

“La Estrategia del Océano Azul” - W. Chan Kim y Renee Mauborgne

Conceptos del libro “Blue Ocean Strategy” editado en español por Editorial Norma con el título “La Estrategia del Océano Azul”. Basado también en el artículo “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth “ HBR July-August 2004.

Introducción

La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

La estrategia del océano azul comparada con la estrategia del océano rojo

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Los *océanos azules*, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias

actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Tomemos el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta.

A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo. Antes de que surgiera el Cirque du Soleil, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.).

Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional). El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costes en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

Principios para desarrollar una estrategia de océano azul:

1- Crear nuevos espacios de consumo

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. **El primer**

principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, los autores del libro proponen los siguientes cinco caminos.

2 - Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. No nos encontramos ante un reto baladí. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes, ... En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora.

Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: **hay que concentrarse en la globalidad, no en los números**. Los autores del libro proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

3 - Ir mas allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, **las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados**. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados-objetivo demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran. A pesar de que el universo de noclientes

normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo de no-clientes puede resultar muy lucrativo.

La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva. A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda. Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano.

4 - Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?

- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?

- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?

- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio -sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él. Así fue con el Philips CD-i, una auténtica maravilla de la ingeniería, pero que no proporcionaba a los consumidores una razón lo suficientemente cautivadora como para comprarlo. El CD-i incluía en un solo aparato un reproductor de vídeo, una cadena de música, una consola de juegos y una herramienta de aprendizaje. Los ejecutivos de Philips dieron por sentado que una tecnología de vanguardia resultaría un completo atractivo para los consumidores. Sin embargo, no fue este el caso, ya que el producto disponía de tantas funcionalidades que los consumidores no sabían realmente cómo utilizarlo. Además, en ese momento eran muy escasos los discos y el software disponibles en el mercado para ser utilizados en el CD-i.

La trampa tecnológica en la que cayó Philips es algo habitual, incluso entre las mayores empresas del planeta. La innovación en el valor que se ofrece a los clientes no es equivalente a la innovación tecnológica. El Cirque du Soleil, Starbucks, The Home Depot o Ralph Lauren son océanos azules que poco tienen que ver con la tecnología. Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente. Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no clientes pasarse a nuestro bando. El segundo aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce. Para ayudar a los gestores a encontrar el precio oportuno para una oferta irresistible, los autores presentan la herramienta llamada el "túnel del precio".

Conclusión

Los principios del océano azul son cuatro:

- Crear nuevos espacios de consumo;
- Centrarse en la idea global y no en los números;
- Ir más allá de la demanda existente;
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

Una vez aplicados los cuatro, nuestra estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

Vale también agregar el aporte del blog de **NRGconsultores**: “*Balanced Scorecard e Innovación Estratégica*” quienes agregan algunos elementos recopilados, adaptados y comentados del libro en cuestión (post original [aquí](#)):

En los últimos treinta años, las escuelas de negocios nos han enseñado un camino centrado en la competencia. Las empresas menos exitosas han seguido ese camino, un enfoque convencional: Su pensamiento estratégico está dominado por la idea de quedarse con una orientación basada en la competencia. En el absoluto contraste, las empresas de alto crecimiento alto han prestado poca atención a comparación o batalla con sus rivales. En cambio, han procurado hacer de sus competidores algo irrelevante por una lógica estratégica que los autores denominan la **innovación de valor** (Value Innovation).

Veamos a continuación, algunas diferencias entre el enfoque en la competencia y el enfoque de innovación de valor.

Supuestos de Industria

Muchas empresas toman las condiciones de sus industrias como “dado y puesto”, sin verlas con un sentido crítico e innovador. En consecuencia, su estrategia está fundamentada en esos supuestos. Los innovadores de valor hacen todo lo contrario. No importa como el resto de la industria se comporta. Ellos identifican, evalúan y retan esos supuestos y creencias. Los innovadores de valor buscan ideas de éxito de ventas y saltos espectaculares en el valor.

Foco Estratégico

Muchas organizaciones dejan que los competidores establezcan los parámetros de su pensamiento estratégico. Ellos comparan sus fuerzas y debilidades con aquellos de sus rivales y enfocan sus baterías en la construcción de “ventajas competitivas”.

Esta lógica convencional conduce a las empresas a competir en ámbitos marginales e incrementales. La lógica de innovación de valor comienza con una ambición de dominar el mercado ofreciendo a un salto tremendo en el valor. Los innovadores de valor nunca dicen: Aquí está lo que los competidores hacen; hagamos esto en respuesta a ese enfoque.

Como los innovadores de valor no se concentran en la competencia, ellos pueden distinguir los factores que crean el valor superior entre todos los factores en los que la industria compite. Ellos no gastan sus recursos y esfuerzos en ofrecer cierto producto y características de servicio, sólo porque es lo que sus rivales hacen.

Clientes

Muchas empresas buscan el crecimiento fundamentados en retener y ampliar sus bases de clientes. Esto a menudo conduce a la segmentación estructurada y más fina, y a la mayor personalización de las propuestas, para dar respuesta a necesidades específicas.

La innovación de valor sigue una lógica diferente. En vez de concentrarse en las diferencias entre clientes, los innovadores de valor añaden las concordancias poderosas en los rasgos del producto o servicio que los clientes valoran.

Los innovadores de valor creen que la mayor parte de personas dejarán de lado sus diferencias si se les ofrece un aumento considerable del valor que se les entrega. Esas empresas trabajan con el corazón del mercado, aun si esto significa la pérdida de algunos de sus clientes.

Activos y Capacidades

Muchas compañías ven oportunidades comerciales por la lente de sus activos y capacidades existentes. Ellos preguntan, ¿Considerando lo que tenemos, qué es lo mejor que podamos hacer?

En contraste, los innovadores de valor preguntan, ¿Cómo lo haríamos si comenzamos de nuevo?

Productos y de Servicios

El esquema de competencia convencional ocurre dentro de límites claramente establecidos, definidos por los productos y servicios que el sector de industria tradicionalmente ofrece. Los innovadores de valor, a menudo cruzan esos límites. Ellos piensan en términos de la solución total que los clientes buscan, y ellos tratan de vencer los compromisos que su industria impone a los clientes.

Otro elemento que ayuda a los gerentes a superar los límites establecidos de la industria para descubrir fuentes de valor completamente nuevas para los consumidores, es el de preguntarse las cuatro interrogantes clave:

¿Cuáles son los factores que nuestra industria da por supuestos establecidos, y que deberían ser eliminados?

¿Qué factores deberían ser reducidos bajo del estándar de la industria?

¿Qué factores deberían ser elevados bien arriba el estándar de la industria?

¿Qué factores deberían ser creados que la industria nunca ha ofrecido?

Según la lógica convencional de la competencia, la curva de valor de una industria sigue una forma básica. Los rivales tratan de mejorar el valor ofreciendo un poco más por un poco menos, pero la mayoría no desafía la forma de la curva. Según los autores: “Todas las empresas alto desempeño que estudiamos crearon curvas de valor fundamentalmente nuevas y superiores. Ellos consiguieron esto por una combinación de eliminar rasgos, crear rasgos, reduciendo y elevando rasgos y atributos a niveles sin precedentes en sus industrias.”

¿Qué pasa una vez que una empresa ha creado una nueva curva de valor? Tarde o temprano, la competencia trata de imitarlo. En muchas industrias, los innovadores de valor no afrontan un desafío creíble durante muchos años, pero en otros, los rivales aparecen más rápidamente.

Obsesionada con conservar la cuota de mercado, la empresa puede caer en la trampa de la lógica estratégica convencional. Si la empresa no encuentra su salida de la trampa, la forma básica de su curva de valor comenzará a lucir justo como a la de sus rivales.

En algunas industrias emergentes, las empresas deben innovar con frecuencia. En muchas otras industrias, las empresas pueden cosechar sus éxitos durante mucho tiempo; una curva de valor radicalmente diferente es difícil de imitar por otros actores del sector, y las ventajas de volumen que vienen con la innovación de valor, hacen la imitación costosa.

Cuando la curva de valor de una empresa es fundamentalmente diferente de la del resto de la industria – y la diferencia es valorada por la mayor parte de los clientes – los gerentes deberían resistir a la innovación. En cambio, las empresas deberían emprender la expansión geográfica y mejoras operacionales para conseguir máximo aprovechamiento de economías de escala y de cobertura de mercado. Este enfoque acercamiento desalienta la imitación y permite que empresas den un nuevo giro al potencial de su innovación de valor.

Según los autores: “Las empresas que estudiamos que eran más exitosas en aplicación recurrente de la innovación de valor, eran aquellas que aprovecharon las tres plataformas en las cuales la innovación de valor puede ocurrir: producto, servicio, y entrega. El sentido preciso de las tres plataformas varía a través de industrias y empresas, pero en general, la plataforma de producto es el producto físico; la plataforma de servicio es el apoyo como mantenimiento, servicio de cliente, garantías, y el desarrollo de proveedores y contratistas; y la plataforma de entrega incluye la logística y los canal de entrega de productos o servicio a los clientes.

“Demasiado a menudo, los gerentes que tratan de crear un foco de innovación de valor en la plataforma de producto y desestiman los otros dos elementos. Con el tiempo, este enfoque probablemente no abrirá muchas oportunidades de la innovación de valor repetida. Como los clientes y las tecnologías cambian, cada plataforma presenta nuevas posibilidades. Como los agricultores buenos hacen rotación sus cosechas, los innovadores de valor buenos rotan sus plataformas de valor”.

¿Cómo pueden los altos ejecutivos promover la innovación de valor? Primero, ellos deben identificar y articular la lógica estratégica predominante de la empresa. Entonces deben desafiarlas. Ellos deben detenerse y pensar en las creencias de la industria, el foco estratégico de la empresa, y los enfoques – hacia clientes, activos y capacidades, propuestas de valor de productos y servicios – que son dados por sentado.

Habiendo enmarcado de nuevo la lógica estratégica de la empresa alrededor de la innovación de valor, los altos ejecutivos deben hacer las cuatro preguntas que traducen su esquema de pensamiento en una nueva curva de valor: ¿Cuál de los

factores que nuestra industria da por supuesto y que deberían ser eliminados?
¿Qué factores deberían ser reducidos por debajo del estándar de la industria?
¿Cuáles deberían ser elevados muy por encima del estándar de la industria?
¿Qué factores deberían ser creados que la industria nunca ha ofrecido?

Atendiendo al conjunto completo de estas cuatro preguntas – en lugar de seleccionar una o dos – se establecerá lo necesario para un crecimiento rentable. La innovación de valor es la búsqueda simultánea del valor radicalmente superior para los clientes, y de la reducción de costos.

Los ingresos, la rentabilidad, la cuota de mercado, y la satisfacción del cliente son todos indicadores de la posición actual de una empresa. Al contrario de lo que el pensamiento estratégico convencional sugiere, esas medidas no suelen señalar el camino al futuro. El mapa de Pionero – Migrador – Seguidor puede ayudar a una empresa a predecir y planear el futuro crecimiento y la ganancia, una tarea que es particularmente difícil – y crucial – en una economía de cambios acelerados.