

CÓMO RECONSTRUIR LAS FRONTERAS DEL MERCADO PARA CREAR

«OCÉANOS AZULES»

María Antonia Cervilla
y Raquel Puente

Innovar en valor implica abrir un espacio nuevo y desconocido en el mercado. En esos espacios las empresas deben reconstruir los elementos de valor para el comprador que están más allá de las fronteras de la industria. En ambientes inciertos pueden desarrollarse los negocios más prósperos, pero sólo los más atrevidos se lanzan hacia los océanos azules.

AL AFERRARSE ciegamente a los paradigmas existentes, las organizaciones disminuyen su capacidad para percibir (o inducir) cambios y aprovechar (o crear) oportunidades. ¿Dónde «residen» los paradigmas en una empresa? En «la manera tradicional de hacer las cosas»; es decir, a cuáles segmentos de mercado atiende, quiénes son sus clientes, cómo define sus productos y servicios, cuál es su propuesta de valor, qué la diferencia de sus competidores, cuál es su estrategia competitiva.

En su libro *La estrategia del océano azul*, W. Chan Kim y Renée Mauborgne plantean que el universo competitivo está compuesto de dos tipos de océanos: rojos (espacios conocidos del mercado en los que se sabe cuáles son las reglas del juego y las fronteras están definidas y aceptadas) y azules (ideas de negocios desconocidas o espacios de mercado desaprovechados en los que existen oportunidades para la creación de demanda). En los océanos rojos se desata una lucha por captar una mayor participación de la demanda existente; conforme aparecen más competidores las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan y la competencia se torna sangrienta. Por el contrario, los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas y generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen relación alguna con las industrias actuales; pero la mayoría brota de los océanos rojos, cuando se amplían las fronteras del mercado. Kim y Mauborgne destacan la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva que ocurre en los océanos rojos —si se quiere ser un ganador en el futuro—, ampliar los horizontes del mercado y generar valor mediante la innovación.

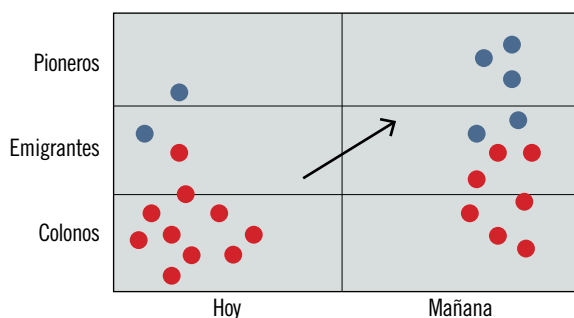
Innovación en valor

La innovación en valor viene a ser la piedra angular de la estrategia de los océanos azules. La mayoría de las empresas que compiten en un océano rojo toma las condiciones de sus industrias como dadas, consideran que las fronteras están definidas y que las reglas del juego se conocen y se aceptan, sin verlas con un sentido crítico e innovador.

Para los innovadores en valor no importa cómo se comporta el resto de la industria, pues ellos son capaces de analizar y retar los supuestos según los cuales opera la industria, a fin de crear espacios desconocidos en el mercado. Para estas empresas, las fronteras de la industria no están dadas: consideran que son capaces de reconstruirlas mediante sus estrategias y acciones. Muchos océanos azules brotan a partir de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras, y la competencia pierde importancia porque las empresas pueden explorar más allá de las fronteras convencionales.

Innovar en valor implica, tanto para los compradores o clientes como para la empresa, dar un salto cualitativo que abre un espacio nuevo y desconocido en el mercado. En los océanos azules las empresas deben reconstruir los elementos de valor para el comprador, que están más allá de las fronteras de la industria. Cuando aparecen estos océanos la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego no han sido fijadas.

Mapa de pioneros, emigrantes y colonos



Fuente: Kim y Mauborgne (2005).

¿Dónde están las oportunidades?

¿Cómo crear océanos azules?

Para aplicar el enfoque de océanos azules o visualizar una oportunidad de mercado, de modo de iniciar un nuevo negocio, se pueden seguir los ocho pasos siguientes:

1. ¿Cuán rojo es el mercado?

Para diagnosticar la situación actual del mercado en el que compite una empresa se utiliza el cuadro estratégico, en el que pueden graficarse los factores clave para el consumidor en la industria analizada contra los valores que esos factores toman para los diferentes competidores. Asimismo, este cuadro estratégico es útil en el paso siete para construir la estrategia del océano azul, al ubicar la nueva oferta comparada con la oferta existente.

2. ¿Cuán innovadora es la empresa?

En el ejercicio anterior se podía analizar fácilmente el desempeño de los productos de una empresa que competían por un mercado frente a los productos de los competidores. Pero, para visualizar el portafolio total de la empresa, cuyos productos o servicios no necesariamente compiten en los mismos mercados, es muy útil el mapa de «los pioneros», los emigrantes y los colonos.

Los pioneros son los negocios del océano azul: sus curvas de valor en el mercado en el que compiten son divergentes y

constituyen la fuente de crecimiento más importante para la empresa. Los colonos son los negocios del océano rojo: sus curvas de valor son muy similares a las del resto de los competidores y no constituyen oportunidades de crecimiento. Los emigrantes son los negocios que ofrecen más por menos, pero no son innovadores; están entre ambos océanos.

Este mapa estratégico se dibuja para visualizar la situación actual de la empresa, así como su posición en el futuro. Aunque un panorama de muchos colonos en el mapa de una empresa pudiese desalentar a cualquier gerente, debería ser todo lo contrario, pues cuantos menos pioneros existan más oportunidades hay de generar espacios de océanos azules.

Otra forma de evaluar cuán innovadora es una empresa, y determinar la escala del mercado al que pudiese llegar con una estrategia de océanos azules, consiste en incorporar el análisis de los «tres niveles de no clientes». El mercado de «no clientes» es la gran demanda potencial que existe en todos los mercados, que generalmente es la última en identificarse. En este gran mercado existen tres niveles, según la cercanía de los no clientes a la oferta analizada.

Los no clientes del primer nivel son aquellos que consumen la oferta en pequeñas cantidades, pero no se sienten satisfechos y están dispuestos a cambiar en cualquier momento. Los del segundo nivel conocen la oferta, pero no la consumen, y sienten que tienen una necesidad insatisfecha. Los más alejados son los que ni siquiera tienen conocimiento de la existencia de la oferta, pero tienen la necesidad.

3. ¿Qué quieren los consumidores?

Una vez realizados los análisis anteriores, se incorpora la herramienta conocida como «mapa de utilidad», que permite graficar la utilidad del consumidor al combinar el ciclo de experiencia de compra y consumo con los factores de utilidad percibidos (Auletta y Puente, 2009). El ciclo de experiencia abarca los pasos del proceso de intercambio, que comienza con los contactos de comunicación comercial o personal, y sigue con las actividades de compra (incluidas la selección de marcas y las formas de financiamiento), los procesos de entrega directa o mediante intermediarios, la experiencia de uso individual o colectiva, y la obtención de suplementos o servicios de valor agregado. Pueden identificarse varios factores de utilidad: la productividad del consumidor (que se relaciona con el incremento del valor recibido con respecto al valor entregado), la simplicidad (tanto en la proporción como en la funcionalidad de la oferta), la conveniencia o comodidad del acceso, el riesgo percibido en el intercambio y los factores de imagen y diversión que apelan a la esfera de la autoestima y la gratificación del consumidor.

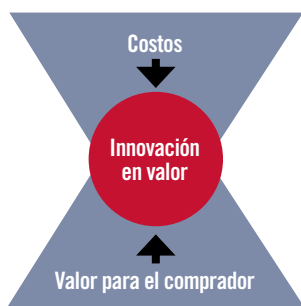
4. ¿Dónde están los océanos azules?

En este paso comienza la recta final para entrar al ejercicio de delinear las fronteras del mercado. Con la información anterior se tiene un mapa del grado de utilidad que el mercado potencial atribuye a las ofertas, y pueden empezar entonces a generarse innovaciones de valor, que implican diferenciación a bajo costo. Este enfoque rompe la disyuntiva tradicional de elegir entre bajo costo o diferenciación, pues da la posibilidad de competir con ambas opciones simultáneamente.

5. ¿Cómo reconstruir las fronteras del mercado?

Para salir de los océanos rojos hay que mirar fuera de las fronteras convencionales, que definen la manera de competir, y delinear las fronteras del mercado de otra forma. Kim y Mauborgne proponen seis estrategias aplicables a cualquier situación:

La creación de valor



Fuente: Kim y Mauborgne (2005).

a) Industrias alternativas: analizar a cuál industria (producto/servicio) se cambiaría el consumidor en este momento, y cómo puede la empresa competir en ella.

b) Grupos estratégicos o relevantes en la industria: cómo podría desarrollarse una oferta de valor diferenciada para ellos.

c) Cadena de compradores: cómo ganar mercado dirigiendo la oferta a compradores que no habían sido atendidos.

d) Productos o servicios complementarios: desarrollo de productos o servicios que agreguen valor a la oferta existente.

e) Atractivo emocional o funcional: apelar al valor que los clientes puedan darle a una oferta existente debido a algún atractivo que hasta ahora no se ofrece.

f) Dimensión del tiempo: evaluar de qué forma una tendencia podrá modificar el valor para los clientes e impactará el modelo de negocios de la empresa.

Reconstrucción de las fronteras del mercado



Fuente: presentación del programa de entrenamiento del simulador BOSS (por las siglas en inglés de «Simulador de Estrategia del Océano Azul»), (blueoceanstrategy.com).

6. ¿Cómo entrar a las aguas azules?

Una vez definidas las nuevas fronteras, la empresa deberá definir su oferta. La herramienta de las cuatro acciones —reducir, eliminar, crear e incrementar— es útil para este fin. La pregunta «¿qué puedo reducir o eliminar?» ejerce presión hacia la disminución de costos, mientras que la pregunta «¿qué puedo crear o incrementar?» induce a la innovación en valor para el comprador con una nueva oferta que logra ambos objetivos a la vez.

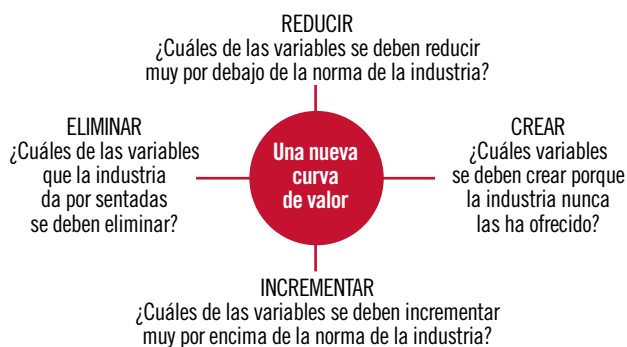
7. ¿Cuáles son las fronteras del nuevo mercado?

Para definir las fronteras del nuevo mercado se utiliza el cuadro estratégico, pero ahora graficando la nueva oferta de valor creada mediante la estrategia de los océanos azules.

8. ¿Cómo ejecutar la estrategia de océano azul?

Kim y Mauborgne identifican cuatro barreras organizacionales a la ejecución de las estrategias de los océanos azules: a)

El esquema de las cuatro acciones



Fuente: Kim y Mauborgne (2005).

la percepción, que debe impulsar el proceso y se relaciona con el reconocimiento de la necesidad de transformación por parte de los ejecutivos de la empresa; b) la política, referida a lograr el poder suficiente para realizar los cambios y vencer así a quienes se resisten, motivados por la protección de sus intereses; c) los recursos, barrera que se relaciona con la capacidad para multiplicar los recursos de la empresa; y d) la motivación, que implica lograr el compromiso de los empleados para la ejecución de la estrategia.

¿Cómo reconstruir las fronteras del mercado para crear océanos azules?

Seis breves casos de empresas, que ofrecen valor en el mercado venezolano, ayudan a ilustrar cómo pueden crearse los océanos azules, mediante estrategias de reconstrucción de las fronteras del mercado:

Industrias alternativas: Día Día Practimercados

Practimercados Día Día es una cadena de tiendas, de formato pequeño, en las que se puede encontrar una oferta variada y de marcas reconocidas de productos de consumo masivo, para atender el mercado de «la base de la pirámide» o «mercado de las mayorías», que representa en Venezuela casi un ochenta por ciento de la población. Antes de que apareciera Día Día, en 2005, este mercado era atendido por bodegas, abastos, buhones y panaderías que, si bien ofrecían cercanía, horarios amplios y facilidad de pagos, por lo general cobraban lo que tradicionalmente se conoce como la «prima de la pobreza», la cual, según el tipo de producto o servicio, podía superar el cincuenta por ciento del precio de los mercados tradicionales.

Los Día Día Practimercados ofrecen al consumidor: a) conveniencia en términos de cercanía a los hogares o lugares de trabajos de los consumidores y horarios extendidos; b) oferta variada y de marcas reconocidas, que permite al consumidor elegir según su disponibilidad de efectivo; c) ambiente agradable y sencillo que hace sentir bien al público; d) variedad de servicios que hacen de la tienda una parada obligada y conveniente; y e) precios justos para que los consumidores no tengan que pagar más por los mismos productos.

Esta empresa logró brindar valor al consumidor en términos de diferenciación y reducción de costos, trasladado en precios menores para el consumidor. La gente de Día Día Practimercados entendió que la competencia, en el caso del mercado de las mayorías, no estaba en los supermercados, las grandes cadenas o las diferentes opciones del gobierno (Mercal y Pdval), sino en las bodegas ubicadas dentro de los barrios. Definitivamente, esta empresa ofrece una experiencia de valor diferente a los consumidores, cuyas necesidades eran satisfechas por alguno de los

Mapa de la utilidad de Día Día Practimercados

		Ciclo de experiencia del consumidor				
		Comunicación	Compra	Entrega	Uso	Suplementos
Factores de utilidad	Productividad del consumidor		Precios y accesibilidad	Rápida	Funcional	Beneficios en ahorro de tiempo y dinero
	Simplicidad	Diseño sencillo		Variación de productos	Cómodo	Preempacados de frutas y charcutería
	Conveniencia		Cómodo, variedad de productos y fácil acceso	Posibilidad de comprar lo necesario para el día	Cercano y limpio	Cómida para llevar Comedor Banca comunitaria
	Riesgo	Ahorro y economía	Marcas de calidad		Seguro Guardias	
	Imagen y diversión	Identificación				Promociones con regalos

Mapa de la utilidad de Curves

		Ciclo de experiencia del consumidor				
		Comunicación	Compra	Entrega	Uso	Suplementos
Factores de utilidad	Productividad del consumidor	El mensaje es claro para la consumidora		Rápida	Funcional	Beneficios es ahorro de tiempo
	Simplicidad	Lenguaje preciso	«Tienes el servicio cuando lo necesitas»	A la medida del cliente	Cómodo	
	Conveniencia	Se adapta a la persona	Es personalizado	La cliente escoge el horario a su conveniencia	Cercano y placentero	
	Riesgo		Calidad Es una franquicia	«Te atienden profesionales»	«Nadie está pendiente cómo luces»	
	Imagen y diversión				Experiencia gratificante	

dos extremos: los canales altos (supermercados y cadenas) o los canales bajos (bodegas). Día Día se situó justo en el medio, brinda lo mejor de ambos mundos a los consumidores y crea así su océano o industria alternativa.

Grupos estratégicos: Curves

Curves en una franquicia estadounidense que llegó a Venezuela en el año 2004, cuando sólo existían centros de acondicionamiento físico donde hombres y mujeres se ejercitaban en conjunto seleccionando la rutina que mejor se ajustara a sus necesidades y capacidades, con atención poco personal y en los que las personas generalmente abandonaban rápidamente su intención de entrenarse. La mujer profesional y con poco tiempo busca una rutina guiada, fácil y rápida de hacer (en treinta minutos).

Cuando Curves entró en Venezuela, el negocio de los gimnasios se encontraba en su mejor momento. La mayor parte del público asistente estaba integrada por hombres, pues muchas mujeres se abstienen de asistir al gimnasio por sentirse cohibidas de mostrar su apariencia física ante ellos. La propuesta de Curves llegó a llenar un vacío: permitir a la mujer obtener un entrenamiento aeróbico completo en treinta minutos, con un plan de fácil aprendizaje y entrenadora individual. Otra ventaja es que no hay que ajustarse a un horario de clases, como en los gimnasios convencionales, sino que la mujer se incorpora a su rutina cuando puede.

Curves claramente brinda a las consumidoras una oferta de valor que se sitúa en el medio de dos grupos estratégicos

u opciones alternativas: los gimnasios y hacer ejercicios en el hogar. Curves brinda lo mejor de ambas opciones y construye un nuevo grupo estratégico para las consumidoras.

Cadenas de compradores: Tequechongos

Los emprendedores de Tequechongos advirtieron que, aunque el tequeño es «el rey de las fiestas» en Venezuela, y despierta tanto venezolanismo como patriotismo, no existía en el mercado una marca referencial identificada con el consumidor que se destacara como líder del mercado. Una movida estratégica de Tequechongos fue concretar una alianza comercial con una de las principales cadenas de cines del país —Cinex—, para suministrarle la infraestructura y los equipos necesarios para la operación y venta de tequeños, así como el personal capacitado para su preparación. Otra alianza importante fue la lograda con la empresa Paisa, distribuidora del queso blanco —insumo esencial del tequeño—, líder del mercado en su categoría.

Con estas alianzas la empresa obtuvo rápidamente reconocimiento y presencia en el mercado. Luego continuó creciendo en diferentes canales y compradores: los franquiciados, que tienen concesiones para vender los tequeños de Tequechongos, y los detallistas que venden los productos empacados.

La propuesta de valor de Tequechongos consiste en: a) tequeños preparados con una receta casera e ingredientes de la mejor calidad; b) almacenados en un empaque práctico a una temperatura de -18 grados que asegura la durabilidad del producto; c) presentación al consumidor final en un novedoso cono

de cuatro a siete tequeños; y d) tres sabores: tradicional, tradicional con jamón ahumado y dulce papelón-golfeado.

La innovación de esta marca ha consistido en comercializar a gran escala el tequeño, con la posibilidad de no tener que esperar ir a una fiesta para disfrutarlos. Es posible comprarlos al pasear en un centro comercial, ir al cine o llevarlos a casa. Así, se focalizó en otra parte de la cadena de los compradores como indica la estrategia de los océanos azules.

**Oferta complementaria de productos y servicios:
Excelsior Gama**

La cuarta vía consiste en explorar las ofertas complementarias de productos y servicios. En la mayoría de los casos, los productos o servicios no se utilizan de forma aislada, sino que existen otros productos y servicios que afectan su valor. Para utilizar esta vía, las empresas deben reflexionar acerca del contexto en el cual se usa el producto o servicio —¿qué sucede antes, durante y después?— a fin de identificar los aspectos problemáticos y eliminarlos mediante productos o servicios complementarios.

El caso de los supermercados es ilustrativo. Los clientes buscan no sólo una variada oferta de productos a precios razonables, sino también otros aspectos que afectan la experiencia de compra y el valor percibido, y además ofrecen oportunidades a las empresas para ofrecer servicios complementarios, que están fuera de los límites tradicionales de la industria. Un buen ejemplo de esta vía es la cadena de supermercados Excelsior Gama.

Excelsior Gama desarrolló la idea de una guardería para los más pequeños y una sala de juegos de video para los más grandecitos, como parte de su estrategia para ofrecer una solución integral a los clientes, pensando en que las madres pudieran hacer sus compras en el supermercado de manera tranquila y segura. Dentro de las sucursales se han dispuesto televisores para que los representantes puedan vigilar a sus niños, que quedan a cargo de un personal especializado, graduado o estudiante de educación preescolar.

El impacto ha sido positivo. El servicio es muy valorado por los clientes y ha obtenido un alto grado de satisfacción: en el año 2009 se atendieron más de 80 mil niños. En las guarderías se llevan a cabo concursos de dibujo para los niños que asisten, así como diferentes actividades recreativas. Para los niños mayores de siete años existe la Sala Junior, donde pueden jugar con videos mientras sus padres realizan las compras. La cadena de Supermercados Excelsior Gama

ha crecido de forma notable durante los últimos años: hoy cuenta con dos tiendas Gama Plus en Caracas, cinco supermercados y ocho tiendas Gama Express.

**Explorar el atractivo emocional o funcional:
Merengadas Baty's**

Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función: un atractivo racional. Otras lo hacen con base en los sentimientos. ¿Se ha preguntado alguna vez si su industria compite con atractivos funcionales o emocionales? Si es funcional, ¿cuáles elementos puede añadir para convertirlo en emocional? Si es emocional, ¿cuáles elementos puede eliminar para convertirlo en funcional? Una vez que las empresas están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, comienzan a descubrir espacios de valor desconocidos. Así, en las industrias de orientación funcional es posible infundir una nueva vida a los productos si les agregan una dosis de emoción que contribuya a estimular la demanda.

El caso seleccionado para ilustrar esta vía es Baty's, negocio dedicado a la venta de merengadas («y algo más...») que se ha convertido en el punto de encuentro de los jóvenes caraqueños que buscan pasar un rato diferente en compañía de sus amigos, disfrutando de «las mejores merengadas de toda la ciudad». Estos emprendedores han hecho del consumo de una merengada una experiencia emocional, gracias a la atmósfera en la cual los clientes seleccionan y consumen el producto.

La experiencia comienza al descubrir que todos los locales son atendidos por jóvenes bien entrenados, quienes cordialmente dan la bienvenida e invitan al público a deleitarse con una pared completa de sabores surtidos, que van desde las mejores chucherías nacionales e importadas hasta las frutas más exóticas. Una vez hecha la elección de los sabores, se disfruta de una vitrina que permite observar el proceso de preparación de la merengada. El ambiente es juvenil y agradable, y existen tantas posibilidades que uno de los lemas del negocio dice: «Nunca te verás obligado a repetir la misma combinación». A los consumidores se les orienta en cuanto a las combinaciones posibles de acuerdo con sus gustos.

En Caracas, Baty's se encuentra en pleno crecimiento: cuenta en la actualidad con cuatro locales. Se considera pionera en un nuevo concepto del negocio, al fusionar entretenimiento con el consumo de merengadas. Para esta empresa, su principal atractivo es la posibilidad de sorprender al

Mapa de la utilidad de Tequechongos

		Ciclo de experiencia del consumidor				
		Comunicación	Compra	Entrega	Uso	Suplementos
Factores de utilidad	Productividad del consumidor	Fácil de entender	Precios y accesibilidad	Rápida	Selección de tamaño	Beneficios en ahorro de tiempo
	Simplicidad	«Listo o para preparar como quieras»	«Lo puedes comprar listo o para preparar en casa»	Disponibilidad	Sencillo	
	Conveniencia	Elección de lugar y ocasión (cine, hogar)	«Como lo quieras»	Empaque cómodo	«Cuando lo quieras»	
	Riesgo		Calidad de los componentes (queso Paísa)	Durabilidad		
	Imagen y diversión	Marca			Empaque original, tipo cono	

De la competencia frontal a los océanos azules

	Competencia frontal (océanos rojos)	Creación de océanos azules
Industria	Concentrarse en los rivales de la industria	Explorar otras industrias
Grupo estratégico	Asegurar la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	Explorar grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Servir mejor al grupo de compradores	Redefinir el grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de la industria	Explorar productos y servicios complementarios
Orientación funcional o emocional	Mejorar los precios dentro de la orientación funcional o emocional de la industria	Replantear la orientación funcional o emocional de la industria
Tiempo	Adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	Participar en moldear activamente las tendencias externas

Fuente: adaptado de Kim y Mauborgne (2005).

consumidor. Con más de cien sabores de chucherías y frutas para escoger una combinación, el consumidor puede pedir una merengada con su sello personal y hacer mucho más divertida la compra y el consumo del producto.

La dimensión temporal: Open English

Todas las industrias están sujetas a los efectos de las tendencias externas en el tiempo, sean estas tecnológicas, demográficas o sociales. Si las empresas son capaces de observar desde la perspectiva correcta estas tendencias, pueden vislumbrar formas de crear océanos azules. El problema es que la mayoría de las empresas se adaptan a los cambios de forma lenta y pasiva, actuando al compás de lo que sucede, en lugar de evaluar la forma en que una tendencia puede modificar el valor para los clientes e impactar el modelo de negocio (Kim y Mauborgne, 2005).

Para que una tendencia pueda servir de base a una estrategia de océano azul debe ser decisiva para el negocio, irreversible y evolucionar a lo largo de una trayectoria clara. Una vez identificada una tendencia es posible explorar la dimensión del tiempo y preguntarse: ¿cómo se vería el mercado si la tendencia llegara a su culminación lógica? Así, partiendo de la visión de una estrategia azul, es posible retroceder en el tiempo para identificar aquellas cosas que deben modificarse en el presente para reconstruir las fronteras de la industria y crear un océano azul.

La empresa Open English-Online School es el caso seleccionado para ilustrar esta vía para reconstruir las fronteras del mercado. Varias tendencias han tenido impacto en el crecimiento del mercado del aprendizaje del idioma inglés como segunda lengua; entre ellas, cabe destacar la creciente aceptación de la educación a distancia por medios electrónicos o *e-learning* (Cervilla, 2009). Teniendo en cuenta el impacto que esta tendencia podría tener en la industria de la enseñanza de idiomas, esta empresa, fundada por jóvenes emprendedores venezolanos, ha sido capaz de crear productos de utilidad sin precedentes para sus clientes.

Open English es una escuela de inglés por Internet que permite alcanzar fluidez en el idioma desde el hogar o la oficina. Mediante el uso de nuevas tecnologías creó una alternativa a los institutos tradicionales, ofreciendo por primera vez en Venezuela la posibilidad de tomar clases «en vivo», a cualquier hora del día, con profesores cuya lengua materna es el inglés, y además tener acceso, durante todo el día, a cientos de horas de contenido multimedia, con videos, *software* interactivo, lecciones de audio y revistas virtuales, entre otros. El usuario se conecta por Internet desde cualquier lu-

gar y cuando lo desee, lo que resulta ideal para estudiantes y ejecutivos a quienes se les dificulta interrumpir sus labores diarias para trasladarse a un centro de estudios. Además, el estudiante puede diseñar su curso con énfasis en las áreas de su preferencia: pronunciación, gramática, conversación o situaciones de negocios. Un método de aprendizaje muy personalizada. En la actualidad, Open English cuenta con más de 40 mil estudiantes en 150 países.

En busca de nuevos espacios de mercado

Los casos presentados muestran que, al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia, es posible encontrar la manera de realizar movimientos estratégicos no convencionales y, por lo tanto, inesperados. El propósito es reconstruir las fronteras de una industria y crear océanos azules, para que la empresa pueda escapar de la competencia frontal característica de los océanos rojos.

Venezuela ofrece un entorno de retos: racionamiento de luz y agua, escasez de productos, aumento de precios (y, por ende, menor capacidad de compra) y un clima de violencia e incertidumbre, para no seguir mencionando más dificultades para las organizaciones. En medio de este panorama, hay dos caminos que tomar: paralizarse y no hacer nada (¿el camino fácil?) o preguntarse si todavía hay oportunidades y dar un paso adelante.

Quienes sepan aprovechar las circunstancias y no le temen al riesgo harán los mejores negocios en el momento actual de Venezuela. En estos ambientes inciertos se desarrollan negocios prósperos, pues sólo los más atrevidos se lanzan hacia las aguas de los océanos azules.

REFERENCIAS

- Auletta, N. y R. Puente (2009): «Innovación y mercadeo: un mapa de utilidad para las mayorías». *Debates IESA*. Vol. XIV, No. 1. Enero-marzo.
- Cervilla, M.A. (2009): «El caso de la empresa Open English: un emprendimiento global a través de la innovación». *Espacios. Revista Venezolana de Gestión Tecnológica*. Vol. 30. No. 1.
- Kim, W.C. y R. Mauborgne (2005): *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.

María Antonia Cervilla

Profesora de la Universidad Simón Bolívar

Raquel Puente

Profesora del IESA