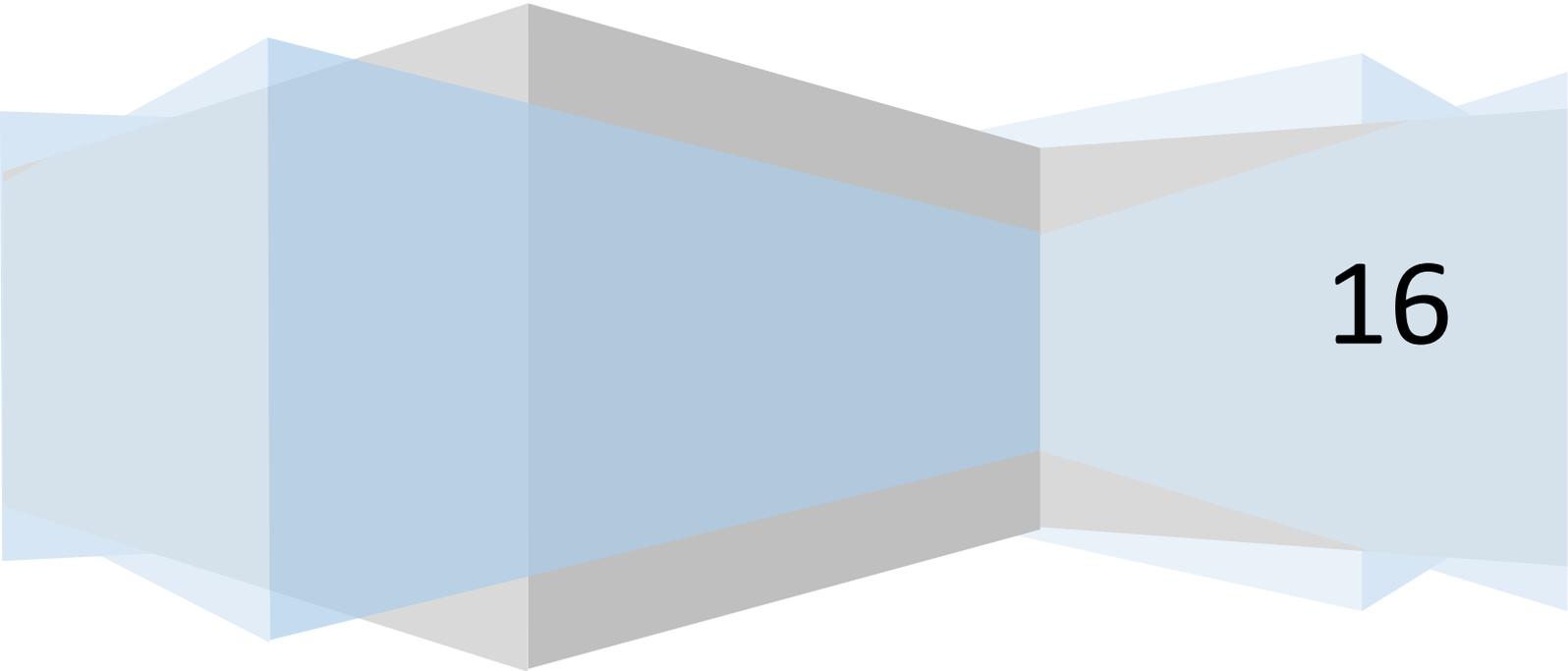


OCEAN BLUE

KEILA YERITZE ROJAS GUTIERREZ



16

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| DESARROLLO | 3 |
| OCEANO AZUL Y OCEANO ROJO | 3 |
| OCÉANO AZUL | 4 |
| CONSIDERACIONES ANTES DE DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL..... | 5 |
| PRINCIPIOS BÁSICOS DE TODO OCÉANO AZUL. | 6 |
| MODELO DEL OCEANO AZUL..... | 6 |
| BARRERAS EN UNA ORGANIZACIÓN PARA GENERAR OCÉANOS AZULES | 9 |
| CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL..... | 9 |
| COMO APLICAR LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL | 10 |
| HERRAMIENTAS DEL OCEANO AZUL | 10 |
| EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE EMPLEARON OCÉANO AZUL | 15 |
| CONCLUSIÓN | 16 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 16 |
| PROPUESTA DE TESIS..... | 16 |
| BIBLIOGRAFIA | 17 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Diferencias entre océano rojo y océano azul | 4 |
| Figura 2: Proceso Ocean Blue | 5 |
| Figura 3: Variables críticas del negocio | 5 |
| Figura 4: Esquema de las cuatro acciones | 12 |

INTRODUCCIÓN

Actualmente existe una competencia destructiva entre las empresas, cada una lucha con sus propias armas para subsistir en el mercado, sin embargo, no todas las técnicas son leales, la herramienta del Océano Azul o Ocean Blue por sus siglas en inglés, es una opción si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio que son desconocidas.

DESARROLLO

OCEANO AZUL Y OCEANO ROJO

La estrategia del océano azul, creada por W. Chan Kim, creado en el año 1990 busca dejar a un lado la competencia entre las empresas, ampliando el mercado a través de la innovación. Lo que las compañías necesitan para lograr ser exitosas en el futuro es dejar de competir entre sí.

En los últimos veinticinco años, todo el pensamiento estratégico ha sido dirigido al *océano rojo*; la administración define que en la competencia está el éxito o el fracaso de las compañías, lo que ha permitido a muchos saber desempeñarse hábilmente en este mundo, pero desconociendo que otro tipo de estrategia podría generar mejores resultados, sin preocuparse tanto por la competencia.

El *océano rojo* representa todas las industrias existentes en la actualidad. Estas empresas deben tener los límites claramente marcados, así como las competencias definidas, y su objetivo es superar al rival y ganar una posición en el mercado. Están constantemente expuestas a la aparición de nuevos competidores, que disminuyen sus posibilidades de crecimiento. Por lo general, este tipo de océano es la realidad de todo negocio.

Son características de las industrias del océano rojo:

La competencia en espacios existentes del mercado;

El reto a la competencia.

Alinear su estrategia al bajo coste;

Explotar al máximo la demanda que existe en el mercado.

(KIM, 2006)

ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL VS OCEANO ROJO

| Estrategia del océano rojo | Estrategia del océano azul |
|---|--|
| Competir en el espacio existente del mercado | Crear un espacio sin competencia en el mercado |
| Retar a la competencia | Hacer que la competencia se torne irrelevante |
| Explotar la demanda existente en el mercado | Crear y captar demanda nueva |
| Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste | Romper la disyuntiva del valor o el coste |
| Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste | Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste |

Figura 1: Diferencias entre océano rojo y océano azul

OCÉANO AZUL

Representa a las ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y que, por lo tanto, son viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro; por lo general, estos nacen a partir de los océanos rojos. 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, que tiene muchas ventajas.

(COELLO, 2016).

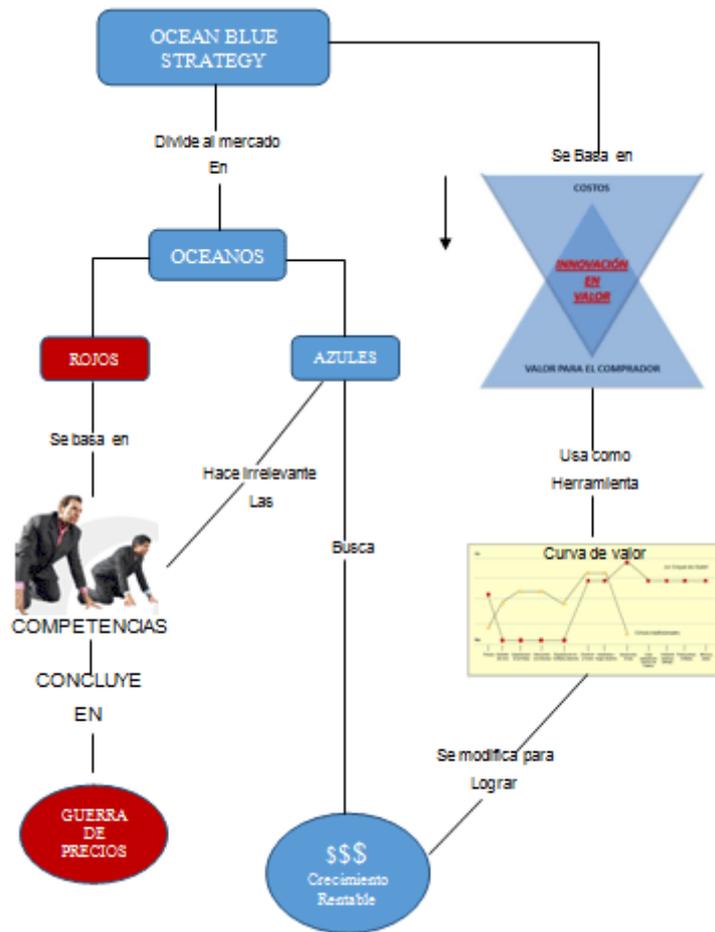


Figura 2: Proceso Ocean Blue

CONSIDERACIONES ANTES DE DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Elija las variables críticas del negocio. Dibuje su situación actual y compárela con la competencia. ¿En qué se diferencia usted?

Hágase las cuatro preguntas

| | |
|--|--|
| ELMINAR | INCREMENTAR |
| ¿Qué variables que la industria da por sentadas se deben eliminar? | ¿Qué variables se deben incrementar por encima de la industria? |
| REDUCIR | CREAR |
| ¿Qué variables se deben reducir por debajo de la norma? | ¿Qué variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido? |

Figura 3: Variables críticas del negocio

PRINCIPIOS BÁSICOS DE TODO OCÉANO AZUL.

1. Crear nuevos espacios para el consumo
2. Centrarse en la idea global, no en los números
3. Conocer más allá de la demanda existente
4. Asegurar la viabilidad de la estrategia.

MODELO DEL OCEANO AZUL

Para el logro de ocean blue, esta herramienta propone los siguientes cuatro postulados.

1. Crear nuevos espacios

Es un proceso mediante el cual se busca crear el océano azul, es decir, nuevos negocios que sean innovadores, originales y que permitan a futuro ocupar un lugar en el mercado que genere la suficiente rentabilidad. No se trata de generar ideas y probar; la principal característica es «establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día.

Existen cinco caminos que permiten llegar a este punto:

- Las empresas no solo deben luchar con la competencia, sino con aquellas empresas que generan productos sustitutos. Por ejemplo, están los restaurantes, los cines, incluso almacenes de ropa; todos cumplen la función de distraer al consumidor pero de diferente manera. Las empresas por lo general se fijan en luchar contra los competidores directos, pero dejan de lado aquellos que indirectamente están creando alternativas para los consumidores. Por lo tanto, es importante estudiar qué hacen las industrias alternativas.
- Entre las mismas empresas se encargan de pelear por quien lidere un segmento del público o clientes; compañías de alto rango pelean entre sí, dejando de lado a empresas que pueden ser más pequeñas y omitiendo que estas, a su vez, les están generando competencia. Es importante estudiar los distintos segmentos

estratégicos que forman parte del mercado, abriéndole la puerta a mayor cantidad de clientes.

- En muchas ocasiones, sustituir el grupo objetivo al cual se dirige la oferta de la empresa por otro puede funcionar; modificar la estrategia convencional puede permitir que haya una expansión en el mercado.
- Estudiar y entender qué pasa antes, durante y después de utilizar un servicio o producto es también un camino para la creación de una estrategia de océano azul.
- La competencia no se mide solo en el precio y la utilidad que el producto o servicio brinde al cliente, pues crear nuevos espacios en el mercado apelando a sentimientos y emociones del consumidor puede ser una estrategia que funcione.

Existen tres niveles de no clientes que deben explorarse para desarrollar Océanos azules.

1. Los próximos a convertirse en no clientes utilizando los productos sólo mientras encuentran algo mejor.
2. Los que se rehúsan a formar parte del mercado.
3. Los inexplorados porque se considera que con ellos no hay oportunidades porque pertenecen a otros mercados.

2. Lo importante es la idea global, no los números

Teniendo la idea clara, ahora es necesario saber cómo se aplicará a la empresa. Ya no se trata de buscar cómo competir en el mercado (océano rojo); con esta estrategia se busca alejarse de la competencia con nuevas ideas. Para este punto de la estrategia es necesario no solo fijarse en los números —aunque en algún punto serán importantes— ; en ese momento es necesario ir más allá y mirar la globalización del mundo actual. Para esto es preciso tener clara la visión de cómo se hará el distanciamiento de la competencia.

Lienzo estratégico

- *Despertar visual.* Es la primera fase del segundo ciclo, donde en principio se compara a la empresa con los competidores actuales; lo que busca es realizar un estudio de la situación actual. Será la base para analizar en qué punto la estrategia debe cambiar.
- *Exploración visual.* Se necesita plantear cada uno de los cinco caminos que puedan ser tomados para crear un nuevo espacio estratégico en el mercado; en esta fase del segundo ciclo es necesario identificar los factores que se puedan modificar, eliminar o crear.
- *Trabajo de campo.* Es el momento de probar si la estrategia está funcionando. Los clientes, tanto los de la competencia como los nuevos, deberán aprobar.
- *Comunicación visual.* Se refleja la situación actual y la deseable de la empresa.

3. Ir más allá de la demanda

Toda empresa necesita corregir dos estrategias convencionales en el mercado: la primera es no centrarse únicamente en las necesidades del cliente actual, y la segunda, que conduce a realizar una segmentación excesiva del mercado. En este punto, lo que importa es dirigir la mirada a quienes no son aún clientes y conocer cuáles son sus necesidades.

La estrategia de toda empresa es mantener su lista de clientes actuales, pero una ventaja competitiva se ve cuando se dan nuevas oportunidades al segmentar el mercado.

4. Asegurar la viabilidad

Asegurar la estrategia permitirá saber que sea viable para la compañía; así, entonces, el objetivo es disminuir el riesgo que trae consigo la implantación de la estrategia. Parte de estas respuestas se encontrarán en la afirmación 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?

El océano azul necesita que se le presente al cliente algo excepcional en el producto o servicio. Un producto será exitoso en la medida en que permita que la vida del consumidor sea sencilla, productiva, cómoda, divertida; el nuevo producto debe marcar la diferencia con el anterior, además de una nueva utilidad.

Un nuevo aspecto dentro de la viabilidad es el precio estratégico, que deberá atraer a los clientes y, además, necesitará retenerlos, crear fidelidad en el cliente. (PREZI, 2013)

BARRERAS EN UNA ORGANIZACIÓN PARA GENERAR OCÉANOS AZULES

1. Barrera de percepción: organizaciones casadas con “como se ha hecho siempre”. Opciones: ponerse en los zapatos del otro, tratar con clientes descontentos.
 2. Barrera política: oposición de poderosos intereses creados. Opciones: contar con un asesor de alta gerencia, detectar nuestros ángeles y demonios dentro de la empresa.
 3. Barrera de motivación: personal desmotivado. Opciones: enfocarse en personas clave, poner personas clave en la pecera “a la vista de todos”, atomizar con metas claras.
 4. Barrera de recursos: Limitaciones de presupuesto. Opciones: redistribuir los recursos.
- (LOPEZ, 2016)

CUANDO APLICAR LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

- 1) En mercados donde el modelo de negocio esté en crisis. Por ejemplo, la música, el alquiler de vídeos, o el tabaco (este último, en buena hora)
- 2) En mercados altamente comodotizados. Es decir, donde todas las empresas ofrecen productos y servicios similares. Por ejemplo, el mercado de la telefonía móvil y las tarjetas de crédito.
- 3) Cuando se registra una fuerte presión en los precios y márgenes en toda la cadena de valor. Esto deriva en bajas tasas de rentabilidad y genera la necesidad de salir de la trampa repensando el modelo de negocio.

En síntesis, la estrategia del océano azul implica la búsqueda de un nuevo modelo de negocio. Entonces, si nuestra empresa no necesita un nuevo modelo de negocio en el corto plazo, entonces no necesitamos aplicar los conceptos del océano azul. (TAPIA, 2015)

COMO APLICAR LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

- 0) Definir por qué la organización quiere implementar la estrategia del océano azul
- 1) Definir el segmento de cliente bajo análisis
- 2) Definir un equipo de proyecto para la estrategia del océano azul
- 3) Construir la curva de valor inicial
- 4) Explorar los seis caminos de la estrategia del océano azul
- 5) Cocrear con el cliente para validar y generar más ideas innovadoras
- 6) Priorizar las ideas innovadoras identificadas usando la matriz ERAC
- 7) Construir la nueva curva de valor y planear la implementación
- 8) Construir un proceso continuo de innovación

HERRAMIENTAS DEL OCEANO AZUL

Los autores han desarrollado un conjunto de herramientas y esquemas analíticos (durante 10 años) encaminados a proporcionar un enfoque para la formulación y la ejecución de la Estrategia Océano Azul que sea tan sistemático y práctico como lo hacemos al competir en las aguas rojas del mercado conocido. Una Estrategia Océano Azul eficaz, debe "tener por objeto minimizar el riesgo en lugar de propiciarlo". De esta manera, a partir de la investigación y estudio de los autores, las herramientas y esquemas analíticos ayudan a "apuntalar el análisis de los 6 Principios de la Formulación y Ejecución de la Estrategia de Innovación en Valor (Océano Azul)".

a) El Cuadro Estratégico: Es a la vez una herramienta de Diagnóstico y un Esquema para construir una Estrategia contundente de Océanos Azules. Cumple dos propósitos:

1º el de Capturar el Esquema Actual de la Competencia en el Mercado conocido, a fin de arrojar luz sobre las inversiones en diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicios y entrega, y sobre todo lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores les ofrecen actualmente en el mercado.

La Curva de Oferta de Valor es "el componente básico del Cuadro Estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria". De esta forma, utilizando el Cuadro Estratégico, y dibujando las Curvas de Oferta de Valor de los diferentes tipos de vino, podemos dar con el Perfil Estratégico de cada producto, pudiendo reconocer Grupos Estratégicos (con perfiles parecidos). Para modificar de manera fundamental el Cuadro Estratégico de una Industria, es necesario "comenzar por Enfocar la Estrategia no en los elementos competidores, sino en las Alternativas, no en los clientes sino en *los* No Clientes de la Industria. Para buscar tanto Valor como Costo, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser Líder en Diferenciación o el Líder en Costo. Al dejar de mirar hacia la competencia y dirigir la estrategia a las Alternativas y a los No Clientes, es posible reconocer la manera de definir el problema en otros términos, y por consiguiente, reconstruir los elementos de Valor para el comprador que residen más allá de las fronteras de la industria.

b) Esquema de las Cuatro Acciones: Para reconstruir los elementos de Valor para el Comprador dentro de la construcción de una Nueva Curva de Valor, los autores han desarrollado el "Esquema de las Cuatro Acciones".

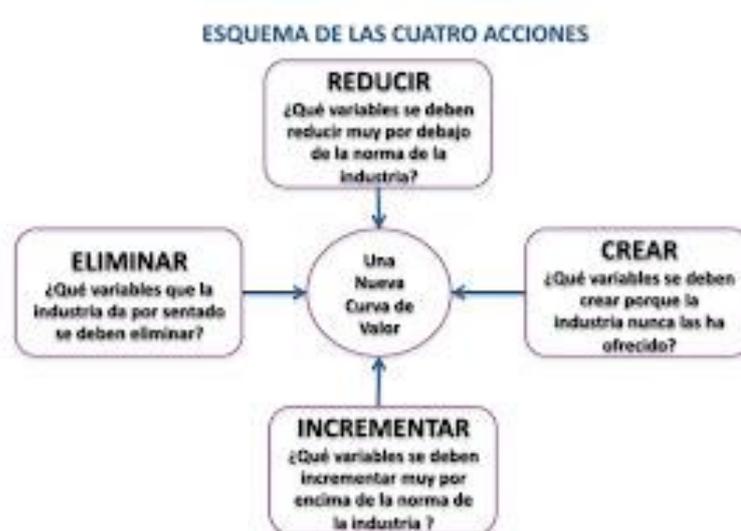


Figura 4: Esquema de las cuatro acciones

A fin de romper la Disyuntiva entre la Diferenciación y el Bajo Costo, y así crear una Nueva Curva de Valor, es preciso plantear cuatro preguntas claves tendientes a "cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio de una industria":

1. ¿Qué Variables que la Industria da por sentada, se deben Eliminar?
2. ¿Qué Variables de la Industria se deben Reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Qué Variables de la Industria se deben Incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Que Variables se deben Crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La Primera Pregunta obliga a pensar en "eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria". Estas variables competitivas por lo general se dan por sentadas aunque hayan perdido su Valor o puedan, en efecto reducir el Valor. Algunas veces, hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están tan obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan al cambio o ni siquiera lo perciben.

La Segunda Pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en el cual la compañías exageran en su servicio a los clientes, y aumentan consecuentemente la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

La Tercera Pregunta ayuda a descubrir "y Eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes".

La Cuarta Pregunta ayuda a descubrir "fuentes completamente nuevas de Valor para los compradores, a Crear una Demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de Precios de la Industria".

En la búsqueda a respuestas para las dos primeras preguntas (Eliminar o Reducir) es donde se desarrollan las ideas para Reducir la Estructura de Costos en comparación con los competidores. Por otra parte, el segundo par de pregunta (Incrementar y Crear) ayuda a reconocer la manera de Incrementar el Valor para los compradores y generar una Nueva Demanda. En conjunto, estas variables permiten hacer un análisis sistemático de cómo reconstruir elementos de valor para los compradores tomados de diversas industrias a fin de "ofrecer una experiencia completamente nueva", manteniendo al mismo tiempo una Estructura de Costos Reducida. De importancia particular son las medidas consistentes en "eliminar y crear", puesto que inducen a las compañías a ir más allá de los ejercicios de maximizar el Valor por medio de variables existentes de la competencia. Al Eliminar y Crear, las compañías modifican por sí mismas las variables, haciendo que las reglas existentes de la competencia pierdan importancia. Cuando se aplica el formato de las "Cuatro Acciones" al Cuadro Estratégico de la Industria se llega a una nueva forma reveladora de ver las Viejas Verdades.

c) Matriz "Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear": Esta tercera herramienta fundamental para la Creación de Océanos Azules, complementa el Esquema de las Cuatro Acciones.

Esta matriz estimula a las compañías no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema, sino también a actuar con respecto a esas cuatro preguntas a fin de Crear una Nueva Curva de Valor. Al llenar la matriz con las acciones de Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear, las compañías obtienen los siguientes cuatro beneficios:

1. Se obligan a buscar simultáneamente la Diferenciación y el Bajo Costo para poner fin a la disyuntiva entre Valor y Costo.

2. Pueden identificar inmediatamente si están orientadas sólo a Incrementar y Crear, elevando la Estructura de Costos y exagerando en la ingeniería de sus Productos y Servicios, problema que suele afligir a muchos.
3. Sus gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cul facilita su comromiso a la hora de aplicarla.
4. como la tarea de llenar la matriz es exigente, las obliga a examinar a fondo una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y así descubrir la gama de superposiciones implícitas que se hacen a la hora de competir.

d) Tres Características de una Buena Estrategia (Foco, Divergencia, Mensaje Contundente): Cuando una Estrategia se expresa a través de la Curva de Valor, una estrategia eficaz de Océano Azul tiene 3 cualidades complementarias:

- Foco
- Divergencia
- Mensaje Central Contundente.

Sin esas cualidades, lo más probable es que la estrategia de una compañía sea confusa, carente de diferenciación y muy difícil de comunicar, conllevando una estructura de costos elevados. Las Cuatro Acciones para crear una Curva de Valor, deben encaminarse hacia la construcción del Perfil Estratégico de la compañía con esas características. Esas tres características son la prueba inicial que revela la "viabilidad comercial de las ideas" para crear Océanos Azules. (CESPEDES, 2013)

e) Interpretación de las Curvas de Valor: El Cuadro Estratégico sirve para ver el futuro en el presente. Para lograr esto, las compañías deben comprender la manera de interpretar las Curvas de Valor. Las Curvas de Valor de una industria encierran una riqueza de conocimiento estratégico de la situación actual y futura de una empresa.

EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE EMPLEARON OCÉANO AZUL

Esta estrategia les ha funcionado a varias empresas, por ejemplo las toallitas para bebés, es un mercado competido, cada vez hay más marcas, pero un nuevo uso para este producto es lanzarlo para un segmento femenino, en donde utilicen el producto para desmaquillarse. Este es un pequeño ejemplo de las estrategias de océano azul en donde la empresa puede tener más éxito que estar peleando en un mercado donde ya existen infinidad de marcas y productos y muy pocos clientes.

Otro ejemplo que podemos manejar es el mencionado Wii de Nintendo, la empresa había perdido su liderazgo en el mercado, gastaba millones de dólares en seguir las tendencias de mejorar la calidad de los videojuegos, los gráficos y demás, hasta que se dio cuenta que las mujeres adultas, los niños menores, colegios y familias no estaban siendo consideradas como *target* y fue desarrolló esta consola donde la calidad de los gráficos del videojuego no era lo más importante y el costo de la consola es mucho menor que el resto. Por lo cual con dicha estrategia la empresa resurgió como un ave fénix para posicionarse nuevamente en la mente de sus consumidores.

El caso que más conocemos acerca de la estrategia de océano azul es sin duda, cuando *el Cirque Du Soleil*, identifica que los niños no son los que pagan las entradas al circo y que el mercado está completamente saturado y no se puede crecer, en donde la innovación era la única carta que les quedaba, por lo que creación un circo para adultos, donde montaron espectáculos increíbles con música en vivo, un circo que rompió los paradigmas clásicos al no encontrar animales en el circo. (BRIEF, 2015).

Otros ejemplos son los siguientes:

- NetJets (arrendadora de aviones de negocios)
- Ralph Lauren
- Swatch
- Novo Nordisk (empresa farmacéutica danesa)
- Nabi

CONCLUSIÓN

Ocean Blue es un modelo de negocios que se fundamenta en observar y analizar el mercado: como tendencias, necesidades de los clientes, con esto se intenta identificar un nuevo segmento de mercado desatendido, donde se pueda ser los pioneros y no tener una competencia directa como tal.

Algunas organizaciones como se mencionó anteriormente, han logrado exitosamente cumplir el objetivo del océano azul, el desafío para las empresas y para emprendedores por medio de la innovación, el uso de esta técnica, si es que desean la supervivencia a largo plazo en el mercado.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a misma.

A mi “alma mater” el Instituto Tecnológico de Orizaba por su esmero en la formación de profesionistas de calidad, a mi Profesor M.A.E Fernando Aguirre y Hernández por su dedicación, esmero y compromiso al compartir sus conocimientos.

¡A Dios por la vida y por la ciencia!

PROPUESTA DE TESIS

MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OCEAN BLUE EN EMPRESAS ORIZABA

Objetivo: Diseñar un manual para implementar el modelo del océano azul en empresas de Orizaba.

BIBLIOGRAFIA

- BRIEF, R. (2015). *ROAST BRIEF*. Obtenido de <http://www.roastbrief.com.mx/2015/03/empresas-que-han-tenido-exito-con-la-estrategia-de-oceano-azul/>
- CESPEDES, H. (2013). *GLOBAL GROUP*. Obtenido de <http://hcglobalgroup.blogspot.mx/2013/08/blue-ocean-strategy-estrategia-de.html>
- COELLO, C. (2016). Obtenido de ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD : <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/blue-ocean-strategy>
- KIM, C. (2006). *ESTRATEGIAS Y NEGOCIOS* . Obtenido de <https://estrategiasynegocios.wordpress.com/2006/11/29/%E2%80%99Cla-estrategia-del-oceano-azul%E2%80%9D-w-chan-kim-y-renee-mauborgne/>
- LOPEZ, I. (2016). *MERCADEO Y PUBLICIDAD*. Obtenido de http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/LibrosRecomendados.php?pageNum_Libros=28&totalRows_Libros=173
- PREZI. (2013). *PREZI*. Obtenido de <https://prezi.com/oac-louhxvp-/oceano-azul/>
- TAPIA, S. (2015). *MIXTRATEGY*. Obtenido de <http://www.mixtrategy.com/estrategia-de-oceano-azul/>