

Instituto Tecnológico de Orizaba

Maestría en Ingeniería Administrativa.

Catedrático: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Alumno: Joab Abisaí Pérez Huerta

Tema: Nadando en un Océano Azul

**Introducción.**

Pensando en una empresa familiar, quizá un taller mecánico, una empresa en donde el padre de familia ha pertenecido a ese negocio desde hace dos generaciones, y que ha heredado esas habilidades para arreglar automóviles. Sin embargo, en cierta ocasión, justo enfrente de su taller se instala un nuevo taller mecánico, el cual, ofrece sus servicios a un costo menor que el primero, ¿Cuál es la primera solución que piensa el padre de familia ante esta situación problemática? Bajar más sus costos, para que ninguno de sus clientes, y de los que pudieran llegar a ser sus clientes, acuda con su competencia de enfrente. Esto es un océano rojo. Una competencia, voraz, dura, despiadada y en ocasiones hasta desleal, que no permite ver todas las posibilidades que tienen las empresas u organizaciones, de poder crecer y alcanzar los objetivos que tienen establecidos.

Ahora, si ante esta misma situación problemática, en la cual se ve envuelto este negocio, el señor mecánico pudiera sentarse a meditar un poco sobre su situación, generaría ideas tales como emprender una nueva rama en su negocio, como comprar autos con algún problema, arreglarlos y poner a la venta como autos que funcionan en perfectas condiciones, o quizá, cuando no tenga todo el espacio ocupado por vehículos en reparación, ofrecer el servicio de estacionamiento. Esto es un océano azul. Una estrategia que permite observar todo el panorama laborar

que una empresa puede tener, y que le permita en corto, mediano o largo plazo, implementar ideas que le ayude a crecer y que no necesariamente es en su rama industrial, en este caso la reparación de vehículos automotrices, es ingresar al mercado de la venta de automóviles en donde se ven involucradas agencias de marcas reconocidas a nivel mundial o pensiones y estacionamientos que su único giro es el de proporcionar un lugar para poder guardar el automóvil.

¿Qué es lo que impide a una empresa el desarrollarse en un océano azul? Son todos los paradigmas que se viven en el mundo laboral, en donde se piensa únicamente en el sector al cual pertenece, y en esa lucha constante que debe haber por derrocar y vencer a la competencia, cerrando el campo de visión de cualquier persona o empresario, negándole observar todo el panorama que existe enfrente de él.

Afortunadamente, ha llegado esta estrategia, que ha permitido y seguirá permitiendo, implementar nuevas ideas o herramientas, que puedan ayudar a una empresa a crecer y cumplir sus objetivos.

### **¿Qué es el Blue Ocean?**

Cuando se piensa en la estrategia de los océanos, se puede definir como las áreas que existen en los mercados que no han sido aprovechados y que permite la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento y desarrollo altamente rentables. No se puede ver físicamente, aun, debido a que se representa por las empresas que no existen actualmente. Una de las desventajas que esta estrategia presenta, es que este tipo de “océano” se desarrollan muy lejos de los límites en los cuales la industria se desarrolla actualmente, sin embargo, en su gran mayoría, los océanos azules brotan de los océanos rojos en los cuales la mayoría de las empresas y organizaciones se encuentran sumergidos. Pero, esto conlleva a la pregunta, ¿Qué es un océano rojo? Pues bien, un océano rojo está conformado por la gran mayoría de las organizaciones empresariales que existen hoy en día, se mueve directamente en lo que se conoce como mercado. En este tipo de océanos, las fronteras y las limitantes que existen

están totalmente definidas, pues se basan principalmente en la competencia que existe entre las empresas del mismo giro, en donde se busca ser el puntero y ser el número uno en ventas, clientes, y utilidades netas en el año generando un clima de competencia devastador, generando artimañas y competencias desleales, y que a su vez, impide el crecimiento y desarrollo de cualquier tipo de industria.

Por ello es necesario definir algunos de los puntos centrales de cada uno de estos océanos:

Océano azul:

- Desarrollar un espacio que no tenga competencia en el mercado.
- Implementar un enfoque de crecimiento, en el cual, la temática de competencia sea totalmente irrelevante y el vencer a las empresas rivales, no es el centro de atención.
- Su dinámica permite crear y atraer demanda que sea nueva en el mercado.
- Es fundamental romper los paradigmas en cuanto a la planeación y utilización de los valores y costos.
- Se busca alinear todo el sistema en las actividades, pero buscando destacar en el mercado potencial por diferenciación y bajo coste.

Océanos rojos:

- Su principal objetivo se centra en la competencia en el espacio que existe en el mercado, tratando siempre de vencer a las empresas que compiten en el mismo giro empresarial.
- Las acciones que deciden implementar están relacionadas con los retos que la competencia imponga, sea por precio, por calidad, por imagen o por cualquier tipo de aspecto.
- Solo se trabajaba la demanda existente en el mercado.
- Muy frecuentemente los conceptos de calidad y costo, están distanciados en gran manera, no puede haber un elemento barato que sea de alta

calidad, ni puede existir un artículo que su costo sea alto, sin cumplir lineamientos de calidad exigentes.

### **El futuro se está desarrollando ahora.**

Cierto es que este concepto de los océanos es nuevo e innovador, pero, pensando en su base fundamental, se puede concluir que el proceso en el cual se guía, es algo que se ha visto rendir frutos a través de los años, es decir, pensando en el mundo industrial de hace cien años, con toda certeza se puede asegurar que ningún empresario por más brillante que fuera, podría siquiera haberse imaginado empresas de automóviles, la industria audiovisual (discos, DVD, cines, películas) la industria aeronáutica, la industria petroquímica, etc. No se debe viajar tanto en el tiempo para ver los resultados de una aplicación, quizá inconsciente, del sistema que maneja el “océano azul”, hace treinta años, nadie apostaba por una empresa de telecomunicaciones móviles, una empresa dedicada a la mensajería exprés, organizaciones que comercio minorista, productos terminados como minivans, o tablas para la nieve, y sin embargo, para que estas industrias sean, lo que el día de hoy son en el mercado global, parte de las acciones y las estrategias que se empezaron a implementar desde hace un par de décadas. Por ello esta estrategia, no es un estudio sin pies ni cabeza, ciertamente, el Blue Ocean está basado en empresas de manufactura de algún producto, o de servicios, que aún no se pueden ver físicamente, pero que están orientadas a las necesidades que se pueden presentar en un futuro, y que cuando se logren desarrollar a su tiempo, serán un punto de referencia en el mercado a nivel mundial.

### **Los seis principios que la estrategia del océano azul ocupa.**

Principios de la formulación:

- 1. Se deben reconstruir las fronteras que se tienen en el mercado actualmente.**

Con la aplicación de este principio se ve reducido el factor de riesgo de búsqueda, con el fin de que se separe de la competencia, y con ello se pueda facilitar la

creación de un océano azul. Sin duda es un principio que permite corregir y reenfocar los esfuerzos de la organización, el obstáculo a vencer es el de poder identificar de forma correcta entre todas las posibles oportunidades que existen, cuáles son las que realmente tienen un potencial comercialmente bueno, para poder hacer brotar un nuevo océano azul. Este es un factor muy importante pues se tiene que basar en estudios realizados correctamente para evitar que cualquier tipo de inversión resulte ser solo un juego al azar. Para ayudar a facilitar esta tarea, existen seis enfoques básicos, agrupados con el nombre de esquema de las seis vías, aplicables a cualquier tipo de industria y basados en la capacidad de ver las situaciones reales que pueden ser percibidas por una persona.

- Forma uno: Exploración de las industrias que no se relacionan directamente (Alternativas)

Una forma muy clara de abrir el panorama para poder introducirse a navegar en el océano azul, es tener el concepto de que una compañía o una empresa, no compite solo con empresas del mismo giro, un ejemplo muy claro son los restaurantes, es decir, en la actualidad, la forma en la cual se mide el éxito o el fracaso que existe en un restaurante, tiene mucho que ver con la forma en la cual uno gana o pierde clientes ante la competencia, y si un restaurante muestra un menú de cincuenta pesos, la competencia propone un meno que cuesta cuarenta y cinco pesos, y así sucesivamente en las demás ramas y enfoques que estas empresas pueden manejar. Pero, la realidad es completamente distinta, pues la competencia no debe ser con ese enfoque, un restaurante puede competir con un cine, ¿Cómo? En la medida en que oferta al público un producto un servicio, con el cual, las personas prefieran una cita para ir a comer, que para ir a ver una película, puede competir con una tienda de abarrotes, ofreciendo productos que el mercado cambie la compra de un producto chatarra, por un plato de fruta o un alimento ligero. La competencia no es, cuánto puedo hundir a las empresas del mismo giro, la competencia es, cómo la organización marca la diferencia con respecto a otras.

- Forma dos: Conocer los Grupos Estratégicos.

Este camino se funciona bajo el principio de diferenciación, es decir, definir en concreto, cual o cuales serían las razones por las cuales un cliente prefiere el servicio o el producto de cierta empresa y no de su competencia. En este caso se comparan y analizan las estrategias que siguen las empresas que trabajan sobre el mismo sector del mercado. Se puede dar el enfoque de precio y desempeño. No busca únicamente bajar un precio o elevar una calidad sin tomar en cuenta los costos, más bien, trata de observar las características de las empresas y determinar cuáles son los detalles o los elementos que generan un agrado mayor al cliente, y que debido a ello, se quedan con la clientela.

- Forma tres: Exploración de cadena de clientes potenciales.

Existe una muy variada cadena de compradores que se relacionan directa o indirectamente con la adquisición de algún producto o servicio, es decir, existen los usuarios, que son los que lo ponen en uso, pero también existen los líderes de opinión, cuya opinión guía e influye en gran medida al mercado potencial. En este aspecto también se ven involucrados los gerentes encargados de compras, en quien recae el factor “precio” y de producción, en quien se ve reflejado el factor “calidad”. Otro tipo de comprador, es el minorista, y es contribuye a la empresa, a poder tener una rotación de inventario evitando así estancamientos y retrasos con puedan perjudicar a la organización.

- Forma cuatro: Exploración de los servicios complementarios.

En este camino, se incluyen los escasos productos o servicios que se utilizan de forma independiente, pues como se maneja actualmente los productos o servicios que son ofertados por parte de otras empresas, pueden llegar a afectar el valor de los propios, sin embargo, siempre se mueven dentro de los límites establecidos. Ejemplificando esto, se puede pensar en un cine, quienes únicamente se preocupan por los costos generados dentro de, sin embargo, hay cierta parte del mercado que para poder acudir a una función, necesitan realizar gastos en una persona que cuide a sus hijos, y en un gasto más por el estacionamiento del vehículo. A simple vista parece ser algo totalmente fuera de los límites en los

cuales se mueve un cine, sin embargo este tipo de costos, tienen un impacto profundo en la toma de decisión de las personas. La clave se encuentra en definir la solución total que los clientes buscan a la hora de tomar su elección por un producto o un servicio.

- Forma cinco: Exploración de la atracción de forma funcional o emocional.

Existen algunas empresas que compiten con base al precio y a la función del producto que ofrecen, derivados de un cálculo utilitario, es decir, su atracción es racional, pero las empresas que se basan en la competencia en base a los sentimientos que puedan generar en sus clientes su atractivo es emocional. Pero muy pocas veces es totalmente de una forma o de otra, en su gran mayoría, es una combinación de ambas en donde el mayor porcentaje depende del enfoque de la empresa hacia el producto que oferta al mercado.

- Forma seis: El factor “Tiempo”.

Absolutamente todas las organizaciones pueden verse afectadas positiva o negativamente por el paso del tiempo, pues con él, las demandas, las corrientes y las modas van variando. La mayoría de las industrias se adaptan de forma lenta y pasivamente a medida que los acontecimientos van ocurriendo. Por ello, el foco de atención se debe precisar, hacia la previsión de los cambios que puedan existir en el mercado, y actuar de forma rápida para cubrir las necesidades de un mercado próximo.

## **2. Poner la idea global en el centro del enfoque de la empresa, no las cifras.**

La siguiente etapa que se debe de seguir es la de encontrar cuál es la mejor ruta para la aplicación de las ideas que han surgido como base para un océano azul. Este no es un desafío sencillo pues en su gran mayoría, las empresas se encuentran atadas a los océanos rojos, lo que les lleva a seguir lineamientos, planeaciones y sistemas de administración como cualquier otra empresa lo hace en el mercado existente. Este principio es muy importante para minimizar el riesgo

de planeación, el cual se da debido a las inversiones de muchos recursos, como tiempo, dinero y esfuerzo para lograr solo algunos cambios que al final de cuentas no saca a la organización de un océano rojo. El objetivo final de esta etapa se centra en la conceptualización de un cuadro estratégico, enfoque mediante el cual es posible generar estrategias o herramientas que son fáciles de analizar e implementar con la finalidad de hacer crecer la creatividad de una gran parte de las personas que laboran dentro de la empresa y con ello, mostrar a la organización, el amplio panorama en donde se encuentran los océanos azules. Un cuadro estratégico, cumple con tres propósitos principalmente:

- Permite mostrar el perfil estratégico de la empresa, presentando las variables
- Presenta el perfil estratégico de la competencia que existe en el mercado.
- Presenta el perfil estratégico de la organización, o su curva de valor.

Y para su elaboración, es necesario seguir la siguiente metodología:

- Un despertar visual.- Donde se compara la empresa con la competencia, mediante el dibujo del cuadro estratégico.
- Una exploración visual.- Se debe salir al campo, a explorar las formas de llegar a un océano azul.
- Desarrollar una feria de la estrategia.- En esta fase, se plantea el dibujo del cuadro estratégico en base a lo que “debería ser” con la información recabada en el paso anterior. Siempre es bueno, llevar a cabo una retroalimentación enfocada a los cuadros estratégicos de los diferentes tipos de mercado.
- Una comunicación visual.- Se debe distribuir los perfiles estratégicos del “antes” y el “después” para poder realizar con facilidad una comparación significativa.

### **3. No conformarse con la demanda que ya existe.**

Existen una gran cantidad de empresas y organizaciones, que prefieren “lo malo por conocido, que lo bueno por conocer” es decir, se conforman con los elementos



que tienen a su alcance y pocas veces deciden realizar un cambio o una ampliación del mercado que maneja, y ciertamente cualquier cambio conlleva un riesgo, sin embargo ¿Cuántas posibilidades no se están perdiendo, debido a este temor hasta cierto punto no fundamentado? Para poder lograr este crecimiento que puede ser significativo en el desarrollo de una empresa, se deben corregir principalmente dos prácticas estratégicas que se llevan con mucha normalidad en las industrias hoy en día: La primera, un enfoque que dicta la centralización únicamente en resolver las necesidades del mercado actual y la segunda, una visualización del mercado extremadamente segmentado.

Esta situación problemática, se puede resolver haciendo más grandes los océanos azules, es decir, no enfocarse en su totalidad en satisfacer al cliente que ya existe, sino pensar en aquellos sectores del mercado que todavía no se tiene, pero que tiene un gran potencial para ayudar a la empresa a destacar. Este mercado de “no clientes” se puede dividir en dos, pensando en la distancia que guarda con respecto a los clientes que la empresa tiene en la actualidad: En la primera parte, se pueden observar personas u organizaciones, que conocen los servicios o productos que se ofertan, pero que por ciertos factores no los consumieron, en la segunda parte se encuentran las personas o empresas que buscan un cambio, pues consideran inaceptables las condiciones actuales en las cuales se encuentran. Estas son las partes involucradas, y que representan un amplio mercado potencial, que a su vez, puede generar un crecimiento en gran escala de la situación actual de la organización.

#### **4. Aplicación de la secuencia estratégica correcta.**

El siguiente desafío de las organizaciones se centra en construir un modelo de negocios, muy bien fundamentado que pueda garantizar la concepción de un océano azul, en donde las utilidades que se pueden lograr son algo sólido, y que da lugar al siguiente paso en la metodología de la aplicación del océano azul: la aplicación de una secuencia estratégica correcta. Lo cual consiste en puntualizar y validar la o las ideas que se han generado para el brote de un nuevo océano azul con el fin de garantizar su viabilidad comercial.

## **5. Derribar las barreras organizacionales más fuertes**

Es algo muy natural para las nuevas ideas o para los cambios que se planean aplicar, un comienzo lleno de dificultades y problemáticas, en el momento de llevar todo a un accionar físico. Pero para la estrategia que se ha aceptado en el océano azul, todo gira alrededor de un cambio que básicamente consiste en pasar de la convergencia a la divergencia, en cuando a las curvas de valor se refiere, y a un menor costo. Esto se puntualiza claramente en cuatro barreras principales a vencer:

- La percepción de la idea o del cambio.
- Los recursos limitados y en algunas ocasiones escasos.
- La motivación.
- La barrera de política.

## **6. Incorporación de la ejecución dentro de la estrategia.**

En este principio el factor de riesgo que se busca minimizar es el riesgo de la gestión, es decir, buscar la implementación correcta de todo el análisis que se ha llevado a cabo, y tratar de seguir la metodología que pueda llevar a la empresa, o a la futura empresa al desarrollo y crecimiento y en general al éxito.

## **Conclusiones**

Los océanos rojos abundan en la actualidad, un sistema y conjunto de puntos de vista, que limitan a cualquier persona, empresario u organización, a concebir nuevas ideas, que pueden llegar a ser una gran inversión, es decir, ciertamente el océano azul, se basa en conceptos o visualizaciones de empresas que todavía no existen, pero que en un futuro, cubrirán las necesidades de un mercado en crecimiento.

La idea de un océano azul se centra en cuatro puntos fundamentales:

- La creación de nuevos espacios de consumo.
- La centralización en una idea global.
- El arriesgarse a tratar de ingresar a una nueva zona del mercado
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Cada una de estas etapas tiene su inversión y sus riesgos, pero, si se realiza correctamente, puede encaminar de manera inequívoca, a una persona o a una organización al éxito.

## **Propuesta de tesis.**

Desarrollo de un océano azul, en torno al desecho de neumáticos automotrices.

## **Objetivo.**

Realizar e implementar el concepto de océano azul, en un factor de contaminación en crecimiento como lo es el desecho de neumáticos.

## **Agradecimientos.**

Agradecimiento especial al Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Dr. Fernando Aguirre y Hernández, quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa, por todos los conocimientos que comparte con sus alumnos y a la Maestría en Ingeniería Administrativa que promueve la cultura del aprendizaje. Así como agradecer al CONACYT por el apoyo brindado y por las áreas de oportunidad que genera, con sus distintos programas a los estudiantes del Posgrado.

## **Bibliografía.**

W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Germán Urdiz. (2013). ¿En qué consiste la estrategia del océano azul?. 26/04/2013, de Sage Experience Sitio web: <http://blog.sage.es/economia-empresa/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/>

Castro Arroyo Teresa de Jesús. (2015, Febrero 23). ¿Qué es la estrategia Océano Azul?. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-estrategia-oceano-azul>