

¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna?

How to develop a new market where the competition does not have any?

Resumen

Este artículo recopila en detalle el estudio de 150 movimientos estratégicos que abarcan un período de más de cien años y treinta industrias, escrito por Kim Chain y Renée Mauborgne, quien cuestiona todo aquello que se creyó saber sobre la forma de alcanzar el éxito estratégico.

Durante el desarrollo de la lectura se identifican las empresas americanas, europeas, asiáticas y colombianas que han logrado el éxito con la aplicación de modelos de Océano Azul, que aunque la mayoría de ellas compitieron dentro de los llamados océanos rojos, ahora flotan y nadan en las libres corrientes azules. Por consiguiente, se experimentará una serie de acontecimientos inesperados en la ejemplificación de casos reales de empresas de las cuales no se había escuchado de qué hablar antes. De tal manera, en el presente artículo se tratará la temática del marketing y la innovación con valor; fundamentalmente será beneficioso para la lectura y aprendizaje sobre estrategias que sirvan para diferenciar bajos costos y calidad.

Palabras clave: Océanos rojos, Océanos azules, Innovación con valor, diferenciación, bajos costos.

Abstract

This article compiles in detail the study of 150 strategic movements that cover a period of more than one hundred years and thirty industries, written by Kim Chain and Renée Mauborgne, () who questions everything that was believed to be known about how to achieve strategic success .

During the development of the reading we identify the American, European, Asian and Colombian companies that have achieved success with the application of Blue Ocean models, which although most of them competed within the so-called red oceans, they now float and swim in the free blue currents.

Consequently, a series of unexpected events will be experienced in the exemplification of real cases of companies that had not been heard about before. Thus, in the present article we will deal with the issue of marketing and innovation with value; fundamentally it will be beneficial for reading and learning strategies that are useful in order to differentiate low costs and quality.

Key words: Red oceans, Blue oceans, Innovation with value, differentiation, low costs.

Eliana Jazbleidy Salamanca Ospina

Universidad del Quindío
Administrador de Negocios Universidad del Tolima, Estudiante de Maestría en Administración.

Carlos Alberto Uribe

Universidad del Quindío
Administrador de Empresas Universidad del Bucaramanga, Estudiante de Maestría en Administración.

Lilia Mercedes Mendoza Vega

Universidad Libre
Ingeniera Industrial Universidad del Norte, Magister en Administración Empresas Universidad del Norte, Estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativas Universidad para la Cooperación Internacional (UCI-Costa Rica) Contacto: liliamen12@yahoo.com

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO:

16 de febrero de 2017

ACEPTADO:

4 de marzo de 2017



INTRODUCCIÓN

El artículo que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva en océanos rojo, y enfrentarse al actual fenómeno de estrategias de Océano Azul, que le permitirá a todo tipo de lector profundizar en temas tales como: innovación con valor, diferenciación y bajos costos; en el desarrollo de éste se ejemplificara casos de éxitos de empresas americanas, europeas, asiáticas y algunos casos en Colombia.

“Entre más se compare con la competencia, más termina usted pareciéndose a ella”. Mario Morales

Durante siglos con la aparición del trueque y por ende del comercio, se generaron grandes mercados, sistemas de producción y una demanda abierta de productos y/o servicios; éste tipo de cambios contrajo a la sociedad una ola de clientes de toda clase, razón por la cual las organizaciones se vieron en la necesidad de estructurarse bajo bases comerciales de competitividad, y bueno a que empresa no le gusta ser competitiva y, por supuesto, ser la mejor y ganar dinero.

Estos nuevos mercados se volvieron tan apetecidos que los clientes exigían cada vez más productos y/o servicios creativos, con esta nueva era la competencia se hizo a muerte, en espacios sangrientos de competencia desleal que abarcaron los principales mercados del mundo, mientras unas buscaban dejar huella por donde quiere, otras simplemente en el intento de seguir hacia adelante fracasaron en su carrera de estar en la cima.

“para crecer las compañías necesitan romper el círculo vicioso del benchmarking y la imitación” Mario Morales

Así que todo esto iba a cambiar de manera explosiva, cuando dos mentes, por un lado un Coreano y por otra una francesa, revolucionaron la industria con el término Océano Azul al realizar un excelente estudio a 150 movimientos estratégicos que abarcan un período de más de cien años y treinta industrias, creadas en modelos de océanos rojos.

Si las empresas atrapadas en los océanos rojos de la competencia sangrienta se merecieron ser triunfadoras, en la era azul estas son excelentes, por un lado

se crean nuevos espacios de consumo, se centra en la idea global, no en los números, va más allá de la demanda existente y se asegura la viabilidad comercial, aunque la meta que se busca alcanzar en los modelos de Océanos Azules está enfocada realmente en la diferenciación y los bajos costos.

Más allá del propósito de dar a conocer a los lectores la aplicación del libro Océano Azul, lo que se pretende es ¿analizar el impacto de empresas que han alcanzado el éxito con océanos azules?

De esta manera se proyecta dar un análisis detallado con ejemplos del modelo de la estrategia del Océano Azul, que estimula a la utilización de herramientas y esquemas tales como cuadros estratégicos, esquema de cuatro acciones y curvas de valor, que permitirá por un lado la utilización de estas en empresas actuales o nuevas, así como en aquellas que quieren reestructurar su visión de modelos de océanos rojos a azules.

Un espacio nuevo de mercado

La estrategia de Océanos Azules se caracteriza por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Con la aparición de esta, se da paso al desarrollo del término Innovar con Valor, que permite a las futuras organizaciones la apertura de espacio únicos y originales de desarrollo de producto y servicios con marca propia. Se toma el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil, creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta, es unos mejores espectáculos en el mundo que bajo su esquema de estrategia azul crea shows con sofisticación intelectual y riqueza artística del teatro, y no compiten bajos precios, crearon una estrategia de banda de precios del grueso del mercado, con precios altos enfocados a la clase ejecutiva y adultos.

Así mismo, un revolucionario esquema de cafeterías que nació a partir del Café Expreso italiano, fabricado y servido por norteamericanos, le dio el poder a Starbucks coffee de ser reconocido mundialmente por su café gourmet en un ambiente seductor, su éxito radica en su exclusividad y diferenciación. La visión de sus

dueños se focalizó en crear un tercer lugar, un refugio familiar y cálido, alejado del trabajo y el hogar, en el que la gente pudiera relajarse en un ambiente de público seguro y disfrutar del sentido de la comunidad. (Valdés, 2013). Al seguir esta línea de comida y servicio, una cadena de restaurantes europea transformó una idea inicial de un bar para veraneantes hasta convertirse en el mejor del mundo, con tres estrellas.

Michellin, 'El Bulli' es un taller experimental que cuenta con la participación de químicos industriales, diseñadores y cocineros, "hay un acervo de saberes", el éxito de este se debe a la clara voluntad de innovación que viven, que sienten y comparten sus responsables; por otro lado, Ferrán y El Bulli, han fulminado los principios inamovibles de la cocina y le han proporcionado nuevas dimensiones y nuevos sentidos con que impactar la sensualidad gastronómica humana. (Restrepo, s/f).

Para el caso de Colombia, varias empresas han adoptado el modelo de Océanos Azules, modelos que les han permitido ser empresas reconocidas y únicas en su ámbito; por un lado, la compañía Carvajal es un claro caso de innovación en marketing y servicio. Fundamentalmente llegó a suplir la necesidad de información del cliente y le imprimió un "DOFA con un sello especial", con cinco pilares básicos: generó inmediatez a la solución le agregó calidad y profesionalismo a la solución se dio a la necesidad del cliente "su propia personalidad y su propia y puntual respuesta" líder en innovación tecnológica, se ofrece un portafolio renovado: 113, directorios, páginas amarillas, páginas amarillas punto com, directorios especializados, cupones, cd, entre otros. Ahora llegó hasta el celular vía whatsapp; asimismo Andrés Carne de Res que llegó al corazón de los bogotanos, lo evaluó y le imprimió a su restaurante un "cliché especial", con tres bases fundamentales: agregó "diversión bogotanzada", agregó "caché" dentro de su informalidad, le dio "su propia personalidad" y es un sitio Chic (Restrepo, s/f).

Por otro lado, Industrias FH S.A.S., es una empresa colombiana, suramericana, fundada en 1995, ubicada en el Municipio de Copacabana, Antioquia. Las instalaciones de la empresa disponen de un espacio de 5400m², siendo operada por 120 empleados de planta y 20 empleados administrativos; creó su Océano Azul en productos de belleza basados en la Crio-

terapia, productos para terapias tanto en frío como en calor, productos publicitarios con el uso de materiales biodegradables, sublimación de telas y, finalmente, sus criterios de excelencia se deben a la calidad, Innovación y Creatividad, además de contar con un equipo humano calificado y comprometido con el desarrollo de la sociedad, FH se preocupa por mantener sus buenas relaciones con clientes, proveedores y Estado. (FH, 2017).

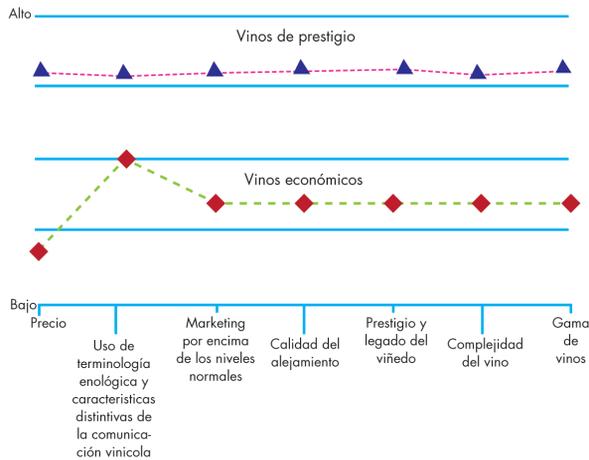
Igualmente, ALSEC es una empresa de La Estrella, Antioquia, que desde el 2004 creó verdaderas soluciones en ingredientes para la industria Nutracéutica, Lácteos, Helados, Panificación, Repostería, Snacks, Cárnicos, Dulces, Salsas y Dips, aplicando los más altos estándares de calidad y la mejor tecnología. El secreto del éxito ha estado en innovar, persistir y contar con un equipo talentoso; su talento se basa en las tendencias y necesidades que tienen los consumidores, ALSEC desarrolla ingredientes con funcionalidad tecnológica y nutricional, que sirven en las múltiples formulaciones que los clientes procesan. (ALSEC, 2017).

En otras palabras, esto es lo que busca la estrategia de Océanos Azules: generar un tipo de recordación insuperable e inigualable, que llene de magia y poder a sus compradores, así como la fidelización de sus clientes con sus marcas, logrando enamorar hasta el cliente más exigente y escéptico.

Según como plantea Kim y Mauborgne (), el fin no está en competir con sus rivales, sino convertirlos en un factor sin importancia. Plantean que las empresas líderes del mañana no lograrán el éxito batallando contra sus competidores, sino creando "océanos azules" de espacios de mercados seguros listos para crecer esos movimientos innovación en valor, generar grandes saltos de valor tanto para empresas como para sus compradores. (Kim, 2005).

En la consecución de crear y desarrollar una estrategia de Océano Azul, muchos se preguntarán: ¿Cómo abrir y capturar un Océano Azul de espacio sin competencia en el mercado? Con el fin de resolver este interrogante se deberá recurrir al cuadro estratégico y un esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules. A continuación, se explicará de manera concreta cada una de las herramientas y esquemas de la estrategia. (Kim, 2005:33).

Gráfico 1. Cuadro estratégico de la industria vinícola de los Estados Unidos a finales de los años 90

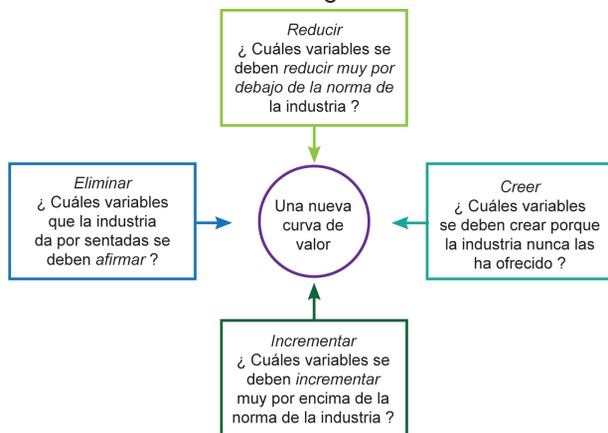


Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

El cuadro estratégico

Es una herramienta de diagnóstico y esquema práctico para construir una estrategia contundente de Océano Azul. Cumple dos propósitos, el primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido, a fin de arrojar sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega y los clientes que reciben cuando comprar lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. (Kim, 2005:36).

Gráfico 2. Cuadro estratégico



Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

El esquema de cuatro acciones

Para construir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor, se desarrolló el esquema de las cuatro acciones.

La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales se gira desde tiempo atrás; algunas veces hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están obsesionadas en compararse entre sí que no reaccionan al cambio.

La segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios con consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en que las compañías exageran en su servicio a los clientes, y aumentan por consecuencia la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes; finalmente la cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria. Anexo Ilustración 3.

La matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”

Esta matriz estimula a las compañías no solo a hacer las cuatro preguntas del esquema, sino también a actuar con respecto a esas cuatro preguntas a fin de crear una nueva curva de valor.

Gráfico 3. Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” el caso de (yellow tall)

Eliminar	Incrementar
La terminología y las distinciones enológicas Las cualidades del añejamiento El marketing por encima de los niveles normales	El precio con respecto a los vinos económicos La participación de los comercios minoristas
Reducir	Crear
La complejidad del vino La gama de vinos El prestigio de los viñedos	La facilidad de beber La facilidad de elegir Diversión y aventura

Fuente: Kim & Mauborgne, 2005, p.51



Por lo cual esta proporciona cuatro beneficios:

- Se obligan a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo.
- Se identifica de inmediato si están orientadas solo a incrementar o crear.
- Sus gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cual facilita su compromiso a la hora de aplicarla.
- Se obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de otras con las que compite la industria.

Tres características de una buena estrategia

Una estrategia eficaz de Océano Azul tiene tres cualidades complementarias: 1) Foco, 2) Divergencia y 3) Mensaje central contundente.

- El foco debe reflejar el perfil estratégico o curva de valor de la compañía. Por ejemplo, el perfil de Southwest muestra de inmediato que la compañía solo pone énfasis en tres variables: el servicio amable, la velocidad y las salidas frecuentes punto a punto.
- La divergencia al aplicar las cuatro acciones de eliminar, incrementar, reducir y crear, desarrollan perfiles diferentes del promedio de la industria.

Por ejemplo, *Southwest* fue pionera de los trayectos punto a punto entre las ciudades intermedias. Anteriormente, la industria operaba con base en un sistema de radios que partían de un centro de operaciones.

Un mensaje claro y contundente es una adecuada estrategia: "La velocidad de un avión al precio de un automóvil, siempre que la necesite". Este es el mensaje de *Southwest Airlines*.

Yellow tail, *Cirque du Soleil* y *Southwest Airlines* crearon Océanos Azules en situaciones empresariales y contextos industriales muy distintos.

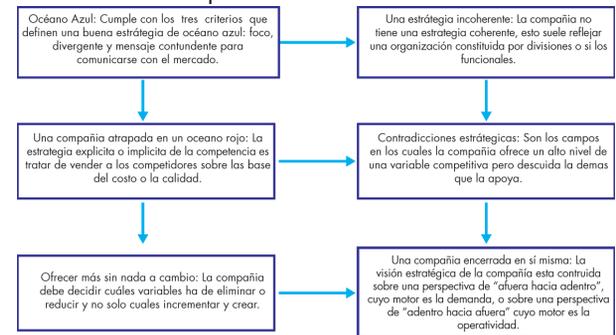
Sin embargo, sus perfiles estratégicos tenían algo en común, el foco, la divergencia y un mensaje contun-

dente. Estos tres criterios orientan a las compañías durante el proceso de reconstrucción para generar un hito en materia de valor tanto para los compradores como para ellas mismas.

Interpretación de las curvas de valor

El cuadro estratégico sirve para ver el futuro en el presente. Para lograr esto, las compañías deben comprender la manera de interpretar las curvas de valor, que encierran una riqueza de conocimiento estratégico acerca de la situación actual y futura de una empresa.

Gráfico 4. Interpretación de curvas



Fuente: Elaboración propia

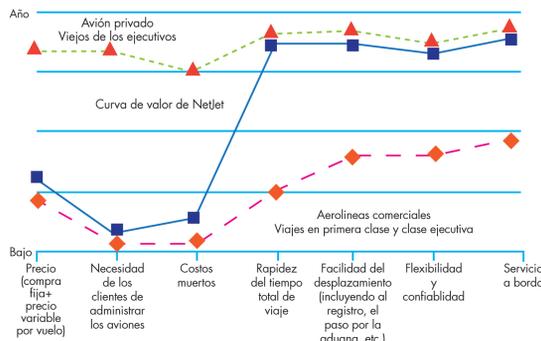
Reconstrucción de las fronteras del mercado

El primer principio de la estrategia del Océano Azul es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules. Se descubrieron patrones definidos para crear océanos azules, se encontraron concretamente seis enfoques básicos para rehacer las fronteras del mercado, los cuales se agruparon bajo el esquema de las seis vías.

Primera vía, explorar industrias alternativas: Una compañía no compite solo con las otras empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos. Se considera el caso Netjets, creadora del Océano Azul donde fracciona la propiedad de aeronaves. El éxito de Netjets se atribuye a su flexibilidad, que reduce tiempo de viaje, se ofrece una experiencia sin contratiempos, con confiabilidad y una política estratégica de precios.



Gráfico 5. El cuadro estratégico de NetJets
El cuadro estratégico de NetJets

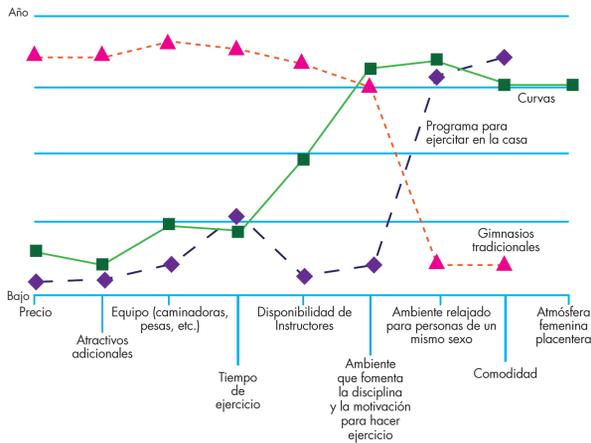


Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Segunda vía, explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector: Esta expresión se refiere a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican estrategia similar. Por ejemplo, el caso Curves, una compañía de Texas especializada en programas de ejercicio para las mujeres.

Inaugura en promedio un local cada cuatro horas en algún lugar del mundo.

Gráfico 6. El cuadro estratégico de Curves
El cuadro estratégico de Curves



Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Tercera vía explorar la cadena de compradores. Los compradores que pagan por productos o servicios puede ser distintos de los usuarios, en algunos casos también hay líderes de opinión que influyen sobre la decisión. Puede tomarse el caso de Novo Nordisk, compañía danesa

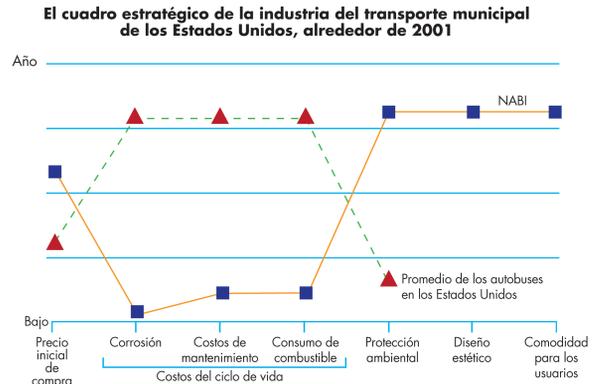
productora de insulina y creadora de un Océano Azul en su industria, enfocó sus esfuerzos hacia sus pacientes en lugar de los médicos.

Esto llevó a Novo Nordisk a crear el Océano Azul del Novopen, la primera solución amable para administración de la insulina, se diseñó con el objetivo de eliminar las molestias y la vergüenza asociada con el uso de la insulina.

Cuarta vía, explorar ofertas complementarias de productos y servicios. Los productos o servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen producto o servicio; por ejemplo:

NABI compañía húngara de autobuses, descubrió que el elemento más costoso para los municipios no era el precio del vehículo en sí, variable alrededor de la cual competía toda la industria sino los costos de mantenimiento por la operación del vehículo, que se ocasionaban una vez comprado el autobús: el mantenimiento por la operación del vehículo durante su ciclo de vida de doce años.

Gráfico 7. El cuadro estratégico de la industria del transporte municipal de los estados unidos, alrededor de 2001
El cuadro estratégico de la industria del transporte municipal de los Estados Unidos, alrededor de 2001

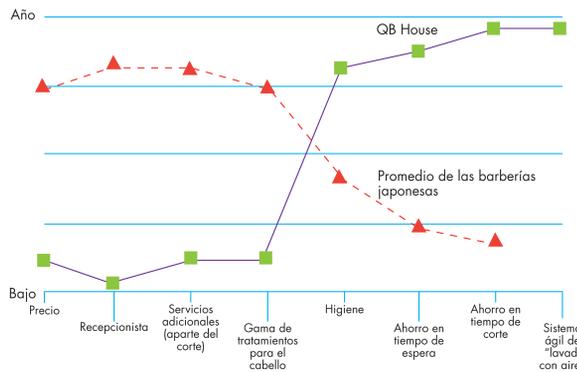


Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Quinta vía, explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores. Los productos o servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen productos o servicios.



Gráfico 8. El cuadro estratégico de QB House



Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Swatch le dio personalidad al reloj tradicional y diseñó un reloj para todas las edades, cambió sus materiales, sus diseños, rompió esquemas con sus accesorios, con sus colecciones de estaciones, con su gama de colores y estilos, rompió todos los paradigmas de la relojería suiza centenaria" con relojes con material plástico. (Restrepo, sf).

Por consiguiente, vale la pena considerar la experiencia de **QB House**, que creó un Océano Azul en la industria de las barberías en el Japón y crece como espuma en toda Asia. La esencia de la estrategia de Océano Azul de QB House se convirtió en la industria emocional de las barberías asiáticas en una industria altamente funcional.

Así mismo la tercera productora de cemento del mundo, también creó un Océano Azul al cambiar la orientación de su industria, esta vez al contrario: de lo funcional a lo emocional.

La respuesta al dilema llegó con el lanzamiento de su programa Patrimonio Hoy, en virtud del cual el cemento dejó de ser un producto funcional para convertirse en el regalo soñado. La base del programa Patrimonio Hoy fue el sistema tradicional de ahorro comunitario de México denominado Tandás. (Valdés, 2013).

Sexta vía, explorar la dimensión del tiempo. Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas del tiempo. Hay tres tipos críticos para evaluar las tendencias en el tiempo, esas tendencias deben ser decisivas para el negocio, ser irreversibles y tener una trayectoria clara.

Apple aprovechó esta tendencia decisiva cuya trayectoria estaba claramente marcada y lanzó en 2003 su tienda virtual de música iTunes.

En virtud de un acuerdo con cinco principales compañías de discos BMG, EMI, Groups, Sony, Universal Music Group y Warner Brothers Records, iTunes salió a ofrecer un sistema legal, fácil de utilizar y flexible para descargar música a la carta.

Ya se describieron las seis vías para crear Océanos Azules, ahora la cuestión es identificar cómo alinear el proceso de planeación estratégica con el fin de centrar la atención en la perspectiva global. Por esta razón, el enfoque de perspectiva global ayuda a visualizar la posición estratégica actual de la compañía dentro de su mercado, así como también traza la estrategia futura. Por ello, al construir el proceso de planeación estratégico, la compañía y sus gerentes pueden centrar su atención en la perspectiva global en lugar de distraerse con las cifras.

Tal como se reveló en el cuadro estratégico, este cumple tres propósitos: el primero, muestra el perfil estratégico de una industria porque plasma con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente (posiblemente futuro), el segundo, muestra el perfil estratégico de los competidores existentes y posibles, y revela las variables en las cuales estos invierten como parte de su estrategia; el tercero y último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor, en donde se revela la manera como se está invirtiendo en las variables competitivas y como se podría invertir en ellas en el futuro.

Sin embargo, ninguna compañía se aventura más allá de los océanos rojos solo para caer en un charco, razón por la cual se muestra el tercer principio de la estrategia del Océano Azul: ir más allá de la demanda existente. Por tanto, a fin de conseguir este objetivo, las compañías deben cuestionar dos prácticas estratégicas convencionales: 1) Fijar la mira en los clientes existentes; 2) Buscar una segmentación cada vez más fina para tomar en cuenta las diferencias entre compradores.

Para ir más allá de la demanda existente se debe pensar bajo tres niveles: 1) En los no clientes que en los clientes; 2) En los elementos comunes antes que



en las diferencias; 3) En consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina. Estos tres niveles de los no clientes ofrecen grandes oportunidades de océanos azules, son pocas las compañías que logran intuir con acierto cuáles son esos no clientes y cómo desatar su potencial.

Primer nivel de No clientes: Se le denomina a las personas que no tardarán en convertirse en no clientes, ubicados en el borde del mercado de la empresa, a la espera de poder saltar del barco, son aquellos que utilizan mínimamente lo que el mercado actualmente les ofrece mientras encuentran algo mejor.

Pret A Manger, es una cadena británica de comida rápida. La fórmula de Pret es sencilla, ofrece emparejados con calidad de restaurante, preparados todos los días con los mejores ingredientes, y sirve la comida con mayor rapidez que en los restaurantes; de esa manera logra cautivar a sus no clientes que buscaban un mejor lugar, donde se comiera sano, con rapidez y a un precio razonable.

Segundo nivel No clientes: Son aquellos que se rehúsan conscientemente a elegir el mercado de la empresa, por ejemplo Callaway, negocio dedicado a los aficionados al deporte, en especial los jugadores de tenis en clubes campestres, quienes optan por el golf pero se habían decidido conscientemente en su contra.

Tercer nivel No clientes sin explorar: Ubicado en mercados alejados al suyo, son los clientes que jamás han contemplado como alternativa lo que su mercado ofrece. Por lo general, ninguna de las empresas de la industria ha considerado a estos no clientes inexplorados como clientes en potencia o como clientes objetivos, lo cual se debe a que existe el supuesto de que las necesidades de esos no clientes y las oportunidades de negocios asociadas con ellos pertenecen a otros mercados. (Kim, 2005).

En concordancia con lo anterior, la compañía deberá apuntarle a la mayor captación posible; no hay una regla inamovible para sugerir sobre cuál nivel de no clientes se debe enfocar la atención y en qué momento considerarlo que la dimensión de las oportunidades de océanos azules que cada nivel específico de no clientes puede desatar varían de una industria a otra y también en el tiempo; se debe fijar su atención en el nivel que le represente la mayor captación en el momento.

Cuarto nivel, construir un modelo de negocios fuerte: Para garantizar que su idea de Océano Azul redunde en unas utilidades sólidas, se trae al cuarto principio de la estrategia del Océano Azul: aplicar la secuencia estratégica que consistente en extraer y validar las ideas para océanos azules a fin de garantizar su viabilidad comercial.

El punto de partida es la utilidad para el comprador, si no hay nada de esto, el potencial del Océano Azul es inexistente, ante esta situación solo hay dos alternativas:

- Desechar la idea o replantearla hasta llegar a una respuesta afirmativa.

- Fijar el precio estratégico correcto, recordando que una compañía no debe depender exclusivamente del precio para crear demanda. Si no es así, no podrán comprar, y su producto o servicio tampoco creará una agitación irresistible en el mercado. Estos dos pasos iniciales se ocupan del aspecto de los ingresos dentro del modelo de negocios de la compañía.

- El tema de asegurar la rentabilidad lleva al tercer elemento: el costo: no se debe permitir que los costos determinen el precio.

El último paso, consiste en enfrentar los obstáculos para la adopción, puede decirse que la formulación de la estrategia del Océano Azul está completa solo cuando se corrigen desde un principio los obstáculos de la adopción a fin de garantizar la realización exitosa de la idea.

Adicional a eso, se desarrolló una herramienta denominada banda de precios del grueso del mercado para ayudar a los gerentes a encontrar el precio correcto para una oferta irresistible el cual, por cierto, no es necesariamente el precio más bajo. La herramienta se compone de dos pasos distintos, pero relacionados entre sí.

- Primer paso: identificar la banda de precios del grueso del mercado

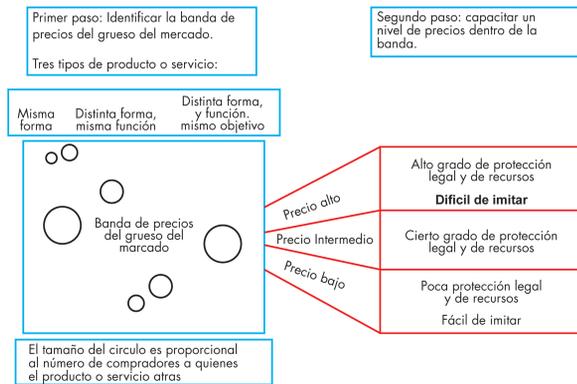
Al fijar sus precios, todas las compañías miran primero los productos y servicios que más se parecen a su idea en lo que se refiere a la forma.

Una buena manera de mirar por fuera de las fronteras de la industria consiste en hacer una lista de productos y servicios correspondientes a dos categorías: 1) Los que tienen distinta forma, pero realizan la misma función, 2) Los que tienen forma y funciones diferentes, pero cumplen el mismo objetivo general.

- Distinta forma, misma función. Muchas compañías creadoras de océanos azules atraen a clientes de otras industrias.

- Distinta forma y función, mismo objetivo. Algunas compañías atraen clientes desde espacios todavía más distantes. Por ejemplo, el Cirque du Soleil se ha desviado de los clientes de toda una gama de actividades nocturnas y logró su crecimiento en parte al atraer a las personas que optaban por otras actividades, cuya forma y función eran diferentes.

Gráfico 9. Banda de precios del grueso del mercado
Banda de precios del grueso del mercado



Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

- Segundo paso: especificar un nivel dentro de la banda de precios

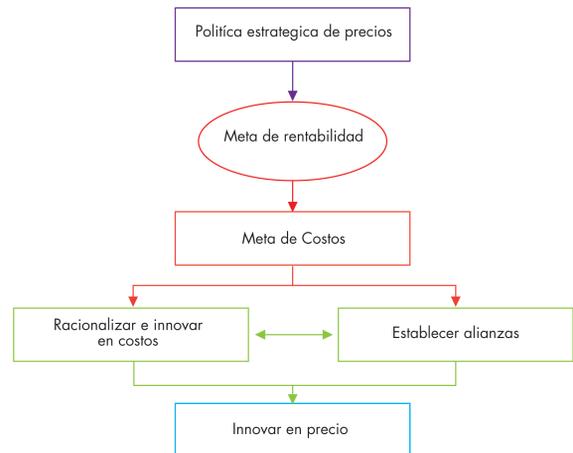
La segunda parte de la herramienta ayuda a los gerentes a determinar cuál puede ser dentro de la banda el nivel más alto de precio que no favorezca la imitación. Esa evaluación depende de dos factores principales: El primero, grado de protección legal del cual goce el producto o servicio en virtud de patentes o derechos de autor. El segundo, es la medida en que la compañía es propietaria de un activo exclusivo o una capacidad medular capaz de bloquear la imitación, como sería el caso de una costosa planta de producción.

La banda de precios del grueso del mercado no solo revela la zona de precios que ha de ser crucial para atraer un océano de demanda nueva, sino también la necesidad de ajustar los cálculos de precio iniciales a fin de lograr ese objetivo. Cuando el producto o servicio pasa la prueba de la política estratégica de precios, está listo para proseguir con el paso siguiente.

El siguiente paso consiste en la fijación de costos mínimos y está relacionada con la rentabilidad del modelo de negocios, por ejemplo, la compañía suiza Swatch, logró llegar a una estructura de costos casi un 30% inferior a la de cualquier otra compañía de relojes del mundo, ante el costo elevado de la mano de obra en Suiza, la única manera como Swatch logró conseguir esa meta fue la de modificar radicalmente el producto y sus métodos de producción.

Gráfico 10. El modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul

El modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul



Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Al mismo tiempo, IKEA¹ logró en buena parte cumplir con sus metas de costos a través de las alianzas, buscó los precios más bajos para las materias primas y la producción al aliarse con cerca de mil quinientas compañías productoras en más

¹ IKEA: Es una corporación multinacional fundada en la provincia de Småland en 1943 por Ingvar Kamprad y con sede en Suecia dedicada a la fabricación y venta minorista de muebles.



de cincuenta países. Su propósito es garantizar el más bajo costo y la producción más rápida de su lista de alrededor de veinte mil artículos.

Un modelo de negocios construido conforme a la secuencia de la utilidad excepcional, la política estratégica de precios y la meta de costos produce innovación en valor. A diferencia de lo que hacen los innovadores convencionales de la tecnología, la innovación en valor se basa en un juego en el cual los compradores, las compañías y la sociedad salen ganando.

Claramente, antes de echar a andar la inversión en una idea nueva, la compañía debe primero vencer esos temores educando a los temerosos.

*“El 80% del éxito se basa simplemente en insistir”
Woody Allen*

Por lo tanto, el papel de los empleados es esencial en la aplicación de esta, porque al no resolverse debidamente las inquietudes de los empleados acerca del impacto que una idea nueva pueda tener sobre su sustento lo que sería costoso; también la resistencia de los socios comerciales ante el temor de que la nueva idea ponga en peligro sus utilidades o su posición en el mercado, por ejemplo SAP² resolvió el dilema discutiendo abiertamente las dificultades con sus socios. Sus ejecutivos convencieron a las firmas consultoras de que podrían ganar mucho más si cooperaban.

Sin embargo, la oposición a la nueva idea también puede difundirse entre el público en general, especialmente si es muy novedosa e innovadora y amenaza las normas sociales o políticas establecidas; los gerentes no se han asegurado que el desafío es duro e implica superar cuatro barreras:

- De la percepción: Crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico. Aunque los océanos rojos pueden no ser el camino para un crecimiento rentable en el futuro, no hay duda de que gene-

ran una sensación de comodidad en las personas e inclusive pueden haber prestado un buen servicio a la organización hasta el momento.

- De los recursos limitados. Se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo.

- De la motivación. ¿Cómo motivar a los actores clave para que procedan con rapidez y persistencia a fin de romper con el estado normal de cosas? Esa es una gestión que puede tardar años, y los gerentes no tienen tanto tiempo.

- De la política. Tal como lo manifestara un gerente: “En nuestra organización uno recibe el disparo antes de ponerse de pie”.

Esto lleva al quinto principio de la estrategia del Océano Azul: vencer las principales barreras organizacionales a fin de poder llevar a la acción la estrategia del Océano Azul.

Para romper el statu quo³, los empleados deben vivir en carne propia peores problemas operativos; los gerentes deberán tratar con clientes descontentos, ya que con esto se busca fomentar la fidelización de estos con la organización.

Pero, en últimas, es preciso invocar la base más fundamental de la acción: las actitudes y el comportamiento de la masa de personas que componen la organización.

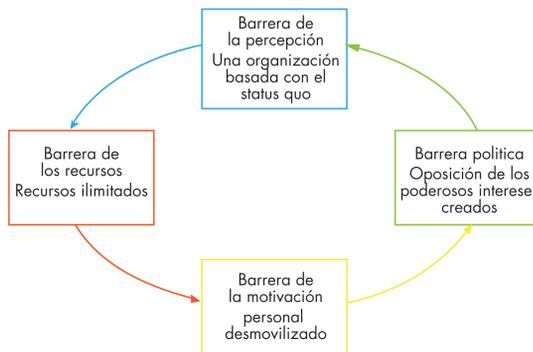
Es necesario crear una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a ejecutar la estrategia acordada, no de dientes para afuera, sino de espíritu; los corazones y las mentes deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla motu proprio y no por considerarla obligación.

² SAP SE: Es una empresa multinacional alemana dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial.

³ Expresión latina con que se hace referencia al estado o situación de ciertas cosas, como la economía, las relaciones sociales o la cultura, en un momento determinado.



Gráfico 11. Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia



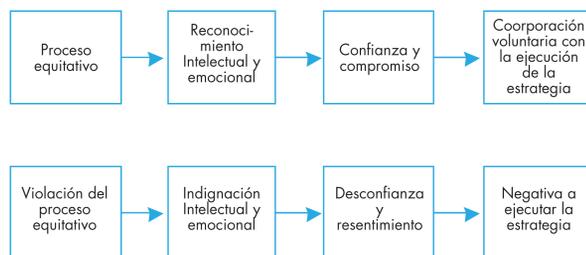
Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Eso conlleva al sexto principio de la estrategia del Océano Azul, a fin de construir la confianza y el compromiso entre las filas e inspirar su cooperación voluntaria, es preciso incorporar la ejecución a la estrategia desde un principio, que permite minimizar el riesgo de la desconfianza, falta de cooperación y hasta el sabotaje.

¿Por qué es importante el proceso equitativo?

Gráfico 12. Consecuencias para la ejecución de un proceso equitativo

Consecuencias para la ejecución de la presencia o ausencia de un proceso equitativo en la creación de la estrategia



Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Desde el punto de vista emocional las personas desean que se les reconozca su valor, no como "mano de obra", "personal" o "recursos humanos", sino como seres humanos merecedores de un trato justo y digno, como individuos valiosos, independiente de su posición jerárquica. Desde el punto de vista intelectual, las personas buscan el reconocimiento y reflexión sobre sus ideas y,

además, que las consideren lo suficientemente inteligentes como para aceptarles las explicaciones acerca de lo que piensan.

En efecto, en el estudio clásico de Frederick Herzberg () sobre la motivación, se determinó que el reconocimiento inspiraba una fuerte motivación intrínseca, la cual empujaba a las personas a hacer más de lo que se les pedía y cooperar de manera voluntaria.

Por tal razón, el compromiso, la confianza y la cooperación voluntaria, no son simplemente actitudes o comportamientos, sino capital intangible. Cuando hay confianza, las personas confían más en intenciones y actuaciones de los demás. Cuando hay compromiso, hasta se sienten dispuestas a sacrificar sus intereses personales para bien de la compañía.

Aquí se abre una pregunta: ¿Cuándo hacer una innovación con valor?, con el tiempo, prácticamente todas las estrategias de Océano Azul terminan siendo imitadas, los seis principios de la estrategia del Océano Azul aquí propuestos deberán servir de faro para iluminar el camino de toda compañía que esté pensando en su futuro estratégico, si es que aspira a liderar dentro del mundo multitudinario de los negocios. Esto no quiere decir que las compañías dejarán de competir súbitamente o que la competencia cesará de la noche a la mañana; por el contrario, la competencia estará más presente y continuará siendo un factor crítico de la realidad del mercado (Noguera, Portillo, & Hernandez, 2014). Lo que se pretende decir es que, para obtener un alto desempeño en este mercado saturado, las compañías deberán dejar de competir por participación y crear Océanos Azules.

En síntesis, la creación de Océanos Azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico que requiere un punto de partida donde debe cumplir con tres criterios muy importantes: el foco, la divergencia y el mensaje contundente, como ya se explicó, además de la elaboración de herramientas y esquemas tales como el cuadro estratégico, curvas de valor, matrices y que a su vez requiere diferentes interpretaciones (Nápoles Rojas, Moreno Pino, Arteta Peña, Steffanell De León, & Tapia Claro, 2013). Además de esto,



para formular la estrategia se requiere que el empresario se base en el esquema de las seis vías a fin de poner en marcha la estrategia. Seguidamente, se enfocará en la perspectiva global con el fin de generar de continuo estrategias fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con el propósito de desatar la creatividad de una amplia gama de personas dentro de la organización. Sin embargo, lo esencial para alinear la estrategia con su capital intangible será construir confianza y compromiso entre las filas e inspirar su cooperación voluntaria (Caballos, Betancur Villegas, & Betancur Villegas, 2014).

“La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar”. Jim Ryun

Sin embargo, puesto que los Océanos Azules y los rojos siempre han coexistido, la realidad práctica exige tener éxito y dominar las estrategias necesarias en ambos. Pero teniendo en cuenta que las compañías ya saben cómo competir en los océanos rojos, lo que deben aprender es a lograr que la competencia pierda toda importancia. El propósito del libro es ayudar a equilibrar la balanza a fin de que la formulación y la ejecución de la estrategia del Océano Azul lleguen a ser procesos tan sistemáticos y factibles como competir en los océanos rojos del mercado conocido (Jiménez Coronado, 2016).

Gráfico 13. Barreras contra la Imitación de la estrategia

Barrera contra la imitación de la estrategia del océano azul

- La innovación en valor no tiene sentido de acuerdo con la lógica convencional de una compañía
- La estrategia de océano azul puede ser contraria a la imagen de marca de otras compañías.
- Monopolio natural: el mercado muchas veces no puede soportar a un segundo actor.
- Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación.
- El alto volumen genera rápidamente una ventaja de costos para el innovador, disuadiendo a los seguidores de entrar al mercado.
- Las externalidades de la red son un factor de disuasión contra la imitación.
- La imitación suele exigir cambios políticos, operativos y culturales considerables.
- Las compañías que innovan en valor ganan fama para su marca y fieles seguidores, lo cual ahuyenta a los imitadores.

Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

CONCLUSIONES

Es probable que ni siquiera un modelo de negocios imbatible sea suficiente para garantizar el éxito co-

mercial de una idea de Océano Azul, casi por definición, una idea de esa naturaleza es un desafío para el estado de cosas, así que el futuro administrador, gerente o directivo tomará el riesgo y se atreverá a crear nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos negocios a marcar la diferencia, a ser diferente. Como se mencionó, la creación de Océanos Azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico, que requiere de una serie de procesos que busca optimizar el desarrollo sostenible y rentable para la compañía, así como las buenas relaciones con sus stakeholders.

Igualmente, las compañías se enfrentarán a una serie de factores internos y externos que evitarán que esta se lleve a cabo de la mejor manera posible; en otras palabras, las compañías buscarán romper las barreras organizacionales de empleados desmotivados y recursos limitados, así como de clientes descontentos y socios desconfiados.

Referencias

- ALSEC. (2017). Consultado de: <https://goo.gl/VF9a1h>
- Caballos, F., Betancur Villegas, J. P., & Betancur Villegas, J. D. (2014). Simulación Discreta Aplicada a los Modelos de Atención en Salud. Investigación e Innovación en Ingenierías, 2(2), 10-14. doi:10.17081/invinno.2.2.2045
- Chan Kim, R. M. (2005). La estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Dachs, S. M. (2017). Research: Arab Inventors Make the U.S. More Innovative. Harvard Business review, 1-4.
- Economist, T. (2000). Apocalypse now. Apocalypse now, p.2.
- Farro, T. M. (2013). Dialnet. Consultado de: <https://goo.gl/iYaVCT>
- FH, I. (2017). Industrias FH. Consultado de: <http://fh.com.co/es/contenido/4-empresa>
- Goldratt, E. M. (2004). La meta, un proceso de mejora continua. España: Días de Santos.



- Gómez, D. (2017). La pensadería. contacto@bienpensado.com
- Jiménez Coronado, A. M. (2016). Estrategia de competitividad y emprendimiento, una revisión de la literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 4(2), 72-118. doi:10.17081/invinno.4.2.2492
- Manger, P. A. (2017). Pret A Manger. Consultado de: Pret A Manger: <https://www.pret.com/en-us>
- Maxwell, R. D. (2007). Convencer a la gente contando historias. España: Editorial Planeta.
- McCarthy, B. (2006). EBSCO Host. Consultado de: Blue ocean strategy can help you surge: <https://goo.gl/n8cGpW>
- Morales, M. (2008). INCAE Business School. Obtenido de INCAE Business School: <https://goo.gl/4WiZ6Z>
- Nápoles Rojas*, L. F., Moreno Pino, M. R., Arteta Peña, Y. C., Steffanell De León, I., & Tapia Claro, I. I. (2013). ¿Cómo documentar un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001? *Ingeniare*, 2(15), 115-123.
- Noguera, J., Portillo, N., & Hernandez, L. (2014). Redes Neuronales, Bioinspiración para el Desarrollo de la Ingeniería. *Ingeniare*, 9(17), 117-131. Consultado de <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/ingeniare/article/view/419>
- Palacios, M. G. (2009). Scielo. Consultado de Scielo: <https://goo.gl/bo9TGc>
- Portafolio. (2016). ¿Cómo está Colombia en innovación? Una tendencia en crecimiento a nivel mundial. Portafolio.
- Portafolio. (2016). El mundo se encamina hacia la Industria 4.0. Fábricas inteligentes, interacción entre humanos y robots, procesos automatizados son algunos avances de la Cuarta Revolución Industrial.
- Portafolio. (2016). La innovación, herramienta para las transformaciones.
- Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Rotapapel S.A.
- Prachyakorn, P. (2009). EBSCO Host. Consultado de: EBSCO Host: <https://goo.gl/MSq73F>
- Restrepo, R. B. (sf). Memorias conferencia Océano Azul. Consultado de: <https://goo.gl/jNwNEp>
- Review, H. B. (2004). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Consultado de Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth: <https://goo.gl/quy8Pk>



¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna?

