Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

OCEAN BLUE

¿EN QUÉ PARTE DEL OCÉANO TE ENCUENTRAS?

INTRODUCCIÓN

¿Océano Azul u Océano Rojo?, he ahí la cuestión. Pero en realidad que significan estos términos, ¿quiénes han sido capaces de aplicarlos?, ¿Es algo real o una ilusión?, esas son las típicas preguntas que podrían venir a nuestra mente, cuando escuchamos por primera vez este término.

Y es que si no fuera por W. Chan Kim o Renée Mauborgne, jamás sabríamos que existe algo más que el océano que ya conocemos. Sin embargo, es a través de estos gurús en Administración, que llega este nuevo concepto que revolucionará nuestra forma de pensar y las cosas ya no las veremos cómo solíamos hacerlo, porque dadas las circunstancias, nuestros conceptos de lo que un negocio y éxito son, están por cambiar radicalmente, en cuanto nos familiaricemos con el término Estrategia del Océano Azul.

En el presente artículo, se explicará en qué consiste esta estrategia, quiénes fueron los creadores de la misma, así como las herramientas que utiliza. También se mencionará brevemente algunas empresas en las que este tipo de estrategia ya ha obtenido resultados palpables.

Actualmente el término innovación es la máxima que tanto organizaciones como personas desean alcanzar, pero Ocean Blue Strategy, cumple con el propósito, al proponer una nueva forma de hacer negocios y plantear nuevas posibilidades para hacer crecer al mismo. Y con este nuevo concepto, pareciera que el mundo se ha extendido, aunque la realidad es que siempre ha sido de ese tamaño, la diferencia es que antes no éramos capaces de verlo por nosotros mismos.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

CONOCIENDO A LOS AUTORES

W. Chan Kim es catedrático de Estrategia y Gestión Internacional en INSEAD, Francia (la segunda escuela de negocios más grande del mundo), en representación de The Boston Consulting Group Bruce D. Henderson. También es Codirector del INSEAD, el Instituto de Estrategia del Océano Azul. Antes de unirse a INSEAD, fue profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, EE. UU. Se desempeñó como Director y como asesor de diferentes empresas multinacionales de Europa, EE. UU. y la región del Asia Pacífico. Es miembro asesor de la Unión Europea y se desempeña como asesor de varios países. Nació en Corea.

Kim es coautor de La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia es irrelevante (Harvard Business Review Press). La Estrategia del Océano Azul ha vendido más de 3,6 millones de ejemplares y se le reconoce como uno de los libros de estrategia más icónicos e impactantes que se haya escrito. Ha sido publicado en una cifra récord de 44 idiomas y es primero en ventas en cinco continentes. Estrategia del Océano Azul ha recibido numerosos premios, como el Premio al Mejor libro de negocios 2005 de la Feria del Libro de Frankfurt. También fue seleccionado como uno de los "Diez mejores libros de negocios de 2005" por Amazon.com y como uno de los 40 libros más influyentes en la Historia de la República Popular China (1949-2009) junto con La riqueza de las naciones de Adam Smith y Libre para elegir de Milton Friedman. Haga clic aquí para ver una lista de los principales premios que mereció el libro.

Kim está clasificado entre los 3 primeros en la Lista de Thinkers50 de los principales gurús de la administración de empresas del mundo. En 2014, Kim, junto con su colega Renée Mauborgne, recibió el Premio Carl S. Sloane a la Excelencia de la Association of Management Consulting Firms por el impacto que ha tenido su investigación en administración de empresas en la industria mundial de consultoría.

También recibió el Premio 2011 de Thinkers50 en Estrategia. Kim fue seleccionado para el Salón de la Fama del Liderazgo en 2011 por la revista Fast Company y fue designado entre los cinco mejores profesores de negocios del mundo en 2013 por MBA Rankings.

Kim recibió el Premio Nobel de Coloquios para el Liderazgo en Negocios y Pensamiento Económico 2008 y es un ganador del Premio Eldridge Haynes, otorgado por la Academia de Negocios Internacionales y el Eldridge Haynes Memorial Trust of Business Internacional por el mejor trabajo original en el campo de negocios Internacionales. Él es el ganador del Prix DCF 2009 en la categoría de Stratégie d'entreprise. L'Expansion también nombró a Kim junto con su colega Renée Mauborgne como "los gurús número uno del futuro. "The Sunday Times (Londres) los llamó" dos de los pensadores de negocios más brillantes de Europa ", y señaló:" Kim y Mauborgne representan un reto importante para la manera en que los directivos piensan y practican la estrategia. Kim ha sido galardonada con varios premios Case Center, entre ellos "The Global Top 10 Bestselling Case Writers (2015/2016)", "Top 40 de todos los tiempos" Casos más vendidos "en 2014," Best Overall Case "en 2009 en todas las disciplinas y" Best Case in Strategy "en 2008.

Renée Mauborgne es Becaria Destacada de INSEAD y profesora de Estrategia en INSEAD, la segunda escuela de negocios más grande del mundo. También es Codirectora del INSEAD Blue Ocean Strategy Institute. Nació en Estados Unidos.

Mauborgne sirvió en la Junta de Asesores del Presidente Barack Obama sobre Colegios y Universidades Históricamente Negros (HBCUs) para los dos mandatos del Presidente. También es miembro del Foro Económico Mundial.

Mauborgne es coautora de La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia es irrelevante (Harvard Business Review Press). La Estrategia del Océano Azul ha vendido más de 3,6 millones de

ejemplares y se le reconoce como uno de los libros de estrategia más icónicos e impactantes que se haya escrito.

Mauborgne está clasificada entre los 3 primeros en la Lista de Thinkers50 de los principales gurús de la administración de empresas del mundo. Es la mujer con el puesto más alto de la historia en Thinkers50. En 2014, Mauborgne, junto con su colega W. Chan Kim, recibió el Premio Carl S. Sloane a la Excelencia de la Association of Management Consulting Firms por el impacto que ha tenido su investigación en administración de empresas en la industria mundial de consultoría. También recibió el Premio 2011 de Thinkers50 en Estrategia. Mauborgne fue seleccionada para el Salón de la Fama del Liderazgo en 2011 por la revista Fast Company y como una de los Mejores 50 profesores de escuelas de negocios del mundo en 2012 por Fortune.com. También fue nominada entre los cinco mejores profesores de negocios del mundo en 2013 por MBA Rankings.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

OCEAN BLUE

La Estrategia del Océano Azul fue desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Observaron que las compañías tendían a involucrarse en una competencia frente a frente en busca de un crecimiento rentable sostenido. No obstante, en las industrias sobrepobladas de la actualidad, competir frontalmente no produce más que un sangriento océano rojo de rivales luchando por una bolsa de ganancias cada vez menor. El éxito duradero proviene, cada vez más, no de competidores en lucha, sino de la creación de océanos azules de espacios de mercado no explorados maduros para el crecimiento.

Blue Ocean Strategy es una nueva forma de pensar un movimiento lejos de una mentalidad competitiva. Los océanos azules denotan todas las industrias que hoy no existen: El desconocido espacio del mercado, sin mancha por la competencia. En los océanos azules, La demanda se crea en lugar de luchar por ella. Hay una amplia oportunidad de crecimiento rentable y rápida. En Blue Ocean, la competencia es irrelevante porque las reglas del juego están esperando ser fijada. Blue Ocean es una analogía para describir el más amplio, más profundo potencial del mercado que aún no se ha explorado. Como el Océano Azul, que es vasto, profundo, poderoso en términos de crecimiento rentable e infinito.

Ocean Blue Strategy tiene 8 puntos clave que se presentan a continuación:

1. Se basa en datos: La estrategia del océano azul, desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, se basa en un estudio a lo largo de una década, de más de 150 movimientos estratégicos que abarcan más de 30 industrias por más de 100 años.
2. Busca diferenciación y bajo costo: La estrategia del océano azul se basa en la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo. Es una estrategia incluyente, no excluyente.
3. Crea un espacio nuevo y desconocido en el mercado: La estrategia del océano azul no tiene como objetivo superar el desempeño de la competencia.

Busca volver irrelevante a la competencia al reconstruir las fronteras de la industria.

4. Le brinda poder a través de herramientas y esquemas: La estrategia del océano azul ofrece herramientas y esquemas sistemáticos para distanciarse de la competencia y crear un océano azul de espacio nuevo y desconocido en el mercado.
5. Brinda un proceso por pasos: Desde la evaluación del estado actual del juego en una industria, hasta la exploración de los seis caminos hacia un nuevo espacio de mercado y la comprensión de cómo convertir no-clientes en clientes. La estrategia del océano azul brinda un proceso claro de cuatro pasos para crear su futura estrategia de océano azul.
6. Aprovecha al máximo la oportunidad a la vez que reduce los riesgos al mínimo: El directorio de ideas del océano azul le permite probar la viabilidad comercial de sus ideas y le muestra cómo refinarlas para aprovechar al máximo sus ventajas reduciendo a la vez los riesgos al mínimo.
7. Construye ejecución en la estrategia: El proceso y las herramientas son incluyentes, fáciles de entender y comunicar, y visuales, todo lo cual hace del proceso un camino efectivo y nada intimidante para aportar ejecución a la estrategia y la sabiduría colectiva de una compañía.
8. Le muestra cómo crear un resultado de beneficio mutuo: Como un enfoque integrado hacia la estrategia, la estrategia del océano azul muestra cómo alinear las tres propuestas de estrategia – valor, ganancia y gente – para garantizar que su organización esté sintonizada en torno a su nueva estrategia y que cree una ganancia para los compradores, la compañía, los empleados y los accionistas.

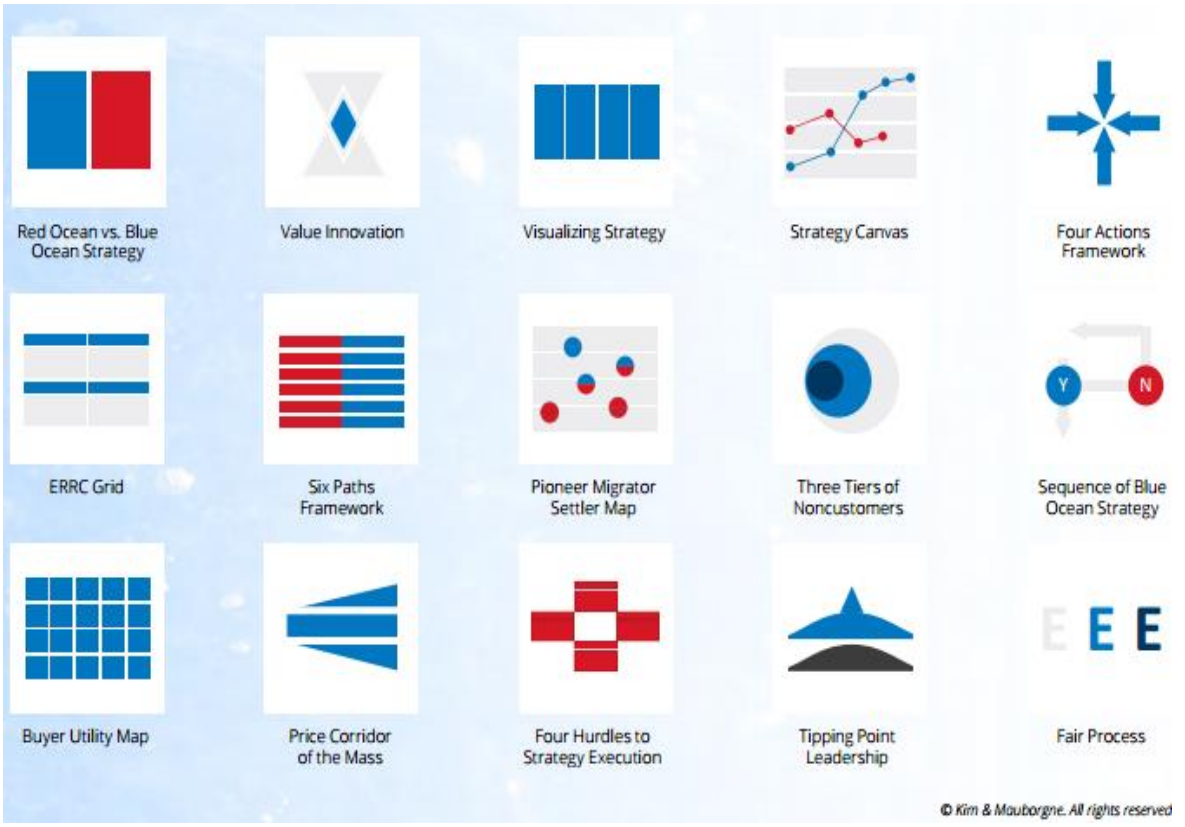
Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN OCEAN BLUE

W. Chan Kim y Renée Mauborgne crearon un extenso juego de herramientas analíticas y esquemas que cualquier organización puede aplicar para crear nuevos espacios de mercado y volver irrelevante a la competencia.

Las herramientas, metodologías y esquemas de la estrategia del océano azul dan estructura a lo que históricamente ha sido un problema no estructurado en la capacidad de las organizaciones para informar estrategias para crear nuevos espacios de mercado de forma sistemática. Con las herramientas y la analítica de la estrategia del océano azul, las compañías ahora pueden buscar y crear océanos azules de espacio nuevo y desconocido en el mercado de una forma que aproveche las oportunidades al máximo y reduzca los riesgos a un mínimo. La mejor forma de vencer a la competencia es dejar de intentarlo.



Fuente: (Mauborgne & Kim, 2016)

A continuación, se nombrarán cada una de las herramientas utilizadas en Ocean Blue Strategy.

La estrategia del océano rojo vs. la estrategia del océano azul

- **La Estrategia del Océano Rojo vs. La Estrategia del Océano Azul.**

W. Chan Kim y Renée Mauborgne acuñaron los términos océano rojo y océano azul para denotar el universo del mercado. Los océanos rojos son todas las industrias en existencia hoy en día, el espacio conocido del mercado donde se definen las fronteras de la industria y las compañías tratan de rebasar el desempeño de sus rivales para tomar una mayor participación del mercado existente. La encarnizada competencia vuelve sangriento al océano rojo. De ahí el término océanos "rojos".

Océanos azules denota a todas las industrias que no existen actualmente, es decir, el espacio de mercado desconocido, inexplorado y no tocado por la competencia. Al igual que el océano 'azul', este espacio es vasto, profundo y poderoso en términos de oportunidades y crecimiento rentable.

Estrategia Océano Rojo	vs.	Estrategia Océano Azul
Competir en mercados existentes		**Crear un espacio nuevo y desconocido en el mercado**
Vencer a la competencia		**Hacer a la competencia irrelevante**
Explotar demanda existente		**Crear y capturar una nueva demanda**
Hacer un balance entre valor y costo		**Romper el balance entre valor y costo**
Alinear a todo el sistema de actividades con su propia opción estratégica de diferenciación o bajo costo		**Alinear todo el sistema de actividades en búsqueda de la diferenciación y bajo costo.**

Elaboración Propia. Fuente: (Mauborgne & Kim, 2016)

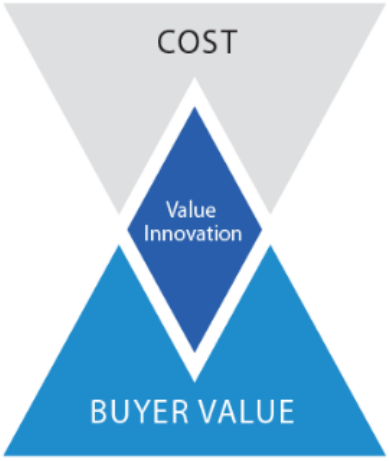
- **Innovación en Valor**

Innovación en valor

W. Chan Kim y Renée Mauborgne desarrollaron el concepto de innovación en valor, la piedra angular de la Estrategia del Océano Azul. Es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo, creando un salto en valor tanto para los compradores como para la compañía. Dado que el valor para los compradores proviene de la utilidad de la oferta menos su precio y que el valor para la compañía se genera del precio de la oferta menos su costo, la innovación en valor se logra solo cuando concuerda todo el sistema de utilidad, precio y costo.

Los ahorros en costos se realizan al eliminar y reducir los factores en los que una industria compite.

El valor del comprador sube al incrementar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido.



Fuente: (“Value Innovation | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

- **Visualización de la Estrategia**

Visualización de la estrategia

Al centro de la formulación de la estrategia del océano azul está un proceso estructurado de cuatro pasos creado por Kim y Mauborgne que implica una exploración visual para liberar la creatividad de la gente para empujar la estrategia de una compañía hacia un océano azul. Visualizar la estrategia también puede en gran medida informar el diálogo entre las unidades de negocio individuales y el centro corporativo en la transformación de una compañía de un océano rojo en actor del océano azul.

Cuando las unidades de negocios presentan sus cuadros de estrategia a otra unidad, profundizan su comprensión de los otros negocios en el portafolio corporativo. Además, el proceso también fomenta la transferencia de mejores prácticas estratégicas en todas las unidades. Los cuatro pasos principales para visualizar la estrategia son:

Despertar Visual	Exploración Visual	Exposición Visual de Estrategia	Comunicación Visual
Compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro de estrategia "tal cual". Vea dónde necesita modificar su cuadro de estrategia**.**	Vaya a terreno para explorar los seis caminos para crear océanos azules. Observe las ventajas distintivas de productos y servicios alternativos. Vea que factores debería eliminar, reducir, incrementar, crear o cambiar.	Dibuje su cuadro de estrategia futura en base a las percepciones de las observaciones en el terreno. Obtenga opiniones y comentarios sobre cuadros de estrategia alternativos de parte de clientes, clientes de los competidores y no clientes. Utilícelos para construir la mejor estrategia futura.	Distribuya sus perfiles estratégicos del antes y el después en una página para una sencilla comparación. Apoye solo aquellos proyectos y movimientos operacionales que permitan a su compañía cerrar las brechas para volver realidad la nueva estrategia.

Elaboración propia Fuente: ("Four Steps of Visualizing Strategy | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks", 2017)

Cuadro de Estrategia

- **Cuadro de Estrategia**

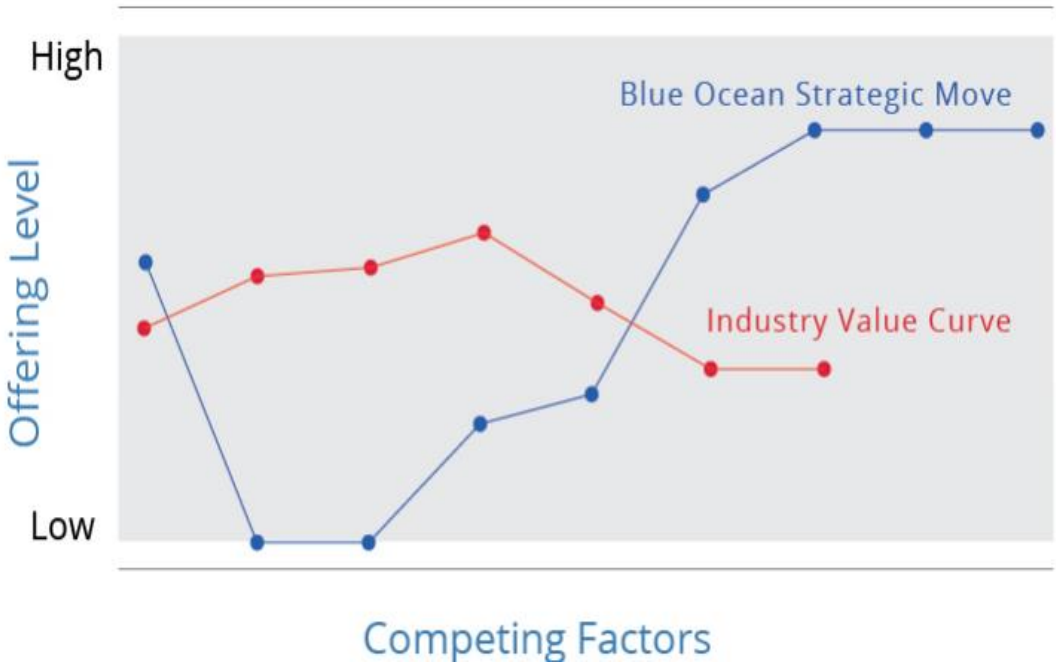
El cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico central y un esquema de acción desarrollado por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne para desarrollar una estrategia de océano azul atractiva. Capta de forma gráfica, en una sola imagen, el panorama estratégico actual y las perspectivas futuras para una compañía.

El cuadro de estrategia tiene una doble función:

- Captar el estado actual del juego en el espacio conocido del mercado, lo cual permite a los usuarios ver claramente los factores en los cuales compite la industria y dónde invierte actualmente la competencia.
- Empujar a los usuarios a la acción reorientando su enfoque de los competidores a las alternativas y de los clientes a los no clientes de la industria.

El eje horizontal en el cuadro de estrategia capta la variedad de factores en los que una industria compite e invierte, mientras que el eje vertical capta el nivel de oferta que los compradores reciben en todos estos factores competidores clave.

La curva de valor o perfil estratégico es el componente básico del cuadro de estrategia. Es una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en todos los factores de competencia de su industria. Una curva de valor fuerte tiene foco, divergencia como un convincente lema.

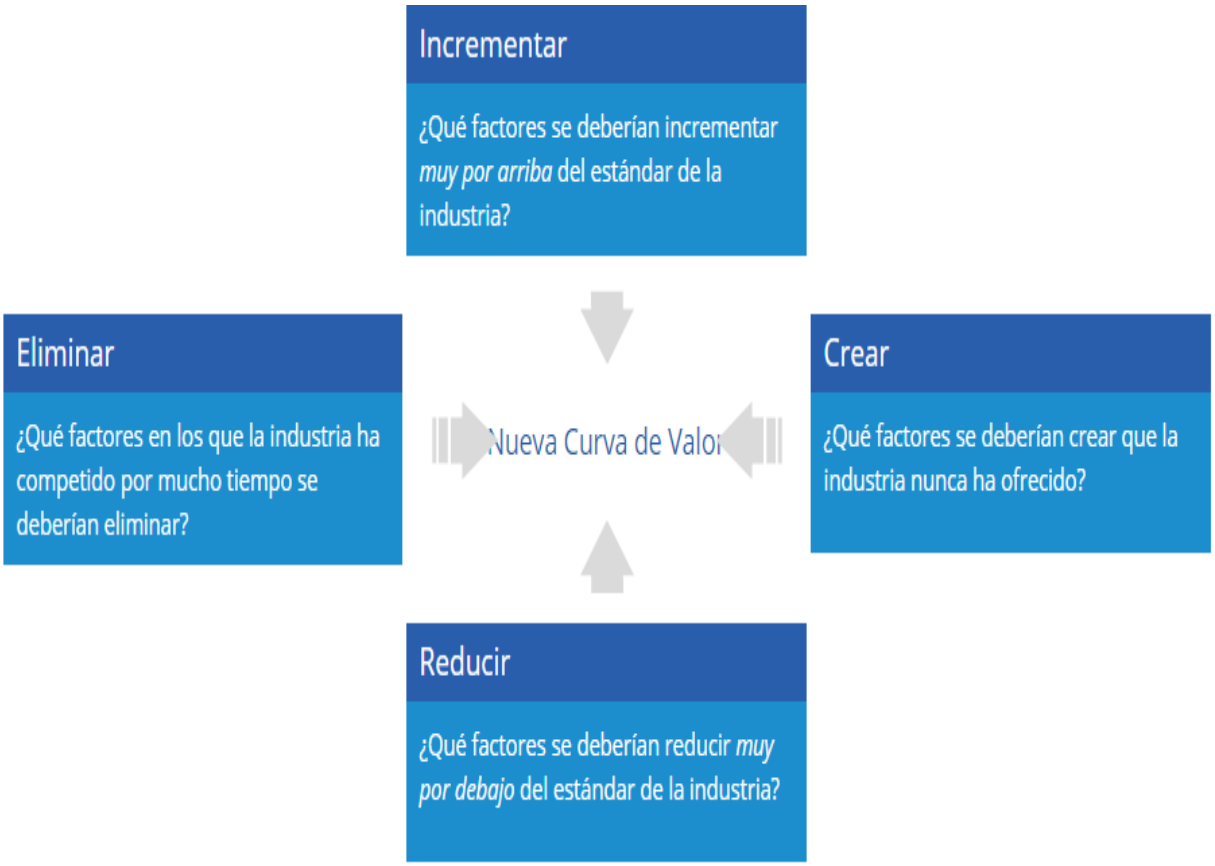


Fuente: (“Strategy Canvas | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

Esquema de Cuatro Acciones

- **Esquema de Cuatro Acciones**

El Esquema de las Cuatro Acciones desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne se usa para reconstruir los elementos de valor del comprador al crear una nueva curva de valor o perfil estratégico. Para romper con los pros y contras entre la diferenciación y el bajo costo en la creación de una nueva curva de valor, el esquema plantea cuatro preguntas clave, las cuales se muestran en el diagrama, para refutar la lógica estratégica de una industria.



Fuente: (“Four Actions Framework | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

- **Matriz Eric**

Matriz ERIC

La Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC) desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne es una herramienta simple del tipo matriz que impulsa a las compañías a enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en incrementar y crear, a la vez que liberan un nuevo océano azul.

Esta herramienta analítica complementa el Esquema de Cuatro Acciones. Impulsa a las compañías no solo a plantearse las preguntas hechas en el Esquema de Cuatro Acciones, sino también a actuar en todas las cuatro para crear una nueva curva de valor (o perfil estratégico), lo cual es fundamental para liberar un nuevo océano azul. La matriz brinda a las compañías cuatro beneficios inmediatos:

- Las impulsa a buscar simultáneamente diferenciación y bajo costo para romper el equilibrio entre valor y costo.
- Inmediatamente resalta a las compañías que se enfocan solo en incrementar y crear, en consecuencia, aumentando la estructura de costos y a menudo ideando en exceso productos y servicios, una situación grave y común para muchas compañías.
- Es comprendida fácilmente por directivos de cualquier nivel, creando un alto grado de compromiso en su aplicación.
- Dado que llenar la matriz es una tarea compleja, eso empuja a las compañías a examinar por completo cada factor en el que compite la industria, ayudándoles a descubrir la variedad de presunciones implícitas que inconscientemente hacen al competir.

Eliminar	Incrementar
¿Qué factores en los que la industria ha competido por mucho tiempo se deberían eliminar?	¿Qué factores se deberían incrementar *muy por arriba* del estándar de la industria?
Reducir	**Crear**
¿Qué factores se deberían reducir *muy por debajo* del estándar de la industria?	¿Qué factores se deberían crear que la industria nunca ha ofrecido?

Fuente: ("Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid (ERRC Grid) | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks", 2017)

Esquema de Seis Caminos

- **Esquema de Seis Caminos**

Para ganar en el futuro, las compañías necesitan dejar de intentar vencer a la competencia. El Esquema de las Seis Vías desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne permite a los gerentes enfrentar el riesgo de la búsqueda con el que muchas compañías luchan. Les permite identificar de forma exitosa, de entre el pajar de posibilidades existentes, océanos azules comercialmente atractivos mediante la reconstrucción de las fronteras del mercado.

	Competencia Frente a Frente	Creación del Océano Azul
Industria	Se enfoca en los rivales dentro de la industria.	Analiza todas las industrias alternativas.
Grupo Estratégico	Se enfoca en la posición competitiva dentro del grupo estratégico.	Analiza todos los grupos estratégicos dentro de la industria.
Grupo de Compradores	Se enfoca en servir mejor al grupo de compradores.	Redefine el grupo de compradores de la industria.
Alcance de la Oferta de Productos o Servicios	Se enfoca en el aprovechamiento máximo del valor de las ofertas de productos y servicios dentro de los límites de su industria.	Analiza todas las ofertas de productos y servicios complementarios.
Orientación Funcional Emocional	Se enfoca en mejorar el desempeño en precio dentro de la orientación funcional emocional de su industria.	Repiensa la orientación funcional emocional de su industria.
Tiempo	Se enfoca en la adaptación a tendencias externas a medida que se presenten.	Participa en moldear tendencias externas con el paso del tiempo.

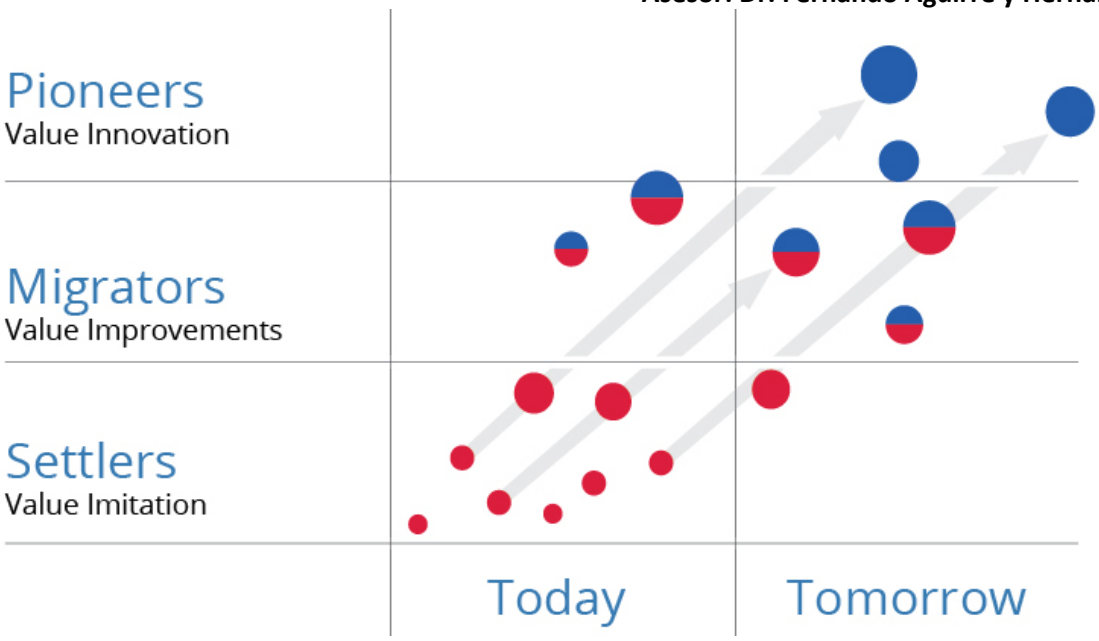
Fuente: ("Six Paths Framework | Reconstruct Industry Boundaries | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks", 2017)

Mapa de Pionero-Migrador-Colono

- **Mapa de Pionero- Migrador- Colono (PMC)**

Un ejercicio útil para un equipo gerencial corporativo en busca de un crecimiento rentable es trazar los portafolios actual y proyectado de la compañía en el Mapa de Pionero-Migrador-Colono creado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Este ejercicio es especialmente valioso para los directivos que desean ver más allá del desempeño del hoy. Ingreso, rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente son todas medidas de la posición actual de una compañía. Contrario a lo que sugiere el pensamiento estratégico convencional, esas medidas no pueden indicar el camino hacia el futuro; los cambios en el entorno son demasiado rápidos. La participación de mercado de hoy es un reflejo de qué tan bien se ha desempeñado históricamente un negocio.



Fuente: ("Pioneer-Migrator-Settler Map | Portfolio Mapping | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks", 2017)

Los colonos se definen como negocios imitadores, los migradores son negocios con ofertas mejores que la mayoría en el mercado y los pioneros de una compañía son los negocios que ofrecen valor sin precedentes. Son los movimientos estratégicos del océano azul de una compañía y son las fuentes más poderosas de crecimiento rentable. Son los únicos con un seguimiento en masa de clientes.

Si tanto el portafolio actual como la oferta proyectada consisten principalmente de colonos, la compañía tiene una trayectoria de crecimiento bajo, está mayormente confinada a océanos rojos y necesita impulsar la innovación de valor. Aunque la compañía podría ser rentable hoy, ya que sus colonos aún hacen dinero, podría bien haber caído en la trampa de las comparaciones competitivas, la imitación y la competencia intensa de precios.

Si las ofertas actual y proyectada consisten de una gran cantidad de migradores, se puede esperar un crecimiento razonable. No obstante, la compañía no está aprovechando su potencial de crecimiento y corre el riesgo de ser marginada por una compañía que innove valor. En nuestra experiencia mientras más una industria

esté poblada por colonos, mayor será la oportunidad de innovar valor y crear un océano azul de nuevo espacio de mercado.

Evidentemente, lo que las compañías deberían estar haciendo es inclinar la balanza de su portafolio futuro hacia pioneros. Ése es el camino hacia un crecimiento rentable.

Tres Niveles de No-Clientes

- **Tres Niveles De No – Clientes**

W. Chan Kim y Renée Mauborgne crearon los tres niveles de no-clientes. Típicamente, para incrementar su participación de un mercado, las compañías se esfuerzan por conservar y expandir su base de clientes existentes. Esto con frecuencia provoca una segmentación más detallada y una mayor adaptación de las ofertas para cubrir mejor las preferencias de los clientes. Mientras más intensa sea la competencia, mayor en promedio será la especialización resultante de las ofertas. A medida que las compañías compiten por captar las preferencias de los clientes a través de una segmentación más fina, con frecuencia corren el riesgo de crear mercados meta demasiado pequeños.

Para maximizar el tamaño de sus océanos azules, las compañías necesitan tomar un rumbo distinto. En lugar de concentrarse en los clientes, necesitan enfocarse en los no clientes. Y en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, necesitan desarrollar concordancias poderosas en lo que valoran los compradores. Esta reorientación permite a las compañías llegar más allá de la demanda existente para liberar una nueva masa de clientes que no existía antes.

Aunque el universo de clientes generalmente ofrece oportunidades de océano azul, pocas compañías tienen una percepción profunda de quiénes son los no-clientes y cómo liberarlos. Para convertir esta enorme demanda latente en demanda real en forma de nuevos clientes, las compañías necesitan profundizar su comprensión del universo de no-clientes.

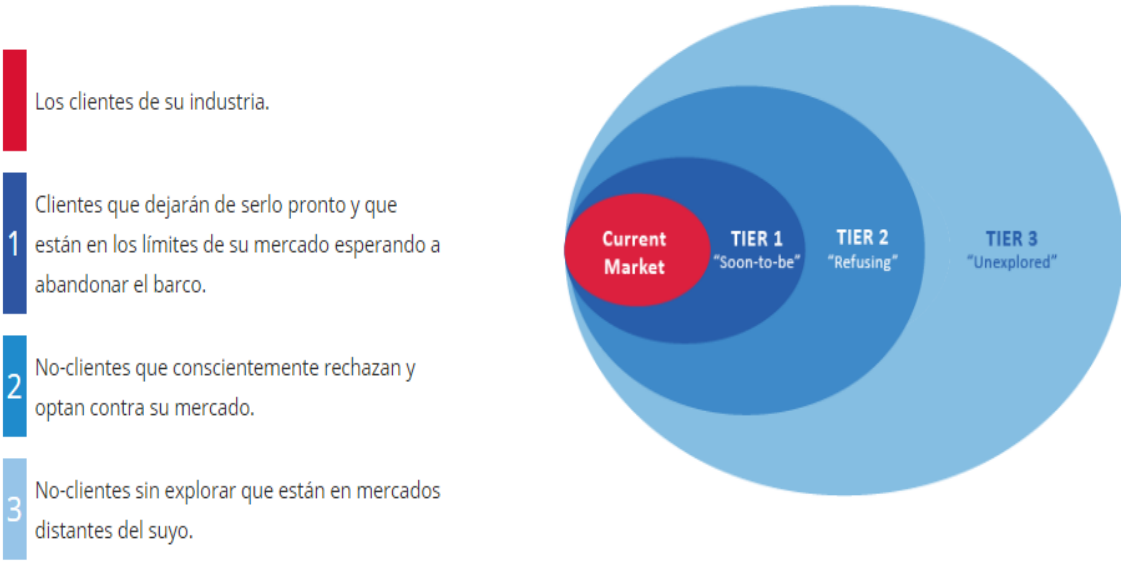
Kim y Mauborgne describen los tres niveles de no-clientes que se pueden transformar en clientes. Difieren en su distancia relativa con respecto al mercado actual.

El primer nivel de no-clientes es el más cercano al mercado actual, ubicado justo en el margen. Son compradores que mínimamente compran una oferta de la industria por necesidad, pero mentalmente son no clientes de la industria. Están a la espera de abandonar el barco y dejar la industria tan pronto se presente la oportunidad. No obstante, si se les ofreciera un incremento de valor, no solo se quedarían, sino que también se multiplicaría su frecuencia de compras, liberando una enorme demanda latente.

El segundo nivel de no-clientes es gente que rechaza el uso de la oferta de una industria. Se trata de compradores que han visto la oferta actual como una opción para cubrir sus necesidades, pero han decidido no participar.

El tercer nivel de no-clientes es el más lejano del mercado. Son no-clientes que nunca han considerado la oferta del mercado como una opción.

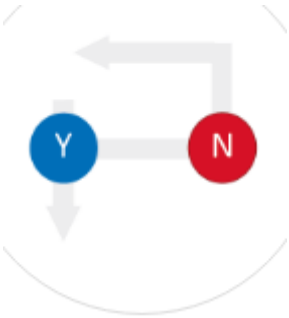
Al enfocarse en las concordancias clave entre todos estos no-clientes y los clientes existentes, las compañías pueden comprender cómo atraerlos a su nuevo mercado.



Fuente: ("Three Tiers of Noncustomers | Convert Noncustomers into Customers | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks", 2017)

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

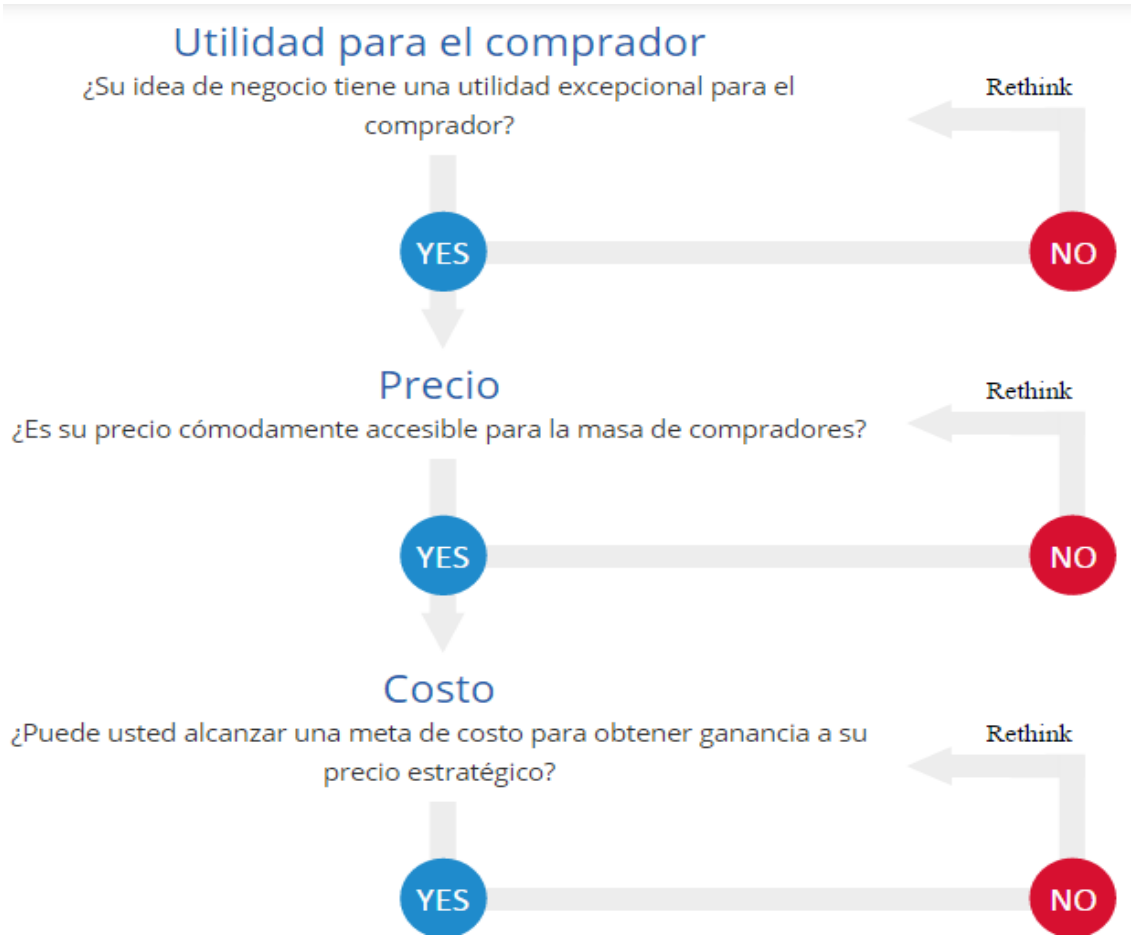
Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

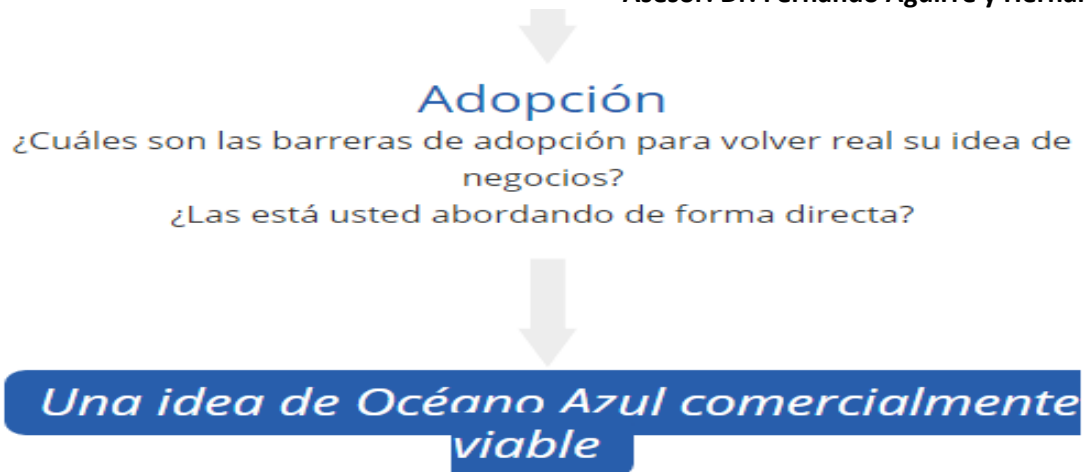


Secuencia de la Estrategia del Océano Azul

- **Secuencia de la Estrategia del Océano Azul**

Las compañías necesitan construir su estrategia del océano azul en la secuencia de utilidad para el comprador, precio, costo y adopción. Esto les permite construir un modelo de negocio viable y asegurar que una compañía tome ventaja del océano azul que está creando. W. Chan Kim y Renée Mauborgne argumentan que con un entendimiento de la secuencia estratégica correcta y de cómo evaluar las ideas del océano azul contra los criterios clave en esa secuencia, las compañías pueden reducir dramáticamente el riesgo del modelo de negocios y asegurar que tanto la compañía como sus clientes ganen a medida que ésta crea un nuevo terreno de negocios.





Fuente: ("Blue Ocean Strategy Business Model | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks", 2017)

Aquí Kim y Mauborgne estructuran la secuencia estratégica de la Estrategia del Océano Azul y de una idea de océano azul comercialmente viable. El punto de arranque es la utilidad para el comprador. ¿Su oferta libera una utilidad excepcional? ¿Hay una razón convincente para que el grueso del mercado la compre? A falta de esto, no hay potencial de océano azul con el cual empezar. Aquí solo hay dos opciones. Detener la idea o repensarla hasta llegar a una respuesta afirmativa.

El segundo paso es fijar el precio estratégico correcto. La pregunta clave aquí es esta: ¿Tiene su oferta un precio que atraiga al grueso de compradores meta de forma que tengan una auténtica capacidad de pagar por ella? Si no es así, no podrán comprarla. Y la oferta tampoco creará un entusiasmo irresistible en el mercado.

Estos dos primeros pasos abordan el lado de los ingresos del modelo de negocios de una compañía. Aseguran que usted cree un salto en el valor neto para el comprador. Para asegurar el aspecto de la ganancia, usted necesita evaluar el tercer elemento: el costo. El aspecto del costo del modelo de negocios de una compañía asegura que esta cree un salto en el valor para sí misma en forma de ganancia, es decir, el precio de la oferta menos el costo de producción. La pregunta clave aquí es: ¿Puede usted producir su oferta al costo meta y aún así obtener un margen de ganancia sano? Usted no debería dejar que los costos controlen los precios. Tampoco debería reducir proporcionalmente la utilidad porque los altos

costos bloquean su capacidad de obtener ganancia al precio estratégico. Cuando no se puede alcanzar el costo meta, usted debe ya sea renunciar a la idea porque el océano azul no será rentable, o bien, debe innovar su modelo de negocios para lograr su costo meta.

El último paso en la secuencia es abordar los impedimentos de adopción. ¿Cuáles son los impedimentos de adopción en la implementación de su idea? ¿Los ha abordado de forma directa? La formulación de la estrategia del océano azul estará completa solo cuando pueda abordar los impedimentos de adopción al inicio para asegurar una materialización exitosa de su idea.

Mapa de la Utilidad para el Comprador

- **Mapa de Utilidad para el Comprador**

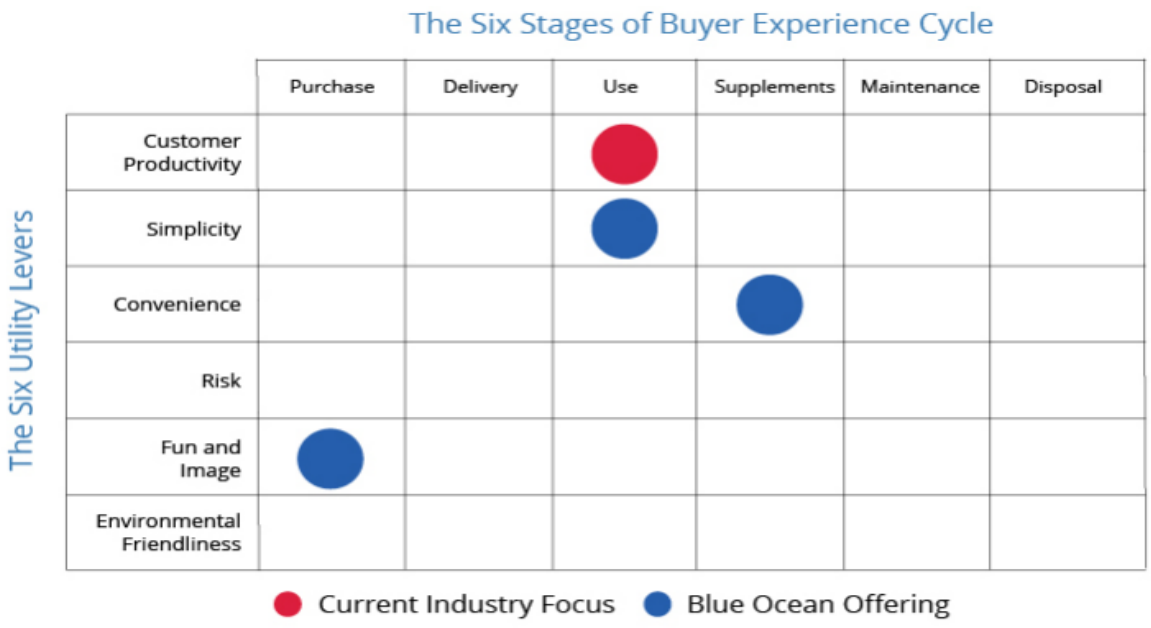
El Mapa de la Utilidad para el Comprador, desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ayuda a poner a los directivos a pensar desde una perspectiva de la demanda. Describe todas las palancas que las compañías pueden mover para brindar una utilidad excepcional a los compradores, así como las diversas experiencias que los compradores pueden tener con un producto o servicio. La actitud ayuda a los directivos a identificar la variedad completa de espacios de utilidad que un producto o servicio puede llenar potencialmente. Tiene dos dimensiones: El Ciclo de Experiencia del Comprador (CEC) y las palancas de utilidad.

El Ciclo de Experiencia del Comprador (CEC): La experiencia de un comprador generalmente se puede desglosar en un ciclo de seis etapas, que ocurren más o menos de forma secuencial desde la compra hasta la eliminación. Cada etapa comprende una amplia variedad de experiencias específicas. Comprar, por ejemplo, podría incluir la experiencia de navegar Amazon.com así como la experiencia de empujar un carrito de compras por los pasillos de Wal-Mart.

Palancas de Utilidad: Tomar atajos entre etapas de la experiencia del comprador es lo que llamamos palancas de utilidad – las formas en que las compañías liberan utilidad para sus clientes. La mayoría de las palancas son obvias. Simplicidad,

diversión e imagen y respeto al medio ambiente requieren de poca explicación. Tampoco requiere explicación la idea de que un producto podría reducir los riesgos financieros, físicos o de credibilidad de un cliente. Y un producto o servicio ofrece conveniencia simplemente al ser fácil de obtener, usar o eliminar. La palanca más comúnmente usada es la de la productividad del cliente, en la cual una oferta le ayuda a hacer algo más rápido y mejor.

Localizando una nueva oferta en uno de los espacios del mapa de la utilidad para el comprador, los directivos pueden ver claramente si la nueva idea crea una propuesta de utilidad diferente y cómo lo hace a partir de las ofertas existentes pero también retira los mayores obstáculos para la utilidad que entorpecen la conversión de quienes no son clientes en clientes. En nuestra experiencia, los directivos demasiado a menudo se enfocan en entregar más de la misma etapa de la experiencia del comprador. Este enfoque puede ser razonable en las industrias emergentes, donde hay mucho espacio para mejorar la propuesta de utilidad de una compañía. No obstante, en muchas industrias existentes es improbable que este enfoque produzca una estrategia del océano azul que moldee el mercado.

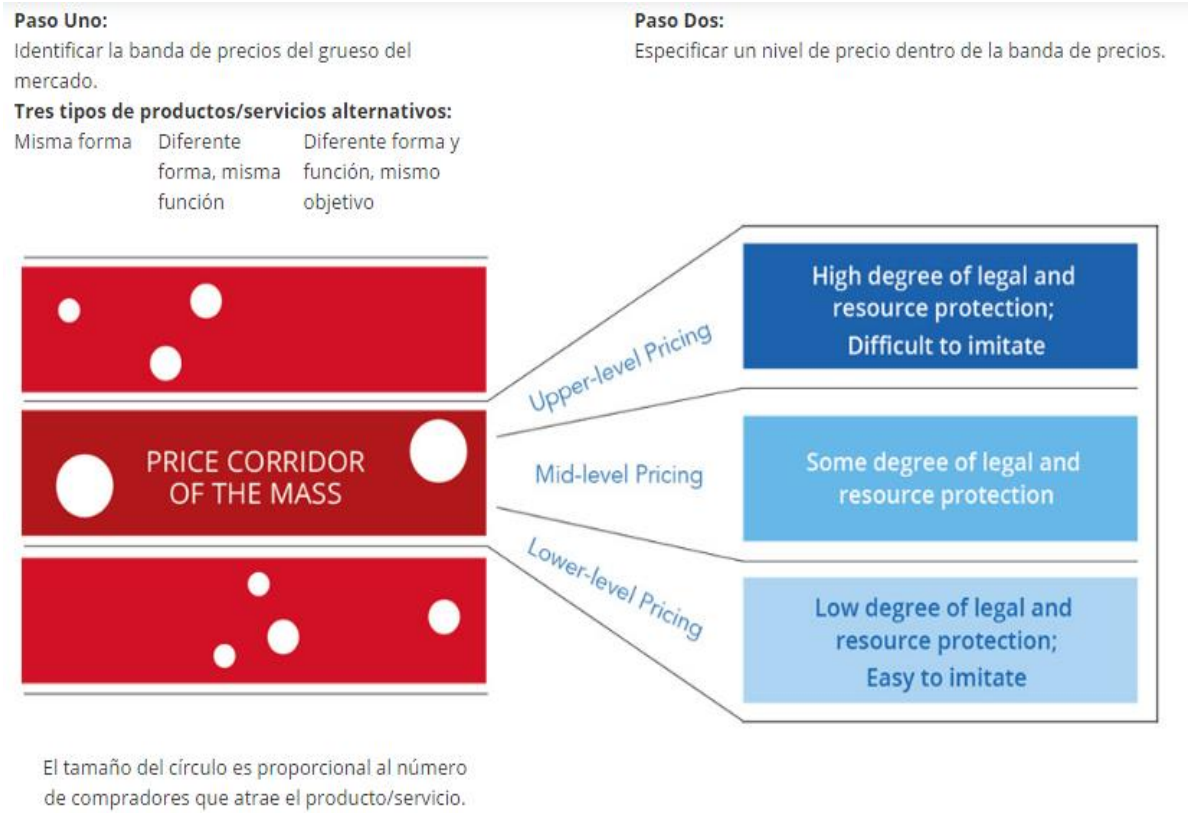


Fuente: (“Buyer Utility Map | Buyer Experience Cycle | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

Banda de Precios del Grueso del Mercado

- **La Banda de Precios del Grueso del Mercado**

La Banda de Precios del Grueso del Mercado Meta desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne es una herramienta que los directivos pueden usar para determinar el precio correcto para liberar el grueso de compradores meta. Al determinar un precio estratégico para un producto o servicio, los directivos deben evaluar las ventajas y desventajas que los compradores consideran al tomar su decisión de compra, así como el nivel de protección legal y de recursos que impedirá a otras compañías imitar su oferta.



Fuente: (“Price Corridor of the Target Mass | Strategic Pricing | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

Para definir el precio estratégico, primero identifique la banda de precios del grueso del mercado meta, es decir, el rango de precios que atrae al grueso de compradores meta. Para determinar el precio estratégico es fundamental que los directivos

comprendan las sensibilidades de precio de los compradores que compararán la nueva oferta con una gran variedad de productos y servicios de diferente apariencia que se ofrecen fuera del grupo de competidores tradicionales. Por ejemplo, los compradores pueden elegir entre varias salas de cine, pero también pueden decidir ir a restaurantes y bares. Los directivos deben considerar dos categorías de productos/servicios que están más allá de las fronteras de una industria al identificar la banda de precios del grueso del mercado: productos y servicios que adoptan formas diferentes, pero realizan la misma función, y productos y servicios que tienen formas y funciones diferentes, pero sirven para el mismo objetivo.

En seguida, determine qué tan alto o bajo se debe fijar el precio estratégico dentro de la banda sin invitar a la imitación por parte de la competencia. Una compañía debe considerar dos juegos de factores: el nivel de protección legal y de recursos que la nueva oferta tiene para bloquear la imitación y, en segundo lugar, el grado al cual la compañía posee algún activo exclusivo o capacidad fundamental que también pueda bloquear la imitación. Mientras más alto sea el nivel de protección contra la imitación, más alto podrá estar el precio estratégico dentro del rango de precios que aún atraiga al grueso de compradores meta. Por ejemplo, si el producto o servicio cuenta con patentes sólidas y capacidades de servicio difíciles de imitar, uno puede usar el establecimiento de precios estratégico del límite superior para atraer al grueso de compradores. Por otro lado, si un directivo está inseguro acerca de su patente y de su protección de activos, deberá considerar un establecimiento de precios en algún punto de la mitad hacia el extremo inferior de la banda.

Cuatro Barreras para la Ejecución de la Estrategia

- **Cuatro Barreras para la Ejecución de la Estrategia**

Una vez que una compañía ha desarrollado una estrategia del océano azul con un modelo de negocios rentable, el siguiente reto es la ejecución de la estrategia. El reto de la ejecución existe, ciertamente, para toda estrategia. Las compañías, al igual que las personas, con frecuencia pasan momentos difíciles al traducir el pensamiento en acción ya sea en el océano rojo o en el azul. Pero, en comparación con la estrategia

del océano rojo, esto puede ser especialmente difícil para la estrategia del océano azul ya que representa un cambio sustancial del status quo.

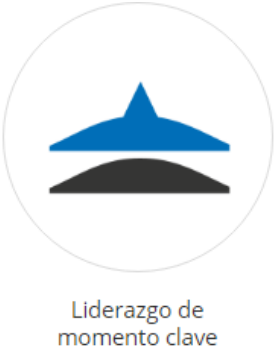
En distintos grados, las compañías pueden enfrentar cuatro tipos de barreras para la ejecución de la estrategia. Saber cómo triunfar sobre estas barreras organizacionales es básico para una ejecución exitosa de la estrategia. W. Chan Kim y Renée Mauborgne desarrollaron cuatro barreras para la ejecución de la estrategia:

- La Barrera Cognitiva: Despertar a los empleados a la necesidad de un cambio estratégico. Los océanos rojos pueden no ser los caminos hacia un crecimiento rentable futuro, pero históricamente pueden haber servido bien a la organización, así que ¿para qué complicar las cosas?
- La Barrera de Recursos: Se presume que mientras mayor sea el cambio en estrategia, mayor cantidad de recursos requerirá para su ejecución.
- La Barrera Motivacional: ¿Cómo motiva usted a los actores clave a actuar rápido y tenazmente para implementar un rompimiento del statu quo?
- La Barrera Política: Como lo dijo un gerente, “En nuestra organización le rechazan a uno las iniciativas incluso antes de haberlas propuesto”.

Fuente: (“Four Hurdles to Strategy Execution | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

Aunque todas las compañías enfrentan diferentes grados de estas barreras y algunas pueden enfrentar solo un subgrupo de las cuatro, para vencerlas efectivamente las compañías deben abandonar la sabiduría percibida acerca de cómo efectuar el cambio.

La sabiduría convencional mantiene que mientras mayor sea el cambio, mayores serán los recursos y el tiempo que necesitará para provocar resultados. En lugar de eso, la estrategia del océano azul le da la vuelta a esta sabiduría convencional al emplear lo que llamamos liderazgo de punto de inflexión. El Liderazgo de Momento Clave le permite vencer las cuatro barreras de forma rápida y a bajo costo, ganando a la vez el respaldo de los empleados en la ejecución de un rompimiento con el status quo.

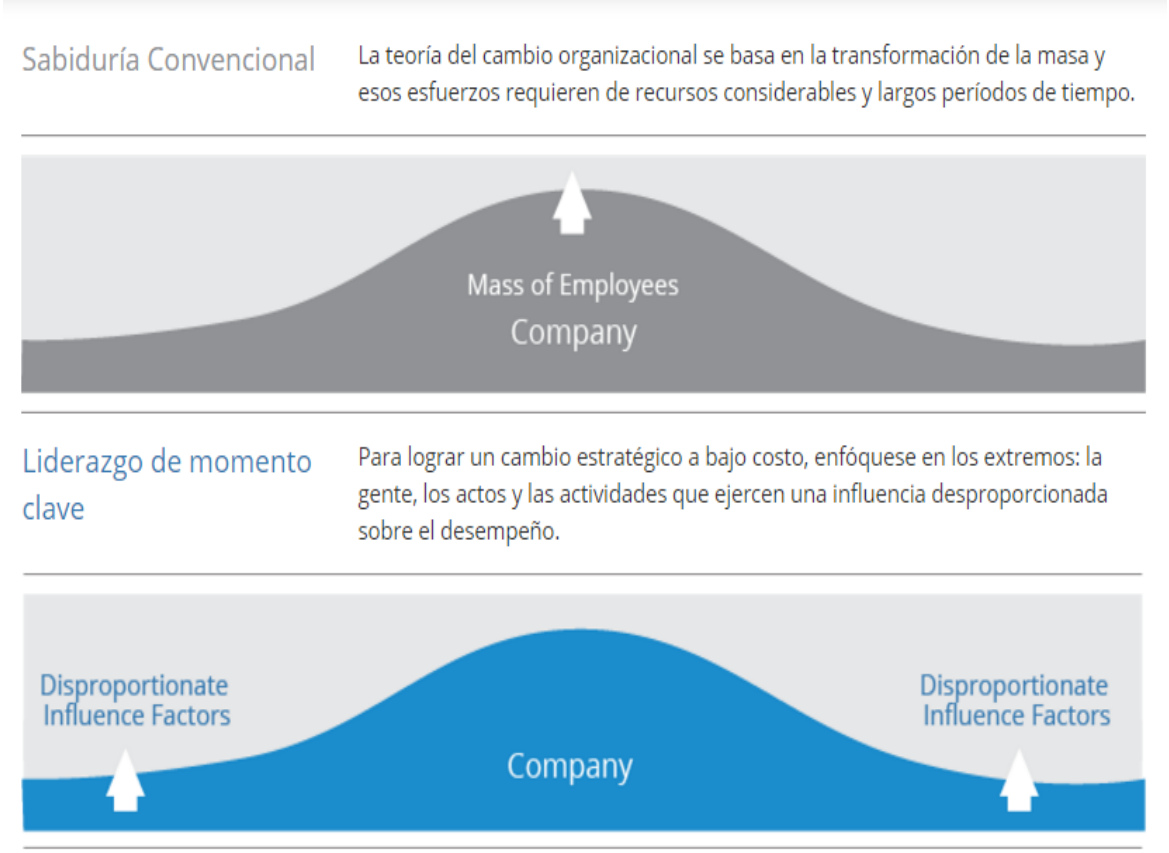


Liderazgo de momento clave

- **Liderazgo en Momento Clave**

La teoría convencional del cambio organizacional descansa sobre la transformación de la masa. De tal forma que los esfuerzos de cambio se enfocan en mover a la masa, lo que requiere considerables recursos y largos períodos de tiempo, lujos que muy pocos ejecutivos se pueden dar. Por el contrario, el liderazgo de momento clave desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne requiere un camino de reversión. Para cambiar la masa se centra en la transformación de los extremos: la personas, actos y actividades que ejercer una influencia desproporcionada en el rendimiento. Transformando los extremos, los líderes de momento clave son capaces de cambiar lo central de forma rápida y a bajo costo para ejecutar su nueva estrategia.

Por consiguiente, contrario a la sabiduría convencional, realizar una defensa masiva no consiste en poner en práctica una respuesta igualmente masiva en la que las ganancias de desempeño se logren por medio de inversiones proporcionales en tiempo y recursos. Más bien, consiste en preservar recursos y acortar tiempo al concentrarse en la identificación y luego el aprovechamiento de los factores de influencia desproporcionada en una organización.



Fuente: (“Tipping Point Leadership | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

Proceso equitativo

- **Proceso Equitativo**

Proceso equitativo es un concepto desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne que integra la ejecución en la estrategia al crear de forma directa la identificación de las personas. Cuando se practica un proceso equitativo en la etapa de formulación de la estrategia, la gente confía en que existe un campo de juego nivelado, lo que inspira la cooperación voluntaria durante la etapa de ejecución.

Hay tres elementos que se refuerzan mutuamente y que definen un proceso equitativo: la participación, la explicación y la claridad de expectativas. Ya sea que las personas sean ejecutivos de alto nivel o empleados de piso, todos ven estos

elementos. Kim y Mauborgne les llaman los principios de las tres E de un proceso equitativo.

Participación (Engagement)	Explicación (Explination)	Claridad de Expectativas (Expectation Clarity)
La participación significa involucrar a las personas en las decisiones estratégicas que los afectan, solicitando su opinión y permitiéndoles refutar el fundamento de las ideas y de las presunciones de los demás. La participación transmite el respeto de la gerencia por las personas y por su punto de vista. El resultado son mejores decisiones estratégicas de la gerencia y el compromiso genuino de todos los que participan en su ejecución.	Explicación significa que todos los involucrados y afectados deben comprender por qué se toman decisiones estratégicas definitivas. Una explicación de la base lógica crea confianza entre los empleados de que los gerentes han considerado sus opiniones y han tomado decisiones imparcialmente en el interés general de la compañía, incluso si sus propias ideas han sido rechazadas. También actúa como un poderoso círculo de retroalimentación que mejora el aprendizaje.	La claridad de las expectativas exige que, una vez definida una estrategia, los gerentes expresen las nuevas reglas del juego de manera clara. Aunque las expectativas pueden ser exigentes, los empleados conocen de antemano los estándares bajo los cuales se juzgará su trabajo y las consecuencias del fracaso. Cuando las personas comprenden claramente las expectativas, se minimizan las manipulaciones políticas y el favoritismo, y las personas pueden concentrarse en llevar a cabo la estrategia sin distracciones.

Elaboración Propia Fuente: (“Fair Process | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks”, 2017)

Debe tenerse en cuenta que cualquier subconjunto de los tres criterios es insuficiente. Los tres criterios colectivamente conducen a juicios del proceso justo.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

EJEMPLOS DE MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL OCEAN BLUE

CANON

El movimiento estratégico de Canon, que creó la industria de las copiadoras personales de escritorio, es un ejemplo clásico de estrategia del océano azul. Los fabricantes tradicionales de copiadoras se dirigían a los gerentes de compras, que querían máquinas grandes, duraderas, rápidas y que necesitaran poco mantenimiento.

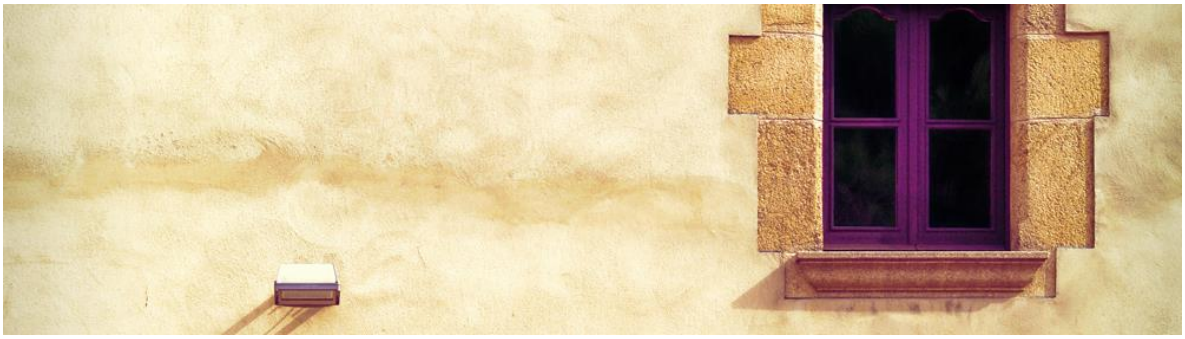
Contra la lógica de la industria, la empresa japonesa Canon creó un océano azul con un nuevo espacio en el mercado, mediante un cambio del tipo de cliente de la industria de copiadoras, de los compradores corporativos a los usuarios. Con sus copiadoras e impresoras pequeñas y fáciles de usar, Canon creó un nuevo espacio en el mercado concentrándose en los factores competitivos claves buscados por la masa de no clientes, es decir, las secretarias que usaban las copiadoras.

Al cuestionar las definiciones convencionales de quién puede ser y debe ser el cliente meta, las compañías a menudo pueden ver nuevos modos fundamentales para obtener valor. El camino tres del esquema de seis caminos de la estrategia del océano azul impulsa a las compañías a analizar la cadena de compradores de su industria. Al cambiar la concentración a un conjunto de compradores que antes no se tenían en cuenta, las compañías pueden obtener nuevo valor y crear un espacio nuevo y desconocido en el mercado.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

CEMEX



Cemex, uno de los productores de cemento más importantes del mundo, creo un océano azul de alta rentabilidad y gran crecimiento en la industria del cemento que históricamente competía solo en base a los precios y la funcionalidad. Lo hizo cambiando la orientación de su industria de funcional a emocional.

En México, el cemento vendido en sacos al por menor a las personas que hacen sus propios arreglos en la casa representa más del 85% del mercado total del cemento. No obstante, así como estaba, el mercado era poco atractivo. Había muchos más no clientes que clientes. A pesar de que la mayoría de las familias pobres tienen su terreno propio y de que el cemento se vendía como un material de construcción relativamente poco costoso, la población de México vivía en un hacinamiento crónico. Pocas familias construían ampliaciones, y las que lo hacían demoraban un promedio de cuatro a siete años para construir un solo cuarto nuevo. ¿La razón? La mayor parte del dinero sobrante de las familias se destinaba a los festivales de pueblo, las "quinceañeras" (decimoquinto cumpleaños de las niñas), bautismos y matrimonios.

Como resultado de ello, la mayoría de los habitantes pobres de México tenía ahorros insuficientes y poco sistemáticos para comprar materiales de construcción, aunque tener una vivienda de cemento era el sueño de muchos en México.

La respuesta de Cemex a este dilema se produjo con el lanzamiento del programa Patrimonio Hoy, que cambió la orientación del cemento, de un producto funcional a un obsequio soñado. Cuando la gente compraba cemento, estaba en camino a

construir cuartos de amor, en los que pudieran compartirse risas y felicidad. ¿Qué mejor regalo podría haber? La base del programa Patrimonio Hoy era el sistema tradicional mexicano de tandas, un programa de ahorros de la comunidad. En una tanda, un grupo de personas aporta una pequeña suma cada semana durante diez semanas. En la primera semana se hace un sorteo para determinar quién “gana” el monto en cada una de las diez semanas. Todos los participantes ganan los 1000 pesos una única vez, pero cuando lo hacen, reciben suficiente dinero para una compra grande.

En las tandas tradicionales, la familia “ganadora” gastaba el pozo en un festival importante o en un acontecimiento religioso, como un bautismo o un matrimonio. En el programa Patrimonio Hoy, se orienta al ganador para que construya ampliaciones de su vivienda con cemento. Se le puede considerar como una lista de obsequios de casamiento, excepto que en lugar de regalar cubiertos de plata, por ejemplo, Cemex posicionó el cemento como un obsequio de amor.

Al principio, el club Patrimonio Hoy de materiales de construcción creado por Cemex estaba formado por un grupo de apenas 70 personas que aportaban un promedio de 120 pesos por semana durante 70 semanas. No obstante, el ganador no recibía la suma total de pesos sino que recibía el equivalente en materiales de construcción necesarios para construir un nuevo cuarto. Cemex complementaba las ganancias con la entrega del cemento en la vivienda del ganador, clases sobre cómo construir cuartos correctamente y un asesor técnico que establecía una relación con los participantes durante su proyecto. El resultado: los participantes del club Patrimonio Hoy construyen sus viviendas o ampliaciones tres veces más rápido y a un costo menor que la norma en México.

Mientras que los competidores de Cemex vendían sacos de cemento, Cemex vendía un sueño, con un modelo de negocios que incluía un financiamiento innovador y su experiencia en construcción. Cemex fue aún más lejos y organizó pequeñas fiestas para el pueblo cuando se completaba algún cuarto, reafirmando así la felicidad que llevaba a las personas y la tradición de la tanda.

Desde que la compañía lanzó esta nueva orientación emocional de Cemex junto con sus servicios de financiación y técnicos, la demanda de cemento se disparó. Durante más de 15 años, Cemex ha contribuido a resolver la escasez de viviendas en las zonas marginadas a través de su programa Patrimonio Hoy. El programa ha merecido múltiples premios, incluidos el Premio Mundial de Negocios 2006 de la ONU por su respaldo a los Objetivos de Desarrollo para el Nuevo Milenio de la ONU, y el Premio al Hábitat 2009 de la ONU por las Mejores Prácticas en Soluciones de Viviendas Asequibles.

En general, Cemex creó un océano azul emocional para el cemento, y logró diferenciarse a bajo costo. Lo hizo cuestionando la orientación funcional-emocional de su industria para crear un nuevo espacio de mercado, como lo recomienda el camino cinco del esquema de seis caminos de la estrategia del océano azul.

CIRQUE DU SOLEIL

Cirque du Soleil conquistó el mundo. Creó un océano azul con un nuevo espacio de mercado. Su movimiento estratégico de océano azul desafió las convenciones de la industria del circo. Las producciones del Cirque fueron vistas por más de 150 millones de espectadores en más de 300 ciudades de todo el mundo. En menos de 20 años desde su creación, Cirque du Soleil logró un nivel de ganancias que Ringling Bros. y Barnum & Bailey, los entonces campeones mundiales de la industria del circo, habían logrado después de más de cien años.

Lo que hace que este rápido crecimiento sea aun más admirable es que no se logró en una industria decadente en la cual el análisis estratégico tradicional sugería un potencial de crecimiento limitado. El poder de los proveedores por parte de los protagonistas principales era fuerte. También lo era el poder de los compradores. Las formas alternativas de espectáculos, desde diversos tipos de entretenimiento urbano en vivo hasta eventos deportivos y entretenimiento en casa, tienen una proyección cada vez mayor. Los niños pedían insistentemente juegos de video, en lugar de una visita al circo itinerante. Parcialmente como resultado de ello, la industria sufría de público en constante reducción y a su vez de ingresos y ganancias cada vez más débiles. También había una creciente preocupación por el uso de animales en los circos por parte de los defensores de los derechos de los animales. Ringling Bros. y Barnum & Bailey fijaron el estándar y los circos competidores más pequeños básicamente los siguieron con versiones reducidas. Desde la perspectiva de una estrategia basada en la competencia, la industria del circo era poco atractiva.

Otro aspecto definitivo del éxito de Cirque du Soleil es que no ganó quitándole clientes a la industria del circo que estaba en caída y tradicionalmente se dirigía a los niños. En lugar de ello, creo un espacio nuevo y desconocido en el mercado en el que la competencia era irrelevante. Se dirigió a un grupo de clientes completamente nuevo: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio mucho mayor que el de los circos tradicionales por un espectáculo sin precedentes. Muy significativamente, una de las primeras producciones del Cirque se llamó "Reinventamos el Circo".

Cirque du Soleil tuvo éxito porque se dio cuenta de que, para ganar en el futuro, las empresas debían dejar de competir en océanos rojos. En lugar de ello, deben crear océanos azules de espacio nuevo y desconocido en el mercado y hacer que la competencia sea irrelevante.

AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS

Agradezco a Dios todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a mí misma. Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría de Ingeniería Administrativa, a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, por retarme cada día a ser mejor como profesionista.

Tema: Ocean Blue como herramienta estratégica para incursionar en nuevos mercados.

Objetivo: Analizar los nichos de mercado que existen, clasificarlos y generar información relevante, que haciendo uso de las herramientas de Ocean Blue permitan a la organización incursionar en los mismos de una nueva manera.

BIBLIOGRAFÍA

Blue Ocean Strategy Business Model | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/sequence-of-bos/

Buyer Utility Map | Buyer Experience Cycle | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/

Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid (ERRC Grid) | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/

Fair Process | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/fair-process/

Four Actions Framework | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/

Four Hurdles to Strategy Execution | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/four-hurdles-to-strategy-execution/

Four Steps of Visualizing Strategy | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/visualizing-strategy/

Mauborgne, R., & Kim, C. W. (2016). Kit de Bienvenida de Blue Ocean. Recuperado a partir de https://d19tpjivt1sior.cloudfront.net/resources/document/welcome-kit-201604011714.pdf?utm_source=Blue+Ocean+Strategy&utm_campaign=177a359915-&utm_medium=email&utm_term=0_950f42fb50-177a359915-286366665

Pioneer-Migrator-Settler Map | Portfolio Mapping | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/pms-map/

Price Corridor of the Target Mass | Strategic Pricing | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/price-corridor-mass/

Six Paths Framework | Reconstruct Industry Boundaries | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/six-paths-framework/

Strategy Canvas | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/

Three Tiers of Noncustomers | Convert Noncustomers into Customers | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/three-tiers-of-noncustomers/

Tipping Point Leadership | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/tipping-point-leadership/

Value Innovation | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2017). Recuperado a partir de https://es.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/

2017

OCEAN BLUE

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

MARIELA DENISSE REBOLLO ALTAMIRA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA | MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

CONOCIENDO A LOS AUTORES 2

OCEAN BLUE 5

HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN OCEAN BLUE 7

EJEMPLOS DE MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL OCEAN BLUE 29

AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS 34

BIBLIOGRAFÍA 34