

**Instituto Tecnológico Nacional de México**

**Maestría en Ingeniería Administrativa**



---

**OCEAN BLUE**

---

**Fundamentos de Ingeniería Administrativa**



***Por: Sánchez Ávila María Fernanda***

**2016**

## Contenido

Introducción.....	1
Generalidades.....	2
Innovación en valor (Blue Ocean Strategy).....	4
Principios para desarrollar una estrategia de océano azul.....	7
Crear nuevos espacios de consumo.....	7
Centrarse en la idea global, no en los números .....	7
Ir más allá de la demanda existente .....	8
Asegurar la viabilidad comercial del océano azul .....	8
Conclusión .....	9
Propuesta de tema de tesis.....	10
Objetivo General .....	10
Agradecimientos .....	10
Referencias .....	11

## Introducción

En la actualidad, existe un gran crecimiento de los competidores en el mercado, esto debido principalmente a la abundante cantidad de productos y servicios que se ofertan, en donde la mayoría de las organizaciones compiten entre sí por tener una mayor parte del mercado, algunas optan por implementar algunas estrategias agresivas, conocidas como océanos rojos.

Sin embargo, existe aunque sea una minoría de empresas que han optado por la implementación de estrategias de océano azul, en donde la competencia ya no es un factor relevante, sino la consolidación, crecimiento y el liderazgo.

El presente artículo tiene como finalidad dar a conocer las principales características de la estrategia de Océano Azul u Ocean Blue (comúnmente conocida en el idioma inglés), la cual fue creada por los autores W. Chan Kim y por Renée Mauborgne.

### **Palabras claves:**

- Ocean Blue
- Océano Azul
- Océano Rojo
- Estrategia
- Ventaja competitiva

## OCEAN BLUE

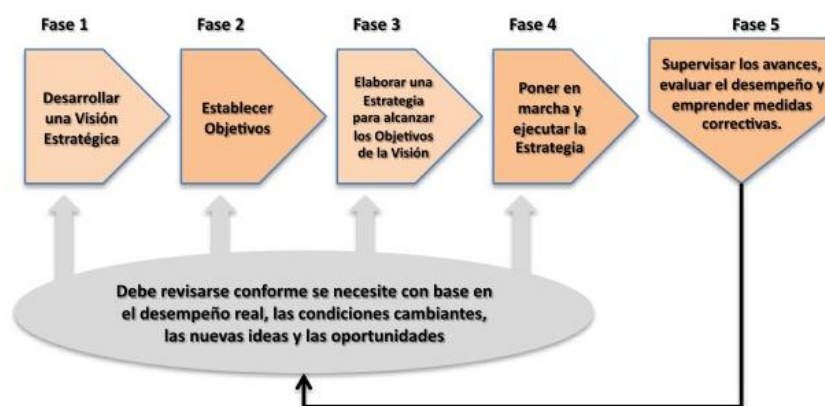
**Blue Ocean Strategy: Estrategia de Innovación en Valor para “Innovar, Emprender y Crecer creando nuevos mercados”**

## Generalidades

Recordemos la palabras de Michael Porter, acerca de estrategia: «La creación de una posición única y valiosa para la organización, la cual considera un conjunto de actividades que deben ser relacionadas y combinadas, decidiendo incluso aquello que no se hará» (Porter, 1996)

Porter, plantea algunas diferencias entre la eficacia operativa y la estrategia, en donde los requerimientos para que esta última represente una ventaja competitiva, recaen en la función que ejercen los líderes para que se implementen las estrategias empresariales.

Para ello, se planteará en primera instancia el proceso de elaboración de una estrategia desde el punto de vista de la administración.



**Figura 1** El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia (Thompson, Strickland, & Gamble, s.f.)

Con esto, lo que se busca es definir las acciones que se deben emprender para lograr obtener resultados en cada uno de los negocios o emprendimiento en los que participan las organizaciones. Lo que se busca es, básicamente, tener la capacidad de ofrecer y de obtener buenos resultados, se suele hablar de rivales, debido a que las estrategias empresariales son resultado y evolución de estrategias y de tácticas militares, cuyo objetivo se encuentra en derrotar al enemigo. (Céspedes, 2013)

Sin embargo, una cuestión bastante interesante es saber ¿cómo se elabora una estrategia?, para ello bastará decir que, la estrategia general de una organización es: «una colección de iniciativas y de acciones estratégicas, producto de gerentes y de empleados de toda la jerarquía organizacional» (Céspedes, 2013)

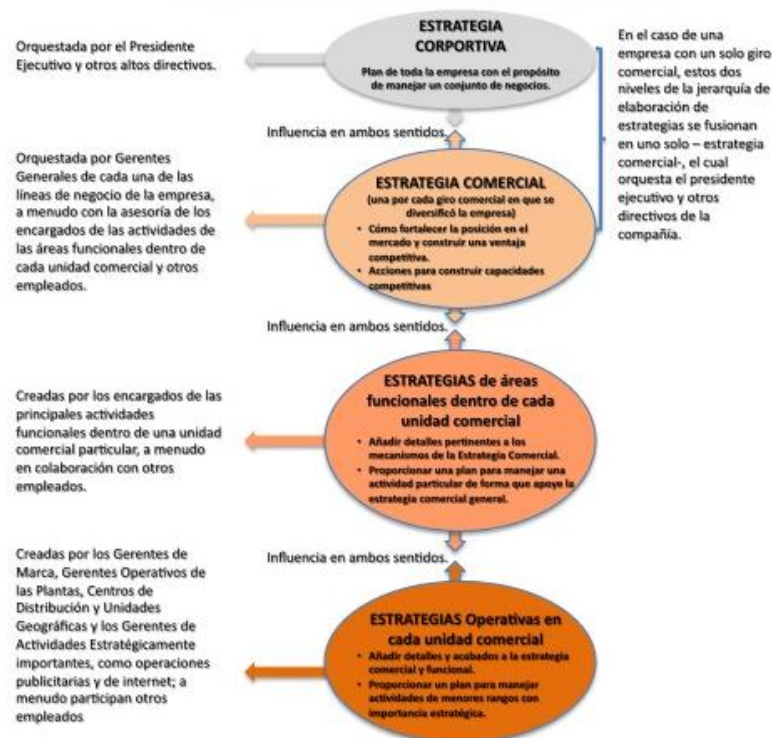


Figura 2 Jerarquía de la elaboración de la estrategia de una compañía (Thompson, Strickland, & Gamble, s.f.)

En gran parte de las organizaciones, idear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo que se logra en equipo, en el cual todos los gerentes desempeñan un rol importante, ya que es un error suponer que una estrategia es algo que solo lo realiza la Directiva.

Como se muestra en la Figura 2, se presenta quién es con frecuencia la persona responsable de diseñar piezas de una estrategia general.

En empresas que tienen diversos giros comerciales, en donde se deben de controlar distintas estrategias, la tarea de elaborar una estrategia, implica cuatro niveles a saber:

- Estrategia corporativa
- Estrategia comercial
- Estrategias de áreas funcionales
- Estrategias operativas

Por otro lado, es importante también definir el concepto de innovación: «es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, servicios y productos, prácticas con la única intención de ser útiles para lograr el incremento de la productividad», un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa. (Céspedes, 2013)

## **Innovación en valor (Blue Ocean Strategy)**

Desde el inicio de la era industrial, las organizaciones se han sumergido en una gran competencia, luchan por tener ventajas competitivas, guerras por el mercado, o las contiendas han sido un denominador común en la creación de los planes estratégicos.

Las sociedades y organizaciones han estado nadando en océanos rojos, librando las luchas por subsistir. (ESDEN, s.f.)

Los océanos rojos representan todas aquellas industrias que existen en la actualidad, mientras que los océanos azules simbolizan aquellas ideas de negocio que hoy por hoy son desconocidas. (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

A continuación se muestra un cuadro comparativo de las principales diferencias entre uno y otro.

<b>Estrategia del océano rojo</b>	<b>Estrategia del océano azul</b>
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 3 Comparación entre estrategia de océano rojo y océano azul (Chan Kim & Mauborgne, 2005)*

En los océanos rojos, los límites de las organizaciones están definidos y aceptados tal y como son, y además las reglas de juego son conocidas por todos.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de los beneficios y crecimiento van disminuyendo, los productos se logran estandarizar al máximo y la competencia se torna más sangrienta (de allí el color rojo del océano).

En cambio, el océano azul, se caracteriza por la creación de mercados en áreas en donde aún no están explotadas todas las oportunidades, en donde además las generan con un crecimiento rentable y a largo plazo.

Para clarificar un poco más este concepto, tomemos el ejemplo conocido mundialmente del Cirque du Soleil, el cual fue creado en Canadá en 1984 por un

grupo de actores, sus presentaciones han llegado a conseguir que más de 40 millones de personas en 90 ciudades alrededor del mundo logren verlos.

Desde una primera vista, pocas son las personas que considerarían montar como negocio un circo, de hecho, está considerado como un negocio de capa caída ya que su principal público (los niños) hoy en día están más interesados en artículos electrónicos.

Desde el punto de vista estratégico, también era considerada algo poco atractivo, sin embargo, el Cirque du Soleil, se dirige a un público de todas las edades, lo que unido a la característica única de cada una de sus giras ha hecho aumentar la demanda de este tipo de espectáculos, además de cobrar tarifas muy superiores a cualquier otro circo, incluso es comparable con las obras teatrales.

El Cirque du Soleil supo crear un océano azul, caracterizado por un concepto innovador compuesto de circo y teatro, además amplió las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirigen.

(Chan Kim & Mauborgne, 2005)

<b>Eliminar</b>  Las estrellas. Los espectáculos con animales. Las concesiones en los pasillos. Las pistas múltiples.	<b>Incrementar</b>  Un solo escenario
<b>Reducir</b>  La diversión y el humor. El suspenso y el peligro.	<b>Crear</b>  Un tema. Un ambiente refinado. Múltiples producciones. Música y danza artística.

Figura 4 Matriz de las cuatro acciones: El caso de Cirque du Soleil (Chan Kim & Mauborgne, 2005)



Los océanos azules surgen cuando la competencia se torna irrelevante, ya que las reglas del juego están esperando por ser fijadas, y se caracterizan por la creación de nuevos mercados en áreas en donde no han sido explotadas; hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría de los rojos, surgen al expandirse en los límites ya existentes. (Ortiz, 2014)

## **Principios para desarrollar una estrategia de océano azul**

### **Crear nuevos espacios de consumo**

El proceso de descubrir y de crear océanos azules no consiste en intentar predecir tendencias de la industria o del sector a través de un ejercicio de adivinación, tampoco se trata de implementar nuevas ideas que surjan de la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error.

Este primer principio, se encarga de crear una estrategia basado en estas características para lograr ampliar los límites del mercado tal y como se conciben hoy en día.

### **Centrarse en la idea global, no en los números**

En lugar de elaborar un documento formal, resulta que es más conveniente dibujar sobre un lienzo y de la forma más clara posible, la estrategia que deseamos implementar.

Sin embargo, realizarlo de esta forma, no quiere decir que no haya que hacer números y comparar todas las ideas en un documento final, pero ese se hará más adelante, ya que los detalles son más fáciles de puntualizar una vez que se tenga una visión general de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

## **Ir más allá de la demanda existente**

Para lograr este objetivo, es necesario que las empresas corrijan dos prácticas de estrategias convencionales, la que consiste en cómo resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación en exceso del mercado.

## **Asegurar la viabilidad comercial del océano azul**

El objetivo es reducir el riesgo que se crea al implementar una estrategia de este tipo. Para asegurar la viabilidad de esta estrategia será necesario llegar a una respuesta afirmativa de las siguientes preguntas:

- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?
- ¿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?
- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?

(Chan Kim & Mauborgne, 2005)

## Conclusión

La necesidad de crear ventajas competitivas hoy en día es muy importante, y hacerlo con una estrategia que deje de lado precisamente a la competencia y se base en factores igual de importantes es aún mejor.

La estrategia del Océano Azul (Ocean Blue Strategy) nos brinda esta oportunidad y además asegura que si se implementa de manera correcta logrará los resultados que se esperan de ella.

Aunque es una herramienta relativamente nueva y no muy conocida por las empresas, sin duda con el paso del tiempo se irá implementando y adaptando cada vez más a las necesidades de las organizaciones hoy en día.

## **Propuesta de tema de tesis**

Implementación de una estrategia Océano Azul en una PyMe de la región.

## **Objetivo General**

Analizar la viabilidad e implementación de una estrategia de océano azul en una organización de la región de Orizaba para la creación de una ventaja competitiva.

## **Agradecimientos**

Al Tecnológico Nacional de México por ser mi alma máter y al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por su apoyo y motivación para realizar estos artículos en la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa.

## Referencias

- Céspedes, H. (26 de Agosto de 2013). *HC Global Group*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://hcglobalgroup.blogspot.mx/2013/08/blue-ocean-strategy-estrategia-de.html>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ESDEN. (s.f.). *Escuela Superior de Negocios y Tecnologías*. Recuperado el Mayo de 2016, de Ingersoll Rand: <http://www.esdenonline.com/datos/articulos/archivo11.pdf>
- Ortiz, J. L. (15 de Julio de 2014). *ITESM*. Recuperado el Mayo de 2016, de [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analis/firmas/dr.+jose+luiz+ortiz+rosales/op\(15jul14\)joseluisortiz](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analis/firmas/dr.+jose+luiz+ortiz+rosales/op(15jul14)joseluisortiz)
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
- Thompson, A., Strickland, J. A., & Gamble, J. (s.f.). *Administración estratégica: Teorías y casos*.