

mercio le permitirán un mayor acceso a mercados preferenciales de más de 1.200 millones de consumidores. Colombia tiene una ventaja adicional: los costos del transporte marítimo son aproximadamente treinta por ciento menores que los de sus competidores directos. Por su parte, el Gobierno ha honrado a cabalidad su compromiso con los inversionistas privados, facilitando e incentivando el comercio exterior mediante beneficios fiscales, eliminación de trabas burocráticas y suscripción de tratados internacionales. También se han dispuesto dos tipos de zona franca —permanente y uniempresarial—, que son sin duda las más competitivas de Latinoamérica: otorgan hasta cincuenta por ciento de descuento en el impuesto sobre la renta y permiten ventas en el mercado local y establecimiento en cualquier lugar del país.

Colombia es líder en reformas para facilitar los negocios, según el Banco Mundial; de hecho, en 2009 escaló trece posiciones con respecto al año anterior. Hay deducciones del impuesto sobre la renta hasta por cuarenta por ciento del costo de la maquinaria comprada y exenciones del mismo impuesto para proyectos en turismo y cultivos de tardío rendimiento. No es casualidad que la inversión extranjera directa haya aumentado 400 por ciento desde 2002, que en el 2008 se invirtieron 10.564 millones de dólares y que compañías internacionales como Sab Miller, Drummond, Votorantim, Phillip Morris y Ge Money, entre otras, hayan emprendido importantes proyectos de inversión.

Colombia ofrece un modelo para ser emulado: un país que hasta hace apenas diez años parecía irremediablemente condenado a ser arrollado por la violencia política está remontando una empinada cuesta hacia el desarrollo económico y social. El liderazgo del presidente Uribe insufló un renovado vigor en el pueblo colombiano, que se sintió una vez más orgulloso de su gentilicio y escogió la ruta del tipo de progreso que se logra mediante el trabajo sistemático y organizado, rechazando los radicalismos de ambos lados. Esperamos que para su propio bien y el de toda la región persevere en su lucha. ■

**Raúl Maestres M.**  
Socio senior  
de Korn Ferry International

## PARA LLEGAR AL OCEANO AZUL: LA MATRIZ ERIC

ENRIQUE OGLIASTRI

**D**urante los períodos de crisis muchas empresas encuentran la salida mediante un cambio en el modelo del negocio para llegar a servir a una masa amplia de nuevos consumidores, a reorientar su estrategia hacia los espacios libres de competencia, a incrementar el valor que reciben los clientes incurriendo al mismo tiempo en un costo más bajo para la empresa ... lo que Kim y Mauborgne han llamado pasar del océano rojo (con el agua teñida de rojo por la sangre de la feroz competencia entre las empresas) a un océano azul donde no hay competencia. ¿Cómo se hace? Una herramienta básica es la innovación en la curva de valor que se realiza mediante la matriz ERIC.

La curva de valor se construye inicialmente para la generalidad del sector, y su estructura muestra los factores clave de competencia (precio, diseño, calidad, etc.) Cada empresa tiene su propia

## Muchas empresas logran encontrar el éxito en períodos de crisis gracias a un cambio oportuno en el modelo del negocio

curva de valor, que es su propuesta a los consumidores sobre los puntos en los cuales hace énfasis y se diferencia de la competencia. La primera brazada para llegar a un «océano azul» consiste en identificar cuidadosamente esos factores de competencia y estudiar críticamente su relativa importancia para todos los potenciales consumidores, no solamente para los actuales sino en especial para quienes actualmente no son consumidores. Cada uno de los factores de competencia se revisa con la matriz ERIC, que identifica cuatro acciones correspondientes a su letra inicial: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.

¿Cuáles factores de competencia se dan por indispensables en el sector pero no aportan realmente valor al consumidor? Estos se deben eliminar o al menos descartar cualquier costo asociado con ellos. ¿Cuáles factores de competencia no aportan un valor significativo al cliente? Estos se deben reducir en la propuesta de valor de la empresa, empezando por el precio, que por lo general se reduce hasta dar cabida a quienes no utilizan el producto o servicio por razones de precio.

¿Cuáles factores de las características del producto o servicio se deben in-

crementar muy por encima de la norma de la industria? Estos son los que más aprecia la masa de consumidores potenciales y actuales, y pueden requerir algunas inversiones en las cuales el valor recibido por el consumidor es inferior al costo incurrido por la empresa. ¿Cuáles variables de competencia se deben crear porque nunca antes se habían ofrecido en el sector? Estos elementos son los que más nítidamente representan una innovación de valor, un cambio radical.

Varios hoteles de Europa y Estados Unidos han estado trabajando cuidadosamente con su curva o propuesta de valor. Algunos han eliminado servicios costosos y poco rentables (como restaurantes y centros de negocios), reducido otros elementos de su oferta (precios, algunos muebles, atención nocturna), incrementado factores (red inalámbrica wi-fi gratis, calidad de la cama y limpieza del baño) y creado otros (como total aislamiento de ruidos) que rompen la estructura del sistema tradicional de estrellas pero que les ha significado un enorme incremento de

nuevos clientes y se han vuelto los más rentables de la industria.

La primera de las acciones que pueden llevar a una estrategia de «océano azul» es la matriz ERIC. Este enfoque no es distinto de la «ingeniería de valor» que se practicaba en la década de 1950 y que los japoneses utilizan concienzudamente en sus relaciones con clientes y proveedores, tanto internos como externos. La diferencia entre valor y costo, que facilita la creación de beneficios mutuos en las relaciones empresariales, es un elemento de la teoría de la negociación que también se utiliza en este enfoque.

No todo es nuevo, ni todo es mercadeo en el «océano azul»; otras técnicas de estrategia permiten la revisión del modelo de negocio y el mantenerlo libre de fácil imitación. Los autores han estado extrayendo de las prácticas exitosas de las empresas un conjunto de técnicas que han bautizado con una metáfora muy sugestiva. La consolidación de este enfoque y su contribución al desarrollo empresarial dependerá de su capacidad de cosechar éxitos en las épocas de vacas flacas. ■

**Enrique Ogliastri**  
Profesor del Incae (Costa Rica)