

ESTRATEGIAS DE MARKETING OCÉANO AZUL Y ROJO: UNA REVISIÓN DE LITERATURA

MARKETING STRATEGIES BLUE AND RED OCEAN: A LITERATURE REVIEW

Obando Changuán Marcelo Patricio PhD

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC

mpobando@espe.edu.ec

Av. General Rumiñahui

Sangolquí – Ecuador

RESUMEN

En esta última década los emprendimientos han tomado un papel clave en la sociedad: el emprendimiento es una cualidad que debe poseer un empresario, ya que se arriesga a tomar decisiones a tener iniciativa y sus acciones conllevan un riesgo. El objetivo de esta investigación es examinar la estrategia del océano azul para mostrar su influencia actual en las empresas; se realizó una revisión sistemática de los artículos, textos, revistas sobre la temática, en especial sobre el marketing y la estrategia del océano azul para reducir el océano rojo y de esta manera llegar al éxito. Los resultados, de tales prácticas empresariales fueron expuestos por los artículos y dan una idea clara que las empresas ya no tienen crear estrategias que giren en torno a la competencia, sino en los clientes y compradores. Creando un nuevo espacio de mercado, y haciendo que la competencia sea irrelevante, esto se conoce como océano azul, el océano rojo por otra parte es un nicho de mercado plagado de competencia.

Palabras clave: Marketing; estrategia océano azul; innovación; océano rojo.

Códigos JEL: Q27, Q53, Q57

ABSTRACT

In this last decade, entrepreneurship has taken a key role in society: entrepreneurship is a quality that an entrepreneur must possess, since he risks taking decisions to have initiative and his actions carry a risk. The objective of this research is to examine the blue ocean strategy to show its current influence on



companies; a systematic review of articles, texts, journals on the subject, especially on marketing and the blue ocean strategy to reduce the red ocean and thus reach success was conducted. The results, of such business practices were exposed by the articles and give a clear idea that companies no longer have to create strategies that revolve around the competition, but on customers and buyers. By creating a new market space, and making competition irrelevant, this is known as a blue ocean, the red ocean on the other hand is a niche market rife with competition.

Keywords: Marketing; blue ocean strategy; innovation; red ocean.

JEL Codes: Q27, Q53, Q57

1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es examinar la estrategia del océano azul para mostrar su influencia actual en las empresas; así mismo, busca evidenciar los casos de las empresas que lo han aplicado en su administración en busca de un buen posicionamiento en el mercado y una mejora en su imagen corporativa. Se pretende mostrar cómo la estrategia del océano azul es utilizada por grandes empresas y puede llegar a ser el factor clave del éxito de las mismas. Se intenta corroborar la idea de que esta estrategia puede llegar a ser un factor determinante, para el posicionamiento de una firma, que le permita destacarse ante las demás.

Para poner en contexto se explica algunos términos para una mejor comprensión como, por ejemplo:

La estrategia se define como acciones las cuales previamente son analizadas y encaminadas a un fin determinado (RAE, 2018), por ende, se entiende como estrategia a acciones las cuales serán ejecutadas para obtener un resultado positivo, que fue previamente planificado a detalle.

Por otro lado, el marketing según la AMERICAN ASSOCIATION, es la actividad, conjunto de instrucciones y procesos para crear, notificar, dar e intercambiar ofertas que tienen para los usuarios, clientes, socios y la población en general

El objetivo del marketing es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o el servicio estén naturalmente adaptado sus necesidades y se venda por sí mismo. Idealmente, la gestión de marketing debe conducir a un cliente que esté dispuesto a comprar. (González, 2015).

Valor sin innovación: tiende a enfocarse en la innovación de este, desde lo incremental, es decir algo que si bien lo perfecciona no es suficiente para sobresalir a la compañía en el mercado

Innovación sin valor: tiende a ser direccionado por la tecnología, yendo frecuentemente más allá de lo que el consumidor está propicio a aceptar y pagar.

Innovación de valor se produce cuando las compañías alinean innovación con utilidad, precio y costos. Esto es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que trae como resultado la creación de un océano azul y una «ruptura» con la competencia. (Batalla, 2012)

Según Raúl Tirado, María Dávila Y Alexander Guzmán, la estrategia de mercado se define como a qué sección del mercado en general debe estar enfocada la empresa u organización, preestableciendo el posicionamiento de los productos y las acciones que se van a hacer para la división y venta de los mismos, dependiendo de las características de dicha organización.

Según Joseph Schumpeter (2015), "la innovación es la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria la innovación en valor viene a ser la piedra angular de la estrategia de los océanos azules. (Cervilla & Puente, 2010), por lo tanto, se puede entender que los sustentos de los "Océanos Azules" es la innovación en valor.

Los océanos azules denotan todas las industrias que no existen en la actualidad: el espacio de mercado desconocido, no contaminado por la competencia. En los océanos azules, la demanda se crea en lugar de luchar. (Campoverde, 2018)

Según Peter F. Drucker innovación es una inspiración para crear cambios enfocados en un potencial atractivo, dados por nuevos análisis y una renovación constante que se da por un destello de creatividad, búsqueda e inspiración relacionadas al intelecto de la organización.

En los océanos rojos, los límites de la industria se definen y aceptan, y las reglas competitivas del juego se entienden bien. Aquí, las empresas intentan superar a sus rivales con el fin de obtener una mayor proporción de la demanda existente. (Campoverde, 2018).

En la actualidad muchas empresas e incluso microempresas han optado por esta estrategia como es el caso de una MIPyMe en la ciudad de Guanajuato en la cual se busca la innovación por medio de la estrategia del océano azul, es así como buscan superarse e intentar que en conjunto con todos los colaboradores cumplir con los mismos objetivos. (Arredondo, 2015)

El cirque du soleil triunfó porque se dio cuenta de que para tener éxito en el futuro las compañías debían dejar de competir entre sí. La única manera de vencer la

competencia es dejando de intentar la derrota de la misma. (Chan Kim y Mauborgne,2015, p.19).

Así mismo se puede entender que la estrategia del océano azul se sigue aplicando en las empresas no solo por su gran efectividad si no para apartarse de la competitividad y enfocarse plenamente en lo que la empresa ofrece y no en la disputa con las demás similares.

La aceleración de los avances tecnológicos ha mejorado sustancialmente la productividad sectorial y ha permitido la producción de una gama jamás vista de productos y servicios.(Chan Kim y Mauborgne,2015, p.23), por lo tanto se relaciona el avance tecnológico con la creación de océanos azules, con productos y servicios jamás antes vistos pero que a medida que transcurre el tiempo son creados, ahí es donde entra en juego la estrategia del océano azul ya que por medio de la innovación se busca un nicho de mercado que no tiene competencia y que la demanda es alta; la tecnología va de la mano con la innovación y la innovación está relacionada con la estrategia del océano azul (un ejemplo de este triunfo, es el caso del cirque du soleil).

En una tesis realizada hace poco por Ponce Cristhian (2019) se da a conocer sobre el desarrollo y mejora de una empresa, para abarcar un mercado más grande y lleno de oportunidades; se afirma que:

“(...) la investigación sirve para conocer e identificar cuáles son los principales elementos estratégicos y visuales que den pie a la ejecución de una guía introductoria sobre el desarrollo de marca genérica, tomando como público objetivo al emprendimiento de cerveza artesanal, basado en la teoría de las estrategias del océano rojo vs el océano azul aplicada al diseño gráfico, entendiendo que estos se deben basar en un claro estudio de mercado tanto interno, como las actuaciones de la competencia para incrementar sus ventas. Se hace factible establecer una línea de ayuda para mejorar el posicionamiento de las marcas artesanales de cerveza en el Ecuador, entendiendo que el mercado y target o público objetivo que maneja puede ser un poco distinto y sabiendo 5 entender su propuesta de valor o diferenciación, tanto con el resto de las cervezas artesanales, como con las comerciales de mayor renombre.”

Otro de los proyectos llevado a cabo con la estrategia del océano azul fue incorporarlo en un negocio inclusivo de reciclaje en Cuenca; sus autoras Carvalho Lourdes y López Ana Gabriela (2019) abordan la evolución de dos teorías como la Estrategia del Océano Azul (EOA) que empieza en el 2005 y descubierto que el sector empresarial no debería concentrarse en la competencia destructiva, sino incrementar sus horizontes de mercado a través de la innovación; seguido del análisis de la Base de la Pirámide Económica (BDP) que nace en el 2002, brindando la oportunidad de

inclusión social a la población con menores ingresos, dando inicio a la introducción del Negocio Inclusivo (NI) en el año 2005”

1.1 Hipótesis

Se dice que “el mundo de los negocios se ve representado en su mayoría por el océano rojo, regido por la competencia entre las empresas. Por el contrario, la estrategia del océano azul busca ampliar el mercado a través de la innovación” (ESAN, 2018).

El océano rojo y el océano azul son estrategias diferentes para actuar en mercados competitivos y saber cómo crean nueva demanda las buenas ideas.

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. Océano Azul parte del océano rojo para llegar a aguas desconocidas implementando nuevas ideas. En el océano rojo existe la regla de la competencia; en el océano azul, la competencia no existe.

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 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. 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 (Ortiz, 2016).

2 METODOLOGÍA

Se realiza una revisión sistemática de los artículos, textos, revistas, y otras publicaciones vinculadas a la temática, y sobre marketing; como estrategias de las empresas para reducir el océano rojo y llegar al éxito empresarial; lo anterior se realiza, por medio de una metodología explicativa; la cual ayudará a determinar las causas y problemas que presentan las empresas al permanecer en el océano rojo y conocer las ventajas de desarrollar la estrategia del océano azul.

2.1 Procedimiento

Criterios de inclusión

Las fuentes de Información fueron:

- Google Académico
- Scopus
- Eric
- Dialnet
- Scielo
- Redalyc

Las palabras clave que se utilizaron fueron:

- Marketing
- Estrategias
- Océano Azul
- Innovación
- Artículos, documentos, etc. Desde 2015 hasta 2019

Criterios de exclusión

- Palabras clave son Océano azul y marketing
- Artículos o documentos desde el año 2015 al 2019
- Que sean documentos de investigación y revisión

3 RESULTADOS

En actualidad los mercados están compuestos por dos océanos los océanos rojos y los océanos azules; en los océanos rojos las compañías tratan de superar a sus rivales en mercados ya existentes y lograr mayor participación en un mercado cada vez más pequeño. En los océanos azules se usan espacios de mercados no aprovechados, y la creación de oportunidades de crecimiento altamente rentables entre las empresas. Por ejemplo, ha usado esta técnica, el Cirque du soleil.

Para las empresas que se encuentran en una situación de lucha constante en la que la demanda supera a la oferta, existen los océanos rojos, los cuales deben ser evitados implementando la estrategia de océanos azules

En el siguiente gráfico se muestra el impacto que tiene la creación de océanos azules en el mercado: tomando en conjunto: el lanzamiento de un producto, el impacto de ingresos que este genera en la empresa y las ganancias que genera.

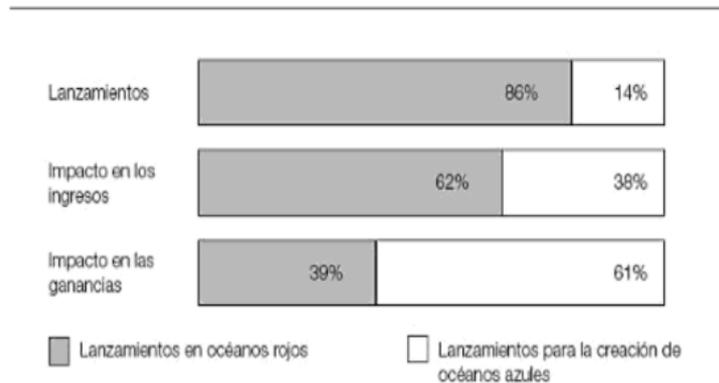


Figura 1. Consecuencia de la creación de océanos azules en términos de crecimiento y ganancia. (Chan Kim y Mauborgne,2015)

Con el gráfico previamente mostrado se puede determinar que la creación de océanos azules genera un impacto positivo en la utilidad de las empresas; esto se debe al nicho de mercado al cual está enfocado: un mercado en el que la competencia no presenta una amenaza externa.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio de mercado existente	Competir en un espacio de mercado sin competencia
Batir a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y conquistar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva del valor o del coste	Poner fin a la disyuntiva del valor o del coste
Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de	Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en la búsqueda

Figura 2. Diferencia entre el océano rojo y el océano azul. (Chan Kim y Mauborgne, 2015)

En este cuadro es posible observar las diferencias muy grandes que existe entre el océano rojo siendo más complicado y por otro lado el océano azul que ofrece mejores resultados.

Analizando los lanzamientos de productos de los océanos rojos se nota que abarcan una gran parte del mercado, un mercado con muchos productos iguales o similares con una competencia excesiva por lo cual lanzar un producto en este tipo de océano generara un riesgo a la empresa; por el otro lado el en el océano azul el lanzamiento de productos no implica un riesgo muy alto, pero al no tener competencia necesariamente tiene que ser adquirido.

Si el barco de una empresa navegara en un océano rojo, se debería saber que tiene este color debido a los continuos combates que se desarrollan en él para conseguir la mejor pesca.

Es un océano peligroso pero conocido, donde se trata de arañar la cuota de mercado de los demás, y generalmente se tiene que competir en base a precios.

Aun así, los negocios suelen sustentarse en torno a mercados y productos ya conocidos, pues, aunque a la larga se condenan a una guerra caníbal, se asumen menos riesgos.

Más allá del océano rojo se abre un nuevo horizonte, donde las aguas aún son azules y las oportunidades son totalmente nuevas.

Aquí la competencia carece de relevancia, pues se habrá innovado un mercado único y particular, destruyendo las reglas y creando una nueva demanda.

Océano Rojo es la explicación de la alta competencia, un lugar donde lo que se logra es a costa de los demás, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad. Océano Azul parte del océano rojo para llegar a aguas extrañas implementando nuevas ideas. En el océano rojo existe la regla de la competencia; en el océano azul, la competencia no existe.

Estrategias del Océano Rojo

- Competir en el espacio existente del mercado.
- Retar a la competencia.
- Explotar la demanda existente en el mercado.
- Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo.
- Alinear todas las ideas al sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo costo.

Estrategias del Océano Azul

- Crear un espacio sin competencia en el mercado.
- Hacer que la competencia se torne irrelevante.
- Crear y captar demanda nueva.
- Romper la disyuntiva del valor o el costo.

En un mercado altamente competitivo, una de las mejores estrategias es la innovación, es decir, presentar al público algo nuevo y diferente, donde no exista competencia alguna, es decir, abrir un nuevo mercado con un nuevo producto o servicio. En esto consiste principalmente la estrategia del océano azul.

Hay algunos océanos azules que no tienen nada que ver con la industria actual, aunque con la expansión de los límites comerciales existentes, la mayoría de los océanos azules aparecen en el océano rojo. El hecho fundamental es que cuando surge el océano azul, la competencia se vuelve irrelevante, porque las reglas del juego están esperando a ser formuladas

La totalidad de textos, artículos, revistas, y otros documentos que se han revisado y analizado concuerdan en que es de gran importancia aplicar la estrategia del océano azul, puesto que ayudaría en gran medida a las empresas, al permitirles apartar su enfoque en la competencia tradicional, puesto que no podrán igualar, a la empresa de océano azul, al contar ésta con una ventaja competitiva, puesta en otro sector del mercado, que representara una gran rentabilidad por medio de la innovación.

Los artículos analizados, evidencian que, en la actualidad, ya no se crearan estrategias que giren en torno a la competencia, sino en los clientes y compradores, creando un nuevo espacio de mercado, y haciendo que la competencia sea irrelevante.

La implementación de estrategias de océano azul en las organizaciones proporcionará un cambio real que será percibido por los clientes.

En el sector de los servicios son fundamentales los procesos de innovación. Esto se opone a la visión tradicional en la que los sectores de servicios se consideran poco innovadores y generadores de innovación (Crespi, G. y F. Vargas. 2015), por lo que se entiende que la innovación juega un papel importante en una organización, de tal giro de negocio.

En cuanto a la innovación, es interesante la experiencia de Chile; según el Ministerio de Economía y Fomento., en el 2016 los resultados mostraron una tasa de innovación del 16.6% para los años 2013 y 2014, lo que quiere decir que 27.160 empresas chilenas realizaron algún tipo de innovación (producto, proceso, gestión organizativa y/o marketing), por lo cual se entiende que la innovación es un factor que impulsa a las empresas y cada vez se implementa más esta innovación sobre todo en el área de marketing.

4 DISCUSIÓN

El objetivo de la revisión consistió en analizar el impacto de la estrategia del océano azul en las empresas que la han adoptado, para resaltar los beneficios que tal

estrategia otorga a las empresas y compañías que la han puesto en marcha. Uno de los puntos importantes a tomar son los costos, "El líder del mercado puede obtener considerables ventajas de costos sobre los rivales porque, por definición, otras empresas tendrán una menor participación de mercado y, por lo tanto, menos oportunidades de economías de escala. Más allá de todo, la supervivencia es esencial en un entorno empresarial altamente competitivo. La supervivencia es la clave para la mayoría de las organizaciones. Solo sobreviviendo pueden desarrollar otras estrategias." (Campoverde, 2018)

Según lo presentado, las oportunidades que la empresa llega a tener al aplicar la estrategia del océano azul, le permitirán hacerse más conocida y sobresalir en el mercado (tan competitivo), dejando a la competencia de lado. Lo cual demuestran que la verdadera clave para llegar a conseguir el posicionamiento y conocimiento es enfocarse en las necesidades del cliente, mas no en alcanzar y derrotar a la competencia. Uno de los requisitos para el éxito en este cometido, es, que la empresa debería estar en manos de un líder que sepa guiar y tomar las mejores decisiones que mantengan a todas las partes interesadas contentas sin crear conflictos y puedan ayudarse a crecer de manera más acelerada pero eficiente.

Según la investigación realizada por Barbero, Edson Ricardo; Nascimento Vieira, Bruno (2015)

" Construir el mejor equipo fue una preocupación importante. Una de las razones de esta preocupación es el hecho de que no se contrató ninguna consultoría. Aún en la primera fase se realizó una revisión teórica en la que tres miembros del futuro equipo estudiaron la literatura y desarrollaron un seminario educativo. Una segunda fase involucró el análisis de datos secundarios principalmente de estudios de satisfacción del cliente. Este énfasis fue dado a la hipótesis de que la nueva estrategia debería satisfacer a los clientes; no hay ganancias de eficiencia. La curva de valor ha sido construida incrementalmente. Esta fue una de las características interesantes del proyecto."

Por medio de la estrategia del océano azul se puede dar cuenta de los errores que se tiene al momento de tener una empresa en crisis; además esta es, una de las mejores opciones para recuperarse y seguir estando motivados.

Según Ailton Conde Jussani, et al "Si una empresa espera crear valor para el accionista y desea continuar operando en su zona de beneficio, debe reinventar su diseño comercial cada cinco años o incluso antes. El pensamiento de participación de mercado debe dar paso a un enfoque centrado en el beneficio."

Esto precisamente es lo que busca la estrategia del océano azul: innovar, crear nuevos espacios para cubrir las necesidades y dejar a la competencia de lado. Lo cual les permitirá más adelante tener grandes beneficios económicos y poder construir y fortalecerse. Lo anterior aplica tanto a las grandes empresas como a las micro y

medianas empresas; al mismo tiempo se podrá reducir el riesgo, y aumentar las posibilidades de cumplir con las metas establecidas incluso en menos tiempo del esperado.

5 CONCLUSIONES

Se ha llegado a la conclusión de que el océano azul es una estrategia que la mayoría de empresas y emprendimientos debería utilizar para poder hacerse conocer y sobre todo mostrar diferenciación y tener acogida por parte de los clientes, que -en conjunto con el talento humano- son lo más importante dentro de una organización. De esta manera se abarca a un mercado mucho más amplio del cual se obtiene mayor beneficio para el negocio, redescubriendo un nuevo ambiente y teniendo clientes contentos con el nuevo producto o servicio ofertado

La estrategia del océano azul consiste en enfocarse en innovar, para que de este modo el producto que se oferte tenga una gran demanda o que no se compare con ninguno que exista en el mercado lo cual conlleva tener un producto estrella sin ninguna competencia: un océano azul.

Sin embargo, el ciclo puede revertirse, pasando de un océano azul a un rojo así: muchas empresas en la actualidad manejan la estrategia de océanos azules; esta estrategia, al crear tantos nichos de mercado (sin competencia), al final se saturará y comenzará nuevamente a tener competencia creando un "océano rojo" en otras palabras al paso del tiempo habrá más empresas con la estrategia de océano azul y esta terminará pasando a ser un océano rojo.

La citada estrategia debe aplicarse sólo en ciertos productos y servicios; si todas las empresas implementaran la misma, no sería ningún océano azul sino un rojo, como los existentes de alta y voraz competencia. El marketing recurre a una variedad de estrategias a fin de superar estos escollos.

Las empresas en océanos rojos son altamente competitivas y siempre están pensando en tomar un poco más de mercado para obtener ganancias mayores sin importar que las otras empresas puedan acabarse, es decir, estas empresas usan estrategias destructivas.

Cuando una empresa anuncia un crecimiento lento, se considera una señal clara de que ha caído al Mar Rojo, a menos que pertenezca a una industria de crecimiento independiente. Sin embargo, este crecimiento no es producto de la estrategia de la empresa, sino de la suerte.

Estar en un océano azul implica modificar el cuadro estratégico de una industria, por lo que es de suma importancia. Es necesario comenzar por enfocar la

estrategia en las alternativas y no en los competidores; no en los clientes sino en los "no clientes" de la industria.

La innovación en el valor es la "la piedra angular" de la estrategia del océano azul; por lo que, se debe tener un enfoque estratégico. Dicha innovación, representa una nueva forma de pensar y ejecutar la estrategia cuestionando la disyuntiva entre el valor y el costo, dado que se busca reducir costos y elevar el valor para los compradores.

El caso del cirque du soleil permite entender la efectividad de esta estrategia. El pilar de esta estrategia es la innovación; la búsqueda de un espacio en el mercado que no esté explorado y por lo tanto no tenga competencia, pero sí demanda.

Es tan novedosa e innovadora la estrategia del océano azul que Boyle (2015), afirmaba que "la estrategia del océano azul es para los locos, para inadaptados, para rebeldes, para alborotadores, para los que ven las cosas de otra manera los que cambian las cosas. Los que empujan a la raza humana hacia adelante. Y mientras algunos pueden verlos como locos, otros los verán como genios. (Boyle, 2015).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ailton Conde, J., & Viveiros de Castro, P. y. (2015). REFLEXÕES SOBRE A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: UMA COMPARAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS DE ANSOFF, PORTER E HAX & WILDE. *FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL: TRENDS AND STRATEGIES*, 17-37.
- Arredondo, M. (19 de Abril de 2015). Modelo de La estrategia del Océano Azul como propuesta de innovación para el área comercial de una MiPyME guanajuatense proveedora de la industria de la construcción. Guanajuato, Gto, México.
- Association, A. M. (2007). The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. 3.
- Barbero, E. R., & Nascimento Vieira, B. (2015). ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: RELATO DE IMPLANTAÇÃO EM UM SETOR EM CRISE. *Revista Ibero Americana de estrategia*, 135-148.
- Batalla, M. (06 de diciembre de 2012). Nociones de economía y empresa. Obtenido de nociones de economía y empresa:
- Boyle, D. (Dirección). (2015). *Steve Jobs [Película]*.
- Campoverde, J. (2018). TIPOS DE OCÉANOS EN EL MERCADO. *Caribeña de ciencias sociales*, 3.

- Carvalho, L., & Gabriela, L. A. (20 de febrero de 2019). La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Cuenca, Azuay, Ecuador: Repositorio institucional Universidad de Cuenca.
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (2010). Como reconstruir las fronteras del mercado para crear "océanos Azules". *Debates IESA*, 13.
- Chan Kim y Mauborgne (2015). La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante.
- Drucker, P. F. (2015). La disciplina de la innovación. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 3.
- ESAN Graduate School of Business. (2018, 28 febrero). ¿En qué consisten y cuál es la diferencia entre océanos rojos y azules? Economía | Apuntes empresariales | ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/en-que-consisten-y-cual-es-la-diferencia-entre-oceanos-rojos-y-azules/>
- González, R. M. (03 de febrero de 2015). *alojamientos. Uva*. Obtenido de alojamientos. Uva: https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/459/42971/1/Documento3
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Ortiz, J. P. (2021, 5 abril). Océano Rojo vs Océano Azul: Estrategias. *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/estrategias-oceano-azul-vs-oceano-rojo/>
- Ponce, C. (2019). Guía introductoria sobre el desarrollo de marca genérica, tomando como público objetivo. Quito, Pichincha, Ecuador: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.
- Asale, R. (2020). estrategia | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/?w=?formList=form&w=estrategia#>
- Tirado, R., Dávila, M., & Guzmán, A. (2008). investigación y reflexión. *Facultad de ciencias económicas*, 22.
- Aboal, D., Arias Ortiz, E., Crespi, G., Garda, P., & Rastelett, A. (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: Retos e implicaciones de política. IDB. <https://publications.iadb.org/en/la-innovacion-y-la-nueva-economia-de-servicios-en-america-latina-y-el-caribe-retos-e-implicaciones>