

# ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL Y SU IMPACTO EN EL MERCADO 2018

Martha Cecilia Jaimes Castañeda<sup>1</sup>  
Oscar Javier Zambrano Valdivieso<sup>2</sup>

## Resumen

En la presente investigación se busca responder a la pregunta ¿Por qué analizar la estrategia del Océano Azul determinado cual ha sido su impacto en el mercado?, es de connotar que el alcance de la investigación es descriptivo, ya que se encuentra orientada a describir, especificar, detallar las características y propiedades relacionadas con la investigación; Su desarrollo se realizó bajo un enfoque de tipo cualitativo documental, teniendo en cuenta que se pretende argumentar y soportar el planteamiento del problema desde una revisión teórica exhaustiva a partir de una población documental conformada por referencias de uso y conocimiento científico universal, básicamente de artículos científicos especializados nacionales e internacionales, a partir de las cuales se indaga, interpreta y presentan datos sobre el tema de investigación. Como resultado, se establece que el diseño de la estrategia del océano azul es corregir el desequilibrio cierto entre los océanos rojos y los azules, esto debido a que la balanza está inclinada hacia esquemas analíticos diseñados para imponerse en los océanos rojos a pesar de la urgencia progresiva de erigir océanos azules para bien del dinamismo empresarial.

---

<sup>1</sup> Ingeniera de Sistemas. Magister en Dirección de Marketing. Doctorando en Educación. Directora Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO Centro Regional Bucaramanga-Santander (Colombia).

<sup>2</sup> MBA y Master en Dirección y Gestión de Proyectos Sociales- Social Project Management. Profesor Tiempo completo (PMP)<sup>®</sup>. Programa Especialización en Gerencia de Proyectos-Administración de Empresas. Coordinador de Investigación & Emprendimiento. Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. Centro Regional Bucaramanga-Santander (Colombia).

## Palabras Clave:

Estrategia - Mercado - Competitividad - Impacto - Gerencia

## Abstract

The present investigation seeks to answer the question "Why analyze the strategy of the Blue Ocean determined what has been its impact on the market ?", is to connote that the scope of the investigation is descriptive, since it is oriented to describe, specify, detail the characteristics and properties related to the investigation; Its development was carried out under a qualitative documentary approach, taking into account that it is intended to argue and support the approach of the problem from a comprehensive theoretical review from a documentary population consisting of references of use and universal scientific knowledge, basically scientific articles specialized national and international, from which is investigated, interpreted and presented data on the subject of research. As a result, it is established that the design of the blue ocean strategy is to correct the true imbalance between the red and blue oceans, this because the balance is inclined towards analytical schemes designed to prevail in the red oceans despite the urgency Progressive to build blue oceans for the good of the business.

## keywords

Strategy - Market - Competitiveness - Impact - Management

## Introducción

Es indudable que el ritmo de cambio en el entorno empresarial es frenético como lo afirma Martínez (2010), impactando de forma directa a todos los parámetros básicos como el mercado, el perfil y las preferencias de los consumidores, modelos de negocio, y tecnologías entre otros, resultando confuso el comprender en qué mercado se encuentra el empresario

realmente y quiénes son sus competidores. Por tal motivo, el reto actual de todo empresario es el de reinventarse, analizar qué está pasando en el mercado y saber cuáles son las tendencias para decidir qué y cómo se va a hacer para competir a partir de una información estratégica, comprendiendo que si no actúa en el corto plazo los competidores van a alcanzarlo y peor aun, sobrepasarlo hasta el punto posiblemente de dejarlo muy rezagado en un escenario altamente competitivo en donde competir por precios ya no es suficiente frente a un consumidor o tal vez prosumidor más exigente; bien lo comenta Porter (1997), cuando afirma que durante los últimos veinte años, el sector empresarial ha aprendido a desenvolverse acorde a un acervo nuevo de reglas que orientan a que las mismas organizaciones se flexibilicen en su estructura para poder dar respuesta efectiva a los cambios del mercado.

Es así como las organizaciones deben estar realizando un rotundo proceso de benchmarking para lograr unas mejores prácticas no solo de producción, sino logísticas y de mercadeo para mantener posiblemente su posicionamiento (considerado hasta el momento como el eslabón más importante de la cadena estratégica y descartado a partir de Porter (1990), por ser no estático sino también inoperativo para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías de la actualidad). Se debe tener muy presente el dogma “los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal” (Porter 1997).

Como se ha comentado, la economía no es estática; es cíclica; es decir dinámica, cambiante, Vallejo (2015) ya lo había visualizado y demuestra cómo la situación actual de la economía mundial se caracteriza por la internacionalización y no solo por la globalización de los mercados, la mejora en la sistematización de la producción, la hipercompetencia, un creciente uso de las tecnologías de la información y comunicación, la gestión del conocimiento, la innovación y un entorno dominado por la disrupción, que ha establecido un nuevo paradigma de competitividad.

A partir de este panorama, se debe hacer un alto en el camino y comprender lo que está sucediendo con la relación entre empresa, academia y Gobierno conocida como la triple hélice, que asume la existencia de interacciones entre lo privado y lo público (Llomovatte, 2006) y su proyección en la geopolítica del mapamundi comercial en donde se debe ser muy específicos para analizar y comprender la “competitividad” que está supeditada a diversas exégesis y formas de medición, resaltando claro está la constante lid originada por la usanza de los términos “competitividad de un país” (Choo & Moon, 2000), “competitividad de los sectores industriales” (Porter, 1990, 1998) y “de la empresa” (Dunning & Lundan, 1998; Krugman, 1997).

La raíz del problema de esta controversia, según Porter (1997) radica en una incapacidad del sector empresarial para distinguir entre eficacia operacional y estrategia para lograr ser más competitivos en el mercado; esto debido a que las empresas por estar en la constante búsqueda de un proceso que garantice mayor producción tanto en productos como en servicios y alternativamente ser más lucrativos sin importar en el proceso minimizar tiempos castigando probablemente la calidad aplican en el camino estrategias de gestión consideradas la panacea gerencial como la competitividad basada en el tiempo, la gestión de calidad total, la tercerización, el benchmarking, la reingeniería, la colaboración con socios, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento entre otras; ahora bien, ¿que tanto han servido en la realidad? O mejor aún ¿cuál ha sido su impacto en el sector?

En Competitive Strategy (The Free Press, 1985), Porter introduce el concepto de estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) para integrar los conceptos anteriores y representar las posiciones estratégicas alternativas en un sector. Estas estrategias genéricas aún son útiles para identificar las perspectivas estratégicas al nivel más escueto y más extenso. Conforme a lo expuesto se debe analizar la forma en que cada organización gestiona, aprovecha sus capacidades y

recursos para establecer una ventaja competitiva sobre sus competidores, permitiéndole mantenerse por un lapso más de tiempo en un ecosistema tan competido como el actual; por tal motivo Hamel y Prahalad (1989) describen como las empresas deben hacer uso del propósito estratégico (Strategic Intent) como el poder de las capacidades, competencias y recursos primordiales de una organización en verificar los objetivos estratégicos dentro del ecosistema competidor.

A su vez Porter (1997) demuestra como el ecosistema corporativo ha evolucionado frente a los ciclos, ya no solo económicos sino gerenciales, y es articulador del modelo estratégico implícito en los últimos diez años caracterizado por una posición competitiva ideal en el sector, el Benchmarking de todas las actividades y, lograr la mejor práctica, tercerización y alianzas agresivas para conseguir eficiencias. Las ventajas descansan en unos pocos factores de éxito, recursos cruciales, competencias centrales, flexibilidad y respuestas rápidas frente a todos los cambios competitivos y del mercado. “La ventaja competitiva sustentable”, posición competitiva única de la compañía, actividades adaptadas a la estrategia, claros trade-offs y elecciones en relación con los competidores; permitiendo comprender como la ventaja competitiva germina a partir de la adaptabilidad de las organizaciones a las nuevas tendencias del mercado e implementando las características referidas, igualmente fortalece el concepto de la sustentabilidad al demostrar que procede del sistema de actividades y no de las partes para finalmente deducir que la eficacia operacional se da por descontada.

Como todo este cúmulo de teorías y estrategias no estaban satisfaciendo al sector empresarial en su afán de fortalecer su industria en el mercado, surge como lo manifiesta Collazos (2012) una estrategia orientada a la generación de un nuevo concepto gerencial “océanos azules”, Kim y Mauborgne (2008) demuestran que es inevitable tener áreas de mercado desaprovechados y generar oportunidades de demanda para un incremento eficaz. Pero, curiosamente los padres de los océanos azules no esgrimen a la

competencia como referencia para la asimilación en el mercado. Es así como el verdadero impacto de la creación de océanos azules, acorde a sus investigaciones, conlleva a reorientar a las organizaciones hacia el génesis de negocios en el mercado; es decir, a consolidar nuevos nichos de mercado, en palabras de los autores: “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)”. A partir de su aplicación teórica, se debe comprender cómo el sector empresarial debe generar estrategias que transfieran a ecosistemas de océanos azules, y en ese proceso es fundamental conocer y comprender las bases necesarias para apostar a la innovación en valor como 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 y, cuestionar la disyuntiva entre valor y precio (Kim y Mauborgne, 2008).

Entendido el concepto de los Océanos Azules, es primordial ahora identificar que son los Océanos Rojos y aparece Krell (2017), quien refuerza este concepto afirmando que “Océano Rojo es la descripción de la alta competencia, un espacio donde lo que se consigue es a costa de los demás, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad. En el océano rojo existe la regla de la competencia”. “Océano rojo es el sector de las ideas usadas y de los productos o espacios conocidos, definidos y aceptados. A medida que se llena de competidores, la ganancia baja y la lucha se tornan feroces”. Pero; fortalece también el concepto de Océanos Azules en donde Krell (2017) afirma que “El viaje al Océano Azul parte desde el Océano Rojo y debe realizarse con imaginación. Allí no se lucha para mantenerse, sino que se disfruta y se crece con rapidez. Se trata de separar lo importante de lo urgente y que en la estrategia se incluya la improvisación. Océano azul no ofrece lo que se demanda ahora sino algo mejor”. “Océano azul es un espacio virgen, no explorado y tiene altas perspectivas de valor para los que ingresan

en él. Representa aquello que podría ser, lo desconocido. En sus aguas la demanda se crea". (Krell, 2017).

Partiendo de esta percepción, la estrategia del Océano Azul conlleva a ser innovador, creativo, diferente y original en un entorno en donde lo cotidiano y tradicional se vuelve monótono y frío para el consumidor como lo demuestra Díaz (2014) la innovación es actualmente, una necesidad de todas las organizaciones para ser competitivas en mercados, que cada vez reclaman esa inmersión en los Océanos Azules; en contraposición a Porter (1990), Kim & Mauborgne presentan un método estratégico diferente al que señalan como "Innovación en valor" y que acontece cuando las organizaciones alcanzan alinear la utilidad, el costo y el precio con la innovación.

Es por ello que Chirinos (2011) demuestra en sus investigaciones que la estrategia del océano azul conlleva a las organizaciones a inventar una nueva zona de mercado haciendo a un lado la competencia, permitiendo la creación y conquista de nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el fin de gestionar la disminución de costos y a la vez el aumento del valor de los servicios y productos.

Es de destacar que los Océanos Azules se identifican por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento sostenido y rentable en el largo plazo.

A partir de estas afirmaciones, es fundamental connotar que la estrategia del océano azul plantea buscar un servicio o producto con "valor innovador", creando así un nuevo océano; es decir, un nuevo nicho, conllevando a que los empresarios tengan una doble misión "definir el servicio o producto y determinar el nuevo nicho de mercado"; situación que no es tan halagüeña, como lo referencia Benítez (2012), a partir de un estudio realizado en el año 2000 concluyendo que existe de nuevo un rebosamiento de los mercados, todos compitiendo contra todos, denotando

que para las grandes organizaciones dejaron de existir los pequeños mercados y que las grandes compañías transnacionales pasaron a desarrollarse con dos estrategias determinadas como lo son las fusiones y adquisiciones de competidores y orientándose también hacia la teoría de los Océanos Azules, fortaleciendo la premisa en que se debe cambiar de un sector a otro donde la competencia no exista, con el ideología de formar valor para un nuevo mercado con la innovación en servicios y productos.

El modelo de Kim y Mauborgne (2005) plantean la idea de que es necesario dejar a un lado la competencia destructiva entre organizaciones si se anhela alcanzar una competitividad concluyente a largo plazo, lo que se consigue extendiendo los panoramas del mercado en el cual se actúa y forjando al mismo tiempo valor mediante la innovación.

Han sido interesantes los planteamientos analizados hasta el momento, pero, ¿Entonces qué estrategia tomar, se sigue con Porter o con Océanos Azules?; se debe recordar que Porter (1990) enfoca sus estrategias de competitividad en un sector industrial donde la empresa opera tradicionalmente y a partir de la teoría del Océano Azul, la invitación es precisamente lo contrario; es decir, abandonar ese sector tradicional y lleno ya competencia e incursionar en otros sectores nuevos con servicios y productos innovadores, que según Giraldo & Leal (2011) reconocen como aquellos sitios en donde la competencia pierde validez porque las reglas del juego todavía no existen.

El diseño de la estrategia del océano azul es corregir el desequilibrio cierto entre los océanos rojos y los azules, esto debido a que la balanza está inclinada hacia esquemas analíticos diseñados para imponerse en los océanos rojos a pesar de la urgencia progresiva de erigir océanos azules para bien del dinamismo empresarial y es precisamente a partir de esta premisa que es importante realizar el análisis de la estrategia del océano azul determinando cuál ha sido su impacto en el mercado.

## Desarrollo

El crecimiento y desarrollo económico conllevan a que el sector empresarial día a día estén inmersos en procesos no solo de mejora continua sino también de obtención de mayores utilidades, menores costos y más ventas; aunque la realidad del ecosistema competitivo frente al reto de la globalización, la internacionalización, los ciclos de las crisis mundiales, el libre mercado y la apertura comercial de las naciones bajo el principio económico del dejar hacer y dejar pasar, conlleva necesariamente a que los actores del flujo económico dispongan de estrategias para garantizar el poder competir en el mercado utilizando efectivamente sus factores de producción (tierra, trabajo, capital, desarrollo empresarial y desarrollo tecnológico).

Este escenario precisa a los sujetos locales, regionales y nacionales, a adaptarse de manera innovadora a los nuevos contextos de mercado sin olvidar que las organizaciones experimentan cambios acelerados de alta competitividad y sobre todo constantes; aunque, los mercados están en procesos de renovación continua alienados al paradigma de orden económico conocido como “globalización”, el cual exige a las organizaciones estar más preparadas que nunca para afrontar las dinámicas del ecosistema empresarial que cíclicamente se adapta a las exigencias de mercados cada vez más pequeños. Para ingresar en este juego de suma cero, es preciso vislumbrar que la globalización es un proceso de interconexión entre el sector empresarial y las economías, así como una progresiva conectividad entre el desarrollo, el conocimiento y la tecnología. En esta era global los líderes de los países, regiones y localidades deben cavilar que “progresar” significa alcanzar la competitividad en los términos que marcan los mercados globales, de lo cual surge el concepto de competitividad global que se define como un modelo de evaluación de los escenarios económicos” (Choo & Moon, 2000). Revisando los resultados de las investigaciones realizadas por Gutiérrez & Sánchez (2008) se concluye que “los condicionales de los economistas clásicos son muy fuertes para utilizarlos a al contexto económico actual; sin embargo, nadie discute las conclusiones a las que llegaron Smith y Ricardo en tanto las economías se complementen y, por ende,

haya necesidad de intercambiar bienes y servicios, aunque las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de los clásicos para postular teorías del comercio innovadoras”.

Es justamente en la “nueva teoría del comercio” en donde se indaga y demuestra lo que se convierte en una “teoría de la competitividad”. Es así; como, esta nueva teoría del comercio reclama que los agentes económicos inmersos en el flujo económico también conocido como el flujo de bienes y servicios pueden establecer ventajas competitivas a través de las estrategias que conciben en sus organizaciones a partir de las políticas comerciales dadas por los gobiernos de línea. Al respecto, Torrez (2017), hace una reflexión sobre los ecosistemas empresariales, confirmando que en ellos se producen cambios frecuentes, dramáticos y disruptivos, frente a este horizonte, los dirigentes de las organizaciones tienen que divisar o estar enterados de estos cambios para intensificar sus procesos en el diseño de diferentes estrategias proyectadas, con el objetivo de adecuarse efectivamente a las externalidades y generar valor para los actores externos (accionistas, clientes, comunidad) e internos (directivos y empleados) conceptos estudiados por Stiglitz, Knudsen y Becker (2015) y complementados por Hutzschenreuter & Israel (2009) con el precepto de que los cambios en el entorno ocurren en dos dimensiones principales, la complejidad y la turbulencia.

Chakravarthy (1997) destaca que la complejidad es: “la medida de la heterogeneidad o diversidad en el entorno, tales sub factores como clientes, proveedores, sociopolítica y la tecnología”, igualmente se destacan aportes en donde se demuestra que la complejidad al incrementarse en el tiempo, motiva a desarrollar nuevas capacidades dinámicas y operativas para entender, utilizar la información, planear y predecir (Conner, 1998); o que, los procesos de planeación de estrategias deliberadas y su implementación tiende a ser más difícil cuando el entorno es cambiante y complejo. Además, se debe preceptuar que la turbulencia es definida como dinamismo en el entorno que resulta de cambios no esperados en diferentes segmentos del entorno (Conner, 1998).

Como lo demuestra Mintzberg (1994) un ecosistema constante cambia poco, pero cuando acontece, el cambio es predecible. En los ecosistemas turbulentos, existen numerosos cambios no deseados. La perturbación o turbulencia tiende a ser una etapa natural en la actualidad que es causada por las interacciones de numerosos factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, hasta el punto en que el resultado de este crecimiento del entorno genera mayores necesidades de información, suscita la obtención de innovaciones y comprime los ciclos de desarrollo de los bienes y servicios conllevando a que el pronóstico de las necesidades de los clientes sean más difícil, y se soliciten mayores requerimientos de recursos y capacidades (Chakravarthy, 1997).

Con este escenario nada placentero y frente a contingencias del entorno, las organizaciones tienen que ser más ágiles en la toma de decisiones estratégicas a fin de evitar caer en la obsolescencia de los servicios y productos ofertados a los clientes, por lo que, los directivos tienen que desplegar sus capacidades gerenciales que les permitan maniobrar en los ecosistemas turbulentos (Davis, Morris and Allen, 1991) como se ha establecido, las capacidades gerenciales son fundamentales en la toma de decisiones, aunque se debe tener precaución con el dinamismo incrementado, el cual, algunas veces erosiona las capacidades de adaptación como lo demuestran Hannan y Freeman (1989). Entre los estudios que relacionan el dinamismo del entorno o ecosistema aparecen los de Stiglitz, Knudsen y Becker (2015), quienes identificaron dos dimensiones del dinamismo del entorno: la frecuencia y la magnitud del cambio; ellos afirman que “la frecuencia del cambio se refiere a que tan a menudo las relaciones entre acciones y resultados cambian” y que “la magnitud del cambio es una noción que captura la varianza de estos cambios”; bueno y por qué se debe tener en cuenta el dinamismo; sencillamente porque toda estrategia planteada por los gurús se suscita bajo ecosistemas o entornos turbulentos o perturbados por las dinámicas tanto endógenas como exógenas, en otras palabras en sistemas concéntricos que no permiten el crecimiento expansivo empresarial. Por tal motivo, en ecosistemas dinámicos, los directivos deben de tomar decisiones operativas y, sobre todo,

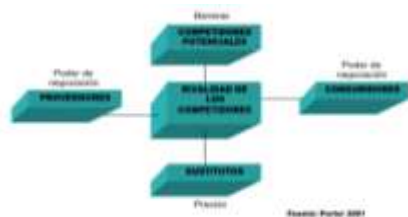
estratégicas que contribuyan en la creación de valor.

El dinamismo del entorno es afectado por diversos factores contingentes, tales como: cambios rápidos en la tecnología, acciones de los competidores y un panorama altamente competitivo, cambios en las características del entorno internacional y nacional, entre otros (Hutzschenreuter y Israel, 2009). Es importante tener un amplio conocimiento de las características del entorno y de las organizaciones para analizar los procesos de planeación e implementación de diferentes estrategias que incidan en la creación de valor para los participantes internos y externos a la organización (Sánchez, 1997). Estos componentes son decisivos en el crecimiento económico y la competitividad de un país, por consiguiente, “la búsqueda activa de nuevas oportunidades ha creado una necesidad urgente de innovaciones científicas, tecnológicas y educativas que permitan ajustarse a las políticas y prácticas tanto empresariales como gubernamentales” (UNCTAD, 1999). Chirinos (2011) parte de la teoría de las estrategias competitivas de Porter (1980) para explicar que todas las organizaciones tienen estrategias competitivas, algunas implícitas y otras explícitas y que estas estrategias deben orientar hacia el ecosistema en que disputan el mercado.

Se debe comprender que la lógica de la visión competitiva de Porter (1980) es que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el ecosistema, o sea que la estructura moldea la estrategia, que es llamado de enfoque “estructuralista”. Este enfoque se basa en el paradigma en la práctica estratégica desde los años 80. Y su análisis es básicamente al exterior de la empresa. En sus libros clásicos “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, Porter analiza el comportamiento del mercado y su impacto en las empresas para describir lo que serían las estrategias que las organizaciones pueden aplicar y luego la manera en que sus estructuras deben funcionar para poder ejecutar tales estrategias para ser competitivas. Porter (1980), parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciadas a su favor. El

primer de enfoque de Porter lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector, a) Rivalidad entre empresas existentes, b) Ingreso potencial de otras empresas, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los clientes, y e) Poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas fueron representadas gráficamente en lo que se dio en llamar el Diamante de Porter (Porter, 1980, 1990, 2001) (Ver Figura 1).

Figura 1. Diamante de Porter.



Tomado de: Porter 2001

Lo curioso de todo, es que las teorías de Porter (1980, 1990, 2001, 2005) deberían llevar al empresario a ser diferenciador, es decir innovador en el mercado, pero lo que ha ocurrido y como lo refuta Bessant (1999), es que no funcionan a la perfección e todo tipo de empresa; para las pequeñas y medianas empresas existen algunas desventajas al momento de innovar, tales como tiempo, experiencia, habilidades básicas, equipo técnico especializado y dinero que con frecuencia, están enfocadas en el día a día del negocio, lo que hace que actúen en problemas puntuales del hoy y no realicen una planeación estratégica de las posibles innovaciones que contribuyan a la supervivencia de la empresa en el mercado. Adicionalmente, el profesor Bessant (1999) alienta a las pequeñas y medianas empresas al afirmar que: “Desde luego, no todo son malas noticias. Las pequeñas y medianas empresas disponen de algunas ventajas importantes con respecto al proceso de innovación. En especial, los problemas de comunicación deficiente, fricciones internas y el síndrome de “no ha sido inventado aquí”, que disipan energía creativa y entusiasmo en las empresas grandes, no aparecen en la pequeña empresa”. Ahora bien, frente a esta situación, ¿qué hacer?, como maniobrar en ecosistemas ya no solo turbulentos, sino también delimitados y sin

posibilidad de expandirse o crecer; autores como Pineda (2009) concluyen que, si, existe otra opción, otro camino para innovar y encontrar nuevas posibilidades de crecer y referencia a la estrategia del océano azul la cual fue propuesta por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) como la panacea a esta problemática empresarial y que acorde a la Figura 2. presenta una disyuntiva entre los conceptos Océanos Azules y Océanos Rojos, cada uno con sus características bien definidas

Figura 2. Características de los Océanos Azules y Rojos

ESTRATEGIA DE OCEANOS AZULES	ESTRATEGIA DE OCEANOS ROJOS
<b>Minimización de gestión</b> Aquí se reduce más o se comprime o se elimina la gestión, se eliminan los departamentos de apoyo de la empresa. El resultado es que hay un mayor nivel de eficiencia y a un costo menor, generando alta calidad.	<b>Maximización</b> El día a día de la organización o su cultura es el resultado del esfuerzo que se ha hecho a los clientes, obteniendo algo diferente a lo que están acostumbrados a encontrar y a un costo menor, generando alta calidad.
<b>El tiempo es un aspecto de prioridad absoluta</b> Se busca la gestión a los clientes que permite un entendimiento más profundo de sus necesidades, generando un mayor nivel de satisfacción.	<b>El tiempo es un aspecto de prioridad menor</b> El tiempo se dedica a la satisfacción más de la empresa, como el cliente quiere y a cuánto tiempo se debe dedicar para que los clientes que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece, para que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece.
<b>El tiempo es un aspecto de prioridad menor</b> El tiempo se dedica a la satisfacción más de la empresa, como el cliente quiere y a cuánto tiempo se debe dedicar para que los clientes que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece, para que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece.	<b>No hay diferenciación absoluta en la competencia</b> El tiempo se dedica a la satisfacción más de la empresa, como el cliente quiere y a cuánto tiempo se debe dedicar para que los clientes que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece, para que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece.

<b>El tiempo es un aspecto de prioridad menor</b> El tiempo se dedica a la satisfacción más de la empresa, como el cliente quiere y a cuánto tiempo se debe dedicar para que los clientes que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece, para que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece.	<b>El tiempo es un aspecto de prioridad menor</b> El tiempo se dedica a la satisfacción más de la empresa, como el cliente quiere y a cuánto tiempo se debe dedicar para que los clientes que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece, para que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece.
<b>El tiempo es un aspecto de prioridad menor</b> El tiempo se dedica a la satisfacción más de la empresa, como el cliente quiere y a cuánto tiempo se debe dedicar para que los clientes que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece, para que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece.	<b>El tiempo es un aspecto de prioridad menor</b> El tiempo se dedica a la satisfacción más de la empresa, como el cliente quiere y a cuánto tiempo se debe dedicar para que los clientes que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece, para que sepan la diferencia entre la empresa que se ofrece y la que se ofrece.

Tomado de: Pineda (2009).

Como se afirmó anteriormente, la estrategia del océano azul fue propuesta por Chan y Mauborgne (2005), y esta busca cumplir tres funciones: “Primero, muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado. Segundo, describe el perfil de los actuales y potenciales competidores e identifica en qué invierten estratégicamente y Tercero, traza el perfil estratégico de la empresa —o curva de valor—, y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro” (Pineda, 2009).

Como se logra apreciar, el esquema de las tres funciones impulsará a las organizaciones a buscar la diferenciación y

el bajo costo mediante una redefinición de su estrategia. Por otra parte, la estrategia del Océano Azul, también formula cuatro preguntas o acciones conocidas como la matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear); es decir que la organización ahora debe responder como se aprecia en la Figura 3. por: 1) ¿Cuáles de los factores que la organización da por sentados deberían eliminarse? 2) ¿Qué factores deberían reducirse respecto al estándar del sector financiero? 3) ¿Qué factores deberían incrementarse respecto al estándar del sector financiero? Y 4) ¿Qué factores no ofrecidos por la industria deberían crearse?; en esta nueva situación, frente a las dos primeras preguntas, los directivos aprenden a bajar costos y en la búsqueda de respuestas a las dos últimas preguntas los directivos mejoran el valor ofrecido al comprador y a crear una nueva demanda. “En conjunto, permiten explorar de manera sistemática cómo reconstruir los elementos del valor para el comprador en industrias alternativas, con el fin de ofrecer experiencias nuevas y, al mismo tiempo, controlar la estructura de costos” (Chan y Mauborgne,2005).

**Figura 3. Esquema de las cuatro acciones**

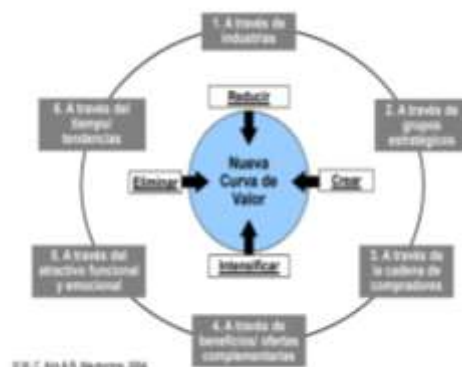


Tomado de: Pineda (2009).

Kim & Mauborgne (2008), dan a conocer al mundo gerencial los principios del océano azul, resaltando que son cuatro (4): 1. Crear nuevos espacios de consumo; 2. Centrarse en la idea global y no en los números; 3. Ir más allá de la demanda existente y 4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul. Es así; como, una vez aplicados los cuatro principios, la estrategia debería estar lista para ser

implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático, por el contrario, la estrategia del océano azul reconstruye la frontera del mercado porque, al abrir nuevos espacios, liberan a las organizaciones de la competencia frontal y les permiten dar un salto en el valor; es decir, en identificar movimientos estratégicos potencialmente exitosos para salir de los océanos rojos en donde, las empresas deben transponer las fronteras aceptadas que definen su forma de competir. En lugar de mirar hacia adentro de esas fronteras, deben mirar sistemáticamente más allá de ellas. La mayoría de los ejecutivos limita su visión estratégica a la industria, al grupo estratégico, al grupo de compradores, a las ofertas de productos y servicios complementarios, a la orientación funcional-emocional de su industria y a un período de tiempo determinado. Por ello, se aplica la herramienta llamada esquema de los seis senderos, la cual integra a la matriz ERIC y ayuda a las organizaciones a replantear su realidad del mercado más allá de esas seis fronteras como se aprecia en la Figura 4.

**Figura 4. El esquema de los seis senderos: de la competencia frontal a la creación del océano azul**



Tomado de: Kim & Mauborgne, (2004).

Hoy en día es tanta la aplicación de la estrategia del Océano Azul y la medición de su impacto en el mercado que autores como Arellano (2008), permiten su análisis sistemático mediante matrices como la que se observa en la Figura 5.



**Figura 5. Metodología de la estrategia del océano azul**

Principio	Riesgo que atenúa	Método, procedimiento o herramienta necesaria	¿En que consiste el método o herramienta?	
<b>PRINCIPIOS DE LA FORMULACIÓN</b>				
1.- Reconstruir las fronteras del mercado	Búsqueda	Esquema de las seis vías	<p>Primer vía: Explorar industrias alternativas, que satisfagan las mismas necesidades</p> <p>Segunda vía: Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector</p> <p>Tercera vía: Explorar la cadena de compradores</p> <p>Cuarta vía: Explorar ofertas complementarias de productos y servicios</p> <p>Quinta vía: Explorar el atractivo funcionales o emocionales para los compradores</p> <p>Sexta vía: Explorar a través del tiempo</p>	
2.- Enfoque en el todo, no en los números	Planeación	Cuadro estratégico	Paso 1: Despertar visual	Comparación del negocio con los competidores usando el cuadro estratégico actual de la industria y de la empresa Ver donde necesita cambiar la estrategia actual
			Paso 2: Exploración visual	Explorar en las seis vías para crear océanos azules. Observar las ventajas distintivas de productos y servicios alternativos Ver cuales factores debería crearse, eliminarse o cambiar.
			Paso 3: Feria visual de la estrategia	Dibujo del cuadro estratégico basada en la intuición proveniente de la observación de campo. Obtener retroalimentación sobre cuadro estratégico alternativos provenientes de clientes, de los competidores y no clientes. Usar la retroalimentación para construir la mejor futura estrategia
			Paso 4: Comunicación visual	Distribuir los perfiles estratégicos del antes y el después en una sola página para fácil comparación. Apoyar sólo aquellos proyectos y movimientos operacionales que permitan a la compañía cerrar la diferencia para actualizar la nueva estrategia.
		Visualizar la estrategia en el nivel corporativo	Cuadro estratégico	Se puede utilizar para establecer un lenguaje común, inculcando una cultura corporativa y normas estratégicas que conduzcan a las unidades de negocios de un océano rojo a uno azul.
		Mapa de pioneros, emigrantes y colonos	Ayuda a predecir y planear el futuro crecimiento de las unidades de negocios y sus beneficios.	
3.- Alcanzar más allá de la demanda existente	Escala	Los tres niveles de los no clientes	Ayuda a maximizar el tamaño del océano azul que se está creando. Se profundiza en el entendimiento del universo de los no clientes.	
4.- Obtener la secuencia estratégica correcta	Modelo de negocio	La secuencia de la estrategia del océano azul	Mapa de la utilidad para los compradores	Ayuda a observar desde la perspectiva correcta cómo el desarrollo de un producto o servicio se transforma en una función de la utilidad para el cliente más que en una función de las posibilidades técnicas del negocio.
			Banda de precios del grueso del mercado	Ayuda a encontrar el precio correcto para una oferta irresistible, la cual no es necesariamente el precio bajo.
			El modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul	Muestra cómo innovar en precio, partiendo de un precio estratégico.
			El índice de ideas de océano azul	Proporciona una simple pero robusta prueba para revisar la utilidad, precio, costo y la adopción.
<b>PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN</b>				
5.- Vencer las principales barreras organizacionales	Organizacional	Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia	Proporciona una guía sobre cómo romper con las barreras organizacionales (de la percepción, de los recursos, de la motivación y las políticas) para poder ejecutar una estrategia del océano azul.	
		Liderazgo para inclinar la balanza	Muestra una manera más rápida y a bajo costo de mover las masas de personas para ejecutar la nueva estrategia, comenzando por los "extremos": las personas, los actos y las actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre el desempeño.	
6.- Incorporar la ejecución a la estrategia	Gestión	Proceso equitativo	Permite incorporar la ejecución a la estrategia al propiciar la aceptación de la gente desde un principio.	

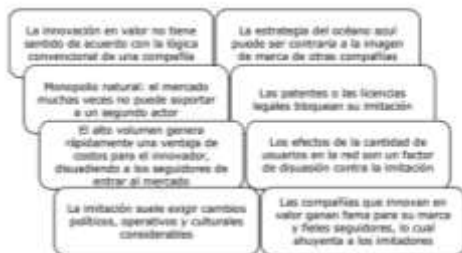
Tomado de: Arellano (2008)

Sin embargo, se debe mantener muy claro que los beneficios que la estrategia del

Océano Azul no se puede mantener por siempre en el tiempo, ya que inevitablemente otras organizaciones

tratarán de imitar una estrategia exitosa. La investigación de Kim y Mauborgne (2005; 2008), determinaron que “una estrategia del océano azul exitosa se mantendrá sin cambios de 10 a 15 años”, es decir, la competencia no podrá simplemente copiar una estrategia del océano azul durante ese periodo. La razón por la cual es posible mantener los beneficios durante dicho tiempo es que la estrategia del océano azul trae consigo considerables barreras para la imitación, las cuales se muestran en la Figura 6.

Figura 6. Barreras contra la imitación.



Tomado de: Arellano (2008).

No todas las empresas tienen la misma capacidad de generar o imitar una estrategia del océano azul. Crear un océano azul implica que la compañía esté preparada para propiciar la innovación dentro de ella, sin embargo, existe evidencia de que el tamaño de la compañía está relacionado con la cantidad de innovación que ésta desarrolla, donde un crecimiento constante, en un inicio favorece la innovación, pero después de cierto tamaño el crecimiento de la compañía perjudicará a la innovación (Kim y Mauborgne 2005).

Como se ha logrado determinar, la estrategia del Océano Azul es una tendencia que permite que la organización encuentre nuevos mercados a partir de la innovación intrínseca para dar respuesta a mercados extrínsecos con necesidades que no han sido satisfechas y que permiten que la organización presente un lapso de tiempo expansivo mientras sigue innovando en nuevos nichos de mercado; es decir, pasa de un esquema de estratégico tradicional conocido también como lógica convencional a uno con características orientadas hacia lógica con Value Innovation; es aquí precisamente en donde aparece el verdadero impacto de la

estrategia del Océano Azul en el mercado, como se aprecia en la Figura 7 y Figura 8.

Figura 7. Pensamiento clásico en la estrategia limita las oportunidades

La Estrategia Tradicional	
Enfoque Estratégico	Vencer a la competencia
Enfoque al Cliente	Retener/expandir a través de mayor segmentación – pensar en las diferencias
Pensamiento en los Activos y Capacidades	Apolioar los activos y capacidades existentes
Pensamiento en las Oportunidades de Producto/Servicio	Las fronteras tradicionales del sector determinan los productos/servicios ofrecidos
Herramientas Tradicionales	5 Esfuerzos; DOFA; EVA; Core Competence; Core Business

Tomado de Kim & Mauborgne (2008).

Tomado de Kim & Mauborgne (2008).

Figura 8. Lógica convencional y Lógica con Value Innovation

	Lógica Convencional	Lógica de Value Innovation
Definición de la industria	¿Dónde están todos los competidores del sector?	¿Cuáles son los estándares del sector y cuáles actividades y recursos condicionan el sector y de la industria?
Enfoque estratégico	Beater a la competencia	Propiciar un gran salto en valor y generar ganancias extraordinarias
Costos	Reducir y expandir la base del cliente. Pagar un premium de los clientes.	Reducir a la masa de los competidores. Pagar en términos de la oferta.
Activos y Capacidades	Construir con lo que se tiene	¿Pueden, qué hacen el competidor de nuevo? ¿RESTRICIONO I?
Oportunidades de Producto y Servicio	Ofrecer los productos y servicios determinados por el sector	¿Pueden en términos de la selección para el cliente, con PRODUCCIÓN y SERVICIOS que nunca antes existían?

Tomado de Kim & Mauborgne (2008).

Es decir, que en la actualidad, si las organizaciones desean permanecer en el mercado deben si o si, ir en búsqueda de Océanos Azules, Moreno & Briceño (2013) permiten comprender esta percepción al analizar como los escenarios competitivos donde predomina el comercio internacional, la competencia, la transferencia de cultura y la inversión extranjera, son concluyentes en la consolidación de un horizonte integral, favorable para divisar la oportunidad de un mercado nuevo y especializarse en un segmento productivo que, acompañados de mejoras en calidad, tecnología y eficacia de la producción, contribuyen a crear ventajas competitivas en los escenarios actuales. Autores como Hamel, Gary y Prahalad (2007); Porter (2005) y Kim & Mauborgne (2008) coinciden en estas reflexiones, que son resultado de investigaciones de muchos años en diferentes sectores de la industria y casos exitosos, que llevan a concluir que el efecto de variables de la competitividad

en las organizaciones ha superado paradigmas que atribuyen el éxito a concebidos factores tradicionales de riqueza como costos de inversión, condiciones económicas nacionales, balance comercial, tasas de interés, y a estrategias de dirección orientadas a la acción ofensiva o defensiva en el mercado para lograr los resultados esperados por las organizaciones.

## Contexto de la investigación

### Materiales y Métodos

Se realizó una revisión documental de forma sistemática, con el fin de consultar e identificar información pertinente y de interés en la recopilación y construcción de los referentes teóricos necesarios para dar respuesta a la siguiente pregunta que guía la investigación ¿Por qué analizar la estrategia del océano azul y su impacto en el mercado? A partir de la formulación del siguiente objetivo general: analizar la estrategia del océano azul y su impacto en el mercado, a partir de la revisión documental.

### Tipo de Investigación

La investigación se realizó bajo un enfoque de tipo cualitativo documental, teniendo en cuenta que presenta las siguientes características: con el fin de argumentar y soportar el planteamiento del problema y el reporte de resultados se realiza una revisión teórica; los resultados del estudio se presentan en concordancia con la pregunta de investigación, sin que implique probarla de forma estadística; la recolección de datos consiste en obtener descripciones detalladas acerca de los procesos de la estrategia del Océano Azul y su impacto en el mercado; los investigadores llevan a cabo una revisión sistemática documental, de modo tal que permita la contextualización y conceptualización de los principales aspectos relacionados con el objeto de estudio. Lo anterior se encuentra acorde con lo propuesto por Hernández, Fernández & Baptista (2014) para el desarrollo de este tipo de investigaciones.

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se encuentra orientada

a describir, especificar, detallar las características y propiedades relacionadas con los procesos de la estrategia del Océano Azul y su impacto en el mercado, (Hernández, Fernández & Baptista 2014). así mismo, la revisión documental descriptiva según lo planteado por Merino-Trujillo (2011; Pág. 36) “proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución”, siendo de gran utilidad en diversos campos de la enseñanza.

La población documental se encuentra conformada por referencias de uso y conocimiento científico universal, básicamente de artículos científicos especializados nacionales e internacionales, a partir de las cuales se indaga, interpreta y presentan datos sobre el tema de investigación.

A su vez, Merino-Trujillo (2011), afirman que este tipo de artículos de revisión son realizan “estudios detallados, selectivos y críticos que examina la bibliografía publicada y la sitúa en cierta perspectiva”. Se resalta que “no son una publicación original y su finalidad es realizar una investigación sobre un tema determinado, que concierne al problema de investigación abordado”.

El diseño de esta investigación se encuentra basado en la teoría fundamentada, acorde a Hernández, Fernández & Baptista, (2014), al utilizar procedimientos cualitativos para explicar de manera conceptual una acción. Así mismo, este tipo de diseño permite explicar temas que son de difícil comprensión o reestructurar fundamentos considerados como desactualizados o poco utilizados.

## Resultados y Discusión

La estrategia del océano azul fue propuesta por Chan y Mauborgne (2005), y esta busca cumplir tres funciones: “Primero, muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado. Segundo,

describe el perfil de los actuales y potenciales competidores e identifica en qué invierten estratégicamente y Tercero, traza el perfil estratégico de la empresa —o curva de valor—, y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro”

No todas las empresas tienen la misma capacidad de generar o imitar una estrategia del océano azul. Crear un océano azul implica que la compañía esté preparada para propiciar la innovación dentro de ella, sin embargo, existe evidencia de que el tamaño de la compañía está relacionado con la cantidad de innovación que ésta desarrolla, donde un crecimiento constante, en un inicio favorece la innovación, pero después de cierto tamaño el crecimiento de la compañía perjudicará a la innovación (Kim y Mauborgne 2005).

La estrategia del Océano Azul no se puede mantener por siempre en el tiempo, ya que inevitablemente otras organizaciones tratarán de imitar una estrategia exitosa. La investigación de Kim y Mauborgne (2005; 2008), determinaron que “una estrategia del océano azul exitosa se mantendrá sin cambios de 10 a 15 años”, es decir, la competencia no podrá simplemente copiar una estrategia del océano azul durante ese periodo. La razón por la cual es posible mantener los beneficios durante dicho tiempo es que la estrategia del océano azul trae consigo considerables barreras para la imitación

Kim & Mauborgne (2008), dan a conocer al mundo gerencial los principios del océano azul, resaltando que son cuatro (4): 1. Crear nuevos espacios de consumo; 2. Centrarse en la idea global y no en los números; 3. Ir más allá de la demanda existente y 4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul. Es así; como, una vez aplicados los cuatro principios, la estrategia debería estar lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático, por el contrario, la estrategia del océano azul reconstruye la frontera del mercado porque, al abrir nuevos espacios, liberan a las organizaciones de la competencia frontal y les permiten dar un salto en el

valor; es decir, en identificar movimientos estratégicos potencialmente exitosos para salir de los océanos rojos en donde, las empresas deben transponer las fronteras aceptadas que definen su forma de competir.

## Conclusiones

La estrategia del Océano Azul conlleva a ser innovador, creativo, diferente y original en un entorno en donde lo cotidiano y tradicional se vuelve monótono y frío para el consumidor; como lo demuestra Díaz (2014), la innovación es actualmente, una necesidad de todas las organizaciones para ser competitivas en mercados, que cada vez reclaman esa inmersión en los Océanos Azules; en contraposición a Porter (1990), Kim & Mauborgne presentan una método estratégico diferente, al que señalan como "Innovación en valor" y que acontece cuando las organizaciones alcanzan alinear la utilidad, el costo y el precio con la innovación.

En la actualidad, si las organizaciones desean permanecer en el mercado deben si o si, ir en búsqueda de Océanos Azules, Moreno & Briceño (2013) permiten comprender esta percepción al analizar como los escenarios competitivos donde predomina el comercio internacional, la competencia, la transferencia de cultura y la inversión extranjera, son concluyentes en la consolidación de un horizonte integral, favorable para divisar la oportunidad de un mercado nuevo y especializarse en un segmento productivo que, acompañados de mejoras en calidad, tecnología y eficacia de la producción, contribuyen a crear ventajas competitivas en los escenarios actuales.

la estrategia del Océano Azul, también formula cuatro preguntas o acciones conocidas como la matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear); es decir que la organización ahora debe responder como se aprecia en la Figura 3. por: 1) ¿Cuáles de los factores que la organización da por sentados deberían eliminarse? 2) ¿Qué factores deberían reducirse respecto al estándar del sector financiero? 3) ¿Qué factores deberían incrementarse respecto al estándar del sector financiero? Y 4) ¿Qué factores no ofrecidos por la industria deberían crearse?; en esta nueva situación, frente a las dos primeras preguntas, los

directivos aprenden a bajar costos y en la búsqueda de respuestas a las dos últimas preguntas los directivos mejoran el valor ofrecido al comprador y a crear una nueva demanda. "En conjunto, permiten explorar de manera sistemática cómo reconstruir los elementos del valor para el comprador en industrias alternativas, con el fin de ofrecer experiencias nuevas y, al mismo tiempo, controlar la estructura de costos" (Chan y Mauborgne, 2005).

La estrategia del Océano Azul es una tendencia que permite que la organización encuentre nuevos mercados a partir de la innovación intrínseca para dar respuesta a mercados extrínsecos con necesidades que no han sido satisfechas y que permiten que la organización presente un lapso de tiempo expansivo mientras sigue innovando en nuevos nichos de mercado; es decir, pasa de un esquema de estratégico tradicional conocido también como lógica convencional a uno con características orientadas hacia lógica con Value Innovation; es aquí precisamente en donde aparece el verdadero impacto de la estrategia del Océano Azul en el mercado.

#### Referencias Bibliográficas

- Arellano, F. M. (2008). Nuevos Modelos de Negocio del Océano Azul: de Mercados con Competencia a Mercados sin Competencia-Edición Única.
- Benítez Codas, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, (8).
- Bessant, John. (1999). La innovación y la pequeña empresa. Recuperado el 07 de marzo de 2018. <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero2/debate2.asp>
- Chakravarthy, B. 1997. "A new strategy framework for coping with turbulence", Sloan Management Review, Winter: 69-82.
- Chan Kim, W y Mauborgne, Renée. (2005). Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. Ingeniería industrial, (029), 171-179.
- Cho, D.S. y Moon, H.C. From Adam Smith to Michael Porter, evolution of competitiveness theory. World Scientific Publishing Co. (2000). Pet Ltd.; pp. 1- 223.
- Conner, D.R. 1998, Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization, John Wiley, New York, NY.
- Collazos, A. Z. (2012). ¿Es la búsqueda océanos azules el cambio de paradigma necesario en el direccionamiento estratégico? *Magazín Empresarial*, 8(16), 63-69.
- Davis, D., Morris, M. and Allen, J. (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (1): 43-51
- Díaz, A. (2014). INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO "Ingredientes para impulsar el desarrollo sostenible en el país". *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 1(2).
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (1998). The geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric analysis. *International Business Review*, 7(2), 115-133.
- Giraldo Mejía, I. C., & Leal Jiménez, J. E. (2011). Modelo estratégico del océano azul aplicado al área comercial de Davivienda (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Gutiérrez Galindo, A., & Sánchez Lombana, A. R. (2008). Precios internacionales del cacao y posibilidades de exportación para Colombia en el mercado internacional.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.
- Hamel, Gary y Prahalad, C. K. Propósito estratégico. En: *Harvard Business Review*. Julio, 2007, p. 1-14
- Hannan MT, Freeman J. 1989. *Organizational Ecology*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Hernández, S. (2010). *Fernandez y Baptista*. (2014). Metodología de la Investigación sexta Edición. México, editorial McGraw-Hill.

- Hutzschenreuter, T. and Israel, S. (2009). A review of empirical research of dynamic competitive strategy. *International Journal of Management Review*, 11 (4): 421-461.
- Kim, Ch. & Mauborgne, R. (2007). *A. De Hassan (Trad.). La estrategia del océano azul*. Bogotá D.C, Colombia, Norma
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma.
- Krugman, P. (1997). *Desarrollo, geografía y teoría económica*. Antoni Bosch editor.
- Landázuri, c., & Jacqueline, n. (2017). *Elaboración y socialización de estrategias de océanos azules aplicados a la empresa docucenter mediante la innovación del servicio, ubicado en el sector de la carolina del distrito metropolitano de quito 2017 (Bachelor's thesis)*.
- Llomovatte, S. (2006). Para una crítica del modelo de la triple hélice: Universidad, Empresa y Estado. In *La vinculación universidad-empresa: miradas críticas desde la universidad pública* (pp. 21–45). Buenos Aires, Argentina: Laboratorio de Políticas Públicas, Miño y Dávila Editores.
- Martínez, C. (2010). *Competitividad en un mundo en cambio*. Antena de Telecomunicación, (180), 16-20.
- Merino-Trujillo, A. (2011). Como escribir documentos científicos (Parte 3). Artículo de revisión. *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- Mintzberg, H. 1994. That's not 'turbulence', Chicken Little, it's really opportunity, *Planning Review*, November-December: 7-9.
- Moreno, E. T. M., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 5(1), 91-102.
- Pineda Serna, L. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Borradores de Investigación: Serie documentos Administración, ISSN 0124-8219, No. 58 (mayo de 2009).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. *New York*, 300, 28.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es la estrategia? *Revista INCAE*, 10(1), 35-52.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Michael; ilustraciones Gibbs. (2001). *Strategy and the Internet*.
- Porter, Michael. *La ventaja*. (2005). *Competitividad de las naciones*. En: *Business Harvard Review*. Julio, 2005. p. 48-68.
- Porter, R. (1990). What Was the Enlightenment? In *The Enlightenment* (pp. 1-11). Palgrave, London.
- Sánchez, R. 1997. *Long Range Planning*. Pergamon, 30 (6): 939-946.
- Stieglitz, N.; Knudsen, T. y Becker, MC. 2015. *Adaptation and inertia in dynamic environments*. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.2433.
- Torrez, J. M. (2017). *LAS PERSPECTIVAS Y MODELOS DE ESTRATEGIAS*. Universidad Autónoma de Guerrero, México
- United Nations Conference on Trade and Development-UNCTAD (1999). *Report of the Secretary General of UNCTAD to UNCTAD X, TD/380*. Geneva: United Nations.
- Vallejo, E. L. B., Cabo, V. G., & Moreno, E. (2015). *La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al Valle del Cauca*. *Gestión & Desarrollo*, 8(1), 51-78.