

# En la búsqueda del océano azul por medio del pensamiento estratégico

Daniel Arturo Rojas Calderón<sup>1</sup> (Universidad Externado de Colombia)

Recibido: febrero 3 de 2017. Revisado: marzo 6 de 2017 Aceptado: abril 10 de 2017

---

Puede citar este artículo así: /To reference this article: Rojas, D.A. (2017). En la búsqueda del océano azul por medio del pensamiento estratégico. *Revista Gestión Et Desarrollo*, 14, 57-63.

---

## Resumen

El objetivo, en primera instancia, es presentar la influencia del pensamiento estratégico en el comportamiento de los mercados, mediante un análisis desde los enfoques clásico, evolucionista, procesualista y sistémico, que permiten a las empresas establecer su ventaja competitiva y definir sus estrategias al hacer una eclecticización de los cuatro enfoques, gracias al uso de las cinco pes de la estrategia. Igualmente, se mostrará cómo por medio del pensamiento estratégico se logran desarrollar los denominados "océanos azules", dado que los objetivos de la empresa son configurar su propio futuro mediante la mano visible del mercado y buscar mercados inexplorados haciendo uso de la prospectiva y la innovación, volviendo así irrelevante a la competencia y generando desarrollo sostenible a largo plazo.

**Palabras clave:** estrategia, alineación, pensamiento estratégico, océano azul, las cinco pes de la estrategia.

**Códigos JEL:** M1, B1

---

1. Administrador de empresas. Especialista en contabilidad gerencial. Magíster en Gerencia de la Innovación Empresarial. Correo electrónico: darcdaniel2005@hotmail.com

# In the search for the Blue Ocean, through Strategic Thinking

## Abstract

The objective, in the first instance, is to present the influence of strategic thinking on the behavior of markets, through an analysis from the classical, evolutionary, proceduralist and systemic approaches, which allow companies to establish their competitive advantage and define their strategies by making an eclecticization of the four approaches, thanks to the use of the 5 P's of the strategy. Likewise, it will be shown how, through strategic thinking, the so-called "blue oceans" can be developed, given that the company's objectives are to shape its own future through the visible hand of the market and search for unexplored markets using prospective and innovation, thus becoming irrelevant to competition and generating long-term sustainable development.

**Keywords:** strategy, alignment, strategic thinking, blue ocean, 5 P's of strategy.

**Classification JEL:** M1, B1

# Na busca do oceano azul através do pensamento estratégico

## Resumo

O objetivo, em primeira instância, é apresentar a influência do pensamento estratégico sobre o comportamento dos mercados, através de uma análise das abordagens clássica, evolutiva, processuais e sistêmica, que permite às empresas estabelecer sua vantagem competitiva e definir suas estratégias ao serem realizada uma eclecticização das quatro abordagens, graças ao uso do as 5P da estratégia. Da mesma forma, será mostrado como, através do pensamento estratégico, os chamados "oceanos azuis" podem ser desenvolvidos, uma vez que os objetivos da empresa são moldar seu próprio futuro através da mão visível do mercado e buscar mercados inexplorados usando previsão e inovação, tornando-se assim irrelevante para a concorrência e gerando desenvolvimento sustentável a longo prazo.

**Palavras-chave:** estratégia, alinhamento, pensamento estratégico, oceano azul, estratégia 5P.

**Classificação JEL:** M1, B1

## Introducción

En primer lugar, debemos entender el pensamiento estratégico como un pensamiento que direcciona de forma sistémica las acciones de una empresa para cumplir con su visión estratégica, mediante la aplicación de estrategias enmarcadas en los procesos administrativos, como la planeación, la organi-

zación, la dirección, el control y la integración. Ello sin dejar de ser flexibles al cambio en favor de un mejoramiento continuo.

El concepto de estrategia es relativo y ambiguo (Mintzberg, 2008), dado que su significado y relevancia dependen del contexto y el nivel jerárquico en los cuales se haya generado, así como del mercado objetivo o *target* y del enfoque del pensamiento estratégico.

Por lo tanto, al enfocar dicho pensamiento al análisis de los mercados –el espacio donde las empresas llevan a cabo sus planes de acción y se implementa la estrategia– se deben analizar los cuatro enfoques: clásico, evolucionista, procesualista y sistémico.

### Enfoque clásico

El aspecto que fundamenta el enfoque clásico (Carrion, 2007), consiste en que la gestión de la empresa debe estar direccionada a la maximización de las utilidades. Se enfoca a factores endógenos (internos) y los procesos son racionales y analíticos, estableciendo de esta forma estrategias deliberadas; es decir, con una intención y una planeación previas.

Igualmente, el enfoque clásico tiene un alto grado de influencia militar, dado que la estrategia se deriva del *Arte de la guerra* (Sun Tzu, 2010) y el término proviene del griego *stratos* (ejército) y *agein* (guiar). Originalmente, la palabra estrategia significaba "guiar al ejército".

Este arte ha dejado un legado de métodos y enseñanzas que se han aplicado en las empresas y no han perdido vigencia. A continuación, se relacionan algunas premisas relevantes del *Arte de la guerra* y se hace una analogía con el sector empresarial.

*Someter al enemigo sin combate.* Ser eficiente significa cumplir con los objetivos optimizando recursos como tiempo y costo. Por lo tanto, si el objetivo de un ejército es vencer al enemigo, se debe evitar entrar en una lucha extensa y sin sentido que obligue a gastar más recursos de los necesarios (dinero, vidas humanas, balas, alimentos, tiempo), lo que puede generar desmotivación y desconfianza entre los combatientes. La maniobra utilizada para someter al enemigo sin combate es el engaño o la estratagema, sobre lo cual está basado todo el arte de la guerra.

Por lo tanto, se le hace creer al enemigo que se va a adoptar una posición cuando en realidad se lleva a cabo una estrategia diferente.

Si trasladamos esta enseñanza al ámbito empresarial, una empresa debe cumplir sus objetivos en el menor tiempo y con el menor costo posible, para lo cual debe evitar constantes rivalidades con sus competidores mediante la aplicación de estrategias genéricas como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

*Tomar intacto todo lo que está bajo el cielo.* Al someter al enemigo sin combate se logra tomar intacto todo lo que está bajo el cielo, dado que no fue necesario destruir el entorno y no se agotaron los recursos ni las tropas del enemigo, que ahora le pertenecen al victorioso quien puede usarlas en su favor.

En el ámbito empresarial, una empresa debe ganar cuota de mercado sin destruir el entorno, así como generar una relación ganadora con sus clientes, proveedores y competidores sin recurrir a una guerra de precios que estanca el crecimiento y la rentabilidad del sector. Igualmente, la empresa debe manejar asertivamente las cinco fuerzas que moldean el mercado: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de entrada de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores, todo ello con el fin de tener supervivencia en el mercado.

*Mandar a muchas personas es como mandar a unas pocas.* Es cuestión de organización. Dado el gran número de soldados que conforman un ejército, un problema que puede surgir es cómo mantener el control e impartir instrucciones a toda la tropa y que el ejército esté alineado según las directrices definidas. Por ello, la tropa dispone de una estructura jerárquica que permite delegar funciones y

transmitir un mensaje o una instrucción para que llegue de forma rápida y efectiva a todos los miembros.

En la empresa, es necesario que el personal y los procesos estén alineados con la estrategia definida y esta con la visión de la organización. Por tanto, es indispensable una comunicación efectiva y los procesos fluyan en la escala jerárquica mediante la delegación y el facultamiento, pero sin perder el control.

### Enfoque evolucionista

Según el enfoque evolucionista (Carrion, 2007), la gestión de la empresa debe estar direccionada a nivel interno y externo. A nivel interno, se busca eficiencia bajo la estrategia de liderazgo en costos, con el fin de ser competitivo y sobrevivir en el mercado. Igualmente, se enfoca a factores exógenos (externos), dado que los procesos ya no son racionales sino naturales. Por lo tanto, se aplica el concepto de Adam Smith de la "mano invisible del mercado", que consiste en que en el mercado hay una fijación natural de precios por la libre fluctuación entre la oferta y la demanda.

Con base en lo anterior, no hay necesidad de establecer estrategias deliberadas. En este caso, surgen estrategias emergentes ya que se van tomando decisiones conforme se va comportando el mercado y de acuerdo con la relación costo-beneficio.

### Enfoque procesualista

El enfoque procesualista (Carrion, 2007) va en contravía de establecer una estrategia de forma racional y de largo plazo. Plantea que aquella debe surgir de un proceso práctico de aprendizaje con base en ensayo y error (estrategia emergente), pues se considera que la capacidad humana es limitada y el mercado impredecible. Por lo tanto, no siempre funciona la estrategia que *a priori* se cataloga como óptima.

Igualmente, para los procesualistas el único objetivo de una empresa no es maximizar las utilidades, toda vez que una organización es un modelo complejo que va más allá de un modelo económico. Por ende, se deben tener en cuenta los intereses y motivaciones de cada agente que compone la organización, para así llegar a un acuerdo de forma negociada sobre los objetivos que se deben cumplir.

### Enfoque sistémico

El enfoque sistémico (Carrion, 2007) sigue un proceso racional y analítico para la gestión y formulación de estrategias, las cuales serían deliberadas, pero no lo están de forma principal a la maximización de las utilidades como en el enfoque clásico, dado que sus objetivos dependen del contexto social donde se desarrolle.

Por lo tanto, para establecer la planeación estratégica, se deben tener en cuenta los objetivos de todos los *stakeholders* o grupos de interés, como son los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, la sociedad, el medio ambiente, El estado. Lo anterior significa que la estrategia de una empresa dependerá de las relaciones y vínculos que la empresa quiera establecer con dichos grupos de interés, lo cual hace que la estrategia se enraíce con su contexto social. Igualmente, la estrategia es de carácter relativo, puesto que las relaciones y el contexto en cada país, sociedad o comunidad no son iguales. Por ende, no es pertinente ni efectivo aplicar la misma estrategia en sociedades diferentes.

### Eclectización de los enfoques del pensamiento estratégico

Toda empresa debería llevar a cabo la eclectización de los cuatro enfoques del pensamiento estratégico, tomando lo mejor de

cada uno para establecer su estrategia, ya que ningún enfoque debería predominar sobre otro, pues son complementarios.

La forma de eclecticizar los enfoques del pensamiento estratégico es analizarlos según el concepto de las cinco pes de la estrategia (Mintzberg, 2008): la estrategia como plan, la estrategia como pauta, la estrategia como patrón, la estrategia como posición y la estrategia como perspectiva.

#### **La estrategia como plan: enfoque clásico y enfoque sistémico**

La estrategia como plan es llevar a cabo una acción de forma racional, consciente y determinada, por lo tanto se relaciona con los enfoques clásico y el sistémico, ya que se desarrollan procesos racionales y analíticos para llevar a cabo el plan de acción.

#### **La estrategia como pauta: enfoques clásico, evolucionista, procesualista, sistémico**

La estrategia como pauta aplica para los cuatro enfoques del pensamiento estratégico, pues se refiere al engaño que debe ejercer una empresa sobre sus competidores al hacerles creer que va a tomar una posición competitiva en el mercado, pero actúa de forma diferente.

#### **La estrategia como patrón: deliberadas y emergentes**

La estrategia como patrón se define como un modelo o flujo de acciones por seguir. Significa tener consistencia en el comportamiento, ya sea de forma intencional (estrategias deliberadas) o de forma no intencional (estrategias emergentes).

#### **Estrategias deliberadas: enfoques clásico y sistémico**

Dentro del enfoque clásico y sistémico como se siguen procesos racionales, las estrategias

han sido previamente planeadas y concebidas dentro de un plan estratégico, es decir que tienen una intención y un propósito, por tanto son deliberadas.

#### **Estrategias emergentes: enfoques evolucionista y procesualista**

Los enfoques evolucionista y procesualista siguen procesos naturales de interacción y aprendizaje, en los cuales se parte de la premisa de la "mano invisible del mercado". Por lo tanto, no hay necesidad de generar estrategias racionales y a largo plazo puesto que el mercado es impredecible y en su lugar surgen estrategias emergentes conforme se comporta el mercado.

#### **La estrategia como posición: enfoques clásico, evolucionista, procesualista y sistémico**

La estrategia como posición abarca los cuatro enfoques del pensamiento estratégico como fuerza mediadora entre la organización y el entorno y entre lo interno y lo externo. Es el contexto donde la empresa define la posición para competir en el mercado; es decir, su ventaja competitiva. La ventaja competitiva de la empresa se enmarca en las tres estrategias genéricas de Porter, a saber, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

#### **Liderazgo en costos**

Busca que la empresa sea más eficiente aplicando economías de escala, estrategias de integración horizontal y vertical y el *target costing*, para llegar a un costo objetivo y mantener un margen de rentabilidad competitivo, dado que los precios son definidos por el mercado. Esta estrategia se aplica generalmente cuando la empresa está inmersa en océanos rojos cuando los mercados están saturados, todos los competidores ofrecen los mismos productos y servicios, los niveles de rentabilidad son bajos y se compite vía precio.

## Diferenciación

Una empresa busca diferenciarse para salir de los océanos rojos, generando un valor agregado a su producto o servicio, definiendo estrategias intensivas de desarrollo de mercado y desarrollo de producto, basando su propuesta de valor en la creatividad y la innovación. Con la correcta implementación de esas estrategias, se crean océanos azules en los que se vuelve irrelevante a la competencia, se crean necesidades y no hay reglas de juego definidas entre los agentes del mercado.

## Enfoque

Se refiere a una segmentación estratégica de mercado en la cual hay planeación una previa y una estrategia de carácter deliberado, para ofrecer un producto o un servicio a un segmento en específico y se ha identificado una necesidad por satisfacer o se puede crear.

### **La estrategia como perspectiva: enfoques clásico, evolucionista, procesualista, sistémico**

La estrategia como perspectiva también aplica para los cuatro enfoques del pensamiento estratégico, pues a partir de su internalidad, cada enfoque tiene su propia forma de interpretar la realidad y una manera particular de percibir el mundo. Por lo tanto, de acuerdo con esta perspectiva, cada empresa establece un plan que incluye estrategias deliberadas y emergentes, adopta una posición para competir en el mercado y utiliza estrategias para engañar a la competencia.

Una vez hecha la eclecticización de los enfoques del pensamiento estratégico y la organización haya logrado definir y flexibilizar su estrategia según el concepto de las cinco pes, la empresa estará *ad portas* de culminar su búsqueda del océano azul (Kim, 2005), en virtud de que logrará un conocimiento más

profundo a nivel interno y externo, entenderá cómo funciona el mercado y cuáles son los *stakeholders* que debe tener en cuenta dentro del plan estratégico.

Posterior a ello, puede proyectarse configurando su propio futuro mediante el concepto de la mano visible del mercado (Chandler, 2013), que no es otra cosa que la figura del gerente asalariado con el conocimiento y experiencia necesarios para guiar la organización al cumplimiento de su visión estratégica, haciendo que las oportunidades del mercado le sean favorables a la empresa y las amenazas le impacten en menor forma. La herramienta para llevar a cabo esta proyección es la prospectiva y mediante el uso de escenarios se busca llegar al futuro deseado (escenario apuesta) y evitar los futuros probables.

Finalmente, al establecer este plan estratégico de carácter prospectivo, la empresa podrá tomar la decisión respecto de si su estrategia futura es seguir compitiendo en mercados existentes –es decir, en océanos rojos (Kim, 2005)– o si, por el contrario, la empresa decide crear océanos azules (Kim, 2005) implementando una estrategia que cumpla con las siguientes características:

- Aplicar estrategias de desarrollo de producto creando nuevos productos y servicios innovadores y cubrir o crear una necesidad en el cliente.
- Aplicar estrategias de desarrollo de mercado, buscando nuevos horizontes geográficos y nuevos clientes, donde haya demanda insatisfecha o creando la demanda.
- Que la ventaja competitiva sea según la posición de diferenciación y enfoque, creando algo nuevo, creativo e innovador, que genere valor y sea difícil de imitar.

- Rediseñar el modelo de negocio flexibilizando su estructura organizacional para que esté acorde con la estrategia corporativa (Chandler, 2013).
- El plan estratégico debe ser concebido a largo plazo, dado que los resultados de un océano azul no se evidencian en el corto plazo. La idea es generar desarrollo sostenible y que la empresa tenga perdurabilidad en el tiempo.
- Crear un espacio de mercado sin competencia donde no haya reglas ni precios establecidos, pues el precio se fija de acuerdo con la creación de valor que debe ser percibida por el cliente.

## Conclusiones

El pensamiento estratégico es la esencia del proceso estratégico, dado que la estrategia de una empresa debe tener un fundamento y un direccionamiento claros para que haya coherencia entre el plan estratégico y la visión de la organización.

El *Arte de la guerra* es un legado de sabiduría de vital importancia para el mundo empresarial, pues muestra de forma práctica y sencilla, los pasos que se deben seguir para cumplir con los objetivos propuestos de forma eficiente al optimizar recursos como el tiempo y el costo.

El concepto de estrategia es relativo y ambiguo porque se puede concebir y establecer desde diferentes enfoques del pensamiento estratégico. Al igual que su significado, tiene diferentes dimensiones que se describen mediante modelo de las cinco pes de la estrategia: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva.

Una empresa debe generar su ventaja competitiva eclectizando los enfoques del pensamiento estratégico, ya que según las condiciones del entorno, deberá tener la capacidad para flexibilizar su estrategia y cambiar su posición para competir en el mercado, según la estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Una empresa debe tener en cuenta a los *stakeholders* o grupos de interés para la formulación e implementación de la estrategia, ya que las relaciones que se establezcan con dichos componentes del mercado definirán el direccionamiento de la organización.

El pensamiento estratégico está estrechamente ligado con el desarrollo de océanos azules, pues se enfoca en el diagnóstico de la organización para proyectarla al futuro de forma prospectiva. Es decir, se busca implementar estrategias sostenibles a largo plazo fundamentadas en la creatividad y la innovación, desarrollando nuevos mercados y nuevos productos o servicios.

## Referencias

- CARRION, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editores.
- CHANDLER A. (2013). *Estructura y estrategia*. Washington D.C.: Martino Publishing.
- KIM, W. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Editorial Norma.
- MINTZBERG, H. (2008). *Strategy Bites Back*. London: Pearson.
- SUN, Tzu. (2010). *El arte de la guerra*. Madrid: Mestas Ediciones Escolares, S.L.

