



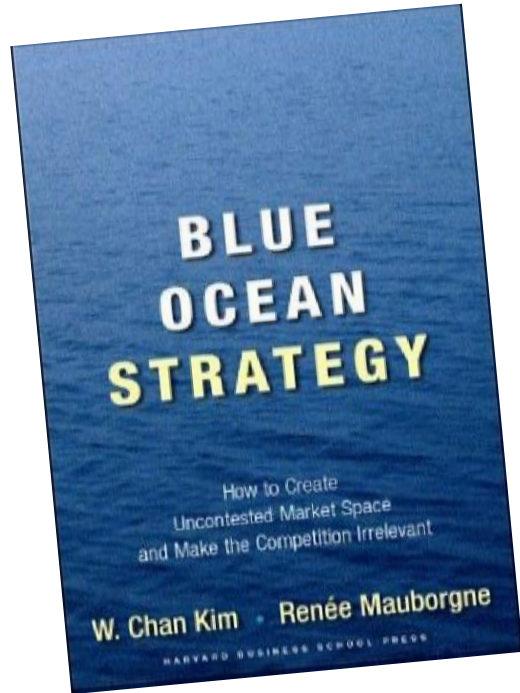
PRACTICA

BLUE OCEAN STRATEGY

Rita de la Torre
rita.sofia.delatorre@upc.edu

VALUE INNOVATION: Introducción a la Estrategia del Océano Azul

de Chan Kim and Renee Mauborgne

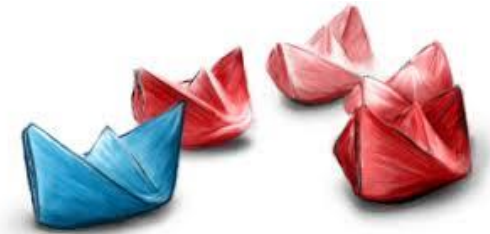


Para ganar en los futuros espacios de mercado,
las empresas deben dejar de competir unas contra otras
Porque la única forma de vencer a la competencia es dejar de intentar vencerla.

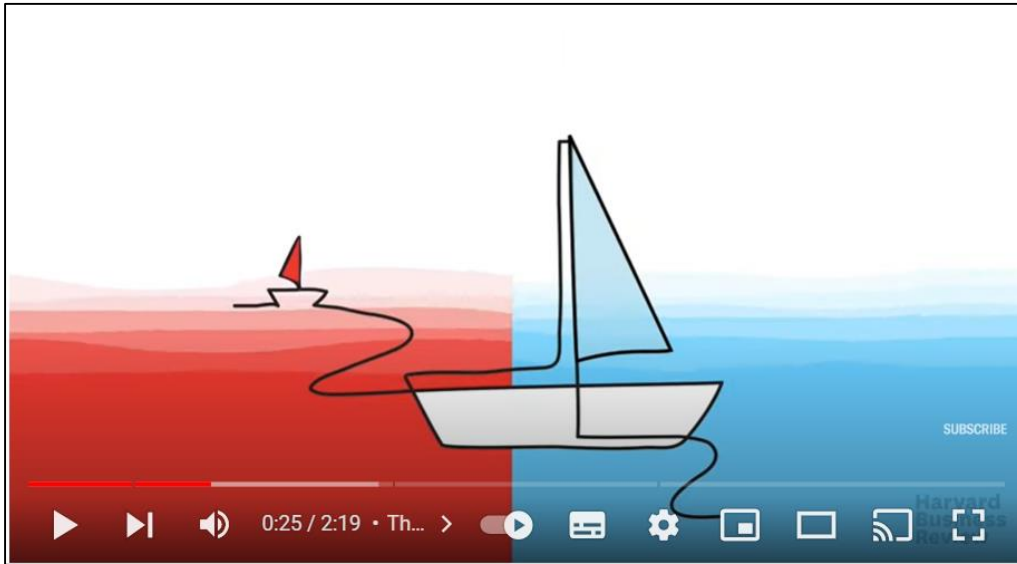
Para entender esta idea, imaginad un universo de mercado
compuesto por dos tipos de océanos:

⚡ **Océanos rojos** y

⚡ **Océanos azules**



VALUE INNOVATION



- ✓ Blue Ocean Strategy es una forma de hacer que la competencia sea irrelevante al crear un salto de valor tanto para la empresa como para sus clientes.
- ✓ El universo de mercado se divide en dos tipos diferentes : océanos azules y océanos rojos.

Océanos rojos = Lo conocido → Competencia → Clientes existentes

Océanos azules = Lo desconocido → Nuevos mercados y nueva demanda

- ✓ **Value Innovation** es el concepto central → Aumenta las posibilidades de que una empresa sobreviva

Hay dos tipos de mercado:

Océanos rojos. Todas las industrias que existen en la actualidad (espacio de mercado conocido)



Océanos azules. Todas las industrias que no existen hoy (espacio de mercado desconocido)

Se trata de crear **océanos azules**, generando poderosos saltos de valor que constituyan en sí mismos una barrera infranqueable para la competencia, al menos, durante un período suficientemente largo de tiempo como para disfrutar del mismo.

Características

- ✓ Existe un conocimiento bastante bueno de cómo competir en los **océanos rojos**.
- ✓ Se sabe que existen **océanos azules**, sin embargo, hay poca orientación práctica sobre cómo crearlos.
- ✓ En los **océanos rojos**, los límites de la industria están definidos y aceptados, y se conocen las reglas competitivas del juego.
- ✓ En los **océanos azules**, existe un espacio de mercado sin explotar, la creación de demanda y la oportunidad de un crecimiento altamente rentable.
- ✓ La mayoría de los **océanos azules** se crean desde dentro de los **océanos rojos** al expandir los límites de la industria.
- ✓ En los **océanos rojos**, los límites de la industria están definidos y aceptados, y se conocen las reglas competitivas del juego.
- ✓ En los **océanos azules**, existe un espacio de mercado sin explotar, creación de demanda y la oportunidad de un crecimiento altamente rentable.

- ✓ La **creación de valor** por sí sola mejora el valor, pero no es suficiente para destacar en el mercado.
- ✓ La **innovación** por sí sola a menudo creará un producto por el que los compradores no están dispuestos a pagar.
- ✓ La **Innovación de Valor** ocurre solo cuando las empresas alinean la innovación con las posiciones de utilidad, precio y costo.

VALUE INNOVATION

Hacer que la competencia sea irrelevante

Crear un salto de valor tanto para los compradores como para la empresa

Abrir nuevos e indiscutibles espacios de mercado

VALUE INNOVATION: Estrategia del Océano Azul

(Six Path Analysis)

	<i>la lógica convencional se centra en...</i>	Los seis límites convencionales de la competencia		<i>la lógica del Océano Azul busca ...</i>
Industria	... los rivales dentro de su industria	De competir	Industria	✓ ... industrias alternativas
Grupos estratégicos	... la posición competitiva dentro de grupos estratégicos		Grupos estratégicos	✓ ... grupos estratégicos dentro de la industria
Grupos de compradores	... un mejor servicio a los grupos de compradores		Grupos de compradores	✓ ... redefinir el grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta de productos o servicios	... mejorar el valor de los productos y servicios dentro de los límites de la industria		Alcance de la oferta de productos o servicios	✓ ... ofrecer productos y servicios complementarios
Orientación Funcional-Emocional	... mejorar la relación precio-rendimiento dentro de la orientación funcional-emocional de su industria		Orientación Funcional-Emocional	✓ ... repensar la orientación funcional-emocional de su industria
Tiempo	... adaptarse a las tendencias externas a medida que ocurren		Tiempo	✓ participar en las tendencias externas a lo largo del tiempo



Red Ocean Strategy

- Compite en espacios de mercado existentes
- Busca superar a la competencia
- Explota la demanda existente
- Hace una compensación entre valor y coste
- Alinea todo el sistema de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo.

Blue Ocean Strategy

- Crear espacios de mercado indiscutibles.
- Hacer de la competencia una práctica irrelevante
- Crear y capturar nuevas demandas
- Romper la compensación coste-valor
- Alinear todo el sistema de una empresa con actividades que persigan la diferenciación o el bajo costo.

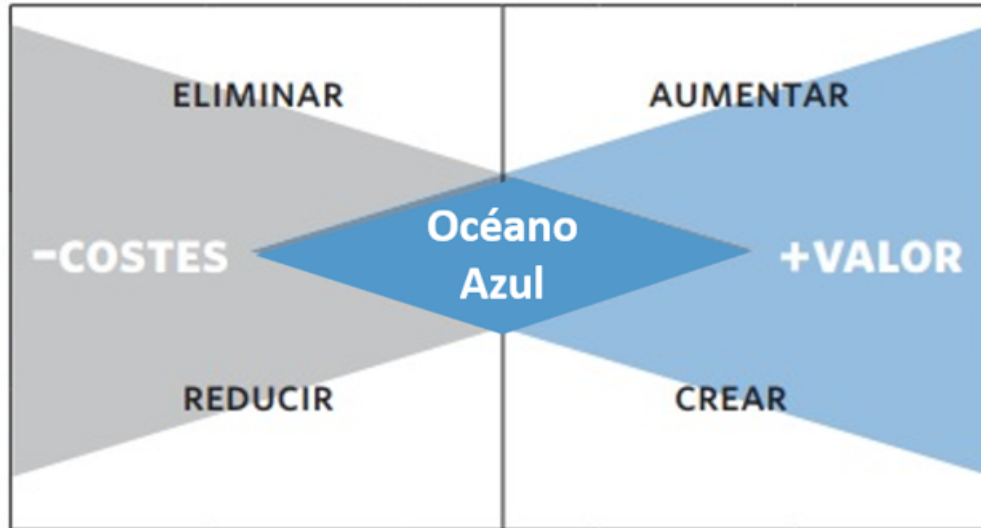
Es necesario perseguir la diferenciación y el bajo costo, y para ello debemos apuntar a:

- ✓ Reconstruir los límites del mercado
... superar creencias
- ✓ Alcanzar más allá de la demanda existente
... optar por espacios de mercado indiscutibles.
- ✓ Aplicar la secuencia estratégica correcta
... Valorar [la innovación] primero.



Nuevo CANVAS estratégico

Cómo desarrollar un nuevo lienzo de estrategia:



Para romper el equilibrio entre diferenciación y bajo costo y crear una nueva curva de valor, **el marco plantea cuatro preguntas clave**, que se muestran en el diagrama, para desafiar la estrategia de una industria.

El marco de cuatro acciones para romper fronteras / preconceptos.

ELIMINAR	AUMENTAR
De las variables con una gran competencia en tu sector... ¿Cuál puedes eliminar ?	¿Qué variables se deben aumentar por encima de la norma del sector?
REDUCIR	CREAR
¿Qué variables se deben reducir por encima de la norma del sector?	¿Qué variables que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear ?

El CANVAS o LIENZO Estratégico

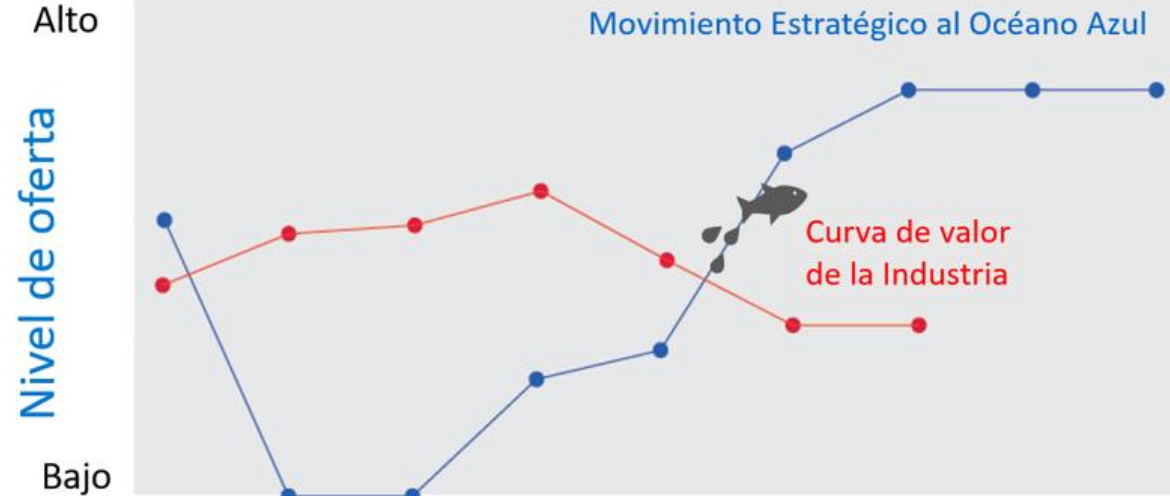
Es el marco central de diagnóstico y acción para construir una estrategia de océano azul.

El **Canvas Estratégico** es una representación gráfica del desempeño relativo de una empresa respecto de los factores competitivos de la industria.

Sirve a dos propósitos:

- ✓ Capturar la situación actual de la empresa en el espacio de mercado conocido.
- ✓ Ayudar a tomar medidas reorientando el enfoque de los competidores a las alternativas y de los clientes a los no clientes de la industria.

El eje vertical representa el nivel de oferta que los compradores reciben



Factores competitivos

El eje horizontal representa el rango de factores en el que la industria compite e invierte



CASO: CIRQUE DU SOLEIL



- ✓ Cirque du Soleil logró un rápido crecimiento en una industria en declive
- ✓ Cirque du Soleil creó un nuevo espacio de mercado indiscutible en el cual hizo que la competencia fuera irrelevante
- ✓ En lugar de limitarse a superar a la competencia, Cirque du Soleil ofreció al espectador una mezcla de la diversión y emoción del teatro con la sofisticación intelectual del teatro.
Por este motivo, Cirque du Soleil resultó atractivo tanto para espectadores como clientes no habituales del circo.
- ✓ Cada espectáculo es una producción teatral, con una temática y trama única.
Esto también permite a los espectadores repetir asistencia a los espectáculos más a menudo.
- ✓ También se deshicieron de las tradicionalmente costosas concesiones a comerciantes y vendedores (reducción costes).



Datos del CANVAS Estratégico

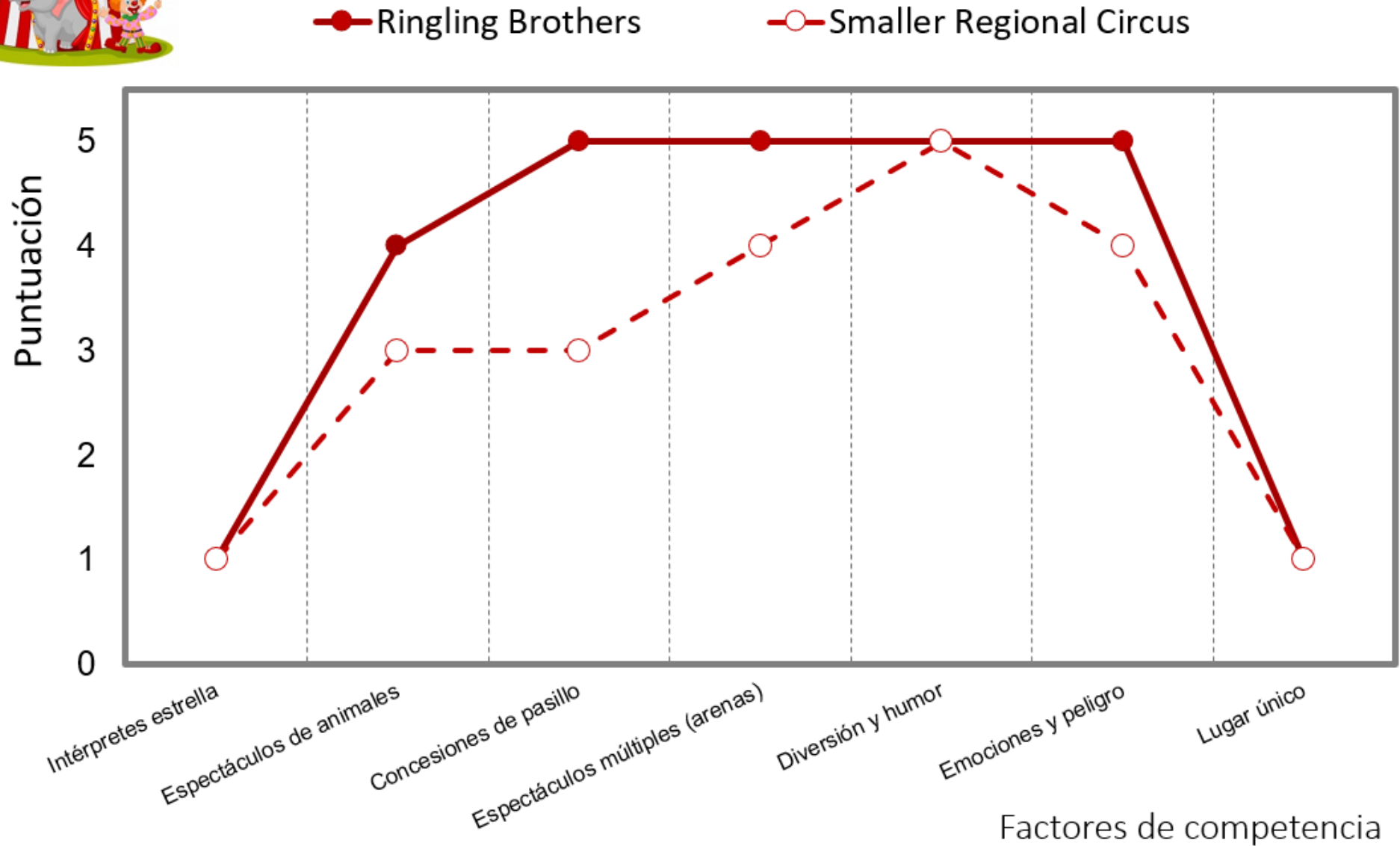
El océano rojo del sector circense tradicional

- Paso 1. Identificar factores en los que la industria en la que te encuentras
- Paso 2. Identificar a tus competidores
- Paso 3. Establecer el grado en el que cada uno de ellos, destaca en cada factor.

Empresas, productos o servicios a comparar →	Ringling Brothers	Smaller Regional Circus			Opcional: Ponderación	Ringling Brothers	Smaller Regional Circus		
Atributos o factores de competencia ↓	1-5 Ratings ↓	1-5 Ratings ↓	1-5 Ratings ↓	1-5 Ratings ↓	Peso (1-5)	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
Intérpretes estrella	1	1	0	0	1	1	1	0	0
Espectáculos de animales	4	3	0	0	1	4	3	0	0
Concesiones de pasillo	5	3	0	0	1	5	3	0	0
Espectáculos múltiples (arenas)	5	4	0	0	1	5	4	0	0
Diversión y humor	5	5	0	0	1	5	5	0	0
Emociones y peligro	5	4	0	0	1	5	4	0	0
Lugar único	1	1	0	0	1	1	1	0	0
<i>Factor Competitivo</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>Factor Competitivo</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>Factor Competitivo</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>Factor Competitivo</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>Factor Competitivo</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Total Value Score=						26	21	0	0



El océano rojo del sector circense tradicional





Datos del CANVAS Estratégico

El océano azul del Cirque du Soleil

- Paso 1. Identificar factores en los que la industria en la que te encuentras
- Paso 2. Identificar a tus competidores
- Paso 3. Establecer el grado en el que cada uno de ellos, destaca en cada factor.

Empresas, productos o servicios a comparar →	Ringling Brothers	Smaller Regional Circus	Cirque du Soleil		Opcional: Ponderación	Ringling Brothers	Smaller Regional Circus	Cirque du Soleil	
Atributos o factores de competencia ↓	1-5 Ratings ↓	1-5 Ratings ↓	1-5 Ratings ↓	1-5 Ratings ↓	Peso (1-5)	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
Intérpretes estrella	1	1	3	0	1	1	1	3	0
Espectáculos de animales	4	3	0	0	1	4	3	0	0
Concesiones de pasillo	5	3	0	0	1	5	3	0	0
Espectáculos múltiples (arenas)	5	4	0	0	1	5	4	0	0
Diversión y humor	5	5	3	0	1	5	5	3	0
Emociones y peligro	5	4	3	0	1	5	4	3	0
Lugar único	1	1	4	0	1	1	1	4	0
Tema	0	0	5	0	1	0	0	5	0
Ambiente refinado	0	0	4	0	1	0	0	4	0
Múltiples producciones	0	0	4	0	1	0	0	4	0
Música y danza artística	0	0	4	0	1	0	0	4	0
<i>Factor Competitivo</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Total Value Score=						26	21	30	0

El océano azul del Cirque du Soleil

