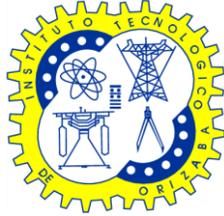


S.E.P



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“OCEANO AZUL”

PRESENTA:

EVELYN GARCIA WARNEROS

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Orizaba Ver.

Septiembre /2017

Contenido

INTRODUCCION	2
QUE ES EL OCEANO AZUL	2
LA INNOVACIÓN COMO PARTEAGUAS DE LA ESTRATEGIA	3
LOS SEIS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA AZUL.....	2
Cuadro estratégico	2
Esquema de cuatro acciones	3
La Curva de Valor	5
SEIS VÍAS PARA EL DESARROLLO INNOVADOR CON VALOR.....	5
SECUENCIA CORRECTA DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	7
Utilidad para los compradores.....	8
Costos.....	9
Índice de ideas de océano azul	10
EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	10
CONCLUSIONES.....	12
PROPUESTA DE TEMA DE TESIS.....	12
REFERENCIAS	12

OCEANO AZUL

INTRODUCCION

El Cirque Du Soleil

En 1980, las calles de Baie-Saint -Paul, un pueblo ubicado cerca del Río St. Lawrence en Quebec Canadá, se vieron sorprendidas por una compañía de artistas liderados por Gilles Ste -Croix donde los artistas hacían malabares, bailaban y tocaban música.

Posteriormente en 1984, Guy Laliberté realizó una gira con el aniversario 450 del descubrimiento de Canadá, dando un espectáculo innovador y sorprendente, dándole el nombre de Cirque Du Soleil ya que simbolizaba “juventud, energía y fuerza”.

A partir de este momento comenzó una serie de presentaciones, llegando a Estados Unidos en 1987 en la ciudad de los Angeles, dándole el termino a la propuesta iniciada en Canadá.

Este circo es el mejor ejemplo de la estrategia de Océano Azul, donde se busca la innovación como el punto fuerte de una organización, no competir contra lo que existe, sino ir por lo que aún no se descubre, y aprovechar la oportunidad para explotarlo.

QUE ES EL OCEANO AZUL

Este término surge de una serie de investigaciones realizadas a compañías por sus autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne profesores del INSEAD (Francia), donde descubrieron que no se permanecía y crecía en el mercado con una competencia encarnecida, sino cambiando la estrategia hacia “construir confianza y compromiso”.

Entonces surge un “universo competitivo compuesto por dos océanos: los océanos rojos y azules, donde el rojo representa a las empresas actuales, y el azul son aquellas industrias que aún no existen” (Chan, W., & Mauborgne, R., 2005).

Es en el océano rojo donde se encuentra la lucha por un “pedazo” del mercado, con prácticas de análisis de la competencia, variación de precios, marcas, propuestas.

El océano azul es el lugar en donde existen nichos de mercado que aún no son descubiertos, por lo cual se vuelven desconocidos. Y en consecuencia de alta rentabilidad, ya que se considera que no existe una “regla del juego” establecida.

Esto también se podría considerar una desventaja, pues no hay nada escrito o una regla a seguir, lo cual permite la libertad de crear, pero aumenta el riesgo en ello.

Se realizó un estudio de impacto de la creación de océanos azules, el cual se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

LA INNOVACIÓN COMO PARTEAGUAS DE LA ESTRATEGIA

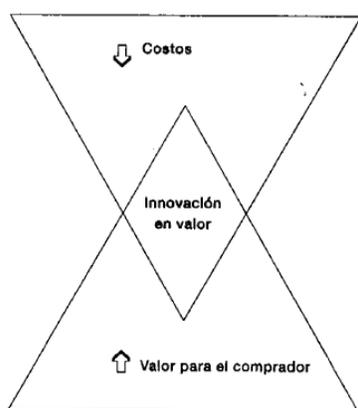
Existe un tipo de innovación conocida como disruptiva, la cual trata precisamente de cambiar el pensamiento actual, y fomentar una cultura de innovación radical, generando oportunidades de negocio que no existen, estando a la “caza” de estas en el entorno, con prácticas nuevas.

Dentro de la estrategia de océano azul está el término innovación en valor, ya que la innovación sin valor está dirigida hacia el aspecto tecnológico y lo que existe, mientras que la innovación en valor “ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo” (Chan, W., & Mauborgne, R., 2005).

	Lógica Convencional	Lógica de Value Innovation®
Supuesto de la Industria	Tomar como dado las condiciones del sector	Moldear las condiciones del sector y QUIZÁS ADAPTARLAS a nuevas condiciones del sector y de la industria
Enfoque Estratégico	Vencer a la competencia	Proponer un gran salto en valor y generar elementos DIFERENCIADORES
Cliente	Retener y expandir la base del cliente - Pensar en términos de sus diferencias	Enfocar a la masa de los compradores - Pensar en términos de lo común
Activos y Capacidades	Construir con lo que se tiene	Preguntar, ¿qué harían si empiezan de nuevo? Si REDIRECCIONO ?
Ofertas de Producto y Servicio	Ofrecer los productos y servicios determinados por el sector	Pensar en términos de la solución para el cliente, con PRODUCTOS y SERVICIOS que marquen DIFERENCIA

Lógica convencional y lógica de innovación con valor. Fuente. Memorias, conferencia original Richard Bliss recuperado de http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES_Richard%20Bliss.pdf

“La innovación con valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y la propuesta de valor para el comprador” (Chan, W., & Mauborgne, R., 2005).



Búsqueda simultánea entre diferenciación y bajo costo. Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

Dado esto, se toma la innovación en valor como una estrategia, viendo a la organización desde un enfoque integral. El océano rojo brinda estructuras y obliga a competir a las organizaciones bajo ellas, mientras que el océano azul no hay fronteras ni estructura, por lo cual se puede construir desde cero. Es así como el Cirque Du Soleil rompió con las mejores prácticas en el circo, creando un océano azul.

LOS SEIS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA AZUL

<p>Principios de Reformulación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconstruir las fronteras del mercado 2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras. 3. Ir más allá de la demanda existente. 4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta. 	<p>Factores de riesgo atenuados por cada principio.</p> <p>↓ Riesgo de la búsqueda.</p> <p>↓ Riesgo de la planeación.</p> <p>↓ Riesgo de la escala</p> <p>↓ Riesgo del modelo de negocios.</p>
<p>Principios de la ejecución.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Superar los obstáculos clave de la organización. 6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia. 	<p>Factores de riesgo atenuados por cada principio.</p> <p>Riesgo Organizacional.</p> <p>Riesgo de la gestión.</p>

Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

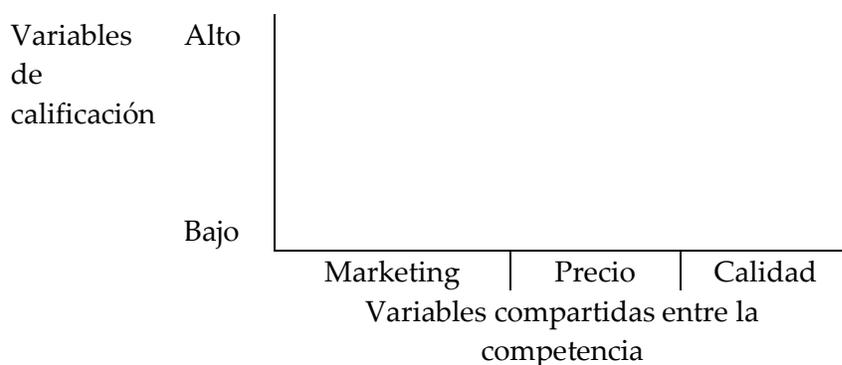
HERRAMIENTAS DE LA ESTRATEGIA AZUL

Cuando ya una organización tiene competencia, y el producto que realiza no va a cambiar ya que se eliminaría la esencia de la empresa, se cuenta con herramientas que permiten ubicar a la organización de un océano rojo a un océano azul.

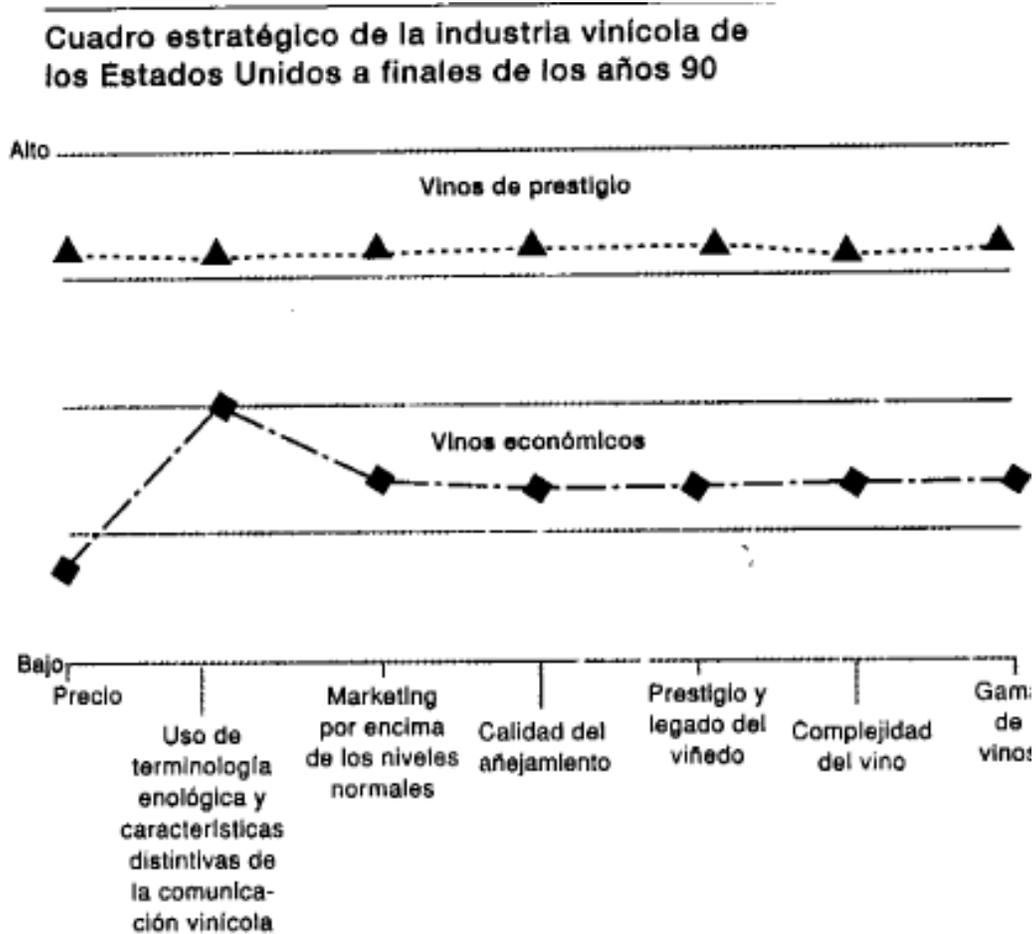
Una de ellas es el Cuadro estratégico, el cual es un “esquema analítico fundamental para la innovación en valor y creación de océanos azules” (Chan, W., & Mauborgne, R., 2005).

Cuadro estratégico

Su función es proporcionar un diagnóstico que permita conocer cómo se encuentra actualmente la organización con las variables que aplican al negocio que se analiza.



Esto permitirá ubicar las características de competencia, como ejemplo se tiene a la industria del Vino de Estados Unidos.

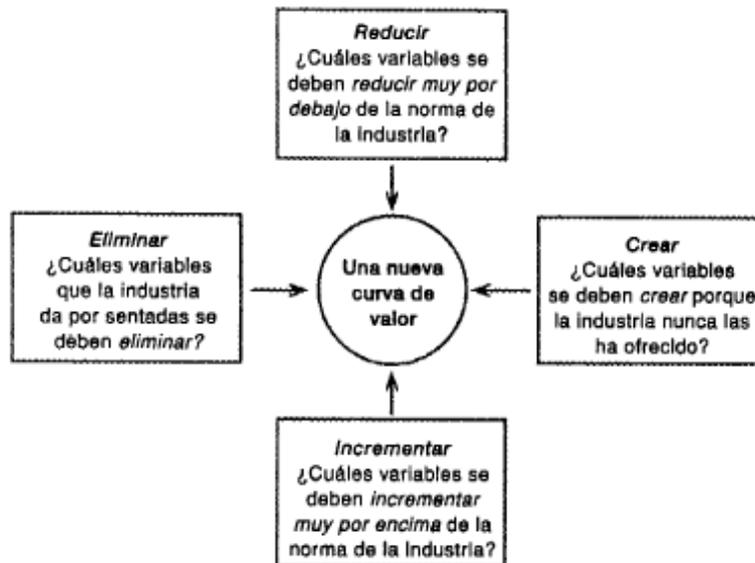


Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

En este esquema se observa que la mayoría de los vinos del mercado en ese entonces, se encontraba en la misma escala, no habiendo un factor que genere una diferencia, localizando una oportunidad para desarrollar propuestas.

Esquema de cuatro acciones

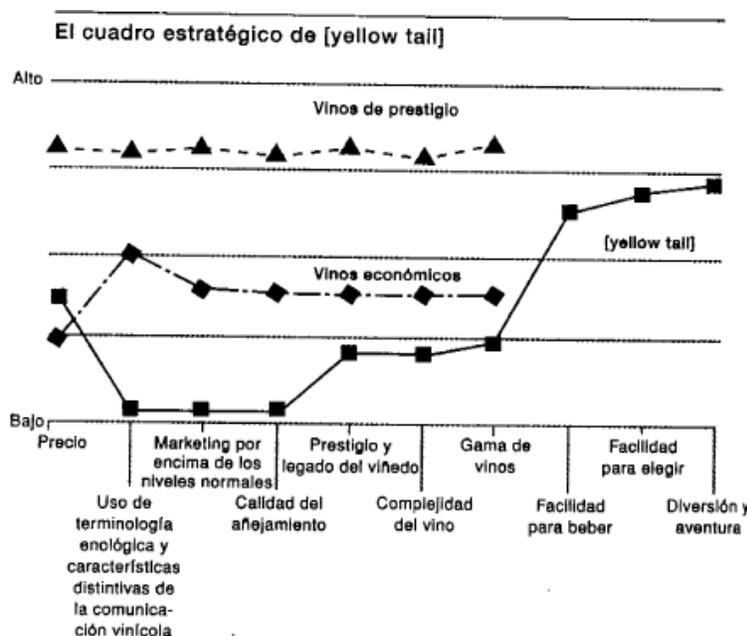
Con el fin de generar una “nueva curva de valor” (Chan, W., & Mauborgne, R. 2005) a partir de la identificación de los elementos de valor localizados en el análisis, se presenta el esquema de cuatro acciones, el cual propone realizar cuestionamientos para darle rumbo al proyecto.



Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

En las preguntas para eliminar y reducir se persigue mejorar los costos actuales, y las preguntas Crear e incrementar permiten la oportunidad para innovar. Este esquema puede aplicarse de forma matricial con el fin de volverlo en acciones.

Retomando el ejemplo de la compañía de vino; al realizar este análisis se propuso un nuevo producto llamado Yellow Tail, el cual permitió cubrir las necesidades de un sector que no era conocedor de vino, es decir, estaba entre las fronteras de quienes beben cerveza y otras bebidas de alcohol, esto no ocasionó pérdidas a la industria, sino que amplió el mercado.



Resultado del posicionamiento del nuevo producto Yellow Tail. Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

La Curva de Valor

Un aspecto importante de este análisis realizado, es la curva de valor detectada, la cual debe contener tres características importantes: Foco, divergencia y un mensaje central contundente, con el fin de no caer en confusión. Esto permitirá analizar la viabilidad de las propuestas. (Chan, W., & Mauborgne, R., 2005).

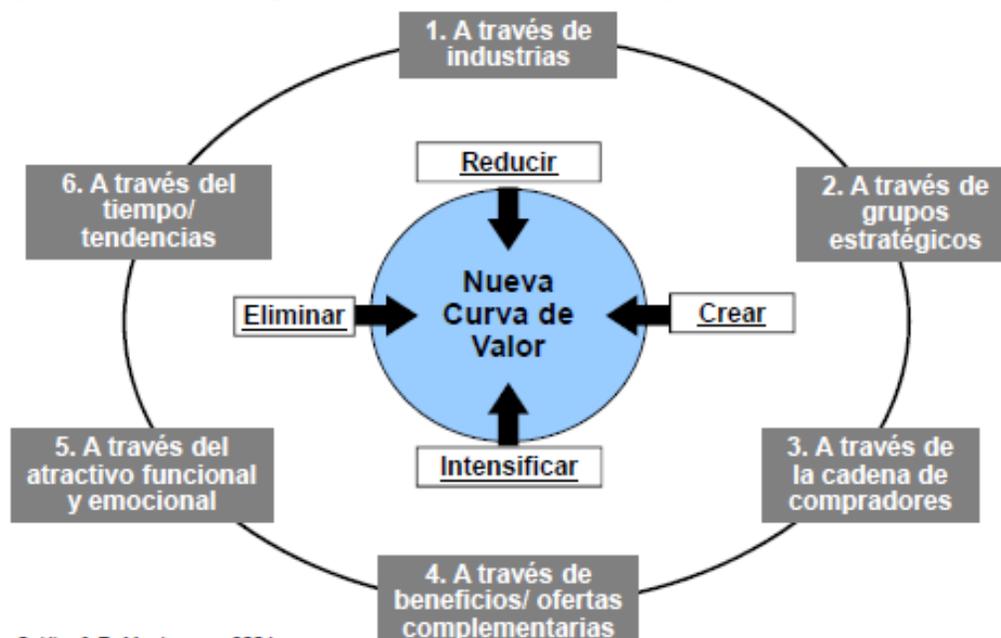
- Foco. En este punto se debe seleccionar de las variables detectadas, cuales se trabajaran de manera enfática, para no gastar energías.
- Divergencia. Generar un cambio que sea diferente a lo que la competencia tiene.
- Mensaje contundente. Comunicar aquello en lo que se es diferente y por lo que se está apostando en la propuesta.

Algo importante es que, si en el análisis la empresa es superior comparada con sus competidores, este debe verse reflejado en sus resultados financieros, de lo contrario, se está dando más de lo que se debe respecto a lo que los clientes toman como valioso.

SEIS VÍAS PARA EL DESARROLLO INNOVADOR CON VALOR

De acuerdo al estudio realizado por los profesores autores de esta estrategia, se descubrieron 6 enfoques para romper el esquema construido de la industria en el mercado.

“Estas vías cuestionan los seis supuestos fundamentales sobre los cuales se basan las estrategias de muchas compañías” (Chan, W., & Mauborgne, R., 2005).



Fuente. Memorias, conferencia original Richard Bliss recuperado de http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES_Richard%20Bliss.pdf

A través de industrias. En esta vía se dan opciones sustitutas o alternativas de las existentes en la industria, pero que tienen el mismo fin.

A través de grupos estratégicos. Esta vía busca ofrecer una opción alternativa a las que ya existen en el mercado, y que están consolidados como exitosos.

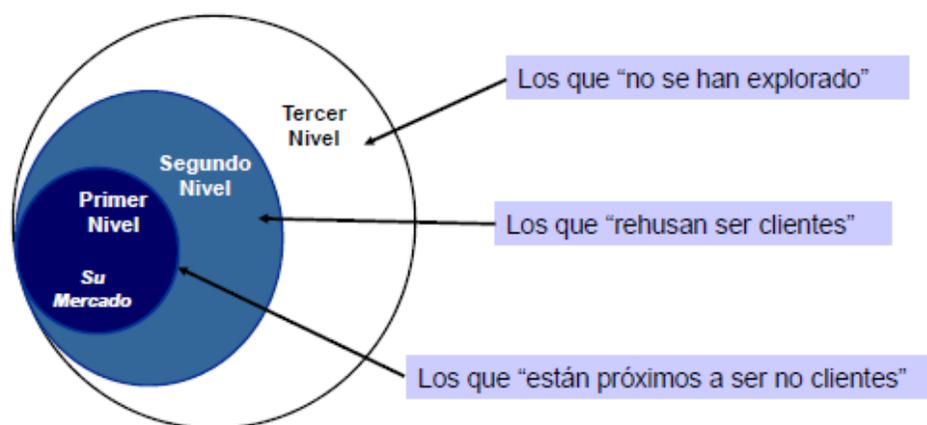
A través de la cadena de compradores. Este diferencia entre quien realiza la compra y quien es el usuario final del producto, por ejemplo el diseño de un producto de fácil uso para un paciente, pero que un médico recomendaría y tendría influencia en la decisión de compra del usuario final.

A través de beneficios/ofertas complementarias. Se trata de pensar más allá de vender el producto, en que se podría mejorar o trabajar una vez que este ha llegado a manos del cliente, y de esta forma, brindar una mejora que permita al usuario valorar la inversión.

A través del atractivo funcional y emocional. Generalmente las industrias se inclinan hacia uno u otro, y la propuesta es que se generen alternativas que complementen lo que se tiene, es decir; empresas que tienen un atractivo emocional integren la funcionalidad a sus propuestas y viceversa.

A través del tiempo/tendencias. Este se refiere a las tendencias que se pueden observar en el entorno, ya sea financieras o de tecnología entre otras, por ejemplo Apple con el uso de la música digital en creciente, generando la propuesta de una tienda musical iTunes.

Es importante crear demanda de lo que se está innovando, pues al ser algo nuevo no hay una expectativa del cliente.



Los tres niveles de no clientes. Fuente: Memorias, conferencia original Richard Bliss recuperado de http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES_Richard%20Bliss.pdf

LOS CUATRO PASOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA

Despertar Visual. Implica que la dirección se perciba con la necesidad de un cambio, generalmente vienen con una crisis o un agente de cambio convencido.

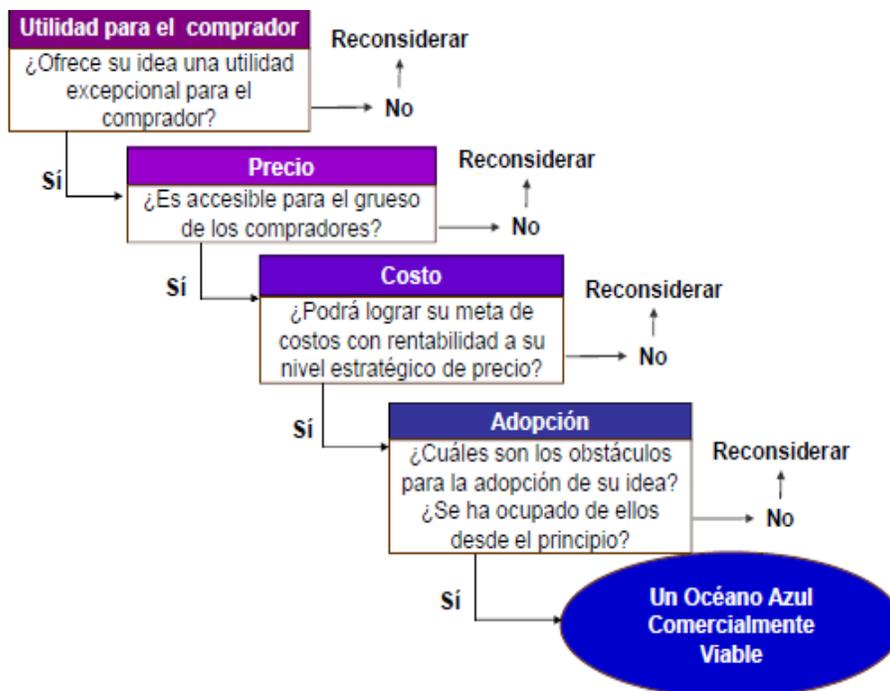
Exploración Visual. Se recomienda que la alta dirección acuda al campo a realizar una observación.

Feria Visual de la Estrategia. Compartir lo captado, en no más de diez minutos para asegurar que sea una idea no complicada.

Comunicación Visual. Compartir la nueva estrategia obtenida de las propuestas al personal y asegurar su comprensión.

SECUENCIA CORRECTA DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Esta secuencia la propone el autor con el fin de que sea una estrategia viable, fuerte y que de rentabilidad a la empresa, cada paso lleva al siguiente nivel, considerando que la estrategia puede quedar descartada en el análisis que se realiza en cada uno de ellos, las herramientas de ayuda para cada secuencia se presentan a continuación.



Secuencia correcta de la estrategia. Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

Utilidad para los compradores

Toda innovación debe representar utilidad para la empresa, de lo contrario, no tiene un motivo para emprenderse, ya que esto significaría desgastar recursos y no representaría una ventaja para la misma.

Es por ello que el autor proporciona un mapa de utilidad, con el fin de que sean evaluadas las propuestas y con esto disminuir los riesgos de inversión.

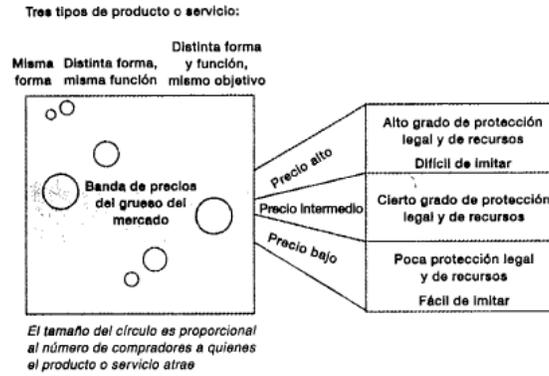
	1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Comple- mentos	5. Manteni- miento	6. Eliminación
Productividad del cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversión e imagen						
Amabilidad con el medio ambiente						

Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador. Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

En cada una de las etapas de experiencia de compra se realizan preguntas para evaluar en qué punto se encuentra, si ya existe un producto en el mercado que se encuentre dentro de esa matriz, entonces no se está en un océano azul.

Precios

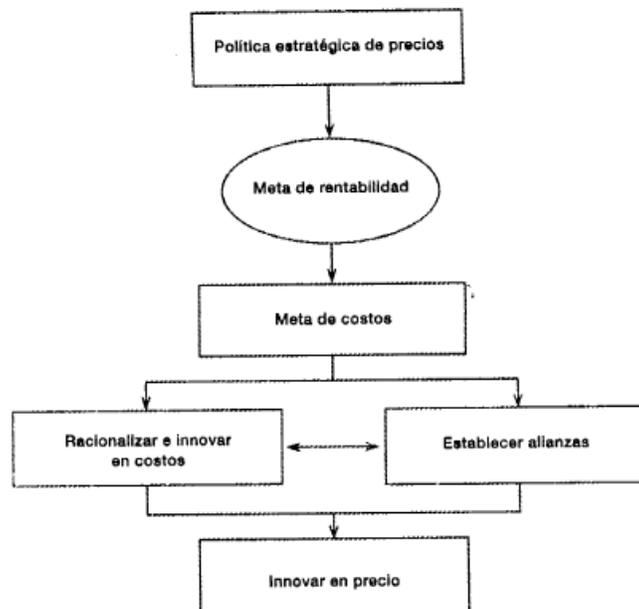
Otro punto importante de la estrategia es el no afectar a las industrias existentes, por lo cual contiene una metodología para la asignación de precio, el cual parte de la identificación de la banda de precios del producto, para seguir a especificar el nivel de precio dentro de la banda.



Banda de precios del grueso del mercado. Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma

Costos

Es necesario garantizar la rentabilidad de la empresa por lo cual se establece un modelo para estimar los costos.



Modelo de rentabilidad de la estrategia océano azul. Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma

No siempre se puede cumplir con los costos que brinden un amplio margen de utilidad para la empresa; se busca apoyarse de las “palancas de racionalizar e innovar en costos, y establecer alianzas” :(Chan, W., & Mauborgne, R.,2005) pero cuando estas son insuficientes se apoyan de una tercera palanca llamada innovación en precio, aunque se puede innovar en ella desde el principio.

Índice de ideas de océano azul

Dentro de la secuencia de adopción, existen adversos que se deben tener presentes; empleados, aliados de la organización y el público en general.

La resistencia al cambio es presente en toda empresa, sobre todo el miedo a lo desconocido, por lo cual se debe trabajar en la comunicación e integración de todos los involucrados, hacerlos sentir partícipes y considerados.

El índice de océano azul es una prueba para evaluar si se ha trabajado correctamente para brindar fortaleza a la nueva estrategia.

Índice de ideas de Océano Azul		Innovación	Competencia
Utilidad	¿Hay una utilidad excepcional? ¿Hay razones contundentes para comprar el producto o servicio ofrecido?		
Precio	¿Está el precio fácilmente al alcance del grueso de los compradores?		
Costo	¿Cumple la estructura de costos con la meta de costos?		
Adopción	¿Se han resuelto desde el principio los obstáculos para la adopción?		

Fuente: Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez analizado la rentabilidad de la estrategia desarrollada, se procede a su ejecución, considerando las siguientes barreras como las más frecuentes presentadas en esta etapa.



m & Mauborone. 2005

Fuente: Memorias, conferencia original Richard Bliss recuperado de http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES_Richard%20Bliss.pdf

La alcantarilla eléctrica

Se recomienda que los empleados “vivan en carne propia” los peores problemas operativos. (Chan, W., & Mauborgne, R., 2005) para evitar usar la imaginación y se pueda obtener una percepción real.

Tratar con clientes descontentos

Proviene de la vivencia de la operación por la dirección, donde conocerán la percepción del cliente de primera mano.

Superar la barrera de los recursos

Una vez que se ha concientizado de la necesidad de un cambio, una barrera es los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios, por lo cual se recomiendan 3 factores para liberarlos, la zona caliente, fría y la negociación.

Zona Caliente

La zona caliente son las actividades de mayor impacto con poco esfuerzo, la zona fría es lo contrario a esta es decir; poco impacto con mucho esfuerzo, y la negociación es intercambiar los recursos sobrantes de un área para utilizarlos en otro que se requiera.

Superar la barrera de la motivación

Para poder lograr que los cambios se lleven a cabo, es necesario despertar esa necesidad en las personas mediante la localización de personal clave que tenga influencia en la organización, y su adhesión a los cambios para motivar a los demás.

La barrera política

Cuando el cambio se genera en la organización, existen intereses que se ven afectados, la estrategia presenta como ángeles a aquellos que les resulta positivo el cambio, demonios los que no ven un beneficio, y el consejero que es conocedor de la problemática y un elemento respetado por los integrantes de la organización, este puede ser parte del equipo que inicia el cambio

CONCLUSIONES

La estrategia de océano azul brinda una opción a la competencia buscando el crecimiento en conjunto de las organizaciones, alineando un benchmarking compartiendo las mejores prácticas, y motivando a la innovación disruptiva, para la creación con valor, donde está el crecimiento financiero de la organización.

PROPUESTA DE TEMA DE TESIS

Implantación de Círculos de innovación disruptiva para la detección de oportunidades de negocio en la organización

REFERENCIAS

Recuperado de <https://www.cirquedusoleil.com/es/sobre-nosotros/historia>

Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

Memorias, conferencia original Richard Bliss recuperado de http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/MEMORIAS%20CONFERENCIA%20ORIGINAL%20OCEANOS%20AZULES_Richard%20Bliss.pdf