

Adoptando nueva visión, la innovación como factor preponderante, excluyendo al competidor, para nuevos nichos de mercado.

Resumen

El siguiente artículo tiene como finalidad dar a conocer de una manera clara y comprensible lo que tiene como finalidad la Estrategia Ocean Blue, la cual fue concebida por W. Chan Kim y por Renée Mauborgne, los cuales proponen una estrategia que no está basada en la competencia destructiva entre empresas, por el contrario, busca ampliar los horizontes, teniendo como punto de apoyo la innovación.

Conociendo conceptos claves que están inmersos en este conocimiento, saber los antecedentes, así como vestigios, para ello conocer el proceso de innovación con valor, a través del esquema de cuatro acciones.

Un comparativo básico entre las estrategias del Océano Rojo y el Océano Azul. Así como conocer el panorama que tiene un Océano Azul.

Palabras claves

Cuadro de mando integral, modelo canvas, esquema ERIC

Introducción

En nuestra actualidad se vive en un mundo competitivo, donde existen muchas opciones de productos y servicios, donde la mayoría de las empresas compiten ferozmente por ampliar su presencia en el mercado, y con ello tener la preferencia del consumidor, debido a ello es una pelea encarnizada, donde algunos competidores optan por estrategias agresivas.

Hacer una transición del catalogado Mar rojo donde la competencia es feroz, a un Mar azul, donde el competidor ya no es razón de preocupación, la consolidación, crecimiento y liderazgo, garantía será para quienes logren alcanzar su inmensidad.

Conceptos clave

Modelo Canvas.- El Método Canvas o como se le conoce mundialmente el “Business Model Canvas” fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, como todo joven inquieto subió este documento a Internet y empezó a tener muchas descargas y una empresa de telecomunicaciones de Colombia adoptó la metodología y lo invitó a dar un curso sobre este tema y es allí donde Osterwalder se da cuenta que ésta propuesta tenía mucha acogida y lo mejor resultaba sustentable para las empresas. (Quijano, 2013)

El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso, hace parte de la metodología "Lean Startup" que junto al Producto Mínimo Viable ponen a su mano herramientas muy sencillas de probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento. El Método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se a convertido en una herramienta de Innovación Estratégica. (Quijano, 2013)

Antecedentes

En su artículo (Ogliastri, 2010) expone: Durante 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.

Una expresión bastante aceptable y puntual, es la expresada por (Cervilla & Puente, 2010) Innovar en valor implica abrir un espacio nuevo y desconocido en el mercado. En esos espacios las empresas deben reconstruir los elementos de valor para el comprador que están más allá de las fronteras de la industria. En ambientes inciertos pueden desarrollarse los negocios más prósperos, pero sólo los más atrevidos se lanzan hacia los océanos azules.

Desarrollo

Vestigios

En su obra (Becker, 2006) comenta que La Estrategia del Océano Azul se desarrolló a partir del análisis de 150 compañías en los últimos 100 años y el establecimiento de las características comunes en la evolución y razonamiento de estas organizaciones al crear nuevos mercados a partir de mercados ya existentes o al desarrollar nuevos mercados para lo que Kim y Mauborgne definen como "un mercado sin rivales"

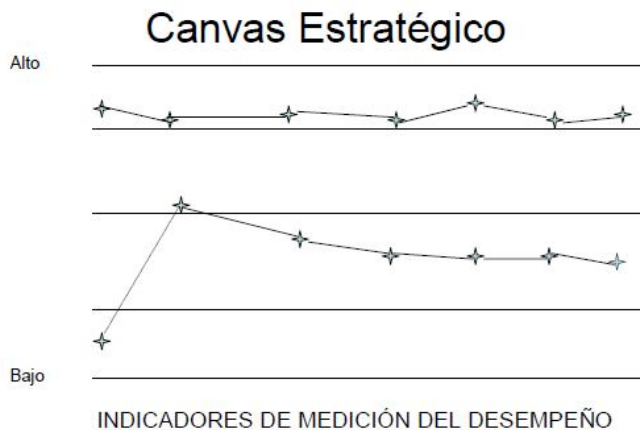
A pesar de que es cierto que muchos de los principios básicos del desarrollo y la implementación del concepto de la Estrategia del Océano Azul están mezclados con los principios de estrategia de gestión tradicional, tales como la recopilación de inteligencia de negocios que incluye técnicas de escaneo tradicional como el análisis PEST GO y el uso del análisis de pirámide invertida, la visión única del Océano Azul es la metodología que permite a una organización salir a buscar oportunidades que existan o existirán, una metodología que no se explota en la actualidad. (Becker, 2006)

Primeras impresiones

La primera impresión es que la EOA es una combinación de la diferenciación y el liderazgo de costo para buscar los nichos del mercado, y de esta manera incorporar unos con otros todos los sitios del mercado definidos por Porter. (Becker, 2006)

Expresa (Becker, 2006) que la visión única del Océano Azul es la metodología que permite a una organización salir a buscar oportunidades que existan o existirán, una metodología que no se explota en la actualidad. Mientras que la mayoría de las compañías se ven a sí mismas como proactivas, en realidad sólo reaccionan ante un suceso, como bien expresó un ejecutivo anónimo: "Queremos estar en una posición de poder lanzarnos hacia cualquier oportunidad que aparezca".

En su obra (Becker, 2006) menciona que el canvas estratégico es fundamental para el desarrollo del océano azul, ya que cuando se utiliza en coordinación con el marco de los seis caminos, la cuadrícula de Eliminación, Reducción, Aumento y Creación (ERRC), y los tres niveles de relaciones con los clientes (Kim and Mauborgne, 2005), una organización puede desarrollar la EOA. La EOA utiliza el enfoque de desarrollar un canvas estratégico, un mapa de IMD dentro de una industria y determina cómo se compara una organización con respecto a la competencia.



Canvas Estratégico. (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005)

El CMI fue diseñado, en sus orígenes, por Kaplan y Norton como un sistema de medición del desempeño (Kaplan & Norton, 1996), como una extensión de los sistemas de medición del desempeño conformado exclusivamente por indicadores financieros como el Retorno sobre los Ingresos (ROI) y el Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE) para incorporar otras tres perspectivas focales: clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

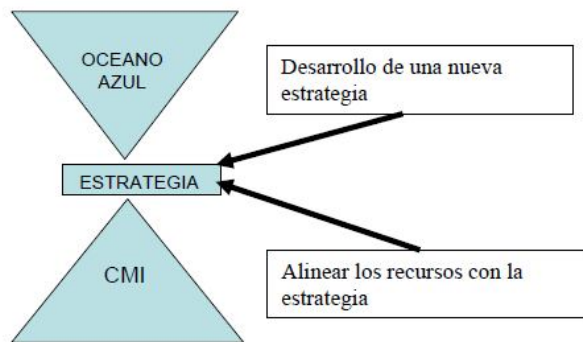


Figura 1: El CMI puede alinear los recursos de la organización con la estrategia, mientras que la Estrategia del Océano Azul puede ser utilizada para crear la estrategia corporativa. (Becker, 2006)

Innovación en valor

La innovación en valor viene a ser la piedra angular de la estrategia de los océanos azules. Para los innovadores en valor no importa cómo se comporta el resto de la industria, pues ellos son capaces de analizar y retar los supuestos según los cuales opera la industria, a fin de crear espacios desconocidos en el mercado. Innovar en valor implica, tanto para los compradores o clientes como para la empresa, dar un salto cualitativo que abre un espacio nuevo y desconocido en el mercado. (Cervilla & Puente, 2010)

Mapa de pioneros, emigrantes y colonos

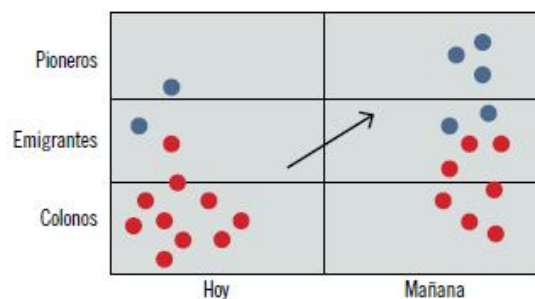


Figura 2 Ilustra la posición de los competidores y su categoría. (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005)

Herramienta básica para la transición de un Mar rojo a un Océano Azul

Cita (Ogliastri, 2010) que una herramienta básica es la innovación en la curva de valor que se realiza mediante el esquema 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 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 el esquema ERIC, que identifica cuatro acciones correspondientes a su letra inicial: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.

El esquema de las cuatro acciones

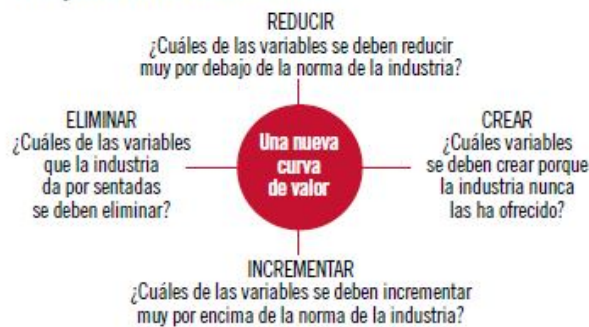


Figura 3 (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005)

¿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 incrementar 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.

La creación de valor



Figura 4 (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005)

Diferenciación de la estrategia del Océano Rojo y la estrategia del Océano Azul

A continuación un comparativo entre estas dos tipos de estrategias vigentes, que de manera acertada ilustra (Bocangel Weyder, 2012), en su presentación en un seminario del 2012 en la ciudad de Lima Perú, celebrado dentro de las instalaciones de la Universidad San Martín de Porres.

La Estrategia del Océano Rojo	La Estrategia del Océano Azul
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo

Futuro de los Océanos Azules

Los océanos azules no pueden cerrarse, por ello nuevas embarcaciones incursionarán, dando como resultado, un incremento y poder de estos navíos.

Para la anterior sentencia (Llanos, 2006) obtiene como respuesta de W. Chan Kim y Renée Mauborgne en una entrevista:

Es verdad. Eventualmente cada océano azul atraerá competidores que trataran de imitarlos y navegar por él para gozar del nuevo espacio de mercado. Sin embargo, según nuestra investigación, a las empresas les toma entre diez y quince años seguir los mismos pasos de otras.

Ello se debe a que hay barreras significativamente grandes para imitar de forma efectiva: algunas son operativas, otras cognitivas, etcétera. Aunque cuando la imitación ocurre, el océano azul se tornara rojo eventualmente.

En ese momento, es tiempo de que la empresa inicie su búsqueda y cree un nuevo océano azul, con el fin de mantener rendimientos constantes y rentables.

Conclusiones

Sin duda este tema es muy interesante, ya que permite a quien desee incursionar en el ámbito de los negocios, buscar alternativas para poder competir en un mercado, y poder irse posicionando, dejando a un lado la competencia, ofreciendo un producto de valor para el consumidor, ya que entrar directamente en el mercado, es una pelea difícil de poder entablar, ya que los competidores están establecidos, y tiene el respaldo de numerosas estrategias.

Consiste básicamente en tener una visión innovadora, lo cual abre un nuevo campo de oportunidades, y que en su momento las empresas ya establecidas querrán poder adoptar, pero que no podría ser implementada en corto tiempo, ya que tienen procesos definidos.

Para quien desees implementar y/o cambiar su estrategia, es algo que le garantizara un espacio en el mercado, sin que los competidores sean un factor preponderante.

Escrito por: Mauricio Arenas Cruz

Licenciado en Informática, Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba

Bibliografía

Becker, H. (2006). La estrategia del océano azul y el cuadro de mando integral. *Folleto Gerenciales* , 1-10.

Bocangel Weyder, G. (2012). *Seminario 2012*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Universidad San Martín de Porres: http://www.usmp.edu.pe/vision2012_lima/SEMINARIOS/conferenciasJueves/Innovacion_valor_La_estrategia_del_oceano.pdf

Cervilla, M. A., & Puente, R. (2010). Como reconstruir las fronteras del mercado para crear: Océanos azules. *Debates IESA* , 12-17.

Cirjevskis, A., Homenko, G., & Lacinova, V. (2011). How to Implement Blue Ocean Strategy (BOS) in B2B sector. *Business, Management & Education / Verslas, Vadyba ir Studios* , 201-215.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda edición ed.). España: Gestion 2000.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Leadership. *Harvard Business Review* , 60-72.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá Colombia: Grupo editorial Norma.

Llanos, B. (2006). La estrategia del océano azul. *Emprenuer Mexico* , 102-104.

Ogliastri, E. (2010). Para llegar al océano azul: la matriz eric. *Debates IESA* , 9.

Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Marketing & Finanzas: <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Straub, D. W. (2009). Creating Blue Oceans of Thought Via Highly Citable Articles. *MIS Quarterly* , iii-vii.

Traverso, J., & Talavera. (2008). La innovación, factor clave en la estrategia Océano Azul. *Leadership: Magazine for Managers* , 5.

Velasquez, C. (2008). La estrategia del Océano azul. *Leadership: Magazine for Managers* , 19-29.