
Ocean Blue:
Innovación para la creación de valor

Teresa Román López
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 15 de noviembre de 2016

Introducción

En el mundo competitivo actual, las organizaciones buscan sobresalir en calidad, eficiencia y precio para incrementar cada vez más su participación en el mercado; y para ello, emplean diversas estrategias que incluyen, por ejemplo, la integración horizontal o vertical de la cadena valor, la modificación de procesos y productos en búsqueda de la diferenciación, la aplicación de marketing y desarrollo de actividades para la fidelización de clientes, entre muchísimas otras herramientas y estrategias que proveen grandes beneficios en dicho tenor.

No obstante, esta ardua competencia para la sostenibilidad de la empresa y la diferenciación sobre sus competidores, implica una batalla constante entre las compañías participantes del giro o sector, por la preferencia y permanencia en el mercado, es decir, las organizaciones generan planes de acción y estrategias en busca de conquistar un determinado territorio. Pero... ¿Por qué no se visualizan nuevos territorios? ¿Por qué no se busca la conquista de nuevos horizontes, en vez de enfrentar batallas por aquellos que ya son muy competidos?

Lo cierto es que enfrentarse a nuevas búsquedas y novedosos caminos y horizontes requiere de estrategias innovadoras, implica creatividad y visión sistémica, además del aprovechamiento de todos los recursos de la organización, puesto que su explotación juega un papel sumamente importante para el enfrentamiento de los retos que hasta cierto momento resultan desconocidos.

Es así que en los últimos años, las empresas tradicionales han centrado su atención en superar a la competencia, sin embargo, mientras más competidores aparecen desenvolviéndose en el mercado bajo este esquema, los productos o servicios que son ofrecidos se estandarizan, y por tanto, las posibilidades de beneficios, desarrollo y crecimiento disminuyen para la organización. Siendo precisamente esta competencia en los llamados océanos rojos, la inspiración de la publicación *“El arte de la guerra”* de Sun Tzu, cuyo objetivo en la historia, fue destruir al enemigo con todos los medios posibles y necesarios.

¿Qué es un océano rojo?

Cuando se hace referencia al universo de organizaciones que existe en el mercado, el océano rojo es representado precisamente por la totalidad de dichas compañías.

Por tanto, en los océanos rojos, aunque las reglas de competencia se presumen definidas y entendidas, lo cierto es que las organizaciones ponen en juego todos sus esfuerzos por superar a sus rivales, con el fin de apoderarse de la mayor parte de la demanda presente. Así, la estrategia de

océano rojo tradicional, implica competir en un mercado existente, desafiar a la competencia y adoptar diversas estrategias de reducción de costos, calidad diferenciada, satisfacción total del cliente, entre otras, para ocupar una posición importante en el mercado. (Chan & Mauborgne, 2005)

En definitiva, en los océanos rojos la competencia es voraz y su incursión se encuentra limitada por la entrega de precios bajos y valor añadido, así como por el ciclo de vida del producto o servicio ofertado. (Castellanos, 2015) Ya que, mientras aparecen un mayor número de ofertantes para dicha demanda, se reducen las perspectivas de ganancia y crecimiento para la organización, la competencia se vuelve muy complicada y la organización por tanto, tiende a actuar reactivamente en consecuencia. De este modo, las oportunidades de lograr una estrategia ganadora disminuyen según aumenta el número de competidores y los esfuerzos comerciales se encaminan a subrayar las diferencias respecto al resto de alternativas. (Urdiz, 2013)

No obstante, la mayoría de las empresas suelen incursionar y proliferar en torno a mercados y productos ya conocidos, pues aunque a la larga se condenan a una guerra incesante para la competitividad, se asumen mucho menos riesgos de los que implican ser pionero.



Figura 1. Hombre de negocios que aplica la estrategia de océano rojo

En tanto, como estipula (Rezk, 2016), las empresas que se crean y marchan con destino a los océanos rojos, siempre se encaminan a extraer la mayor rentabilidad posible desde una posición de poder, ante proveedores, competidores y clientes cada vez más dependientes de los bienes que se producen. Negocian ferozmente y someten al oponente con el único objetivo de generar resultados financieros positivos para la organización.



Figura 2. Océano rojo vs. océano azul
(López, 2013)

Estrategia océano azul

La estrategia “océano azul”, propuesta por los autores W. Chan Kim y Renéé Mauorgne, abandona la competencia destructiva y “sangrienta” que generan los océanos rojos, para ampliar los horizontes del mercado y generar valor a través de la innovación. Esta estrategia se basa en la premisa de que la única manera de vencer a la competencia, es dejando de enfocar todos los recursos y esfuerzos de la organización para vencerla, es decir, para las empresas que se sumergen en la estrategia del océano azul, la competencia se considera irrelevante, pues las reglas del juego en los nuevos horizontes y territorios a explorar, están esperando a ser establecidas. (Chan & Mauborgne, 2005)

Esta filosofía se caracteriza por la creación de mercados en áreas que no están explotadas, y que pudieran propiciar oportunidades de crecimiento rentable y sostenido para una organización. De este modo, aunque la incursión en determinados océanos azules, no tienen relación con el giro inicial o actual de una empresa, la mayor parte de iniciativas surgen de los océanos rojos, al buscar la expansión de los límites de negocios ya existentes.

El océano rojo o ideas, productos, servicios, y espacios conocidos, a medida que se inundan de competidores, la ganancia disminuye, y en ese sentido, la disputa por el liderazgo y la supervivencia se torna feroz. Por ello, ante este escenario, las organizaciones deben ser proactivas e indagar de manera constante hacia nuevos “océanos” u oportunidades; así, si la compañía se desarrolla bajo esta filosofía de innovación permanente, se habilitará para incursionar en terrenos de negocios no explorados ni explotados; en donde no se lucha por sobrevivir sino que se crece con libertad y rapidez. (Advanced Network Consulting, s.f.)

Asimismo, quizás la característica más importante de la estrategia de océano azul, es que se rechaza el principio convencional de relación entre el valor proporcionado y el costo de un producto o servicio, pues la estrategia tradicional de introducción al mercado, implica una elección entre la diferenciación y el bajo costo. Sin embargo, en cuanto a estrategias de innovación se refiere, la evidencia muestra que las empresas exitosas que han adoptado esta ideología, en diversas ocasiones han logrado conseguir la diferenciación y el bajo costo de manera simultánea.

En este sentido, en un océano azul, el ahorro en costos se logra con la eliminación o reducción de los factores de competencia, mientras que el valor para el comprador se eleva por la creación y oferta de productos y servicios que la industria nunca ha ofrecido. Por lo cual, esta estrategia crea considerables barreras económicas y de know-how, que difícilmente pueden ser imitadas con rapidez. (San Vicente, 2015)

Por otra parte, en la actualidad, es posible percibir que aquellas empresas con mayor crecimiento económico y posicionamiento en el mercado, han brindado poca relevancia a sus competidores, pues se han enfocado a innovar y a crear valor para sus consumidores. De este modo, en los océanos azules, la demanda se crea en lugar de competir por ella, otorgando la posibilidad de encontrar oportunidades de crecimiento sostenible. (San Vicente, 2015)

Innovar para crear valor a la organización

Implementar una estrategia de océano azul, conlleva un ejercicio de análisis profundo para identificar las variables que deban modificarse o adoptarse en la estructura de la organización, para enfocarse entonces, únicamente al desarrollo de éstas variables.

Asimismo, es imprescindible que los pilares de desarrollo de la estrategia a implementar, se perciban totalmente divergentes a las que se puedan encontrar en el mercado, es decir, tiene que existir una clara diferencia entre lo que se oferta actualmente y lo que la organización ofrecerá (océano azul). No obstante, también es válido crear e inventar nuevas variables dentro de una industria o sector ya establecido, o incluso, incluir variables de otras industrias para ser consideradas en el sector en el que se compete. Tal es el caso del Circo du Soleil, que innovó con la creación de un nuevo concepto de entretenimiento al tomar elementos tanto del teatro como del circo, mezclándolos y transformando el circo tradicional a una nueva forma de refinado entretenimiento que hasta el momento ha tenido gran éxito y que sin duda disfruta de un océano sin competencia. (Enrique, 2011)

Ante tales evidencias, las organizaciones que deciden incursionar en nuevos mercados llevando a cabo la estrategia de océano azul, deben considerar y aplicar los siguientes cuatro principios (Advanced Network Consulting, s.f.):

Crear nuevos espacios de consumo: Encontrar océanos azules no se trata de predecir las tendencias del sector de modo aleatorio, ni de usar el método de prueba y error. Más bien, se debe establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado actual. Y



Figura 3. Estrategia océano azul
(Artibus Consulting, s.f.)

para ello, en este caso, la utilización de la vigilancia y prospección tecnológica, así como técnicas que exploten la creatividad e innovación, son clave.

Enfocarse en la idea global y no en los números: Una vez ubicado el océano azul y definidos los mecanismos para llegar a él, el siguiente paso se trata de definir las estrategias transformadoras dentro de la organización, las cuales se consideran fundamentales para poder incursionar en el escenario establecido.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones sólo definen estrategias para competir en los mercados actuales existentes (océanos rojos), generando pronósticos numéricos y rara vez incluyendo aspectos innovadores. Por ello, bajo la estrategia de océano azul, incluir la innovación como parte de la estrategia empresarial es de vital importancia.

Ir más allá de la demanda existente: Regularmente ninguna empresa desea aventurarse a ir más allá de los océanos rojos; y para contrarrestar este efecto, se deben evitar dos prácticas estratégicas comunes:

- Centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales
- Segmentar de manera excesiva de los mercados

En este caso, tanto más intensa es la competencia, más hincapié realizan las organizaciones a la personalización de la oferta de productos y servicios. Sin embargo, cuando las compañías compiten para conquistar las preferencias de los clientes a través de una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados-objetivos demasiado reducidos. Por ello, para maximizar el tamaño de los océanos azules, las compañías deben dirigir sus esfuerzos hacia los clientes potenciales, en vez de enfocarse en los clientes que ya se poseen.

Asegurar la viabilidad comercial del océano azul: Finalmente se debe validar la estrategia estipulada, para asegurar su viabilidad comercial, con el propósito de reducir el riesgo intrínseco que implica la implantación de una estrategia de océano azul.

Para ello, se debe hallar una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas: ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?, ¿El precio estipulado para los nuevos productos o servicios están al alcance de la gran masa de clientes potenciales?, ¿Existen obstáculos para transformar la propuesta de valor?

A este respecto, la propuesta debe ser analizada y valorada mediante indicadores financieros, flujos de efectivo proyectados, cálculo del valor actual neto, generación de pronósticos de crecimiento de ventas, estudio de la tasa interna de retorno, entre otros indicadores que permitan verificar la viabilidad de la estrategia. (Advanced Network Consulting, s.f.)

Asimismo, algunas de las herramientas propuestas por (Chan & Mauborgne, 2005) para comenzar la aplicación de la estrategia océano azul, se mencionan a continuación.

Cuadro Estratégico: Primeramente, se identifican las variables actuales en las que la organización invierte para ganar mercado, y posteriormente, se recopilan aquellas que son empleadas por toda la competencia, con el propósito de visualizar la inversión aplicada a cada una de las variables de la industria, dando como resultado una curva de valor, la cual representa el desempeño de la compañía ante los valores referentes de la competencia, tal como se muestra en la figura 4.

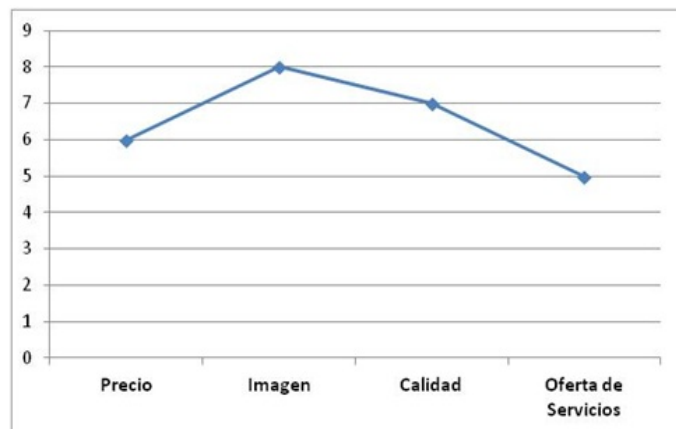


Figura 4. Ejemplo de curva de valor

Esquema de las cuatro acciones: Partiendo de la curva de valor efectuada, se establece una nueva curva que permita a la organización destacarse del resto, identificando un océano azul a través de 4 conceptos:

Eliminar - ¿Qué variables existentes en el sector deberían ser eliminadas y no seguir trabajando sobre ellas?

Reducir - ¿Qué variables podrían reducir su inversión por debajo de las compañías integrantes del sector?

Incrementar - ¿Cuáles variables debieran incrementar su inversión o los recursos aplicados, por encima de las compañías del sector?

Crear - ¿Qué variables se deben introducir al mercado porque aún no existen o no se han aplicado por la industria o sector al que se pertenece? (Gómez, 2013)

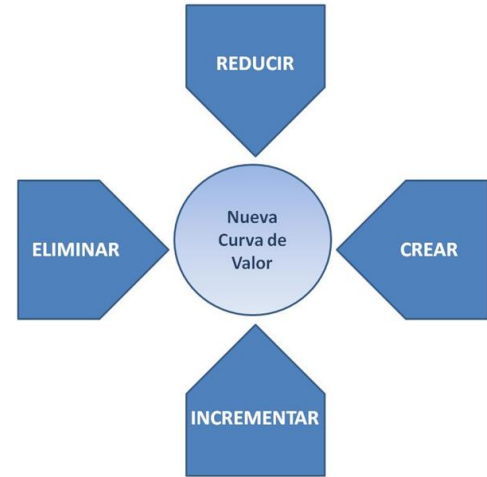


Figura 5. Esquema de las cuatro acciones para la identificación de océanos azules (Gómez, 2013)

Ahora bien, después de la implementación de una estrategia de océano azul, dichas “aguas” pueden ir tornándose rojas con el paso del tiempo, pues el resto de las empresas seguramente se encontrarán atraídas por la nuevas oportunidades que implica el nuevo mercado descubierto; y por tal razón, la innovación tiene que ser permanente.

Océanos Esmeralda

Pero... ¿Hacia dónde navegan los que ya se encuentran en los océanos azules? Pues este es el fundamento de los océanos esmeralda, que prácticamente se refiere al marketing aplicado en el siglo XXI.

Como se ha señalado, mientras la teoría clásica implica una competencia voraz que genera “océanos rojos”, W. Chan Kim y Renée Mauborgne estipularon una filosofía llamada “océanos azules”, que invita a considerar irrelevante la competencia y brindar mayor importancia a la innovación, modificando la curva de valor actual de una organización, en relación a la curva de valor de la industria o sector al cual se pertenece, donde múltiples

herramientas y estrategias entren en juego para incrementar los ingresos de la compañía, logrando al mismo tiempo reducir costos. (Chan & Mauborgne, 2005)

Asimismo, la estrategia de océanos azules se basa en la idea de que para lograr sustentabilidad, las organizaciones deben reconstruir su modelo de valor atendiendo a la demanda y no a la oferta, ya que la estructura y las fronteras del mercado no existen en los consumidores, sino en las propuestas que emiten las empresas al mercado.

No obstante, también existe un océano que va más allá de lo tradicional y de la iniciativa de innovación; los “océanos esmeralda” que suponen una visión superior que no sólo busca “hacer negocios” que beneficien a la organización, sino además, asumir la actividad comercial de un modo más sensible, sabiendo que existe un consumidor que merece ser comprendido. (Rezk, 2016)

Y atendiendo dicho supuesto, cuanto más conozcan y aprendan las organizaciones sobre todos los aspectos que interactúan y rigen la conducta de su público, se encontrará en mejor posición para entender qué tipo de productos fabricar, producir o lanzar al mercado, y a través de qué estímulos deben ser presentados a los consumidores, con la finalidad de lograr respuestas que garanticen una relación amable y sustentable.

Como expresa (Fernández, 2013), el océano esmeralda implica crear bienes y servicios, donde la conciencia social impulse a las organizaciones a satisfacer las verdaderas necesidades de los seres humanos, y donde el sentido de la ética marque el equilibrio que debe existir entre el crecimiento de la empresa y el valor recibido por los consumidores, comunicado a través de marketing responsable.

De este modo, el verdadero propósito de los océanos esmeralda es generar valor para todas las partes que intervienen en los procesos productivos y de consumo, mejorando la calidad de vida de las personas, utilizando sólo los medios que colaboren a generar beneficios a la sociedad, y concentrada en crear un mundo mejor. (Fernández, 2015)

Conclusión

Desde hace algunas décadas ha surgido un cambio radical en los modelos de negocios y gestión de las organizaciones, ya que como es sabido, actualmente el correcto aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, la gestión del conocimiento y la innovación, son considerados factores críticos para el desarrollo y éxito de las empresas. Asimismo, la voraz competencia en el mercado, ha obligado a las organizaciones a desarrollar ventajas que le permitan obtener participación y oportunidades a través de la diferenciación. No obstante, aunque la innovación es un término relevante para dichos efectos, la realidad es que muy pocas organizaciones realmente la llevan a la práctica.

En tanto, el trabajo constante en la innovación, permitirá a las organizaciones desarrollar creatividad para encontrar mecanismos que la habiliten para adelantarse y despagarse ampliamente de la competencia, y no sólo para diferenciarse de ella. En ese sentido, un ocean blue implica no sólo la creación de nuevos artículos o modelos y servicios, sino hasta la instauración de procesos productivos y empresariales novedosos que generen mayores beneficios que aquellos empleados por el resto de las compañías pertenecientes al mismo sector.

Referencias

1. Advanced Network Consulting. (s.f.). Obtenido de <http://hup.com.es/documentos/oceano.pdf>
2. Artibus Consulting. (s.f.). Obtenido de <http://artibusconsulting.com/blue-ocean.html>
3. Castellanos, L. (15 de Febrero de 2015). *Estrategia océano azul*. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/tag/oceano-rojo/>
4. Chan, W., & Mauborgne, R. (15 de Febrero de 2005). *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Granica. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/tag/oceano-rojo/>
5. Enrique, L. (26 de Agosto de 2011). *Ciberpolis*. Obtenido de <http://ciberopolis.com/2011/08/26/%C2%BFque-es-una-estrategia-de-innovacion-de-oceano-azul/>
6. Fernández, M. (13 de Junio de 2013). *Marketing registrado*. Obtenido de http://www.marketingregistrado.com/columnistas/2013/06/455_los-oceanos-esmeralda-del-marketing/
7. Fernández, M. (2015). *ContentLab*. Obtenido de <http://lnmarketing.lanacion.com.ar/sonando-la-realidad.html>
8. Gómez, J. (19 de Junio de 2013). *El laboratorio de las tecnologías de la información*. Obtenido de <http://www.laboratorioti.com/2013/06/19/como-innovar-siguiendo-la-estrategia-del-oceano-azul-ii-herramientas/>
9. López, P. (24 de Enero de 2013). *Pymes eficientes*. Obtenido de <https://pymeseficientesdotcom.wordpress.com/>
10. Rezk, V. (26 de Mayo de 2016). *Asociación Argentina de Marketing*. Obtenido de http://www.aam-ar.org.ar/?pintarse-la-cara-color-esperanza&page=ampliada&id=984&_s=&_page=
11. San Vicente, E. (13 de Abril de 2015). *Escuela de dinero*. Obtenido de <https://escueladedinero.wordpress.com/2015/04/13/una-estrategia-para-los-oceanos-rojos/>
12. Urdiz, G. (26 de Abril de 2013). *Sage Experience*. Obtenido de <http://blog.sage.es/economia-empresa/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/>

Tabla de Figuras

Figura 1. Hombre de negocios que aplica la estrategia de océano rojo.....	4
Figura 2. Océano rojo vs. océano azul	5
Figura 3. Estrategia océano azul.....	7
Figura 4. Ejemplo de curva de valor	9
Figura 5. Esquema de las cuatro acciones para la identificación de océanos azules.....	10

Agradecimientos

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.



OCEAN BLUE

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

Tabla de contenido

Introducción	3
¿Qué es un océano rojo?	4
Estrategia océano azul	5
Innovar para crear valor en la organización	7
Océanos Esmeralda	10
Conclusión	12
Referencias	13
Agradecimientos	14