



GUÍA ACADÉMICA

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

W. Chan Kim y
Renée Mauborgne

Sinopsis

Basados en un estudio de ciento cincuenta acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de cien años en unas treinta industrias, los autores plantean una visión sumamente innovadora en relación con la estrategia de negocios: se trata de ganar, pero no a través del modelo clásico que consiste en doblar y vencer a la competencia, sino equiparándola a algo intrascendente. Los autores concluyen —como resultado de la investigación— la existencia de dos tipos de estrategias: la del “océano rojo” y la del “océano azul”.

Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia (BAG) de Editorial Norma son un instrumento para uso en las aulas educativas. Es un material pedagógico complementario, escrito por expertos en cada tema con el objeto de sugerir a los docentes y estudiantes actividades que mejoren su comprensión de los libros publicados en esta colección. Esta guía fue elaborada por Guillermo Villacrés Cárdenas, M.Sc. para Carvajal Educación. No tiene valor comercial.

© Carvajal Educación S.A.S., 2012. Material educativo sin valor comercial.

La primera lleva a las empresas a competir en espacios de mercado existentes (muy explorados y en los cuales la competencia feroz tiñe de rojo sus “aguas”) a través de la diferenciación o el bajo costo. La del océano azul, en cambio, lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda y alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos, a la vez que logra el aumento del valor de los productos.

Para los autores, se trata entonces de crear océanos azules, es decir, agregar valor. Este constituye en sí mismo una barrera infranqueable para la competencia, al menos durante un período suficientemente largo de tiempo. Tres criterios definen una buena estrategia de océano azul: enfoque, divergencia y un mensaje contundente para comunicarle al mercado.

El libro presenta un método sistemático para la búsqueda y la creación de océanos azules (herramientas y marcos de trabajo contenidos en seis pasos clave), método que cuestiona el pensamiento estratégico tradicional, y marca un nuevo camino para lograr un éxito contundente en los negocios.

Principios estratégicos del libro

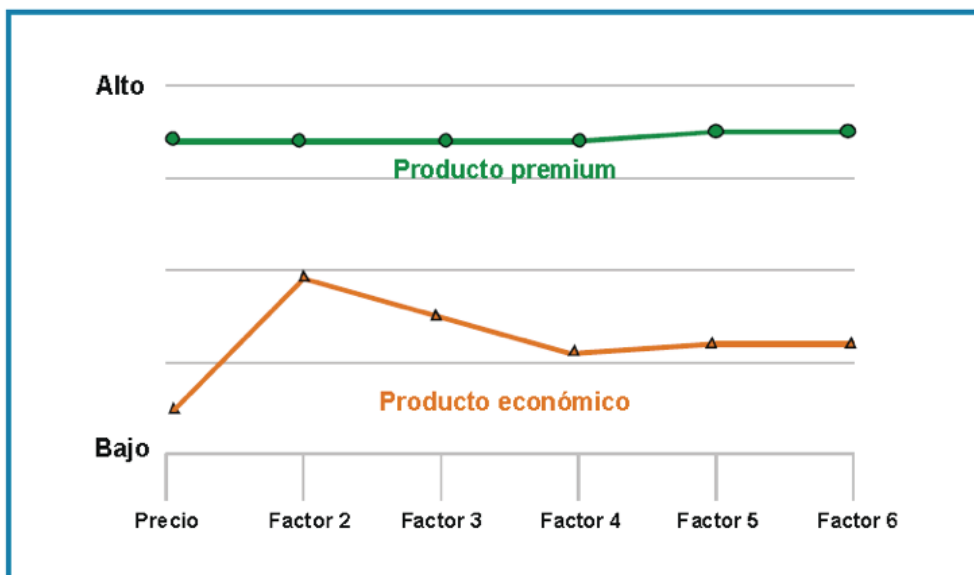
OCÉANOS ROJOS	OCÉANOS AZULES
1. Compiten en mercados ya existentes.	1. Crean espacios de mercado de difícil entrada.
2. Se proponen vencer a la competencia.	2. La competencia es irrelevante.
3. Promueven la consecución de una demanda ya existente.	3. Promueven la creación y el logro de nueva demanda.
4. El negocio se regula por el principio costo-beneficio.	4. Rompen el principio costo-beneficio en el negocio.
5. Alinean todo el sistema de las actividades de una empresa, con el objetivo de lograr una de las dos estrategias: diferenciación o bajo costo.	5. Alinean todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr finalmente una combinación de diferenciación y bajo costo.

- Los autores (desde la perspectiva clásica de mercadeo) identifican un océano rojo cuando hay una sola de las dos estrategias. Esto implica que son *excluyentes*: diferenciación o bajo costo.
- En el modelo de la estrategia del océano azul, ambas estrategias se consideran *concurrentes* y, según los autores, sí es posible llevar a cabo una estrategia de diferenciación y bajo costo simultáneamente, si las empresas aprenden a moverse en la cadena del valor, aspecto que se refleja en la herramienta denominada “lienzo estratégico”, y que se explica a continuación.

Lienzo estratégico

Es una herramienta de diagnóstico y también de decisión que permite la construcción de un océano azul efectivo.

El análisis del estado de un mercado conocido permite conocer dónde invierte la competencia, los factores que se tienen en cuenta para competir (producto, servicio, entrega), y, finalmente, establecer qué es lo que reciben los clientes en dicho contexto de mercado. Sobre el eje horizontal (Y) se deben colocar los factores con los cuales la industria compete e invierte.



Por ejemplo, en la industria del vino en los Estados Unidos, los factores considerados clave para la promoción de un vino son: el precio por botella, la promoción del producto, su añejamiento, el prestigio de un viñatero y su legado, la complejidad y sofisticación del sabor del vino, y el rango de vinos orientado a cubrir los diferentes tipos de cepas y preferencias de los consumidores.

En el eje vertical (X) se muestra el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos estos factores considerados como claves. Un puntaje alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador, y, de igual manera, invierte más en ese factor. Al unir los diferentes puntos se forma la denominada *curva de valor*, elemento central de este lienzo, que constituye una descripción gráfica del desempeño de una compañía en cada uno de estos factores de competencia de una determinada industria.

En el ejemplo presentado en el libro se puede ver que existe una gran convergencia de diferentes compañías en este mercado, es decir, entre sus respectivas curvas de valor. También se puede apreciar el mismo perfil estratégico, tanto en productos de alta gama como en los productos económicos.

Para los autores —en dicho contexto—, generar un crecimiento rentable para una compañía no es posible mediante la comparación con los competidores y el objetivo de sobrepasarlos ofreciendo más por menos. Si bien esta estrategia puede incrementar las ventas, no conducirá a la apertura de un mercado no disputado. En ese sentido, los autores sugieren reorientar la estrategia a través de acciones focalizadas en alternativas, en lugar de concentrarse en ver qué hacen los competidores. Adicionalmente, dichas estrategias permitirían abordar con inteligencia aquellos clientes potenciales que jamás pensaron en comprar productos de una empresa determinada. A este tipo de cliente se lo denomina “no-cliente”.

El esquema de las “cuatro acciones”

Este marco permite construir una nueva curva de valor teniendo en cuenta los elementos de valor para el comprador. Con el propósito de romper la tradicional compensación entre diferenciación y bajo costo y crear una

nueva curva de valor, los autores proponen cuatro preguntas orientadas a desafiar la lógica estratégica de una industria y su modelo de negocio:

1. ¿Qué factores de aquellos que la industria concibe como establecidos deben ser eliminados? Responder a esta pregunta nos fuerza a considerar qué factores han perdido vigencia o nos alejan de aquellos considerados de valor por el cliente.
2. ¿Qué factores deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria? Responder a esto nos obliga a pensar qué factores han sido sobreestimados como consecuencia de la carrera emprendida para “vencer” a un competidor.
3. ¿Qué factores deben ser incrementados por encima de los niveles considerados por la industria? Con esta pregunta, se busca eliminar todo tipo de condicionamientos que la industria hace a los compradores de sus productos.
4. ¿Qué factores nunca antes considerados por la industria deben ser creados?

Las respuestas que se obtengan crean la posibilidad de descubrir nuevas fuentes de valor para los compradores, generando nueva demanda y estrategias para la fijación de precios. Las respuestas que deriven de este cuestionario darán origen a una nueva realidad en el lienzo estratégico.

Matriz de las “cuatro acciones”

Esta herramienta complementa la anterior y da respuestas concretas a las cuatro preguntas del esquema. Las respuestas permitirán crear una nueva curva de valor.

Interpretación de la curva de valor

El cuadro estratégico sirve para ver el futuro en el presente y para ello se requiere saber interpretar las curvas de valor derivadas de la aplicación de las herramientas sugeridas.

Las respuestas que los autores proponen pueden ser: una estrategia de océano azul es aquella cuya curva de valor cumple con los tres criterios que definen una buena estrategia: enfoque, divergencia y un mensaje contundente. Si carece de enfoque, la estructura de costos tenderá a ser elevada. Cuando carece de divergencia, la estrategia de la compañía es imitativa. Cuando no ofrece un mensaje contundente, es probable que la compañía esté encerrada en la estrategia que desde siempre ha considerado como válida.

De otra parte, una compañía basada en un océano rojo compite con las mismas estrategias que diseñan sus competidores, y esa es una señal de que probablemente está atrapada en los mismos paradigmas de siempre.

Finalmente, cuando la curva de valor muestra que el desempeño de una empresa es alto en todas las variables, hay que preguntarse si eso se refleja en su participación de mercado y en la rentabilidad, o quizás se esté excediendo en lo que ofrece a sus clientes.

Es preciso nadar tan lejos como sea posible en el océano azul, convirtiéndose en un blanco móvil, poniendo distancia con los primeros imitadores y disuadiéndolos durante el proceso. El propósito es dominar el océano azul y mantener a raya a los imitadores durante el mayor tiempo posible.

La competencia siempre estará presente y continuará siendo un factor determinante de la realidad del mercado. Lo que se pretende es obtener un alto desempeño en un mercado saturado; en consecuencia, las compañías deben dejar de competir por participación y crear océanos azules.

Objetivo general de aprendizaje

La estrategia del océano azul presenta una oportunidad para pensar en otro tipo de direccionamiento estratégico, más flexible, más amigable y definitivamente menos estresante. El modelo facilita el ejercicio y práctica de una gestión estratégica creativa, original y no amenazante frente a los competidores, a través de la identificación de espacios de mercado jamás penetrados, utilizando herramientas igualmente originales y creativas.

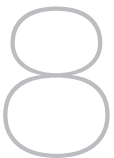
Acerca de los autores

W. Chan Kim es profesor de Estrategia y Gestión Internacional en el INSEAD de la cátedra Bruce D. Henderson de The Boston Consulting Group. Antes de vincularse al INSEAD, fue profesor de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Michigan. También ha sido miembro de la junta directiva y asesor de diversas compañías multinacionales en Europa, los Estados Unidos y la región del Asia y el Pacífico.

Renée Mauborgne es becaria en investigación distinguida del INSEAD, profesora de estrategia y administración de dicha institución en Fontainebleau, Francia, y becaria en investigación del Foro Económico Mundial. La profesora Mauborgne recibió el premio Eldridge Haynes otorgado por la Academia de Negocios Internacionales y el Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, por el mejor artículo original sobre el tema de negocios internacionales. También es fundadora de la Red de Innovación en Valor (VIN).

Objetivos específicos

- Estudiar la diferencia entre océanos rojos (mercadeo tradicional) y océanos azules (nuevo modelo de mercadeo propuesto por los autores).
- Aprender el esquema de las cuatro acciones: eliminar-crear y reducir-incrementar.
- Aplicar la matriz de las cuatro acciones.
- Identificar nuevos grupos estratégicos.
- Poner en práctica las siguientes herramientas propuestas por los autores del libro:
 1. Cuadro o lienzo estratégico
 2. Esquema de las cuatro acciones
 3. Matriz de las cuatro acciones
 4. Los seis principios del océano azul
 5. Mapa de utilidad del comprador
 6. Ciclo de experiencia del comprador
 7. Banda de precios del grueso del mercado
 8. Índice de ideas de océano azul



Competencias para desarrollar

- Pensar estratégicamente con enfoque sistémico.
- Interiorizar el cambio de paradigma en la percepción del mercado y el nuevo enfoque de desarrollo de grupos estratégicos.
- Implementar las herramientas propias de la estrategia de océano azul, y monitorear su implantación a través de indicadores.
- Presentar casos locales y foráneos de éxito en los cuales se implantó la estrategia de océano azul.

Actividades individuales y grupales

Cada uno de los siguientes casos breves sirve para ilustrar la validez de la aplicabilidad de la propuesta de los autores, y para proponer o diseñar actividades individuales y grupales. Se presentan a continuación algunas sugerencias para el uso efectivo de la metodología:

- Leer cuidadosamente el caso.
- Asociar el contenido con la propuesta del libro.
- Descubrir casos parecidos que sirvan para ilustrar la propuesta del libro.
- Reflexionar sobre los posibles factores que hayan contribuido para que se dé un caso exitoso.
- Inventar un caso.

Casos presentados en el libro

El Circo del Sol

Cirque du Soleil (“Circo del Sol”) es una compañía canadiense creada por Guy Laliberté (un acordeonista y tragafuegos) y Daniel Gauthier en el año 1984 en Quebec, Canadá. Hoy cuenta con más de 4000 empleados (1000 artistas) de más de cuarenta nacionalidades.

¿Qué descubrieron los dueños del circo?

- * Que no era atractivo para los adultos.
- * Que era un espectáculo exclusivamente para niños.

* Que el sostenimiento del circo con los animales, las motos, etc., era muy costoso.

En consecuencia, decidieron quitar los números con animales y en cambio tener otros factores en su cadena de valor dentro de la misma carpa del circo, que fueran atractivos para todos los públicos (gimnastas, músicos, malabares, magia, espectáculos en agua, otro tipo de comediantes, etc.) En otras palabras las nuevas variables no necesariamente circenses fueron:

- * Espectáculo de circo sumado al de teatro, a precio de teatro
- * Múltiples producciones
- * Ambiente refinado
- * Música y danzas artísticas

El Border Mail de Australia

Se trata de un periódico de Wodonga, pequeña ciudad entre Melbourne y Sídney, que tenía problemas de circulación y de ingresos. Al aplicar la estrategia del océano azul descubrieron que debían:

- Tener una visión a largo plazo.
- Redefinir a sus lectores.
- Ser innovadores.
- Ganar circulación hoy y esperar las utilidades mañana.
- No subestimar a la competencia.
- Tratar a los lectores como consumidores.
- Contratar periodistas jóvenes.
- Orientarse a segmentos de todas las edades.
- Atraer a lectores del sexo femenino.

Al final y después de haber aplicado una estrategia de océano azul, los tres accionistas lograron ingresos para su nueva empresa, gracias a la capacidad de impresión, que para ellos era importante. Además, la nueva empresa tuvo éxito en la adquisición de nuevos pedidos de impresión *offset*.

Opciones de evaluación y aplicación

Se presenta a continuación un modelo de evaluación del libro:

1. Lea cuidadosamente las siguientes reflexiones e indique FALSO o VERDADERO:

	V	F
1. La creación de océanos azules es un proceso de carácter estático.		
2. Mientras más lejos se encuentren los empleados de la cúpula de una organización y mientras más escasa sea su participación en la creación de la estrategia de la empresa mayor será su nivel de compromiso e identificación con el enfoque estratégico.		
3. Se hace necesaria la creación de una cultura de confianza y compromiso que permita a la gente identificarse conceptualmente con la estrategia acordada.		
4. Cuando una persona está preocupada por su seguridad laboral lo más probable es que se dedique a mejorar su desempeño y a resolver los problemas de la empresa.		
5. La sola presentación de las cifras de los resultados del negocio comunican claramente el mensaje de redireccionamiento estratégico que necesita la empresa y promueve un mayor nivel de compromiso.		
6. Un modelo de negocios basado en la creación de una utilidad excepcional, una política de precios y una meta de costos hace referencia a la creación de una estratégica genérica.		

7. Innovación en valor es sinónimo de innovación tecnológica.		
8. Cuando los clientes de una empresa se sienten relativamente satisfechos, ellos mismos constituyen una fuente de mayor conocimiento sobre la forma de agrandar un océano azul.		
9. Dentro del diagrama de los tres niveles de clientes, el primer nivel de no-clientes se refiere a aquellos clientes potenciales que se encuentran sin explorar y que están alejados del propio mercado.		
10. Es necesario hacer parte de la competencia en el proceso de reconstruir las fronteras del mercado para crear océanos azules.		

2. Lea las siguientes reflexiones asociadas con el libro y escriba en cada celda una sola palabra tomada de la siguiente lista:

costos **transparencia** **foco** **azules** **claves**
no-clientes **rojos** **equitativo** **utilidad** **percepción**

a. La participación, la explicación y las expectativas claras constituyen los tres principios del proceso:	
b. La metáfora que utiliza el libro cuando se refiere a actuaciones u omisiones de las personas claves como “peces en una pecera” se refiere a un modelo de gestión basado en:	
c. A las personas que ejercen una gran influencia en la organización se las denomina “personas ...”:	
d. Al crear conciencia en los empleados sobre la necesidad de un cambio estratégico se está venciendo la barrera denominada:	
e. Racionalizar las operaciones, hacer alianzas con empresas y cambiar el modelo de precios en la industria son las tres palancas que las empresas pueden utilizar para cumplir con sus metas de:	

f. Los medios a través de los cuales las compañías pueden generar una utilidad excepcional para sus compradores se denominan palancas de:	
g. Ante el dilema de capturar una mayor participación en el mercado con los clientes actuales o generar una demanda nueva se recomienda atraer los:	
h. El pensamiento estratégico en años recientes se ha centrado principalmente en afrontar la competencia a través de la creación de océanos:	
i. Las características esenciales de una buena estrategia en el proceso de crear una curva de valor única y excepcional para los clientes incluyen un mensaje central y contundente, diferenciación (divergencia) y, además, un énfasis comercial denominado:	
j. La indiferencia de los clientes hacia marcas parecidas y homologadas en un mercado saturado de productos y servicios hace que, a la postre, las empresas se enfoquen hacia una estrategia de océanos:	

3. ¿Cuál de los siguientes términos no constituye una estrategia del océano azul?:

- a) Adopción de una idea de negocios
- b) Costos con rentabilidad
- c) Ventaja comparativa
- d) Precio
- e) Utilidad

4. ¿Cuál de las siguientes actividades no hacen parte de la piedra angular (nueva curva de valor) de la estrategia del océano azul:

- a) Posicionar
- b) Eliminar
- c) Incrementar

- d) Reducir
 - e) Crear
5. Las siguientes son características propias de la herramienta denominada “cuadro estratégico”, excepto:
- a) Una herramienta de diagnóstico.
 - b) Un esquema práctico para construir océanos azules.
 - c) Establecer una curva de valor.
 - d) Mostrar los baches de la demanda.
 - e) Mostrar el perfil estratégico de la empresa.
6. De la lista siguiente, solo uno de los principios pertenece a la estrategia del océano azul:
- a) Planeación por escenarios
 - b) Cultura de la calidad total
 - c) Estrategia de nicho existente
 - d) Servucción
 - e) Enfoque global
7. Uno de los siguientes riesgos hace parte de una estrategia de océano azul:
- a) Gestión
 - b) Riesgo crediticio
 - c) Lavado de activos
 - d) Nivel de solvencia
 - e) Nivel de endeudamiento

Glosario

Océano rojo: Segmento o nicho de mercado existente el cual debe ser penetrado a través de una estrategia de mercadeo clásico.

Océano azul: Segmento o nicho de mercado no identificado y susceptible de desarrollarse a partir de una estrategia de océano azul.

No-clientes: Personas o empresas que no acostumbran a comprar en contextos de mercadeo clásico y que pueden ser desarrollados como futuros clientes.

Cuadro o lienzo estratégico: Herramienta que propone un nuevo enfoque de la curva de valor de las empresas, negocios o instituciones.

Esquema de las cuatro acciones: Estrategia para determinar aquellos aspectos que se deben tener en cuenta para diseñar una estrategia de océano azul.

Matriz de las cuatro acciones: Hoja de cálculo que orienta la aplicación e implementación del esquema de las cuatro acciones.

Los seis principios del océano azul: Lineamientos orientadores para comprender y aplicar una estrategia de océano azul.

Mapa de utilidad del comprador: Esquema que orienta un modelo ganadora de servicio al cliente

Ciclo de experiencia del comprador: Herramienta en Excel que recoge un modelo de gestión del conocimiento de los clientes adscritos a una empresa, negocio o institución.

Banda de precios del grueso del mercado: Modelo novedoso para la fijación de precios dentro de una estrategia de océano azul.

Respuestas

Solución a uno de los modelos de evaluación:

1. A cada respuesta (FALSA O VERDADERA) se da una explicación correspondiente:

V	F	Explicación
	X	Es un proceso de carácter dinámico.
	X	La inseguridad genera pánico en el capital humano.
	X	Se requiere interiorización; el libro lo llama “en espíritu”.
	X	Se dedica a estudiar el mercado laboral.
	X	Se requiere de la vivencia e interiorización del significado de las cifras para que haya verdadero compromiso.
	X	La innovación se hace en valor.
	X	La tecnología no es la única manera de agregar valor. Ejemplo: Innovación en servicio.
	X	Son los “no-clientes” los que constituyen una fuente de conocimiento que la empresa puede utilizar.

	X	Esta clasificación se refiere al tercer nivel de del diagrama de no-clientes.
	X	Por lo contrario, se hace necesario separarse de la competencia y mirar otras alternativas de mercado.

2. Los términos que se deben asociar a cada concepto son:

- a. equitativo
- b. transparencia
- c. clave
- d. percepción
- e. costos
- f. utilidad
- g. no-clientes
- h. rojos
- i. foco
- j. azules

3. c

4. a

5. d

6. e

7. a