

# Estrategia del Océano Azul

---

## Índice

1	Introducción.....	3
2	Estrategias del Océano Azul.....	3
2.1	Características básicas de los océanos azules:.....	4
2.2	Cómo conseguir océanos azules:.....	5
2.3	Herramientas para conseguir océanos azules.....	6
2.4	Conclusión y resumen.....	8
3	Ejemplos.....	8
3.1	Cirque du Soleil.....	8
3.2	Southwest Airlines.....	10
3.3	Yellow Tail.....	11

## Objetivos

- Familiarizarse con el concepto de océano azul y de las implicaciones que tiene para una empresa competir en un lugar como tal.
- Comprender, a través de varios ejemplos, como varias empresas han sido capaces de transformar el entorno donde competían para que las fuerzas jueguen a su favor.

## 1 Introducción

Como complemento a la formulación de estrategias que vimos en el capítulo anterior, en este nos centraremos en una de las teorías que más impacto está teniendo recientemente. La estrategia del océano azul es un concepto formulado por dos miembros de una de las escuelas de negocio más importantes del mundo y explica que existen dos tipos de océanos, los rojos, donde se compite de manera feroz y los azules, donde no existe competencia y se captura toda la demanda. Estos autores, Chan Kim y Mauborgne, recogieron los resultados más importantes en un libro titulado "La estrategia del océano azul", donde además presenta un método sistemático para la búsqueda y creación de océanos azules, cuestionando el pensamiento estratégico tradicional.

Si bien esta teoría tiene un número de detractores, es cierto que muchas empresas han gozado de un éxito sin precedentes gracias a la aplicación de las enseñanzas que recogen los autores en su libro. IKEA, el Circo del Sol, Southwest Airlines y muchas más, han conseguido competir en mercados que gozan de casi una ausencia total de competidores.

En este capítulo analizaremos la estrategia del océano azul, resumiendo las características básicas de las enseñanzas de Chan Kim y Mauborgne y veremos en detalle varios casos prácticos para ilustrar la teoría.

## 2 Estrategias del Océano Azul

Tras estudiar en detalle más de treinta industrias, Chan Kim y Mauborgne, plantean en su libro "La estrategia del océano azul" una visión innovadora en relación a la estrategia de negocios: ganar a través de la no competencia.

Los autores concluyen que existen dos tipos de estrategias:

- La del océano rojo, que lleva a las empresas a competir en espacios de mercado existentes y donde la competencia es feroz (está llena de "tiburones" que se pelean unos con otros y tiñen de sangre el océano)
- La del océano azul, que lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante a la competencia, donde se crea y se captura toda la demanda y donde se alinean todas las actividades de la organización para conseguir la disminución de costes y aumentar el valor de los productos.

---

"Según Chan Kim y Mauborgne existen dos tipos de océanos donde competir, los rojos y los azules."

Es por tanto interesante convertir nuestro actual océano en un océano azul, generando saltos de valor cuantitativos, de forma que creemos una barrera infranqueable para la competencia, durante un periodo de tiempo.

## 2.1 Características básicas de los océanos azules:

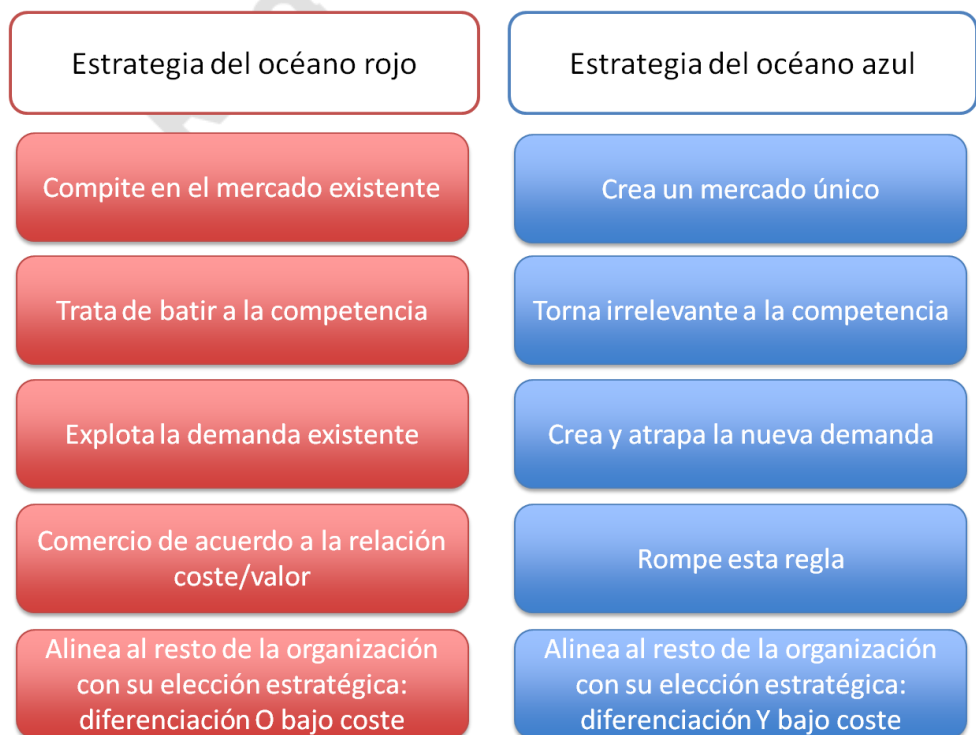
En el libro, Chan Kim y Mauborgne imaginan el universo del mercado como compuesto por dos tipos de océanos, uno rojo y uno azul:

- El rojo representa a todas las industrias que ya existen en la actualidad (mercado conocido). En este mercado, los límites de las industrias están definidos y son conocidos por todos. Aquí las empresas tratan de conseguir un mayor rendimiento que sus competidores para alcanzar una mayor cuota de mercado. Debido a que la mayoría de las empresas harán lo mismo, las expectativas de crecimiento y rentabilidad son reducidas.
- Los océanos azules, por otro lado, se hallan definidos por un espacio de mercado que aún no ha sido explotado, por lo que constituye una oportunidad de fuertes ganancias. Los autores, en su estudio, explican que existen dos fuentes estos océanos:
  - Creados más allá de las industrias tradicionales
  - Como resultado de la expansión de los límites de las industrias ya establecidas

Además, en este tipo de océanos, la competencia no es relevante, puesto que las reglas del juego aún no han sido determinadas.

Como resumen, puede verse el gráfico siguiente:

"Los océanos azules se hallan definidos por un espacio de mercado que aún no ha sido explotado y pueden surgir:  
Creados más allá de las industrias tradicionales  
Como resultado de la expansión de los límites de las industrias ya establecidas"



Aunque prepararse para competir en un océano rojo es necesario, no es suficiente para conseguir un rendimiento sostenido en el tiempo y los autores afirman que es necesario ir más allá de la competencia buscando crear nuevos océanos azules.

A lo largo de la historia, han habido varios ejemplos donde han surgido industrias no imaginadas anteriormente (automóvil, telefonía móvil, vuelos low cost, etc.). Sin embargo el énfasis ha sido tradicionalmente establecido en sostener la competitividad de océanos rojos, orientando a las empresas a competir en el mismo territorio

## 2.2 Cómo conseguir océanos azules:

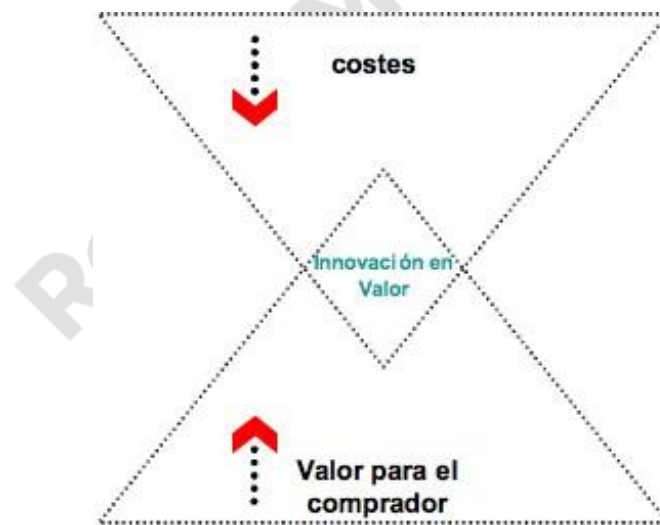
Los autores sostienen que la clave de la estrategia del océano azul recae en dos atributos principales:

- Valor
- Innovación

Defienden que enfocarse en el valor sin innovación, implicará que las mejoras que se realicen no serán suficientes como para destacar a la compañía en el mercado.

La innovación de valor se produce cuando las compañías son capaces de alinear innovación con utilidad, precio y costes. Esta manera de pensar y ejecutar la estrategia trae como resultado la creación de un océano azul, así como una diferenciación, una ruptura con la competencia.

"La innovación en valor se produce cuando las compañías son capaces de alinear innovación con utilidad, precio y costes."



Generalmente se ha aceptado que las empresas deben enfocarse en dos tipos básicos de estrategias:

- O desarrollan productos con un mayor valor a los clientes, por el que los cuales están dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero
- O desarrollan el mismo producto que la competencia, pero a un menor coste

Sin embargo, quienes buscan océanos azules buscan al mismo tiempo la diferenciación en valor y el coste bajo.

### 2.3 Herramientas para conseguir océanos azules

Los autores del libro, explican varias herramientas de utilidad para desarrollar océanos azules:

- El lienzo estratégico
- El marco de las cuatro acciones
- La cuadrícula "Eliminar-Reducir Aumentar, crear"

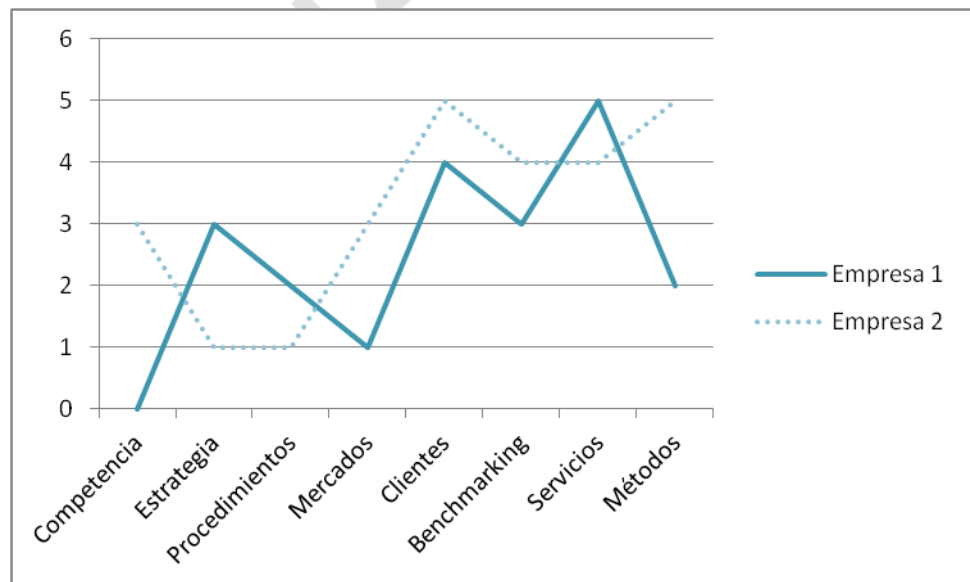
Comenzaremos viendo el lienzo estratégico, para a continuación ver las otras dos, muy relacionadas entre sí. Con estas herramientas es posible analizar cómo se encuentra una industria y qué pasos deberían seguirse para crear un océano azul.

**El lienzo estratégico es un gráfico con dos ejes.**

En el horizontal, se colocan los factores sobre los que la industria compite y en relación a esto invierte. En el eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos los factores considerados como claves, donde un valor alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador.

Al unir los diferentes puntos se forma la curva de valor, como puede verse en el gráfico inferior. Este es el elemento central del lienzo estratégico, que constituye una descripción gráfica del rendimiento de una empresa en cada uno de estos factores para una determinada industria.

"La curva de valor es el elemento principal del lienzo estratégico."



Para Chan Kim y Mauborgne generar un crecimiento rentable para una compañía no puede pasar por la comparación con el competidor buscando sobrepasarlo, sino que hay que reorientar la estrategia, pasando a focalizar en alternativas y no clientes, en lugar de competidores y clientes, respectivamente.

El marco de las cuatro acciones permite construir una nueva curva de valor considerando los elementos de valor del comprador, para ello, proponen que se responda a las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores de aquellos que la industria concibe como establecidos deben ser eliminados?
- ¿Qué factores deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria?
- ¿Qué factores deben ser incrementados por encima de los niveles considerados por la industria?
- ¿Qué factores, anteriormente no considerados por la industria, deberían ser creados?

Una vez que se ha analizado una industria, respondiendo a las preguntas anteriormente mencionadas, pueden aplicarse al lienzo estratégico.

La cuadrícula "Eliminar-reducir, aumentar, crear" es un complemento a estas preguntas. Detalla en cada cuadrante qué factores deberían ser eliminados, reducidos, aumentados o creados.

<i>Eliminar</i>	<i>Aumentar</i>
<i>Factor 1</i> <i>Factor 2</i> ...	<i>Factor 3</i>
<i>Reducir</i>	<i>Crear</i>
<i>Factor 4</i> <i>Factor 5</i>	<i>Factor 6</i> ...

Con estas herramientas, los autores afirman que se libera el potencial creativo de las personas, en contraposición con el proceso tradicional de planificación estratégica.

El correcto uso de estas herramientas puede ayudar a la creación de océanos azules. Además, explican que el correcto desarrollo de la secuencia estratégica permite reducir el riesgo inherente a la adopción de un modelo de negocios. Esta secuencia debe ser construida siguiendo la lógica del comprador, considerando; utilidad, precio y coste.

## 2.4 Conclusión y resumen

La tesis que nos deja este libro es la necesidad de dejar a un lado la experiencia destructiva entre las empresas y focalizarse en crear espacios en el mercado donde no haya competencia. En estos espacios podremos capturar toda la demanda existente y conseguir que la empresa sea muy rentable. A lo largo de la historia ha habido varias empresas que han conseguido triunfar gracias a competir en océanos azules, de las cuales veremos ejemplos en las siguientes páginas.

Sin embargo, no podemos tomar las enseñanzas de este libro como ciencia exacta y seguir las a rajatabla. Es importante que se utilicen de manera crítica y conjunta con otras herramientas existentes para conseguir la formulación de estrategia mejor posible para nuestra empresa.

## 3 Ejemplos

A continuación veremos varios ejemplos de cómo diversas industrias han conseguido crear un océano azul donde competir. Comenzaremos con uno de los ejemplos de mayor actualidad y relevancia, el Circo del Sol y después comentaremos brevemente otros ejemplos complementarios.

### 3.1 Cirque du Soleil

El Circo del Sol es una empresa canadiense que se dedica al entretenimiento, ofreciendo espectáculos de circo. Aun habiendo sido creada en la década de los 80, esta empresa es hoy una de las más importantes de Canadá y su fundador una de las personas más ricas del mundo. Al Circo del Sol se le atribuye haber cambiado completamente la industria del circo, que era muy poco rentable y haber creado una industria del entretenimiento que mueve millones de dólares cada año.

El circo tradicional fue creado en Londres el siglo XVII. La carpa donde se realizaban las actuaciones tenía originalmente una forma circular donde hacer espectáculos con caballos. Más adelante, se fueron incluyendo los demás elementos clásicos del circo: payasos, acróbatas, malabaristas.

Esta idea de ocio se exportó a Estados Unidos a finales del siglo XIX, donde dos grandes empresas destacaron en esta industria: PT Barnum & Ringlin Brothers.

El circo tenía generalmente una temporada de primavera a otoño, estando los meses de invierno planificando las actuaciones para la temporada siguiente. Además, estos circos eran itinerantes, yendo de ciudad en ciudad para ofrecer los espectáculos. Al entrar en la ciudad, se realizaba la publicidad y el marketing, con marchas de todo el personal del circo a través de la calle principal de la ciudad.

Además, de esta manera, se buscaba contratar personal local que pudiera trabajar en roles no fundamentales para el circo (taquilla, seguridad, etc.).



El circo tradicional tenía unos importantes costes, puesto que para diferenciarse de la competencia, era necesario contratar a artistas estrella así como mantener a un importante número de animales.

Las fuentes de ingreso estaban repartidas aproximadamente en un 80% proveniente de las entradas y un 20% a través de las concesiones en pasillo.

Por último, es importante destacar que estos circos eran muy parecidos entre ellos, existiendo una dura rivalidad entre éstos. La manera que tenían de diferenciarse se basaba en contratar a artistas estrella (que pedían importantes sumas de dinero) o traer los animales más exóticos posibles (que eran complicados y costosos de conseguir).

Por otro lado, el Circo del Sol fue fundado en la década de 1980 en Canadá, estableciendo su sede en Montreal. Ellos plantearon un espectáculo diferente, eliminando aquellos factores no fundamentales y añadiendo otros nuevos, consiguiendo así modificar la demanda y el precio que ésta está dispuesta a pagar.

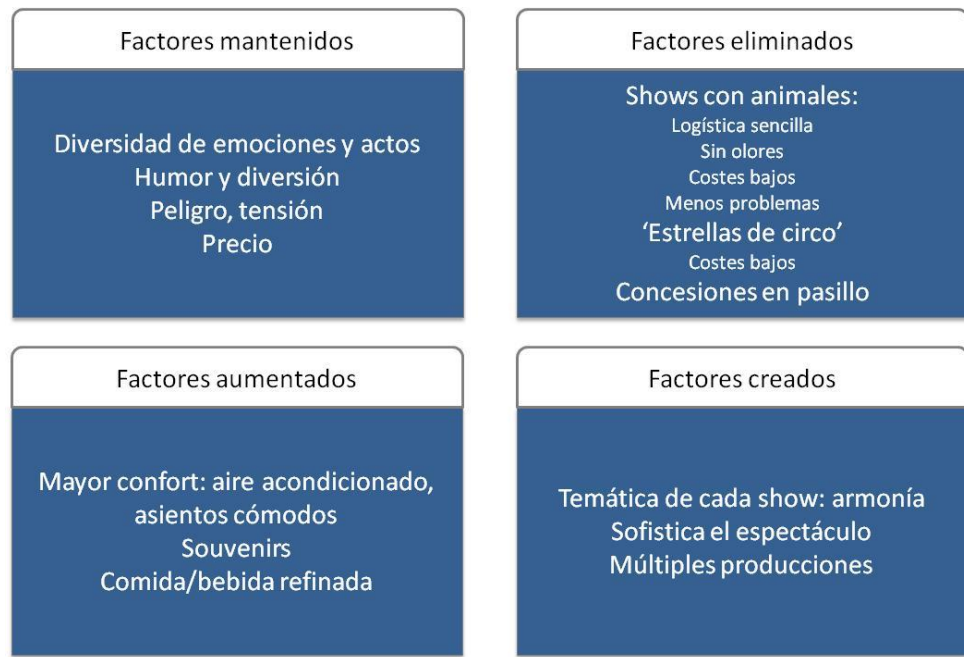
En sus espectáculos mezclan elementos de danza, circo y ópera, cada show tiene un tema y todos carecen de animales y personajes "estrella".

En la actualidad disponen de shows permanentes en Las Vegas, Disney World, Dubai y shows itinerantes en todo el mundo. Conseguir entradas para estos espectáculos es complicado, aun cuando las entradas son por lo menos tres veces más caras que las del circo tradicional.

En la imagen inferior puede observarse cómo cambian muchas de las variables fundamentales de la industria.

	Circo tradicional	Circo del Sol
Temporada	De marzo a octubre	Todo el año
Número de shows	1 ó 2 al año	Shows permanentes en 3 ubicaciones + shows itinerantes
Costes	Muy elevados: Animales & estrellas de circo	Bajos en comparación con el circo tradicional
Precio por entrada / Ingresos	25 – 30\$	65 – 220 \$
Ocupación media	50 – 70%	Mayor del 90%
Logística	Complicada y costosa: traslado del circo de ciudad en ciudad	Mucho más simple que en el circo tradicional
Publicidad/marketing	Al entrar en la ciudad	Refinado, boca a boca
Competencia	Elevada, lucha constante (precios, espectáculos...)	Prácticamente inexistente

El Circo del Sol consigue crear un espectáculo con mayor número de shows, en una temporada más larga. Consigue reducir radicalmente los costes al eliminar aquellos factores que no eran imprescindibles y al mejorar sustancialmente los aspectos logísticos. Gracias a ello, consiguen tener una competencia prácticamente inexistente, que contrasta con la elevada y dura rivalidad existente en el circo tradicional.



Como puede verse en la imagen anterior, al introducir nuevos factores y modificar (aumentando o reduciendo) los que existían anteriormente, consiguen competir en su Océano Azul, obteniendo unos beneficios anteriormente inimaginables en la industria del circo.

### 3.2 Southwest Airlines

Esta compañía aérea ha creado un mercado entre el transporte en automóvil y en avión, ofreciendo transporte de alta velocidad, salidas frecuentes y flexibles a precios atractivos.

Su operativa consiste en una rápida rotación en la puerta de embarque de sólo 15 minutos, permitiendo a Southwest mantener sus aviones volando un mayor número de horas diarias que sus rivales y proveer salidas frecuentes con menos aviones. La rápida rotación se puede lograr porque Southwest vuela entre aeropuertos secundarios no congestionados y ofrece "atenciones" mínimas para los pasajeros, sin comidas, sin asignación de asientos, sin servicio de chequeo y transferencia de equipaje y sin servicio de conexión entre aerolíneas. Estas atenciones mínimas son posibles porque

los vuelos son cortos y los clientes objetivos son pasajeros que vuelan en rutas punto a punto entre ciudades cercanas de tamaño medio.

Estos clientes, cuya alternativa es viajar en automóvil o bus, son atraídos porque los pasajes son baratos. La venta en máquinas automáticas de los pasajes, sin puntos o premios por pasajero frecuente, sin utilizar agencias de viajes, ayuda a bajar los costos de los pasajes. La estandarización de la flota de aviones en 737 permite bajar los costos de mantenimiento.

Una alta productividad del personal de tierra y del terminal, que es indispensable para lograr la alta rotación de aviones, se consigue a través de altas compensaciones a los empleados, contratos flexibles con los sindicatos y empleados accionistas de la compañía.

Al eliminar variables no imprescindibles, como las comidas, las salas de espera, la diversidad de clases, el no operar en aeropuertos principales, etc. han conseguido atraer una demanda anteriormente no satisfecha, y que permite a Southwest Airlines competir en un Océano Azul.

A finales de la década de los 2000, cuando la gran mayoría de la industria de las aerolíneas estaba pasando por un mal momento, en el que cada vez los márgenes eran menores, debido a los crecientes precios de los carburantes, tasas aeroportuarias, etc. y los ingresos que dejaban los clientes eran cada vez menores, Southwest Airlines fue de las pocas empresas que demostraron ser rentables y la principal razón para ello fue que compitieron en un Océano Azul, creando y atrapando la demanda.

### 3.3 Yellow Tail

El último caso que veremos relacionado con la estrategia del Océano Azul es el de los vinos Yellow Tail. Casella Wines, la empresa que produce estos vinos, se percató de que en Estados Unidos había poco consumo de vino, prefiriendo los ciudadanos tomar otro tipo de bebidas alcohólicas, como la cerveza. La razón que encontraron por el que no se consumía mucho vino es que los consumidores encontraban complicado el decidir cuál comprar. Veían el consumo de vino muy sofisticado y por ello preferían comprar otro tipo de bebida alcohólica.

Casella Wines decidió eliminar variables no imprescindibles en el vino, como la complejidad, el refinamiento, las etiquetas de la botella, etc., facilitando a los consumidores la compra del vino. Además, reducen la gama de vinos drásticamente, por lo que cuando el consumidor se acerca a elegir el producto que desea llevarse no tiene por qué preocuparse de atributos que no entiende. Únicamente compra un producto que ya percibe de calidad (Yellow Tail se posiciona por encima de los vinos de mesa, pero por debajo de los vinos de prestigio).

En concreto, esta empresa:

Eliminó:

- La terminología y las distinciones enológicas
- Las cualidades del añejamiento

- El marketing por encima de los niveles normales

Incrementó

- El precio con respecto a los vinos económicos
- La participación de los comercios minoristas

Redujo

- La complejidad del vino
- La gama de vinos
- El prestigio de los viñedos

Creó

- La facilidad de beber
- La facilidad de elegir
- Diversión y aventura

En resumen, Casella Wines, con este vino, no se limitó a arrebatar las ventas a los competidores, sino que amplió el tamaño de mercado, atrayendo a los bebedores de cerveza y cócteles al mundo del vino. Además, con un vino barato, pero mejor posicionado que los vinos de mesa, elevó el precio de sus vinos a más del doble del vino de garrafa. Gracias a ello, no sólo las ventas fueron un éxito, sino que los beneficios derivados de éstas fueron un éxito.