

Arnaudo, Javier

Una valoración positiva sobre la estrategia del océano azul

**Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 18
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Arnaudo, J. (2015, octubre). *Una valoración positiva sobre la estrategia del océano azul* [en línea] Documento de trabajo en Ciencias Empresariales No. 18 del Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/valoracion-positiva-estrategia-arnaudo.pdf> [Fecha de consulta:]



Pontificia Universidad Católica Argentina
“Santa María de los Buenos Aires”

UNA VALORACION POSITIVA SOBRE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

Por Mg. Javier Arnaudo

Facultad de Ciencias Económicas

***Departamento de Investigación “Francisco
Valsecchi”***

***Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales
N° 18***

Octubre de 2015

Los autores del presente artículo ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital del mismo al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina y a otras bases de datos que la Universidad considere de relevancia académica.

UNA VALORACION POSITIVA SOBRE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

Mg. Javier Arnaudo

Resumen

El aporte W. Chan Kim y Renee Mauborgne es muy importante en el campo de la estrategia. Escribieron un libro titulado la Estrategia del Océano Azul. Este libro fue Bestseller en EE UU con más de 2 Millones de ejemplares vendidos. La Estrategia del Océano Azul se puede sintetizar de la siguiente forma. Para los autores hay dos formas de concebir la estrategia: La tradicional. A lo que ellos llaman los océanos rojos, donde hay competencia, donde los tiburones desangran a la misma presa. La azul. Se refieren a ella como la estrategia del océano azul porque en ellos no hay competencia. En general la estrategia se ha basado en destruir o aniquilar a los competidores. Sin embargo los autores proponen estar más adelante de la competencia. Crear un océano azul donde la competencia no exista. En este trabajo se analizan estos temas.

Palabras clave: Estrategia, Empresa, Competencia.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

I. Introducción

El aporte W. Chan Kim y Renee Mauborgne es muy importante en el campo de la estrategia. Escribieron un libro titulado la Estrategia del Océano Azul. Este libro fue Bestseller en EE UU con más de 2 Millones de ejemplares vendidos¹.

La Estrategia del Océano Azul se puede sintetizar de la siguiente forma. Para los autores hay dos formas de concebir la estrategia:

- a) La tradicional. A lo que ellos llaman los océanos rojos, donde hay competencia, donde los tiburones desangran a la misma presa
- b) La azul. Se refieren a ella como la estrategia del océano azul porque en ellos no hay competencia.

En general la estrategia se ha basado en destruir o aniquilar a los competidores. Esto tiene su origen en la estrategia militar donde se ha originado la estrategia empresarial. Sin embargo los autores proponen estar más adelante de la competencia. Crear un océano azul donde la competencia no exista.

Los autores estudiaron más de ciento cincuenta movimientos estratégicos realizados entre 1880 y 2000 en más de treinta industrias. Las industrias analizadas comprenden desde cadenas hoteleras, cine, comercio minorista, las aerolíneas, la energía, los computadores, la radio y la televisión, hasta la construcción, los automóviles y el acero. Analizaron no sólo las empresas exitosas que dieron nacimiento a la creación de los océanos azules, sino también a los competidores menos afortunados.

A partir de estos análisis detectaron los factores comunes conducentes a la creación de océanos azules. Ellos concluyen que no son las características de la industria ni de la organización las que explican la diferencia entre los triunfadores (en océanos azules) y los simples sobrevivientes o los perdedores lanzados a la deriva en los océanos rojos.

¹ Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1591396192.

A continuación los CV de los autores, tal como lo publica el INSEAD.

(Traducción propia)

W. Chan Kim es Co-Director del INSEAD Blue Ocean Strategy Institute y The Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Chaired Professor of International Management, Professor of Strategy and International Management at INSEAD. Antes de ingresar al INSEAD fue profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan en EE.UU. Fue miembro del directorio y consultor de numerosas corporaciones internacionales en Europa, EE.UU y Asia. También es consultor de la Unión Europea y de numerosos países.

Kim es miembro del Foro Económico Mundial. Sus informes en la Harvard Business Review que escribió con Renée Mauborgne son bestseller mundiales y ha vendido más de medio millón de copias. Sus artículos de Innovación en Valor y el Proceso Justo fueron seleccionados entre los mejores artículos jamás publicados en el Harvard Business Review. Ellos también son co autores de artículos en el The Wall Street Journal, *The Wall Street Journal Europe*, *The New York Times*, *The Financial Times* and *The Asian Wall Street Journal* entre otros.

Kim ha publicado numerosos artículos en estrategia y management de multinacionales que pueden encontrarse en las siguientes publicaciones: *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, y otros. *The Journal of International Management*, reconoce a Kim como uno de los autores académicos de journals en estrategia global. El es el



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

coautor del libro *La estrategia del Océano Azul: COMO DESARROLLAR UN NUEVO MERCADO DONDE LA COMPETENCIA NO TIENE NINGUNA IMPORTANCIA* (Harvard Business School Press, 2005). La estrategia del Océano Azul se ha convertido en un "Bestseller Internacional" luego de ser reconocido como el "Wall Street Journal Bestseller," "BusinessWeek Bestseller," and "National (American) Bestseller" status. Se han vendido más de dos millones de ejemplares y ha sido publicado en 42 idiomas. Es un bestseller en cinco continentes. La Estrategia del Océano Azul ganó los siguientes premios el Best Business Book of 2005 Prize at the Frankfurt Book Fair. También fue seleccionado como el número uno en el Strategy Book of 2005 by Strategy + Business, Booz Allen & Hamilton's (revista de negocios),y como Top Ten Business Book of 2005 by Amazon.com.

Kim recibió el Nobels Colloquia Prize for Leadership on Business and Economic Thinking 2008, y es ganador del Eldridge Haynes Prize, otorgado por la Academy of International Business y el Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, para el mejor paper en el campo de los negocios internacionales. Luego de estar entre los cinco mejores e influyentes business thinkers in 2009,el profesor Kim fue rankeado No. 2 in The Thinkers50 2011 lista de top management gurus. El también gano el 2011 Thinkers50 Strategy Award por su investigación en la Estrategia del Océano Azul. La Estrategia del Océano Azul fue reconocida como el libro de negocios de la última década. El Profesor Kim fue seleccionado para el 2011 Leadership Hall of Fame por la revista FastCompany por su libro la Estrategia del Océano Azul. El también es ganador del Prix DCF 2009 (Prix des Dirigeants Commerciaux de France 2009) en la categoría de « Stratégie d'entreprise ». L'Expansion también nombro a Kim junto con su colega Renne Mauborgne como "el guru número uno del futuro". *The Sunday Times*, (London) los calificó a ellos como "two of Europe's brightest business thinkers. The Observer calificó a Kim and Mauborgne, "the



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

next big gurus to hit the business world." Kim es ganador de muchos reconocimientos European Case Clearing House incluido 'Best Case in Strategy' en 2008 y 'Best Overall Case' en todas las disciplinas en el 2009.

A continuación presento los antecedentes profesionales y académicos de Renée Mauborgne tal como aparecen en la sitio web del INSEAD (Traducción propia)

Renée Mauborgne es miembro distinguido de The INSEAD y profesora de estrategia en INSEAD. Es Co-Directora de INSEAD Blue Ocean Strategy Institute. Mauborgne es un miembro del consejo de asesores del presidente Barack Obama en "Historically Black Colleges and Universities (HBCUs)" y del World Economic Forum en Davos.

Sus informes en la Harvard Business Review, que escribió junto con W. Chan Kim, son bestseller mundiales y ha vendido mas de medio millón de copias. Sus artículos de Innovación en Valor y el Proceso Justo fueron seleccionados entre los mejores artículos jamás publicados en el Harvard Business Review. Ellos también son co autores de artículos en el The Wall Street Journal, The Wall Street Journal Europe, The New York Times, The Financial Times and The Asian Wall Street Journal entre otros.

Mauborgne ha publicado numerosos artículos sobre estrategias y gestión de multinacionales que pueden ser consultados en: *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review* y otros. Ella es la coautora del libro *La estrategia del Océno Azul: como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tienen ninguna importancia* (Harvard Business School Press, 2005). La estrategia del Océano Azul se ha convertido



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

en un "Bestseller Internacional" luego de ser reconocido como el "Wall Street Journal Bestseller," "BusinessWeek Bestseller," and "National (American) Bestseller" status. Se han vendido más de dos millones de ejemplares y ha sido publicado en 42 idiomas. Es un bestseller en cinco continentes. La Estrategia del Océano Azul ganó los siguientes premios el Best Business Book of 2005 Prize at the Frankfurt Book Fair. También fue seleccionado como el número uno en el Strategy Book of 2005 by Strategy + Business, Booz Allen & Hamilton's (revista de negocios),y como Top Ten Business Book of 2005 by Amazon.com.

Mauborgne recibió el premio Nobels Colloquia por su liderazgo en Pensamiento de Negocios y Economía 2008 y es la ganadora del premio Eldridge Haynes, entregado por Academy of International Business y Eldridge Haynes Memorial Trust of Business International, por el mayor paper en el campo de los negocios internacionales.

Mauborgne fue seleccionada en 2012 como una de las mejores 50 profesoras de Negocios por Fortune.com. Luego de estar entre las cinco personas más influyentes en el pensamiento de negocios en el 2009, la profesora Mauborgne alcanzó el número 2 del ranking llevado a cabo por The Thinkers 50 2011 que seleccionaba los principales líderes de la administración a nivel mundial. Ha sido la mujer que alcanzó el escalón más alto en cualquier ranking de Thinkers 50. También gano la condecoración de Estrategia de Thinkers50 2011 por su investigación en la estrategia del océano azul. El libro así titulado es reconocido como el libro de negocios de la década.

La profesora Mauborgne fue seleccionada para el Hall of Fame Liderazgo 2011 organizado por la revista FastCompany por su libro. Ha sido ganadora del Prix DCF 2009 (Prix des Dirigeants Commerciaux de France 2009) en la categoría de « Stratégie d'entreprise ». L'Expansion también eligió a Mauborgne junto

con su colega W. Chan Kim como "los gurús número uno del futuro". El Sunday Times de Londres se refirió a ellos como "dos de los más brillantes intelectuales de negocios de Europa. Kim y Mauborgne proponen un desafío realizable a la forma en que los gerentes piensan y practican la estrategia." Ganó en 2006 el primeo Asis Brand Leadership Award. También es la ganadora de muchos premios "European Case Clearing House" incluyendo 'Best Case in Strategy' en 2008 y 'Best Overall Case' en todas las disciplinas en 2009.

En que consiste la Estrategia del Océano Azul

Los océanos rojos se caracterizan por ser industrias existentes en la actualidad, ocupan espacios conocidos en el mercado. En ellos la competencia por participación reduce la rentabilidad.

Los Océanos azules, son industrias que actualmente no existen, son espacios desconocidos y no definidos.

Un ejemplo que se menciona es el Cirque du Soleil que revoluciono la industria del circo y se convirtió en un espectáculo deslumbrante.

El siguiente cuadro sintetiza las dos estrategias:



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del 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.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

A lo largo de la historia se crearon permanentemente nuevas industrias tales como hace 100 años la aviación, la industria automovilística y otras tantas. Hace 40 años los fondos de inversión, la telefonía celular y la biotecnología

Las industrias nunca permanecen estáticas. Evolucionan permanentemente.

Los autores definen la innovación en valor como la piedra angular de la estrategia, que en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia el objetivo es lograr que pierda toda importancia, al dar un salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo paso a un espacio nuevo y desconocido del mercado.

La Innovación en valor gestiona la disyuntiva entre valor y costo. Busca diferenciación y bajo coste. Busca reducir el costo y aumentar el valor para el comprador.

Este es uno de los aportes más novedosos de estos autores

Quisiera hacer un comentario que permita distinguir entre el enfoque de Chan Kim y Mauborgne y el enfoque tradicional de Michael Porter:

Para Michael Porter había tres estrategias que una compañía podía seguir para ser exitosa: ellas eran Liderazgo en Costos, Diferenciación y Focalización.

La estrategia de Liderazgo en Costos para Porter solo la podía seguir una empresa pues para ser exitosa tenía que tener el menor costo entre sus competidores.

La estrategia de Diferenciación la podían seguir varias empresas a la vez, pero para Porter, esta estrategia era incompatible con la de liderazgo en costos.

A su vez la Estrategia de Focalización podía seguirse cuando uno se focalizaba en un nicho del mercado donde uno o bien seguía una estrategia de Focalización por Liderazgo en Costos o Focalización por Diferenciación

Como hemos señalado anteriormente para Kim y Mauborgne el Liderazgo en Costos y la Innovación en Valor (Diferenciación para Porter) pueden alcanzarse simultáneamente.

b- Herramientas y esquemas analíticos.

Los autores presentan en su libro dos herramientas y esquemas analíticos que permitirán siguiendo su metodología identificar océanos azules.

El cuadro estratégico muestra las variables alrededor de los cuales compiten la mayor parte de las empresas de una industria

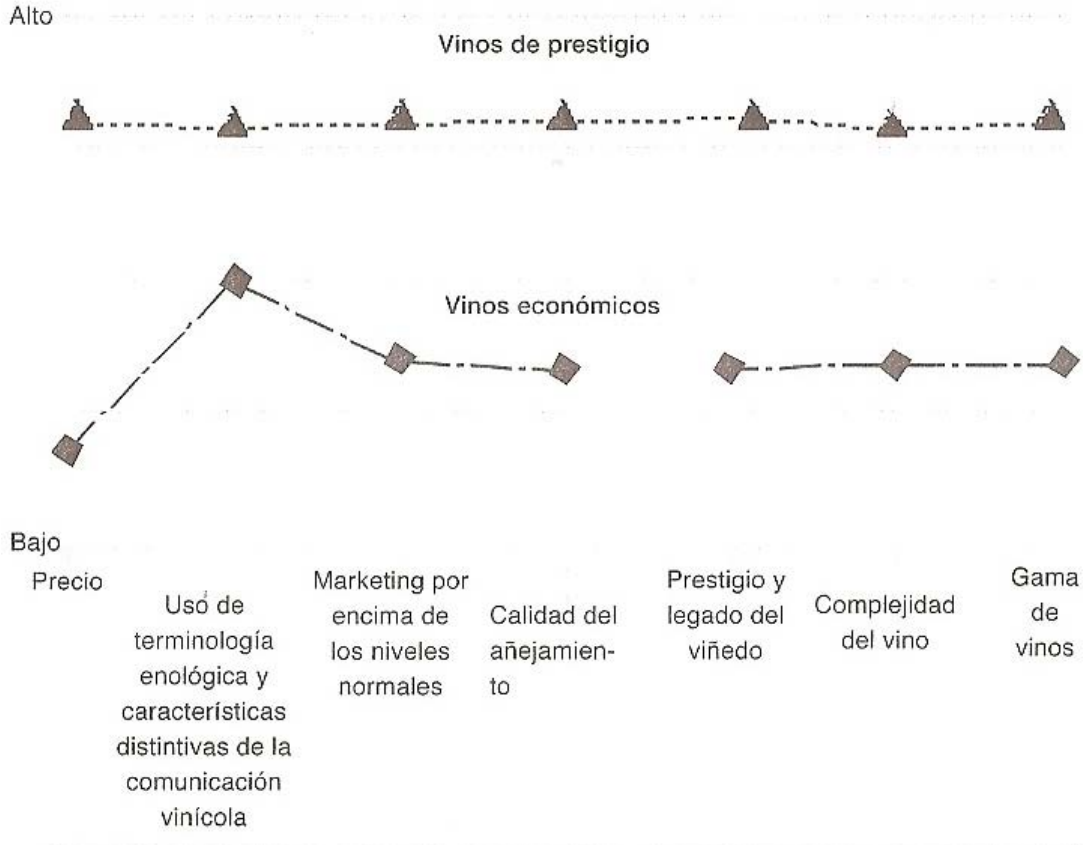
El cuadro siguiente muestra las principales variables de la industria vitivinícola americana y las curvas de valor de los vinos de prestigio y económicos



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

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



Y la curva de valor es la representación gráfica del desempeño relativo de una compañía. Esto quiere decir que explica en relación a las variables clave previamente identificadas como es el desempeño relativo de cada competidor.

La estrategia debe enfocarse no en superar a los competidores sino en buscar alternativas. Y debe centrarse más en atraer a los no clientes que en segmentar excesivamente el mercado.

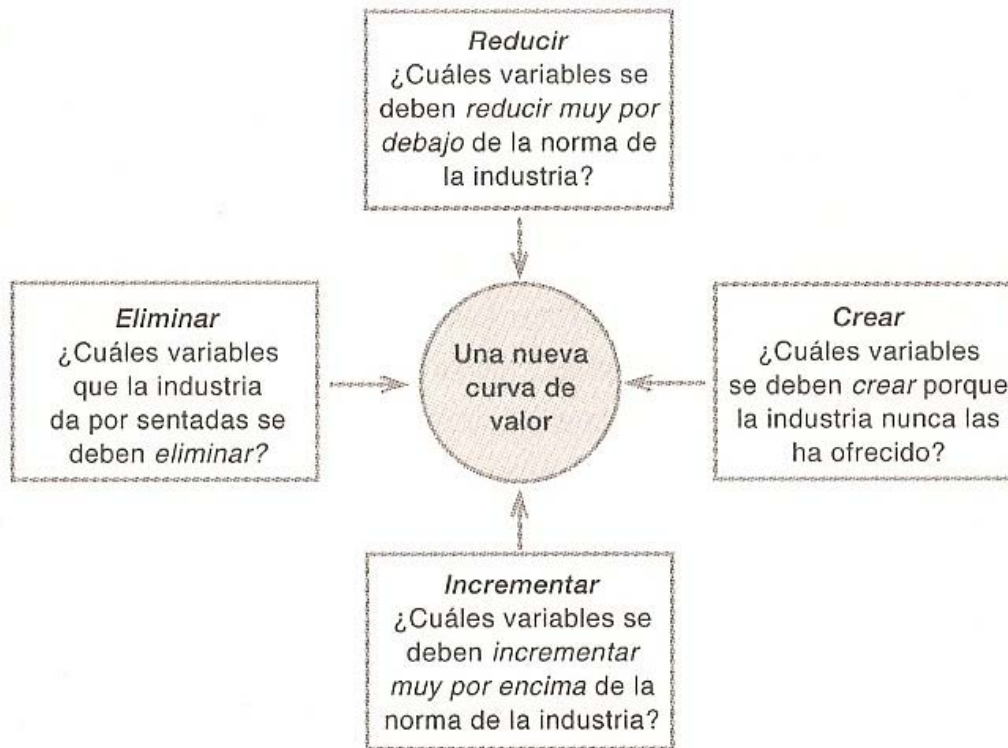


UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

A continuación presento el esquema de las cuatro acciones que diseñaron los autores y que pueden llevarse a cabo para crear un nuevo negocio completamente diferente de los existentes en una determinada industria

El esquema de las cuatro acciones



Para romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo los autores dicen que es preciso plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de la industria:

1. ¿ Cuáles variables que la industria da por sentadas se pueden eliminar?
2. ¿ Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria ?
- 3 ¿ Cuáles variables de deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿ Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

La curva de valor que surja debe tener tres características clave: tener Foco, Divergencia y un Mensaje Contundente

Qué quiere decir esto:

- a) Foco: Concentrarse en las variables claves
- b) Divergencia: Que nuestra curva de valor sea muy diferente de la de nuestros competidores
- c) Mensaje Contundente: Que en pocas palabras podamos comunicarla a todos aquellos responsables de su implementación.

c. Formulación de la Estrategia

Para formular una estrategia de océano azul establecen la siguiente metodología.

C.1) Reconstrucción de las fronteras del mercado

C.2) Enfocarse en la perspectiva global no en las cifras

C.3) Ir más allá de la demanda existente

C.4) Aplicar la secuencia estratégica correcta.

A continuación explican cada uno de los pasos:

C.1) Reconstrucción de las fronteras del mercado

Para ello los autores identifican seis vías

1ª Vía Explorar industrias alternativas Diferencia entre sustitutos y alternativas.

Los productos sustitutos son diferentes pero ofrecen la misma utilidad de fondo, ej. té y café para el desayuno.

Los alternativos son productos muy diferentes pero que cumplen la misma función. Ej. lápiz, planilla de Excel o contratar un contador para llevar la contabilidad de nuestros gastos.

2ª Vía Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector

Ejemplo de grupo estratégico: Mercedes Benz, BMW, Jaguar

3ª Vía. Explorar la cadena de compradores

Analizar a todos los que participan en la decisión de compra ya sean compradores, usuarios o influyentes

4ª Vía. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.

Un ejemplo de ofertas complementarias, puede ser un cine con servicio de guardería. Son diferentes servicios pero se complementan.

5ª Vía. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

Ejemplo: Los relojes SWATCH, transformaron algo puramente funcional como es indicar la hora en algo emocional como es poseer un reloj Swatch

BODY SHOP, La empresa de cosméticos transforma lo emocional en algo funcional (un ejemplo para nuestro país es VZ cosméticos que siguen la misma estrategia)

6ª Vía Explorar la dimensión tiempo.

Evaluar las tendencias decisivas para el negocio, tendencias irreversibles, que tienen una trayectoria clara.

Ej. APPLE, vio la necesidad de compartir archivos de música y creó los ITUNES.

C.2) Enfocarse en la perspectiva global no en las cifras.

El proceso de planeamiento estratégico en la mayoría de las compañías, está centrado en las cifras.

Para los autores el objetivo del planeamiento estratégico no está en las cifras sino en elaborar un cuadro estratégico (en el que se definen las variables claves de la industria y nuestra curva de valor y las de nuestros competidores para ver que la misma tenga Foco, sea Divergente y se pueda comunicar con un Mensaje Contundente).

El siguiente cuadro presenta en forma detallada los pasos que deben seguirse para armar la nueva estrategia y comunicarla



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Los pasos para visualizar la estrategia

1. Despertar visual	2. Exploración visual	3. Feria visual de la estrategia	4. Comunicación visual
<ul style="list-style-type: none">• Compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro estratégico "tal como es".• Vea dónde necesita cambiar su estrategia.	<ul style="list-style-type: none">• Salga al campo a explorar las seis vías para crear océanos azules.• Observe las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios.• Vea cuáles variables debería eliminar, crear o cambiar.	<ul style="list-style-type: none">• Dibuje su cuadro estratégico "como 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.	<ul style="list-style-type: none">• Distribuya sus perfiles estratégicos de "antes" y "después" en una misma página para facilitar la comparación.• Apoye sólo los proyectos y los movimientos operativos que le permitan a su compañía llenar los vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia.

C.3) Ir más allá de la demanda existente

Para maximizar el tamaño del océano azul, no debemos centrarnos en los los clientes existentes y en segmentación cada vez más fina. Tenemos que centrarnos en los no clientes.

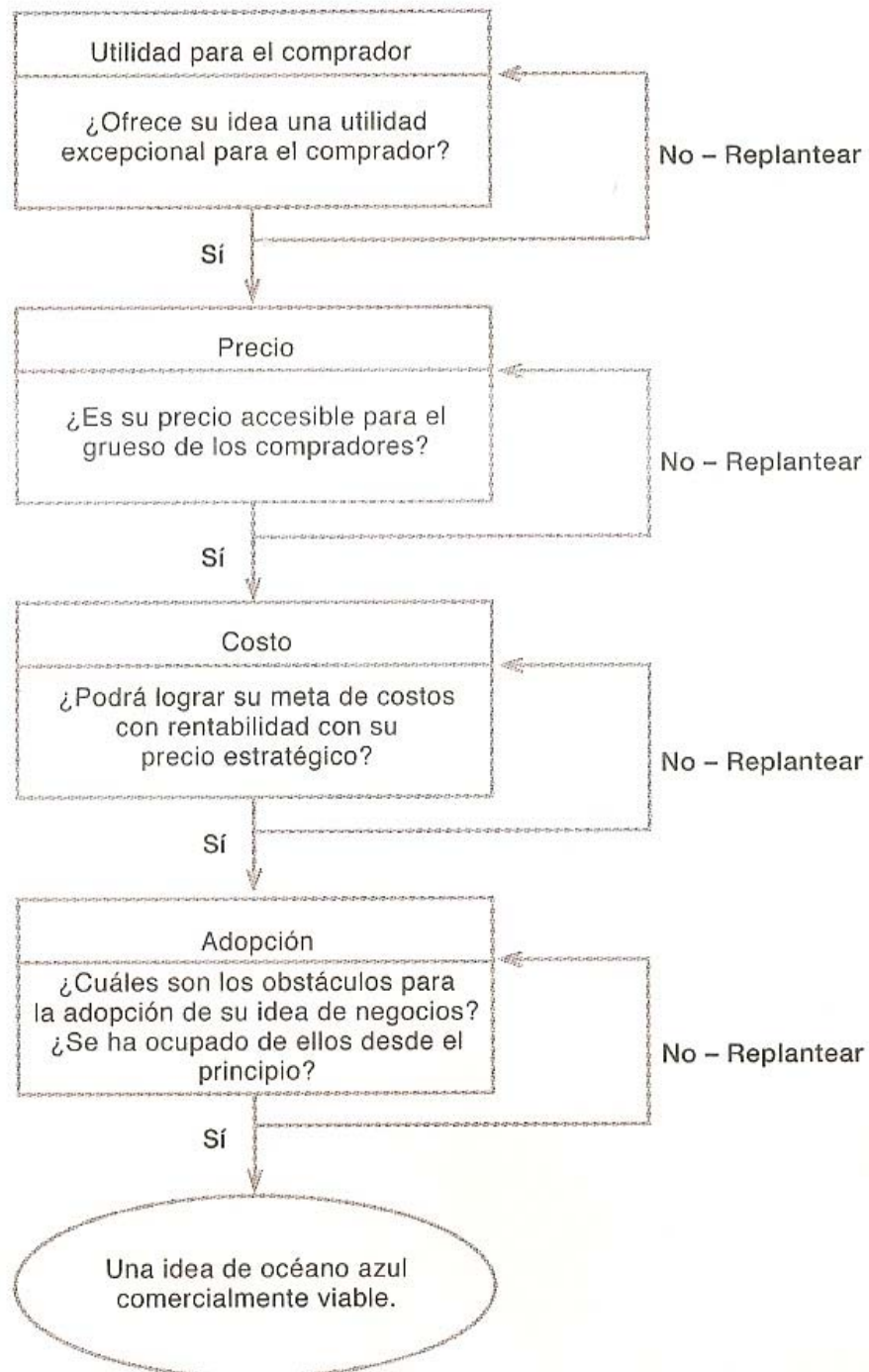
C.4) Aplicar la secuencia estratégica correcta.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

La secuencia de la estrategia del océano azul





UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

El cuadro anterior muestra la secuencia lógica que debe seguirse: Primero nos centramos en lo que genere utilidad para el comprador, luego fijamos un precio que pueda pagar el grueso del mercado, una vez fijados los precios reducimos los costos al mínimo y vemos si es rentable. Luego pensamos como lograr que lo adopten nuestros consumidores

D. Ejecución de la estrategia del océano azul

Los autores dan fundamental importancia en su libro al proceso de implementación de la estrategia. Pues señalan que en esta etapa muchas estrategias bien concebidas fracasan.

Para ejecutar la estrategia del océano azul los autores proponen la siguiente metodología.

D.1) Vencer las principales barreras organizacionales

Para los autores con cuatro:

Barrera de la percepción: La organización no percibe la realidad tal como es. Hay que hacer que las personas vean con sus propios ojos y experimenten los problemas en carne propia.

Barrera política: Es la oposición de poderosos intereses creados. Para vencerla proponen aliarse con los que se verán beneficiados con la nueva estrategia y neutralizar a los que se oponen a la misma.

Barrera de los recursos: Los recursos son siempre limitados. Para vencerla proponen negociar.

Barrera de la motivación: El personal normalmente esta desmotivado y hay que motivarlo para poder implementar la estrategia. Hay que enfocarse en las personas clave que son los lideres formales e informales y motivarlos al máximo para que ellos a su vez influyan sobre el resto de la organización

D.2) Incorporar la ejecución a la estrategia

Tiene que haber en la organización para implementar la estrategia de Océano Azul un proceso equitativo. Un proceso equitativo supone

- a) Participación: Todos los involucrados deben participar activamente
- b) Explicación : Deben estar claramente comunicada la estrategia.
- c) Claridad en las expectativas: Cada uno debe saber que se espera de él y de su equipo

Hay que generar actitudes de confianza y compromiso. Las opiniones de la gente deben ser adecuadamente escuchadas y valoradas

Debe lograrse que la gente se comprometa con el proyecto y que asuma hacer mucho más de lo que corresponde.

La ejecución de la estrategia basada en la iniciativa y compromiso de todos los miembros de la organización supera de esta manera las expectativas

III- CONCLUSIONES DE LOS AUTORES: Sostenibilidad y renovación de la estrategia del océano azul

Un estrategia de océano azul puede ser imitada pero hay varias barreras a la imitación tales como:

- 1- La innovación en valor no tiene sentido de acuerdo con la lógica convencional de un compañía.
- 2- La estrategia de océano azul puede ser contraria a la imagen de marca de otras compañías.
- 3- Monopolio natural: El mercado muchas veces no puede soportar una segunda empresa.
- 4- Patentes y Licencias
- 5- Alto volumen: Genera ventaja en costos

6- La imitación suele exigir cambios políticos operativos y culturales considerables.

Sin embargo es necesario comparar periódicamente nuestra curva de valor con la de nuestros competidores. Si nuestra curva de valor pierde divergencia con la de nuestros competidores, es porque ellos están logrando imitarnos. En ese caso deberemos buscar un nuevo Océano Azul. Habitualmente esto sucede luego de varios años.

Conclusiones y reflexiones personales

Los autores, a través de un serio proceso de investigaciones en el campo de las industrias en un periodo de tiempo considerable, han encontrado numerosas estrategias de océano azul en industrias muy disimiles.

La estrategia de océano azul es a todas luces revolucionaria, pues el foco está en la Innovación en Valor y en crear espacios donde la competencia no tenga ninguna importancia. La estrategia empresarial tradicionalmente se ha basado en destruir a los competidores y competir con ellos.

La metodología propuesta por los autores no solo es fruto de investigaciones académicas, sino también de su amplia experiencia como consultores de empresas multinacionales en donde la han aplicado.

El libro La estrategia del Océano azul no solo es claro y tiene numerosos ejemplos de actualidad. También es muy ameno y fácil de comprender. Por todo esto considero que el aporte de estos autores a la administración en general y a la estrategia en particular es de gran importancia.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Bibliografía:

Sobre los autores:

Recuperados de internet-www.blueoceanstrategy.com es el sitio oficial de la estrategia del océano azul.

<https://www.blueoceanstrategy.com/about-the-authors/w-chan-kim/>

<https://www.blueoceanstrategy.com/about-the-authors/renee-mauborgne/>

Recuperados de internet es el sitio oficial del INSEAD.

<http://www.insead.edu/facultyresearch/faculty/profiles/rmauborgne/>

<http://www.insead.edu/facultyresearch/faculty/profiles/ckim/>

Sobre estrategia:

Recuperado de internet:

<https://www.blueoceanstrategy.com/> es el sitio oficial de la estrategia del océano azul.

Kim, W. C. y Mauborgne R. 2010 La estrategia del océano azul. Bogotá, Colombia. Editorial Norma. Verticales de bolsillo.

Porter, M.E. 1982. Estrategia Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. Mexico.

Mintzberg, H, Ahlstrand, B y Lampel, J. 1999. Safari a la estrategia. Ediciones Gránica. Argentina.

Ohmae, K 1990. La mente del estratega. Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Documentos de Trabajo en Ciencias Empresariales

- Nº 1: Benzrihen, Jorge, Alejandro Jacobo, Ernesto A. O'Connor, Jorge Vignale. "Sistema Tributario Argentino: Un análisis comparativo de la contribución por sectores productivos y de la equidad sectorial". Mayo de 2015.
- Nº 2: Rissotto, Hernán O. La ciudad humana: sociedad, ambiente, economía. Mayo de 2015.
- Nº 3: Tomé, Raúl. Productividad: ¿Tipo de Cambio o Mejora Continua? Mayo de 2015.
- Nº 4: Tomé, Raúl. Activity based costing. ABC. Otra vuelta de tuerca. Junio de 2015.
- Nº 5: Losada, Víctor Alejandro. Doble imposición tributaria. Junio de 2015.
- Nº6: Tomé, Raúl. Competitividad y tecnología para la toma de decisiones. Julio de 2015.
- Nº7: Benzrihen, Jorge. Breves Reflexiones sobre el Presupuesto Público. Julio de 2015.
- Nº8: Gloria Allo. Es tiempo de lo público no estatal en un estado red. Agosto de 2015.
- Nº9: Tomé, Raúl. Diagnóstico y Plan de Acción para atender a la adherencia de los planes de estudio y contenidos de la Carrera de Contador Público Nacional a las recomendaciones de la International Federation of Accountants (IFAC). Agosto de 2015.
- Nº10: Tomé, Raúl. El problema de la Inversión Comercial. Agosto de 2015.
- Nº11: Sorlino, Juan y Tomé, Raúl. Modelo de secuenciación: Line-up de navíos. Agosto de 2015
- Nº12: Tomé, Raúl. Optimización de Decisiones: Primero el Huevo. Agosto de 2015.
- Nº13: Lorefice, Alejandro. "Valor Económico Añadido" vs. "Economic Value Added". Agosto de 2015.
- Nº14: Manzuoli, Juan Pablo. Mix de marketing ampliado. Setiembre de 2015.
- Nº15: Manzuoli, Juan Pablo. Cosmovisión sobre la Estrategia. Setiembre de 2015.
- Nº16: Arnaudo, Javier. El Directorio: luchas de poder y maximización de la ganancia. Setiembre de 2015.
- Nº17: Vázquez, Lisandro. El presupuesto público. Octubre de 2015