

MARÍA JOSÉ GÓMEZ YUBERO

22 DE MARZO DE 2016

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO ESQUILMADO

CÓMO IMPULSAR LA INNOVACIÓN PARA ADAPTARSE A LA NUEVA ECONOMÍA CIRCULAR

RESEÑA DEL LIBRO DE NADYA ZHEXEMBAYEBA – FINALISTA PREMIOS KNOW SQUARE 2015



knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

Este es el segundo libro de Nadya Zhexembayeba (Libros de Cabecera. 2014), autora, empresaria y profesora especializada en innovación y liderazgo y crecimiento sostenible. Maneja la idea de la reinención, tomar lo mejor que uno tiene y encontrar la mejor manera de utilizarlo, como un impulso vital y profesional que deriva de sus propias experiencias personales.

Nació en la Unión Soviética a finales de los 70, bajo un régimen económico y administrativo completamente reglamentado y controlado. Cuando en 1981 se disolvió la URSS y se crearon las 15 repúblicas independientes, su mundo se derrumbó. Su nuevo país, Kazajistán, no estaba preparado para caminar en solitario. El paso a una economía de mercado abierta fue muy difícil para muchas personas. En aquellos momentos, la tasa de suicidios en su país subió estrepitosamente. Cuenta la autora que en su entorno familiar más cercano perdió a cuatro personas que se suicidaron. Por ello, afirma que *“reinventar vidas, empresas y países es una cuestión de vida o muerte, está en el corazón de todo lo que hago.”*

El libro, ameno, fácil de leer, novedoso, atrevido, completo, vivo y retador ha sido uno de los mejor valorados por el Jurado de Know Square en la V Edición de los Premios al Mejor Libro de Empresa. Quedó entre los diez finalistas.

Zhexembayeba parte de la misma premisa que la estrategia del Océano Azul, los océanos pueden seguir siendo rojos o azules pero todos están siendo esquilados, agotados en sus recursos, saturados de basura. Es hora de definir una nueva estrategia, la del océano esquilado.

El sistema económico actual, basado en el principio de usar y tirar, no va a durar más de diez años. Las empresas, y las personas también, deben prepararse para afrontar el problema y convertirlo en una oportunidad. Nadya Zhexembayeba nos aporta ideas y recomendaciones para hacer que el sistema sea sostenible, no en el sentido de hacer productos verdes o de reciclar productos, sino de integrar la sostenibilidad en el corazón de los negocios y en la cultura de las empresas.

El libro está salpicado de ejemplos de empresas que han empezado a cambiar su estrategia y que nos ayudan a entender los retos que nos propone la autora en un contexto real y actual. Se acerca un tsunami de transformaciones, más vale que estemos preparados para surfearlo si no queremos que la ola nos pase por encima.

Hasta ahora las empresas buscaban un posicionamiento diferenciado en mercados saturados de competidores, los océanos rojos, o bien buscaban mercados desiertos de competidores, lanzando nuevos productos o servicios, totalmente innovadores, estrategia del océano azul. Pero estas viejas estrategias están quedando obsoletas, ya que no quedan océanos libres, ni rojos ni azules. Los océanos están esquilados, vacíos, sin materias primas y saturados de polución y basura.

La teoría del océano esquilado está muy lejos de la teoría de lo verde, que ha devenido en una fatigosa sostenibilidad y en productos caros que ya no atraen a los consumidores. El mundo escaso de recursos requiere un cambio mucho más radical que programas de responsabilidad social corporativa dirigidos a los ecologistas. La nueva era implica nuevos enfoques y competencias.

La autora ofrece cinco claves para afrontar un cambio radical, tanto para individuos como para las empresas, para impulsar la innovación disruptiva entre países e industrias: de la línea al círculo, de lo vertical a lo horizontal, de crecer a crecer, de plan a modelo, de departamento a mentalidad.

Estos son los principios sobre los que pivota la estrategia del océano esquilado y que deben ser analizados en el contexto de las grandes tendencias que están influyendo en la transformación de la economía global y sentando las bases del nuevo entorno competitivo.

1. Adoptar una economía circular en lugar de la actual economía lineal. El agotamiento de recursos obliga a encontrar nuevas vías de supervivencia. La propia naturaleza nos da la respuesta ya que no malgasta recursos ni genera desechos, sino que los aprovecha y recicla todo. Los desechos de un proceso son el alimento de otro en un ciclo perpetuo o virtuoso infinito. Desde el animal que muere y es fuente de alimento para la tierra, las plantas y otros animales, hasta el ciclo del agua, son ejemplos que inspiran a empresas que ya han abrazado el éxito.

Ideas disruptivas como la moqueta reciclable EcoWorx o los tejados vegetales de Ford. El ejemplo de negocio de consumo colaborativo de FLOOW2, plataforma de Internet que permite a las empresas compartir recursos técnicos y humanos, dando salida a la sobrecapacidad de unos y permitiendo a otros abordar proyectos sin necesidad de arriesgar inicialmente una gran inversión. Son todos ejemplos de transformación de lo lineal a lo circular. De la teoría *“de la cuna a la cuna”* (*“Cradle to Cradle”*) en oposición a la teoría *“de la cuna a la tumba”* que supone la economía lineal.

2. Explorar un enfoque horizontal de los negocios. En un mundo de recursos escasos, la teoría (de Porter) que se basa en el enfoque vertical del negocio, con foco en competidores, clientes, proveedores, nuevos entrantes y sustitutos, es insuficiente, miope y nos puede llevar al colapso. No basta con ser el mejor en su mercado, en su sector, hay que mirar horizontalmente, hay que ver qué hacen otros sectores y estar atento a las oportunidades que brinda todo el entorno económico y buscarlas en los sectores más dinámicos. Este enfoque global confirma que ya no hay fronteras en el mundo de los negocios.

Algunas empresas han sabido adoptar este pensamiento estratégico horizontal, saliendo de su zona de confort para explicar el entorno económico global. Es el caso de Green Mountain Coffee Roasters que, ante la crisis de abastecimiento de café, pasó de un suministro centrado en cafés de alta calidad certificados a asegurarse de que su café provenía de explotaciones sostenibles y de comercio justo, consiguiendo hacer sostenible su negocio, reduciendo costes y logrando que este nuevo sistema de aprovisionamiento fuera el elemento diferenciador de su marca.

Quienes entiendan este proceso sacarán provecho de ello y sobrevivirán en un entorno sin recursos.

3. Explorar nuevas formas de crecimiento. Crecer en un mundo sin recursos y sin espacio para los desechos no puede basarse en vender más y más, sino en crear más con menos. Hay que vender soluciones más que productos. Además, cuando se venden soluciones globales en lugar de productos específicos aumenta la motivación para innovar. La palabra clave es valor. Las empresas que se centran en el valor descubren oportunidades de creación de valor que nunca consideraron posibles.

IBM vende servicios de computación en lugar de ordenadores. BMW ha pasado de vender coches a vender movilidad. Imaginemos que pasaría con Zara si en lugar de vender prendas de ropa, vendiese servicios de uso de ropa por suscripción, al estilo que lo hace Netflix con la películas.

La convergencia de un mundo con sobrecapacidad de productos y de escasez de recursos nos conduce a un cambio profundo de modelo económico y de vida. No se trata de producir más, sino de producir mejor y, sobre todo, de usar y consumir mejor y de reducir residuos.

Nadie quiere ya solo productos. Queremos soluciones. Quienes vendan soluciones relevantes serán los vencedores en un mundo de océanos esquilados.

4. Abandonar el plan de negocio y centrarse en el modelo de negocio. Para completar las claves que han de conducir al éxito y la supervivencia en el siglo XXI hay que organizar también la empresa. A partir de ahora hay que trabajar de forma diferente.

En el mundo de los océanos esquilados, cada vez más volátil y difícil de prever, en un mundo de cisnes negros, la planificación ya no sirve de nada porque la incertidumbre hace que los planes se vuelvan obsoletos enseguida. Solo cabe adaptarse continuamente a la realidad. Enfocarse en el modelo de negocios ágiles, evolutivos y abiertos al cambio más que en planes rígidos y estáticos. Modelar, más que planificar, es la clave del cambio de lo lineal a lo circular.

5. Pasar de una visión parcial departamental a mentalización global. La nueva economía requiere una nueva mentalidad, una nueva forma de entender la misión empresarial que empape todas las funciones, departamentos y niveles de la empresa bajo el liderazgo del máximo ejecutivo.

Dividir el trabajo en departamentos parecía una idea perfecta. En los años 90 todavía se defendía el modelo burocrático como la forma ideal de organización.

La mentalidad requerida para desarrollar la estrategia del océano esquilado se construye con un conjunto de competencias que se acoplan a cada caso, a cada empresa y a cada sector. El pensamiento sistémico y el fomento de la interdisciplinariedad son capacidades que requieren especial atención. La gestión de los *stakeholders* y el pensamiento de diseño (*design thinking*) son consustanciales a todo el proceso de transformación.

La era de lo verde está terminada. Los procesos y productos expresamente verdes están superados. Adoptar la filosofía de la conservación de los recursos es un proceso en el que ganamos todos.

Para terminar la autora nos propone hacer camino al andar. Afirma que la línea divisoria entre estrategia y ejecución es prácticamente inexistente. Por ello las empresas, antes de tener claro cuáles son los cambios estratégicos a tomar, deben empezar a dar los primeros pasos, recoger los primeros frutos, desarrollar las primeras nuevas capacidades. No se puede llegar a un nuevo modelo de negocio siguiendo un guión. Cada uno debe hacer su propio guión, pensando, innovando y probando, hasta encontrar el que se ajusta a su negocio y sus circunstancias.

Especial mención a la editorial, Libros de Cabecera, especializada en literatura empresarial escrita por profesionales para profesionales, y al formato de la publicación en español.