

MODELO DE INTERDEPENDENCIA COMPETITIVA, EN LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA, CON BASE EN LA FILOSOFÍA ESTRATEGICA DEL METODO DEL OCÉANO AZUL

COMPETITIVE INTERDEPENDENT MODEL, IN LATIN AMERICAN COMPANIES BASED ON THE PHILOSOPHICAL STRATEGY OF THE BLUE OCEAN METHOD

Luz Stella Rueda C.. M.Sc.<lsrueda@uninorte.edu.co
Rodrigo Barbosa Correa, Ph.D<rbarbosa @uninorte.edu.co

Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad del Norte
Km. 5 vía a Puerto Colombia
Barranquilla, Colombia

Método

Abstract

En los últimos veinte años, se ha venido trabajando para lograr que las organizaciones alcancen una **VENTAJA COMPETITIVA**. Con este sistema, obligatoriamente, no solo se ocupan de la estructura de la empresa como tal y su forma de salir adelante, sino de las características y procedimientos de su competencia inmediata. A parte de ser un método muy costoso, por la utilización de recursos, no se mantiene rentable y permanente, de manera exitosa en el tiempo.

Para esta nueva era, se nos muestra un modelo diferente donde se dedican a buscar nuevos clientes, nuevos mercados, con alta rentabilidad y sin competidores. Aparentemente son palabras atractivas muy lejos de la realidad, donde la competencia es la constante del día a día. Pero, la Estrategia del Océano Azul es un estudio de 150 movimientos estratégicos, en un periodo de 100 años, valorado en empresas de Europa, Asia y Estados Unidos, con buenos resultados en un periodo más duradero.

En este trabajo, se propone un modelo estratégico interdependiente, ajustado, a factores claves, existentes en empresas de América Latina, para que asuman una posición competitiva en los exigentes mercados mundiales, tomando como punto de partida, en su gran mayoría, el método del Océano Azul y con unos toques fundamentales, futuristas, usados en la Ventaja Competitiva. El modelo utiliza factores propios y constantes, que independientemente de crear espacios aislados, altamente rentables, interactúan, armoniosamente, en el sector donde se ubican. Es un enfoque sistémico donde se fortalece internamente la compañía, con la generación del conocimiento, interdependientes entre si, reflejando idoneidad al exterior, pero con un fortalecimiento interior, enfocados, inicialmente, para empresas de **AMÉRICA LATINA**

Palabras clave: competitividad, estrategia, interdependencia, gerencia estratégica, juegos con cooperación.

1. INTRODUCCIÓN.

Las compañías de América Latina adoptan con facilidad modelos y métodos foráneos, lo cual no es incorrecto, pero tampoco es una postura óptima, pues tienden a descuidar sus características particulares, al tratar de implantar los nuevos patrones empresariales, afectando directamente su naturaleza y el deterioro de su productividad. En la mayoría de los casos, se aplica, a medias, los procedimientos, porque no se ven identificados, en su totalidad, con su modo de operación. Conscientes de los períodos de cambios constantes y rápidos, ninguno de los modelos o métodos que se empleen van a garantizar la excelencia y permanencia en el tiempo. Tal como se ha venido demostrando, la generación permanente del conocimiento es la que otorga utilidades a las compañías. Son esos movimientos estratégicos que hacen que se les recuerde y que se les escoja entre miles de competidores que no tienen factores diferenciales. Con este sistema, se pretende iniciar, el modelo de interdependencia competitiva, utilizando la teoría propuesta por los autores, W Chan Kim y Renée Mauborgne, La Estrategia del Océano Azul, como punto de partida o inicio y luego aportar valores intelectuales conducentes a conseguir mayores resultados, en cualquier ambiente empresarial. Es una combinación que le permite fortalecerse internamente a una organización, pensando y actuando en sí misma y casi de manera simultánea debe mostrarse perspicaz en el sector donde se encuentra operando.

Los valiosos recursos que posee América Latina son subutilizados y subvalorados por sus poseedores y socio-clientes que no conocen el alcance que podrían obtener si se explotara de manera metódica y constante. El método les ayuda a identificar formas de crecer autónomamente y desarrollarse en el medio altamente competitivo.

1.1. Modelo de la Estrategia del Océano Azul

Este nuevo método plantea la inquietud de crear espacios no utilizados, estimulación de la demanda y lograr un crecimiento rentable, libre de competencia.

Reta, a los directores de empresas, a ejecutar constantes cambios en sus movimientos estratégicos, lo cual se refiere, a la toma de una serie de decisiones y actuaciones conducentes a la creación y permanencia en un mercado. Dentro de cada movimiento estratégico se debe encontrar grupos comunes que se sientan plenamente identificados con los atributos de productos y/o servicios que plantea la compañía.

1.1.1 Innovación en Valor

Es una parte fundamental de la estrategia como tal. Su aplicación consiste en conocer sobre los valores emocionales que los clientes le dan al producto y/o servicio y direccionar sus acciones sobre ese patrón de conducta a lo cual denominan **INNOVACIÓN DE VALOR**. Este factor, por ser básico, en el modelo de lógica estratégica, debe ser evaluado de manera constante e ir en la misma línea, de los cambios constantes de los compradores, pues aunque mantienen su esencia empresarial, deben sostenerse en un espacio único y rentable.

La innovación de valor se crea en un mercado de alta competencia donde la inversión, en unidades o actividades, que no generan utilidades o simplemente producen preocupaciones en la mente de los clientes recarga la estructura de costos de una compañía. La rentabilidad se alcanza cuando se elimina y reduce las variables que son motivo de competencia en el sector y se le agrega unas características diferentes, no ofrecidas en la industria, valorado por los compradores, estimulando su deseo de compra y admiración por la compañía. La identificación de los valores son esenciales pues actúan como fuente motivadora para los compradores quienes ven reflejadas sus expectativas en el ofrecimiento de la empresa. Su permanencia en el tiempo y el aumento del

volumen de compra puede generar economías de escala aumentando las ventas y por ende su rentabilidad.

1.1.2 Herramientas para la Formulación e Implantación de la Estrategia

Una de las herramientas que se utiliza para instaurar la lógica estratégica y poder establecer el comportamiento de los clientes es identificando y creando una nueva curva de valor que se forma utilizando cuatro acciones o variables determinadas por los compradores. Se está hablando de: Reducir, incrementar, crear, eliminar. Todo es absolutamente coherente pues se trata de crear o reformar un producto o servicio con características distintas a las que se vienen utilizando. En la primera fase se producen ideas para reducir la estructura de costos en comparación con la competencia inmediata. La fase siguiente es donde se identifica el valor para los clientes y se crea una nueva expectativa de compra. En conclusión se trata de identificar un conjunto de elementos de valor que buscan ofrecer nuevas experiencias de uso y reducir los costos, en los procesos de las compañías.

Independientemente de las variables, el método también utiliza tres constantes que lo identifican: El foco, la divergencia y un mensaje contundente.

El foco son los esfuerzos estratégicos donde se centralizará la compañía. Se determina por la curva de valor y el nicho de mercado que ha seleccionado.

La divergencia es aquel factor diferenciador que lo aleja de sus competidores.

El mensaje contundente es aquel que define, en palabras, el producto o servicio creado.

Entonces, se puede resumir que las herramientas utilizadas para diseñar la estrategia del Océano Azul es utilizar una matriz, con cuatro variables: crear, eliminar, reducir, incrementar y tres constantes que vienen a definir el mercado, la diferencia y el mensaje.

Esta es el fragmento neurálgico de todo el proceso: identificar la curva de valor determinado por los clientes.

Luego se vienen otras fases, que no por ser secundarias, dejan de ser menos importantes.

La segunda etapa se puede denominar como **FORMULACIÓN** que viene siendo la definición de acciones para crear empresas en Océanos azules y consiste en:

a. Dar un enfoque de estrategia global, no de cifras: Es la elaboración de un cuadro estratégico donde se identifican tendencias gustos e innovaciones del nuevo mercado.

b. Mantener los clientes actuales y cautivar nuevos clientes: Básicamente, el éxito de la estrategia recae sobre este punto, porque en su aporte filosófico, no se trata de compartir mercados con competencia, sino de tener su propio mercado. En tal sentido, se debe trabajar sobre grupos nuevos, que no tenga la competencia. Hay que hacer claridad que lo que se va a cambiar no son los clientes sino la estrategia de la empresa, en cuanto a la curva de valor de sus productos o servicios. Seguramente, los clientes actuales se van sentir aún mas satisfechos con el nuevo enfoque, de la empresa, que van a sentir mayor motivación de fidelidad hacia ella.

También es cierto, que en la nueva forma de operar se va a cautivar otros clientes, no pertenecientes ó inconformes de los atributos de los productos o servicios de los competidores.

c. Aplicar la secuencia estratégica correcta: Consiste en hacer una validación de la estrategia con las características que debe tener la estrategia del Océano Azul, pero más que verificar sus componentes es la comprobación de estar enfocado hacia las expectativas de los clientes. Es una lista de chequeo de actividades para asegurarse de orientado hacia los nuevos compradores y de disminuir los riesgos del fracaso.

Una tercera etapa es la ejecución de la estrategia como tal que radica en adaptar el cambio en la organización, previendo las posibles barreras, socializando e incorporándola en el grupo de trabajo. En esta fase se plantea métodos y estrategias para que el equipo adapte rápidamente el nuevo modo de operación.

2. DESCRIPCIÓN DE LA CARENCIA DE UN ESQUEMA ANALÍTICO PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO.

A pesar que el método de la Estrategia del Océano Azul plantea una alternativa diferente a lo que viene trabajando, obteniendo una mayor rentabilidad organizacional, no hay claridad en la manera de cómo crear empresas en este medio. Proporcionan algunas herramientas y esquemas prácticos de diseño, pero no hay ningún esquema analítico, contundente, que permitan aplicar con éxito la estrategia y disminuir eficazmente el riesgo.

El estudio nace de observaciones constantes en los sectores competitivos, de liderazgo organizacional, de estudio de costos, de estudio de fidelidad de clientes y otras múltiples variables que intervienen en la permanencia de los negocios. Tal vez el problema no sea tanto de permanencia, sino de rentabilidad. Pues aunque se pasan reestructurando compañías, rediseñando su esquemas de costos, implementando tecnología, se continuaba disminuyendo el índice de rentabilidad en los estados financieros. Paralelamente, los departamentos de mercadeo y ventas se enfrascaban en mantener, captar y retener clientes. Parece ser que su aporte a la compañía se centraba en, por lo menos, garantizar un volumen clientes que garantizaban los esfuerzos operativos. Se crean, entonces los programas de fidelidad y aparece el **CRM(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)** como parte de la solución organizacional.

Tanto los programas de reducción de costos como de mantenimiento y consecución de clientes tienen un valor importante en los presupuestos de las compañías. Las conclusiones son muy claras: Cada vez es mas costoso producir y mas caro mantener a los clientes.

En estos momentos no se está cuestionando estas acciones, pues todas ellas tienen su validez, pero entonces es cuando aparece la inquietud de hacer las cosas de una manera distinta.

La realidad es que las industrias jamás permanecen estáticas sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, los mercados se amplían y las empresas se adaptan. Por qué no llegar a pensar en la evolución de mercados? El cambio en los compradores? La permutación en su escala de valores? Nuevos nichos de mercado?

Esa es la propuesta que plantea la estrategia de Océano Azul. Buscar, constantemente, mercados sin explotar, con curvas de valor. La clave está en la generación de valor o conocimiento.

Todos los componentes iniciales están dados, que es lo mas complejo del proceso. También se tienen herramientas básicas por donde se puede comenzar la etapa de análisis validadas en tres continentes. Igualmente, se tiene la certeza que las empresas que están en el océano azul han obtenido muy resultados en el transcurso del tiempo y su permanencia ha sido sostenible.

El problema radica en que no existe un método aplicable para llevar a las empresas a los Océanos azules o mercados inexplorados.

Con estos conceptos tan claros y considerando las características particulares de las empresas en América Latina, se va a determinar un modelo, que contenga la filosofía teórica de océanos azules, con un tratamiento de interdependencia económica que equitativamente busquen su fortalecimiento y logren hacerlas más competitivas, en su medio organizacional.

3. COMPONENTES DEL MODELO DE INTERDEPENDENCIA COMPETITIVA PARA EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA

Los países de América Latina tienen ventajas comparativas que al sacarle provecho pueden formar productos y servicios interesantes y atractivos. De hecho es un mercado que se ha vuelto muy seductor para inversionistas europeos y norteamericanos. Su mayor fortaleza son sus recursos, sus costos de operación bajos, talento humano calificado, demanda en aumento y facilidad de ingreso. Países como: Chile, Brasil, con economías sólidas; Perú y Colombia que en los últimos cinco años han mostrado buen manejo macro económico tratando de ubicarse como países emergentes, son una clara muestra de la labor que se ha venido realizando y que han venido trabajando para ocupar espacios privilegiados en un mercado global. Algunas de barreras, que tienen estas naciones son ellos mismos, pues la falta de seguridad hace que manejen altos grados de incertidumbre entorpeciendo la consecución de los resultados. Si se le adiciona la insuficiencia de recursos financieros o costos financiación, como le es llamado al miedo de invertir en la incertidumbre, es comprensible que se tengan motivos poderosos para ceder el paso “ **aquellos que si lo pueden** ”, mal analizado y mal pensado por cierto. Afortunadamente, hay empresas que se preocuparon por hacer algo diferente y hay otras tantas que quisieran hacerlo. Entonces el trabajo comienza por ese punto. Se ha querido disminuir el nivel de escepticismo, organizando un modelo, por etapas, que facilite su comprensión y aplicación y sea consecuente en el logro de los objetivos, con las exigencias de los mercados internacionales.

- ❖ **Análisis de valor de la empresa y del cliente**
- ❖ **Formulación interdependencia competitiva**
- ❖ **Implantación interdependencia competitiva**
- ❖ **Mejoramiento- Generación de valor.**

3.1 Análisis de Valor de la Empresa y del Cliente

Las empresas deben tener conocimiento que pertenecen a un atractivo bloque de clientes con capacidad de compra. Corresponden a ese gran grosor de personas a los que las organizaciones les pueden dirigir todos sus esfuerzos de mercadeo. Pensar de manera diferente a lo que se tiene acostumbrado es el primer paso para comenzar a cambiar.

3.1.1. Identificación de Recursos de Funcionamiento

Se dará inicio haciendo un inventario de los recursos que se tiene para evaluar la viabilidad de los cambios. En ese orden de ideas, se puede valorar la capacidad de negociación que tienen los proveedores o facilidad para conseguir los insumos, el talento humano capacitado, la infraestructura actual y futura, costos de producción, facilidades de apalancamientos, alianzas, costo de cambio, comportamiento macroeconómico-social, entre otros. Todos los países de América latina tienen grandes fortalezas y maneras de explotarlas.

3.1.2. Cultura de la nación con sus principales rasgos:

La cultura es un concepto completo que influye en los procesos de comportamiento y pensamiento del individuo. La cultura es adquirida, pero variable. Esto quiere decir que evoluciona a través de los tiempos. En la mayoría de las sociedades la cultura proporciona límites dentro de los cuales los individuos piensan y actúan, aunque ella no de preceptos detallados de lo que puede ser una conducta adecuada. La cultura, como tal, rara vez se percibe, pero existe. Los individuos piensan y sienten de una manera consistente con la de los otros miembros de la misma cultura porque les parece natural o correcto el hacerlo.

Para poder trabajar sobre la cultura de un grupo de individuos se hace indispensable conocer sus rasgos fundamentales de ella, tales como:

- Cuál es la variación de los valores culturales? Identificación de los valores del entorno, valoración de los grupos y su interferencia en el comportamiento cultural y la cultura de los individuos como tal.
- Cómo son las comunicaciones no verbales en términos de: Administración del tiempo, distribución del espacio, relaciones o amistades, acuerdos y tratados, los objetos de gran importancia, los símbolos que se utilizan, el significado de los colores y la etiqueta.
- Existen sub-culturas? Cuáles son sus rasgos principales?
- Cómo se conforman los grupos de referencia?
- Estudio y definición de las clases sociales, estratificación y el desempeño de los individuos.
- Establecer la naturaleza de los hogares. Tipos de hogares, estructura familiar, cómo es su ciclo de vida del hogar? Variaciones que se dan en la conformación de hogares. Toma de decisiones en los hogares, quién lleva la dirección del hogar?

3.1.3. Conocimiento de clientes:

Para empezar a conocer a los clientes, se hace importante entender cuál es su estilo de vida y sus expectativas de ella. Es el saber interpretar el cómo vive y el cómo le gustaría vivir. Este es el punto clave del estudio y del éxito. El saber identificar e interpretar el modo de vida de los compradores actuales y a futuro.

En ese contexto, se debe analizar muchos conceptos que influyen en el comportamiento del individuo como tal. Se puede citar: El resultado de la cultura donde vive, situaciones y experiencias individuales y planes a futuro, entre otros.

Para poderlos entender e interpretar se hace necesario identificar las determinantes que influyen en su comportamiento. Para facilitar el estudio y comprensión, los autores lo han dividido en tres categorías, como son:

- Influencias externas. Son aquellos factores que rodean al individuo e intervienen en su comportamiento: Cultura, valores, grupos de referencia, estatus social, hogar.
- Influencias Internas. Es el conjunto de rasgos, emociones, motivaciones, actitudes que integran al individuo, formando su personalidad.
- Tendencias del Consumidor: Los avances tecnológicos, grupos de referencia, estilos de vida, hacen que los gustos, preferencias de los consumidores varíen con gran rapidez. Hay que tener en cuenta que las tendencias son proyecciones a futuro y que es conveniente plasmar su análisis con cierta frecuencia.

Cuando se han determinado las influencias internas, externas y tendencias del consumidor que predominan en el grupo de compradores escogidos, se empieza a establecer un cuadro de factores sobresalientes y comunes en dicho grupo.

3.1. 4. Identificación Emocional del Cliente hacia el Negocio:

Entiéndase por negocio no al sector como tal, sino a la capacidad de satisfacer plenamente las expectativas del cliente. Es el actuar por una función, por una razón y la capacidad de concretarla en hechos.

Se trata de identificar los valores emocionales, de los compradores, hacia su negocio. Siendo coherente con la misión o razón de ser, de la empresa. Es interpretar las necesidades de su cliente para utilizar su producto/ servicio.

Los valores emocionales hacia el negocio, son aprendizajes estratégicos, variables en el tiempo, que expresan, abiertamente, la forma de actuar de los individuos sobre una situación particular.

Al definir estos valores, el proceso inicia con un empoderamiento o compromiso personal de todos sus miembros para que los acepten, los adaptan y los apliquen en todos los escenarios que se les presenten.

3.1.5 Identificación Emocional del Cliente hacia el Producto:

Habiéndose entendido e identificado el valor emocional del cliente hacia el negocio, la segunda fase consiste en buscar un producto que cumpla las expectativas de los clientes en términos de: Imagen, calidad y funcionalidad.

La imagen es la percepción que pueda tener el consumidor en términos de: precio, bienestar, credibilidad, confianza, provocación y confort.

Calidad es cumplir con las expectativas iniciales a un precio justo y en un segmento específico.

Por último, funcionalidad del producto en referencia a: complejidad de uso, utilidad para el comprador, practicidad, modernidad, solucionador de problemas.

En todos los factores citados se debe indagar el agente motivador de uso o de compra. Interrogantes permanentes: Qué?, Cómo?, Por qué compran? facilitan la identificación de valor emocional hacia el producto. Es pertinente advertir que las ambigüedades en las respuestas de estas preguntas, conducen a errores estratégicos en la formulación.

3.1.6. Definición de Expectativas y Preocupaciones.

El producto que se va a elaborar va dirigido a un grupo de clientes o de compradores, no es masificado. Es selectivo. Deben coincidir, un grupo de personas, en su comportamiento de compra.

Este subconjunto de clientes, poseen características similares, por lo tanto se puede identificar sus expectativas presentes y futuras y las preocupaciones que pudieran encontrar en el producto o en el negocio.

Expectativas: Son intereses, anhelos, confianza, atención, servicio, problemas no solucionados, hechos que aportan porvenir.

Preocupaciones: Son situaciones no deseadas, características indeseables de un producto o servicio, extra costos, comunicaciones erróneas, falsas expectativas; son los temores existentes o imaginarios. Pueden definirse, también, como aspectos sujetos a mejoramiento.

3.2. Formulación de la Interdependencia Competitiva

La Interdependencia Competitiva consiste alinear la empresa, con estándares internacionales, creando productos/ servicios, con aporte de valor, con capacidad de satisfacer la demanda interna como factor determinante y programarse para ofrecerlos al mercado externo como factor complementario, aplicando el análisis estratégico, levantado para este tipo de modelo competitivo organizacional.

Como se ha venido explicando, en los párrafos anteriores, se trata de aplicar la filosofía de Océano Azul con sus cuatro variables básicas: crear, eliminar, reducir, incrementar y las tres constantes que identifican oportunidades y definen a los clientes, como son: Foco, la divergencia y el mensaje contundente.

Si se aplica esta estrategia, en América Latina, se descubren mercados nuevos, sitios inexplorados donde la competencia es indiferente y llegan a ser tan rentables, que sin incurrir en el exterior, garantizan su rentabilidad y permanencia en el tiempo.

Los recursos, ideas y productos son también queridos y admirados en muchos mercados. A Con la aplicación de la filosofía del Océano azul, con los complementos utilizados en América Latina se puede llegar a complacer nichos de nuevos mercados, sin competencia, con personalidad e imagen propia. Entonces, cierra el ciclo propuesto de **INTERDEPENDENCIA** con los otros países. O sea, se depende internamente, pero se comparte externamente.

La formulación de Interdependencia Competitiva, tiene la estructura siguiente:

3.2.1. Direccionamiento de Procesos

Una vez conocido el cliente y su entorno, el paso a seguir es el fortalecimiento interno de la organización para poder producir un producto o servicio, de buena calidad, que cumpla con las expectativas de los clientes, incluso que las supere.

Ahora se deben organizar todos los procesos de las compañías. El direccionamiento de procesos es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Internos y Externos).

La tipificación de los recursos que se requieren para que los procesos funcionen constituye en una parte esencial de los mismos. Son indispensables para garantizar el logro de objetivos.

En muchos casos, los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

De esta manera se garantiza la secuencia y estandarización de todos los procesos, de una organización.

La fase de control, permite robustecer y/o corregir los procedimientos oportunamente y mantener actualizada las compañías.

3.2.2 Adecuación del Negocio:

La adecuación del negocio consiste en aplicar los cambios que han surgido de las expectativas y preocupaciones expresadas por los clientes, con viabilidad de adaptación y siendo coherentes con el eje filosófico de la empresa.

Se puede considerar el acomodamiento de:

- Características de servicio de la compañía
- Soportes tecnológicos
- Políticas de precio
- Políticas de producto

- Logística y distribución
- Comercialización
- Crecimiento
- Comunicación integral
- Productos complementarios

Y todas aquellas otras variables que las organizaciones consideren que se deben trabajar en su plan de Interdependencia Competitiva.

3.2.3. Explotación del Mercado Interno:

Antes de pensar en mercados globalizados, se debe comenzar por los mercados domésticos, pero creando una conciencia que lo elaborado internamente es tan bueno y tan útil como lo adquirido en el exterior. Hay que demostrar la calidad de lo producido en el país y conformar grupos tan sólidos como las culturas foráneas.

Con satisfacer al mercado interno tienen para producir elementos de calidad a un costo menor, por ende, se obtiene una buena rentabilidad y garantía de permanencia de la compañía.

Aquí es donde se crea una **DEPENDENCIA INTERNA**. Se cree y se necesitan nuestros productos, por lo tanto se compran.

Si se compran, entonces se deben seguir trabajando por el mejoramiento y satisfacción de mis clientes, porque la idea de generar volumen, es de obtener mayor utilidad y mayor rentabilidad.

Debe haber una clara estrategia de comunicación, con todos los miembros de la organización, porque se hace indispensable el conocimiento común y la manera de utilizarlos. En este sentido, la compañía debe ser totalmente plana para que se facilite la circulación de la información y de los procesos.

De igual manera la empresa debe crear una estrategia de implantación y propagación, con el debido seguimiento, como herramienta eficaz, utilizando tácticas comunes como el coach para asegurarse que el proceso esta teniendo la adaptación y aplicación esperada. Se debe tener persistencia y constancia.

3.2.4 Implantación de la Interdependencia Competitiva:

Es la determinación de los recursos que se requieren para que el modelo funcione, tales como:

Presupuesto, cambios de infraestructura, capacitación del talento humano, sostenibilidad, estructura organizacional, procesos, requerimientos legales, culturales, comunicaciones y de hábitos.

Empieza por la definición de recursos, cumplimientos de requerimientos y normas y termina con un cronograma de actividades.

3.2.5. Teoría de Juegos- Juegos Cooperativos:

En el marco de la modelística matemática se utilizará la teoría de juegos, específicamente, en los juegos cooperativos cuyo objetivo no es competir sino cooperarse en alcanzar el mismo objetivo. En ese orden de ideas, también comparten riesgos, ganancias o pérdidas.

Su aplicación en el **MODELO DE INTERDEPENDENCIA COMPETITIVA** tiene varios fines, como son: Facilitar la exploración de nuevos mercados, ofrecer mayores beneficios a los clientes, compartir riesgos y reducir el nivel de incertidumbre.

Los juegos cooperativos pueden operar en ambos mercados (locales y extranjeros) y se pueden establecer en: los productos complementarios, alianzas estratégicas o franquicias.

3.3. Mejoramiento y Generación de Valor:

La forma como se puede garantizar a una organización el mantenerse en una posición de **INTERDEPENDENCIA COMPETITIVA** es generando conocimiento y valor como parte de sus funciones empresariales. Para tal efecto, la empresa debe implantar:

- 3.3.1. **Políticas de Innovación:** Cuando se habla de innovación, inmediatamente se viene a la mente que es una valiosa herramienta que busca fomentar la cultura de la creatividad en una organización. Son procesos en los cuales las empresas logran mejoramientos de sus tecnologías en sus áreas funcionales de negocio. Políticas de innovación corresponde a las directrices que designa la alta gerencia para generar conocimiento en sus procesos.
- 3.3.2. **Mejoramiento continuo:** Es la inquietud que muestra una organización en un mejoramiento de sus procesos para brindarle mayores beneficios a sus clientes y por ende, obtener buenos resultados en su organización. Con esto se quiere decir, que no es suficiente con indagar e innovar sino que su establecimiento es tan importante como su creación. **“Obras son acciones y no buenas intenciones”**
- 3.3.3. **Medición de cambios y procesos:** Esta fase corresponde a la definición de herramientas de medición y control que nos ayuden a tener información, de lo acontecido en las compañías, para la toma de acciones oportunamente.

4. CONCLUSIONES

- En los países de América Latina no se conoce un método estratégico, que tomando como base, los lineamientos de la estrategia del Océano Azul les permita asumir una posición competitiva con ellos mismo y con el resto del mundo.
- América Latina tiene muchos productos, servicios, de buena calidad, que puede diseñar para poder satisfacer su demanda interna, fortaleciendo sus organizaciones, siendo proactiva en sus acciones y fortaleciendo su economía
- Existe un mercado inexplorado, muy apetecido, por otros países, que aplicando el modelo de INTERDEPENDENCIA COMPETITIVA se pueden lograr resultados innovadores y rentables.
- Hay que empezar a estimular el pensamiento globalizado en América Latina para que asuma una posición de alta competencia con sus productos y / o servicios.
- Se viene trabajando, con el método de la VENTAJA COMPETITIVA (Michael Porter). Ahora se propone un nuevo modelo, rompiendo un paradigma de décadas, donde se consigue la competitividad de una compañía, con mayor rentabilidad.
- Se quiere estimular otro tipo de pensamiento consistente en la concentración en si misma (empresa), en sus clientes y en su mercado.
- Se disminuye el nivel de incertidumbre proporcionando un modelo que le permite conocer a sus clientes, sus valores e intención de compra antes de ofrecer el producto.