

# Innovación en Valor. Un océano azul

Por: Nayeli Sarai Luna Rojas

Actualmente la rivalidad y lo cerrado del mercado impulsa a las empresas a enfrentarse como competencia, ésta es fuertemente fortalecida por la globalización y las exigencias de los consumidores por adquirir productos y servicios de mayor calidad y a menor precio. Esto exige a las empresas tanto nacionales como internacionales no solo a competir entre ellas sino a buscar implantar nuevas estrategias de mercado.

Por tanto, es importante que directores y gerentes pongan énfasis en el estudio de la competencia y del mercado en el que se encuentran inmersos, para que puedan trascender y lograr el éxito de su negocio; principalmente enfocarse en luchar por conseguir una ventaja competitiva para la participación en el mercado, y esfuerzo por diferenciarse y sobrevivir al mercado actual.

Positivamente en estos tiempos es notable ver como ya varias empresas, y de las que tienen alto crecimiento, son aquellas que han puesto poca atención a la batalla con empresas rivales y se han enfocado en desarrollar nuevos mercados en los que la competencia no ha se ha fijado; es decir, el explorar un mercado en aguas que aún no han sido navegadas. Esto ha procurado que vean a sus “competidores” como algo irrelevante, ya que el desarrollar una “Innovación de Valor”, *movimiento estratégico más importante de todos es la creación de océanos azules* (Chan Kim & Mauborgn, 2005); que deja a un lado a la competencia directa (los denominados "océanos rojos"), mercados donde rivales pelean por una reserva de utilidades y clientes. Aún en varias escuelas de negocios de todo el mundo continúan enfocándose en el frío camino centrado en la competencia, donde los

todas las empresas son rivales y buscan una cuota del mercado, orillando a que más competidores aparezcan bajo este esquema, generando que las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyan.

### **Antecedentes.**

La innovación en valor es una variante del término de Océano Azul, que pareciera ser algo nuevo, ya que en el 2005 fue cuando W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de estrategia y management en el INSEAD (Universidad de Francia), lo hicieron famoso este término al publicar el libro “La estrategia del océano azul”, en el sé que propone una nueva forma de ganar mercados, perdiéndole el miedo a la competencia.

Sin embargo, este fenómeno no resulta ser nuevo, prueba de ello es el Ford T de 1908, que economistas como Marx denominó como una plusvalía relativa<sup>1</sup> o Schumpeter como destrucción creativa<sup>2</sup>; dando a conocer que la estrategia de introducir innovadores métodos o bienes, da la apertura de ganar nuevos mercados.

Otra muestra de que el océano azul ha estado desde varios años atrás, se encuentra en observar sectores tan básicos como los de automóviles, aviación, petroquímicos, farmacéuticos, etc. que no se conocían pero que navegaron en nuevos mercados para ese entonces. Hace 30 años empresas de teléfonos celulares, biotecnología, snowboards, bares de café, por nombrar algunas, exploraron un océano azul para crecer en el mercado, que ninguno de estos sectores existía.

Lo anterior demuestra que las empresas pueden crear nuevos sectores y recrear existentes. Por ejemplo, el sistema Standard Industrial Classification (SIC) fue reemplazado

---

1 (El Capital, 1867)

2(Capitalismo, socialismo y democracia, 1942)

en 1997 por el North American Industry Classification System (NAICS), reflejando la existencia de nuevos territorios sectoriales: océanos azules.

Sin embargo, Kim y Mauborgne fueron quienes le dan reconocimiento y nombre a esta estrategia, después de haber realizado un estudio de 30 industrias y 150 movimientos estratégicos de un periodo de casi cien años atrás, observando que las empresas para lograr el éxito no necesitan batallar contra competidores, sino crear espacios de mercados "océanos azules" que son una "innovación en valor". Estos generan válgame la redundancia valor a la empresa, olvidando y dejando a un lado a la competencia.

### **Océanos Rojos.**

Kim y Mauborgne consideran que las formas para sobrevivir y permanecer en el mercado son dos estrategias, una de ellas es donde las industrias y la mayoría de los negocios funcionan actualmente a través de una competencia directa entre ellos mismos; estos representan lo que se denomina océanos rojos. Es la realidad de todo negocio, el vivir una competencia sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos) donde constantemente la organización esta exhibida a la aparición de nuevos competidores y estrategias de rivalidad que propician detener su crecimiento.

Es por ello, que las estas empresas que pertenecen a este océano, deben tener bien definidos sus límites y competencias directas. El océano rojo tiene como objetivo superar y derribar al rival, a la competencia directa, y ganar una posición en el mercado; donde simplemente todos están consientes que es un espacio donde los rivales y nuevos competidores aparecerán disminuyendo los beneficios.

Las principales características de las industrias del océano rojo son:

Tabla.1. Estrategias del Océano Rojo. Fuente: (Chan Kim & Mauborgn, 2005).

<b>Estrategia del océano rojo.</b>
Competir en el espacio existente del mercado
Retar a la competencia
Explotar la demanda existente en el mercado
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todas el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo coste

### **La estrategia del Océano azul.**

Ahora bien, conociendo y teniendo ya una idea de los océanos rojos; el océano azul se basa en la creación de mercados no explotados, que generen oportunidades de crecimiento navegando en nuevas aguas de ahí el concepto de océano azul. Es por ello, que los océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, porque las empresas que navegan en esta estrategia tornan a la competencia irrelevante, solo se preocupan de que el territorio que se han establecido sea rentable y sostenido a largo plazo.

Un océano azul busca crear y emerger nuevos mercados, territorios que no han sido explorados en la actualidad; convirtiéndose en espacios viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento a futuro.

El océano azul se define como aquel “*espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido utilizado o explotado, y que por consiguiente generará una oportunidad para el crecimiento rentable*” (Wikipedia, 2015), y éste suele surgir de un océano rojo.

Las principales características de este océano son:

Tabla.2. Estrategias del Océano Azul. Fuente: (Chan Kim & Mauborgn, 2005).

<b>Estrategia del océano azul</b>
Crear un espacio sin competencia en el mercado
Hacer que la competencia se torne irrelevante
Crear y captar demanda nueva
Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo coste.

### **Desarrollo de la estrategia del océano azul.**

La estrategia del océano azul se desarrolla a través de cuatro principios básicos, que se describen a continuación:

1. **Crear nuevos espacios para el consumo.** Consiste en crear el océano azul, buscar que el negocio sea innovador, un espacio no explorado, original y que genere la suficiente rentabilidad a futuro con un lugar en el mercado. La principal característica es “establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día” (Chan Kim & Mauborgn, 2005).

Los caminos que permiten alcanzar este punto, son:

- Las empresas no solo deben luchar con la competencia, sino con aquellas empresas que generan productos sustitutos.
- Las empresas deben estudiar qué hacen las industrias alternativas.
- Las empresas deben estudiar los distintos segmentos estratégicos que forman parte del mercado, abriendo oportunidad a nuevos clientes.
- La empresa puede modificar la estrategia convencional, permitiéndose una expansión en el mercado.

- Estudiar y entender qué pasa antes, durante y después de utilizar un servicio o producto.
  - Para crear nuevos espacios en el mercado se debe fijar atención a sentimientos y emociones del consumidor.
2. ***Lo importante es la idea global, no los números.*** Cuando se tiene que se quiere establecer es necesario saber cómo se aplicará y no fijarse en los números, mirar la globalización del mundo actual y precisar cómo se hará el distanciamiento de la competencia. Tomando consideración el *Lienzo estratégico, Despertar visual, Exploración visual, Trabajo de campo y Comunicación visual.*
  3. ***Ir más allá de la demanda.*** La empresa necesita debe no centrarse en las necesidades del cliente actual y no realizar una segmentación excesiva del mercado. Simplemente, se busca enfocarse a quienes no son aún clientes y percatarse de cuáles son sus necesidades, así se mantendrá la lista de clientes actuales.
  4. ***Asegurar la viabilidad.*** Esto permitirá disminuir el riesgo que trae el implementar una nueva estrategia, se puede apoyar de las siguientes preguntas:
    - ¿obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
    - ¿el precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
    - ¿la estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
    - ¿existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

Por lo anterior se puede notar que un océano azul necesita que se le presente al consumidor algo novedoso y excepcional, esto marcará la pauta para que un producto sea exitoso y marque la diferencia. Otro aspecto que no se debe dejar atrás es el precio

estratégico, que deberá atraer clientes y retenerlos, todo con la finalidad de generar una fidelidad en el cliente.

### **La innovación en valor.**

Al ser la innovación un factor esencial para mantener e incrementar la competitividad. El éxito de la empresa es la aportación de valor que da al cliente, es decir, la innovación en valor, que es sobre lo que se mueve un océano azul; ya que se generan nuevos e innovadores espacios de mercado, buscando e identificando los mercados que no existen o no han sido explorados creando una demanda sin disputas. Tiene el objetivo de aumentar el valor de sus productos y servicios, y no en la disminución de costes como un océano rojo.

Las estrategias de innovación en valor no se centran en la competencia, sino en buscar entre todos los factores sobre los que se compete en el sector, aquellos que generan un valor superior. No malgasta sus recursos en ofrecer una determinada característica del producto o servicio, la estrategia del océano azul es una forma distinta de negocio, divide su todo en componentes de valor desde la perspectiva del cliente con la finalidad de influir en la decisión de éste.

Para crear océanos azules, hay dos formas: empresas que den lugar a industrias completamente nuevas, y el originar un océano azul dentro de un océano rojo cuando la empresa modifica un sector existente, es decir innova. Todo gira en entender quien ofrece valor, qué peso va a tener cada variable de la oferta y lo que lo hace algo distinto. Patricio O’Gorman, profesor del MBA de la Universidad de Paler, señala que de ahí deberá surgir

lo que es necesario aumentar, reducir, agregar o quitar para alcanzar un negocio la innovación en valor y convertir en irrelevante a la competencia.

- **Proceso ERIC.**

Es denominado así por la unión de los conceptos *Eliminar-Recortar-Incrementar-Crear*, que proponen Kim y Muborgne. Este proceso busca la creación de innovaciones en valor, con información que se puede obtener al realizar encuestas y definir lo siguiente:

- **Eliminar**, lo que no es valorado y no es importante.
- **Reducir**, lo que se valora menos y que es poco importante.
- **Incrementar**, lo que se valora más que es importante y poco satisfecho.
- **Crea**, lo que nadie está ofreciendo para abordar tareas, etapas o resultados importantes que no se están satisfaciendo.

### **Cómo lograr el éxito con innovación en valor, un océano azul.**

La innovación en valor es posible para una empresa cuando esta alinea la innovación con lo que valora el cliente. José María Sainz de Vicuña, mencionan que las claves de éxito en la innovación giran alrededor de los siguientes puntos (euskadinnova, 2009):

1. Cultura corporativa: que propicie no sólo la innovación sino el éxito en la misma.

Una empresa basada en las personas, que trabajen en equipo aportando ideas.

2. Actitud innovadora: una mentalidad crítica y una abierta al cambio, atenta a todo lo que ocurre.
3. Gestión del conocimiento y contar con una inversión suficiente
4. Anticipación: la innovación oportuna es un principio estratégico inalienable.
5. Incorporación de la voz del cliente desde el inicio del proceso: Satisfacer a los clientes, asombrarlos continuamente.
6. Búsqueda de una innovación radical: marcarse objetivos ambiciosos.
7. Objetivos claros y equilibrados: No utópicos.
8. Acierto en la estrategia de organización: Constituir un equipo autónomo.
9. Equipo de proyecto constituido: Integradas todas las capacidades para acometer todas las facetas del tema.
10. Papel otorgado al Director del Proyecto: Es determinante para el éxito en la innovación a la hora de conseguir que todos los componentes se orienten hacia los objetivos.

### **Conclusión.**

Parece ser muy claro que la innovación en valor, de una empresa, continuará y será indudablemente la mejor estrategia como motor del crecimiento y sobrevivencia en el mercado; ya que los océanos rojos marcan perspectivas en espacios de mercado establecidos y que se están encogiendo de manera sostenida en diferencia a las nuevas exploraciones que genera el océano azul.

La tecnología continuara evolucionando y mejorando sustancialmente la productividad industrial que orilla a proveedores producir bastantes productos y servicios, desapareciendo los nichos de mercado, que al mismo tiempo causan que la oferta sobrepase la demanda; generando la desaparición o destrucción del negocio, ya que los productos y servicios se vuelven commodities que alimentan guerras de precios y disminución de utilidades.

Finalmente se puede decir que las cuatro principales necesidades una innovación de valor “Océano azul”, sea un buen puerto son: la existencia de una cultura corporativa con la convicción de la necesidad de un plan de innovación a largo plazo para establecer el proceso de desarrollo de esta estrategia potencialmente exitosa.

### **Propuesta de tesis.**

“Incorporación del océano azul al plan de estudios de un colegio o institución educativa, para potencializar la educación y mejorar su prestigio”

### **Objetivo.**

Mejorar el nivel educativo de una institución educativa a través del océano azul, implementado una innovación en valor al plan de estudios.

### **Bibliografía.**

- Innovación Sistemática. (2013). *La estrategia de la innovación en valor*. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de <http://www.innovacion-sistemica.net/innovacion/estrategia-innovacion/30-la-estrategia-de-la-innovacion-en-valor>

- Chan Kim, W., & Mauborgn, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. EUA: Harvard Business School Press.
- cnnexpansion. (diciembre de 2009). Las mentes más brillantes del año. Chan Kim y Renée Mauborgne. *CNN* .
- Fundación wikipedia.Inc. (agosto de 2015). *Wikipedia*. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de Estrategia del océano azul:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_del\\_oc%C3%A9ano\\_azul](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_oc%C3%A9ano_azul)
- hbr.org. (2013). *mktfca*. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de La estrategia del oceano azul: <http://mktfca.tumblr.com/post/35415805653/la-estrategia-del-oc%C3%A9ano-azul>
- Muruá, H. (2014). *Clarín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de Estrategia del Oceano Azul: [http://www.ieco.clarin.com/estrategia-Oceano-Azul\\_0\\_1231677353.html](http://www.ieco.clarin.com/estrategia-Oceano-Azul_0_1231677353.html)
- Sainz de Vicuña, J. M. (2009). *euskadinnova*. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de Cómo lograr el éxito en la innovación: innovación en valor:  
<http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/noticias/como-lograr-exito-innovacion-innovacion-valor/4775.aspx>