



## DISCIPLINA EMPRESARIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE OCEANO AZUL

(BUSINESS DISCIPLINE FOR THE IMPLEMENTATION OF BLUE OCEAN  
STRATEGIES)

**Nilson Enrique Chirinos Quintero**

[nilson2021@gmail.com](mailto:nilson2021@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-5751-2352>

Banco Nacional de Crédito, Venezuela

Como citar: Chirinos, Nilson (2022) Disciplina empresarial para la implementación de estrategias de océano azul. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 19(1), Venezuela. (Pp.49-60)

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo principal analizar la importancia de la disciplina en las empresas sobresalientes, así como las estrategias que se implementan para conseguir tal propósito, incluyendo las dirigidas a océanos rojos, donde convergen todas las empresas tradicionales, en contraste con las dirigidas hacia océanos azules, donde pertenecen aquellas empresas en formación que han roto paradigmas y en lugar de competir entre muchas, crean estrategias que les permiten abrirse a mercados donde no tienen competencia o ésta es prácticamente inexistente. Metodológicamente el tipo de investigación fue de tipo documental. Se seleccionó el método cualitativo, pues permite, la recopilación de información sobre el tema en investigación, para la generación de nuevos conocimientos, como resultados de la recolección, organización y análisis de la información obtenida. El aporte fundamental de esta investigación es que aborda temas como las estrategias en empresas establecidas y emergentes, rompiendo paradigmas, lo cual probablemente suponga reemplazar el marco jurídico ordinario y sustituirle por uno transicional más adaptado a estos tiempos, donde las regulaciones del estado quedan rezagadas antes los avances disruptivos de la sociedad, pues la disrupción es la nueva normalidad.

**Palabras claves:** Estrategias, Océanos, Rojos, Azules, Competencia.



## ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the importance of discipline in outstanding companies, as well as the strategies that are implemented to achieve this purpose, including those aimed at red oceans, where all traditional companies converge, in contrast to those directed towards blue oceans, where those companies in formation belong that have broken paradigms and instead of competing among many, they create strategies that allow them to open up to markets where they have no competition or this is practically non-existent. Methodologically, the type of research was documentary. The qualitative method was selected, as it allows the collection of information on the topic under investigation, for the generation of new knowledge, as results of the collection, organization and analysis of the information obtained. The fundamental contribution of this research is that it addresses issues such as strategies in established and emerging companies, breaking paradigms, which probably means replacing the ordinary legal framework and replacing it with a transitional one more adapted to these times, where state regulations are left behind before the disruptive advances of society, since disruption is the new normal.

**Keywords:** Strategies, Oceans, Reds, Blue, Competition.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, se observan muchas empresas que destinan sus estrategias basadas en la segmentación de clientes del mismo sector, clasificándolos de una manera que les permita orientar mejor sus productos bajo ese esquema, lo cual no les ofrece mayor crecimiento, pues se dedican a satisfacer a los clientes que ya tienen, en lugar de tratar de captar a los que no tienen.

Esta situación los coloca en una encrucijada ya que, en lugar de preocuparse por captar nuevos nichos de mercados, tratan más bien de segmentar los que ya conocen y eso les obliga a aplicar muchas estrategias, suponiendo una excesiva inversión, siendo más idóneo aplicar una misma estrategia, pero a mayor cantidad de público, sobre todo a ése que es desconocido y donde no existe competencia o ésta es casi nula, lo cual permite generalizar aún más las tácticas a implementar.

Por otra parte, existen océanos rojos, donde convergen todas las empresas y se aplica el modelo de las cinco fuerzas, según Porter (2017), relacionadas con la rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los



proveedores y poder de negociación de los consumidores; asimismo existen océanos azules, donde convergen nuevas formas de negocio y donde pueden aprovecharse aquellos nichos de mercado que han sido desatendidos por haber dedicado demasiado tiempo en satisfacer a los clientes tradicionales.

Este esquema evita la rivalidad entre las empresas, pues se trata de captar nichos de mercado no controlados, e incluso, desconocidos para la mayoría, siendo imprescindible la constante supervisión del mercado y hacer poco alarde de los logros obtenidos ya que se podría ser objeto de intentos de copia para arrebatar las iniciativas y nuevas posiciones conquistadas.

De acuerdo a lo antes expuesto, se hace necesario proteger legalmente los nuevos mercados desarrollados y estar atentos siempre a romper paradigmas que permitan aprovechar nuevas modalidades de negocio. Por ejemplo, una cadena de tiendas que venda hamburguesas se hace rápidamente popular, pero con el tiempo es víctima de una gran competencia, mientras que, si se ofrece comida rápida pero saludable y accesible económicamente al público, entonces se habrá creado un nuevo océano azul muy provechoso, lo cual fue posible escuchando qué quiere el cliente y tratar de fabricar los productos solicitados a su alcance.

Además, es necesario conservar los clientes que ya se tienen, aun cuando para ello la empresa deba coexistir con otras del mismo ramo en océanos rojos, donde la lucha es crucial al momento de aprovechar cualquier debilidad de la competencia para captar sus clientes y fidelizarlos a los productos que se le ofertan, pero este tipo de situaciones genera climas tensos y competencias desleales en muchas ocasiones, por lo que las empresas que forman parte de los océanos azules vienen a emerger como un reemplazo saludable sobre las empresas tradicionales, y es menester del ingenio de cada una en el estudio del mercado lo que dictaminará cuales permanecerán en el tiempo y cuales desaparecerán ante los nuevos desafíos.

Por otra parte, es imprescindible el uso de la tecnología en este proceso, pues ésta ha democratizado el acceso a internet, que es la fuente de la mayor cantidad de información existente y permite realizar la publicidad necesaria a través de las redes sociales. Anteriormente, solo las grandes corporaciones tenían acceso a realizar publicidad debido a sus altos costes, mientras que en la actualidad cualquier persona o empresa puede hacer uso de las redes sociales para llegar a la mayor cantidad de clientes posibles.



Finalmente, la democratización de la tecnología es un punto a favor de quienes cuentan con menos recursos para competir contra empresas referentes en el mercado y cuyos productos son tan conocidos que en algunos casos han prescindido de la publicidad, punto que puede ser aprovechado por las nuevas pequeñas y medianas empresas para posicionarse ante clientes que se consideran desatendidos, siendo ésta la clave a ser aprovechada para aquellos emprendedores de nuevos océanos azules.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Evolución del mundo empresarial**

Según Hax (2003), el mundo de los negocios ha experimentado en los últimos años transformaciones de tal magnitud que los esquemas gerenciales son incompletos, en este sentido una fuerza fundamental en estas transformaciones ha sido el surgimiento de la economía de redes, cuya manifestación más obvia ha sido el internet, permitiendo un grado tan alto de relación entre clientes, proveedores y empresas complementarias que han cambiado los fundamentos de la rentabilidad, y por consiguiente el campo de la estrategia.

En relación a lo expuesto por este autor, se puede inferir que el modelo delta es una herramienta innovadora, cuya finalidad consiste en establecer diferentes estrategias que le permitan a las organizaciones mantener relaciones con sus clientes y grupos de interés, a fin de consolidar los fundamentos de rentabilidad y alcanzar de forma idónea los resultados requeridos por las mismas, tomando en consideración los diferentes elementos externos e internos que inciden en la gestión y modo de operar de las mismas.

#### **Características**

- Abre la mente a nuevas posiciones estratégicas
- Se pretende la implementación de la estrategia y la ejecución
- A través de este se pretende medir el éxito de la organización



- A través de él se pueden descubrir los factores determinantes del desempeño.

### **Cuatro grandes contribuciones del Modelo Delta**

El modelo Delta según Hax (2003), ofrece cuatro grandes mensajes que se consideran esenciales para enfrentar la nueva economía, este modelo constituye una nueva disciplina para la gestión estratégica de empresas, estas cuatro grandes contribuciones del modelo son; el triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones generadas y las mediciones detalladas y la retroalimentación.

#### 1. El Triángulo:

Para Hax (2003), el triángulo es considerado un nuevo conjunto de opciones estratégicas, el primer paso en la definición de la estrategia de una empresa o negocio es seleccionar su posicionamiento estratégico. Este debe captar la esencia de la forma en que la empresa compete y atiende a sus clientes en todos sus mercados relevantes, en este sentido el triángulo es una herramienta que permite vislumbrar tres opciones estratégicas diferentes entre sí pero que se encuentran direccionadas al logro de resultados efectivos en la organización.

- Consolidación del sistema: competencia basada en la economía del sistema, enganche de las empresas complementarias, exclusión de los competidores, estándares de propiedad registrada.
- Solución integral para el cliente: competencia basada en la economía del cliente, reducción de los costos del cliente o aumento de sus beneficios.
- Mejor producto: competencia basada en la economía del producto, posicionamiento basado en el liderazgo en costos o en la diferenciación de productos.

#### 2. Los procesos de adaptación de las medidas:

Para Hax (2003), el modelo Delta reconoce que las medidas del desempeño son fundamentalmente distintas para cada alternativa de posicionamiento estratégico, por lo que deben ajustarse finalmente a la estrategia que se elija para la empresa. Hay dos tipos de mediciones, las cuales agregadas proporcionan una apreciación global del desempeño de la empresa y de sus negocios, las mediciones detalladas



en cambio permiten entender los elementos fundamentales que determinan el desempeño.

Estas mediciones son un subproducto directo del proceso de los procesos de adaptación, como la estrategia seleccionada se materializa en los procesos de adaptación, ellos sirven de guía para identificar los indicadores de desempeño, las mediciones apropiadas deben definirse según la situación particular del negocio que se enfrente.

### 3. Las mediciones generadas y las mediciones detalladas:

Desde la perspectiva de Hax (2003), estas mediciones sirven tanto para establecer un vínculo más seguro con el cliente como para enfrentar con éxito una economía cada vez más compleja, a medida que la economía crece se continúan añadiendo más componentes y redes, tanto humanos como electrónicas, por ello se requiere de la innovación constante y de una planificación estratégica asertiva.

### 4. La retroalimentación:

Es una herramienta eficaz en el proceso de comunicación, esta puede ser verbal y no verbal, y su finalidad se orienta a establecer empatía, colocarse el lugar de la otra persona, considerando las necesidades, intereses y expectativas de los demás, llevada esta definición al modelo delta, se puede aludir la importancia de su implementación pues el fin que se pretende a través de este método es la vinculación directa con el cliente como estrategia competitiva de posicionamiento.

## **La estrategia de los océanos rojos vs los océanos azules:**

### **Océano rojo**

Representa la parte de mercado que ya conocemos, las industrias existentes hoy en día. Las fronteras de la industria están definidas minuciosamente y son respetadas por las empresas del mercado, las cuales siguen unas mismas reglas del juego en un espacio limitado. En este entorno, las empresas buscan destacar frente a sus rivales enfrentándose los unos a los otros y compitiendo por la cuota de mercado existente. De esta manera, cuando la oferta crece, las posibilidades de crecimiento y de obtención de beneficios de estas compañías se ven reducidas. Los productos de los competidores son cada vez más parecidos entre ellos, hasta que se convierten en mercancías homogéneas.



## **Océano azul**

Por oposición a la situación previa, el océano azul comprende el espacio de mercado que desconocemos, las industrias inexistentes que carecen de competencia. En estos océanos se busca crear demanda en lugar de rivalizar por una parte de la ya existente. La posibilidad de crecimiento es muy amplia, siendo a la vez beneficiosa y rápida. Se busca negocio donde no hay competidores.

## **Nicho de mercado**

Un nicho de mercado es el término de mercadotecnia utilizado para referirse a la porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades semejantes, y donde estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado. En este sentido, un nicho de mercado, debido a su pequeña dimensión, es generalmente despreciado por las grandes empresas, constituyendo, por ello, una excelente oportunidad para las pequeñas empresas, que allí pueden escapar del dominio de aquellas y lograr una posición de liderazgo.

Existen muchos emprendedores que no consiguen fácilmente identificar su nicho de mercado en forma correcta. Ellos eligen un mercado que es inapropiado respecto a sus habilidades y recursos, o eligen un mercado que es demasiado amplio, por lo cual sus oportunidades de éxito son limitadas. Existen diversas teorías para definir estrategias, segmentar mercados y buscar nichos, como la estrategia del océano azul como metodología para identificar un nicho dentro del mercado. Esta estrategia ha sido formulada por Chan y Mauborgne (2005).

Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul

- Enfocarse en hechos y actividades
- Conectar el liderazgo a realidades del mercado involucrando la gente que las enfrenta.
- Distribuir liderazgo a través de diferentes niveles de administración.
- Busque actuaciones y actividades de liderazgo con alto impacto y bajo costo.

## **Flexibilización laboral y disciplina para la aplicación de la estrategia del océano azul**



La flexibilidad laboral, además de contribuir a la precarización de los elementos considerados como parte de las condiciones de trabajo, también facilitó la consolidación de la dominación del capital sobre la fuerza de trabajo. Esta política pretende obtener de los trabajadores una conducta laboral que se adecue a los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello diseña y ejecuta una serie de mecanismos de diferente intensidad y dimensión, y se caracteriza por un tipo de tecnología específica, por el diseño organizacional, por políticas de mano de obra y por la adecuación del sistema normativo.

Por tanto, los beneficios del uso de la tecnología son ampliamente conocidos en la disciplina laboral, pues ésta es una herramienta fundamental que permite el desenvolvimiento de la mayor parte de las áreas de las organizaciones, tanto aquellas que trabajan presencialmente, como las que lo hacen a distancia. El conocer y saber implementar la tecnología, permite además crear estrategias para nuevos mercados, es decir, océanos azules, para abandonar paulatinamente los océanos rojos donde la competencia entre las empresas es recurrente.

El uso de las redes sociales facilita el aprovechamiento de las más recientes tendencias, pues democratiza el acceso a internet a todas las personas y evita los monopolios que antes aplicaban las grandes corporaciones, facilitando así la formación de diferentes sistemas de comercialización, así como la formación de empresas que explotan nuevas áreas.

### **La disciplina de los equipos en la formación de nuevos océanos azules**

Drucker (2001) señalaba que una organización basada en equipos puede ser altamente eficaz, mientras que el trabajo de Katzenbach y Smith (2005), hizo posible que las empresas implementaran la idea. Los autores afirman que, si los ejecutivos quieren tomar mejores decisiones relacionadas con equipos, deben tener claro qué es un equipo. Ellos lo definen como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables.

Esta definición sienta las bases de la disciplina que deben compartir para ser eficaces. Katzenbach y Smith (2005), analizan los cuatro elementos: compromiso y propósito común, metas de desempeño, habilidades complementarias y responsabilización mutua, que hacen que los equipos funcionen. También



clasifican a los equipos en tres variedades: equipos que recomiendan cosas, los que hacen o producen cosas y aquellos que administran cosas, y describen cómo cada tipo enfrenta diferentes desafíos.

Es aquí donde se hace evidente que la implementación de estrategias para nuevos océanos azules no requiere de genios ni sabios, ni de personas demasiado habilidosas, sino más bien que tengan una gran disciplina en el trabajo para lograr los objetivos. En muchas ocasiones se cree que un grupo de personas es más inteligente que otro, y su éxito empresarial viene a consecuencia de esta ventaja, pero lo cierto es que para abrirse paso hacia nuevos mercados se requiere de más disciplina que talento.

Con el pasar del tiempo los asiáticos, principalmente japoneses y coreanos, siendo hombres de menor tamaño y contextura en promedio, entendieron que se podía ganar solo realizando las jugadas básicas, pero garantizando que éstas se hicieran como es debido, es decir, no necesitas realizar grandes jugadas ni conectar grandes batazos para ganar, solo necesitas que las jugadas de rutina se concreten y evitar cometer errores o causarse lesiones en jugadas extraordinarias, que como hecho aislado, no ganan un partido.

Esta misma filosofía es aplicable a otros casos, los japoneses no son pioneros en la fabricación de vehículos, pues esto es algo originario de los europeos y estadounidenses, pero los japoneses analizaron la conformación de los vehículos que antes importaban desde Europa y Estados Unidos, y, en base a eso, desarrollaron más variedades y fueron añadiendo características como el diseño, el confort y las nuevas funcionalidades de vehículos que pasaron a constituir la referencia del mercado, desplazando a los fabricantes tradicionales y posicionándose como los líderes en esta materia.

Este es un ejemplo de cómo construir estrategias orientadas a océanos azules, ya que se trata de estudiar el mercado, observar qué es lo que existe y qué no, para así fabricar los productos que demandan los clientes en esas áreas que aún no han sido explotadas, pudiendo añadir características que representan un distintivo difícil de imitar o creando nuevos negocios donde la competencia no exista, sino donde la creatividad e innovación representen el techo de cada emprendedor, dirigiendo sus estrategias a conquistar esas masas que aún no se han sentido atraídas por algún competidor y que están cautivos en unas marcas, atrapados



entre la decepción, costumbre y resignación a los productos conocidos, en espera de esos emprendedores innovadores que rompan los paradigmas existentes.

## **METODOLOGÍA**

El enfoque que privilegió el desarrollo de esta investigación fue documental, de corte descriptivo bajo el paradigma cualitativo, utilizando el método hermenéutico, por otra parte, la técnica de recolección de datos fue la observación. Así mismo, la metodología utilizada se enfocó en una revisión documental bibliográfica de la disciplina empresarial para la implementación de estrategias de océano azul, con la finalidad de indagar sobre la evolución del mundo empresarial, cuatro grandes contribuciones del modelo delta, la estrategia de los océanos rojos vs los océanos azules, flexibilización laboral y disciplina para la aplicación de la estrategia del océano azul, entre otros.

Para la selección de la muestra se realizó una búsqueda exhaustiva a través de documentos nacionales e internacionales, libros y artículos científicos de revistas arbitradas reconocidas, analizándose la información recabada, luego de esta exploración y de recoger todos los datos se presentaron los resultados y las reflexiones finales

## **RESULTADOS**

Entre los hallazgos más importantes destacan la poca cooperación empresarial entre las organizaciones, lo cual les hace incidir en una competencia voraz, e incluso, inescrupulosa, generando celos y desconfianzas entre sus similares, lo cual lejos de permitirles implementar estrategias que las conduzcan hacia océanos azules, las encierra en un círculo vicioso con malas prácticas, lo cual puede evitarse además invirtiendo en investigación y desarrollo, en técnicas innovadoras capaces de satisfacer las exigencias del mercado y sus consecuentes demandas.

Desde siempre han existido empresas que compiten en el mismo ramo y cuyas estrategias suelen ser repetitivas, al punto que saturan a los consumidores, por lo que es preciso diseñar soluciones novedosas y actualizadas, pues las hegemonías empresariales han llegado a su fin y ninguna organización puede tratar de superar otra sin esperar una respuesta proporcional de la misma, pues actualmente existen



polos impensables hace algunas décadas cuando la tecnología no estaba tan avanzada ni democratizada, de manera que no se puede tratar de desconocer esa realidad y, antes bien, es momento que los polos tradicionales y emergentes, se reconozcan entre sí como miembros que hacen vida en la sociedad y compiten por satisfacer al cliente.

## **REFLEXIONES FINALES**

La implementación de estrategias empresariales está condicionada por diversos factores, entre los que destaca el público hacia el cual se dirigen los productos y la competencia en el sector, lo cual obedece al contexto de cada país, pues existen diferentes leyes que rigen en cada uno y condicionan sus posibilidades, hecho que debe ser reconocido y aceptado como un punto de partida para implementar estrategias tradicionales o innovadoras.

Normalmente, las naciones con mayores ventajas económicas llevan la delantera en relación a las menos favorecidas, sin embargo, es precisamente la precariedad el factor que pudiera resultar determinante para impulsar la creatividad, pues los inventos surgen de la necesidad, y es allí donde pueden emerger muchos océanos azules, so pena quedar envuelto en una competencia desigual entre empresas del mismo ramo, pero con diferente poder económico, condenando a las más débiles a su desaparición.

Las estrategias empresariales no pueden ser rígidas, sino contar con la flexibilidad que demanda el mercado, aprovechando el internet, las redes sociales y las diversas tecnologías en general para construir nuevos emprendimientos donde no exista competencia y se conquisten públicos aún no captados por los productos tradicionales. En tal sentido, es claro que las empresas que pertenecen a océanos rojos, es decir, donde coexisten todas las empresas, siempre van a existir y crearán estrategias de competencia para prevalecer sobre sus rivales, pero los nuevos emprendimientos deben estar orientados hacia océanos azules, es decir, deben ser empresas totalmente nuevas donde no exista la competencia, lo cual deriva del nacimiento de nuevos productos o de formas de negocios que se fusionan para ofrecer variedades.

Deben tomarse en cuenta muchos factores propios de cada región para encausar las estrategias empresariales, pues cada cultura es diferente y, antes de fabricar productos innovadores, se debe verificar que existan nichos de mercado que los demanden y



donde tengan cabida, de lo contrario la inversión realizada no garantizará el retorno del capital ni mucho menos arrojará ganancias. Las nuevas tecnologías y las alianzas pueden contribuir con este propósito, sobre todo si se utilizan de forma lícita, se evita el plagio y no se incurre en prácticas contrarias a la ley, que lejos de diversificar y crear nuevas oportunidades, forman monopolios altamente dañinos.

Por último, cabe destacar que ya es tiempo que el sub continente latinoamericano de un paso al frente en esta materia, pues nos hemos dedicado principalmente a comprar tecnologías desarrolladas por otros países que cuando las venden están en desuso para ellos. América Latina tiene todo lo necesario para innovar y romper la dependencia que tradicionalmente ha tenido, a sabiendas de su capital humano, pero debemos fortalecer nuestra disciplina, la misma que nos ha impedido convertirnos en la superpotencia a la que estamos llamados a ser y constituirnos en el mercado vanguardista de referencia que siempre hemos soñado, pero que aún no llega por falta de adecuadas políticas públicas y/o apoyo gubernamental, pues el desarrollo requiere mucho tiempo y dedicación, y no hay varitas mágicas que conduzcan al éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia\\_Oceano\\_Azul.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf)

Drucker, P. (2001). Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.

Hax, A. (2003). Estrategias para hacer más rentable las empresas en el mundo de hoy. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

<https://www.scribd.com/document/521559152/El-Proyecto-Delta-Hax>

Katzenbach, J. y Smith, D. (2005). La disciplina de los equipos. 5 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

[https://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/EDG/VALORES/SER%20PALOMITA/LA\\_DICIPLINA\\_DE%20LOS\\_EQUIPOS.pdf](https://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/EDG/VALORES/SER%20PALOMITA/LA_DICIPLINA_DE%20LOS_EQUIPOS.pdf)

Porter, M. (2017). Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. Ediciones Deusto. Novena Edición. Barcelona, España.

[https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)