



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4

APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

**APPLICATION OF THE BLUE OCEAN STRATEGY TO
GENERATE COMPETITIVE ADVANTAGES IN BUSINESS
ORGANIZATIONS.**

Antonia del Carmen Madrid George
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Aplicación de la estrategia del océano azul para generar ventajas competitivas en organizaciones empresariales.

Antonia del Carmen Madrid George¹

amadridgeorge@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Panamá

Panamá

RESUMEN

La estrategia del océano azul invita a las empresas a competir en espacios nuevos y a no tener que rivalizar en espacios antiguos o saturados donde tiene que hacer frente a una competencia cada vez más agresiva. Este artículo ofrece una crítica al rediseño en, organizaciones empresariales del modelo, para ello se analizan los fundamentos teóricos, los procesos de implementación y los efectos sobre la innovación, posicionamiento y sostenibilidad competitiva en la que se apoya el modelo. La investigación fue de enfoque cualitativo, de tipo documental, basado en una revisión de literatura científica especializada y en el análisis de teorías contemporáneas como capacidades dinámicas, innovación disruptiva, innovación abierta, organización ambidiestra y valor compartido. Los resultados del estudio demuestran que la estrategia del océano azul puede mejorar la diferenciación y creación de valor para la empresa, pero su éxito está condicionado por factores internos como el liderazgo, cultura organizacional, gestión del conocimiento, capacidad de innovación y alineación con el entorno. El análisis también determina que la apertura de nuevos mercados no asegura ventajas competitivas sostenidas ya que esto se materializa rápidamente mediante imitaciones por parte de los competidores y la dinámica del mercado. Por lo tanto, la verdadera estabilidad competitiva se encuentra en la habilidad de una organización para continuamente innovar, aprender, transformarse y responder estratégicamente a los cambios ambientales, persistiendo en una ventaja competitiva obtenida a través de la innovación, y en la continua creación de valor.

Palabras clave: estrategia de océano azul; ventajas competitivas; innovación organizacional; capacidades dinámicas; sostenibilidad empresarial.

¹ Autor principal

Correspondencia: amadridgeorge@gmail.com

Application of the blue ocean strategy to generate competitive advantages in business organizations.

ABSTRACT

The Blue Ocean Strategy is a strategy that encourages companies to compete in new spaces rather than in existing or saturated markets where they face increasingly aggressive competition. This article offers a critique of the redesign of this model in business organizations. To this end, it analyzes the theoretical foundations, implementation processes, and effects on innovation, positioning, and competitive sustainability upon which the model is based. The research employed a qualitative, documentary approach, based on a review of specialized scientific literature and an analysis of contemporary theories such as dynamic capabilities, disruptive innovation, open innovation, ambidextrous organization, and shared value. The results of the study demonstrate that the Blue Ocean Strategy can improve differentiation and value creation for the company, but its success is contingent upon internal factors such as leadership, organizational culture, knowledge management, innovation capacity, and alignment with the environment. The analysis also determines that opening new markets does not guarantee sustained competitive advantages, as these quickly materialize through imitation by competitors and market dynamics. Therefore, true competitive stability lies in an organization's ability to continuously innovate, learn, transform, and respond strategically to environmental changes, maintaining a competitive advantage gained through innovation and continuous value creation.

Keywords: blue ocean strategy; competitive advantages; organizational innovation; dynamic capabilities; corporate sustainability.

Artículo recibido 20 mayo 2026

Aceptado para publicación: 20 junio 2026



INTRODUCCIÓN

En las esferas económicas con competidores en todas partes, sobresalen firmas que apuntan a destacar usando posturas pensando para durar. Por años, competir intensamente contra otros marcó el paso: bajar precios, cambiar lo que se vende o atrapar nichos pequeños fue la rutina. Pero ahora, con tantos competidores haciendo casi lo mismo, queda claro que esos caminos antiguos no siempre abren futuro. Casi todos los rubros parecen llenos ya, como si no hubiera espacio nuevo sin usar. Eso obliga a mirar distinto. Las viejas fórmulas tropiezan cuando todo cambia rápido. Resulta insuficiente solo copiar lo probado. La tecnología corre sin parar. Los gustos del público giran sin aviso. Aun así, algunas deciden seguir igual. Otros prueban romper esquemas. No necesariamente mejor significa más grande. A veces ganar es simplemente sobrevivir con sentido.

Ahora bien, la estrategia del océano azul, presentada por Kim y Mauborgne en 2005, aparece como una opción distinta que cuestiona cómo suelen competir las empresas. Lejos de seguir el camino habitual, esta idea señala que lograr buenos resultados no depende solo de pelear en mercados llenos, sino de abrir territorios sin explorar donde enfrentarse a perder sentido. Así, en lugar de centrarse en ganarle al otro, se impulsa a crear valor nuevo; Esto trae ventajas tanto para quienes ofrecen como para quienes reciben. Por eso mismo, cambiar el rumbo hacia lo inédito puede transformar por completo la manera en que funcionan los negocios.

El objetivo de la estrategia del océano azul no consiste en superar a la competencia, sino en hacer que la competencia pierda relevancia mediante la creación de nuevo valor" (Kim & Mauborgne, 2015).

Ahora pesa mucho más esta estrategia porque el mundo de los negocios cambia rápido: la tecnología avanza sin parar, los mercados ya no tienen fronteras claras, lo que compramos se redefine día tras día, además surge presión constante por renovarse desde dentro. Bajo esas condiciones, las empresas deben aprender a detectar señales nuevas, construir ofertas únicas, reaccionar con agilidad ante clientes mejor informados, también más difíciles de satisfacer. Abrir caminos donde nadie compite resulta entonces una salida real frente al choque continuo del enfrentamiento común.

Pero mirar con distancia, la táctica del océano azul levanta dudas. Investigaciones recientes muestran que inventar mercados nuevos no asegura mantener ventajas duraderas, porque lo que funciona bien suele copiarse rápido. Aunque parezca ambicioso, llevar a cabo requiere herramientas sólidas:



flexibilidad para cambiar, líderes capaces de inspirar, equipos dispuestos al riesgo. Solo algunas empresas cuentan con todo eso. Por tanto, surge una pregunta incómoda: ¿cuánto de viable es realmente este modelo fuera de los libros?

Ahora bien, este texto busca explorar cómo usar la estrategia del océano azul para crear beneficios duraderos dentro de las compañías. No obstante, se revisan sus bases desde la teoría, junto con miradas recientes sobre innovación y desempeño en el mercado. Por otro lado, también entra un análisis detallado sobre lo que realmente aporta mejorar la situación estratégica de una empresa. Aunque parezca extraño, su valor está en ofrecer herramientas mentales para entender nuevas formas de competir sin copiar formatos antiguos. Así las cosas, ayuda a repensar hacia dónde va la dirección de las empresas hoy en día.

Al final, este trabajo dice que hoy ganarles a otros no es lo único importante. Lo clave resulta ser inventar formas nuevas de ofrecer algo valioso. Cambiar rápido cuando todo alrededor se mueve también marca la diferencia. La creación constante de ideas frescas entra en juego como parte necesaria. Vista así, la idea del océano azul cobra sentido dentro de muchas empresas. Aun así, su resultado depende tanto de cómo son por dentro como de lo que pasa afuera. Factores internos y condiciones del entorno definen si esos avances duran o no.

Objetivo general

Analizar la aplicación de la estrategia del océano azul como mecanismo para la generación de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones empresariales, mediante la identificación de factores estratégicos que permitan la creación de nuevos espacios de mercado y la diferenciación empresarial.

Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos teóricos y estratégicos de la estrategia del océano azul y su relación con la generación de ventajas competitivas en las organizaciones empresariales.
- Examinar las prácticas, herramientas y procesos utilizados por las organizaciones empresariales para implementar la estrategia del océano azul en entornos de alta competencia.



- Evaluar el impacto de la estrategia del océano azul en la innovación, el posicionamiento de mercado y la sostenibilidad competitiva de las organizaciones empresariales.

Justificación

Las empresas se enfrentan actualmente a altas tensiones competitivas en mercados con cambios tecnológicos rápidos y consumidores muy exigentes. En este sentido, las tradicionales estrategias competitivas basadas únicamente en la competencia directa se han revelado insuficientes para proveer de un crecimiento sostenible y diferencias perdurables. Frótese los ojos frente a este panorama, la estrategia del océano azul aparece como una estrategia novedosa que invita a crear nuevas plazas de mercado, donde la competencia es cada vez menos significativa por cuanto se crean ofertas únicas para los clientes.

El valor de este estudio es que permitirá saber, cómo la implementación de la estrategia del océano azul puede contribuir a fortalecer las ventajas competitivas en las organizaciones de negocios. Del mismo modo, contribuirá a que las organizaciones puedan descubrir mecanismos estratégicos que puedan orientarse a la innovación, la diferenciación y la generación de valor, que son elementos claves para la sustentabilidad organizacional en economías en dinamismo.

Desde la perspectiva teórica el estudio amplía la comprensión sobre las modernas estrategias de competitividad y su ejecución en diferentes tipos de empresa. Por lo tanto, será de utilidad tanto para directivos, emprendedores y quienes deciden que podrán tomar como base los resultados para diseñar estrategias basadas en la exploración de oportunidades de mercado que no estén explotadas hasta el momento. Finalmente, la investigación es relevante a nivel académico y para el negocio, pues permite avanzar en la discusión acerca de nuevas formas de competitividad organizacional y brinda evidencia para potenciar la capacidad de adaptación, innovación y crecimiento de las organizaciones empresariales en un entorno global cada vez más complejo y volátil.

En un contexto de globalización, acelerados avances tecnológicos, mercados cada vez más dinámicos y competitividad arraigada, las empresas se enfrentan a un desafío constante por diseñar estrategias que les permitan diferenciarse y extender sus ventajas competitivas en el tiempo. La gestión estratégica ha estado durante décadas dominada por modelos basados en la competencia en los cuales las empresas compiten por aumentar la cuota de mercado mediante precios o diferenciándose por productos o

atendiendo a segmentos de mercado. No obstante, la saturación creciente en muchos sectores de la economía ha salvado las deficiencias de estos modelos convencionales para lograr un crecimiento sustentable.

Ante esto, la estrategia del tejido del océano azul, creada por Kim y Mauborgne (2005), se presenta como una opción diferente que rompe los paradigmas tradicionales de la competitividad empresarial. El concepto básico es que las empresas pueden lograr uno superior simplemente no compitiendo en mercados existentes, sino que creando nuevos espacios de mercado en que la competencia sea irrelevante. Este paradigma cambia la atención desde el choque competitivo hacia la innovación en el valor, generando valor a las empresas y a los clientes conjuntamente. La importancia de esta estrategia se ha incrementado considerablemente en un contexto empresarial nacional, caracterizado por la digitalización, la internacionalización de mercados, las modificaciones de los patrones de consumo y la demanda cada vez mayor por innovar organizacionalmente.

En tal contexto, las empresas necesitan desarrollar capacidades con las que poder detectar oportunidades emergentes, construir propuestas de valor diferenciadas, y responder a las exigencias de un mercado cada vez más informado y exigente. De esta manera, la búsqueda de nuevos espacios de mercado se convierte en una opción estratégica para escapar a las presiones de la competencia tradicional.

Sin embargo, aun para críticos, la estrategia del océano azul es más bien un buen recurso retórico para motivar a que reinventemos el negocio. Algunos estudios han mostrado que la creación de un mercado nuevo no es suficiente para sostener una ventaja competitiva, ya que innovaciones exitosas son imitadas por otros actores del mercado. Además, poner en práctica dicha estrategia requiere recursos, capacidades dinámicas, líderes transformacionales y culturas organizacionales enfocadas a la innovación; es posible que éstas no existan en todas las empresas. Por ello, se hace necesario un análisis de la estrategia del océano azul, más allá de su marco conceptual, en cuanto a sus fortalezas y limitaciones, así como de las dificultades derivadas de la aplicación en los entornos empresariales actuales.

En este sentido, el presente artículo se plantea como propósito analizar la implementación de la estrategia del océano azul como instrumento para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en las empresas. Para ello se delimitan sus bases teóricas, se estudian las principales corrientes contemporáneas relacionadas con innovación y competitividad y se analiza críticamente su aportación

a la consolidación de la posición estratégica de las organizaciones. La relevancia de este estudio radica en que subyace que brinda algunos elementos conceptuales y analíticos para considerar como las compañías pueden obtener ventajas competitivas por encima de los conocidos patrones de rivalidad y en donde ampliar el debate académico sobre el desarrollo de la estrategia empresarial en el siglo XXI. El trabajo sostiene que la competencia en las organizaciones actuales no depende sólo de su seno para disputar con los competidores actuales sino también para generar nuevos espacios de valor, para modificar condiciones y para forjar procesos de indagación permanente. En este sentido, la estrategia del océano azul es un instrumento válido para las empresas, aunque su eficacia depende de influencias internas y externas que afectan a la permanencia de las ventajas competitivas adquiridas.

MARCO TEÓRICO

1. La evolución de la competencia en las organizaciones empresariales

La rivalidad es algo que siempre se ha considerado fundamental en la teoría de la gestión y la estrategia. Las compañías han estado intentando ser mejores que sus competidores desde que se comenzó a hacer la administración científica. Hoy en día, las teorías estratégicas también se ocupan de cómo las organizaciones pueden obtener superioridad sobre los competidores. Pero el mundo ha cambiado con la globalización, la digitalización de los mercados, y la modificación de los deseos de los consumidores. Por lo tanto, los esquemas tradicionales de competencia, basados en enfrentarse directamente con los otros, no están funcionando tan bien.

Michael Porter en 1980 afirmaba que una empresa puede obtener una ventaja competitiva si es líder en costos, si está diferenciada, o si tiene un foco. Pero algunos analistas piensan que con el mercado tan saturado estos planes ya no aseguran mucho para el futuro. Por eso, las empresas deben continuar innovando si quieren conservar su lugar en el mercado.

"La innovación del modelo de negocio no es un evento aislado, sino un proceso continuo que depende del desarrollo de capacidades dinámicas y de la orientación al mercado para responder a entornos cambiantes" (Randhawa et al., 2021).

Hay quienes cuestionan que la competencia deba ser tan importante y que pueda llevar a guerras de precios, a la disminución de ganancias y a que la innovación decaiga. Esto ha impulsado a las empresas a buscar otras maneras de crear valor sin tener que confrontar directa o indirectamente a sus rivales.



2. Fundamentos de la estrategia del océano azul

La estrategia de océano azul fue desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), que dicen que las organizaciones pueden experimentar un crecimiento superior mediante la creación de nuevos mercados no explotados, denominados océanos azules, en lugar de competir en mercados saturados o tradicionales denominados océanos rojos. Los océanos rojos ya son lugares en donde las reglas del juego competitivo están claras, y en donde las empresas pelean por un pedazo del mercado limitado. Contrario a los océanos rojos de la demanda estancada y la competencia intenso, los océanos azules se caracterizan por crear nueva demanda, una innovación en valor, y ninguna o muy pocos competidores directos. Kim y Mauborgne (2015) sostienen que el éxito de una empresa no consiste en que ésta supere a la competencia, sino que la empresa rediseñe el espacio dentro de su industria aplicando ideas de valor innovadoras. Esta idea contradice un supuesto básico dentro de la teoría estratégica competitiva tradicional que dice que competir es una condición necesaria para el crecimiento empresarial. Sin embargo, algunos autores han argumentado que el hacer un océano azul no significa que la competencia quedará eliminada para siempre, porque las ganadoras son seguidas a ser imitadas con el tiempo. Por tanto, la clave del éxito real de esta política estará en la capacidad de la empresa para llevar a cabo sucesivos procesos de innovación y adaptación.

"La capacidad de crear valor mediante el análisis de datos de clientes constituye un recurso estratégico que fortalece la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones" (Hossain et al., 2021).

3. Innovación en valor como eje central de la estrategia del océano azul

Uno de los componentes clave de la estrategia del océano azul es la innovación en valor. Bajo este precepto, las empresas pueden buscar tanto la diferenciación como el liderazgo en costos y dejar atrás el paradigma que los consideraba objetivos opuestos.

Innovar en valor es enfocarse en la generación de valor para los clientes y para la propia organización a través de productos, servicios y experiencias que entreguen un valor significativo para ellos y para los recursos internos estén optimizados. De acuerdo con Kim y Mauborgne (2015), la innovación en valor es lo que le da forma a la creación de océanos azules ya que ésta posibilita formas que son únicas y que difícilmente podrán ser imitadas en el corto plazo.

En términos más sencillos, la innovación en valor no debe ser confundida con innovación tecnológica solamente, desde una óptica de oportunidad. Mucho se ha dicho que las empresas necesitan replantearse sus ideas preconcebidas sobre qué es la innovación y desmentir los mitos de que se trata simplemente de digitalizar o modernizar tecnológicamente. Para ser verdaderamente innovador en estrategia, es necesario considerar las necesidades del cliente de forma tan profunda que, en última instancia, se rediseñe el modelo de negocio para servirle mejor que nadie.

Sustitución abrupta de esquemas por parte del sistema conforma que las nuevas reglas del juego sean otras no solo en la estrategia sino también en las instituciones y en la cultura como bien apunta Clayton Christensen (2016) al sostener que la innovación disruptiva también puede originar nuevos mercados, pues aborda temas ignorados hasta el momento por las empresas que mantenían la tradición. Esta forma es la convergencia en la estrategia de océano azul con otros enfoques modernos de innovación empresarial.

"Las capacidades basadas en el conocimiento y la transformación digital fortalecen la innovación empresarial y favorecen el desarrollo de ventajas competitivas en entornos altamente dinámicos" (Tortora et al., 2021).

4. Ventaja competitiva y sostenibilidad organizacional

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando supera a sus competidores basándose en unos recursos, capacidades o estrategias que le resultan accesibles a ella misma y no a sus rivales. Según Jay Barney, para que los recursos de una organización sean capaces de constituir una fuente sostenible de ventaja competitiva estos deben ser valiosos, escasos, no ser fácilmente imitables, y también deben poder ser explotados organizativamente (Barney, 1991).

La estrategia océano azul también promueve la formación de un contexto competitivo, y dentro de las oportunidades de cuyo surgimiento pueden obtener mayores rendimientos económicos. Sin embargo, la permanencia en tales ventajas está determinada por factores internos, tales como la cultura organizacional, el liderazgo, la capacidad de innovación y la gestión del conocimiento.

Desde un punto de vista crítico es frecuente que las ONG empiecen a desarrollar acciones de vanguardia sin tener las capacidades mínimas necesarias para sostenerlas. Esto significa que ganancias iniciales satisfactorias se erosionan rápidamente cuando reaccionan los competidores y/o modifican el mercado.

Por tal razón, la ventaja competitiva, derivada de la estrategia de océano azul, debe entenderse como un proceso dinámico y no como una condición estática.

5. Transformación organizacional y creación de nuevos mercados

Para una ejecución exitosa de la estrategia del océano azul, las organizaciones tienen que experimentar cambios en sus estructuras, procesos y paradigmas tradicionales. Organizativas eficaces son aquellas que hace del cambio su oportunidad estratégica Peter Drucker (2007).

La resistencia al cambio debe ser vencida para el cambio organizacional, la creatividad debe ser fomentada, y una cultura de innovación debe ser creada. Por tanto, la diferenciación en los mercados nuevos es visión estratégica para adelantarse a captar necesidades frente a rivales.

Autores como Henry Mintzberg (1994) afirman que la estrategia no es sólo fruto de procesos racionales analíticos y deliberados, sino también de estrategias emergentes surgidas a partir de cambios en el entorno. Completa esto con el enfoque del agua azul y también con la importancia de la adaptabilidad dentro de la estrategia.

No obstante, una crítica habitual es que muchas empresas intentan imponer la construcción de océanos azules sin disponer de los análisis contundentes del mercado que les permitan avanzar en esa dirección y acaban generando propuestas de valor innovadoras que no pueden sostenerse económicamente o que no son aceptadas por los consumidores.

6. La estrategia del océano azul en el contexto de las organizaciones empresariales contemporáneas

Las empresas actuales se enfrentan a incertidumbres y cambios demográficos donde convergen transformaciones digitales, inteligencia artificial y nuevas demandas sociales en materia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

En este sentido tiene relevancia la estrategia del océano azul, por cuanto proporciona instrumentos para la identificación de nuevas oportunidades y para el diseño de alternativas de valor diferentes. La fusión del pensamiento creativo, pensamiento innovador y análisis estratégico permite a las organizaciones aliviar la intensa competencia a la que se enfrentan hoy en día, y crear modelos de negocios más sostenibles.

Sin embargo, desde una óptica crítica, el pensamiento de océanos azules podría generar expectativas demasiado positivas si se formulase como una solución definitiva. No son todos los sectores los que ofrecen las mismas posibilidades para crear nuevos mercados ni todas las empresas pueden aplicar con éxito esta estrategia.

Por tanto, cuando se juzgue la efectividad de la estrategia del océano azul, esta debe hacerse a la luz de las condiciones específicas de cada sector, nivel organizacional, los recursos disponibles y la capacidad de innovación de la organización.

El análisis conceptual revela por otra parte que la estrategia de océano azul es una novedosa lógica empresarial que desconfía de las formas tradicionales de hacer negocios. A diferencia de las teorías clásicas que se focalizan en la competencia y el posicionamiento en relación con el competidor, esta visión promueve la creación de valor a través de la búsqueda de mercados no explorados.

Sin embargo, también se puede comentar de la literatura que la creación de una deseable ventaja competitiva no consiste sólo en identificar océanos azules, pero también en la habilidad organizacional para innovar sostenidamente, manejar el cambio, y transformar sus recursos estratégicos para adaptarse a ambientes dinámicos. Por tanto, la estrategia de océano azul ha de ser considerada como un instrumento poderoso, pero simplemente como instrumento, para el éxito. Así que su mayor valor está cuando se combina con capacidades organizacionales, innovación continua, y el liderazgo estratégico centrado en la creación de valor sostenible.

"La innovación del modelo de negocio constituye una fuente de ventaja competitiva cuando las organizaciones desarrollan capacidades dinámicas para reconfigurar continuamente sus recursos, procesos y competencias" (Cruz-Sánchez et al., 2026).

Teorías de administración que se aplican a la estrategia del océano azul

Teoría	Autor(es)	Año	Principales postulados	Relación con la estrategia del océano azul
Capacidades Dinámicas			Las organizaciones deben desarrollar	Permite que las empresas creen y mantengan

	David Teece, 1997; actualizada	la capacidad de océanos azules
	Gary Pisano y 2018	integrar, construir mediante la
	Amy Shuen	y reconfigurar adaptación
		recursos para continua y la
		responder a innovación
		entornos estratégica.
		cambiantes.
		Las innovaciones Coincide con el
		disruptivas crean océano azul al
Innovación	Clayton 1997; actualizada	nuevos mercados promover la
Disruptiva	Christensen 2016	o transforman los creación de
		existentes mercados no
		desplazando a los explotados y
		competidores nuevas propuestas
		tradicionales. de valor.
Innovación		La innovación se Facilita la
		fortalece generación de
Abierta (Open	Henry 2003; actualizada	mediante la ideas innovadoras
Innovation)	Chesbrough 2020	colaboración con necesarias para
		actores externos, diseñar océanos
		clientes, azules
		universidades y sostenibles.
		socios
		estratégicos.
Organización		Las Favorece la
		organizaciones creación de
Ambidiestra		deben equilibrar océanos azules sin

Estrategia de Innovación de Valor Compartido	Charles O'Reilly	2004; actualizada	la explotación de	descuidar	la
	III y Michael Tushman	2021	negocios actuales con la exploración de nuevas oportunidades de mercado.	eficiencia de las operaciones existentes.	
			Las empresas	Amplía	el
	Michael Porter y Mark Kramer	2011; desarrollos recientes 2022-2025	generan valor económico mientras crean beneficios sociales ambientales para sus grupos de interés.	concepto de océano azul al incorporar la sostenibilidad y la creación de valor para múltiples actores.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Teece (2018), Christensen (2016), Chesbrough (2020), O'Reilly y Tushman (2021), y Porter y Kramer (2011).

"Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones renovar continuamente sus recursos y modelos de negocio para responder a entornos caracterizados por cambios tecnológicos acelerados e incertidumbre competitiva" (Teece, 2018).

La estrategia del océano azul es, ante todo, un ejercicio de adaptación organizacional continua y no solamente la identificación de nuevos mercados.

Las teorías actuales, son reflejo de una evolución hacia la manera de pensar estratégicamente de la competencia tradicional hacia enfoques estratégicos innovadores, adaptativos y creando valor. La estrategia de océano azul es compatible con estas visiones, ya que todas están de acuerdo en que las ventajas competitivas sostenibles en el futuro no se basarán únicamente en superar a competidores existentes, sino que también implicarán desarrollar capacidades para identificar nuevas oportunidades.

"Las organizaciones que logran equilibrar la explotación de sus negocios actuales con la exploración de nuevas oportunidades presentan mayores probabilidades de sostener ventajas competitivas en mercados dinámicos" (O'Reilly & Tushman, 2021).

Innovar no es dejar de hacer las labores tradicionales, es hacerlas a la vez.

Dinámicas capacidades permiten a las organizaciones continuamente moldearse para acoplarse a condiciones cambiantes de entorno; innovaciones disruptivas demuestran cómo se pueden desarrollar nuevos mercados; innovaciones abiertas subrayan la importancia de colaboración externa; organizaciones ambidiestras enfatizan el balance de eficiencia e innovación; y valor compartido abre una dimensión social y sustentable de competitividad.

"La competitividad empresarial sostenible depende de la capacidad de generar simultáneamente valor económico y beneficios para la sociedad" (Porter & Kramer, 2011).

Esta visión amplía el enfoque del océano azul para incluir la sustentabilidad y responsabilidad social como vehículos para la diferenciación.

En suma, estas teorizaciones evidencian que la estrategia de los océanos azules no debe ser entendida como un instrumento aislado sino más bien, en tanto órgano o mecanismo de un amplio ecosistema estratégico en el que la innovación constante, el aprendizaje organizacional, y la sustentabilidad se asientan como factores decisivos para lograr ventajas competitivas duraderas en organizaciones del sector empresarial del siglo veintiuno.

METODOLOGÍA

Este trabajo fue elaborado desde una modalidad cualitativa y con propósito de comprensión y análisis crítico acerca de la implementación de la estrategia de océano azul como herramienta generadora de ventajas competitivas en las empresas. Dicha perspectiva es apropiada, ya que habilita para explicar fenómenos estratégicos complejos teóricamente y reflexivamente, facilitando así la comprensión de las dinámicas organizativas relacionadas con la innovación, la diferenciación y la apertura de nuevos espacios de mercado.

La investigación se ubica dentro de un estudio documental, con objetivos descriptivos y analíticos. La fuente para la obtención de la información fue una revisión sistemática de la literatura científica especializada, incluyendo artículos publicados en revistas indexadas, libros académicos y documentos

de investigación relacionados con la estrategia del océano azul, las ventajas competitivas, la innovación organizacional y las teorías de gestión estratégica contemporáneas. La primera selección de las fuentes se basó en la actualidad, la relevancia al tema y la calidad científica.

Se usó el método analítico-sintético para el estudio de los datos. Inicialmente se trabajaron sobre los fundamentos teórico-conceptuales generales del fenómeno de estudio, luego los resultados fueron consolidados en un análisis crítico que facilitó la identificación de conexiones, similitudes, contradicciones y aportaciones entre las diversas estrategias de estudio. Asimismo, se empleó el enfoque hermenéutico para decodificar los aportes de diferentes autores y ubicar sus planteamientos en el contexto de la realidad empresarial actual.

Los datos recopilados se analizaron a través de un análisis de contenido y se extrajeron categorías relacionadas con innovación de valor, creación de mercados, capacidades dinámicas, innovación disruptiva, ambidiestralidad organizacional, y valor compartido. Este procedimiento facilitó la construcción de una discusión crítica sustentada en evidencia científica y orientada a los fines del estudio.

Al final, el estudio fue fundamentado en principios de rigor académico y ética científica, a fin de asegurar la confiabilidad de las fuentes utilizadas, la adecuada citación de autores y la transparencia en la interpretación de los resultados.

Discusión

La investigación se planteó con objetivo general analizar la propuesta de la estrategia de océano azul como herramienta para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en las empresas y los objetivos específicos fueron el de conocer sus bases teóricas, analizar los procesos de implementación y medir su efecto en la capacidad innovadora, posicionamiento y sostenibilidad competitiva. La justificación expuso la necesidad de analizar como las organizaciones se orientan al cambio en respuesta a mercados cada vez más saturados a través de estrategias que les permitan ir más allá de la competencia tradicional y abrir nuevos espacios para el valor.

Desde sus bases, el modelo del océano azul plantea una distinción epistemológica con respecto a las perspectivas clásicas de la dirección estratégica expuestas en el marco teórico. En contraste con esta teoría competitiva de Porter (1980), para quien la competencia gira en torno a las empresas que compiten

en el mercado de una industria específica, Kim y Mauborgne (2005, 2015) plantean que la competencia se torna cada vez menos significativa con la creación de mercados novedosos. Esta diferenciación pone de manifiesto una efectiva tensión conceptual: la estrategia tradicional se centra en vencer a los competidores actuales, y a diferencia de esta, el océano azul busca cambiar las reglas del juego empresarial. Pero esta afrenta aparente no va a traducirse en un reemplazo radical de una visión por otra, sino que ambas seguirán coexistiendo y complementándose, dependiendo del contexto organizacional.

Desde una mirada crítica, una de las principales contribuciones de la estrategia del océano azul es desviar el foco de atención de la competencia hacia la innovación en valor. Sin embargo, este planteamiento presenta una limitante considerable. La literatura parece mostrar la actividad de creación de océanos azules como al alcance de la mano para todas las organizaciones, pero la habilidad de descubrir nuevas fronteras de mercado y capturar nuevo espacio de mercado requiere de capital, tecnología, talento humano y recursos organizacionales, los cuales varían de empresa a empresa. Por lo tanto, no es sólo el esfuerzo creativo de los gerentes lo que hizo viable el éxito de esta estrategia, sino también las condiciones estructurales que permitieron o limitaron la innovación. La discusión nos permite también darnos cuenta de que las teorías modernas antes presentadas en el cuadro anterior refuerzan y complementan la comprensión de la estrategia del océano azul. La teoría de las capacidades dinámicas de Teece enfatiza que las organizaciones deben adquirir habilidades para evolucionar en ambientes cambiantes. Esta consideración es sumamente importante porque pone de manifiesto que la formación de un océano azul no es un acontecimiento único y aislado, sino un proceso permanente de aprendizaje y de reajustes organizacionales. En otras palabras, la ventaja competitiva no se basa sólo en definir y encontrar una oportunidad, sino en ser capaz de sostenerla contra la tormenta producida por el cambio en el ambiente. En otro sentido, la teoría de la innovación disruptiva de Christensen también explica cómo nuevas ofertas de valor pueden transformar industrias enteras. Sin embargo, la evidencia empírica revela que muchas innovaciones disruptivas no sobreviven precisamente por errores en la aplicación, resistencia organizacional o falta de adopción por el mercado. Esto lleva a que la creación de océanos azules sea percibida como una actividad riesgosa, que en la literatura del mundo de los negocios hacia el éxito siempre se proyectan minimizando.

La innovación abierta de Chesbrough introduce una nueva dimensión al afirmar que el conocimiento estratégico ya no se produce sólo dentro de las empresas. Este pensamiento contrasta con el pensamiento gerencial convencional y sugiere que es posible crear océanos azules a través de la colaboración con los clientes, universidades, centros de investigación y otros miembros del ecosistema empresarial. Sin embargo, también supone riesgos para la protección del conocimiento, propiedad intelectual y gestión de alianzas estratégicas.

"Las organizaciones innovan con mayor rapidez cuando integran conocimientos provenientes de clientes, universidades, proveedores y otros actores externos" (Chesbrough, 2020).

Esta perspectiva apoya que la generación de océanos azules podría ser potenciada a través de redes de colaboración y Aprendizaje Externo.

Explotar y explorar son las dos facetas importantes de una organización ambidiestra. Muchas organizaciones no logran ejecutar estrategias de negocios disruptivos porque ponen demasiado esfuerzo en su futuro, y no lo suficiente en las operaciones que sostienen sus márgenes hoy. Desde este punto de vista, el desarrollo del océano azul necesita atender a las cuestiones tanto estabilidad como confiabilidad. Simultáneamente, el enfoque del valor compartido introduce aspectos sociales y medioambientales a la estrategia del océano azul. Esta fusión es especialmente relevante en una época en que los consumidores, inversionistas y gobiernos demandan organizaciones más responsables y sostenibles. La ventaja competitiva en la actualidad no sólo debe fundamentarse en el desempeño económico, sino en la capacidad de crear valor para muchos grupos de interés.

Con echo esto, en relación con la justificación de la investigación, los resultados teóricos apoyan la pertinencia de investigar estrategias para las organizaciones empresariales en escenarios de incertidumbre, digitalización, aceleración tecnológica y complejidad competitiva. Sin embargo, la revisión crítica evidenció también que la estrategia de océanos azules no es una receta mágica para aplicar en todos los sectores ni el éxito organizativo está garantizado por su implementación. Está condicionada por las características del contexto, condiciones internas del organismo y condiciones del mercado.

Para finalizar, la discusión pone de manifiesto como la estrategia del océano azul tiene un alto potencial para proveer ventajas competitivas sostenibles, sin embargo, este potencial se ve sujeto a las condiciones

internas de la organización para innovar, aprender, adaptarse y cambiar continuamente. Las teorías actuales estudiadas complementan esta perspectiva, revelando que en el siglo XXI la competitividad empresarial no está fundada únicamente en la diferenciación sino en la combinación de capacidades dinámicas, innovación colaborativa, sustentabilidad y aprendizaje organizacional. Por ende, el verdadero reto para las organizaciones empresariales no es sólo descubrir océanos azules sino desarrollar las capacidades para navegar y permanecer en ellos sosteniblemente.

"La combinación entre capacidades dinámicas y modelos de negocio ambidiestros permite a las organizaciones adaptarse con mayor rapidez a mercados inciertos y generar nuevas oportunidades de crecimiento" (Randhawa et al., 2021).

CONCLUSIÓN

La investigación consignada perseguía el objetivo de estudiar si la estrategia de océano azul podría ser utilizada para sustentar la ventaja competitiva en las organizaciones de negocios, desde el reconocimiento de que los contemporáneos mercados están definidos con una competencia creciente, aceleradas transformaciones tecnológicas y las necesidades de consumidores siempre cambiantes. Bajo estas condiciones, el trabajo de investigación posibilitó, en términos generales, llegar a la conclusión de que la actual competitividad de las empresas impone estrategias que vayan más allá de la tradicional lógica de choque directo entre competidores, hacia la búsqueda de nuevos espacios en el mercado.

El estudio del marco teórico reveló que la estrategia del océano azul es la más creativa de las estrategias del pensamiento estratégico contemporáneo, ya que señala que las organizaciones pueden crear espacios de mercado nuevos, mediante la creación de valor, para lograr un crecimiento superior. Sin embargo, puede observarse una lectura desmitificadora de este pensamiento que, lejos de evidenciar la sustitución total de las teorías clásicas de la administración estratégica, se traduce en una actualización de las mismas. La competencia no desaparece, simplemente se transforma y se mueve en otros tipos de diferenciación y de innovación. Igualmente, el análisis de las teorías actuales permitió observar que la perdurabilidad de las ventajas competitivas está supeditada a una pluralidad de elementos organizacionales. Las capacidades dinámicas, la innovación disruptiva, la innovación abierta, la organización ambidiestra y la creación de valor compartido revelan que la fórmula para el logro empresarial no es, primordialmente, la identificación de oportunidades, sino la capacidad para

desarrollar estructuras organizativas que se puedan adaptar, aprender y renovar continuamente. Este hecho desafía a las simplistas interpretaciones que transportan la estrategia del océano azul como receta mágica de éxito.

Críticamente, uno de los hallazgos clave de la investigación que desafía a muchas organizaciones empresariales con impedimentos estructurales para generar verdaderos océanos azules. Factores tales como falta de recursos, culturas organizativas fuertes y rígidas, resistencia al cambio, bajo nivel de capacidad innovadora y deficiencias en liderazgo estratégico pueden impedir que las propuestas de diferenciación triunfen como ventajas competitivas sostenibles. Por tanto, la innovación de valor no debe concebirse simplemente en términos de creatividad empresarial, sino como la consecuencia de procesos complejos de transformación organizacional.

De la misma manera, se halló que en la investigación se pudo detectar una importante contradicción en el discurso estratégico actual. Si bien la literatura promueve la idea que hay que seguir innovando para evadir a la competencia, la realidad es que muchos mercados suelen copiar de manera veloz las innovaciones exitosas, menguando con el tiempo la exclusividad de los beneficios logrados. Así, se concluye que ningún océano azul es eterno y que el verdadero sustento competitivo se encuentra en la habilidad de la organización para continuamente desarrollar nuevos procesos de innovación y adaptación.

Con base en los objetivos establecidos, se concluye que la estrategia del océano azul tiene un potencial alto para impulsar la innovación, fortalecer el posicionamiento del negocio y lograr ventajas competitivas. No obstante, su eficacia está determinada por la conjunción entre direccionamiento estratégico, capacidades dinámicas, cultura organizacional, gestión del conocimiento y visión de futuro. La invención de nuevos espacios de mercado es sólo el punto de partida de un proceso más amplio para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, se concluye que las organizaciones del siglo XXI se enfrentan al desafío de evolucionar desde un modelo centrado en la competencia a otro centrado en la innovación, la adaptabilidad, y la generación continua de valor. La estrategia del océano azul puede considerarse una herramienta para alcanzar este objetivo, pero su éxito estará supeditado a si las organizaciones son capaces de convertir la innovación en una práctica continua y no en una acción puntual. Por eso, la ventaja competitiva

sostenible real no está en crear un océano azul, sino en desarrollar la capacidad organizacional para crear continuamente nuevos océanos en un ambiente de incertidumbre, complejidad y cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Cruz-Sánchez, O., Cruz-Cázares, C., & Hernández-Vivanco, A. (2026). Business model innovation from dynamic capabilities perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 204, Article 115835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115835>
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Hossain, M. A., Akter, S., & Yanamandram, V. (2021). Why doesn't our value creation payoff: Unpacking customer analytics-driven value creation capability to sustain competitive advantage. *Journal of Business Research*, 131, 287–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.063>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma* (2nd ed.). Stanford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618–634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>



- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tortora, D., Chierici, R., Briamonte, M. F., & Tiscini, R. (2021). I digitize so I exist: Searching for critical capabilities affecting firms' digital innovation. *Journal of Business Research*, 129, 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.048>