



Instituto Tecnológico de Orizaba

DEPI

División de Estudios de Posgrado e Investigación
MIA MIE MII MCIQ MSC DI

Maestría en Ingeniería Administrativa

Fundamentos de Ingeniería Administrativa

Artículo:

Ocean Blue

I.D.I.E. Hugo Domingo García Manilla

28 de Noviembre de 2016

Fortín, Veracruz

Contenido

Introducción	3
Océano Rojo	5
Océano Azul	6
Principios para Desarrollar una Estrategia de Océano Azul	7
1. Crear nuevos espacios de consumo	7
2. Centrarse en la idea global, no en los números	7
3. Ir más allá de la demanda existente	8
4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.....	10
Ejemplos de Océano Azul	12
Cirque du Soleil.....	12
Walt Disney.....	14
Space X.....	14
Tesla Motors	15
Océano Rojo vs Océano Azul.....	16
Conclusiones.....	17
Agradecimientos	18
Referencias	19

Ocean Blue

“Estrategia del Océano Azul”

Introducción

Desde hace mucho tiempo, las empresas compiten frontalmente con el propósito de alcanzar un crecimiento rentable y constante. Luchan por conseguir una ventaja competitiva, batallan por una mayor participación en el mercado y se esfuerzan por diferenciarse. Sin embargo, en los saturados mercados de hoy, la competencia directa no produce otra cosa que “océanos rojos” teñidos de la sangre de los rivales que pelean por una reserva de utilidades cada vez más reducida.

Esta estrategia cuestiona todo aquello que se cree saber sobre la forma de alcanzar el éxito estratégico, los autores afirman que aunque la mayoría de las compañías compiten en esos océanos rojos, esta estrategia cada vez ofrece menos posibilidades de generar crecimiento rentable.

Sobre la base de un estudio de 150 movimientos estratégicos que abarcan un período de más de cien años y treinta industrias, plantean que las empresas líderes del mañana no lograrán el éxito batallando contra sus competidores sino creando “océanos azules” de espacios de mercados seguros y listos para crecer.

La estrategia del océano azul es un enfoque sistemático para hacer que la competencia se vuelva algo sin importancia. Esta estrategia se propone cambiar los esquemas, ofrece un marco analítico comprobado y las herramientas para crear y capturar océanos azules.

En él se examina una amplia gama de movimientos estratégicos de un gran número de industrias y se destacan los seis principios que toda empresa puede aplicar para formular y ejecutar con éxito estrategias de océano azul.

Dando un vuelco total a las ideas tradicionales sobre la estrategia, “Ocean Blue” marca un hito al trazar un “camino audaz para vencer en el futuro”. (Chan & Mauborgne, 2008).

Esta estrategia surge de la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los creadores de la estrategia se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules, los cuales se explican más adelante.

Océano Rojo

Antes de explicar en qué consiste la “Estrategia del Océano Azul” considero pertinente comenzar por definir qué es un “Océano Rojo”.

Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son.

Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales “arañando” poco a poco cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Océano Azul

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

Existen océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes.

El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Los “Ocean Blue” simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

Principios para Desarrollar una Estrategia de Océano Azul

1. Crear nuevos espacios de consumo

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio.

Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error.

El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, (Chan & Mauborgne, 2008) proponen los siguientes cinco caminos.

2. Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora.

En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes, etc.

En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia.

Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora.

Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números.

(Chan & Mauborgne, 2008) Proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar.

Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

3. Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando?

Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente.

Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas 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.

Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear un mercado(s)-objetivo demasiado pequeño.

Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.

A pesar de que el universo de no clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes.

A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

- El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

- El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas.

Sin embargo, acercarse a este tipo de no-clientes puede resultar muy lucrativo. La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva. A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda.

Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano.

4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo.

Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa 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?

El Cirque du Soleil, Starbucks, The Home Depot o Ralph Lauren son océanos azules que poco tienen que ver con la tecnología. 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 todo ello respetando el medioambiente.

Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no-clientes pasarse a nuestro bando.

El segundo aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es 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, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos.

Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce.

Ejemplos de Océano Azul

A continuación se citan algunos ejemplos de empresas y emprendedores que - iniciaron un negocio / desarrollaron un producto o servicio- basado en la estrategia del Océano Azul.

Cirque du Soleil

El mundialmente famoso Cirque du Soleil es un ejemplo de espectáculo creado a partir de una estrategia de océano azul. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta.

A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo. Antes de que surgiera el Cirque du Soleil, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos.

Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.).

Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional).

El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costes en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

Walt Disney

Walt Disney posee oficinas creadoras de OA. El fundamento es: “Si lo puedes soñar lo puedes hacer”.

La oficina 1 es la del “Yo-soñador”. Su lema es: “Prohibido prohibir”.

La Oficina 2 es la del “Yo crítico”. Su lema es La ley de Murphy: lo que puede salir mal va a salir mal.

La oficina 3 es la del “Yo-realista”, concreta las ideas del “Yo-soñador” que pasan el filtro del “Yo-crítico”. Su lema: la realidad es la única verdad.

(Krell, 2015).

Space X

Space X es una ambiciosa empresa americana al mando de Elon Musk (Fundador y CEO) que diseñó los primeros modelos de astronaves para uso comercial.

Si bien ha sido fuertemente criticado por personalidades en el ramo espacial como Neil Armstrong, que se oponen al viaje al espacio de manera comercial, Musk ha probado la viabilidad y la importancia de enfocar los fondos del gobierno en la exploración del espacio y el viaje a él.

Con increíbles pasos al futuro, Space X se coloca como una compañía ambisiosa y con un fuerte rol en la innovación científica y empresarial.

Tesla Motors

Tesla Motors es una empresa en Silicon Valley que diseña y fabrica autos eléctricos, componentes para la propulsión de vehículos eléctricos y sistemas de almacenamiento de baterías.

La visión por Elon Musk a la hora de formar parte de Tesla Motors era probarle al mundo consumidor de que el auto eléctrico no tenía que ser pequeño y poco atractivo.

Su imagen de lo que Tesla Motors podía hacer era que la empresa podía imponerse como el primero en el océano azul que diseñara autos deportivos eléctricos que revolucionaran la percepción actual sobre lo que es un auto eléctrico.

Así es como nace Tesla Roadster, Tesla Model S y Tesla Model X. Así es como la empresa salió adelante desde el 2003 y se volvió un boom en la bolsa de valores en el 2013 cuando se empezaron a mostrar tremendas ganancias.

(Pañaranda, 2015)

Océano Rojo vs Océano Azul

Estrategia Océano Rojo	Estrategia 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

*Tabla 1.- Estrategia del Océano Azul comparada con la del Océano Rojo
(Chan & Mauborgne, 2008)*

Conclusiones

Un océano azul es un mercado virgen, donde todavía no imperan las reglas de la competencia, y donde puedes imponer tus precios y obtener amplios márgenes de beneficio.

Un océano rojo es un mercado ya muy competitivo, donde los productos tienden a comportarse como materias primas (commodities), con márgenes ajustados, guerras de precio y la búsqueda incesante de la productividad para poder seguir adelante (Crear mi Empresa, 2013).

Los océanos azules tienden a convertirse en rojos. Un claro ejemplo de ello fue Apple y Sony, que crearon océanos azules con sus productos, el ipod, el iphone y la ipad el primero, y los walkman el segundo. En un par de años el resto de las empresas de este sector comenzó a imitar el producto pues observaron que tenían gran éxito, es así como el océano azul se convirtió en rojo al tener una gran cantidad de empresas que fabricaban productos genéricos, con la misma función.

Para lograr esta estrategia, se requiere llevar cabo procesos de innovación y desarrollo, ser muy observadores y desarrollar un pensamiento disruptivo.

Agradecimientos

Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar las herramientas y capital humano para desarrollarme profesionalmente y al M.A.E. Fernando Aguirre y Hernández profesor de la asignatura de Fundamentos de Ingeniería Administrativa por promover entre sus alumnos el aprendizaje a través de la práctica, incentivando de esta manera la proactividad y el genuino aprendizaje.

Referencias

Chan, W., & Mauborgne, R. (2008). *Estrategia del Océano Azul*. Barcelona: Profit.

Crear mi Empresa. (23 de Abril de 2013). *Crear mi Empresa*. Obtenido de Crear mi Empresa Web site: <http://crearmiempresa.es/article-estrategia-oceano-azul-apple-117310177.html>

Krell, H. (14 de Mayo de 2015). *Emprendedores News*. Obtenido de Emprendedores News Web site: <http://emprendedoresnews.com/tips/la-teoria-del-oceano-azul.html>

Pañaranda, F. (17 de Agosto de 2015). *Administración Crítica*. Obtenido de Administración Crítica Web site: <http://admincrit.blogspot.mx/2015/08/estrategia-de-oceano-azul.html>