
LA DECONSTRUCCIÓN DEL CANVAS EN LA TRANSICIÓN AL OCÉANO AZUL

JULIO MARCHIONE¹

Fecha de recepción: 3 de febrero de 2021

Fecha de aprobación: 20 de abril de 2021

ark:/s27188507/1ewt1gijs

Resumen

La utilización del Modelo CANVAS para la configuración y el análisis del modelo de negocios es de suma utilidad y de aplicación continua tanto en el ámbito empresario como en el académico.

De todos modos, su utilización no puede sólo quedar en una fotografía estática sobre una situación, por más gráfica y clara que resulte. Las decisiones en los negocios exigen que las herramientas sean lo suficientemente dinámicas para acompañar las necesidades de los decisores. Es por ello que ha sido desarrollado el concepto de deconstrucción del modelo de negocios, con el objetivo de presentar una metodología que permita al decisor evaluar y analizar los cambios que el entorno competitivo le exige al modelo de negocios, mientras sigue la operación y evitando alterarla en el corto plazo.

En esta ponencia, a partir del nuevo libro de Chan Kim y Renee Mauborgne titulado *La Transición al Océano Azul*, se presentará la metodología de deconstrucción del CANVAS, para encarar cada uno de los pasos propuestos por los autores, con el objetivo de instalar el modelo de negocios en un nuevo entorno competitivo, que supone el liderazgo de los pioneros, a partir de un entorno con nuevas condiciones estratégicas.

Palabras clave: deconstrucción, CANVAS, Océano Azul, modelo de negocios.

JEL: M10, M21.

¹ Doctor en Administración, Magíster en Administración de Empresas, Contador Público, Universidad Católica Argentina (UCA). Profesor, Universidad Argentina de la Empresa, Argentina. julio.marchione@yahoo.com.ar

THE CANVAS DECONSTRUCTION IN THE TRANSITION TO THE BLUE OCEAN

Abstract

The use of the CANVAS Model for the configuration and analysis of the business model is extremely useful and continuously applicable both in the business and academic fields.

In any case, its use cannot just be a static photograph of a situation, no matter how graphic and clear it may be. Business decisions require that the tools be dynamic enough to accompany the needs of decision makers. For this reason, the concept of deconstruction of the business model has been developed, with the aim of presenting a methodology that allows the decision-maker to evaluate and analyze the changes that the competitive environment requires of the business model, while continuing the operation and avoiding altering it in the short term.

In this paper, based on the new book by Chan Kim and Renee Mauborgne entitled “The Transition of the Blue Ocean”, the CANVAS deconstruction methodology will be presented, to address each of the steps proposed by the authors, with the aim of installing the business model in a new competitive environment, which implies the leadership of the pioneers, based on an environment with new strategic conditions.

Keywords: deconstruction, CANVAS, Blue Ocean, business model.

JEL: M10, M21.

A DESCONSTRUÇÃO DO CANVAS NA TRANSIÇÃO PARA O OCEANO AZUL

Resumo

A utilização do Modelo CANVAS para a configuração e análise do modelo de negócio é extremamente útil e continuamente aplicável tanto na área empresarial como na academia.

Em qualquer caso, seu uso não pode ser apenas uma fotografia estática de uma situação, não importa o quão gráfico e claro seja. As decisões de negócios exigem que as ferramentas sejam dinâmicas o suficiente, para acompanhar as necessidades dos tomadores de decisão. Por este motivo, foi desenvolvido o conceito de desconstrução do modelo de negócio, com o objetivo de apresentar uma metodologia que permita ao decisor avaliar e analisar as mudanças que o ambiente competitivo exige do modelo de negócio, na continuidade da operação e evitando alterá-lo no curto prazo.

Neste artigo, com base no novo livro de Chan Kim e Renee Mauborgne intitulado “A Transição do Oceano Azul”, será apresentada a metodologia de desconstrução CANVAS, para abordar cada uma das etapas propostas pelos autores, com o objetivo de instalar o modelo de negócio num novo ambiente competitivo, o que supõe a liderança dos pioneiros, a partir de um ambiente com novas condições estratégicas.

Palavras chave: desconstrução, CANVAS, Oceano Azul, modelo de negócios.

JEL: M10, M21.

LA DÉCONSTRUCTION DU CANVAS DANS LA TRANSITION VERS L’OCÉAN BLEU

Résumé

L’utilisation du Modèle CANVAS pour la configuration et l’analyse du business model est d’une grande utilité et d’une application continue dans le domaine entrepreneurial ainsi que dans le domaine académique.

Toutefois, son utilisation ne peut être qu’une photographie statique d’une situation, pour plus que celle-ci soit claire. Les décisions en ce qui concerne les affaires, exigent que les outils soient suffisamment dynamiques afin d’accompagner les besoins des décideurs. C’est pour cela que le terme de déconstruction du business model s’est développé afin de présenter une méthodologie permettant au décideur d’évaluer et d’analyser les changements que l’environnement compétitif exige au business model pendant la durée de l’opération en évitant de l’altérer à court terme. Cet écrit présentera, à partir du nouveau livre de Chan Kim et Renée Mauborgne “La Transition vers l’Océan Bleu” la méthodologie de déconstruction du CANVAS afin d’aborder chacune des étapes proposées par les auteurs, dans le but d’introduire le business model dans un nouveau contexte compétitif, ce qui suppose le leader ship des pionniers, à partir d’un contexte avec de nouvelles conditions stratégiques.

Mots clés: déconstruction, CANVAS, Océan Bleu, business model.

JEL: M10, M21.

1. Introducción

Los profesores Chan Kim y Renée Mauborgne han presentado una serie de pasos para lograr la transición de un negocio, desde un entorno altamente competitivo y sin posibilidad de innovar en el valor, hacia un espacio no explorado y que –en algunos casos– no existe aún, denominado “Océano Azul”.

Estos pasos han sido plasmados en su último libro editado en el año 2018 en lengua española, *La transición al Océano Azul. Más allá de competir*².

Si bien este proceso puede resultar sumamente atractivo, al implicar un movimiento orientado a la innovación y a la disrupción de la forma de hacer negocios, siempre se genera desde dos vertientes posibles: 1) la organización hoy no existe, con lo cual el nuevo diseño es absolutamente nuevo; o 2) la organización hoy cuenta con un modelo de negocios y debe transformarse para transitar el proceso hacia el nuevo espacio.

A partir de la segunda de las vertientes planteadas, es posible evaluar cuál es el impacto de este proceso en la ecuación de costos de la organización o de la unidad de negocios en tránsito a un “Océano Azul”. Pero es fundamental contar con una herramienta que permita hacer esta evaluación “ex ante” y no luego de suceder, midiendo las consecuencias y los daños colaterales de lo sucedido.

Es por esto que se plantearán los objetivos, la utilidad práctica y cada uno de los pasos necesarios para aplicar la matriz de deconstrucción del modelo de negocios, a los efectos de medir antes de que se tomen las decisiones de transitar a un nuevo escenario competitivo y con un modelo diferente.

Asimismo, no existen evidencias empíricas que aseguren la perpetuidad de los denominados “océanos azules” competitivos. Por esta razón, es posible argumentar que irremediamente esos entornos “azules” se irán transformando en espacios de alta competitividad e igualación paulatina de los factores diferenciales entre los competidores.

Con lo cual, las organizaciones necesitan medir el impacto económico de los procesos de transición competitiva hacia “océanos azules” y definir la frontera de “decisión-acción” en el espacio y el tiempo.

No sólo permitirá evaluar con mayor profundidad las consecuencias de la innovación en el modelo de negocios, sino que también se alinearán con la idea de lo efímero que pueden resultar esos nuevos escenarios competitivos asociados con el dominio del entorno en soledad, hasta el momento en que comiencen a ingresar nuevos competidores hasta convertirlo en un nuevo “océano rojo”.

2. Metodología

Al tratarse de un ensayo que tiene el objetivo de presentar un nuevo desarrollo en el área de los costos y la gestión basada en ellos, se presentará en primer lugar los pasos que Chan Kim y Renée Mauborgne plantean para transitar de un modelo de negocios a otro, que se adecue a una oferta de valor disruptiva en un nuevo entorno competitivo.

2 Kim, Ch. y Mauborgne, R. (2018). *La transición al Océano Azul*. Madrid: Ediciones Urano.

En una segunda etapa, se presentará la matriz de deconstrucción del modelo CANVAS para la visualización de los cambios que demandará esa transición, atendiendo a medir el impacto en los costos transaccionales y en los de adaptación al nuevo entorno.

En la medida que sea posible deconstruir el modelo de negocios, para evaluar los costos de su migración a uno nuevo, se podrá dimensionar si la propuesta de valor innovadora, para ese entorno potencial, generará un impacto negativo relevante en la ecuación económica del actual modelo de negocios.

Es fundamental comprender que el nuevo entorno competitivo puede constituirse en un “océano azul” en una primera etapa. Pero, es indudable que comenzará –paulatinamente– a ser invadido por competidores que copiarán el concepto de negocios y crecerán al punto en que transmutarán ese entorno en un “océano rojo” tan competitivo como el que los tenía como protagonistas en determinado momento de la realidad económica.

3. Desarrollo

3.1. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes en la transición al océano azul?

Más allá de todos los factores desarrollados por los creadores del concepto de “océano azul”, tanto en su primer libro y los primeros artículos hace diez años, es importante concentrar la atención en los aspectos troncales de su modelo de transición.

Esta metodología requiere no sólo de una serie de instrumentos, sino también de una cultura organizacional que sostenga el impulso y la energía necesaria en todo proceso de cambio. Y el que plantean estos autores no está ajeno de los efectos colaterales propios de estos procesos. Es por ello, que un significativo porcentaje de su nuevo libro se enfoca en las características de los equipos de trabajo, sus bases de funcionamiento y el estilo de liderazgo necesario, para entender que los mayores inconvenientes no están en el diagnóstico de la situación, ni en la fijación de las variables del nuevo escenario. El mayor número de inconvenientes surge en el proceso de transición.

De todos modos, hay dos elementos indispensables en toda evaluación del entorno competitivo actual y sus posibles cambios hacia uno nuevo.

El primero es el escenario estratégico donde se plasma la “curva de valor”, basada en detectar los factores clave sobre los que se compite en el sector evaluado.

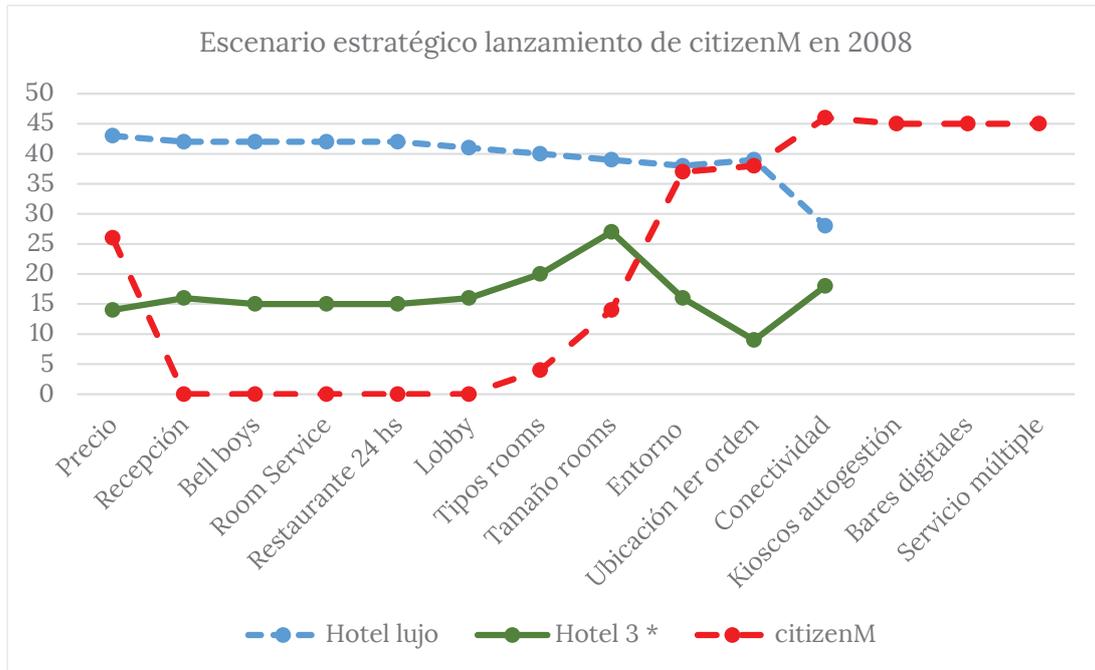
El segundo es el “mapa de utilidad del comprador” representado por una matriz en la que se combinan las seis fases del ciclo de experiencia del comprador con las seis palancas de utilidad del negocio.

Es importante comprender cómo esta segunda matriz impulsa las variables a cambiar en el modelo de negocios, para alcanzar un posicionamiento en el primero de los elementos, que expone el lugar donde posicionar la propuesta de valor en función del comportamiento del entorno competitivo. Las conclusiones de este análisis impulsan, seguramente, un proceso de cambio y de transición hacia “algo nuevo y diferente”. Este proceso no es gratuito y tiene, seguramente, un fuerte impacto en la ecuación económica por el comportamiento de los costos directos a los procesos y los costos ocultos que se derivan del tránsito por la pendiente de la curva de aprendizaje organizacional.

3.1.1. El escenario estratégico que representa las curvas de valor entre los competidores

Este instrumento es el más crítico dentro del conjunto de matrices que se plantean habitualmente para analizar el entorno competitivo actual. Es donde es posible visualizar la curva de valor de las ofertas en el mercado, basada en los factores sobre los que se compete en un momento determinado. Sobre este “mapa estratégico” es posible instalar una nueva propuesta de valor, que sea innovadora y disruptiva de las que existen en el entorno competitivo actual. Chan Kim y Renée Mauborgne lo ejemplifican con el siguiente cuadro, exponiendo la realidad competitiva en el momento en que irrumpen en el mercado los hoteles de la cadena “citizenM”.

Ilustración 1. Ejemplo de escenario estratégico



Fuente: Kim, Ch. y Mauborgne, R. (2018), p. 154.

En este ejemplo, se visualiza claramente la forma en la que la cadena “citizenM” concibe su propuesta de valor basada en ofrecer el lujo que necesita el segmento de mercado de personas jóvenes que, por trabajo o turismo, acceden a las ciudades donde eligió localizarse (por ejemplo, Londres, Nueva York, Amsterdam, París, Zurich, Boston, Shanghai y otras seis).

La propuesta de valor de “citizenM” está basada en las variables de lujo que privilegia este segmento de clientes: glamour del entorno, localización, conectividad, digitalización de servicios de autogestión, barras atractivas, vida nocturna y atención múltiple por parte del personal del hotel. Como se observa en el gráfico 1, los hoteles de lujo no proponen la misma curva de valor, al considerar que son otras las variables que eligen sus clientes.

La diferencia es tan clara como la que se observa en la curva de valor de los hoteles tres estrellas (una categoría similar a la de los hoteles “citizenM” de acuerdo con las pautas actuales para diferenciar las propuestas hoteleras).

Algunos puntos de las curvas de valor coinciden, pero –en su gran mayoría– las diferencias son significativas, evidenciando claramente la diferenciación de las propuestas e innovando en el valor ofrecido al mercado.

El desafío frente a las curvas de valor de los competidores se basa en:

- Identificar los segmentos de mercado que se encuentran fuera de los paradigmas de valor de los actuales competidores.
- Reconocer las variables claves en la percepción de valor por parte de los segmentos-objetivo del mercado desatendido.
- Ampliar las variables clave actuales, extendiendo la curva de valor más allá de la limitación en los paradigmas del mercado, sobre los que se busca diferenciación competitiva.

Es por esto que toma fundamental relevancia la segunda de las herramientas fundamentales del modelo de transición al “océano azul”: el mapa de utilidad del comprador. Es aquí donde es crítica la evaluación de los cambios en el comportamiento de todo o una porción del mercado. Y es sobre este instrumento que se trabajará en el siguiente punto.

3.1.2. El mapa de utilidad del comprador

La construcción del mapa de utilidad del comprador es una herramienta de análisis y diagnóstico sobre el comportamiento del cliente y del consumidor. Esta evaluación sistemática y recurrente, debería complementarse con el denominado “mapa de no clientes”. De todos modos y a los fines del

objetivo de esta ponencia, sólo se abordará el primero de estos mapas, ya que permitirá dimensionar el primero de los espacios factibles de transformarse en un “océano azul”.

El mapa de utilidad del comprador se construye a partir de las seis fases del ciclo de experiencia del consumidor: compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación.

Sobre la base de estas seis fases, evalúa dónde se detectan posibles comportamientos desde las “palancas de utilidad”, que se detallan de acuerdo con la interpretación de los autores:

- *Productividad*: implica la optimización de los recursos aplicados a responder a las necesidades de los compradores (por ejemplo, tiempo, esfuerzo, dinero).
- *Simplicidad*: abarca todos los factores que eliminan o minimizan la complejidad o el estrés mental.
- *Practicidad*: obtener un producto o servicio cuando y donde es deseado.
- *Reducción del riesgo*: minimización de contingencias financieras, físicas, emocionales o reputacionales.
- *Imagen y diversión*: comprende los factores tangibles e intangibles que transmite un producto o servicio (por ejemplo, estética, sensación, actitud, estilo).
- *Respeto al medio ambiente*: referida al impacto ecológico del producto o servicio y los procesos para generarlo y ponerlo a disposición de los compradores.

A partir de estas variables, el cuadro se construye con el objetivo de identificar –en todos o algunos de los bloques– los “puntos de dolor” que representan un obstáculo para la percepción de utilidad por parte de los compradores, como así también los “espacios de utilidad” donde el sector centra actualmente su búsqueda de una propuesta de valor innovadora.

A modo de ejemplo, se presenta en la ilustración 2 el mapa de utilidad en el negocio del alquiler de videos en tiendas y la innovación de Netflix en la primera etapa de distribución de los contenidos en soportes DVD mediante el uso del correo postal.

Ilustración 2. Ejemplo de mapa de utilidad del comprador en el negocio de alquiler de contenidos digitales

Las seis fases del ciclo de experiencia del comprador						
	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente	Selección física en un local	X	Sin garantías de disponibilidad		Multas por demora de la devolución	X
Simplicidad						
Practicidad	X	O	Crear un servicio que vaya hasta el cliente			
Reducción del riesgo						
Imagen y diversión						
Respeto del medio ambiente						
X - Punto de dolor que obstaculiza la utilidad del comprador						
O - Espacio de utilidad donde se centra actualmente el sector						

Fuente: ejemplificación del autor sobre el mapa de utilidad de Cham Kim y Renée Mauborgne.

A través de este “mapa de utilidad” es posible detectar los denominados “puntos de dolor” del consumidor y del cliente, a partir de los cuales construye una mala experiencia en su relación con la propuesta de valor desde el negocio.

La migración hacia un espacio de “océano azul”, requiere definir previamente cuál es el espacio de utilidad hacia el que debería moverse el negocio. De esta manera, el movimiento irá acompañado del conocimiento respecto de cuáles son las variables que castigan la experiencia del comprador, en todas o algunas de las seis fases detalladas en el gráfico.

Si bien la decisión de transitar hacia una nueva propuesta de valor presupone un cambio –en algunos casos, radical– en el modelo de negocios y en las habilidades para lograrlo, estas matrices analíticas son claves para impulsar este movimiento. Son muchos los recursos que demandan los cambios en los negocios y resulta imprescindible dimensionar el impacto sobre la estructura actual de los mismos, así como también el horizonte temporal admitido para lograrlo.

En el próximo bloque temático, se profundizará en las características del “modelo de deconstrucción”, cuyo objetivo es organizar, dimensionar y monitorear este proceso de migración desde un negocio con un entorno competitivo violento, hacia un entorno confiable y que permita a la empresa crecer de manera ordenada.

3.2. ¿En qué consiste la matriz de deconstrucción del modelo de negocio?

La matriz de “deconstrucción”³ es un modelo teórico para visualizar el impacto de los cambios que se generarían a partir de la decisión de salir de un modelo de negocios a otro. Especialmente, en una transición de un entorno competitivo a otro de diferentes características, es más evidente la necesidad de cambiar el modelo de negocios para seguir plantando un diferencial de valor sostenible en el tiempo.

El objetivo de deconstruir es utilizar una herramienta que permita “desarmar teóricamente” el modelo de negocios actual y evaluar el impacto de las nuevas características que debiera tener para avanzar hacia un nuevo escenario competitivo.

Y es, justamente, lo que propone la transición a un “océano azul”. Cambiar de escenario, casi al límite de crear uno nuevo y desconocido hasta para quien lo provoca con su decisión de negocios.

La matriz de deconstrucción facilita la mirada analítica sobre el impacto de los cambios en los 9 bloques del modelo CANVAS⁴, a partir de las decisiones de cambios en la propuesta de valor de uno o más negocios de la organización, tanto en un escenario de concentración o de diversificación corporativa.

El objetivo de la matriz de deconstrucción es dimensionar el comportamiento de los costos directos en cada uno de los procesos de cambios parciales, para consolidar la migración completa hacia un nuevo modelo para las nuevas condiciones competitivas.

En cada uno de los niveles que se analizan, es posible trabajar en la dimensión cualitativa y en el componente de costos directos vinculados en cada etapa. De todos modos, más allá de la exposición final en la matriz de deconstrucción, la mayor riqueza analítica se encuentra en cada una de las etapas que deberán ser recorridas. Arribar a las conclusiones de la matriz termina siendo el último paso del proceso.

Al transitar por los bloques del modelo es fundamental salir de la visualización del CANVAS como una fotografía descriptiva de una realidad, para enfocarse en la dinámica que provocarían las decisiones de transformación del negocio atendiendo a un nuevo entorno competitivo.

El proceso de deconstrucción, más allá de su objetivo final, recorre siete etapas que se exponen claramente en el cuadro 1.

3 La matriz de deconstrucción fue presentada en oportunidad del XXXIX Congreso del IAPUCo (Tucumán, 2016).

4 El Modelo CANVAS fue diseñado por Osterwalder y Pigneur para la visualización del Modelo de Negocios y su composición estructural.

Cuadro 1. Proceso de desconstrucción

- Detallar los diferenciales de costos en cada uno de los 9 bloques del CANVAS.
 - Identificar los “anclajes” o “centros de gravedad” del modelo de negocios, que deberían estar blindados por ser sensibles a los ataques desde el set competitivo.
 - Identificar los bloques ligados o sellados entre sí, constituyendo un segundo nivel de anclajes internos.
 - Identificar los bloques integrados horizontalmente si ocurriera una diversificación de negocios relacionados.
 - Analizar si existen bloques internos que están ligados con los negocios de otros participantes de la cadena de valor extendida.
 - Evaluar los costos directos de los cambios detectados en las cinco etapas anteriores.
 - Definir la instrumentación de acciones correctivas sobre el modelo de negocios.
-

Fuente: elaboración propia.

Antes de avanzar con la utilización de la matriz, es importante visualizar cómo quedan expuestas estas etapas dentro de un conjunto armónico e equilibrado de variables. El objetivo final es que, a partir de esa exposición, sea posible visualizar los posibles efectos que provocarían los cambios futuros.

Como la transición a un “océano azul” es un cambio por naturaleza, nada mejor que la utilización de la matriz, en el caso en el que se requiera transformar el modelo de negocios, para alcanzar ese nuevo espacio con características competitivas diferentes.

De todos modos, la matriz presume el conocimiento de los conceptos detrás de los términos “anclajes”, “centros de gravedad” y “cadena extendida de valor”. Al hacer referencia a los “anclajes”, entiende que los modelos de negocios requieren de factores críticos que sostienen y apuntalan la estabilidad de algunos de los bloques del CANVAS.

Cuando se hace referencia a los “centros de gravedad” lo hace caracterizándolos como puntos delicados del modelo de negocios, que pueden ser neutralizados por la competencia y que deberían estar protegidos por recursos tangibles e intangibles de la organización en su conjunto. En cuanto a la cadena “extendida”, la interpretación que se hace es la de complementariedad entre participantes de una cadena de valor, con un funcionamiento pretendidamente integrado para alcanzar objetivos en conjunto.

Tal como se expone en el siguiente cuadro, la matriz de deconstrucción expone variables cualitativas y cuantitativas. Estas últimas basadas estrictamente en el cálculo de los costos directos derivados de proteger los centros de gravedad; de desarmar los anclajes internos entre los bloques; de redefinir los anclajes externos con los bloques de otros negocios de la misma organización o de empresas “complementadoras” de la cadena de valor extendida; o que se generan por la implementación de la transición desde un entorno competitivo “rojo” hacia un nuevo “océano azul”.

Ilustración 3. Ejemplo de matriz de deconstrucción

Factores diferenciales	Evaluación cualitativa (Importancia)	Costos directos
Funcionamiento de canales directos integrados verticalmente	Alta Media Baja	\$
Anclajes o Centro de Gravedad	Evaluación cualitativa (Vulnerabilidad)	Costos directos
Capacidad de programación, reformulación e implementación de procesos de producción	Alta Media Baja	\$
Bloques con anclajes internos	Evaluación cualitativa (Problemas de funcionamiento)	Costos directos
Canales de distribución y Relación con el cliente	Ineficiencia Improductividad Descontrol	\$
Bloques con anclajes en la integración horizontal	Evaluación cualitativa (Beneficios derivados)	Costos directos
Incluidos en procesos con otras unidades de negocios	Especialización Negociación Funcionamiento	\$
Incluidos en procesos con otras empresas	Especialización Negociación Funcionamiento	\$
Bloques con anclajes en la cadena extendida de valor	Evaluación cualitativa (Nivel de riesgo de discontinuidad)	Costos directos
Incluidos en procesos dentro de entornos colaborativos	Alto Medio Bajo	\$
Incluidos en procesos de integración conjunta directa con otros participantes de la cadena	Alto Medio Bajo	\$

Fuente: elaboración propia.

El proceso de transición hacia un “océano competitivo azul” depende de la habilidad en detectar cambios en los paradigmas de consumo y en diseñar un modelo de negocio acorde con el posicionamiento que se pretende lograr.

Las dos posibilidades son: discontinuar el modelo de negocio actual y construir uno nuevo; o migrar total o parcialmente los nueve bloques del modelo hacia el esquema requerido por el nuevo escenario competitivo. Es en esta alternativa donde se desarrollará la utilidad de la “Matriz de

Deconstrucción”, en cuanto a la evaluación previa del modelo actual, para diseñar la transición al cambio que requiere el “océano azul” a conquistar.

3.3. El impacto de la transición a un nuevo entorno competitivo en la ecuación de costos

Como se puede concluir a partir de la presentación de las dos herramientas de análisis para decidir la transición a un “océano azul” en los puntos 3.1.1 y 3.1.2, los costos de este proceso pueden ser dimensionados. De todos modos, es importante destacar que los factores cualitativos –tanto hacia el cliente externo como al interno– tienen consecuencias en los costos ocultos de los procesos de transición.

Es por ello, que la utilidad de la “matriz de deconstrucción” del negocio está concentrada en proporcionar una dimensión cualitativa y cuantitativa –previa a la implementación del proceso de cambio– sin tener que esperar a la medición de las consecuencias del proceso de transición. Es importante asumir que estos conceptos y herramientas son aplicables a negocios que ya se encuentran en desarrollo y operación. La deconstrucción presume una visualización del reordenamiento de los componentes del negocio actual, como consecuencia de la transición hacia un nuevo modelo de negocios.

Al observar las dos herramientas planteadas por Cham Kim y Renée Mauborgne, tanto en la representación de las nuevas variables de la curva de valor como en el mapa de utilidad del comprador, surge la necesidad de cambio y redefinición de los objetivos de valor del negocio.

Estos procesos de cambio impactan, claramente, en decisiones claras respecto de “cómo hacerlo”. En este sentido, esta evaluación requiere de información acerca del reacomodamiento de los bloques del modelo de negocios, con un fuerte impacto en la ecuación económica de costos.

Por un lado, el camino de salida de algunas de las variables de la curva de valor actual impacto en los costos de este proceso. Por el otro, ocurre lo mismo con la articulación de los procesos internos para instalar las nuevas variables que requeriría la nueva curva de valor.

Además, la evaluación de los costos de los efectos de la eliminación de los “puntos de dolor del comprador”, como así también las consecuencias económicas de los planes de acción para posicionar la propuesta de valor en los “espacios de utilidad”, demandan de una herramienta, como la matriz de deconstrucción, que presenta elementos objetivos para decidir avanzar o no hacia un nuevo modelo de negocios.

El mayor problema se presenta cuando los elementos a modificar en el modelo de negocios son aquéllos identificados como factores claves en la forma actual del utilizado actualmente. No sólo es una cuestión de impacto en los costos, sino que también es un problema de riesgos empresarios frente a un proceso de cambio.

Es importante recalcar que la “matriz de deconstrucción” opera sobre los siguientes aspectos del modelo de negocios actual:

- En todo modelo de negocios es posible identificar bloques que se han constituido como los proveedores de los factores diferenciales, que potencian la posición competitiva de la propuesta de valor. Estos factores tienen un impacto cualitativo y cuantitativo en la ecuación de costos actual, además de los costos directos de las sucesivas etapas de los procesos de cambio.
- Los modelos de negocios requieren identificar dónde se encuentran sus “centros de gravedad” que operan como “anclajes” en su gestión y evolución. Si la redefinición de la “curva de valor” requiere sacrificar esos anclajes, seguramente, la lectura tendrá dos aristas: el riesgo de la reconversión y posible destrucción de un “centro de gravedad” y los costos derivados de hacerlo.
- Los modelos de negocios presentan, habitualmente, más de un bloque potenciado por alguno de los otros. Estas “sociedades” entre los bloques son necesarios para fortalecer el modelo. El problema se genera cuando el movimiento de cambio requiere transformar un bloque que, a partir de su vinculación con otro, repercutirá en el funcionamiento de este último. En algunos casos, con un alto riesgo de debilitamiento transitorio de una articulación entre bloques, hasta ese momento, exitosa y eficiente.
- Los procesos de integración horizontal entre los bloques de dos o más negocios de la misma organización diversificada tienen como consecuencia una optimización de costos por operarlos en forma conjunta. Si las decisiones de cambio requieren transformar uno de esos bloques en uno de los negocios, claramente, tendrá consecuencia en la eficiencia de la ecuación económica que justificaba su integración horizontal con el de otro negocio de la misma organización.
- Existen modelos de negocios en los cuales alguno de sus bloques se encuentra integrado, operativa y estratégicamente, con los bloques de los modelos de negocios de otros operadores de la cadena extendida de valor. Aun no perteneciendo a la misma organización. Es factible que una decisión de transformación de uno de los bloques genere un impacto en aquéllos que forman parte constitutiva del modelo de negocios de otras empresas “complementadoras” (proveedores o canales de distribución) en la cadena extendida de valor.

En función de estos cinco focos de análisis, se propondrá –en los próximos puntos– una metodología que facilite la evaluación de las consecuencias de un proceso de cambio, producto de salir de un entorno competitivo actual (identificado como “océano rojo”) a uno nuevo que requerirá transitar hacia un supuesto “océano azul”.

3.3.1. El uso de la matriz de deconstrucción para redefinir la curva de valor

La redefinición de la curva de valor para iniciar el tránsito a un “océano azul” competitivo requiere detectar aquellas variables que no generan un diferencial en la propuesta de valor a los “segmentos-objetivo”, con el objetivo de desactivar los recursos tangibles e intangibles aplicados a ellas.

Los pasos para avanzar con este proceso, se pueden esquematizar de la siguiente manera:

- Identificar las variables que no son apreciadas por los consumidores/clientes, ya que están perdiendo su valoración en el o los segmentos-objetivo.
- Calcular los costos directos de poner y sostener en valor esas variables detectadas.
- Determinar los costos directos del proceso de desactivación de esas variables, eliminándolas de la curva de valor actual.
- Identificar las variables de la nueva curva de valor, en función de los cambios en el mapa de utilidad del comprador.
- Determinar los costos directos del proceso de activación de esas nuevas variables y del esquema para sostener éstas en valor.

Una vez finalizada esta etapa, básicamente cuantitativa, es momento de iniciar una evaluación cualitativa. En este punto, es donde los cinco focos de análisis de la matriz de deconstrucción ofrecen una sistemática visualización para comprender cómo el proceso de cambio podría impactar en el equilibrio del modelo de negocios actual. Las preguntas a responder deberían ser las siguientes:

- ¿La variable a eliminar es un factor diferencial importante en el modelo de negocios actual?
- ¿Cuál es el grado de vulnerabilidad que tendrá el bloque del CANVAS si se elimina del modelo esa variable? ¿Constituye hoy un centro de gravedad del modelo de negocios?
- La eliminación de esa variable, ¿generará un problema de funcionamiento de otro de los bloques ligados al que la contiene? ¿Será por ineficiencia, improductividad o descontrol?
- ¿Cómo su eliminación alterará los beneficios de la integración horizontal que ese bloque tiene con otras unidades de negocios de la misma organización?
- ¿Alterará las condiciones necesarias para la continuidad de una integración con unidades de negocios de otros participantes de la cadena extendida de valor?

Seguramente, las nuevas variables que se incorporen no se constituirán en factores claves del nuevo modelo de negocios desde el primer momento. Pero irán consolidándose en alguno de los bloques y se fortalecerán con las decisiones de reconversión en el nuevo modelo CANVAS. Con lo cual, también resultará necesario evaluar –antes de tomar la decisión de cambio– cómo se conformará el nuevo modelo de negocios y qué variables se consideren claves para constituirse en los nuevos anclajes y “centros de gravedad” en la próxima propuesta de valor.

Es fundamental considerar que los cambios en las variables que conformarán la nueva propuesta de valor no tendrán efectos inmediatos. Estos procesos requieren una experimentación y aprendizaje que, en muchos casos, exponen a los decisores en cuanto a los costos ocultos y explícitos derivados de los movimientos exploratorios previos a alcanzar un resultado relevante.

La matriz de deconstrucción facilita esta exploración teórica, previamente a la instrumentación de las decisiones, como así también su seguimiento posterior.

De todos modos, la herramienta no se limita a este factor de análisis, sino que también permite analizar los posibles efectos de las decisiones que se tomen sobre los puntos de dolor en la experiencia del consumidor y sobre los nuevos espacios disruptivos que expone el “mapa de utilidad del comprador”.

3.3.2. El uso de la matriz de deconstrucción a partir de la detección de los nuevos espacios de utilidad del comprador

La herramienta analítica más clara que proponen los creadores del concepto de “transición al océano azul” es el mapa de utilidad del comprador.

Esto se debe a que, más allá del riesgo implícito en el movimiento hacia el nuevo objetivo, es posible identificar cuáles son los puntos de dolor en el proceso de compra y consumo de los bienes y servicios de un negocio. En oposición a esta visualización, los espacios de utilidad que quedan al descubierto, proponen un abanico de posibles propuestas disruptivas de valor a los segmentos-objetivo.

La primera de las decisiones, a partir de esta herramienta, es si la reconversión del modelo de negocios tendría que estar orientada a proponer valor en las seis fases del ciclo de experiencia del comprador. La limitación en el alcance de la propuesta de valor debería ser entendida como una elección enfocada en cuanto a quién orientarla, qué proponer y –fundamentalmente– cómo hacerlo.

Es aquí donde resulta imprescindible comprender si el empresario está dispuesto a migrar su modelo de negocios, en todos o en alguno de sus bloques, para volver a un posicionamiento despojado de conflictividad competitiva. Al menos hasta que ese océano azul comience a verse invadido por

otras empresas que pretenden igualar o superar la propuesta originalmente disruptiva.

En este punto, la utilidad de la matriz de deconstrucción se concentra en detectar cuáles son los factores que limitan, lentifican o entorpecen la transición del modelo de negocios actual hacia uno nuevo.

No sólo el factor económico puede condicionar la velocidad y profundidad del cambio. La matriz de deconstrucción debería permitir avanzar y clarificar los siguientes aspectos:

- Detección de los segmentos del modelo CANVAS que presenta mayor resistencia al cambio de paradigmas. Esta situación se agrava si este segmento constituye un “centro de gravedad” en el actual modelo de negocios. Aquí será necesario comparar el costo directo de funcionamiento con el costo directo de reconvertirlo o reemplazar sus variables claves y el impacto económico de no hacerlo en determinado horizonte de tiempo.
- Identificación del impacto de esta migración o reconversión en otro de los bloques del CANVAS que se comporta anclado al bloque que se pretende modificar y redefinir.
- Cuantificación del efecto económico provocado por la necesidad de salir de cierta integración horizontal funcional entre bloques del CANVAS de distintos negocios de la misma organización, que podría llegar a colapsar el racional económico de una estrategia corporativa de diversificación.

Es importante comprender el desafío que impulsa el “mapa de utilidad del comprador”. Cuando se detectan los puntos de dolor en el comportamiento de los que forman parte del o de los segmentos-objetivo, es sólo una cuestión de tiempo el que aparezcan alternativas de nuevos competidores, que resulten atractivas aun no ocupando el espacio de utilidad que –definitivamente– se conforme en el futuro inmediato.

Es por ello, que el impulso natural para el empresario es plantear si continúa ofreciendo al mercado actual y potencial la experiencia poblada de “puntos de dolor” o si comienza un proceso de reconversión de la propuesta de valor del negocio. Claramente, ésta debería estar basada en la búsqueda de alternativas en los espacios de utilidad que se presentan abiertos a propuestas innovadoras.

De todos modos, no sólo es la propuesta innovadora la solución definitiva. Todo modelo de negocios sufre la conmoción de un cambio tan profundo. A tal punto que algunas organizaciones optan por hacer coexistir un negocio doloroso con uno que proponga valor en un espacio de utilidad, con la finalidad de no exponer al primero al impacto de la reconversión necesaria de todos o algunos de los nueve bloques expresados en el Modelo CANVAS.

Ahora bien, cuando las limitaciones presupuestarias o la decisión política se orientan a reconvertir el modelo actual, su estructura funcional y los procesos operativos internos, es imprescindible contar con una herramienta que permita visualizar los posibles efectos del cambio. Esta visualización, seguramente, proveerá elementos de análisis que permitirán comprender los efectos, restricciones, anclajes, aceleradores y costos ocultos en las decisiones de cambio. Estas decisiones son la consecuencia natural del movimiento impulsado por el reconocimiento de un entorno de alta competitividad, frente a la posibilidad de avanzar hacia un espacio abierto y permeable a nuevas opciones de valor.

Tal como fue expuesto en el ejemplo de la ilustración 3, el formato del proceso desarrollado en los puntos 3.3.1 y 3.3.2, la matriz debería exponer el impacto cualitativo y cuantitativo de las decisiones de reconversión del modelo de negocios. Esto será consecuencia de la búsqueda de un cambio orientado a reformularlo, para atender las condiciones para transitar desde un entorno altamente competitivo a un espacio más identificado con las características de un “océano azul”.

Es posible dimensionarlo antes de tomar estas decisiones, sabiendo que requerirá una profunda reconversión y un crítico impacto en la ecuación de costos del negocio. De esta manera, será posible programar las etapas del cambio cultural que requiere un proceso como el planteado.

Las personas dentro de las organizaciones necesitan, imperiosamente, herramientas para comprender y aprender sobre los procesos de cambio. Para esto, deberán prepararse y entrenarse. Las matrices planteadas para la transición al “océano azul” facilitan la visualización del punto de partida del proceso de cambio hacia el objetivo estratégico seleccionado. Complementándolas, la matriz de deconstrucción permite visualizar –de manera complementaria– cómo serán los efectos colaterales de ese desarrollo y cuáles deberían ser las alertas tempranas a monitorear durante el mismo.

Las decisiones de cambio del modelo de negocios implican asumir altos riesgos, agudizados por el escaso margen de retroceso y la imprevisibilidad del alcance de los efectos colaterales de ese proceso.

La información sobre los costos predeterminados de los efectos futuros y la evaluación cualitativa del impacto en el mismo negocio y en los complementarios –propios o de otras empresas– es fundamental para construir matrices. Son útiles tanto como herramienta de comunicación interna como de evaluación *ex ante* de las consecuencias futuras de las decisiones críticas en la gestión de los negocios.

4. Conclusiones

- Las organizaciones se están exponiendo a la necesidad de cambiar su modelo de negocios en el mismo entorno competitivo, en algunos casos, o a migrar a un nuevo entorno desconocido y con una propuesta de valor disruptiva.
- La propuesta original de Chan Kim y Renée Mauborgne se basaba en transitar rápidamente desde un océano competitivo agresivo a un entorno nuevo caracterizado como un océano azul.
- La nueva propuesta de los autores mencionados no se aparta del objetivo planteado en una primera etapa, pero admite que –ante un proceso de cambio tan disruptivo– es indispensable utilizar herramientas analíticas para decidir hacia dónde avanzar y cuidar el ADN cultural de la organización para lograr el alineamiento de las personas detrás del nuevo objetivo que se defina.
- Las dos herramientas analíticas que toman mayor protagonismo son el mapeo del “escenario estratégico” y el “mapa de utilidad del comprador”.
- La herramienta del escenario estratégico requiere definir las variables en las que se apoya la propuesta de valor del entorno competitivo actual, además de determinar cuáles pueden ser las nuevas variables que alteren la curva de valor en el futuro.
- La herramienta del mapa de utilidad del comprador requiere detectar los “puntos de dolor” en la experiencia de compra y/o consumo, como así también los “espacios de utilidad” en los cuales enfocar una propuesta de valor disruptiva, que genere –naturalmente– un espacio competitivo asimilable a un “océano azul”.
- La detección de variables innovadoras en la curva de valor requiere determinar los costos de salida de las variables actuales y los de desarrollo y mantenimiento de las nuevas.
- La identificación de los espacios de utilidad del comprador, conjuntamente con la elección de la nueva curva de valor, movilizan a la organización para generar un cambio en el modelo de negocios. Este proceso generará alteraciones internas que, normalmente, tendrá un impacto en la ecuación económica de costos y en las habilidades y capacidades de las personas que operan en el negocio.
- La representación de los modelos de negocios, tanto el actual como el potencial, a partir de una herramienta como el CANVAS, colabora en la comprensión y la comunicación de la posible alteración de los factores internos del negocio que se pretende cambiar.
- Esta movilización hacia un nuevo modelo de negocios repercute significativamente en el diseño actual, con lo cual la utilización de la “ma-

triz de deconstrucción” del CANVAS se constituye en una herramienta que permite visualizar los “anclajes” que frenan los procesos de cambio, la fricción que se le provocará en los “centros de gravedad”, la evaluación cualitativa de estas alteraciones y los costos directos de esos procesos internos.

- El cambio en la propuesta de valor hacia un espacio competitivo caracterizado como “océano azul” resulta sumamente atractivo, pero el proceso que deberá transitarse está plagado de costos del cambio, que no dejan de ser la expresión cuantitativa de las improductividades, las ineficiencias y la no-calidad de los procesos de aprendizaje para instalarse con una propuesta disruptiva y, hasta ese momento, desconocida.
- La secuencia natural de estos procesos es muy probable que desembogue en un entorno competitivo afectado por el ingreso de nuevos participantes, razón por la cual ese océano azul se irá transformando en uno rojo. A partir de este ciclo, las organizaciones vuelven a tener el desafío de innovar recurrentemente para ir saliendo de estos espacios altamente competitivos. La historia volverá a repetirse y la dinámica interna requerirá un entrenamiento gerencial que puede apoyarse en la utilización de la matriz de deconstrucción de manera sistemática.

Referencias bibliográficas

- Kim, Chan W. & Mauborgne, R. (2018). *La transición al Océano Azul, más allá de competir*. Madrid: Ediciones Urano.
- Hornigren, Ch., Foster, G. & Datar, S. (2002). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial* (10ª edición). Prentice Hall.
- Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2011) *Innovar para ganar: El modelo de la A a la F*. Ediciones Urbano, Empresa Activa.
- Marchione, J. (2016). *La deconstrucción del modelo de negocios*. Tucumán: XXXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Limited.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2007). *Sociología de las organizaciones complejas*. España: Editorial Publicaciones Universidad de Deusto.
- Scott, P. (2007). *The Difference*. Princeton University Press.