

---

# Ocean Blue

Autor: Ing. Iris Eunice Sánchez Figueroa  
Instituto Tecnológico de Orizaba || Maestría en Ingeniería Administrativa

## Introducción

Las consecuencias que ha traído la globalización desencadena la fuerte competitividad que hoy en día la mayoría de las organizaciones viven. Sin embargo, a raíz de este fenómeno han surgido acciones que benefician no sólo a las empresas sino a la sociedad, puesto que se ven obligadas a la búsqueda de nuevas alternativas donde emergen productos innovadores, personas emprendedoras con ganas de salir adelante y romper los paradigmas que muchas veces impregnan a la sociedad. Esta búsqueda exhaustiva a involucrado los fracasos de muchas empresas, la experimentación de algunas pruebas piloto, el pensamiento de mejora en donde se asimila un mundo de ascenso para las organizaciones.

Es así como surgen de esta manera diferentes estrategias que guían al deseo de marcar la diferencia, de hacer algo nuevo, algo por lo que aún no ha sido descubierto pero que se encuentra inmerso en el espacio, esperando que sea descubierto para lanzar al mercado e impactar ante los demás. No obstante, algunas de estas estrategias suelen ser agresivas por las que van directo al despoje de la competencia ante la posición alta de su propia organización y es aquí cuando nace un nuevo modelo que rompe el esquema de realizar lo cotidiano, aventurándose a la incertidumbre total e imponer lo inusual ante las personas, haciendo que despierte ese interés y se convierta en algo de necesidad para ellas.

Se trata nada más y nada menos que de la estrategia *Ocean Blue*, un modelo que irrumpe en todos los aspectos que constituyen a los métodos que suele recurrirse para crear un negocio. El esquema que maneja es el de crear tu propio mercado sin mirar lo que las demás empresas realizan. Es aquí donde se plantea la finalidad de este artículo, el poder compartir con el lector una visión de estrategia diferente, el hacer de su conocimiento las nuevas

---

alternativas que se están implementando y que han hecho en muchas empresas el alcance del éxito.

### **El nacimiento de una nueva estrategia**

El surgimiento que dio lugar a la creación de una nueva estrategia se encontraba en el deseo por llevar a cabo de manera sistemática y práctica un pensamiento que dejara de navegar bajo aguas ya conquistadas y se dirigiera hacia el rumbo de mares desconocidos por los que nadie ha pisado, desarrollando nuevas ideas y rompiendo esquemas ante el mercado meta. Fue así como W. Chan Kim y Renée Mauborgne hacen la diferencia e implementan el desarrollo de una nueva estrategia: *La estrategia del océano azul*.

Tal como lo indican los autores (Giraldo Mejía & Leal Jiménez, 2011), este nuevo método no fue creado de la noche a la mañana, si no que fue “basado en el estudio 150 acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de 100 años en unas treinta industrias, donde los autores plantean una nueva visión sumamente innovadora en relación a la estrategia de negocios”. Y ya que parte de ese factor como la visión innovadora, se considera una terminología para poder ser descrita y se comprenda a lo que esta estrategia quiere llegar. Ahora bien, estrategia, una palabra con altas expectativas y a la vez con diferentes perspectivas.

Si bien es importante definir lo referente al término de *innovación*, se es percatado la situación de aterrizar la palabra *estrategia* como punto de referencia en esta temática tan amplia e interesante. Como primer punto es importante hacer mención de los conceptos bases que se identifican en la estrategia del océano azul para finalmente puntualizar este tema a fin de que el lector se familiarice con los conceptos que se expondrán a lo largo de este artículo, el cual genera un escenario de nuevas direcciones.

### **Conceptos base**

La estrategia de Ocean Blue adquiere términos que son necesarios describir para la obtención de ideas principales y con base a eso captar claramente la definición de océano azul, donde serán descritos los siguientes conceptos:

---

### ***Primer concepto. – Estrategia***

Basándose en el libro *La estrategia básica de marketing* (Publishing, 1989), menciona que la palabra estrategia “proviene del griego *estrategas*, cuyo significado era *general* y en Grecia la palabra *estrategia* se utilizó para designar lo que se puede llamar como *arte de los generales*”. Como se puede analizar esta palabra proviene de lo que en las batallas de guerra se utilizaba, y es así como es adoptado en la actualidad, que como bien se indica en este libro trae consigo diferentes implicaciones:

- Proceso de planificación de recursos y acciones.
- Plan desglosado en acciones precisas y concretas en el terreno práctico.
- Búsqueda de intereses y contrapuestos en un ámbito conflictivo.
- Estableciendo de un propósito: ganar.
- Uso de recursos variados: físicos, humanos, intelectuales, etc.

Siendo así el establecimiento de cinco factores básicos en el desempeño de una estrategia: recursos, acciones, personas, controles y resultados.

### ***Segundo concepto. – Innovación***

De acuerdo a lo que la autora (Bueno, 2008) menciona en su libro *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*, “uno de los primeros investigadores que introdujo el término *innovación* en cuestiones tecnológicas y no tecnológicas en el ámbito económico fue Schumpeter (1934, 1942). Dicho autor define a la innovación como:

*Cualquier modo de hacer las cosas de forma distinta en el reino de la vida económica”.*

Otra de las definiciones que este autor nos comparte es la establecida por el *Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea* (1995), el cual indica que:

*La innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.*

---

Por lo tanto, partiendo de estas definiciones se termina por razonar la explicación de las mismas en donde la palabra *innovación* contiene diversos aspectos donde interactúan la creación de algo nuevo, distinto a lo demás, el cual tiene un propósito que es el de resolver un problema y que contribuya a las personas, a la sociedad.

### ***Tercer concepto. – Competencia***

El término *competencia* suele obtener dos puntos distintos en cuanto a su significado, por un lado, suele atribuirse a una competencia como las capacidades y habilidades que las personas desarrollan, por el otro, se suele referir a la competencia en el tema de mercado, donde existen dos o más organizaciones que contienen la misma demanda en cuanto a su giro. Dentro de esta temática se hablará de la segunda, por lo que se expondrá de forma más específica su clara definición.

Los autores (Kotler & Keller, 2009) definen a la competencia como:

*“Aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores. Por ejemplo, un consumidor que adquiere un procesador de textos lo que busca en realidad es un medio de escritura, una necesidad que también satisfacen los lápices, bolígrafos o máquinas de escribir”.*

Es con esta última oración donde nos dejan en claro que no sólo la competencia debe ser del mismo giro la empresa, sino que puede satisfacer la misma necesidad para cualquier mercado.

### **Océano azul VS Océano rojo**

Ahora bien, una vez familiarizados con los conceptos anteriores se parte de los mismos para establecer un concepto amplio y específico de lo que consiste la estrategia de *Ocean blue* (en el idioma inglés). Tal como se había mencionado, los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne fueron los creadores de esta estrategia. La premisa de crear una estrategia que se base en marcar la diferencia ante las demás inicia con una mentalidad de cambio. La mayoría de las empresas nacen con una idea de creación que va dirigida a mercados ya conocidos, por los que la información suele basarse en organizaciones ya

---

existentes que son tomadas como base y se trata de estar a la altura de ellas, repartirse la demanda y ¿por qué no? Llegar a ser la empresa líder ante las demás.

La mayoría pensará en qué de malo tiene poder a hacer lo descrito anteriormente, la respuesta es ninguna, todos tienen el derecho de poder emprender un negocio y salir con la meta de poder lograr el éxito. Es aquí cuando en la búsqueda y un sinnúmero de estudios e investigaciones realizadas por estas dos figuras, se percataron que, al momento de emprender un nuevo negocio, la mayoría se basaba en algo donde las personas ya estaban familiarizadas, llámese producto, servicio, metodología, el mundo de los negocios cada vez se encontraba más fuertemente competitivo.

A su vez, se dieron cuenta que muy difícilmente, las personas se arriesgan a inferir en campos desconocidos, puesto que lo inusualmente consultado no les permite “abrir” el panorama futuro. Es así como surgen dos nuevos términos en el mundo empresarial: Océano rojo y Océano azul. Por el que se crea un abismo extremo para ambos conceptos. Sin embargo, ¿Cuál es la diferencia entre estos dos conceptos? Muy simple, basados en el libro *La estrategia del Océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (Kim & Mauborgne, 2005):

Se entiende por **Océano azul** a todas aquellas empresas creadas con áreas de mercado desconocidas, que involucran bienes tangibles e intangibles innovadores, así como metodologías y herramientas aún no propuestas hacia las personas que generen ingresos la propia organización. Esta se basa en introducir al mercado algo que aún no ha sido abarcado por ninguna otra empresa, punto importante y característico que impulsa a la creación de algo novedoso incrementando el valor del producto (éste referido a algo tangible o intangible), por lo que hace a una empresa sostenible y rentable al paso del tiempo.

Dirigidos hacia el otro extremo, el **Océano rojo** se refiere a todas aquellas empresas que ya existen y donde la competencia se encuentra a la vuelta de la esquina para todas las demás. Otra característica de este Océano es que los productos son realmente idénticos en cuestión de funciones y necesidad para las personas, provocando entre todas las organizaciones el

---

querer “mejorar” un producto que ya ha sido invadido por los demás. Lo que provoca la rivalidad extrema entre todas y cada una de ellas, inclinándose a la consulta de estrategias que los hacen aún más crear ese ambiente de competencia.

### **La estrategia del Océano azul**

Como lo indican (Kim & Mauborgne, 2005), los océanos azules se encuentran marcados por mercados “no aprovechados” que a diferencia de los rojos “las reglas del juego ya se conocen”. Parte de estas dos visualizaciones es cierta, sin embargo, el pensamiento de una estrategia del océano azul es fundamentada en la de los océanos rojos, puesto que, desenvolviéndose en un ambiente ya conocido, con mercados recorridos y competencia abundante, la visión de dirigirse hacia el océano azul es no competir ante otras empresas despojando y creando un ciclo de rivalidad “tiñendo de sangre al agua del océano rojo”.

Derivado del contexto anterior, el autor (Chirinos, 2011), interpreta a la estrategia del océano azul como “llevar a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos y a la vez el aumento del valor de los productos”. Tal como se mencionó referente a la palabra *estrategia* que hacía hincapié que era acuñado en términos militares, se suele asemejar con la competencia y rivalidad que pueden provocar en los océanos rojos.

No obstante como ya lo ha indicado este autor, esta estrategia no es referida a combatir con lo que ya está hecho por otras empresas, se trata de que toda industria evoluciona, cambia constantemente, no se encuentra fija en sus ideas y crea un nuevo mercado, un océano azul en el que las ideas suelen revolucionarse sin necesidad de golpear a otros para poder llegar hacia una posición que se cree es alta por un determinado tiempo pero que toda la vida debe ser defendida “a capa y espada” cuidando que alguien más llegue con otra estrategia competitiva y logre el despoje de lo que aparentemente ya se tenía.

Los autores Kim y Mauborgne, entre sus investigaciones se dedicaron de igual forma a averiguar el impacto que tenían los océanos azules contra los rojos y descubrieron que del total del mercado (con base al establecimiento de una muestra que representara a toda una

---

población de organizaciones) el 86% eran océanos rojos y por ende el 14% océanos azules. No obstante ese 86% logró generar 62% de los ingresos con una utilidad del 39%, por otro lado los océanos azules obtuvieron el 38% de los ingresos logrando utilidades de 61%.

Es aquí como viene la pregunta “mágica” ... ¿Se notó la diferencia entre estos dos océanos? Los números hablan e interpretan que los beneficios obtenidos por los océanos azules son realmente percibidos, aunque por otro lado se dice que no obtuvieron la tasa de aciertos a las iniciativas entre ambos océanos, el desempeño era notable. Sería una buena área de oportunidad dar inicio a una nueva investigación sobre esa tasa de iniciativa puesto que se podría encontrar la causa raíz que realmente impulsa a océanos azules y alcanzar su gran éxito ante nuevos mercados.

### **El impulso de una nueva estrategia**

Posterior a las investigaciones que (Kim & Mauborgne, 2005) realizaron, se dedicaron a crear herramientas que potenciaran la implementación de la *estrategia del océano azul*. El imponer una actitud motivadora en los emprendedores es importante, sin embargo, con esto no lograrán la implementación de esta estrategia. Lo que estos autores indican es establecer como primer punto un cuadro estratégico, donde se pueda diagnosticar un esquema que construya la base de una estrategia. Los propósitos de este cuadro son dos: Capturar el esquema actual de la competencia en el mercado y el nivel de lo que se ofrece a los compradores.

Esto es con la finalidad de construir “elementos de valor” hacia el cliente dentro de la construcción de una nueva curva de valor. Con base a esto se crean cuatro preguntas fundamentales que fortalecen estos elementos llamadas “El esquema de las cuatro acciones” reduciéndose a la determinación expuesto a continuación:

- Eliminación de variables que la industria da por establecidas.
- Reducción de variables bajo la norma de la industria.
- Incremento de variables encontradas por encima de la industria.
- Creación de variables que la industria jamás ha ofrecido.

---

A medida que se reducen y eliminan estas variables es donde se obtienen ideas para poder obtener la reducción de costos en comparación con la competencia. A su vez, para complementar esta herramienta del esquema de las cuatro acciones surge la matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear” donde se tiene como finalidad el estimular a las empresas a actuar con respecto a las preguntas realizadas en el esquema anterior. Tal como lo indican los autores (Kim & Mauborgne, 2005), si se complementas estas herramientas se obtienen los siguientes beneficios:

- Se implementa una búsqueda de la diferenciación y bajo costo.
- Se obtiene la pronta identificación de la orientación que están siguiendo hacia el incremento y creación.
- Los gerentes del nivel que sea lo pueden comprender.
- Se realiza una examinación exhaustiva de las variables ante las que compiten.

## **Principios de la estrategia del océano azul**

La finalidad de poder implementar la estrategia del océano azul es encausar a toda organización de salir a explorar nuevas fronteras que las permitan salir de esa zona en la que se encuentran inmersos en las aguas de los océanos rojos y así poder separarse de la competencia. Siendo así los autores (Kim & Mauborgne, 2005) definieron seis enfoque básicos agrupándolos bajo el esquema de “las seis vías” por las que se establecen como los principios que rigen a la estrategia azul, las cuales serán descritas a continuación.

### ***Primera Vía. – Explorar industrias alternativas***

Anteriormente se había establecido dentro del contexto de competencia, que no era necesario tener el mismo giro para considerarla como “el rival” que está luchando al igual que tú contra obtener la demanda del mercado. Durante la implementación de este principio se debe tener en cuenta que hay que romper la visión y no enfocarse en sólo ese tipo de competencias sino de otras “alternativas” como bien lo indica el título de esta primera vía. Por ejemplo, es necesario a enfocarse a las empresas que tienen como finalidad un mismo

---

objetivo, el satisfacer cierto campo de necesidad como un casino y un restaurant, ambos tienen el mismo objetivo: la distracción del cliente y generar una alternativa en la que las personas recurran a ellos como un sitio ideal para pasar su tiempo.

**Segunda Vía. – Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector**

Se entiende por grupo estratégico a todo el conjunto de compañías que se encuentran realizando una estrategia similar dentro de un mismo campo. Como bien lo indican estos autores los grupos estratégicos pueden identificarse clasificados en dos dimensiones: desempeño y precio. La “clave” para que estas empresas puedan desarrollarse dentro de estos grupos estratégicos es poder comprender los factores por los que los clientes deciden pasar de un grupo a otro.

***Tercera Vía. – Explorar la cadena de compradores***

Si bien es cierto muchos de los productos que son generados no precisamente van dirigidos directamente de la fábrica hacia el cliente final. El producto puede pasar por varios puntos de distribución en los que cada uno tiene diferentes expectativas y exigencias como tiempo de entrega, calidad, forma o trato. Es aquí donde se debe estudiar a fondo las necesidades de cada intermediario para logra hacer una entrega correcta donde se sientan satisfechos.

***Cuarta Vía. – Explorar ofertas complementarias de productos y servicios***

Si bien la mayoría de los emprendedores se dan a la tarea de buscar algo que satisfaga las necesidades de los consumidores, muchos se inclinan por ideas tal vez de algo novedoso y que no haya sido dado a la luz. No obstante, se pueden resguardar bajo productos y servicios complementarios, es decir, que se busque una solución a los problemas que las personas presentan al momento de adquirir un producto o de requerir un servicio.

***Quinta Vía. – Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores***

La funcionalidad que expresa un producto al ser mostrado ante el mercado es muy importante, sin embargo, muchas empresas acuden a tocar emocionalmente a los consumidores para ser llamados a la compra de este, ya que no crea en un principio una necesidad básica y debe recurrir ante otro concepto.

---

### ***Sexta Vía. – Explorar la dimensión del tiempo***

Toda empresa debe evolucionar y cambiar a través del tiempo. Es de vital importancia manejar correctamente las tendencias que se van presentando.

## **Conclusiones**

La importancia de establecer una estrategia para que se logre el éxito es muy importante, no obstante, la estrategia del océano azul vino a revolucionar y romper paradigmas que son adheribles para muchas organizaciones. El pensamiento del océano azul permite reconstruir ideas y abarcar un nuevo mercado donde los costos sean disminuidos, los ingresos maximizados y las utilidades elevadas al tope, generando una empresa realmente rentable y siendo capaz de satisfacer necesidades de los clientes a los que se siembra una visión y perspectiva modernos.

Lo interesante y de gran valor que obtiene esta estrategia es que no genera lucha y rivalidad ante otras empresas, elimina totalmente la competencia y se atreve a explorar nuevas fronteras, dejando atrás al mundo de los océanos rojos que impiden el desarrollo creciente de una organización y que se tiene que perseguir una mejora. Esto no quiere decir que dentro del ambiente de los océanos azules no se mantendrá la constante innovación, sino que se debe especializar y cuidar de cada día generar propuestas innovadoras que hagan marcar la diferencia ante las demás empresas.

## **Agradecimientos**

Al Doctor Fernando Aguirre y Hernández catedrático de la materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa quien impulsa al desarrollo de este artículo brindando conocimientos técnicos y soporte a la elaboración del mismo. Al Instituto Tecnológico de Orizaba quien forma alumnos de excelencia y da oportunidades de superación profesional en distintas áreas ingenieriles. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), quien brinda el apoyo económico para la realización de estudios de posgrado promoviendo el desarrollo científico.

---

**Propuesta de Tesis:** Exploración de nuevas alternativas complementarias que establezcan la creación dentro del campo de los océanos azules.

**Objetivo:** Desarrollar una serie de estudios que permita establecer una alternativa complementaria dirigida hacia un nuevo mercado.

---

## Referencias

Bueno, M. J. S. (2008). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*.

Netbiblo.

Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería industrial*, (29), 171–179.

Giraldo Mejía, I. C., & Leal Jiménez, J. E. (2011). *Modelo estratégico del océano azul aplicado al área comercial de Davivienda* (B.S. thesis). Universidad de Medellín.

Recuperado a partir de <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/318>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Editorial

Norma.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *DIRECCION DE MARKETING*. Pearson Educación.

Publishing, M. (1989). *La estrategia básica de marketing*. Ediciones Díaz de Santos.