
LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL PARA EMPRENDEDORES

Econ. Tula Mendoza Farro
Directora del Centro de Emprendimiento Continental
Huancayo - Perú



I INTRODUCCIÓN

Los emprendedores deben tener presente que no siempre la planeación garantiza el logro de los objetivos, sin embargo sin planes es difícil alcanzar metas (1). Para Alfred Chandler J., "la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo de la empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto..." (2). Michael Porter sostiene que "la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa" (3). C.K. Prahalad dice que "si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasa-

do tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir" (4). Peter Drucker, en tanto, considera que "la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? Y ¿qué debería ser?" (5).

Las concepciones de estrategia en la empresa son diversas, pero todas coinciden en la enorme trascendencia que ésta tiene para la gestión empresarial. Del mismo modo, los modelos de

estrategia también son distintos, pero suelen variar en función de la búsqueda de mejores resultados. Hoy en día, la estrategia del océano azul constituye un emergente y expectante modelo que alienta la innovación en la apertura de mercados y deja de lado la competencia como modelo estratégico.

“
La estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo de la empresa.
”

La estrategia del océano azul, formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su gran best seller del mismo nombre (6), sostiene que las empresas si quieren ser exitosas pueden hacerlo explorando nuevos mercados, nuevas oportunidades y a través de la innovación en valor (innovación con utilidad, precio y costo), sin preocuparse en la competencia. Es un modelo de "no competencia", de búsqueda de nuevas oportunidades, de intactos escenarios, de agua tranquilas e inexploradas que simbolizan el océano azul, y que precisamente es una respuesta al escenario de competencia permanente, de lucha encarnizada y "sangrienta" que implica la aún predominante estrategia del océano rojo.

LAS APLICACIONES INTERNACIONALES DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

El "océano azul" representa la imagen del escenario de todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido y virgen del mercado. A nivel mundial, esta estrategia ha sido aplicada en la industria automovilística, en especial con la experiencia del famoso coche universal modelo T de Ford (1908), con la fabricación de vehículos para emociones de la General Motors (1924), con los automóviles japoneses pequeños y económicos, y desde 1983, con las diferentes generaciones de la minivan Chrysler. En la industria informática, se ha empleado con

la máquina tabuladora, la computadora electrónica y con las computadoras personales portátiles, Este es el caso de las Compaq (que también en el 1983, fueron lanzadas al mercado con muy buena calidad y cómodos precios), y el de las Dell Computer, (que desde 1989 fueron impulsadas en su crecimiento, diversificación y expansión de mercado mediante el exitoso modelo de venta directa). Otra importante aplicación de esta estrategia se ha apreciado en la evolución de la industria cinematográfica, específicamente en lo que respecta a las salas de cine, las que también han presentado diversos cambios y giros para generar hoy su océano azul. Y, por supuesto, un ejemplo bandera es el caso del famoso circo canadiense Cirque du Soleil, que desde 1984 plasmó la esencia de este modelo estratégico, como explican Chan Kim y Mauborgne Renée en su reconocido libro (6).

En América Latina, un caso digno de resaltar en cuanto a la aplicación de la estrategia del océano azul, está ocurriendo en la Universidad de Chile (7), quien busca replantear la propuesta de valor existente en televisión satelital para clientes del segmento C3-D de Claro Chile, con el fin de encontrar nuevos factores de valor, orientados a generar diferenciación en la oferta agregada respecto de la competencia, para este segmento que constituye el 87% de la base de clientes de televisión de la empresa.

“ En servicios del conocimiento, o tienes una marca que te apoye, o peleas en precio ”

Esta iniciativa es sumamente estratégica, si tenemos en cuenta que los clientes de la categoría C3-D en Chile (la cual está constituida por los segmentos C3 y D) hoy son los consumidores emergentes y los más atractivos para los ofertantes, pues significan el 60% de la población y generan un consumo anual de 40 mil millones de dólares. Sobre la base de los resultados, y en términos de proyectos planteados, si bien no se formularon iniciativas disruptivas, sí se hicieron sugerencias que han cambiado algunos paradigmas competitivos con los que hoy se opera, motivo por lo cual, su aplicación constituye un nuevo desafío para la compañía, ya que la investigación evidenció que las prácticas del quehacer diario están lejos de la innovación.

Otra experiencia reciente ocurre en España, donde el renombrado programa de formación online en innovación Innolandia Summer Camp aplica la estrategia del océano azul en el rubro de servicios de conocimientos. El destacado gestor en innovación Ángel Alba Pérez, creador de este programa y de toda la gama de servicios y productos de innovación que forman parte de Innolandia.es, testimonia: "Después de trabajar tres años en las alcantari-

llas del sector, dirigiendo el primer centro tecnológico del sector de consultoría y servicios profesionales de España, tuve la oportunidad de conocer de primera mano cómo funciona el sector. Así que elaboré su curva de valor. Es un ejercicio propio, en base a mi experiencia. Podéis estar de acuerdo o no, pero seguro que os puede ser útil para trabajar cómo innovar en valor en tu propia empresa. Porque seamos claros: en servicios del conocimiento, o tienes una marca que te apoye, o peleas en precio. Así que, habrá que pensar cómo ser diferente, porque la mayoría, no tenemos una gran marca ni somos los más baratos (8).

“
Cada venta nos cuesta,
sangre, sudor
y lágrimas”

En nuestro país, Carlos Villajuana ha realizado un estudio denominado “Como formular la estrategia del océano azul”, el cual está basado en el caso de la clínica Tres Marías; es decir una aplicación de esta estrategia en el área de salud y en sector privado del ámbito de la ciudad de Lima (9)

LA ESTRATEGIA DEL OCEANO PARA EMPRENDIMIENTOS

Los casos destacados describen la aplicación de la estrategia del océano azul en empresas existentes en el mercado. Pero, ¿es posible aplicar esta estrategia para un emprendimiento que parte de cero, cómo hacerlo?

Actualmente, los emprendedores ingresan y enfrentan mercados competitivos más fuertes y sostenibles que uno que recién empieza con una oferta competitiva tradicional (10) y se encuentra en la necesidad de desarrollar nuevas

“
Estrategias que permitan
captar una demanda
diferente con estrategias
innovadoras

(11). Frente a esta situación, los especialistas plantean resultados favorables a partir de la aplicación de estrategias modernas, entre las que sobresale la estrategia del océano azul (6). Por esta razón se destaca en el presente artículo la importancia de esta estrategia y el proceso de identificación y desarrollo del mercado azul en cualquier tipo de emprendimiento empresarial.

Para determinar el océano azul de un emprendimiento que parte de cero, debemos precisar primero la composición de este océano. Desde el punto de vista económico, un mercado está compuesto por oferta y demanda; con la estrategia del océano azul, la oferta está representada por la curva nueva de valor para el emprendimiento y por el lado de la demanda, está la demanda no existente. Ahora, para identificar la curva nueva de valor, debemos identificar el segmento con el apoyo de la herramienta: mapa de empatía (12) y por el lado del sector, identificar los puntos débiles, fuertes y variables competitivas para diseñar la curva actual del mercado o

cuadro estratégico (13), así se podrá observar los puntos donde reinciden y se genera el océano rojo (14). Desde este escenario se aplica la matriz ERIC, matriz de las cuatro acciones para decidir qué variables eliminaremos, aumentaremos, disminuirémos, crearemos y como resultado obtendremos el "océano azul" con la generación de la curva nueva de valor. El procedimiento podemos observarlo en la figura N° 1.

Para llegar al diseño de la curva nueva de valor o curva de valor diferente (15), W. Chan Kim y Renée Mauborgne recomiendan buscar nuevas variables competitivas y modificar cada par ordenado o punto de la curva de valor actual del negocio y del sector o del competidor clave a través de las siguientes vías: las industrias alternativas; los grupos estratégicos dentro de cada sector y los segmentos inferiores; la cadena de compradores; las ofertas complementarias de productos y servicios; el atractivo funcional o emocional para los clientes, y finalmente, la dimensión en el tiempo. De lo que se trata es de encontrar nuevos espacios observando otros sectores, con mayor productividad, segmentos y agentes de la cadena de clientes. La información se puede obtener tanto de fuentes secundarias como primarias mediante la utilización de herramientas como encuestas y/u observaciones.

“
Encontrar nuevos
espacios observando
otros sectores,
con mayor productividad,
segmentos y agentes de
la cadena de clientes

CONCLUSIONES

La estrategia del océano azul también puede utilizarse para emprendimientos que parten de cero; si vemos por el lado de la oferta del mercado, una vez que se logre identificar el océano rojo de los competidores directos o indirectos se podrá utilizar la matriz ERIC que ayudará a determinar el océano azul, y por el lado de la demanda, es importante aplicar el mapa de empatía que con la ayuda de técnicas de levantamiento de información como encuestas y/u observaciones ayudarán a definir la demanda no existente.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Vargas A. Guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector construcción y de las telecomunicaciones: Caso Poloingsa. Trabajo de grado presentado para optar el título de magister en Administración con énfasis en gestión estratégica. Universidad de Icesi. Santiago de Cali; 2005.
2. Chandler A. Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press; 1962.
3. Porter M. Estrategia competitiva. Mexico D.F.: SECSA; 1995.
4. Prahalad C, Hamel G. Competing for the Future. United States of America: The Harvard Business School of Press.
5. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper Collins Publishers; 1954.
6. Chan Kim W, Mauborgne R. La estrategia del océano azul. 1ª ed. Bogotá: Editorial Norma; 2008.
7. Muñoz C. [Internet]. Chile: [updated 2012; cited 2013 Oct 8]. Diseño de modelo de experiencia de clientes para comercialización de televisión satelital en segmentos C3D. Available from: <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/111283>.
8. Innolandia.es [Internet]. España: Innolandia.es; [updated 2013 May 21; cited 2013 Oct 8]. Available from: <http://innolandia.es/herramientas-de-innovacion-oceanos-azules/>
9. Villajuana C. Cómo formular la estrategia del océano azul: El caso de la clínica Tres Marías. 1ª ed. Lima: Esan Ediciones; 2011.
10. Proyecto Alfa N° DCI-ALA-2008-42. Informe sobre el sistema de educación superior universitaria del Perú. Lima; 2009.
11. Villajuana C. Gestión estratégica Integral. 1ª ed. Lima: Jhire Gafel; 2003.
12. Mapa de empatía del cliente [Internet]. www.entuxia.com [updated 2013; cited 2013 Oct 10]. About, about2 screen]. Available from: <http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/HERRAMIENTA-MAPA-EMPAT%C3%8DA.pdf>
13. Océano Rojo y Océano Azul [Internet]. Argentina: Horario Krell [updated 2013 Jun 25; cited 2013 Jun 25]. About; [about 1 screen]. Available from: <http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=422&t=Oc%C3%A9ano-Azul.htm>
14. Indacochea A. Junín competitivo: Valle del Mantaro. Agenda para el desarrollo competitivo del Perú. 1ª ed. Lima: Edición Páginas del Perú; 2005.