

“LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL”

INTRODUCCION:

Hoy en día la competencia en el mercado es cada vez mayor, pero ¿cómo podemos combatir esta situación? Bueno pues la respuesta es bastante fácil, los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne proponen una estrategia innovadora en su libro la estrategia del océano azul.

Hoy en día debemos olvidarnos de la competencia entre las empresas que al final se vuelve destructiva. Esto se puede llevar a cabo por medio de la ampliación de los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

La estrategia creada por estos autores es un desafío para las compañías, para que estas abandonen la competencia y se enfoquen a la creación de nuevos mercados en los cuales la competencia carezca de importancia. Basta de que las empresas se repartan la demanda existente y compararse constantemente, dejemos esto atrás y creemos océanos azules.

ORIGEN DEL CONCEPTO:

El concepto estrategia del océano azul surge originalmente en el año de 1990 por los autores W. Chan Kim profesor de la facultad de administración de empresas de la universidad de Michigan antes de vincularse con el INSEAD y Renee Mauborgne becaria en investigación distinguida del INSEAD, profesora de estrategia. Este concepto es una revolución en gerencia, una herramienta analítica para entender los problemas y una herramienta conceptual para crear opciones de solución.

Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable, la competencia pierde su validez. Es importante establecer que la expresión “océanos azules” es nueva; sin embargo, su existencia no lo es. Desde hace muchos años han existido océanos azules, a través del tiempo han surgido industrias nuevas en medio de océanos rojos. Las industrias

jamás permanecen estáticas, sino que evolucionan constantemente. La historia nos enseña que hemos subestimado enormemente la capacidad de crear industrias nuevas y volver a crear las existentes.

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul.

PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA OCEANO AZUL:

Principios de la formulación:

1. Crear nuevos espacios de consumo:

“El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado” (ESTRATEGIA Y NEGOCIOS, 2006)

Se debe identificar correctamente entre todas las posibilidades oportunidades para crear océanos azules. Existen patrones definidos para crear océanos azules y se dividen en 6 vías que son aplicables a todos los sectores de la industria.

- Vía 1: Definir su industria y enfocarse en ser el mejor en ella.
- Vía 2: Ver la industria a través del lente de los grupos estratégicos generalmente aceptados y buscar destacar dentro del grupo que se compete.
- Vía 3: Apuntarle al mismo grupo de compradores.
- Vía 4: Definir de manera similar el alcance de los productos y servicios ofrecidos en dicha industria.
- Vía 5: Aceptar orientación funcional o emocional de dicha industria.
- Vía 6: Concentrarse en el mismo punto en el tiempo al formular su estrategia.

2. Centrarse en la idea global, no en los números: consiste en invertir mucho tiempo y esfuerzo para lograr solo unos movimientos tácticos en medio del océano rojo, se desarrolla un enfoque diferente como alternativa al proceso existente de planeación estratégica. Es un enfoque a partir del cual es posible generar continuamente unas estrategias fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con el propósito de desatar la creatividad de las personas dentro de la organización.

Existen una serie de pasos para visualizar la estrategia:

- Primer paso: despertar visual. Aquí debemos comparar el negocio con el de los competidores y determinar en donde es necesario cambiar la estrategia.
 - Segundo paso: exploración visual. Se exploran las seis vías para crear océanos azules, se observan las ventajas de las alternativas y se determina cuales variables se deben eliminar, crear o cambiar.
 - Tercer paso: Feria visual de la estrategia: Se debe realizar un cuadro estratégico y se busca retroalimentación de otros cuadros estratégicos posibles.
 - Cuarto paso: Comunicación visual: Distribuir los perfiles estratégicos de antes y después en una misma página y se deben apoyar solo los proyectos y los movimientos operativos que permitan a la compañía llenar vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia.
3. Ir más allá de la demanda existente: Las empresas deberían corregir dos practicas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas no deben

centrarse en los clientes sino en los no clientes. Existen dos niveles de no clientes: el primero está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que los que les ofrecemos no cumple con sus expectativas y el segundo nivel de no clientes consta de las personas que consideran la oferta actual de productos como inaceptable o que va más allá de sus posibilidades económicas.

4. Desarrollar la secuencia estratégica: el objetivo de este principio es reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para asegurarnos de la viabilidad debemos responder si a las siguientes cuestiones:

- ¿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?

Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y respetando al medio ambiente. No obstante, también se debe determinar la viabilidad de la estrategia de océano azul en el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sin o que debe ser también un aliciente para retenerlos.

Principios de la ejecución:

5. Superar los obstáculos clave de la organización:

Los obstáculos que dificultan la ejecución de la estrategia del océano azul son los siguientes:

- El primero es cognitivo y se relaciona con la necesidad de hacer conscientes a los empleados sobre la necesidad de este cambio estratégico.
- El segundo está relacionado con la escasez de recursos. Se asume que cuanto mayor es el cambio estratégico, mayor es la necesidad de recursos necesarios para implementarlo.
- El tercer obstáculo es la motivación
- El cuarto obstáculo está relacionado con los aspectos políticos de una organización, por lo que sugieren evaluar quienes pueden ser considerados hallados en este proceso de cambio.

6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia:

Para ejecutar de manera consistente una estrategia todos los miembros de la organización se deben encontrar alineados con la estrategia a ejecutar. Para lograr esta confianza, compromiso y cooperación por parte de las personas, las organizaciones deben considerar la ejecución dentro de la estrategia desde el principio. Un principio clave es establecer un proceso justo de formulación de la estrategia. El mismo debe responder a los principios de involucramiento de las personas, explicación del porqué de las decisiones estratégicas y finalmente el establecimiento claro de las nuevas reglas de juego.

HERRAMIENTAS Y ESQUEMAS ANALITICOS:

- *El cuadro estratégico:* es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules. “Cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compete la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado.” (CHAN KIM & MAUBORGNE, 2005)
- *El esquema de las cuatro acciones:* se utiliza para construir una nueva curva de valor.

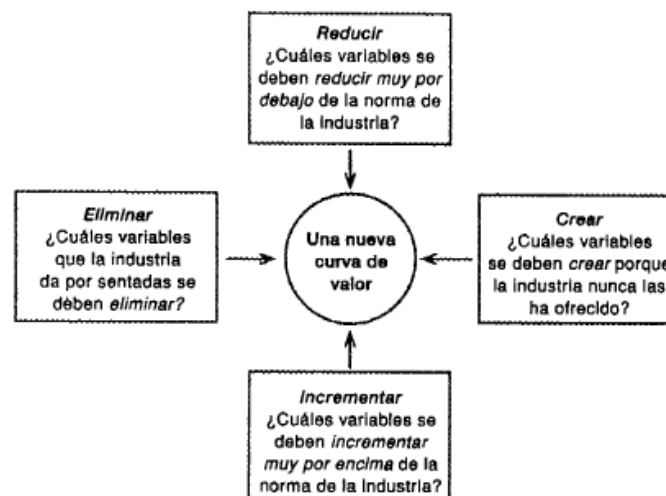


Ilustración 1 Esquema de las cuatro acciones. Fuente: "La estrategia del océano azul" de W. Chan Kim- Renée Mauborgne pg.42

Como se puede apreciar en la ilustración uno este esquema consta de 4 preguntas en donde: la primera pregunta se encarga de eliminar las variables alrededor de las cuales ha girado la competencia de cierta industria, la segunda determina si en el proceso de querer sobrepasar o alcanzar a la competencia se ha exagerado con los productos o servicios, la tercera busca

descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes y finalmente la cuarta pregunta busca nuevas fuentes de valor para los compradores.

- *Matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”*: esta matriz es un complemento para el esquema de las cuatro acciones y se encarga de estimular a las compañías a actuar con respecto al esquema de las cuatro acciones. Se trata de una matriz con cuatro cuadrantes a los cuales se le asigna a cada una ya sea eliminar, reducir, incrementar o crear y posteriormente se llena cada cuadrante con las acciones para cada caso.
- *Tres características de una buena estrategia*:
 1. Foco: toda gran estrategia tiene un foco y este se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía.
 2. Divergencia: cuando una compañía desarrolla su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con la competencia, pierde su singularidad.
 3. Mensaje contundente

DIFERENCIAS ENTRE LA ESTRATEGIA OCEANO ROJO Y ESTRATEGIA OCEANO AZUL

- El océano rojo compite de manera permanente en el espacio existente del mercado; en cambio, el océano azul crea un espacio nuevo, sin competencia en el mercado.
- El océano rojo reta a la competencia, mientras que el océano azul le quita toda importancia a la competencia volviéndola irrelevante.
- El océano rojo explota la demanda existente en el mercado a diferencia del océano azul que crea y capta nueva demanda.

- El océano rojo elige entre la disyuntiva del valor o el coste. El océano azul rompe la disyuntiva del valor o el costo.
- El océano rojo alinea todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo. El océano azul alinea todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.
- El océano rojo tiene límites bien definidos y aceptado de las industrias, las reglas competitivas son bien conocidas y mientras más competidores las posibilidades de crecimiento disminuyen. En cambio, en el océano azul se crean nuevos mercados en áreas no explotadas en la actualidad y siempre se generan oportunidades de crecimiento a largo plazo.

EJEMPLOS DE LA CREACION DE OCEANOS AZULES:

- **Cirque Du Soleil:**
Este circo fue fundado en 1984 por un grupo de actores callejeros. El Cirque du Soleil creó un nuevo mercado, apeló a un grupo de clientes completamente distintos: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar a un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento. El Cirque du Soleil reinventó el circo. Este circo dejó de usar animales en sus espectáculos, optó por conservar los payasos, pero cambió el estilo de humor a base de golpes por un estilo más encantador y sofisticado, le imprimió elegancia a la carpa con mayor comodidad, conservó a los acróbatas junto con otros actos de suspense, pero dándoles un papel menor y les agregó un toque artístico. En otras palabras, el Cirque du Soleil ofrece lo mejor del circo y del teatro, así que fijó estratégicamente su precio de boletos al nivel de los del teatro. El Cirque du Soleil rompió la regla de las mejores prácticas de la industria del circo logrando al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo, al reconstruir elementos que estaban por fuera de las fronteras existentes de su industria.

- Starbucks:

Este esquema de cafeterías surge a partir del café expreso italiano, fabricado y servido por norteamericanos. Starbucks opera hoy en día en 50 estados de USA, cuenta con 7087 cafeterías operadas directamente y 4081 cafeterías licenciadas. No obstante, opera en 43 países del mundo. “En su cadena de valor, agregaron el “Espresso Dating”, es un sitio muy cómodo para conocer personas, hacer amigos, leer, investigar en internet y para enamorarse.” (BLISS RESTREPO)

- EL BULLI:

Fundado en 1962 por la pareja de esposos alemanes Hans y Marketta Schilling. Es un restaurante ubicado en la Cala Montjoi, en Rosas, Gerona, a 200 kms de Barcelona en una vieja casa de campo. Cuenta con las 3 Estrellas de Michelin y ha sido catalogado como el mejor restaurante del mundo por 3 años consecutivos. Este restaurant recibe 400 000 reservas por año de todo el mundo, no reservan de un año a otro y cada plato vale entre 150 y 200 euros. El éxito de este restaurante se debe a su diseño, concepto y la forma en que presentan los platos. Los clientes no van a comer sino a disfrutar del espectáculo. No obstante, han roto moldes gastronómicos con helados salados, croquetas liquidas, espumas con batidos, sal con dulce, etc.

- SOUTHWEST AIRLINES:

“La empresa Southwest desafío la creencia de que una línea aérea no podía ser rentable con vuelos punto a punto.” (UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES, 2012) Sus precios son atractivos, no invierte en clases ni en salas de espera, no sirve comida a bordo, más del 80 % de sus vuelos están programados sin escalas ni transbordos, transporte de alta velocidad, manejan salidas frecuentes y flexibles, utiliza un tipo de avión que se caracteriza por su bajo costo,

- **RELOJES SWATCH:** Esta relojería rompió moldes cambiando materiales, diseños, accesorios, colecciones de estaciones, gama de colores y estilos.
- **VIRGIN ATLANTIC AIRWAYS:** Esta aerolínea creó su océano azul por medio del lujo. Al viajar en la clase “Upper Class” se viaja en una suite con una silla que se convierte en una cómoda cama de 2.02 x 0.84 mts. Cada suite trae consigo una otomana que también sirve de asiento para invitados, para que puedan cenar juntos. No obstante, en todos los vuelos se ofrece un restaurante abierto las 24 horas. Cada silla cuenta con un sistema de entretenimiento personal de última generación, Tv de 14”, con los últimos éxitos de taquilla. Richard Branson dueño de esta y otras aerolíneas no se ha detenido en su camino de océanos azules, actualmente está trabajando en un proyecto para su nueva compañía “Virgin Galactic”, donde planea realizar vuelos cero gravedad; es decir, busca lanzar los primeros turistas espaciales en una nave de 6 pasajeros.

CONCLUSION:

La estrategia de océano azul es una herramienta innovadora que busca crear nuevos mercados para así dejar atrás los tiempos de competencia sangrienta. Hoy en día crear un océano azul es mucho más rentable que establecerse en un océano rojo y seguir una eterna lucha por una porción de la demanda total.

Muchas personas ven la creación de océanos azules como un trabajo sumamente difícil sin darse cuenta que a través del tiempo muchas de las industrias empezaron como un océano azul, aún hay infinidad de mercados que no se han abarcado.

Así pues hay que dejar de competir por los mismo clientes y debemos despertar esa parte innovadora y crear nuevo valor para nuestros clientes.

AGRADECIMIENTOS:

Le agradezco a mi alma mater el Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Fernando Aguirre y Hernández quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa por demostrarnos que somos capaces de escribir artículos de diversos temas, por fomentarnos el hábito de la lectura y sobre todo por ayudarnos a darnos cuenta de lo que somos capaces de lograr.

BIBLIOGRAFÍA

BLISS RESTREPO, R. (s.f.). *USBMED*. Obtenido de USBMED:

http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES_Richard%20Bliss.pdf

CHAN KIN, W., & MAUBORGNE, R. (2005). *LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL*. BOGOTA: GRUPO EDITORIAL NORMA.

ESTRATEGIA Y NEGOCIOS. (2006). *ESTRATEGIA Y NEGOCIOS*. Obtenido de ESTRATEGIA Y NEGOCIOS :

<https://estrategiasynegocios.files.wordpress.com/2006/11/la-estrategia-del-oceano-azul.pdf>

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES. (2012). *USMP*. Obtenido de WEBMASTER:

http://www.usmp.edu.pe/vision2012_lima/SEMINARIOS/conferenciasJueves/Innovacion__valor_La_estrategia_del_oceano.pdf