

¿Es la búsqueda océanos azules el cambio de paradigma necesario en el direccionamiento estratégico?

¿is the search of blue oceans the new paradigm for strategic addressing?

COLCIENCIAS TIPO 10. ENSAYO

(RECIBIDO: MARZO 15; ACEPTADO: MAYO 17, 2012)

Alexander Zúñiga Collazos, MBA
collazos.alex@gmail.com

Universidad Santiago de Cali, Colombia

Resumen

El presente artículo plantea que la búsqueda de océanos azules podría ser un posible nuevo paradigma en lo que a direccionamiento estratégico organizacional se refiere; se reflexiona acerca de los planteamientos realizados por los profesores Chan Kim y Renee Mauborgne en cuanto a la estrategia del Océano Azul, en la cual se hace un cambio radical sobre lo que antes del año 2005 se conocía como direccionamiento estratégico, y se logra identificar en dichos planteamientos características propias de sus postulados, que realizan un cambio profundo en la forma como se diseñan estrategias organizacionales. Se concluye además que las posibles etapas de un buen proceso de planeación estratégica dependen de muchos factores y actores, y por ende, dependerán más de las situaciones, condiciones y tipo de organización, entre otras.

Palabras Clave

Estrategia; océano azul; paradigma; direccionamiento estratégico; profesor Chan Kim.

Abstract

The present article raises, the search of blue oceans might be a possible new paradigm in what there is strategic addressing organizational it refers; thinking it brings over of the expositions realized by the professors Chan Kim y Renee Mauborgne as for the strategy of the Blue Ocean, in which a radical change is done on what before the year 2005 it was known as strategic addressing, achieving to identify in the above mentioned expositions, own characteristics of his postulates, that they realize a deep change in the form of how designing organizational strategies. Concluding besides the fact that the possible stages of a good strategic planning process depends on many factors and actors, and then, there will depend more of the situations, conditions and type of organization, between others.

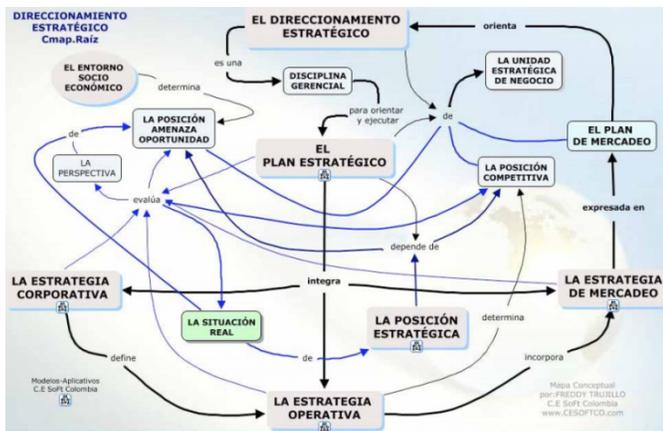
Keywords

Strategy; blue oceans; paradigm; strategic addressing; Professor Chan Kim.

I. INTRODUCCIÓN

El término estrategia está asociado con los conceptos de arte, guerra, competencia, rival, destreza, astucia y habilidad. En el campo organizacional, la estrategia es de suma importancia pues tanto el valor del acierto como el del error estratégico son altamente representativos. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos e identificar los elementos sensitivos y las variables clave de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, de manera oportuna y adecuada, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas (Ulrich, 1983). Este documento, enfocado en el tema de direccionamiento estratégico, integra los conceptos incorporados a los principales modelos de gerencia existentes, utilizando la herramienta CmapTools, como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1. Direccionamiento estratégico



El direccionamiento estratégico ha recorrido un proceso dinámico dentro del cual se han construido diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, hasta enfoques complejos de interacción, relacionados con la construcción y reconocimiento de estrategias que contribuyen a la supervivencia de la organización (Dess & Lumpkin, 2003). Las corrientes conceptuales tienden a ofrecer diversos grados de respuesta ajustada a las necesidades particulares de sectores productivos y a los problemas específicos de toma de decisiones. Allí es frecuente encontrar acuerdos sobre la problemática de la coordinación para lograr objetivos y obtener metas (Gribbins & Hunt, 1978) como la forma de organizar el talento (Servan, 1969) o como el modo de lograr hacer las cosas mediante y con la gente en

las organizaciones (Koontz, 1961). Sus primeras conceptualizaciones como campo disciplinar propio se orientaron fundamentalmente por criterios de racionalidad técnica, económica, búsqueda de la eficiencia, productividad y descomposición del trabajo en tareas medibles.

El direccionamiento estratégico puede centrar su foco desde la coordinación hacia la toma de decisiones, en tanto es un componente del comportamiento humano, como actividad pertinente y unidad de análisis, para la obtención de metas específicas que hagan viables las empresas y negocios propuestos en las organizaciones (Bryan & Hulme, 2003).

Desde esta perspectiva, el problema del pensamiento estratégico puede centrarse sobre la concepción de holones (Checkland & Scholes, 1994) o *todos* con propósito definido, que establecen una delimitación de la realidad percibida en nociones dialógicas opuestas que se alimentan mutuamente mediante causalidades circulares que surgen del proceso mismo de observación y delimitación de la realidad. Según Morin (1990), esta imagen se hace viable [...] si se encuentra, a) el [...] punto de vista que relativiza la contradicción [organización "holón" delimitada-entorno], b) la inscripción en un bucle que haga productiva la asociación de las nociones antagonistas, que se han hecho complementarias [...] (1990, pp. 427).

El hallazgo de puntos de vista integrativos, al variar el nivel de ubicación del observador al percibir la realidad, genera un enfoque ecléctico que contribuye a comprender la problemática de la noción dinámica de la estrategia centrada en el cambio, como pauta de acción, por ejemplo, con las nociones estáticas de la estrategia como diferentes formas de plan.

En términos generales, el direccionamiento estratégico organizacional ha sido ampliamente estudiado por las Ciencias Administrativas. Existen autores muy reconocidos en el ámbito académico como Henry Mintzberg —principalmente con su obra *Safari a la Estrategia*—, Bryan y Hulme (2003), Kaplan y Norton (1996), Rice (1990) y Trujillo (2005), que han realizado investigaciones para determinar los orígenes de este tema y logrado hallazgos muy interesantes que han plasmado en cada una de sus obras.

Mintzberg (1999) considera que el direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varias estrategias e incorpora diversas tácticas. El conocimiento

fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la dirección estratégica en un proceso conocido como planeamiento estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La estrategia corporativa, b) La estrategia de mercadeo y c) La estrategia operativa o de competitividad.

Ahora bien, al considerar de manera particular la estrategia de mercadeo, se debe tener presente que el mercado es el elemento que motiva la operación empresarial. Sin este no hay clientes, no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización y tampoco la formulación de las estrategias operativa y corporativa. La estrategia de mercadeo resulta de un ejercicio analítico que puede ser elaborado con base en diferentes modelos como: la estrategia del océano azul, el enfoque producto-mercado, la matriz BCG (*Boston Consulting Group*), las cinco fuerzas de Porter (1985), las disciplinas de valor de M. Tracy–Fweirsema y el Esquema CRM.

Como el esquema tradicional de competencia empresarial es frontal y tiñe las aguas donde se desarrollan batallas sangrientas que, en no pocas ocasiones, terminan por afectar a todos los competidores, la estrategia del océano azul propone eludir esta confrontación y navegar en aguas tranquilas mediante la configuración de una propuesta de valor sensata, creativa, audaz, de menor costo y con diferencias significativas frente a la competencia, para mejorar los resultados financieros de la empresa y lograr la satisfacción de clientes y usuarios de un producto o servicio.

Este postulado de la estrategia del océano azul, además de ser interesante, es altamente controversial en el mundo del direccionamiento estratégico. Planteado por Kim y Mauborgne (2007), rechaza de manera radical lo planteado hasta 2005 en cuanto a la generación, desarrollo e implementación de estrategias organizacionales enfocadas netamente en la determinación del *cómo hacer* a las compañías más competitivas en un mercado donde los competidores son cada vez más fuertes y agresivos. ¿Cómo lo plantea este autor? De manera simple: *no competir*, al menos no de la manera tradicional, porque hacer de ese modo sería navegar en océanos rojos (Kim & Mauborgne, 2007). Navegar en océanos azules equivale a no tener compañías competidoras; pero ¿cómo hacerlo? De acuerdo con este postulado, con base en una serie de pasos que le permiten a las organizaciones crear estrategias cuyo

principal fin es la generación de un alto valor, basado principalmente en la innovación.

Por lo planteado, el presente artículo pretende desarrollar el interrogante: ¿es la búsqueda de océanos azules el cambio de paradigma necesario en el direccionamiento estratégico? Para hacerlo, en las siguientes secciones se plantearán las características para que se dé un océano azul, a partir de de los planteamientos de Kim y Mauborgne (2007), asumiendo una postura propia plasmada en las conclusiones de este artículo.

II. CARACTERÍSTICAS PARA QUE SE DÉ UN OCÉANO AZUL

Para poder desarrollar estrategias orientada a la generación de océanos azules, Kim y Mauborne (2007) plantean que es necesario tener espacios de mercado no aprovechados y crear demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Pero sobre todo, la base de los creadores de los océanos azules no utiliza a la competencia como referencia para la comparación.

El impacto de la creación de océanos azules, según sus investigaciones, muestra hallazgos muy interesantes respecto a variables clave de las organizaciones: el lanzamiento de negocios en el mercado, tradicionalmente, equivale en términos de océanos azules tan solo a un 14% (comparado con un 86% de océanos rojos); el impacto en los negocios a 62% de océanos rojos (contra 38% de océanos azules); y, el hallazgo más interesante, referido al impacto en las utilidades, 61% proviene de los océanos azules (contra 39% de océanos rojos)

Para entender cómo generar estrategias que conduzcan a océanos azules, es de vital importancia conocer las bases necesarias para apostar a la innovación en valor. Estas son:

- Dar un salto cualitativo en valor, abriendo un espacio nuevo y desconocido en el mercado.
- Alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo.
- Cuestionar la disyuntiva entre valor y precio.

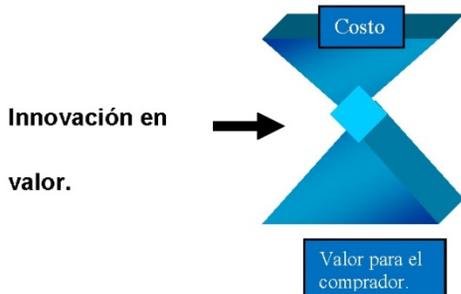
III. LA BÚSQUEDA SIMULTÁNEA DE LA DIFERENCIACIÓN Y EL BAJO COSTO

Una de las críticas más relevantes de este tipo de estrategia se refiere a aceptar que es plenamente posible crear productos o servicios de bajo costo pero con un alto valor para el comprador (que puede ser por diferenciación). Esta mezcla tradicionalmente ha sido

negada, justificando que los productos o servicios, altamente diferenciados, siempre tendrán un alto costo asociado a ellos.

La forma en que se desarrollan estrategias con base en océanos azules permite concentrarse en el punto exacto donde la diferenciación con un bajo costo es posible (Figura 2).

Figura 2. Relación alto valor - bajo costo



IV. GENERACIÓN DE VALOR PARA EL COMPRADOR DESDE OCÉANOS ROJOS Y AZULES

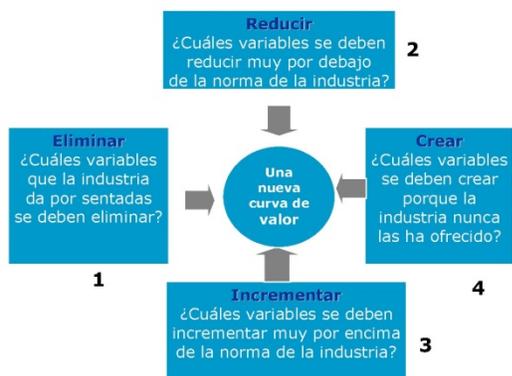
La Tabla 1 muestra las principales diferencias que se presentan, dependiendo de si el punto de partida de las estrategias usadas es un océano azul o un océano rojo.

Tabla 1. Generación del valor para el comprador

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente en el mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda

V. HERRAMIENTAS Y ESQUEMAS ANALÍTICOS PARA LA GENERACIÓN DE OCÉANOS AZULES

A. Cuadro estratégico



Este instrumento pretende identificar las variables alrededor de las cuales compite la industria en productos, servicios y entrega; es sobre lo que los clientes reciben cuando compran y lo que los competidores ofrecen al mercado. Las variables se califican entre bajo y alto.

B. Principios de formulación de océanos azules

En armonía con lo planteado por Kim y Mauborgn (2007), la Tabla 2 presenta los seis principios necesarios para la formulación de océanos azules.

Tabla 2. Principios de formulación de océanos azules

Principios de la formulación	Factores de riesgo atenuados
Reconstruir las fronteras del mercado	Reduce riesgo de búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras	Reduce riesgo de planeación
Ir más allá de la demanda existente	Reduce riesgo de escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta	Reduce riesgo de modelo de negocios
Superar los obstáculos clave de la organización	Reduce riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia.	Reduce riesgo de gestión.

1) Primer principio. Reconstrucción de las fronteras del mercado - El esquema de las seis vías

Para ilustrar este principio se incluyen las Tablas 3 y 4. La primera detalla cada una de las seis vías que fundamental el proceso, esto es: explorar industrias alternativas, explorar los grupos estratégicos de cada sector, explorar la cadena de compradores, explorar ofertas complementarias de productos y servicios, explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores y explorar la dimensión del tiempo; la segunda ilustra las diferencias entre los enfoques de Océano Azul y Océanos Rojo, frente a cada uno de ellos.

Tabla 3. El esquema de las seis vías

Vía	Detalle
1ª Explorar industrias alternativas	Productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito. e.g. Netjets, propiedad conjunta de una aeronave, con derecho a x horas de vuelo.
2ª Explorar los grupos estratégicos de cada sector	Grupos de compañías de una misma industria que aplican la misma estrategia. e.g. Curves reconoció dos grupos estratégicos de la industria del acondicionamiento físico: gimnasios y ejercicios en casa, y creó un servicio con un precio muy inferior al de los gimnasios tradicionales, con lo básico, y generando un ambiente propicio (como en casa).

3ª Explorar la cadena de compradores	Reconocer quiénes participan directa o indirectamente en la decisión de compra. e.g. Novo Nordisk <i>escapó del pelotón de competidores</i> y creó un océano azul, una solución amable para administrar insulina, enfocando sus esfuerzos hacia los pacientes, en lugar de en los médicos, y paso de ser una productora de insulina a una compañía para el cuidado de la diabetes.
4ª Explorar ofertas complementarias de productos y servicios	Se trata de definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio e.g. NABI diseñó un bus para el transporte urbano que facilita el mantenimiento, previene la corrosión y disminuye el gasto de combustible.
5ª Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores	e.g. Swatch transformó la industria funcional de relojes económicos cuyo motor es la moda. QB House (Japón), transformó la industria emocional de la barbería a una industria funcional: eliminó los masajes, las toallas calientes, el té e impuso el servicio de un corte básico, que se realiza en menor tiempo.
6ª Explorar la dimensión del tiempo	Desde el valor que un mercado ofrece en el momento hasta el valor que podría ofrecer mañana. Identificar caminos nuevos en las tendencias que se observan en la actualidad e.g. Apple creó la tienda virtual de iTunes, en respuesta a los obstáculos legales para descargar gratis la música por Internet).

Como se indicó, la Tabla 4 muestra las diferencias entre los enfoques de Océano Azul y Océanos Rojo, frente a: industria, grupo estratégico, grupo de compradores, alcance de la oferta del producto o servicio, orientación funcional o emocional, y tiempo.

Tabla 4. Competencia frontal vs creación de océanos azules

	Competencia frontal	Creación de océanos azules
Industria	Enfocada en los rivales de la industria	Explora otras industrias
Grupo estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	Redefine el grupo de compradores en la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria	Explora los productos y servicios complementarios
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor.	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

2) Segundo principio - Enfocarse en la perspectiva global y no en las cifras

Tabla 5. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras

Despertar visual	- Compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro estratégico <i>tal como es</i> . - Vea dónde necesita cambiar su estrategia.
Exploración visual	- Salga al campo a explorar las seis vías para crear océanos azules. - Observe las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios. - Vea qué variables debería eliminar, crear o cambiar.
Feía visual de la estrategia	- Dibuje su cuadro estratégico “cómo debería ser” con base en lo aprendido en las observaciones de campo - Obtenga retroalimentación sobre otros cuadros estratégicos posibles de los clientes, los clientes de sus competidores y los no clientes.
Comunicación visual	- Distribuya sus perfiles estratégicos de “antes” y “después” en una misma página para facilitar la comparación. - Apoye solo los proyectos y los movimientos operativos que le permitan a su compañía llenar los vacíos con el fin de hacer realidad la nueva estrategia.

3) Tercer principio. Ir más allá de la demanda existente

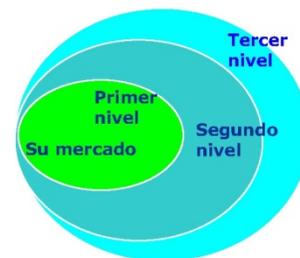
Enfocarse en los no clientes se refiere a desarrollar productos o servicios a clientes de tercer nivel, (ver Figura 3) los cuales incluyen a los de primero y segundo nivel, pero la diferencia radica en que estos jamás han contemplado como alternativa lo que el mercado ofrece.

Figura 3. Enfocarse en los no clientes

Primer nivel:
Compran en cantidades mínimas y por necesidad

Segundo nivel:
Ven en lo que su industria ofrece una alternativa pero han optado por no recurrir a ella

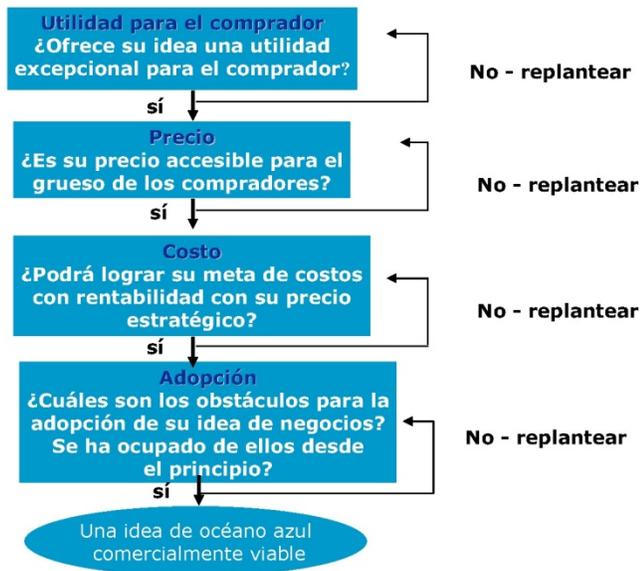
Tercer nivel:
Jamás han contemplado como Alternativa lo que su mercado ofrece



4) Cuarto principio - Aplicar la secuencia estratégica correcta

La secuencia planeada por el profesor Kim es descrita en la Figura 4. Esta debe ser dada paso a paso, buscando respuestas positivas para cada uno de los pasos. En caso de que la respuesta sea negativa, es necesario replantear hasta para poder darle continuidad a la secuencia.

Figura 4. Aplicar la secuencia estratégica correcta



5) Quinto principio. Vencer las principales barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia.

Es necesario eliminar las principales barreras en la organización para poder ejecutar las estrategias, a saber: barrera de la percepción, política, recursos limitados y la motivacional (ver Figura 5).

Figura 5. Principales barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia



6) Sexto Principio. Incorporar la ejecución a la estrategia.

Una vez realizados todos los pasos indicados en los cinco primeros principios, es necesario tener claro cómo incorporar la ejecución, el hacer organizacional, a la estrategia planteada.

VI. CONCLUSIONES

Se han logrado identificar características propias del postulado propuesto por el profesor Chan Kim y Renee M. que realizan un cambio profundo en la forma de cómo diseñar estrategias organizacionales.

No existe un proceso de planeación estratégica que sea el ideal o la panacea que cualquier *manager* o gerente pueda utilizar. Se puede precisar que las posibles etapas de un buen proceso de planeación estratégica dependen de muchos factores y actores, y por ende, dependerán más de las situaciones, condiciones y tipo de organización, entre otras. Sin embargo, es de vital importancia conocer todos los tipos de estrategia que han existido y que existen en el momento, ya que estos son la base teórico-práctica para la realización de procesos de planeación estratégica de acuerdo a las necesidades y condiciones de la organización.

Se resalta la importancia que debe tener el analizar la evolución y estructura de las diferentes propuestas para el direccionamiento estratégico organizacional, además de permitir destacar los aciertos, las ventajas de cómo llegar a generar océanos azules y cómo estas podrían ser utilizadas en alguna organización.

La estrategia del océano azul es un planteamiento estratégico que, vinculado con la dinámica del mercado, invita a crear mercados a partir de necesidades de la demanda y no a desarrollar mercados apuntando a estrategias de participación y guerra con la competencia.

No solo es importante analizar las estrategias de crear océanos azules sino pensar en las estrategias de innovación, de profundidad en productos, mercados o clientes.

El problema no está en plantear estrategias -ya que la mayoría de las empresas lo hacen-, sino en la ejecución coherente con la dinámica del mercado. Indudablemente, la estrategia del océano azul es guía sustancial de la competitividad empresarial.

VII. REFERENCIAS

Checkland, P., and J. Scholes (1994). *La metodología de sistemas suaves en acción*. México, D.F., México: Noriega

Dess G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid, España: McGraw-Hill

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Bussiness School

Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Academy of Management Journal*, 4(3), 174-188

Morín, E. (1990). *El método. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid, España: Cátedra

- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* [Biblioteca de Planeación y Estrategia, Tomo 2]. México, DF, México: CIESA
- Rice, C.S. (1990). *Strategic Planning for the Small Business*. Avon, MA: Adams Media
- Servan, S.J.J. (1969). *El desafío americano*. Barcelona, España: Plaza y Janés
- Trujillo F. 2005. La estratagema empresarial. Recuperado de www.cesoftco.com
- Ulrich, H. (1983). *Principios de Estrategia Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo
- Kim, Ch. & Mauborgne, R. (2007). A. De Hassan (Trad.). *La estrategia del océano azul*. Bogotá D.C, Colombia, Norma
- Bryan L. y Hulme R. (2003, Agosto). Managing for improved corporate performance. *The McKinsey Quarterly*, 3. Recuperado de http://www.mckinseyquarterly.com/Managing_for_improved_corporate_performance_1328
- Gribbins, R. & Hunt, S. (1978). Is management a science? *The Academy of Management Review*, 3(1), 139-144

VIII. CURRÍCULO

Alexander Zúñiga Collazos. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, químico de la Universidad del Cauca, se ha desempeñado en áreas gerenciales en la industria química en países como Costa Rica, Panamá y Honduras, fue coinvestigador en la Frie Universitat en Bayer en Berlín, Alemania en el 2003, ha trabajado como asesor empresarial y docente investigador universitario en áreas de direccionamiento estratégico organizacional, habla fluidamente inglés y alemán. Actualmente se desempeña como docente de tiempo completo de la Universidad Santiago de Cali.