

Nadya Zhexembayeva

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO ESQUILMADO



CÓMO IMPULSAR LA INNOVACIÓN PARA
ADAPTARSE A LA NUEVA ECONOMÍA CIRCULAR

Libros de Cabecera

La Estrategia del Océano Esquilado

Nadya Zhexembayeva

Ya no quedan océanos libres, ni rojos ni azules. Los océanos están esquilados, vacíos, sin materias primas que explotar y saturados de residuos. Se ha acabado el «usar y tirar». Hay que convertir la economía y las empresas en sostenibles de verdad. Más allá de la ya superada «economía verde», las empresas han de integrarse en la nueva economía que se está imponiendo: la «economía circular».

Sólo los empresarios que entiendan y lideren el cambio que se está produciendo serán capaces de convertir la nueva realidad en innovación disruptiva y ventajas competitivas sostenibles. Sólo quienes lo consigan sobrevivirán en el siglo XXI.

La Estrategia del Océano Esquilado es una llamada de atención a los empresarios y directivos que no se dan cuenta del cambio radical que se nos viene encima. La autora explica, con profusión de ejemplos reales, cómo hacer frente a la amenaza que supone, renovando completamente el enfoque estratégico y asumiendo una cultura empresarial innovadora y abierta.

«Este libro pionero de Nadya Zhexembayeva proporciona una hoja de ruta para convertir la escasez de recursos –el océano esquilado– en una ventaja competitiva. Nos muestra cómo los negocios con visión de futuro ya están haciendo esto y explica cómo cualquier empresa puede hacer lo mismo».

Joel Makower, director ejecutivo de GreenBiz Group, Inc. y autor de *Strategies for the Green Economy*

Libros de Cabecera, con el fin de contribuir a la *economía circular*, ha producido la cubierta de este libro con una cartulina de Barcelona Paper, marca que recicla los residuos de papel que diariamente se generan en la ciudad de Barcelona.

IBIC: KJJ
ISBN: 978-84-942397-5-5



9 788494 239755

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

La Estrategia del Océano Esquilmado

Cómo impulsar la innovación
para adaptarse a la nueva
economía circular

Nadya Zhexembayeva

Prólogo y traducción de
Francisco López

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - San Francisco

Traducción del libro original *Overfished Ocean Strategy. Powering up innovation for a resource-deprived world*, de Nadya Zhexembayeva, publicado por Berrett-Koehler Publishers, Inc., en San Francisco en 2014

Foto de Clever Little Bag por cortesía de PUMA SE

1ª edición: noviembre 2014

© 2014 Nadya Zhexembayeva

© 2014 de la traducción al castellano Francisco López Martínez

Derechos exclusivos de edición en español reservados para todo el mundo y propiedad de la traducción:

© 2014 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió

Cubierta: P.A.R

Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN: 978-84-942397-5-5

eISBN: 978-84-942397-6-2

IBIC: KJJ

Depósito Legal: B 22620-2014

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
¡Una calurosa bienvenida!	11
1. ¿Dónde están los peces? La nueva realidad competitiva	19
2. La Estrategia del Océano Esquilmado. Cinco principios que la hacen funcionar	37
3. Principio uno: De la economía lineal a la economía circular	57
4. Principio dos: Explorar un enfoque horizontal de los negocios	77
5. Principio tres: Explorar nuevas formas de crecimiento	93
6. Principio cuatro: Abandonar el plan de negocio y centrarse en el modelo de negocio	107
7. Principio cinco: Pasar de una visión parcial departamental a una mentalización global	123
8. La muerte de lo verde, o ¿es su matrimonio sostenible?	139
9. En conclusión, ¿qué deben hacer las empresas?	157

Prólogo del editor y traductor

En el año 2005 se publicó el libro *Blue Ocean Strategy* (*La Estrategia del Océano Azul*), escrito por los profesores de la escuela de negocios INSEAD W. Chan Kim y Renée Maubourgne. En él planteaban que las empresas tenían la posibilidad de desarrollar su estrategia en los habituales océanos teñidos de rojo, por la abundancia de competidores-depredadores, o podían escoger hacerlo en océanos vírgenes, en océanos azules, si eran capaces de encontrar mercados sin competencia.

El libro que ha escrito la profesora y empresaria Nadya Zhexembayeva sigue los pasos de aquel libro, cuyo título parodia, partiendo de la siguiente premisa: los «océanos» pueden seguir siendo rojos o azules, pero todos están siendo esquilados, agotados en sus recursos y saturados de basura, por lo que lo que procede ahora es establecer una nueva estrategia: la Estrategia del Océano Esquilado (*Overfished Ocean Strategy*).

La humanidad está acabando con sus recursos naturales (minerales, petróleo, tierras de labor, agua, aire...) y está contaminándolo todo, incluso produciendo un calentamiento global que pone en jaque el equilibrio planetario. La demanda de productos y servicios no para de crecer al son del crecimiento de la población humana en general y de la clase media en particular. Falta agua potable y aire limpio, y falta incluso espacio para vertederos. Los «océanos» están esquilados.

La autora nos avisa de que el sistema económico de usar y tirar sobre el que está asentada actualmente la economía

mundial es insostenible. Tal como lo conocemos no va a durar más de diez años.

Ante este cambio radical de las reglas de juego económicas, ¿qué pueden hacer las empresas? Según la profesora Zhexembayeva, tienen dos alternativas: no hacer nada, y entonces perecerán a la vez que lo hace el viejo sistema; o pueden prepararse para afrontar el problema y convertirlo en una oportunidad. ¿Cómo? Eso es lo que nos explica la autora en este libro. Nos ofrece un conjunto de ideas y recomendaciones que ha bautizado en bloque como la Estrategia del Océano Esquilado.

El lector no encontrará un tratado de la estrategia, pero sí las bases para entender que el diseño estratégico de cualquier negocio que quiera abordar debe ser enfocado de manera radicalmente diferente: ha de ser radicalmente sostenible. Sostenible desde su concepción, desde el principio hasta el final. Ya no se trata de limitarse a hacer productos verdes o de reciclar los residuos, sino de integrar la sostenibilidad en el corazón del negocio y en la mente de toda la empresa, empezando, desde luego, por los directivos. No sólo los productos han de ser sostenibles, sino que la empresa y toda su estrategia lo ha de ser. Y no hay que centrarse en los costes que ello supone, porque ya no hay elección: el futuro o es ya sostenible o no será.

El libro encaja en la estrategia empresarial un concepto nuevo que se va a hacer cada vez más familiar a los empresarios: la economía circular. Por contraste con la economía lineal que históricamente se ha preocupado sólo de fabricar sin tratar de optimizar los materiales para evitar su agotamiento.

to y favorecer su reciclado o recuperación, y que ha fomentado el derroche y la generación de basura y desechos, provocando agotamiento de recursos y exceso de polución y vertederos, la economía circular pretende minimizar el impacto ecológico y medioambiental de la actividad económica. Y ya no va a ser una cuestión de ecologistas marginales, sino una demanda social generalizada. Las empresas que no lo entiendan serán barridas del mapa, por sus propios clientes; además de por aquellos de sus competidores que sean suficientemente inteligentes como para adoptar la Estrategia del Océano Esquilado.

Entre los ejemplos que cita la autora me atrevo a adelantarles uno: el de las grandes empresas automovilísticas, como BMW o Daimler-Benz, que ya han empezado a cambiar su estrategia desde la venta de autos a la provisión de movilidad. Es posible que ahora mismo no acabe usted de entender qué consecuencias puede tener un cambio que parece un mero juego de palabras, pero espero que al leer el libro entienda las enormes consecuencias que ello implica y la innovación que conlleva.

Porque ese es el gran mérito de este libro: abrir los ojos ante un cambio que está pasando ante nosotros y del que quizás no somos aún conscientes del todo. Y ante el que tenemos que actuar y ya. O nuestras empresas pagarán las consecuencias. Porque este cambio es imparable, porque es imprescindible si queremos que nuestros hijos y nuestros nietos puedan seguir habitando este planeta llamado Tierra.

En Libros de Cabecera estamos siempre atentos a aquellas obras que suponen una fuente de inspiración para nuestros

lectores y que se pueden convertir en su «libro de cabecera» sobre temas que afectan al éxito de sus empresas y negocios. Es por eso que cuando en un viaje reciente a San Francisco mis colegas de Berrett-Koehler me dieron a leer su catálogo de novedades para 2014, enseguida me fijé en este *Overfished Ocean Strategy*, el libro que tiene en sus manos. Cuando lo leí me acabé de convencer del todo. Además, el perfil de su autora, a caballo entre Europa y América, combinando la experiencia empresarial con el rigor académico, se dejaba apreciar en un texto práctico y plagado de interesantes casos reales, que ayudan a entender y que ponen las afirmaciones conceptuales en un contexto empresarial real y actual.

Confío en que lo lea con el mismo interés que yo lo he hecho. Espero que al acabar (e incluso antes) se precipite a repensar radicalmente la estrategia de su negocio para los próximos años. Porque ese es, quizás, el principal mensaje del libro: hay que repensarlo todo, hay que plantear una estrategia radicalmente diferente para lo que producimos y vendemos, sea un producto o un servicio. Una estrategia en la que la sostenibilidad esté embebida en todo lo que somos y lo que hacemos. Sólo así sobreviviremos a este *tsunami* de cambios. No podemos ponerle barreras a la gran ola que viene. Hemos de prepararnos para surfearla.

¡Suerte que Nadya Zhexembayeva nos enseña los planos de nuestra nueva «Arca de Noé»: la Estrategia del Océano Esquilado!

Francisco López, editor
Libros de Cabecera
Barcelona, Septiembre de 2014

¡Una calurosa bienvenida!

Sea donde sea que estas palabras lo encuentren a usted hoy, querido/a lector/a, espero que tenga a mano una buena taza de café o una reconfortante copa de vino.

Es un deseo egoísta, porque en este libro vamos a explorar un tema que no es en absoluto obvio ni fácil. Y si usted no ha leído antes sobre estrategia, cambio o sostenibilidad, estoy segura de que al final del mismo habré conseguido confundirlo o confundirla. Se podría decir que esa es una parte esencial de mi cometido.

Y no lo digo a la ligera. Cuando me pregunto cuál es el elemento esencial de mi trabajo, sea como inversora, directiva o académica, la respuesta que obtengo es: hacer las preguntas correctas. Y para que hacerse preguntas tenga sentido requiere que el destinatario esté en un cierto estado de confusión, que no lo sepa todo, que no se crea en poder de las respuestas. Es por eso que a lo largo de la lectura de este libro ya le advierto de que habrá momentos en que sienta una cierta confusión. Esté tranquilo, es parte del proceso de aprendizaje, de reflexión, sobre un tema ciertamente complejo y novedoso.

El cambio al que nos enfrentamos es de tal magnitud que requiere hacerse preguntas muy profundas e inteligentes. Créame, ¡todos vamos a necesitar una reconfortante copa de vino!

Vivimos en una época de remarcable transformación. La economía lineal y previsible que hemos disfrutado hasta aho-

ra –donde extraíamos recursos, los procesábamos, los usábamos, normalmente una sola vez, y luego los desechábamos inmediatamente, como por ejemplo un tenedor barato de plástico– está llegando a su fin. Por decirlo rápido, nos hemos quedado sin materiales que explotar y sin lugares donde arrojarlos una vez desechados. Y el mercado está empezando a darse cuenta de ello: después de un siglo de caída de los precios de las materias primas, en los primeros diez años del siglo XXI sufrieron una subida del 147 % en términos reales de los precios. ¿Es usted uno de los millones de directivos que luchan diariamente contra las continuas subidas de precios de las materias primas, el transporte o los costes de fabricación en general? ¡Bienvenido al futuro!

Kyle Wiens, CEO de iFixit, la mayor comunidad de reparaciones *online*, y fundador de la compañía de *software* Dozuki, describe dicha transformación con una precisión de láser: «La economía está rota. Y no es por la lucha entre partidos o el techo de deuda, ni por un exceso o defecto de gasto público o demasiados o pocos impuestos; el problema es mucho más profundo, es sistémico y es global. La economía está rota porque los principios en los que se basa se han puesto en cuestión».

Ha nacido una nueva economía, una economía que transforma la línea recta en la que hemos vivido hasta ahora en un círculo. A partir de ahora habrá que pensar que al final de la vida de un producto todos los desechos deben volver al ciclo de producción como un recurso valioso, creando un círculo virtuoso infinito. Todo ello implica el nacimiento de un nuevo orden económico, con nuevas reglas.

Durante décadas, las empresas trataban de encontrar un posicionamiento diferenciado en los mercados saturados de competidores (lo que podríamos llamar «océanos rojos»), o alternativamente buscaban nuevos mercados desiertos de competidores, lanzando productos o servicios totalmente innovadores (lo que se ha dado en llamar estrategias de «océano azul», o *blue ocean strategies*). Pero esas viejas estrategias están quedando obsoletas, por una sencilla razón: ya no quedan océanos libres, ni rojos ni azules. Los océanos están esquilados; los océanos están vacíos, sin materias primas que explotar y saturados de polución y basura. Sólo los empresarios que entiendan y lideren el cambio que se está produciendo serán capaces de convertir la nueva realidad en innovación disruptiva y ventajas competitivas sostenibles. Sólo quienes lo consigan sobrevivirán en el siglo XXI. Quienes lo entiendan serán capaces de lanzar nuevos productos, definir nuevos modelos de negocio o descubrir nuevos mercados; en definitiva, de sostener e incluso aumentar fuertemente sus beneficios. Quienes no lo entiendan, perecerán.

La Estrategia del Océano Esquilado que voy a tratar de presentarle en este libro es para aquellos que deseen sobrevivir y crecer en esta nueva economía, aquellos que busquen nuevas soluciones para sus retos empresariales, aquellos que quieran proteger a sus empresas y anticiparse al nuevo orden. También para políticos, periodistas o académicos interesados en entender las tendencias económicas y sociales del siglo XXI. Y, quizás lo más importante, para los jóvenes de todo el mundo, que serán la generación responsable de adoptar y de hacer que funcione el nuevo modelo económico.

Todo este relato sobre el agotamiento de los recursos es posible que lo haga bostezar porque le suene a la agotada cantinela del «negocio verde» (*green business*). La verdad es que muchos sufrimos de una cierta «fatiga de la sostenibilidad».

Es por eso que quiero que una cosa quede perfectamente clara: lo que pretendo con la Estrategia del Océano Esquilado está muy alejado de los esfuerzos por la sostenibilidad que han llevado en estas últimas décadas a poblar el mercado de productos (¡seamos francos!) feos, ineficaces y descaradamente caros.

El mundo escaso de recursos requiere de un cambio mucho más radical que compromisos visionarios o programas de RSC –Responsabilidad Social Corporativa– dirigidos a los ecologistas. La nueva era implica nuevos enfoques y competencias. Es el momento de dejar atrás las vacías maneras de apoyar la sostenibilidad que hemos utilizado hasta ahora y mirar al futuro decididos a llevar a cabo un cambio de extraordinaria magnitud.

En este libro trataré de explicarle las que, en mi opinión, son las nuevas reglas de juego: cinco principios esenciales que se deben adoptar en las empresas para hacer frente al nuevo orden económico con éxito:

- ❶ **De lineal a circular:** pasar de la visión lineal a la visión circular de la cadena de valor.
- ❷ **De vertical a horizontal:** pasar de la visión exclusivamente vertical a una visión también horizontal de los negocios.
- ❸ **De crecer a crecer:** descubrir otras maneras de crecer para superar la falta de crecimiento.

- ④ **De planes a modelos:** abandonar los planes de negocio para probar nuevos modelos de negocio.
- ⑤ **De departamentos a mentalidades:** abandonar la visión departamental y expandir entre toda la plantilla una mentalidad adecuada a la Estrategia del Océano Esquilado

Estos principios juntos inspiran cambios fundamentales y refuerzan la capacidad de innovación radical de países, sectores y empresas. Y mi tarea es explicárselos a usted, para que sea capaz de ponerlos en práctica en su ámbito de actuación.

Unas notas sobre la estructura de este libro. Los cinco principios antes mencionados son la espina dorsal de la Estrategia del Océano Esquilado (EOE) y por tanto serán la parte central del libro.

Como yo soy, ante todo, empresaria y directiva, he tratado de completar las explicaciones con historias y casos empresariales para ilustrar de forma práctica los principios de la EOE. Además, al final de cada capítulo referente a los cinco principios he incluido una lista de herramientas y recursos que le pueden ser útiles cuando quiera diseñar su propio manual de estrategias y medidas EOE.

Sin embargo, antes de entrar en los principios propiamente dichos, debemos examinar las grandes tendencias que actualmente están influyendo en la transformación económica global y sentando las bases del nuevo entorno competitivo.

Por ello, en el primer capítulo analizaremos la situación de los recursos agotados y los basureros saturados, y las nuevas

ideas de negocio que están surgiendo. También analizaremos el final de lo «verde» y ponderaremos la sostenibilidad de nuestros matrimonios (¡no es broma!). A continuación repasaremos los cinco principios y luego entraremos en cada uno de ellos a fondo. Con historias y casos reales que nos ayuden a entender las ideas. Ese es el plan.

Empecé a trabajar en este libro exactamente a las 3.18 p.m. de una tarde fría de febrero del invierno de 2012, cuando estaba frente a un grupo de ejecutivos, lista para mi exposición de estrategia. El sol había empezado a descender y las caras de los líderes empresariales frente a mí parecían en perfecta armonía con la nieve que caía al otro lado de la ventana: fría y quieta. Mi reto era simple: hacer visible lo invisible. Lo bueno es que tenía mucho que ofrecer a las magníficas mentes que estaban frente a mí: banqueros, fabricantes de automóviles, directivos del sector farmacéutico, etc. Mientras la mayoría del mundo (incluido los que estaban allí conmigo) permanecía en la oscuridad...

- ▶ Microsoft está investigando una manera de convertir los servidores en hornos domésticos, ahorrando millones en la refrigeración de los centros de datos a la vez que proporcionen calor a miles de hogares en el mundo.
- ▶ FLOOW2 hace negocio facilitando que las empresas vendan su exceso de capacidad (de cualquier tipo: máquinas, personas, espacio...), sólo clicando un botón.
- ▶ Puma deja de usar las cajas de zapatos típicas y pasa a usar la innovadora y reutilizable Clever Little Bag.
- ▶ BMW ha dejado de vender coches y ahora vende movilidad, incluida la electricidad.

- ▶ En Perú, la primera valla publicitaria que convierte aire en agua potable ya es una realidad.
- ▶ En Holanda el confeti gastado se convierte en flores.

Mi trabajo es contar esas historias y compartir los secretos de la innovación que hace que funcionen. Vivimos en medio de una gran transformación, que aún es largamente desconocida.

Tanto si estas páginas las está leyendo en un soleado día de verano o en una fría tarde de invierno, mi tarea es la misma. Este libro pretende hacer visible la nueva realidad competitiva, y compartir los mejores ejemplos de innovación radical en este mundo de recursos cada vez más escasos.

Estoy muy agradecida a los ejecutivos y empresas que han sido mis clientes durante más de una década y a aquellos que continúan abriendo sus puertas a mis preguntas e investigaciones. El océano de recursos e ideas también está cada vez más saturado, pero como muchas empresas demuestran, siguen quedando muchas de ellas disponibles para quienes quieran recogerlas. Para descubrir la abundancia del futuro, primero necesitamos reconocer la escasez del presente. Para iniciar nuestro viaje, nos trasladamos a las costas de Nueva Inglaterra en búsqueda de una sola cuestión: ¿dónde están los peces?

La autora



Nadya Zhexembayeva, originaria de Kazajistán, es empresaria, escritora y profesora. Está especializada en innovación, liderazgo y crecimiento sostenible. Es doctora en Comportamiento organizacional por la Case Western Reserve University (Cleveland, Ohio).

Como empresaria, supervisa a un grupo de compañías del sector inmobiliario, inversiones y consultoría. Entre los recientes clientes de la Dra. Zhexembayeva destacan The Coca-Cola Company, Henkel, Erste Bank, Knauf Insulation o Vienna Insurance Group.

Es profesora de liderazgo, estrategia, gestión del cambio y sostenibilidad en IDEC-Bled School of Management (Eslovenia) y ha colaborado con otras escuelas de negocios, como CEDEP (Francia) y el IPADE (México).

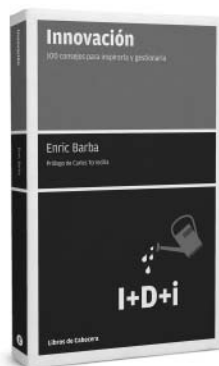
Junto con Chris Laszlo es autora de su primer libro *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*, publicado en 2011 por la Stanford University Press en los Estados Unidos y Greenleaf Publishing en el Reino Unido.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

Innovación

100 consejos para inspirarla y gestionarla

Enric Barba



Colección: Manuales de gestión

Si le interesa o le preocupa la Innovación, este libro le ayuda a poner en marcha y organizar la innovación en la empresa de forma inmediata. Enriquecido con la experiencia personal del autor y con multitud de casos, es un manual práctico que no le decepcionará. Escrito en forma de consejos, agrupados desde dos perspectivas, la gerencial y la operativa, aspira a convertirse en un libro de referencia sobre la innovación.

El principal reto de toda empresa es la innovación. Se trata de innovar o morir. Las empresas deben innovar si quieren seguir vivas. Y con más razón que nunca en un mundo tan cambiante como el actual.

Enric Barba cree en ello a pies juntillas. Su convicción le lleva a aplicar la innovación a su trabajo diario como directivo en el ámbito del I+D+i, tarea en la cual ha dejado un testimonio amplio y exitoso. Pero Enric quería ir más allá, y llevar este mensaje a todos aquellos directivos y empresarios que se enfrentan a la necesidad abstracta de innovar, a veces sin tener un guión, una hoja de ruta, algo que les permita llevar la teoría de la innovación a la práctica del quehacer diario en el I+D+i. Eso es lo que trata de aportar Enric Barba en esta obra.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

La producción es cuestión de tiempo

La ventaja competitiva de
la Fabricación de Respuesta Rápida
(QRM)

Rajan Suri

Traducido por Sergi Mussons
y Francisco Tubino



Colección: Manuales de gestión

La Fabricación de Respuesta Rápida (QRM) es un método basado en el factor tiempo, que permite producir con agilidad y un alto índice de calidad. Rajan Suri es el desarrollador de esta metodología y ha escrito este libro para que, tanto la alta gerencia como el resto de directivos y empleados, comprendan su implementación en toda la empresa y los beneficios asociados.

QRM no solo le hará ganar tiempo que invertirá en nuevos pedidos, sino que hará que los colaboradores se impliquen más por los notables resultados y por su participación real en la mejora. Además, QRM se plantea como un marco de trabajo en el que el resto de técnicas de Operaciones son totalmente compatibles: 5S, SMED, TPM, VSM, etc.

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.