

Estrategia Blue Ocean: Creando su propio mercado

Por: Aaron Arenas R

¿Qué pasaría si su negocio pudiese estar en su liga propia? En lugar de competir con otros en su industria, ¿qué pasa si usted estaba estableciendo el ritmo, la creación de productos únicos y beneficiándose de nuevos mercados lucrativos?

Generar ese tipo de ambiente es el objetivo de la estrategia de los océanos azules, una teoría de negocios que sugiere que las empresas están mejor buscando formas de ganar "espacio de mercado incontestado" que participar en la competencia tradicional.

El término se deriva del libro "Blue Ocean Strategy", de Kim & Mauborgne (2015). Describe cómo las empresas tradicionalmente trabajan en condiciones de "océano rojo", donde las empresas luchan viciosamente unas contra otras por una parte del mercado. En cambio, de acuerdo con la estrategia del océano azul, las organizaciones deben encontrar una forma de trabajar en un mercado libre de competidores.

Según el sitio web Blue Ocean, el libro se basa en un estudio de 150 movimientos estratégicos que abarcan más de 100 años y 30 industrias. En el libro, los autores sostienen que las empresas líderes tendrán éxito no luchando contra los competidores, sino mediante la creación sistemática de "océanos azules" de espacio de mercado incontestado maduro para el crecimiento. La estrategia representa la búsqueda simultánea de una alta diferenciación de productos y un bajo coste, por lo que la competencia es irrelevante.

Para apoyar su teoría, Kim y Mauborgne invitan a los lectores a considerar el clima de negocios de hace 20 años, y las numerosas oportunidades de negocio nuevas que han surgido desde entonces.

"¿Cuántas industrias que son desconocidas hoy existirán [en el futuro]?" Kim y Mauborgne escribieron en la Harvard Business Review. "Si la historia es un predictor... las respuestas son muchas, las empresas tienen una enorme capacidad para crear nuevas industrias y recrear las existentes, hecho que se refleja en los profundos cambios que han sido necesarios en la forma en que se clasifican las industrias. "

Los autores dicen que la estrategia del océano azul es acertada porque simultáneamente atrae a gran número de clientes mientras que levanta el coste de la competición.

"Cuando la imitación obliga a las empresas a realizar cambios en todo su sistema de actividades, la política organizacional puede impedir que un competidor pueda cambiar al modelo de negocio divergente de una estrategia de océano azul", escribieron Kim y Mauborgne.

El libro ofrece a las empresas y empresarios el marco y las herramientas para crear y capturar "océanos azules", incluyendo un lienzo de estrategia, una curva de valor, un marco de cuatro acciones, seis caminos, ciclo de experiencia del comprador y un índice de ideas oceánicas azules. Marcos y herramientas están diseñados para no sólo crecer efectivamente la sabiduría colectiva de una empresa, sino también facilitar la ejecución efectiva de la estrategia a través de la comunicación fluida.

Encontrar océanos azules

Para descubrir un océano azul evasivo, Kim y Mauborgne sostienen que las empresas y los empresarios deben considerar lo que los autores llaman el "Marco de Cuatro Acciones". Esto se utiliza para reconstruir los elementos del valor del comprador en la elaboración de una nueva curva de valor. Para romper el equilibrio entre diferenciación y bajo costo, y para crear una nueva curva de valor, el marco plantea cuatro preguntas clave:

-Levante: ¿Qué factores deben plantearse muy por encima de la norma de la industria?

-Eliminar: ¿Qué factores que la industria ha competido durante mucho tiempo deben ser eliminados?

-Reducir: ¿Qué factores deberían reducirse muy por debajo del estándar de la industria?

-Crear: ¿Qué factores se deben crear que la industria nunca ha ofrecido?

Kim y Mauborgne dijeron que este ejercicio obliga a las compañías a escudriñar cada factor de competencia, ayudando a los líderes a descubrir la gama de supuestos que inconscientemente hacen mientras compiten. Este ejercicio también empuja a los líderes a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo con el fin de romper la compensación de valor-costos. Las preguntas también ponen de relieve las empresas que se centran sólo en la crianza y la creación, en el proceso de levantar la estructura de costos y, a menudo la sobre-ingeniería de productos y servicios.

Océano azul contra cinco fuerzas

La teoría se opone al modelo de cinco fuerzas del profesor de Harvard Michael Porter, que ayuda a las empresas a determinar cómo pueden competir mejor en el mercado existente. El modelo de Porter examina cinco factores específicos que ayudan a determinar si una empresa puede ser rentable, basada en otras empresas que ya están en la industria.

En el "Wall Street Journal Essential Guía de Gestión" el autor Murray (2010) dice que el ritmo rápido de la innovación y el cambio en los últimos años ha llevado a la búsqueda de una estrategia que es más dinámica que las cinco fuerzas de Porter.

"Mientras evitan el uso del nombre del Sr. Porter, el Sr. Kim y la Sra. Mauborgne lo atacan de frente, argumentando que el análisis de las cinco fuerzas es una fórmula para permanecer en "océanos rojos", donde los tiburones compiten sin piedad por la acción" Murray escribió en su libro. "La clave para un éxito comercial excepcional, dicen, es redefinir los términos de la competencia y pasar al "océano azul", donde usted tiene agua para usted mismo".

Murray escribe que la estrategia del océano azul anima a las compañías a centrarse menos en sus competidores y más en alternativas, mientras que al mismo tiempo se enfoca menos en sus clientes actuales y más en nuevos clientes potenciales.

Ejemplos de estrategia de océano azul

Un ejemplo popular de la estrategia del océano azul, que Kim y Mauborgne revisan en su libro, es el Cirque du Soleil. Al reinventar completamente el circo, el Cirque du Soleil logró ingresos que Ringling Bros. y Barnum & Bailey tardaron más de un siglo en alcanzar.

"El Cirque no ganaba dinero compitiendo dentro de los confines de la industria existente o robando clientes de Ringling y de los demás", escribieron Kim y Mauborgne en la revista Harvard Business Review. "En su lugar, creó un espacio de mercado incontestable que hizo irrelevante la competencia y atrajo a un nuevo grupo de clientes que eran tradicionalmente no clientes de la industria (adultos y clientes corporativos que se habían convertido en teatro, ópera o ballet y por lo tanto estaban preparados A pagar varias veces más que el precio de un billete de circo convencional para una experiencia de entretenimiento sin precedentes").

Southwest Airlines es otro ejemplo de éxito de la ejecución de la estrategia de océano azul. Según la firma de consultoría Blue Ocean Strategy Partners, Southwest aprovechó una base de clientes que prefería conducir a los viajes aéreos debido al menor costo. En lugar de competir con otras aerolíneas, Southwest se posicionó como una alternativa a los automóviles y ofreció precios reducidos, tiempos de facturación mejorados y mayor frecuencia de vuelo.

"Esta nueva combinación creó una oferta que permitió al cliente beneficiarse de las altas velocidades de viaje de un avión a precios bajos combinados con la flexibilidad de viajar en coche", escribe Blue Ocean Strategy Partners en su sitio web.

Bibliografía

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia de Océano Azul, Edición Ampliada: Cómo crear un espacio de mercado incontestable y hacer que la competencia sea irrelevante*. Harvard Business Review Press.

Murray, A. (2010). *Wall Street Journal, Guía de Gestión*. HarperBusiness.