



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Sistema de Universidad Virtual

Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, este material bibliográfico proporcionado por UDG Virtual, siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Referencia bibliográfica

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Norma. Pp. 3-26.



www.udgvirtual.udg.mx

Escuela Militar de Aviación 16 Col. Ladrón de Guevara, Guadalajara, Jal., México. C.P. 44600. Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33) 3630-1444 / 3630-1445 / 3630-0085 / 3615-2519

Av. Juárez 976 Edif. Cultural y Administrativo Piso 5, Col. Centro, Guadalajara, Jal., México. C.P. 44100. Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33) 3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 8802

**Bestseller
mundial**

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

**Cómo desarrollar un nuevo mercado
donde la competencia
no tiene ninguna importancia**


W. Chan Kim • Renée Mauborgne



HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

GRUPO
EDITORIAL
norma

La estrategia del océano azul



Cómo desarrollar un nuevo mercado
donde la competencia
no tiene ninguna importancia

W. Chan Kim
Renée Mauborgne

Traducción
Adriana de Hassan

Revisión técnica
Emercomex

GRUPO
EDITORIAL
norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lima, México, Panamá, Quito, San José, San Juan,
Santiago de Chile, Santo Domingo

Chan Kim, W.

La estrategia del océano azul / W. Chan Kim, Renée Mauborgne;
traductora Adriana de Hassan. — Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

352 p. ; 23 cm.

ISBN 958-04-8839-8

Título original: Blue Ocean Strategy.

1. Mercadeo 2. Planificación de mercadeo 3. Administración de mercadeo

4. Administración de empresas

I. Hassan, Adriana de, tr. II. Mauborgne, Renée III. Tit.

658.8 cd 19 ed.

AJD6719

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original en inglés:

BLUE OCEAN STRATEGY

How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant
de W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Copyright © 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation

Publicado mediante acuerdo con Harvard Business School Press

60 Harvard Way, Boston, Mass 02163

Reservados todos los derechos.

Copyright © 2005 para América Latina

por Editorial Norma S. A.

Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia.

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por: Nomos Impresores

Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Marzo de 2008

Dirección editorial, María del Mar Ravassa Garcés

Edición, Fabián Bonnett Vélez

Dirección de arte, Jorge Alberto Osorio Villa

Adaptación de cubierta, María Clara Salazar Posada

Diagramación, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Bembo

ISBN 958-04-8839-8

ISBN 978-958-04-8839-2



Contenido

Prefacio	ix
PRIMERA PARTE: La estrategia del océano azul	1
CAPÍTULO 1: La creación de los océanos azules	3
CAPÍTULO 2: Herramientas y esquemas analíticos	33
SEGUNDA PARTE: Formulación de la estrategia del océano azul	63
CAPÍTULO 3: Reconstrucción de las fronteras del mercado	65
CAPÍTULO 4: Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras	115
CAPÍTULO 5: Ir más allá de la demanda existente	143
CAPÍTULO 6: Aplicar la secuencia estratégica correcta	165
TERCERA PARTE: Ejecución de la estrategia del océano azul	205
CAPÍTULO 7: Vencer las principales barreras organizacionales	207
CAPÍTULO 8: Incorporar la ejecución a la estrategia	241
CAPÍTULO 9: Conclusión: Sostenibilidad y renovación de la estrategia del océano azul	263
APÉNDICE A: Un bosquejo del patrón histórico de la creación de los océanos azules	271
APÉNDICE B: La innovación en valor	299

APÉNDICE C: La dinámica de la innovación en valor en el mercado	305
Notas	311
Bibliografía	321
Agradecimientos	327
Sobre los autores	331

La creación de los océanos azules

Guy Laliberté es actualmente el director ejecutivo del Cirque du Soleil, uno de los productos culturales de exportación más grandes del Canadá, pero antes de eso fue acordeonista, saltimbanqui y devorador de fuego. Las producciones de este circo, fundado en 1984 por un grupo de actores callejeros, han sido presenciadas por cerca de cuarenta millones de espectadores en noventa ciudades del mundo entero. En menos de veinte años, el Cirque du Soleil ha generado un nivel de ingresos que Ringling Bros and Barnum & Bailey —el campeón global de la industria circense— tardó más de cien años en lograr.

Lo que hace que este crecimiento acelerado sea todavía más asombroso es que no se logró en una industria atractiva sino en una más bien deteriorada, cuyo potencial de crecimiento era limitado, visto a la luz del análisis estratégico tradicional. El poder de negociación por parte de los actores estrellas era fuerte. También era fuerte el poder de los

compradores o clientes. Las otras formas de entretenimiento —desde diversos tipos de entretenimiento urbano, pasando por los eventos deportivos hasta el entretenimiento en el hogar— proyectaban una sombra larga. Los niños clamaban por su PlayStation en lugar de una visita al circo itinerante. En parte debido a esto, la industria perdía constantemente a su público y, por consiguiente, veía reducirse también sus ingresos y utilidades. Existía además el sentimiento creciente de los grupos protectores de los animales contra su uso en los circos. Ringling Bros and Barnum & Bailey marcaban la pauta, y los circos más pequeños no eran otra cosa que imitaciones en pequeña escala. Por consiguiente, desde el punto de vista de la estrategia basada en la competencia, la industria del circo carecía de atractivo.

Otro aspecto notable del éxito del Cirque du Soleil es que no triunfó a fuerza de arrebatarle los clientes a la industria cada vez más pequeña del circo, la cual había puesto tradicionalmente su mira en los niños. El Cirque du Soleil no compitió con Ringling Bros and Barnum & Bailey, sino que creó un espacio antes desconocido en el mercado, en el cual la competencia perdió toda importancia. Apeló a un grupo de clientes completamente distinto: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento sin precedentes. Es importante señalar que una de las primeras producciones del Cirque llevó por título “Reinventamos el circo”.

Un espacio nuevo en el mercado

El Cirque du Soleil triunfó porque reconoció que para tener éxito en el futuro, las compañías tendrían que dejar de competir entre sí. La única manera de vencer a la competencia es dejar de *tratar* de vencerla.

Para comprender ese logro del Cirque du Soleil, imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que *no* existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego¹. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen.

En los océanos rojos siempre será importante mantenerse a flote gracias a vencer a los rivales. Los océanos rojos siempre serán importantes y serán una realidad de la vida de los negocios. Pero en vista de que en un número cada vez mayor de industrias la oferta supera la demanda, competir por una participación en unos mercados cada vez más chicos, aunque será necesario, no bastará para sostener un alto desempeño². Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, también deben crear nuevos océanos.

Infortunadamente, los océanos azules en su mayoría no están definidos. El pensamiento estratégico de los últimos veinticinco años se ha centrado principalmente en las estrategias para los océanos rojos donde prevalece la competencia³. El resultado ha sido un conocimiento bastante bueno sobre la manera de competir hábilmente en las aguas rojas, desde el análisis de la estructura económica básica de una industria existente, hasta la selección de una posición estratégica de bajo costo o de diferenciación o de enfoque, o la referenciación (*benchmarking*) de la competencia. Aunque algo se habla acerca de los océanos azules, no hay muchas guías prácticas sobre la manera de crearlos⁴. A falta de unos esquemas analíticos para crear los océanos azules y de unos principios para manejar eficazmente el riesgo, la creación de dichos océanos se ha quedado en el plano del deseo por ser una estrategia demasiado arriesgada a juicio de los gerentes. Este libro proporciona los esquemas prácticos y las herramientas analíticas para buscar y capturar sistemáticamente los océanos azules.

La creación continua de océanos azules

Si bien la expresión *océanos azules* es nueva, su existencia no lo es. Son un rasgo del pasado y el presente de la vida de las empresas. Si miramos cien años atrás y nos preguntamos cuántas industrias eran desconocidas en ese momento, la respuesta es que muchas industrias tan básicas como la de los automóviles, la grabación musical, la aviación, la petroquímica, el cuidado de la salud y la consultoría de negocios no existían ni siquiera en la imaginación, o apenas comenzaban a perfilarse. Ahora regresemos el reloj sólo treinta años. Nuevamente vemos aparecer una plétora de industrias de miles de millones de dólares —fondos de inversión, telefonía celular, plantas de energía eléctrica operadas a gas, biotecnología, comercio minorista de descuento, mensajería expresa, *minivans*, tablas para la nieve, bares donde se sirve café, y vídeos caseros, para mencionar sólo unas cuantas. Hace apenas tres décadas, ninguna de esas industrias había alcanzado una dimensión significativa.

Ahora adelantemos el reloj veinte años, o quizá cincuenta, y preguntémonos cuántas industrias desconocidas en este momento podrán existir entonces. Si nos valemos de la historia para predecir el futuro, la respuesta es la misma: muchas.

La realidad es que las industrias jamás permanecen estáticas sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, los mercados se amplían y las empresas van y vienen. La historia nos enseña que hemos subestimado enormemente la capacidad de crear industrias nuevas y volver a crear las existentes. En efecto, el sistema de Clasificación

Normalizada de las Industrias (SIC) publicado hace medio siglo por el Censo de los Estados Unidos, se reemplazó en 1997 por la Norma de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS). El nuevo sistema amplió a veinte los diez sectores industriales de la SIC a fin de reflejar las realidades que surgen de los nuevos territorios industriales⁵. Por ejemplo, el sector de servicios del sistema antiguo se dividió en siete sectores empresariales que van desde la información hasta el cuidado de la salud y la asistencia social⁶. Si se considera que esos sistemas se diseñaron para efectos de normalización y continuidad, ese cambio demuestra cuán significativa ha sido la expansión de los océanos azules.

Sin embargo, el tema central del pensamiento estratégico ha gravitado sin lugar a dudas alrededor de las estrategias para los océanos rojos donde impera la competencia. La explicación radica en parte en la gran influencia de la estrategia militar a partir de la cual se originó la estrategia corporativa. El lenguaje mismo de la estrategia está profundamente matizado por referencias militares: los “altos mandos”, los empleados “rasos”, el “frente de batalla”. Descrita en esos términos, la estrategia es cuestión de enfrentar a un oponente y luchar por un determinado territorio limitado y constante a la vez⁷. Sin embargo, a diferencia de la guerra, la historia de la industria nos muestra que el universo del mercado nunca ha sido constante. Al contrario, siempre se han creado océanos azules a través del tiempo. Por consiguiente, centrar la atención en el océano rojo es aceptar los principales factores restrictivos de la guerra —el terreno limitado y la necesidad de vencer al enemigo para alcanzar el éxito— y negar la fortaleza que distingue al mun-

do empresarial: la capacidad de crear espacios nuevos sin competencia.

El impacto de la creación de los océanos azules

Nos propusimos cuantificar el impacto que tiene la creación de los océanos azules sobre el crecimiento de una compañía, tanto en lo relacionado con los ingresos como con las utilidades. Para ello estudiamos el lanzamiento de negocios nuevos de 108 compañías (véase la figura 1-1). Descubrimos que el 86% de los lanzamientos fueron extensiones de líneas existentes, es decir, mejoras dentro del espacio conocido del océano rojo. Estos lanzamientos representaron sólo el 62% de los ingresos totales y apenas un 39% del total de las utilidades. El otro 14% de los lanzamientos tuvo por objeto crear océanos azules y generó el 38% de los ingresos

FIGURA 1-1

Consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento



totales y el 61% del total de las utilidades. Si se considera que en los lanzamientos de negocios nuevos se incluyeron las inversiones totales destinadas a crear tanto océanos rojos como océanos azules (independientemente de las consecuencias en materia de ingresos y utilidades e incluidos los fracasos), el beneficio de la creación de océanos azules en cuanto al desempeño salta a la vista. Aunque no tenemos datos sobre la tasa de aciertos de las iniciativas de océanos rojos y océanos azules, las diferencias de desempeño entre ellas, en términos globales, son notables.

El imperativo creciente de crear océanos azules

Varias fuerzas impulsan el imperativo creciente de crear océanos azules. Con los avances tecnológicos acelerados se ha mejorado sustancialmente la productividad de las industrias y los proveedores han podido ofrecer una gama nunca vista de productos y servicios. El resultado es que la oferta supera a la demanda en un número cada vez mayor de industrias⁸. A esto se suma la tendencia hacia la globalización. A medida que se dismantelan las barreras comerciales entre las naciones y las regiones, y ante la posibilidad de contar con información instantánea sobre los productos y los precios a nivel global, los nichos de mercado y los paraísos monopólicos tienden a desaparecer⁹. Si bien con la intensificación de la competencia global crece la oferta, no hay una evidencia clara de un aumento paralelo de la demanda en el mundo, y las estadísticas apuntan hacia una disminución de la población en muchos mercados desarrollados¹⁰.

El resultado ha sido que los productos y servicios han pasado rápidamente a ser genéricos, con lo cual han aumentado las guerras de precios y se han reducido los márgenes de utilidades. Diversos estudios recientes de las principales marcas estadounidenses en distintas industrias confirman esa tendencia¹¹. Revelan que las marcas son cada vez más parecidas en las principales categorías de productos y servicios y que, mientras mayor su similitud, mayor la tendencia de la gente a elegir con base en el precio¹². Ya la gente no insiste como antes en que su detergente para la ropa sea Tide. Tampoco le es fiel a Colgate cuando Crest está en descuento y viceversa. En las industrias saturadas es cada vez más difícil diferenciar las marcas, tanto en momentos de crecimiento como de decrecimiento económico.

Todo esto indica que el ambiente empresarial en el cual evolucionaron la mayoría de los enfoques estratégicos y administrativos del siglo XX tiende a desaparecer. A medida que se vayan tiñendo de sangre los océanos rojos, los gerentes tendrán que interesarse más por los océanos azules de lo que están acostumbrados a hacerlo.

Del concepto de compañía e industria al concepto del movimiento estratégico

¿Cómo puede una compañía salirse del océano rojo de la competencia sangrienta? ¿Cómo puede crear un océano azul? ¿Hay un enfoque sistemático para lograrlo y, por tanto, sostener un desempeño elevado?

En nuestra búsqueda de una respuesta, lo primero que hicimos fue definir la unidad básica de análisis para nuestra

investigación. Para comprender las raíces del alto desempeño, la literatura empresarial por lo general utiliza a la compañía como la unidad básica de análisis. La manera como las compañías logran un crecimiento fuerte y rentable mediante un conjunto definido de características estratégicas, operativas y organizacionales ha sido motivo de asombro. Sin embargo, nuestra pregunta fue la siguiente: ¿Hay compañías “excelentes” o “visionarias” imperecederas que superan constantemente al mercado y crean océanos azules repetidamente?

Consideremos los ejemplos de *In Search of Excellence* [En Busca de la excelencia] y *Built to Last* [Empresas que perduran]^{13*}. El primero de estos libros se publicó hace veinte años y fue un éxito de librería. Sin embargo, a los dos años de su publicación, varias de las compañías analizadas comenzaron a quedar en el olvido: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor. Tal como se documentó en *Managing on the Edge*, dos tercios de las empresas modelo identificadas en el libro se habían caído de sus pedestales en un lapso de cinco años después de su publicación¹⁴.

El libro *Empresas que perduran* siguió los mismos pasos. Trató de identificar “los hábitos exitosos de las compañías visionarias” con una historia larga de desempeño superior. Sin embargo, para no caer en la trampa de *En Busca de la excelencia*, el período de estudio de *Empresas que perduran* se amplió a todo el período de existencia de las compañías y el análisis se limitó a las empresas de más de cuarenta años. *Empresas que perduran* también fue un éxito de librería.

* Ambos títulos publicados en español por Editorial Norma en 1984 y 1995, respectivamente.

Sin embargo, tras un examen más riguroso también han salido a la luz las deficiencias de algunas de las compañías visionarias destacadas en *Empresas que perduran*. Tal como se ilustra en el libro *Creative Destruction* aparecido recientemente, buena parte del éxito atribuido a algunas de las compañías modelo analizadas en *Empresas que perduran* se debió al desempeño de su sector de la industria y no de las compañías propiamente¹⁵. Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) cumplía los criterios de *Empresas que perduran* porque había superado el desempeño del mercado en el largo plazo. En realidad, si bien HP superó el desempeño del mercado, lo mismo hizo toda la industria del hardware. Además, HP ni siquiera superó a la competencia dentro de la industria. Valiéndose de éste y de otros ejemplos, el libro *Creative Destruction* cuestionó la existencia real de compañías “visionarias” que superan continuamente el desempeño del mercado. Y todos hemos sido testigos del estancamiento o el deterioro de las compañías japonesas célebres por las estrategias “revolucionarias” de sus días de gloria a finales de los años 70 y principios de los 80.

Si la compañía de alto desempeño perpetuo no existe y si una misma compañía puede ser brillante en un momento y torpe en otro, tal parece entonces que la compañía no es la unidad de análisis apropiada para explorar las raíces del alto desempeño y de los océanos azules. Tal como se mencionó anteriormente, la historia también nos muestra que las industrias se crean y se expanden continuamente en el tiempo, y que las condiciones y las fronteras de la industria no están dadas sino que los actores individuales los forjan. No es necesario que las compañías compitan frontalmente

en un determinado espacio de la industria; el Cirque du Soleil creó un espacio nuevo en el mercado del entretenimiento, y generó de paso un crecimiento sólido y rentable. Por consiguiente, tal parece que ni la compañía ni la industria son la mejor unidad de análisis para estudiar las raíces del crecimiento rentable.

Obedeciendo a esta observación, nuestro estudio muestra que la unidad de análisis para explicar la creación de los océanos azules y el alto desempeño sostenido es el movimiento estratégico, no la compañía ni la industria. El movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard compró a Compaq en 2001, ésta dejó de ser una compañía independiente, lo cual induciría a muchas personas a juzgar que la compañía no fue exitosa. Sin embargo, es algo que no invalida los “movimientos estratégicos de océanos azules” que Compaq realizó al crear la industria de los servidores. Esos movimientos estratégicos no sólo contribuyeron a la recuperación contundente de la compañía a mediados de los años 90, sino que también abrieron un nuevo espacio de miles de millones de dólares en el mercado de los computadores.

El apéndice A, “Un esquema del patrón histórico de la creación de océanos azules”, es una reseña resumida de la historia de tres industrias representativas de los Estados Unidos tomadas de nuestra base de datos: la industria automotriz (cómo llegamos al trabajo), la industria de las computación (lo qué utilizamos en el trabajo) y la industria del cine (dónde vamos después del trabajo para descansar). Tal como se de-

muestra en el apéndice A, no hay una sola compañía o industria que haya sido excelente a perpetuidad. Sin embargo, hay una semejanza notable entre los movimientos estratégicos que han creado océanos nuevos y los que han marcado trayectorias nuevas de crecimiento fuerte y rentable.

Los movimientos estratégicos que aquí se examinan —movimientos de los cuales han nacido productos y servicios que abrieron y capturaron espacios nuevos en el mercado, provocando así saltos enormes en la demanda— contienen historias extraordinarias de crecimiento rentable, pero también de oportunidades que las compañías estancadas en los océanos rojos dejaron pasar, razón por la cual se convierten en materia de reflexión. Construimos nuestro estudio alrededor de esos movimientos estratégicos a fin de comprender el patrón mediante el cual se crean los océanos azules y se logra un alto desempeño. Estudiamos más de ciento cincuenta movimientos estratégicos realizados entre 1880 y 2000 en más de treinta industrias, y examinamos detenidamente a las empresas pertinentes en cada uno de los casos. Las industrias comprenden desde hoteles, el cine, el comercio minorista, las aerolíneas, la energía, los computadores, la radio y la televisión, hasta la construcción, los automóviles y el acero. Analizamos no sólo las empresas exitosas que dieron nacimiento a los océanos azules, sino también a los competidores menos afortunados.

Dentro de cada movimiento estratégico y entre los distintos movimientos buscamos la convergencia del grupo creador de los océanos azules, así como lo sucedido con las empresas menos exitosas atrapadas en el océano rojo. También buscamos la divergencia entre los dos grupos. Como

parte de esta búsqueda, tratamos de descubrir los factores comunes conducentes a la creación de océanos azules y las diferencias fundamentales entre los triunfadores y los simples sobrevivientes o los perdedores lanzados a la deriva en el océano rojo.

A través de nuestro análisis de más de treinta industrias confirmamos que no son las características de la industria ni de la organización las que explican la diferencia entre los dos grupos. Al evaluar las variables de la industria, la organización y la estrategia descubrimos que en el grupo de los creadores de océanos azules había compañías pequeñas y grandes, gerentes jóvenes y viejos, empresas de industrias atractivas y no atractivas, empresas nuevas o establecidas, compañías privadas y públicas, empresas de industrias de baja y alta tecnología y compañías de diversos orígenes nacionales.

En nuestro análisis no encontramos una compañía o industria que hubiera sido excelente continuamente. Lo que encontramos detrás de unas historias de éxito aparentemente idiosincrásicas fue un patrón constante y común en todos los movimientos estratégicos encaminados a crear y capturar océanos azules. Así sea Ford en 1908 con el modelo T; GM en 1924 con los vehículos diseñados para apelar a las emociones; CNN en 1980 con las noticias en vivo las veinticuatro horas durante los siete días de la semana; o Compaq, Starbucks, Southwest Airlines o Cirque du Soleil —o, para el caso, cualquiera de las otras jugadas de océanos azules de nuestro estudio—, el enfoque estratégico para crear océanos azules fue constante en el tiempo, independientemente de la industria. Nuestra investigación también abarcó los movimientos estratégicos famosos que sirvieron de motor

para la recuperación del sector público. Ahí encontramos un patrón sorprendentemente parecido.

Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul

Tradicionalmente, quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia, construyendo una trinchera defensiva dentro del orden existente de la industria¹⁶. Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación¹⁷. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, a la cual hemos denominado *innovación en valor*. La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Le hemos dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado.

En la innovación en valor se pone igual énfasis en el valor que en la innovación. El valor sin innovación suele quedarse en el plano de la *creación gradual de valor*, algo que mejora el valor pero que no es suficiente para sobresalir en el mercado¹⁸. La innovación sin valor tiende a girar alrededor de la tecnología, del concepto de ser pionero o futurista, lo cual hace que termine yendo más allá de lo que los com-

pradores están dispuestos a aceptar y a adquirir¹⁹. En este sentido, es importante distinguir entre la innovación en valor y los conceptos de la innovación tecnológica y de ser los pioneros en un mercado. Nuestro estudio demuestra que aquello que distingue a los ganadores de los perdedores cuando se trata de crear océanos azules no es la tecnología de punta y tampoco la identificación del "momento exacto para ingresar al mercado". Esos factores están presentes algunas veces, pero en la mayoría de los casos no es así. La innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo. Cuando los innovadores de la tecnología y los pioneros del mercado no refuerzan la innovación con el valor, muchas veces terminan poniendo huevos que otras compañías empollan.

La innovación en valor es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia. Es importante señalar que la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: la disyuntiva entre el valor y el costo²⁰. El concepto convencional es que las compañías pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto, o bien crear un valor apenas razonable a un costo menor. Desde ese punto de vista, la estrategia consiste en elegir entre la diferenciación y el bajo costo²¹. Por otra parte, quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.

Volvamos al Cirque du Soleil. La esencia de la experiencia de entretenimiento que logró crear fue la búsqueda

simultánea de la diferenciación y el bajo costo. Cuando apareció por primera vez, los demás circos se dedicaban a compararse entre sí y a maximizar su participación en una demanda cada vez más reducida, exprimiendo los mismos actos circenses tradicionales. Por consiguiente, buscaban más payasos y domadores famosos, una estrategia que elevaba su estructura de costos sin modificar sustancialmente la experiencia del espectáculo. El resultado fue un aumento de los costos y una caída en picada de la demanda total.

Estos esfuerzos perdieron toda relevancia cuando hizo su aparición el Cirque du Soleil. Al no ser un circo común y tampoco una producción teatral clásica, el Cirque du Soleil no prestó atención alguna a lo que hacía la competencia. En lugar de aplicar la lógica convencional de ganarle la partida a la competencia ofreciendo una solución mejor —un circo más divertido y más emocionante— quiso ofrecer al público la diversión y las emociones del circo *simultáneamente* con la sofisticación intelectual y la riqueza artística del teatro. Por consiguiente, redefinió el problema mismo en otros términos²². Al rebasar las fronteras tanto del mercado del teatro como del circo, el Cirque du Soleil aprendió a ver con nuevos ojos no sólo a los clientes del circo sino a las otras personas que no eran sus clientes tradicionales: los clientes adultos del teatro.

Esto generó un concepto completamente nuevo del circo, el cual puso fin a esa disyuntiva entre el valor y los costos, creando el océano azul de un mercado desconocido. Consideremos las diferencias. Mientras otros circos pensaban únicamente en ofrecer espectáculos con animales, contratar estrellas, presentar distintos espectáculos simultánea-

mente en tres pistas y promocionar las ventas por concesión en los pasillos, el Cirque du Soleil descartó todas esas variables. Esas variables eran desde tiempo atrás una realidad de la industria tradicional del circo, la cual nunca cuestionó su pertinencia. Sin embargo, el público se mostraba cada vez más descontento con el uso de los animales. Además, los actos con animales eran uno de los elementos más costosos no sólo por los animales mismos sino por el adiestramiento, el cuidado médico, el alojamiento, el seguro y el transporte.

Asimismo, mientras la industria del circo buscaba presentar estrellas, en la mente del público las supuestas estrellas del circo eran poca cosa al lado de las estrellas de cine. Por consiguiente, eran otro componente costoso que no influía en mayor medida sobre los espectadores. También desaparecieron las tres pistas simultáneas. Esa disposición no sólo les generaba angustia a los asistentes al tener que pasar los ojos rápidamente de uno a otro, sino que implicaba contratar más artistas, con las consecuencias obvias de costos. Y aunque las concesiones de ventas en los pasillos parecían una buena manera de generar ingresos, en la práctica los precios elevados desalentaban las compras y el público se sentía embaucado.

La fascinación del circo tradicional se reducía sólo a tres variables esenciales: la carpa, los payasos y los actos clásicos de acrobacia como los de los ciclistas y los malabaristas. Cirque du Soleil conservó los payasos pero cambió el estilo de humor a base de golpes por otro estilo más encantador y sofisticado. Le imprimió elegancia a la carpa, el elemento que, irónicamente, muchos circos habían comenza-

do a reemplazar por sedes alquiladas. Al reconocer que esa sede singular simbolizaba la magia del circo, el Cirque du Soleil diseñó ese símbolo clásico con un acabado externo magnífico y un mayor nivel de comodidad, dando a sus carpas el aire de los grandes circos épicos. Lejos han quedado el aserrín y las bancas duras. El Cirque du Soleil conservó a los acróbatas junto con otros actos de suspenso, pero les confirió un papel más reducido aunque más elegante al agregarles el toque artístico y el asombro intelectual.

Al explorar las fronteras del mercado del teatro, el Cirque du Soleil ofreció otras variables no propiamente circenses tales como una historia acompañada de riqueza intelectual, música y danza artísticas, y múltiples producciones. Tomó esas variables completamente nuevas para la industria del circo, de la otra alternativa de entretenimiento en vivo que es la industria del teatro.

A diferencia de los espectáculos tradicionales consistentes en una serie de actos inconexos, por ejemplo, cada una de las creaciones del Cirque du Soleil tiene un tema y una historia, a semejanza de lo que sucede en una representación teatral. Aunque el tema es vago (intencionalmente), le aporta armonía y un elemento intelectual al espectáculo pero sin limitar el potencial de los distintos actos. El Cirque también ha tomado prestadas algunas ideas de los espectáculos de Broadway. Por ejemplo, presenta muchas producciones en lugar de "un solo espectáculo para todos" como es tradicional. Además, lo mismo que los espectáculos de Broadway, cada uno de los espectáculos del Cirque du Soleil tiene una partitura original y un surtido de piezas musicales sobre las cuales van montadas la interpretación visual, las

luces y la secuencia de los actos, en lugar de ser al revés. Los espectáculos constan de danza abstracta y espiritual, una idea tomada del teatro y el ballet. Al introducir estas nuevas variables en su oferta, el Cirque du Soleil ha creado espectáculos más sofisticados.

Además, al inyectar el concepto de múltiples producciones y brindar al público una razón para asistir al circo con mayor frecuencia, el Cirque du Soleil ha ampliado considerablemente la demanda.

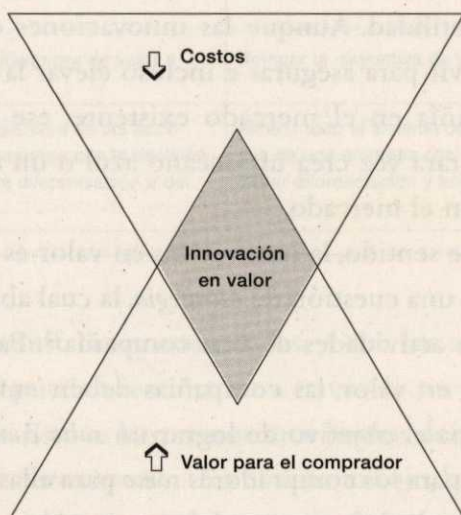
En pocas palabras, el Cirque du Soleil ofrece lo mejor del circo y del teatro y ha eliminado o reducido todo lo demás. Al brindar una utilidad sin precedentes, el Cirque du Soleil ha creado un océano azul y ha inventado una forma nueva de entretenimiento en vivo, notablemente distinta del circo y del teatro tradicionales. Al mismo tiempo, al eliminar muchos de los elementos más costosos del circo, ha reducido drásticamente su estructura de costos, logrando a la vez la diferenciación y el bajo costo. El Cirque ha fijado estratégicamente el precio de sus boletos al nivel de los del teatro, con lo cual multiplicó en varios puntos los precios de la industria del circo, pero mantuvo al mismo tiempo unos precios atractivos para la masa de clientes adultos, quienes estaban acostumbrados a pagar los precios del teatro.

En la figura 1-2 se ilustra la dinámica de diferenciación y bajo costo sobre la cual se apoya la innovación en valor. Tal como se ilustra allí, crear océanos azules es cuestión de reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores. Así es cómo se logra un salto cualitativo en el valor tanto para la compañía como para sus compradores. Considerando que el valor para el comprador se

FIGURA 1-2

Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul

La innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior.



La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo

deriva de la utilidad y del precio que la compañía ofrece, y puesto que el valor para la compañía se genera a partir del precio y de su estructura de costos, hay innovación en valor sólo cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costo de la compañía está debidamente alineado. Este enfoque de un sistema integral hace sustentable la creación de una estrategia de océano azul, en la cual se integra

toda la gama de actividades funcionales y operativas de una empresa.

Por otra parte, innovaciones como las que ocurren con el producto se pueden lograr al nivel de un subsistema sin afectar la estrategia general de la compañía. Por ejemplo, una innovación en el proceso de producción puede reducir la estructura de costos de la compañía y fortalecer su estrategia existente de liderazgo en costos, sin modificar su propuesta de utilidad. Aunque las innovaciones de este tipo pueden servir para asegurar e incluso elevar la posición de una compañía en el mercado existente, ese enfoque de subsistema rara vez crea un océano azul o un espacio desconocido en el mercado.

En este sentido, la innovación en valor es más que *innovación*. Es una cuestión de *estrategia*, la cual abarca el sistema total de actividades de una compañía²³. Para que haya innovación en valor, las compañías deben enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un *salto cualitativo* en el valor tanto para los compradores *como* para ellas mismas. De no existir ese enfoque integral, la innovación permanecerá separada del corazón de la estrategia²⁴. En la figura 1-3 se ilustran las características fundamentales que definen las estrategias de océanos azules y océanos rojos.

La estrategia del océano rojo, basada en la competencia, presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometiéndose a ellas. Ese supuesto se basa en lo que los académicos denominan el concepto *estructuralista* o el *determinismo ambiental*²⁵. En contraste, la innovación en valor se basa en la idea de que las fronteras del mercado y la estruc-

FIGURA 1-3

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

tura de la industria no están dadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y postulados. Esto es lo que nosotros hemos denominado el concepto *reconstruccionista*. En el océano rojo, la diferenciación cuesta porque las empresas compiten de acuerdo con la misma regla de las mejores prácticas. Por consiguiente, las empresas escogen entre la alternativa estratégica de la diferenciación o la del bajo costo. Pero en el mundo reconstruccionista, el propósito estratégico es definir nuevas reglas para las mejores prácticas y romper esa disyuntiva entre el valor y el costo, creando así un océano azul. (Para planteamientos adicionales sobre esta noción véase el apéndice B: "La innovación en valor: un concepto reconstruccionista de la estrategia".)

El Cirque du Soleil rompió la regla de las mejores prácticas de la industria del circo logrando al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo, al reconstruir elementos que estaban por fuera de las fronteras existentes de su industria. Así, ¿es el Cirque du Soleil realmente un circo, si se considera todo lo que ha eliminado, reducido, elevado y creado? ¿O es teatro? Y, si es teatro, ¿entonces cuál es su género: un espectáculo de Broadway, una ópera, un ballet? No está claro. El Cirque du Soleil tomó elementos de esas dos alternativas y los reconstruyó, quedando al final con un poco de todo y a la vez nada de todo eso. Creó un océano azul, un espacio sin competencia en el mercado, sobre cuyo nombre no hay todavía un acuerdo.

Formulación y ejecución de la estrategia del océano azul

Aunque las condiciones económicas imponen la necesidad de los océanos azules, existe la creencia general de que la probabilidad de tener éxito es menor cuando las compañías se aventuran por fuera del espacio conocido de sus industrias²⁶. El problema es cómo alcanzar el éxito en los océanos azules. ¿Cómo pueden las compañías maximizar sistemáticamente las oportunidades y minimizar al mismo tiempo los riesgos de formular y ejecutar una estrategia de océano azul? Si no se comprenden los principios de maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos sobre los cuales se basan la creación y el aprovechamiento de los océanos azules, las probabilidades estarán en contra de la iniciativa del océano azul.