

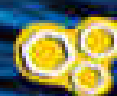
EDICIÓN ACTUALIZADA Y AMPLIADA
DEL BEST SELLER MUNDIAL

Más de
3 millones y medio
de ejemplares
vendidos

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Crear nuevos espacios de mercado
donde la competencia sea irrelevante

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE



PROFIT
editorial

La estrategia del océano azul

Si desea recibir información gratuita
sobre nuestras publicaciones, puede
suscribirse en nuestra página web:

www.profiteditorial.com



también, si lo prefiere, vía email:

info@profiteditorial.com

Síguenos en:



@profiteditorial



Profit Editorial



Editorial Profit

W. Chan Kim
Renée Mauborgne

La estrategia del océano azul

Crear nuevos espacios
de mercado donde
la competencia sea irrelevante



Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por Harvard Business School Publishing Corporation con el título *Blue Ocean Strategy* by W. Chan Kim & Reneé Mauborgne

© 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Para la edición en lengua castellana

© Profit Editorial, 2015 (www.profiteditorial.com)

Profit Editorial I., S.L. 2015

Traducción y adaptación: Emili Atmetlla

Diseño cubierta: XicArt

Maquetación: Babel

ISBN digital: 978-84-16115-90-7

Producción del ebook: booqlab.com

Referencias

Sobre los autores

W. Chan Kim es codirector del Instituto Blue Ocean Strategy del INSEAD y profesor de Estrategia y Gestión Internacional en el INSEAD (Francia) de la cátedra Bruce D. Henderson de The Boston Consulting Group.

Renée Mauborgne es Miembro Distinguido del INSEAD y profesora de estrategia del INSEAD. También es codirectora del Instituto Blue Ocean Strategy del INSEAD.

[Más información sobre los autores.](#)

Sobre el libro

Este best seller internacional, apoyado por organizaciones y empresas de todo el mundo, desafía todo lo que creías saber sobre los requisitos para tener éxito estratégico. Actualizado con nuevo contenido de los autores, La estrategia del océano azul sostiene que los resultados de la competencia encarnizada no es más que un océano ensangrentado de rivales que luchan por los beneficios de una piscina cada vez más pequeña. Basado en un estudio de 150 movimientos estratégicos (que cubre más de 100 años a través de 30 sectores empresariales), los autores sostienen que el éxito duradero no tiene su origen en las batallas libradas con los competidores sino en la creación de “océanos azules”—nuevos espacios de mercado sin explotar que están maduros para el crecimiento.

Otros libros de interés

Web de Profit Editorial

Web de Profit Editorial

Índice

¡Socorro! Mi océano se está volviendo rojo (Prólogo a la segunda edición)

Prólogo de la primera edición

Agradecimientos

PRIMERA PARTE: *La estrategia del océano azul*

1. La creación de los océanos azules
2. Herramientas y esquemas analíticos

SEGUNDA PARTE: Formulación de *La estrategia del océano azul*

3. Reconstruir las fronteras del mercado
4. Focalizarse en la perspectiva global, no en las cifras
5. Ir más allá de la demanda actual
6. Aplicar la secuencia estratégica correcta

TERCERA PARTE: Ejecución de *La estrategia del océano azul*

7. Superar las principales barreras organizacionales

8. Incorporar la ejecución a la estrategia
9. Alinear las propuestas de valor, beneficio y personas
10. Renovar los océanos azules
11. Evitar las trampas de los océanos rojos

Anexo A: Un esquema del patrón histórico de la creación de los océanos azules

Anexo B: Innovación en valor. Una visión reconstruccionista de la estrategia

Anexo C: La dinámica de mercado de la innovación en valor

Notas

Bibliografía

Sobre los autores

¡Socorro! Mi océano se está volviendo rojo

(Prólogo a la segunda edición)

«¡Socorro! Mi océano se está volviendo rojo» es una frase que capta a la perfección el sentimiento del que se hacen eco tan frecuentemente los ejecutivos de las empresas de todo el mundo. Más y más personas, tanto si son directivos de empresas como responsables de organizaciones sin ánimo de lucro, se ven enfrentadas a un océano de competencia feroz del que quieren salir. Tal vez los márgenes de beneficio de su empresa se están reduciendo. Quizás la competencia es cada vez más intensa. Tal vez está a punto de comunicar que no habrá aumentos de salarios. Ésta es una situación que ninguno de nosotros quiere tener que afrontar. Y, sin embargo, es una situación a la que muchas personas se enfrentan.

¿Cómo se puede abordar este desafío? Las lecciones, herramientas y esquemas de *La estrategia del océano azul* le ayudarán a superar este desafío, cualquiera que sea el sector de actividad en que se encuentre. Le mostrará cómo podrá salir de un océano rojo de competencia encarnizada y cómo podrá entrar en el océano azul de un espacio de mercado ganado sin

oposición, caracterizado por una nueva demanda y un elevado crecimiento rentable.

Cuando escribimos *La estrategia del océano azul*, empleamos la metáfora de los océanos rojo y azul, porque los océanos rojos parecían representar la realidad a la que las organizaciones se enfrentan cada vez más, en tanto que los océanos azules eran representativos de las inagotables posibilidades que las organizaciones podían crear, tal como la historia de la industria y el comercio ha confirmado desde sus inicios. Hoy, diez años después, se llevan vendidos más de 3,5 millones de ejemplares del libro. Se ha convertido en un éxito de ventas a lo largo de los cinco continentes. Ha sido traducido a la cifra récord de cuarenta y tres idiomas. Además, el término «océano azul» ha entrado a formar parte del lenguaje del mundo de la empresa y los negocios. Se han contabilizado más de cuatro mil artículos y entradas en blogs sobre *La estrategia del océano azul* y cada día siguen apareciendo nuevos artículos sobre el tema en todo el mundo.

Las historias que contienen son fascinantes. Hay artículos de propietarios de pequeñas empresas y de personas de todo el planeta que describen cómo el libro cambió radicalmente sus perspectivas sobre la vida y cómo llevó sus éxitos profesionales a niveles superiores. En otros artículos, los ejecutivos hablan de cómo *La estrategia del océano azul* les proporcionó la perspectiva necesaria para sacar a sus empresas del océano rojo en que se encontraban para crear una demanda totalmente nueva. Y tenemos otros artículos que detallan cómo los líderes del sector público han aplicado *La estrategia del océano azul* para lograr un gran impacto a un bajo coste con una rápida ejecución en áreas de gran importancia social, que van desde la mejora de la calidad de vida en los ámbitos

urbano y rural, al fortalecimiento de la seguridad interna y externa, pasando por el derribo de silos ministeriales y regionales.¹

Cuando hemos establecido relación con organizaciones que han aplicado estas ideas y hemos trabajado directamente con muchas de ellas desde la publicación de la primera edición de *La estrategia del océano azul*, hemos aprendido mucho de la observación del viaje que las personas han emprendido con estas ideas. Las preguntas más acuciantes que formulan cuando aplican su estrategia de océano azul son: ¿Cómo alineamos todas nuestras actividades alrededor de una estrategia de océano azul? ¿Qué hacemos cuando nuestro océano azul se ha vuelto rojo? ¿Cómo podemos evitar la fuerte atracción gravitatoria del «pensamiento de océano rojo» – nosotros las denominamos «trampas del océano rojo»– aun cuando estemos creando una estrategia de océano azul? Éstas son precisamente las preguntas que han motivado la aparición de esta edición ampliada. En este nuevo prólogo, describiremos en primer lugar las novedades que se han introducido. A continuación, resumiremos brevemente los puntos clave que definen y distinguen *La estrategia del océano azul* y expondremos las razones por las que creemos que la estrategia del océano es ahora mucho más necesaria y pertinente que en el pasado.

Novedades de esta edición ampliada

En esta edición se añaden dos nuevos capítulos y se amplía un tercero. Veamos a continuación los puntos más destacados que

muestran los desafíos y problemas clave a los que se enfrentan los directivos y cómo los resolvemos.

Alineamiento: qué significa, por qué es esencial y cómo lo conseguimos. Un desafío que nos han comentado, y que nosotros hemos observado en las organizaciones, es el modo en que pueden alinear su sistema de actividades –incluyendo una red potencial de socios externos– para crear una estrategia del océano azul que sea sostenible en la práctica. ¿Existe un método simple, pero a la vez completo, que garantice que los elementos clave de una organización, desde el valor hasta el beneficio pasando por las personas, están alineados para respaldar el cambio estratégico que precisa una estrategia de océano azul? Esto es importante porque las compañías se focalizan con excesiva frecuencia en determinadas dimensiones de sus organizaciones, y prestan menos atención a otras dimensiones que también deben apoyar la estrategia para que ésta sea un éxito sostenible. Como reconocimiento de esta situación, esta edición ampliada investiga especialmente la cuestión del alineamiento en el contexto de los océanos azules. Presentamos casos de éxitos y casos de fracasos en alineación para mostrar no sólo cómo se consigue en la práctica sino también cómo se puede fallar. En el [capítulo 9](#) nos ocupamos de este desafío del alineamiento.

Renovación: cómo y cuándo renovar los océanos azules a lo largo del tiempo. Todas las compañías suben y bajan en función de los movimientos estratégicos que llevan o no llevan a cabo. Un reto al que se enfrentan las organizaciones es cómo renovar los océanos azules a lo largo del tiempo, ya que a la larga todo océano azul será imitado y se volverá rojo. La comprensión del proceso de renovación es clave para asegurar que la creación de un océano azul no es un suceso único sino

que puede ser institucionalizado como proceso repetible en una organización. En esta edición ampliada, abordamos el modo en que los líderes pueden transformar la creación de océanos azules de logro puntual estático a proceso de renovación, tanto a nivel de negocio como a nivel corporativo en el caso de las compañías con múltiples negocios. Aquí describimos el proceso de renovación dinámico para la creación de un rendimiento económico sostenible, tanto para un solo negocio que ha recurrido a un océano azul como para las organizaciones con negocios diversos que tienen que mantener en equilibrio las iniciativas de océano rojo y las de océano azul. Al hacerlo de este modo también ponemos de relieve los roles complementarios que las estrategias de océano rojo y océano azul desempeñan en la gestión de las ganancias de una compañía en la actualidad a la vez que construyen un importante crecimiento y valor de marca para el futuro. En el [capítulo 10](#) nos ocupamos del desafío de la renovación.

Trampas del Océano Rojo: qué son y por qué deberían evitarse. Por último, exponemos las diez trampas más frecuentes del océano rojo en que caen las compañías cuando ponen en práctica su estrategia de océano azul. Estas trampas retienen a las compañías ancladas en el océano rojo cuando tratan de zarpar hacia el océano azul. Identificar y evitar estas trampas es crítico para que la gente tenga las ideas claras cuando se cree una estrategia del océano azul. Si se ha captado correctamente el concepto, se pueden evitar las trampas y aplicar las herramientas y metodologías asociadas con precisión para que se puedan elaborar las acciones estratégicas que nos permitan navegar por aguas azules y cristalinas. En el [capítulo 11](#) nos ocupamos del desafío que representan las trampas del océano rojo.

¿Cuáles son los aspectos más distintivos del libro?

El propósito de *La estrategia del océano azul* era claro: permitir que cualquier organización –grande o pequeña, nueva o antigua– abordara el reto de la creación de océanos azules, de modo que se maximizara la oportunidad y se minimizara el riesgo. El libro pone en cuestión algunas creencias hondamente arraigadas en el campo de la estrategia. Si tuviéramos que centrarnos en los cinco puntos clave distintivos que hacen que el libro sea digno de consideración, serían los que exponemos a continuación.

La competencia no debería ocupar el centro del pensamiento estratégico. Demasiadas compañías permiten que sea la competencia la que dirija sus estrategias. La novedad de la aportación de *La estrategia del océano azul* es que con excesiva frecuencia esta focalización en la competencia retiene a las compañías ancladas en el océano rojo. Pone a la competencia, y no al cliente, en el núcleo central de la estrategia. Como consecuencia, el tiempo y la atención de las compañías se centran en compararse con sus rivales y en reaccionar ante sus movimientos estratégicos, en lugar de aprender a ofrecer un salto en valor a los compradores –lo cual *no* es exactamente lo mismo.

La estrategia del océano azul se libera del yugo de la competencia. En la esencia del libro se encuentra el concepto del cambio, desde la competencia a la creación de un nuevo espacio de mercado y, desde aquí, a que la competencia sea irrelevante. Ya destacamos este aspecto en 1997 en «Innovación de Valor» el primero de nuestra serie de artículos

publicados en el *Harvard Business Review* que conforman la base de este libro.² Observamos que las compañías que se despegan de la competencia prestan poca atención a equipararse o superar a sus rivales o a construir una posición competitiva que les sea favorable. Su objetivo no era superar a sus competidoras, sino ofrecer un salto espectacular en valor que convirtiera a la competencia en irrelevante. El centro de atención en la innovación en valor, y no en el posicionamiento frente a los competidores, impulsa a las compañías a poner en cuestión todos los factores competitivos de un determinado sector de actividad y no a dar por sentado que si la competencia hace algo esto significa que tiene relación con el valor para el comprador.

De este modo, *La estrategia del océano azul* da un sentido a la paradoja estratégica a la que muchas organizaciones se enfrentan: cuanto más se concentran en enfrentarse a la competencia y en esforzarse por igualar y superar sus ventajas, más tenderán a parecerse a dicha competencia, lo cual no deja de ser irónico. Frente a esta situación *La estrategia del océano azul* respondería: ¡deje de mirar a la competencia! Innove a través del valor que aporta y deje que sea la competencia la que se preocupe de usted.

La estructura sectorial no es inflexible sino que se puede moldear. El campo de la estrategia ha dado por sentado desde hace tiempo que la estructura de los sectores de actividad es un hecho inmodificable. Bajo esta visión, las empresas se ven impelidas a crear sus estrategias basadas en esta premisa. Y, por tanto, la estrategia, tal como suele practicarse, se inicia con el análisis sectorial –piense en las cinco fuerzas competitivas de Porter o en su más lejano precursor, el análisis SWOT– donde la estrategia tiene que ver con el emparejamiento de los

puntos fuertes y los puntos débiles de la compañía con las oportunidades y amenazas presentes en un determinado sector de actividad. En este caso, la estrategia se convierte en un juego de suma cero en el que la ganancia de una compañía supone una pérdida para otra, ya que las empresas están ceñidas por el espacio de mercado existente.

En cambio, *La estrategia del océano azul* muestra cómo la estrategia puede moldear la estructura en beneficio de una organización para crear un nuevo espacio de mercado. Se basa en la perspectiva de que los límites del mercado y la estructura de la industria o sector de actividad en cuestión no son inmodificables sino que se pueden reconstruir a través de las acciones y convicciones de los participantes en el sector. Tal como muestra la historia industrial y de los servicios, diariamente se crean nuevos espacios de mercado en los que fluye la imaginación. Al comprar en diferentes sectores alternativos, los consumidores demuestran que no perciben o no se sienten constreñidos por los límites cognitivos que los sectores de actividad se imponen a sí mismos. También lo demuestran las empresas cuando inventan y reinventan sectores de actividad, eliminando, modificando y yendo más allá de las fronteras de los mercados existentes para crear una demanda totalmente nueva. De este modo, la estrategia pasa de ser un juego de suma cero a otro en que el resultado de dicha suma ya no es cero, e incluso una industria o sector poco atractivo puede hacerse atractivo a través de los esfuerzos conscientes realizados por las compañías. Lo cual viene a decir que un océano rojo no tiene que permanecer siempre rojo. Esto nos lleva al tercer punto clave distintivo.

La creatividad estratégica puede liberarse de forma sistemática. Desde la visión de Schumpeter del empresario

innovador que actúa en solitario, la innovación y la creatividad han sido contempladas básicamente como una caja negra, inescrutable y aleatoria.³ No es extraño que con esta visión de la innovación y la creatividad, el campo de la estrategia se focalizara sobre todo en el modo de competir en mercados bien definidos y establecidos, y creara todo un arsenal de herramientas y esquemas analíticos para conseguirlo. Pero, ¿es realmente la creatividad una caja negra? Cuando se trata de creatividad artística o de avances científicos –pensemos en el arte majestuoso de Gaudí o en el descubrimiento del radio por Marie Curie– la respuesta puede ser afirmativa. Pero, ¿es esto igualmente cierto para la creatividad estratégica innovadora en valor que crea nuevos espacios de mercado? Pensemos en el modelo T de Ford en el sector del automóvil, Starbucks, en el de las cafeterías, o Salesforce en el del CRM o gestión de la relación con los clientes. Nuestras investigaciones lo desmienten y revelan la existencia de pautas estratégicas comunes detrás de la creación de océanos azules que triunfan. Estas pautas nos permitieron desarrollar esquemas analíticos, herramientas y metodologías que vincularan de forma sistemática la innovación al valor y reconstruyeran los límites sectoriales de modo que maximizaran las oportunidades y minimizaran los riesgos. Aunque, por supuesto, la suerte o el azar desempeñarán siempre un papel, como ocurre en todas las estrategias, estas herramientas –como el cuadro estratégico, el esquema de las cuatro acciones y los seis caminos para reconstruir los límites del mercado– aportan estructura a lo que históricamente ha sido un problema desestructurado en el campo de la estrategia, capacitando a las organizaciones para crear océanos azules de forma sistemática.

La ejecución puede incorporarse en la formulación de la estrategia. *La estrategia del océano azul* es una estrategia que une la inteligencia analítica con la dimensión humana de las organizaciones. Reconoce y rinde tributo a la importancia de alinear las mentes y los corazones de las personas con una nueva estrategia para que la gente la adopte a nivel individual por decisión propia y vaya de buena gana más allá de la ejecución obligatoria cooperando de forma voluntaria en llevarla a cabo. Para conseguir esto, *La estrategia del océano azul* no separa la formulación de la estrategia de su ejecución. Aunque esta desconexión sea un sello característico de las prácticas de la mayor parte de empresas, nuestros estudios demuestran que también es un sello propio de una implementación lenta y discutible y de un seguimiento mecánico, en el mejor de los casos. En cambio, *La estrategia del océano azul* incorpora la ejecución a la estrategia desde el comienzo mediante la práctica de un proceso justo en las fases de construcción y aplicación de la estrategia.

A lo largo de veinticinco años, hemos escrito en muchas publicaciones académicas y de gestión empresarial acerca del impacto del proceso justo en la calidad de la aplicación de las decisiones.⁴ Tal como pone de manifiesto *La estrategia del océano azul*, el proceso justo prepara el terreno para la implementación mediante la invocación a la base esencial de la acción: confianza, compromiso y cooperación voluntaria de las personas de todos los niveles de la organización. El compromiso, la confianza y la cooperación voluntaria no son meras actitudes o comportamientos. Son un capital intangible. Permiten a las compañías diferenciarse en la velocidad, calidad y coherencia de su ejecución e implementar cambios estratégicos con rapidez a un bajo coste.

Un modelo paso a paso para la creación de la estrategia.

El campo de la estrategia ha generado abundantes conocimientos sobre su contenido. Sin embargo, en primer lugar, lo que ha permanecido prácticamente virgen es la cuestión clave de cómo se crea una estrategia. Desde luego, sabemos cómo elaborar planes. Pero, como todos también sabemos, el proceso de planificación no produce estrategias. En resumen, no disponemos de una teoría de la creación de estrategias.

Aunque existen muchas teorías que explican por qué las compañías triunfan o fracasan, en su mayor parte son de tipo descriptivo y no prescriptivo. No hay un modelo paso a paso que prescriba en términos específicos cómo las compañías pueden formular y ejecutar sus estrategias para obtener un alto rendimiento. Dicho modelo se introduce aquí, en el contexto de los océanos azules, para mostrar cómo las compañías pueden evitar las trampas de *competir en el mercado* y conseguir innovaciones *creadoras de mercado*. El marco de trabajo para crear estrategias que avanzamos aquí está construido sobre la base de nuestras prácticas de estrategia en el terreno en multitud de compañías a lo largo de los últimos veinte años. Ayuda en la práctica a los directivos de las empresas cuando formulan estrategias que son innovadoras y creadoras de riqueza.

¿Por qué *La estrategia del océano azul* tiene cada vez más importancia?

Cuando publicamos la primera edición de *La estrategia del océano azul* en 2005, existían numerosas fuerzas que hacían crecer la importancia de crear océanos azules. En el número uno de la lista nos encontrábamos con el hecho de que la competencia en los sectores existentes se estaba volviendo más encarnizada y la presión sobre los costes y los beneficios iba en aumento. Estas fuerzas no sólo no han desaparecido sino que, por el contrario, se han intensificado. Pero aparte de esto, a lo largo de los últimos diez años, han irrumpido nuevas tendencias a nivel mundial a una velocidad que pocos podían siquiera haber imaginado cuando nuestro libro vio la luz por primera vez. Estamos convencidos de que estas tendencias harán que la creación de océanos azules sea una tarea estratégica aún más importante en el futuro. A continuación, destacamos algunas de ellas sin un propósito de exhaustividad en cuanto a cobertura o contenido.

Una demanda cada vez mayor de nuevas soluciones creativas. Eche un vistazo a una amplia gama de sectores de actividad que son esenciales para nuestra forma de vivir: atención y cuidado de la salud, enseñanza primaria y secundaria, universidades, servicios financieros, energía, medio ambiente, y la Administración, donde las demandas son elevadas y, sin embargo, los recursos y los presupuestos son bajos. En los últimos diez años, cada uno de estos sectores ha sido seriamente criticado. Probablemente, no ha habido otra época en la historia en que las estrategias de los participantes en tantos sectores de actividad necesitasen una reformulación fundamental. Para seguir siendo relevantes, se está demandando cada vez más a todos estos actores que imaginen de nuevo sus estrategias para lograr un valor innovador a costes menores.

El uso e influencia creciente de los megáfonos públicos.

Es difícil de creer, pero hace tan sólo diez años, las organizaciones aún controlaban la mayoría de la información que se difundía al público sobre sus productos, servicios y ofertas. Actualmente, esto ya es historia. La oleada de redes y sitios web sociales, blogs, microblogs, servicios de compartimiento de videos (*video-sharing*), contenidos dirigidos por los usuarios, y los *ratings* de internet que se han convertido en omnipresentes a nivel mundial han trasladado a los individuos el poder y la credibilidad de la información que antes estaba en manos de las organizaciones. Para ser un vencedor y no una víctima en esta nueva realidad, su producto o servicio tiene que sobresalir como nunca lo había hecho antes. Esto es lo que consigue que la gente tuitee las alabanzas y no los defectos de su oferta; le conceda *ratings* de cinco estrellas; ponga los pulgares hacia arriba y no hacia abajo; liste sus ofertas como favoritas en los medios sociales, e incluso se sienta inspirada para bloguear positivamente sobre su producto o servicio. No podrá ocultar ni exagerar su oferta de «imitación» cuando prácticamente todo el mundo tiene un megáfono global a su disposición.

Un cambio de ubicación de la demanda y el crecimiento en el futuro. Cuando gente de todo el mundo habla sobre los mercados de crecimiento del futuro, Europa y Japón apenas son citados hoy en día. Incluso Estados Unidos, siendo la economía más grande del mundo, ha ido descendiendo gradualmente una posición secundaria en términos de perspectivas de crecimiento futuro. En cambio, hoy en día, China e India, y no digamos países como Brasil, ocupan los primeros puestos de la lista. En el transcurso de los últimos diez años, estos tres países se han incorporado a las filas de las

diez economías más importantes del mundo. Sin embargo, esta nueva estirpe de economías no se parece a las grandes economías a las que el mundo ha dirigido su mirada hasta ahora y en las que se ha basado para que consuman los bienes y servicios producidos a escala mundial. A diferencia de las rentas per cápita relativamente elevadas que se disfrutaban en las economías del mundo desarrollado, estos grandes mercados emergentes son el producto de rentas per cápita muy bajas, aunque crecientes, procedentes de un gran número de ciudadanos. Esto hace que la importancia de que las organizaciones ofrezcan productos o servicios a un bajo coste asequible sea ahora más crítica que nunca. Pero no se lleve a engaño. Unos costes bajos no son suficientes, ya que estas grandes poblaciones también acceden cada vez más a internet, teléfonos móviles, canales globales de televisión, lo que hace aumentar su nivel de sofisticación, exigencias y deseos. Para conquistar la imaginación y los recursos económicos de estos consumidores cada vez más expertos, se necesita tanto la diferenciación como unos costes bajos.

La aceleración y facilidad para llegar a ser un actor a nivel mundial. Históricamente, las principales compañías multinacionales procedían de Estados Unidos, Europa y Japón. Sin embargo esta realidad está cambiando a una velocidad increíble. Durante los últimos quince años, el número de compañías de China incluidas en *Fortune* Global 500 ha aumentado más de veinte veces, el número de compañías de la India más de ocho veces, aproximadamente, y el número de compañías de Latinoamérica en dicha lista es ahora más del doble. Esto indica que estas grandes economías emergentes representan no sólo océanos de nueva demanda por liberar, sino que también significan océanos de nuevos competidores

potenciales con ambiciones a escala mundial no muy distintas de las de Toyota, General Electric o Unilever.

Pero no sólo las compañías de estos grandes mercados emergentes están en auge. Eso es tan sólo la punta del iceberg de lo que nos deparará el futuro. En la última década se ha producido un cambio esencial en el coste y en la facilidad de convertirse en una empresa participante a escala mundial desde prácticamente cualquier rincón del planeta. Ésta es una tendencia que ninguna organización puede permitirse el lujo de quitarle importancia. Consideremos tan sólo una breve serie de hechos. Con la facilidad y los bajos costes de creación y puesta en marcha de un sitio web, cualquier empresa puede tener un escaparate a escala mundial; actualmente la gente, sea de donde sea, puede captar recursos a través de la financiación colectiva o *crowdfunding*; con servicios como Gmail o Skype, los costes de comunicación han descendido de forma significativa; la seguridad en las transacciones se puede conseguir ahora de forma rápida y económica con servicios como PayPal, mientras que compañías como Alibaba.com logran que sea relativamente fácil y rápido la búsqueda y análisis de posibles proveedores por todo el mundo. Además, existen los motores de búsqueda –equivalentes a los directorios de empresas a nivel mundial– gratuitos. En lo que a la publicidad a escala planetaria se refiere, tenemos a Twitter y YouTube donde se pueden publicitar los productos o servicios de forma gratuita. Con los bajos costes de entrada en el mercado para ser un participante a escala mundial, nuevas empresas de prácticamente todos los rincones del mundo pueden participar cada vez más en los mercados mundiales y ofrecer sus mercancías y servicios. Aunque, es evidente que estas tendencias no atenúan todos los obstáculos que hay que

vencer para llegar a ser un actor global, sí que con toda certeza intensifican la competencia a nivel mundial. Para diferenciarse en estos mercados sobresaturados, es necesario ser creativo a través de la innovación en valor.

Tanto los retos como las oportunidades a los que todos nos enfrentamos hoy en día son importantes. Al proporcionar metodologías y herramientas que las organizaciones sean capaces de aplicar para navegar por océanos azules, tenemos la esperanza de que estas ideas ayuden a superar estos desafíos y a crear oportunidades para que nos vaya mejor a todos. Después de todo, la estrategia no es tan sólo para el mundo empresarial. Es para todos –el mundo de las artes, de las ONG, del sector público e incluso de los países. Le invitamos a que se una a nosotros en este viaje. Una cosa está clara: el mundo necesita océanos azules.

Prólogo de la primera edición

Éste es un libro sobre la amistad, la lealtad y la confianza recíproca. Gracias a esta amistad y a esta confianza, pudimos poner en marcha este viaje de exploración de las ideas que se describen en este libro y finalmente nos decidimos a escribirlo.

Nos conocimos hace veinte años en un aula, uno como profesor, la otra como alumna. Y desde entonces hemos trabajado juntos, sintiéndonos a menudo a lo largo de este viaje como unos bichos raros. Este libro no representa el triunfo de una idea sino de una amistad, que ha demostrado ser más importante que cualquier idea sobre el mundo empresarial. Ha enriquecido nuestras vidas y ha embellecido nuestros mundos. No estábamos solos.

Ningún viaje es fácil; ninguna amistad se llena sólo a base de risas. Pero cada uno de los días de este viaje nos entusiasmó porque nuestra misión era aprender y mejorar. Creemos apasionadamente en las ideas que se exponen en este libro. No están destinadas a aquellos cuya ambición en la vida es sobrevivir e ir tirando. Ése no fue nunca nuestro interés. Si a usted le basta con eso, no siga leyendo. Pero si, en cambio, desea marcar la diferencia, crear una empresa que forje un

futuro en el que ganen todos: los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad en general, siga leyendo. No estamos diciendo que sea fácil, pero sí que merece la pena.

Nuestras investigaciones confirman que las compañías no se mantienen permanentemente en un estado de excelencia, al igual que les ocurre a las industrias o sectores de actividad. Tal como hemos descubierto en nuestro propio camino, no exento de tropiezos, nosotros, al igual que las empresas, hacemos cosas inteligentes y, en cambio, otras dejan mucho que desear. A fin de mejorar la calidad de nuestro éxito tenemos que estudiar lo que nos hizo marcar una diferencia positiva y encontrar la manera de repetirlo de una forma sistemática. Esto es lo que nosotros denominamos creación de movimientos estratégicos inteligentes, y hemos descubierto que el movimiento estratégico esencial es la creación de océanos azules.

La estrategia del océano azul desafía a las compañías a que abandonen el océano rojo de la competencia encarnizada, mediante la creación de un espacio de mercado sin oposición que convierte a la competencia en irrelevante. En lugar de repartirse la demanda existente, a menudo menguante, y compararse con la competencia, *La estrategia del océano azul* pretende aumentar la demanda y evadirse de la competencia. Este libro no sólo plantea un reto a las compañías sino que también ofrece una guía sobre la forma de responder a este reto. En primer lugar, presentamos una serie de herramientas y esquemas analíticos que muestran cómo se debe actuar sistemáticamente ante este reto y, en segundo lugar, explicamos los principios que definen y diferencian *La estrategia del océano azul* del pensamiento estratégico basado en la competencia.

Nuestro propósito es convertir la formulación y la ejecución de *La estrategia del océano azul* en algo tan sistemático y procesable como la estrategia de competir en las aguas rojas del espacio de mercado conocido. Sólo entonces podrán las compañías hacer frente al reto de la creación de océanos azules de una manera inteligente y responsable, orientada a la maximización de las oportunidades y a la minimización de los riesgos. Ninguna compañía –grande o pequeña, nueva o ya establecida– puede permitirse el lujo de actuar como un apostante de casino. Y ninguna compañía debería actuar así.

El contenido de este libro se basa en más de quince años de investigación, en análisis de informaciones que abarcan un período de más de cien años y en una serie de artículos de *Harvard Business Review* y de documentos académicos sobre diversos aspectos de este tema. Las ideas, las herramientas y los esquemas que aquí se exponen se han testado y perfeccionado en la práctica a lo largo del tiempo en empresas de Europa, Estados Unidos y Asia. Este libro se basa en este trabajo y lo amplía por medio de un arco narrativo que une esas ideas en un marco unificado que se ocupa no sólo de los aspectos analíticos en los que se basa la creación de *La estrategia del océano azul* sino también de los aspectos humanos fundamentales relativos a cómo incorporar a la organización y su gente a este viaje, con la voluntad de poner estas ideas en práctica. Aquí, se destacan y se ponen en el centro de la estrategia saber cómo construir confianza y compromiso, así como comprender a la importancia del reconocimiento emocional e intelectual.

Las oportunidades para crear océanos azules han estado siempre presentes. El universo del mercado se ha ido

ampliando en la medida en que se han ido explorando dichas oportunidades. Creemos que esta expansión es la raíz del crecimiento. Sin embargo, no hay una idea clara sobre la teoría y la práctica de cómo crear y conquistar océanos azules de forma sistemática. Le invitamos a leer este libro con el que aprenderá cómo llegar a ser un líder de esta expansión en el futuro.

Agradecimientos

Hemos recibido ayudas importantes para la realización de este libro. El INSEAD nos ha brindado un entorno único donde llevar a cabo nuestra investigación. Nos ha beneficiado enormemente la fusión entre teoría y práctica que se vive en el INSEAD, así como la composición verdaderamente global del profesorado, el alumnado y los ejecutivos que allí se forman. Los decanos Antonio Borges, Gabriel Hawawini y Ludo Van der Heyden nos alentaron y nos brindaron el apoyo institucional desde un principio, además de permitirnos combinar estrechamente nuestras actividades docentes con las de investigación. PricewaterhouseCoopers (PwC) y el Boston Consulting Group (BCG) han ampliado su apoyo económico para nuestra investigación; en especial Frank Brown y Richard Baird de PwC, y René Abate, John Clarkeson, George Stalk y Oliver Tardy de BCG han sido unos valiosos colaboradores.

Si bien a lo largo de los años hemos recibido la ayuda de un grupo de investigadores de gran talento, merecen aquí una mención especial nuestros dos investigadores asociados Jason Hunter y Ji Mi, que han trabajado con nosotros durante los últimos años. Su compromiso, su apoyo constante en las

labores de investigación y su búsqueda de la perfección han sido fundamentales para la realización de este libro. Ha sido una bendición poder contar con ellos.

Nuestros colegas de la escuela de negocios han contribuido a las ideas que aparecen en el libro. Los profesores del INSEAD, en particular Subramanian Rangan y Ludo Van der Heyden, no ayudaron a reflexionar sobre nuestras ideas y nos ofrecieron comentarios valiosos y su apoyo. Muchos de los profesores del INSEAD han enseñado las ideas y los esquemas conceptuales de este libro a ejecutivos y a estudiantes de MBA (máster en dirección de empresas) y nos han proporcionado un valioso *feedback* que ha sido muy útil para pulir nuestras ideas. De otros hemos recibido respaldo intelectual y la fuerza de su bondad. Deseamos expresar nuestro agradecimiento, entre otros, a Ron Adner, Jean Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karel Cool, Arnoud de Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, George Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawer, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Laserre, Jean-Francois Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen-Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanheiser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky y Ming Zeng.

Hemos tenido la fortuna de contar con una red de profesionales y autores de casos en el mundo entero que han contribuido en gran medida a mostrar cómo se aplican en la práctica de las ideas contenidas en este libro y han ayudado a elaborar material de casos para nuestras investigaciones. Entre una larga lista de personas, Marc Beauvois-Coladon merece una mención especial por el trabajo que ha realizado con nosotros y por su importante aportación al [capítulo 4](#), basada

en la experiencia adquirida durante la implementación de nuestras ideas en las empresas. También queremos dar las gracias a Francis Gouillart y sus asociados; Gavin Fraser y sus asociados; Wayne Mortensen; Brian Marks; Kenneth Lau; Yasushi Shiina; Jonathan Landrey y sus asociados; Junan Jiang; Ralph Trombetta y sus asociados; Gabor Burt y sus colegas; Shantaram Venkatesh; Miki Kawawa y sus asociados; Atul Sinha y sus asociados; Arnold Izsak y sus asociados; Volker Westerman y sus asociados; Matt Williamson, y Caroline Edwards y sus asociados. La reciente cooperación con Accenture a través de Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayles y su equipo merece también nuestro reconocimiento. También debemos dar las gracias a Lucent Technologies por su apoyo.

En el transcurso de nuestra investigación nos hemos reunido con ejecutivos corporativos y funcionarios del sector público de todo el mundo a los que debemos agradecer que nos brindaran generosamente su tiempo y sus ideas, ayudando así a dar forma a las ideas contenidas en este libro. A todos ellos, muchas gracias. Entre las muchas iniciativas privadas y públicas para poner en práctica nuestras ideas, el Centro del Programa de Innovación en Valor (VIP) de Samsung Electronics y el Value Innovation Action Tank (VIAT) de Singapur para los sectores público y privado del país han sido fuentes importantes de inspiración y aprendizaje. En particular, ha sido muy valiosa la colaboración de Jon-Yong Yun de Samsung Electronics y de todos los secretarios permanentes del gobierno de Singapur. También manifestamos nuestro agradecimiento más sincero a los miembros de la Value Innovation Network (VIN), una comunidad de alcance mundial dedicada a llevar a la práctica la familia de conceptos

de Innovación en Valor, en especial a los que no hemos podido mencionar aquí.

Por último, nos gustaría dar las gracias a Melinda Merino, nuestra editora, por sus inteligentes comentarios y su *feedback* editorial, así como al equipo de trabajo de Harvard Business School Publishing por su compromiso y apoyo entusiasta. Damos también las gracias a nuestros editores anteriores y actuales de *Harvard Business Review*, en especial a David Champion, Tom Stewart, Nan Stone y Joan Magretta. Estamos en deuda con los participantes de los programas de MBA, doctorado y formación de ejecutivos del INSEAD. Debemos dar las gracias en especial a los participantes de los dos cursos del Grupo de Estudio de Estrategia e Innovación en Valor (VISG) por su paciencia cuando hemos puesto a prueba las ideas de este libro. Sus estimulantes preguntas y su meditado *feedback* aclararon y enriquecieron nuestras ideas.

* * *

Desde la publicación de la primera edición de este libro, muchas otras personas, además de las citadas originalmente en la sección de agradecimientos, merecen ser citadas por su apoyo y sus aportaciones a lo largo de los últimos diez años. El decano Frank Brown tuvo la visión de fundar el INSEAD Blue Ocean Strategy Institute (IBOSI) y los decanos Ilian Mihov y Peter Zensky han continuado respaldando su expansión. Gracias a la visión y el apoyo de nuestros decanos hemos sido capaces de crear muchos programas de estrategia de océano azul en el INSEAD para ejecutivos y estudiantes de MBA que incluyen películas basadas en la teoría, un nuevo enfoque pedagógico que pretende complementar los casos convencionales por escrito para las discusiones en clase.

Estamos muy agradecidos a todos los profesores que han enseñado la teoría, las simulaciones y los casos en los programas de MBA, EMBA y para ejecutivos del INSEAD. Entre los profesores que aún no hemos citado se encuentran Andrew Shipilov, Fares Boulous, Guoli Chen, Ji Mi, Michael Shiel, James Constantini y Lauren Mathys. Otros docentes e investigadores que merecen una mención especial, además de los ya citados, son Zunaira Munir, Oh Young Koo, Katrina Ling y Michael Olenick. Agradecemos su apoyo en la creación de materiales de enseñanza, estudios sectoriales y *apps* para la estrategia de océano azul. También nos gustaría dar las gracias a la Beaucourt Foundation por su generosa ayuda económica para nuestros proyectos de investigación.

Entre las muchas iniciativas públicas y no lucrativas que han puesto en práctica nuestras ideas, el Malaysia Blue Ocean Strategy Institute (MBOSI) y la President Obama's White House Initiative on Historically Black Colleges and Universities nos han aportado nuevos ímpetus para aplicar y ampliar nuestra teoría de *La estrategia del océano azul* en áreas de liderazgo, iniciativa empresarial y el sector público. Queremos expresar nuestro agradecimiento, entre otros, a todos los líderes de Malasia, tanto del sector público como del privado, y al Consejo de Asesores del Presidente de Historically Black Colleges and Universities. También debemos dar las gracias a Jae Won Park y el resto de miembros del MBOSI, a Robert Bong y sus asociados, y a Peter Ng y sus asociados. También queremos agradecer a Kasia Duda y Julia Lee de MBOSI su entusiasta apoyo y dedicación incansable, así como a Craig Wilkie por su apoyo en tareas de investigación. Por último, nuestras más sentidas

gracias a nuestro personal del IBOSI, Mélanie Pipino y Marie-Françoise Piquerez por su ayuda y compromiso permanente.

PRIMERA PARTE

La estrategia del océano azul

1

La creación de los océanos azules

Guy Laliberté es actualmente el CEO del Cirque du Soleil, uno de los productos culturales de exportación más importantes del Canadá, pero antes fue acordeonista, caminante sobre zancos y devorador de fuego. Los espectáculos de este circo han sido presenciados por unos 150 millones de personas en más de 300 ciudades del mundo entero. En menos de veinte años desde su creación, el Cirque du Soleil ha generado un nivel de ingresos que a Ringling Bros. y Barnum & Bailey —el campeón mundial del sector circense— le costó más de cien años conseguirlo.

Lo que hace que este crecimiento sea todavía más asombroso es que se logró en un sector de actividad que no era especialmente atractivo sino en uno más bien declinante que el análisis estratégico tradicional caracterizaba como de potencial de crecimiento limitado. El poder de negociación de los artistas estrella era fuerte. También lo era el de los compradores o clientes. Las otras formas de entretenimiento —desde diversos tipos de diversión urbana a acontecimientos deportivos, pasando por el entretenimiento en el hogar— proyectaban una sombra cada vez mayor sobre el mundo del circo. Los niños pedían a

gritos videojuegos y no una tarde en el circo ambulante. Debido en parte a esta situación, la industria del circo perdía cada vez más público y, por consiguiente, veía cómo también disminuían sus ingresos y beneficios. Además, había un sentimiento cada vez mayor en contra del uso de los animales en los circos que era defendido por los diferentes grupos protectores de los derechos de los animales. Ringling Bros. and Barnum & Bailey marcaba la pauta desde hacía mucho tiempo y los circos competidores más pequeños eran básicamente imitaciones suyas a pequeña escala. Por tanto, desde la perspectiva de la estrategia basada en la competencia, el sector circense parecía escasamente atractivo.

Otro aspecto fascinante del éxito del Cirque du Soleil es que no triunfó a costa de arrebatarse clientes a un sector circense cada vez más pequeño, que se había dirigido históricamente a los niños. El Cirque du Soleil no compitió con Ringling Bros. and Barnum & Bailey sino que creó un nuevo espacio de mercado sin oposición en el que la competencia perdía toda importancia. Apeló a nuevos grupos de consumidores: clientes adultos y corporativos que estaban dispuestos a pagar un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento sin precedentes. Es significativo 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 se dio cuenta de que para tener éxito en el futuro, las compañías debían dejar de competir

entre sí. La única manera de vencer a la competencia es dejando de *intentar* la derrota de la competencia.

Para entender lo que consiguió el Cirque du Soleil, imaginemos un universo de mercado compuesto por dos clases de océanos: océanos rojos y océanos azules. Los océanos rojos representan a todos los sectores de actividad existentes en la actualidad. Éste es el espacio de mercado conocido. Los océanos azules representan a todos los sectores de actividad que *no* existen actualmente. Éste es el espacio de mercado desconocido.

En los océanos rojos, las fronteras sectoriales están definidas y aceptadas y las reglas competitivas del juego son conocidas.¹ En ellos, las empresas tratan de superar a sus rivales para capturar una parte mayor de la demanda existente. A medida que el espacio de mercado se va saturando, las perspectivas de rentabilidad y crecimientos se ven reducidas. Los productos se convierten en genéricos (*commodities*) y la competencia a muerte tiñe de sangre el océano rojo.

En cambio, los océanos azules vienen definidos por espacios de mercado inexplotados, creación de demanda, y la oportunidad de un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean bastante más allá de los límites de los sectores de actividad existentes, la mayoría de ellos surgen del interior de océanos rojos a través de la ampliación de las fronteras de los sectores de actividad existentes, tal como hizo Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia no tiene importancia porque aún no se han establecido las reglas del juego.

Siempre será importante mantenerse a flote en el océano rojo a través de batir a los rivales. Los océanos rojos siempre serán importantes y siempre formarán parte de la realidad del mundo de los negocios. Pero si tenemos en cuenta que la oferta

supera a la demanda en un número cada vez mayor de sectores, competir por una participación en unos mercados cada vez más reducidos, aunque necesario, no será suficiente para mantener un alto rendimiento.² Las empresas tienen que hacer algo más que competir. A fin de aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, también deben crear océanos azules.

Lamentablemente, los océanos azules están aún por explorar en gran parte. El foco de atención dominante del trabajo estratégico de los últimos treinta años se ha centrado en las estrategias de océanos rojos, en los que prevalece la competencia.³ El resultado ha sido un conocimiento bastante bueno sobre cómo competir con eficacia en aguas rojas, desde el análisis de la estructura económica subyacente de un sector de actividad existente, hasta la selección de una posición estratégica de bajo coste o de diferenciación o de enfoque, pasando por la comparación con la competencia. Existen algunos análisis alrededor de los océanos azules⁴, pero hay pocas guías prácticas acerca del modo de crearlos. A falta de esquemas analíticos para crear océanos azules y de principios para gestionar el riesgo de forma efectiva, la creación de dichos océanos se ha quedado en el plano de la ilusión, ya que los directivos de las empresas la perciben como una estrategia demasiado arriesgada. Este libro proporciona los esquemas prácticos y los instrumentos analíticos necesarios para la búsqueda y conquista sistemática de océanos azules.

La creación continua de océanos azules

Aunque el término *océanos azules* es nuevo, su existencia no lo es. Son un rasgo característico del mundo empresarial pasado y

presente. Si nos remontamos a cien años atrás y nos preguntamos cuántos de los sectores de actividad actuales eran desconocidos en aquella época, la respuesta sería: muchos sectores tan básicos hoy como el del automóvil, la grabación musical, la aviación, la petroquímica, el cuidado de la salud, y la consultoría de gestión empresarial eran aún desconocidos o apenas habían comenzado a emerger entonces. Retrasemos ahora el reloj a tan sólo cuarenta años. Nuevamente, ninguno de una plétora de sectores de actividad que hoy mueven miles de millones de dólares: comercio electrónico, teléfonos móviles, ordenadores portátiles, plantas de energía eléctrica que funcionan con gas, biotecnología, tiendas de descuento, mensajería exprés, minivans, tablas de *snowboard*, para citar sólo unos cuantos, tenía una presencia significativa en el mercado.

Adelantemos ahora el reloj veinte años, o tal vez cincuenta, y preguntémonos cuántos sectores actualmente desconocidos podrían existir entonces. Si la historia sirve para predecir el futuro, la respuesta es la misma: muchos.

La realidad es que los diferentes sectores de actividad nunca permanecen estáticos sino que evolucionan constantemente. Su funcionamiento mejora, los mercados se ensanchan, y los participantes entran y salen. La historia nos enseña que hemos subestimado enormemente la capacidad de crear nuevos sectores y de volver a crear los existentes. En efecto, el sistema conocido como Clasificación Industrial Estándar (SIC), iniciado hace cincuenta años por el Censo de Estados Unidos, fue sustituido en 1997 por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS). El nuevo sistema amplió a veinte los diez sectores de actividad del SIC a fin de reflejar las realidades emergentes de los nuevos territorios sectoriales.⁵ Por ejemplo, el sector servicios del antiguo sistema se dividió en siete

subsectores que van desde la información al cuidado de la salud, pasando por la asistencia social.⁶ Considerando que estos sistemas fueron diseñados para la estandarización y la continuidad, dicha sustitución es un fiel reflejo de hasta qué punto ha sido significativa la expansión de los océanos azules.

Sin embargo, el foco de atención primordial del pensamiento estratégico se ha dirigido hacia las estrategias de océanos rojos, en los que impera la competencia. Esto se explica en parte porque la estrategia corporativa está enormemente influida en sus raíces por la estrategia militar. El mismo lenguaje de la estrategia está profundamente imbuido de referencias militares –altos mandos, primera línea, cuartel general, etcétera. Descrita en estos términos, la estrategia tiene que ver con el enfrentamiento a un adversario y con la lucha por un determinado territorio que es limitado y siempre el mismo.⁷ Sin embargo, a diferencia de la guerra, la historia de la industria y del comercio nos demuestra que el universo del mercado nunca ha permanecido igual, sino que se han ido creando continuamente océanos azules a lo largo del tiempo. Por consiguiente, la focalización en el océano rojo significa aceptar los principales factores restrictivos de la guerra –un territorio limitado y la necesidad de vencer al enemigo para alcanzar el éxito– y negar la fuerza distintiva del mundo empresarial: la capacidad de crear nuevos espacios de mercado que están sin explotar.

El impacto de la creación de los océanos azules

Nos propusimos cuantificar el impacto de la creación de océanos azules en el crecimiento de una compañía, tanto en términos de ingresos como de ganancias, a través de un estudio de los lanzamientos de productos y servicios efectuados por ciento ocho empresas (véase la [figura 1.1](#)).

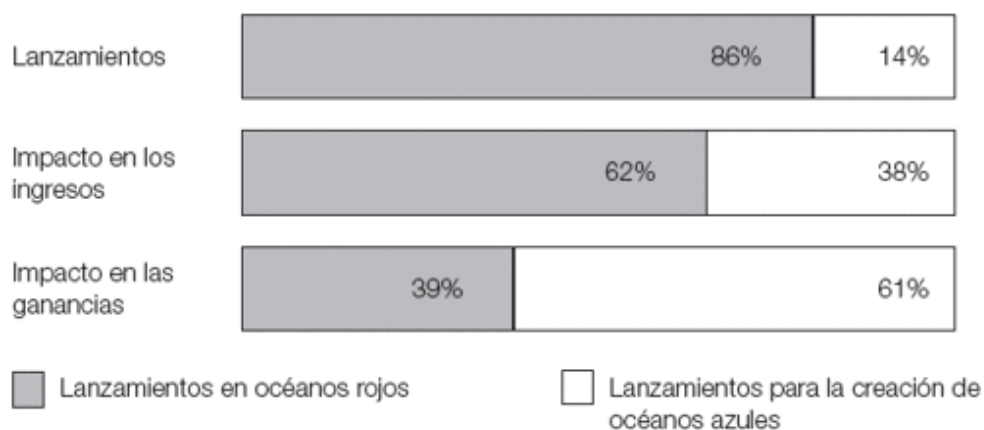


Figura 1.1. Consecuencias de la creación de océanos azules en términos de crecimiento y ganancias.

Descubrimos que el 86 por ciento de los lanzamientos eran extensiones de línea, es decir, mejoras graduales conseguidas dentro del espacio de mercado existente del océano rojo. Sin embargo, dichos lanzamientos representaron tan sólo el 62 por ciento de los ingresos totales y apenas un 39 por ciento de las ganancias totales. El restante 14 por ciento de los lanzamientos tuvo por objeto la creación de océanos azules y generó el 38 por ciento de los ingresos totales y el 61 por ciento de las ganancias totales. Teniendo en cuenta que en los lanzamientos se incluyeron las inversiones totales realizadas para la creación de océanos rojos y océanos azules (independientemente de sus consecuencias posteriores en materia de ingresos y ganancias, e incluidos los fracasos), los beneficios de la creación de océanos

azules en cuanto a rendimiento de la actividad saltan a la vista. Aunque no tenemos los datos de las tasas de éxito de las diversas iniciativas empresariales de océano rojo y océano azul, las diferencias de rendimiento global entre ellas son notables.

El imperativo creciente de la creación de océanos azules

Hay varias fuerzas impulsoras que sustentan el imperativo creciente de la creación de océanos azules. La aceleración de los avances tecnológicos ha mejorado sustancialmente la productividad sectorial y ha permitido la producción de una gama jamás vista de productos y servicios. El resultado es que la oferta supera a la demanda en un número cada vez mayor de sectores de actividad.⁸ La tendencia hacia la globalización agrava la situación. A medida que se desmantelan las barreras comerciales entre naciones y regiones y a medida que la información sobre los productos y los precios es accesible al instante y a nivel mundial, los nichos de mercado y los paraísos monopolísticos tienden a desaparecer.⁹ Mientras que la oferta está en auge a medida que la competencia global se intensifica, no hay evidencias claras de un aumento correspondiente de la demanda, y las estadísticas apuntan incluso hacia una disminución de la población en muchos mercados desarrollados.¹⁰

La consecuencia ha sido la aceleración con la que muchos productos y servicios han pasado a ser genéricos, lo que se ha traducido en un aumento de las guerras de precios en una reducción de los márgenes de beneficio. Diversos estudios realizados de las principales marcas americanas confirman esta tendencia.¹¹ Dichos trabajos ponen de manifiesto que, en

general, las marcas son cada vez más parecidas en las principales categorías de productos y servicios y que cuanto mayor es su similitud, mayor es la tendencia de la gente a seleccionarlas en base a su precio.¹² La gente ya no insiste, como hacía en el pasado, en que el detergente para su colada sea Ariel. Ni tampoco es necesariamente fiel a Colgate si Fluocaril está de oferta, y viceversa. En sectores de actividad sobresaturados, la diferenciación entre marcas es cada vez más difícil, tanto en épocas de bonanza como de recesión.

Todo esto indica que el entorno del mundo empresarial en el que evolucionaron la mayoría de enfoques estratégicos y de gestión a lo largo del siglo veinte está desapareciendo a buen ritmo. A medida que los océanos rojos vayan tiñéndose progresivamente de sangre, las altas direcciones de las compañías tendrán que interesarse más por los océanos azules de lo que están acostumbrados a hacerlo en la actualidad sus directivos.

Del concepto de compañía y sector de actividad al de movimiento estratégico

¿De qué modo puede escaparse una empresa de la competencia encarnizada característica del océano rojo? ¿Cómo puede crear un océano azul? ¿Existe un enfoque sistemático para lograrlo y, por tanto, para mantener un alto rendimiento?

En nuestra búsqueda de una respuesta, nuestro primer paso consistió en definir la unidad básica de análisis para nuestra investigación. Para comprender las raíces del alto rendimiento, la literatura empresarial suele utilizar a la empresa como la unidad básica de análisis. La forma en que las empresas

obtienen un crecimiento fuerte y rentable mediante un conjunto definido de características estratégicas, operacionales y organizacionales ha sido motivo de asombro. Sin embargo, nuestra pregunta fue la siguiente: ¿Existen empresas «excelentes» o «visionarias» *perdurables* que superen constantemente al mercado y creen océanos azules de forma repetida?

Consideremos, por ejemplo los éxitos de venta de *En Busca de la Excelencia* y *Empresas Que Perduran*.¹³ El primer de estos libros se publicó hace treinta años. Sin embargo, a los dos años de su publicación, varias de las compañías analizadas empezaron a caer en el olvido: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor. Tal como se documentó en *Managing on the Edge*, las dos terceras partes de las empresas modelo identificadas en el libro se habían caído de sus pedestales como líderes de sus sectores en el plazo de los cinco años siguientes a su publicación.¹⁴

El libro *Empresas Que Perduran* siguió los mismos pasos. Trató de identificar «los hábitos que llevaban al éxito a compañías visionarias» que tenían tras de sí una larga historia de alto rendimiento. Sin embargo, para evitar caer en los problemas que tuvo *En Busca de la Excelencia*, el período de estudio se amplió a todo el ciclo de vida de las empresas y el análisis se limitó a las empresas que tenían más de cuarenta años de existencia.

Sin embargo, tras un examen más riguroso, también salieron a la luz las deficiencias de algunas de las empresas visionarias destacadas en *Empresas Que Perduran*. Tal como se ilustra en el libro *Creative Destruction*, gran parte del éxito atribuido a algunas de las empresas modelo analizadas en *Empresas Que Perduran* fue más bien consecuencia del éxito del sector de

actividad en su conjunto que de las propias compañías individualmente consideradas.¹⁵ Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) cumplía los criterios establecidos en *Empresas Que Perduran*, ya que superaba el rendimiento del mercado en una consideración a largo plazo. En realidad, si bien HP superó al mercado, lo mismo hizo la totalidad del sector del *hardware*. Además, HP ni siquiera superó a sus competidores del sector. Valiéndose de éste y de otros ejemplos, *Creative Destruction* puso en cuestión la propia existencia de dichas compañías «visionarias» que superan continuamente al mercado.

Si la compañía de alto rendimiento perpetuo no existe y si una misma compañía puede tener una época brillante y otra desacertada, entonces parece que la compañía no es la unidad de análisis apropiada para investigar las raíces del alto rendimiento y de los océanos azules.

Tal como se ha comentado anteriormente, la historia también nos demuestra que a lo largo del tiempo se han estado creando y ampliando constantemente sectores de actividad y que las condiciones y las fronteras de los mismos no son inflexibles sino que son los actores individuales quienes las forjan. No es necesario que las compañías compitan frontalmente en un determinado espacio sectorial: el Cirque du Soleil creó un nuevo espacio de mercado en el marco del sector del espectáculo y creció de forma sólida y rentable. Por tanto, parece que ni la empresa ni el sector de actividad son la mejor unidad de análisis para estudiar las raíces del crecimiento rentable.

Nuestro estudio es coherente con esta observación y demuestra que la unidad de análisis apropiada para explicar la creación de océanos azules y un alto rendimiento continuado no es la compañía ni el sector de actividad sino el movimiento estratégico. Un movimiento estratégico es un conjunto de

decisiones y actuaciones gerenciales implicadas en la creación de una oferta de negocio importante creadora de mercado. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard compró a Compaq en 2001, ésta dejó de ser una compañía independiente y mucha gente pudo llegar a pensar que había fracasado. Sin embargo, su venta no invalida los movimientos estratégicos de océano azul que Compaq realizó al crear el sector de los servidores. Estos movimientos estratégicos no sólo contribuyeron a una impresionante recuperación de la compañía a mediados de los años noventa sino que también liberaron un nuevo espacio de mercado de miles de millones de dólares en el sector de los ordenadores.

En el Anexo A, «Un Esquema del Patrón Histórico de la Creación de Océanos Azules» se ofrece una visión resumida de la historia de tres sectores de actividad representativos de Estados Unidos obtenida de nuestra base de datos: la industria del automóvil –cómo nos desplazamos al trabajo–; la industria de los ordenadores –lo que utilizamos en el trabajo–; y la industria del cine –donde vamos después del trabajo para distraernos–. Tal como se muestra en dicho Anexo A, no existe ninguna compañía ni sector que haya funcionado de manera excelente de forma permanente. No obstante, parece que hay una semejanza notable entre los distintos movimientos estratégicos que han creado océanos azules y que han dado lugar a nuevas trayectorias de crecimiento sólido y rentable.

Los movimientos estratégicos que aquí se examinan –movimientos que han dado lugar a productos y servicios que abrieron y conquistaron nuevos espacios de mercado provocando enormes aumentos en la demanda– albergan historias extraordinarias de crecimiento rentable, pero también relatos que invitan a la reflexión sobre oportunidades desaprovechadas por empresas encalladas en océanos rojos.

Diseñamos nuestro estudio alrededor de estos movimientos estratégicos para llegar a determinar la pauta a través de la cual se crean los océanos azules y se logra un alto rendimiento. La investigación original para nuestro libro abarcó a más de ciento cincuenta movimientos estratégicos realizados entre 1880 y 2000 en más de treinta sectores de actividad y examinó detenidamente a las empresas relevantes en cada uno de los casos. Entre los sectores estudiados se incluyen los hoteles, el cine, el comercio detallista, las líneas aéreas, las fuentes de energía, los ordenadores, la radio y la televisión, la construcción, los automóviles y el acero. Analizamos no solamente a las empresas triunfadoras que crearon océanos azules sino también a sus competidoras con menos éxito.

Dentro de cada movimiento estratégico y también a lo largo de los distintos movimientos estratégicos hemos buscado la existencia de convergencia entre el grupo de empresas que creó los océanos azules y también entre el grupo de las empresas menos exitosas atrapadas en un océano rojo. Asimismo, buscamos las divergencias entre ambos grupos y tratamos de descubrir los factores comunes que daban lugar a la creación de océanos azules así como las diferencias clave que separaban a los ganadores de los meros supervivientes y de los perdedores que navegaban a la deriva en sus océanos rojos.

Nuestro análisis de más de treinta sectores confirma que ni las características del sector ni las organizacionales explican la diferencia entre los dos grupos. Cuando evaluamos las variables sectoriales, organizacionales y estratégicas, descubrimos que entre los creadores y conquistadores de océanos azules había empresas pequeñas y grandes, directivos jóvenes y mayores, compañías pertenecientes a sectores atractivos y no tan atractivos, empresas nuevas y ya establecidas, públicas y privadas, empresas que dirigen sus actividades a otras empresas

(B2B) o a los consumidores, y compañías originarias de diferentes países.

No pudimos descubrir ninguna compañía o sector que hubiera tenido un funcionamiento excelente de forma continuada. Sin embargo, lo que sí descubrimos detrás de estas historias de éxito aparentemente idiosincrásicas fue una pauta constante y común a lo largo de los movimientos estratégicos creadores y conquistadores de océanos azules. Tanto si se trata de Ford en 1908 con el modelo T, de General Motors en 1924 con sus vehículos diseñados para apelar a las emociones del consumidor; de CNN en 1980 con las noticias en directo las veinticuatro horas del día durante los siete días de la semana; o de Compaq, Starbucks, Southwest Airlines, Cirque du Soleil o más recientemente Salesforce.com –o, de hecho, para cualquier otro de los movimientos estratégicos de creación de océanos azules de nuestro estudio– el enfoque estratégico para crear océanos azules era constante a lo largo del tiempo sea cual fuera el sector. Nuestra investigación también abarcó a famosos movimientos estratégicos que llevaron a cabo giros radicales en el ámbito del sector público. A medida que nuestra base de datos y nuestras investigaciones han seguido extendiéndose y creciendo a lo largo de los últimos diez años desde la primera edición, hemos seguido observando patrones de conducta parecidos.

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

Lo que separa sistemáticamente a los que han triunfado al crear océanos azules de los perdedores es su enfoque estratégico. Las

empresas atrapadas en el océano rojo adoptaron el enfoque convencional de la carrera para vencer a la competencia mediante la construcción de una posición defensiva en el marco del orden existente en el sector en cuestión.¹⁶ Es curioso que los creadores de océanos azules no utilicen la competencia como punto de referencia¹⁷ sino que siguen una lógica estratégica diferente que denominamos *innovación en valor*. La innovación en valor es la piedra angular de *La estrategia del océano azul*. La llamamos así porque en lugar de concentrarse en batir a la competencia, lo hace en conseguir que la competencia se torne irrelevante al ofrecer un gran salto en valor para los compradores y para la propia compañía, abriendo de ese modo un espacio de mercado nuevo e inexplorado.

La innovación en valor pone el mismo énfasis en el valor y 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 mercado.¹⁸ Por otra parte, la innovación sin valor suele estar impulsada por la tecnología, pionera de mercado o futurista, a menudo yendo más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y pagar.¹⁹ En este sentido es importante distinguir entre innovación en valor e innovación tecnológica o ser los primeros en llegar al mercado. Nuestro estudio demuestra que lo que separa a los ganadores de los perdedores cuando se trata de la creación de océanos azules no es la tecnología punta ni tampoco la identificación del momento oportuno para entrar en el mercado. A veces estos factores están presentes, aunque no es así en la mayoría de los casos. Solamente se produce innovación en valor cuando las empresas alinean la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de coste. Si los innovadores tecnológicos y los pioneros del mercado no encadenan de ese

modo la innovación al valor, muchas veces terminan poniendo los huevos que otras empresas incubarán.

La innovación en valor es una nueva forma de pensar y ejecutar la estrategia que conduce a la creación de océanos azules y a una evasión de la competencia. Es importante señalar que la innovación en valor pone en cuestión uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: la disyuntiva entre el valor y el coste.²⁰ La creencia tradicional es que las compañías pueden crear un mayor valor para los clientes a un coste más elevado o bien un valor razonable a un coste menor. Desde este punto de vista, la estrategia se percibe como una elección entre diferenciación y bajo coste.²¹ En cambio, los que persiguen la creación de océanos azules buscan simultáneamente la diferenciación y un bajo coste.

Volvamos al ejemplo del Cirque du Soleil. La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo coste se encuentra en la esencia de la experiencia de entretenimiento que creó. En el momento de su debut, los demás circos se dedicaban a compararse entre sí y a maximizar su cuota de una demanda ya menguante a través de un ligero retoque de los actos circenses tradicionales. Por consiguiente, trataban de conseguir los payasos y los domadores de leones más famosos, una estrategia que elevaba la estructura de costes de los circos y que no modificaba sustancialmente la experiencia del espectáculo. El resultado fue un aumento de los costes que no iba seguido de un incremento de los ingresos, y una espiral decreciente de la demanda global de los espectáculos circenses.

Estos esfuerzos perdieron toda relevancia cuando surgió el Cirque du Soleil. Como no era un circo común y corriente ni tampoco una producción teatral clásica, el Cirque du Soleil no

prestó atención alguna a lo que hacía la competencia. En lugar de seguir la lógica convencional de ganarle la partida a la competencia ofreciendo una mejor solución a un problema determinado –la creación de un circo más divertido y emocionante–, buscó ofrecer a la gente de forma simultánea la diversión y la emoción del circo junto a la sofisticación intelectual y la viveza artística del teatro. Por consiguiente, redefinió el problema en otros términos.²² Al rebasar las fronteras de mercado tanto del teatro como del circo, el Cirque du Soleil aprendió a ver con nuevos ojos a los clientes del circo pero también a los que no lo eran: los clientes adultos que van al teatro.

Esto dio lugar a un concepto totalmente nuevo del circo que puso fin a la disyuntiva entre el valor y el coste y creó un nuevo espacio de mercado de océano azul. Veamos las diferencias. Mientras otros circos se centraban en ofrecer números con animales, contratar a artistas estrella, presentar *shows* simultáneos en tres pistas, y promocionar las concesiones de ventas en los pasillos, el Cirque du Soleil suprimió todas estas actividades, consideradas desde siempre como realidades inamovibles en el sector del circo tradicional, el cual nunca cuestionó su relevancia permanente. Sin embargo, existía un descontento público creciente hacia la utilización de los animales en el circo. Además, los números con animales eran una de las partidas de costes más caras, no sólo por los propios animales sino por el adiestramiento, los cuidados médicos, el alojamiento, los seguros y los transportes.

Asimismo, mientras el sector del circo tradicional se preocupaba por ofrecer artistas estrella, resultaba que en la mente del público estas supuestas estrellas eran más bien poca cosa al lado de las del mundo del cine o de la canción. Por otra parte, eran un elemento de alto coste que apenas tenía impacto

en los espectadores. También desaparecieron las tres pistas simultáneas. Esta disposición, no sólo provocaba tensión entre los espectadores al tener que cambiar la mirada rápidamente de una a otra pista, sino que también incrementaba el número de artistas necesarios, con las evidentes consecuencias a nivel de costes. Y, aunque las concesiones de ventas en los pasillos parecían ser un medio adecuado para generar ingresos, la realidad es que los elevados precios desalentaban las compras de los espectadores, quienes tenían la sensación de que les estaban tomando el pelo.

El encanto del circo tradicional se reducía tan sólo a tres factores clave: la carpa, los payasos y los actos acrobáticos clásicos como los de los funámbulos, trapeceistas y malabaristas. Así pues, el Cirque du Soleil, conservó los payasos pero modificó el estilo de humor a base de bufonadas pasando a otro más seductor y sofisticado. Embelleció y dio más glamur a la carpa, un elemento que irónicamente muchos circos habían comenzado a reemplazar por locales alquilados. Al darse cuenta de que esta sede singular era muy representativa de la magia del circo, Cirque du Soleil diseñó este clásico símbolo del circo con un acabado externo magnífico y un mayor nivel de comodidad, dando a sus carpas el ambiente épico de los grandes circos de antaño. Desaparecieron el serrín y los bancos duros. Siguieron los acróbatas junto a otros números de riesgo, pero con un papel menos importante aunque más elegante al agregar a los números un toque artístico e intelectual.

Al explorar dentro de las fronteras del mercado del teatro, el Cirque du Soleil ofreció también nuevas variables que no eran propiamente circenses, como la presencia de un argumento acompañado de fuerza intelectual, música y danza artísticas, y producciones múltiples. Estas variables, totalmente nuevas, para

el sector del circo, fueron tomadas de la otra alternativa de los espectáculos en vivo: el teatro.

A diferencia de los espectáculos circenses tradicionales que ofrecían una serie de números sin ligazón entre ellos, las creaciones del Cirque du Soleil tienen un tema y un argumento o historia, que recuerdan en cierto modo a una pieza teatral. Aunque el tema es intencionadamente vago, aporta al espectáculo armonía y un elemento intelectual, sin limitar el potencial de los distintos números. El Cirque también toma prestadas algunas ideas de los espectáculos de Broadway. Por ejemplo, presenta múltiples producciones en lugar del tradicional «un espectáculo para todos». Además, al igual que los espectáculos de Broadway, cada uno de los espectáculos del Cirque du Soleil tiene una banda sonora original y un surtido de piezas musicales sobre las que se engarzan la interpretación visual, la iluminación y la secuencia de los distintos números en lugar de hacerlo al revés. Los espectáculos incluyen danza abstracta y espiritual, una idea tomada del teatro y del ballet. Al introducir estos nuevos elementos en su oferta, el Cirque du Soleil ha creado unos espectáculos más sofisticados.

Además, al introducir el concepto de producciones múltiples y de brindar al público una razón para que acuda al circo con mayor frecuencia, el Cirque du Soleil ha conseguido aumentar la demanda de forma espectacular.

En pocas palabras, el Cirque du Soleil ofrece lo mejor del circo y lo mejor del teatro, y ha reducido o eliminado todo lo demás. Al ofrecer un servicio sin precedentes, el Cirque du Soleil ha creado un océano azul y ha inventado una nueva forma 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 conseguido reducir de

forma espectacular su estructura de costes, consiguiendo tanto diferenciación como bajo coste. El Cirque ha fijado estratégicamente el precio de sus entradas al nivel de las del teatro y bastante por encima de las del circo tradicional. Los precios de las entradas de sus producciones pretenden captar al grueso de clientes adultos acostumbrados a pagar los precios del sector teatral.

En la [figura 1.2](#) se representa la dinámica de diferenciación y bajo coste en la que se basa la innovación en valor.

Tal como se muestra en la [figura 1.2](#) la creación de océanos azules se ocupa de la reducción de costes y de la elevación simultánea del valor para los compradores. Así es como se consigue un salto de valor tanto para los compradores como para la compañía. Teniendo en cuenta que el valor para el comprador procede de la utilidad y el precio que la empresa ofrece a los compradores y que el valor para la empresa se obtiene a partir del precio y de la estructura de costes, la innovación en valor se consigue únicamente cuando el sistema de utilidad, precio y actividades de coste de la compañía está convenientemente alineado. Sin embargo, para mantener la innovación en valor, la gente que trabaja en la empresa y para la empresa tiene que apoyarla. Por tanto, para que la innovación en valor sea una estrategia sostenible es necesario el alineamiento de la utilidad, el precio, el coste y las personas de la compañía. Es este enfoque de un sistema integral el que hace que la innovación en valor sea *estratégica* y no *operacional* o *funcional*.

La innovación en valor se crea en la zona en que las acciones de una empresa inciden favorablemente tanto en su estructura de costes como en su propuesta de valor para los compradores. El ahorro de costes se logra reduciendo y eliminando las variables con las que compite un sector. El valor para los compradores se aumenta localizando y creando elementos que el sector nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costes se reducen todavía más a medida que las economías de escala entran en funcionamiento debido al mayor volumen de ventas que el valor superior genera.

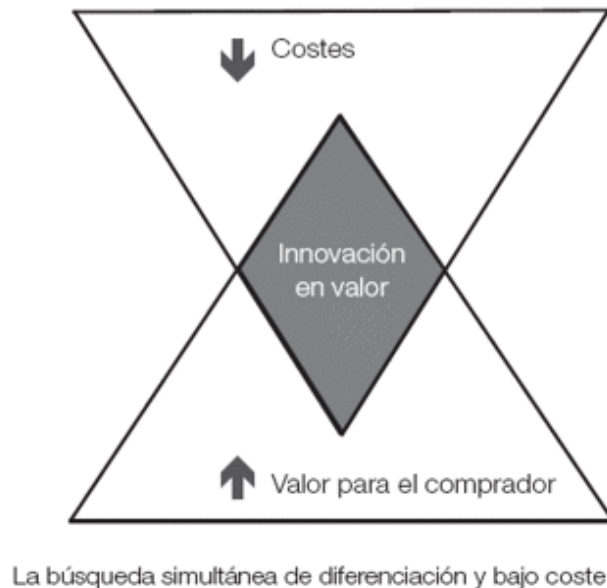


Figura 1.2. Innovación en valor: la piedra angular de *La estrategia del océano azul*.

Por el contrario, las innovaciones relativas a la producción se pueden conseguir a nivel del subsistema sin que afecte a la estrategia global de la empresa. Por ejemplo, una innovación en el proceso de producción puede reducir la estructura de costes de una compañía y reforzar su estrategia actual de liderazgo de costes sin modificar la propuesta de utilidad de su oferta. Si bien las innovaciones de este tipo pueden servir para asegurar e incluso elevar la posición de una compañía en el mercado, un enfoque de subsistema de este tipo rara vez creará un nuevo espacio de mercado de océano azul.

En este sentido, la innovación en valor es un concepto distinto. Tiene que ver con una *estrategia* que abarca el sistema total de actividades de una empresa.²³ La innovación en valor exige que las compañías orienten todo su sistema hacia el

objetivo de lograr un *salto* en valor tanto para los compradores como para ellas mismas. La ausencia de un enfoque integral de este tipo implica que la innovación permanecerá separada de la esencia de la estrategia.²⁴ En la [figura 1.3](#) se representan las características fundamentales que definen las estrategias de océanos azules y océanos rojos.

La estrategia del océano rojo donde impera la competencia da por sentado que las condiciones estructurales de un sector de actividad son fijas y que las empresas están obligadas a competir sometándose a ellas, una asunción que se basa en lo que los académicos denominan la *visión estructuralista* o el *determinismo ambiental*.²⁵ Por el contrario, la innovación en valor está basada en la idea de que las fronteras del mercado y la estructura sectorial no son inalterables y que las compañías del sector pueden reformularlas a través de sus creencias y acciones. Nosotros hemos denominado a esto la *visión reconstruccionista*. En el océano rojo, la diferenciación eleva los costes porque las empresas compiten según la misma norma de mejor práctica. Las opciones estratégicas de las empresas son la diferenciación o el bajo coste. Sin embargo, en el mundo reconstruccionista, el propósito estratégico es crear nuevas normas de mejores prácticas poniendo fin a la disyuntiva existente entre el valor y el coste, y creando de ese modo un océano azul (Para más detalles, véase el Anexo B: «Innovación en Valor: Una Visión Reconstruccionista de la Estrategia»).

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio de mercado existente	Competir en un espacio de mercado sin competencia
Batir a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y conquistar nueva demanda

Elegir entre la disyuntiva del valor o del coste	Poner fin a la disyuntiva del valor o del coste
Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o de bajo coste	Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en la búsqueda de la diferenciación y el bajo coste

Figura 1.3. La estrategia del océano rojo *versus* La estrategia del océano azul.

El Cirque du Soleil rompió la norma de las mejores prácticas de sector del circo, consiguiendo al mismo tiempo diferenciación y bajo coste mediante la reconstrucción de elementos que estaban fuera de los límites vigentes en el sector. Así pues, ¿es realmente el Cirque du Soleil un circo, considerando todo lo que ha eliminado, reducido, incrementado y creado? ¿O bien es teatro? Y si es teatro, ¿de qué género –un *show* de Broadway, una ópera o un ballet? No está claro. El Cirque du Soleil reconstruyó elementos de estas dos alternativas y, en definitiva, es simultáneamente un poco de todas ellas y nada de ellas en su totalidad. Creó un océano azul, un nuevo espacio de mercado sin competencia.

Formulación y ejecución de *La estrategia del océano azul*

Aunque las condiciones económicas imponen la necesidad cada vez mayor de los océanos azules, existe la creencia general de que la probabilidad de tener éxito es menor cuando las compañías se aventuran más allá del espacio conocido de sus sectores.²⁶ La cuestión es cómo tener éxito en los océanos azules ¿Cómo pueden las empresas maximizar sistemáticamente las oportunidades y al mismo tiempo minimizar los riesgos de formular y ejecutar una estrategia de océano azul? Si no se conocen ni entienden los principios de maximización de

oportunidades y de minimización de riesgos que impulsan la creación y conquista de océanos azules, las probabilidades estarán en contra del proyecto del océano azul. Claro está que toda estrategia ofrece riesgos.²⁷ La estrategia conllevará siempre oportunidades y riesgos, tanto si se trata de una iniciativa de océano rojo como de una de océano azul. Pero en la actualidad el campo de juego está muy inclinado hacia las herramientas y esquemas analíticos diseñados para tener éxito en los océanos rojos. Mientras siga existiendo este desequilibrio, los océanos rojos continuarán dominando las agendas estratégicas de las compañías incluso cuando la necesidad de negocio de crear océanos azules sea urgente. Tal vez esto explica por qué las empresas no hayan reaccionado seriamente a las recomendaciones de que rebasen el espacio actual de sus sectores de actividad.

El propósito de este libro es corregir este desequilibrio mediante una metodología que apoye nuestra tesis. Aquí exponemos los principios y esquemas analíticos que son necesarios para tener éxito en los océanos azules.

En el [capítulo 2](#) se presentan las herramientas y los esquemas analíticos que se consideran esenciales para crear y conquistar océanos azules. Aunque en otros capítulos se exponen herramientas adicionales según van siendo necesarias, estas herramientas básicas de análisis se utilizan a lo largo de todo el libro. Las compañías pueden realizar cambios proactivos en aspectos fundamentales del sector o del mercado mediante la aplicación deliberada de estas herramientas y esquemas de océano azul, que están basadas en las cuestiones de oportunidad y riesgo. En los capítulos siguientes, se introducen los principios que guían el éxito en la formulación y ejecución de *La estrategia del océano azul* y se explica cómo se aplican en la práctica, junto a los instrumentos de análisis. Hay cuatro

principios rectores para formular con éxito *La estrategia del océano azul*. Los capítulos del 3 al 6 se ocupan sucesivamente de cada uno de dichos principios. En el capítulo 3 se identifican las rutas a través de las cuales se pueden crear de forma sistemática espacios de mercado inexplorados, abarcando diversos dominios sectoriales, a fin de atenuar el *riesgo de búsqueda*. En el mismo capítulo se enseña el modo de lograr que la competencia no tenga importancia explorando más allá de las seis fronteras convencionales de la competencia con el fin de abrir océanos azules que sean importantes desde el punto de vista comercial. Las seis rutas se concentran en la búsqueda de alternativas en sectores de actividad, grupos estratégicos, grupos de compradores, ofertas de productos y servicios complementarios, orientaciones funcionales y emocionales de un sector, e incluso a través del tiempo.

En el capítulo 4 se enseña a diseñar el proceso de planificación estratégica de una compañía que vaya más allá del enfoque de mejoras graduales y que cree innovaciones en valor. Ofrece una alternativa al proceso de planificación estratégica existente, al cual se critica a menudo por ser un ejercicio meramente numérico que impide a las compañías abandonar el enfoque de las mejoras graduales. Este principio aborda el *riesgo de planificación*. Mediante un planteamiento de carácter visual que induce a centrar la atención en el cuadro global en lugar de dejarse sumergir por las cifras y la jerga técnica, en este capítulo se propone un proceso de planificación en cuatro pasos que permite construir una estrategia orientada a la creación y conquista de oportunidades de océanos azules.

En el capítulo 5 se expone cómo maximizar el tamaño de un océano azul. Para crear el mayor mercado de nueva demanda, en este capítulo se pone en cuestión la práctica convencional de segmentar el mercado al máximo con el objetivo de satisfacer

mejor las preferencias de los clientes. Esta práctica suele concluir con unos mercados diana cada vez más pequeños. En cambio, allí se muestra el modo de agregar demanda, no a través de la focalización en las diferencias que separan a los clientes, sino mediante el aprovechamiento de las importantes cosas en común que tienen los que no son clientes, con el fin de maximizar el tamaño del océano azul que se está creando y de la nueva demanda que se está liberando, minimizando de este modo el *riesgo de la escala*.

En el [capítulo 6](#) se expone el diseño de una estrategia que permita no sólo dar un salto en valor a la masa de compradores sino también la creación de un modelo de negocio viable que genere y mantenga un crecimiento rentable. Se muestra cómo garantizar que la compañía elabore un modelo de negocio que se aproveche del océano azul que está creando. Se ocupa del *riesgo de modelo de negocio* y estructura la secuencia según la cual se debería crear una estrategia que asegure que tanto la compañía como los clientes salen ganando al crearse nuevos territorios de negocio. Dicha estrategia sigue la secuencia de utilidad, precio, coste y adopción.

En los capítulos que van del [7](#) al [10](#) se abordan los principios determinantes del éxito de la ejecución de *La estrategia del océano azul*. El [capítulo 7](#) trata concretamente de lo que denominamos *liderazgo por punto de inflexión*, consistente en mostrar a los directivos cómo hay que movilizar a una organización para que supere las barreras organizacionales clave que bloquean la puesta en práctica de una estrategia de océano azul. Se ocupa del *riesgo organizacional* y expone la manera en que los altos directivos pueden derribar las barreras cognitivas, de medios, de motivación y políticas a pesar de disponer de un tiempo y de unos recursos limitados para ejecutar *La estrategia del océano azul*.

En el [capítulo 8](#) se plantea la integración de la ejecución en la elaboración de la estrategia a fin de motivar a la gente a actuar y ejecutar *La estrategia del océano azul* de forma continuada en todos los niveles de la organización. En este capítulo se introduce el concepto de *proceso justo*. Considerando que *La estrategia del océano azul* se aparta forzosamente del *statu quo*, en este capítulo se muestra cómo el proceso justo facilita tanto la confección como la ejecución de la estrategia al movilizar a la gente para que ofrezca la cooperación voluntaria que es necesaria para ejecutar *La estrategia del océano azul*. Se ocupa *riesgo de gestión* asociado a las actitudes y los comportamientos de las personas. Bajo el término personas se incluye aquí tanto a los interesados (*stakeholders*) internos como externos que trabajan dentro de la organización y para la organización.

En el [capítulo 9](#), nuevo en esta edición ampliada, se aborda el concepto global del alineamiento y el papel clave que desempeña para la sostenibilidad de la estrategia. En el mismo se ofrece un sencillo pero completo esquema para desarrollar y alinear con todo detalle las tres propuestas estratégicas: valor, beneficio y personas. Se aborda la gestión del *riesgo de sostenibilidad*. Este capítulo comienza con la importancia del alineamiento para que cualquier estrategia sea sostenible, ya sea azul o roja, y muestra cómo funciona el alineamiento en el contexto de la estrategia de océano azul, mediante la ejemplificación y contrastación de casos de éxito y fracaso.

En el [capítulo 10](#) se aborda el tema de la renovación y de los aspectos dinámicos de la estrategia de océano azul, tanto a nivel de negocio como a nivel corporativo en las compañías con múltiples. En este capítulo se amplía el análisis original sobre la forma de gestionar y controlar el negocio individual y el portafolio corporativo a lo largo del tiempo con el fin de seguir

obteniendo un alto rendimiento. Por ello, este capítulo se ocupa de la importante cuestión de la gestión del *riesgo de renovación* a fin de que el proceso estratégico del océano azul pueda institucionalizarse en lugar de ser un hecho aislado. En este capítulo se muestra cómo encajan y se complementan entre sí las estrategias del océano rojo y del océano azul en el contexto de la gestión de un portafolio corporativo a lo largo del tiempo.

En la [figura 1.4](#) se destacan los ocho principios determinantes del éxito a la hora de formular y ejecutar *La estrategia del océano azul* y los riesgos que se atenúan con su aplicación.

Por último, finalizamos esta edición ampliada con un nuevo capítulo en el que nos concentramos en las diez trampas más frecuentes del océano rojo que mantienen a las organizaciones ancladas en aguas rojas incluso cuando se proponen embarcar hacia aguas azules. En este nuevo capítulo nos ocupamos explícitamente de cómo evitar todas y cada una de estas trampas. Ponemos de relieve y corregimos los conceptos erróneos que hay detrás de estas trampas de océano rojo para asegurar que la gente disponga no sólo de los esquemas correctos sino también de la aplicación apropiada de las herramientas estratégicas del océano azul a fin de conseguir el éxito en la práctica.

Pasemos ahora al [capítulo 2](#), donde exponemos las herramientas y los esquemas analíticos básicos que se utilizarán a lo largo de todo el libro en la formulación y ejecución de *La estrategia del océano azul*.

Principios de formulación	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Reconstruir las fronteras del mercado	↓ Riesgo de búsqueda
Centrarse en el cuadro global	↓ Riesgo de planificación en las cifras
Ir más allá de la demanda existente	↓ Riesgo de escala
Seguir la secuencia estratégica	↓ Riesgo de modelo de negocio correcto
Principios de la ejecución	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Superar las barreras organizacionales	↓ Riesgo organizacional clave
Incorporar la ejecución a la estrategia	↓ Riesgo de gestión
Alinear las propuestas de valor, beneficio	↓ Riesgo de sostenibilidad y personas
Renovar los océanos azules	↓ Riesgo de renovación

Figura 1.4. Los ocho principios de *La estrategia del océano azul*.

2

Herramientas y esquemas analíticos

Hemos dedicado diez años al desarrollo de un conjunto de herramientas y esquemas de análisis con el propósito de que la formulación y la ejecución de *La estrategia del océano azul* sean tan sistemáticas y procesables como las que se emplean en las aguas rojas del espacio de mercado conocido. Estos instrumentos de análisis llenan un vacío fundamental en el campo de la estrategia, en el que se han desarrollado innumerables herramientas y esquemas para competir en los océanos rojos, tales como las cinco fuerzas competitivas para analizar las condiciones existentes en un determinado sector de actividad y las tres estrategias genéricas. En cambio, se ha guardado un silencio prácticamente total respecto a las herramientas prácticas necesarias para tener éxito en los océanos azules. Lo que se ha hecho es instar a los ejecutivos a ser valientes y emprendedores, a aprender de los fracasos y a buscar avances revolucionarios. Aunque invitan a la reflexión, estos llamamientos no sustituyen a los instrumentos analíticos que

posibilitan navegar con éxito en aguas azules. Si no hay herramientas de análisis, no se puede esperar que los ejecutivos reaccionen a dichos llamamientos y abandonen su competencia actual. Una estrategia eficaz de océano azul debería tratar de la minimización del riesgo y no de la propiciación del riesgo.

A fin de corregir este desequilibrio, hemos estudiado compañías de todo el mundo y hemos desarrollado metodologías prácticas para la búsqueda de océanos azules. A continuación, aplicamos y testamos estas herramientas y esquemas en la práctica colaborando con diversas compañías en su búsqueda de océanos azules, enriqueciéndolos y perfeccionándolos a lo largo del proceso. Las herramientas y los esquemas que aquí se exponen se utilizan a lo largo de todo el libro cuando analizamos los ocho principios de la formulación y la ejecución de *La estrategia del océano azul*. Como breve introducción a estas herramientas y esquemas, tomaremos el ejemplo del sector vinícola de Estados Unidos, para ver cómo pueden aplicarse en la práctica para la creación de océanos azules.

Hasta el año 2000 los Estados Unidos eran los terceros mayores consumidores de vino del mundo, con unas ventas estimadas de 20.000 millones de dólares. Sin embargo, a pesar de este extraordinario volumen, la competencia en el sector era especialmente intensa. Los vinos de California dominaban el mercado interno, absorbiendo las dos terceras partes de las ventas de vino en Estados Unidos. Estos vinos competían mano a mano con vinos importados de Francia, Italia y España y con vinos del Nuevo Mundo, como los chilenos, los australianos y los argentinos, que se enfocaban cada vez más al mercado de Estados Unidos. Al mismo tiempo, se incrementaba la oferta de vinos de Oregón, Washington y Nueva York, lo cual, junto a los nuevos viñedos que ya empezaban a explotarse en California,

hizo que el número de marcas de vino creciera de forma exorbitante. Por otra parte, la base de consumidores de vino de Estados Unidos ha permanecido prácticamente estancada. El país no se ha movido del trigésimo primer lugar en consumo per cápita de vino del mundo.

La intensa competencia estimuló la consolidación continua del sector. Las ocho principales compañías producían más del 75 por ciento del vino de Estados Unidos, mientras que el restante 25 por ciento procedía de unas mil seiscientas bodegas, aproximadamente. El dominio de unas pocas compañías clave les permitió influir en los distribuidores a fin de conseguir espacio en las estanterías de las tiendas e invertir millones de dólares en publicidad en los medios de comunicación de masas. Al mismo tiempo, se inició una consolidación paralela de distribuidores y detallistas en todo el territorio nacional, lo cual elevó su poder de negociación frente al gran número de productores vinícolas. Las batallas que se libraron por el espacio de distribuidores y detallistas fueron titánicas. No es sorprendente que las empresas débiles y mal gestionadas fueran barridas progresivamente. Se había instaurado una presión bajista sobre los precios del vino.

En resumen, el sector vinícola de Estados Unidos se enfrentaba en 2000 a una intensa competencia, una presión para reducir los precios cada vez mayor, un poder creciente de detallistas y distribuidores y una demanda plana a pesar de que las posibilidades de elección eran extraordinarias. Si se seguía el pensamiento estratégico convencional, resultaba que el sector era escasamente atractivo. La pregunta crucial para los estrategas es ¿Cómo salir de este océano rojo de competencia encarnizada para lograr que la competencia sea irrelevante? ¿Cómo se abre y se conquista un espacio de mercado sin competencia de océano azul?

A fin de resolver estas cuestiones, recurriremos al *cuadro estratégico* (*strategy canvas*), como esquema analítico fundamental para la innovación en valor y la creación de océanos azules.

El cuadro estratégico

El cuadro estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y de acción para la creación de una estrategia convincente de océano azul. Cumple dos propósitos. El primero, es plasmar el estado actual de la competencia en el espacio de mercado conocido, a fin de conocer dónde está invirtiendo actualmente la competencia, las variables alrededor de las cuales compite el sector con sus productos, servicios y canales de distribución, y lo que los clientes reciben de las ofertas competitivas existentes en el mercado. En la [figura 2.1](#) se refleja gráficamente toda esta información. El eje horizontal refleja la gama de variables alrededor de las cuales compite e invierte el sector.

En el caso que nos ocupa del sector vinícola de Estados Unidos, hay siete variables principales:

- El precio de la botella de vino.
- Una imagen refinada y exclusiva de los envases, incluidas las etiquetas en las que se publicitan las medallas obtenidas y la utilización de una terminología enológica esotérica que destaca el arte y la ciencia de la producción de vino.
- Unas inversiones publicitarias en los medios de comunicación de masas para incrementar el conocimiento de los consumidores en un mercado saturado y para

animar a distribuidores y detallistas a otorgar prioridad a una determinada bodega.

- La calidad del añejamiento del vino.
- El prestigio del viñedo y su legado (de ahí las denominaciones de origen de haciendas y castillos y las referencias a la edad histórica del establecimiento).
- La complejidad y sofisticación del sabor del vino, incluidos aspectos como los taninos y el roble.
- Una gama diversa de vinos para cubrir todas las variedades de uvas y preferencias de los consumidores: Chardonnay, Merlot, etcétera.

Estos factores eran considerados clave para la promoción del vino como bebida exclusiva para los expertos, digna de ser consumida en ocasiones especiales.

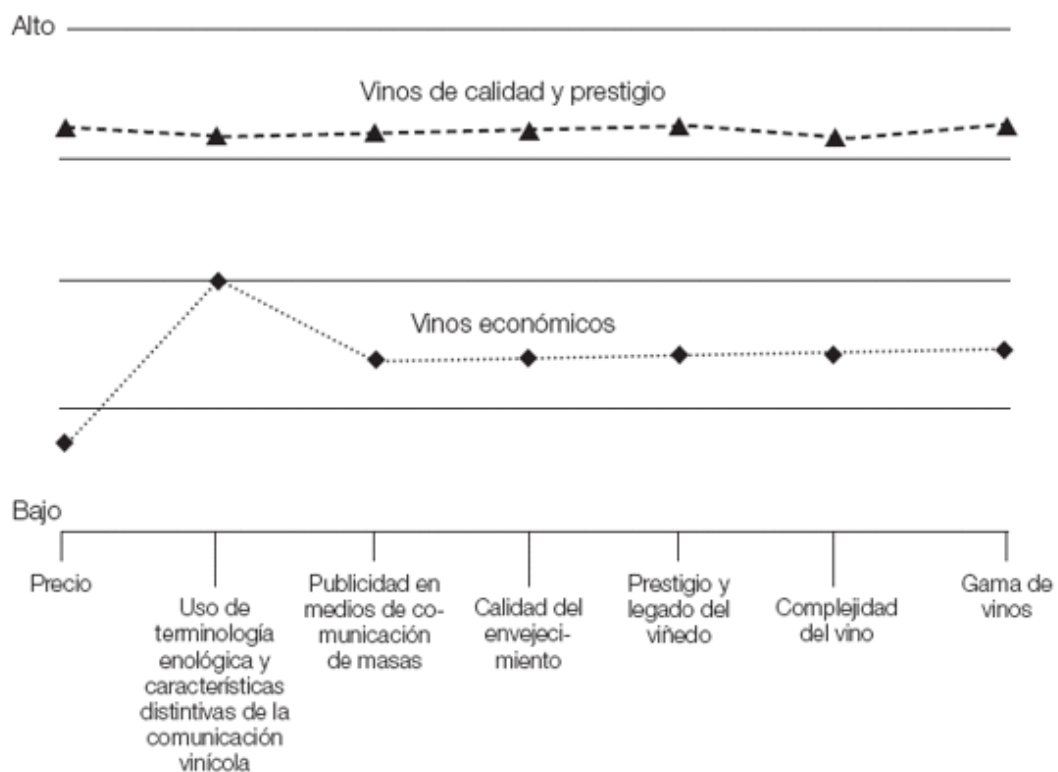


Figura 2.1. El cuadro estratégico del sector vinícola de Estados Unidos a finales de la década de los noventa.

Ésa era básicamente la estructura subyacente del sector vinícola estadounidense desde la perspectiva del mercado. Veamos ahora el eje vertical del cuadro estratégico que refleja el nivel de lo que reciben los compradores respecto a todas estas variables competitivas clave. Una puntuación elevada quiere decir que la empresa ofrece más a los compradores y, por consiguiente, invierte más en la variable en cuestión. En el caso del precio, la puntuación alta indica un precio más elevado. Ahora podemos trazar en el gráfico lo que ofrecen actualmente las bodegas con respecto a todas estas variables con la intención de conocer sus perfiles estratégicos o curvas de valor. La *curva de valor*, el componente básico del cuadro estratégico, es una representación gráfica del rendimiento relativo de una empresa con respecto a las variables competitivas de su sector.

En la [figura 2.1](#) se muestra que desde el punto de vista del comprador existe una enorme convergencia de la curva de valor de las más de mil seiscientas bodegas que operan en el mercado de Estados Unidos. A pesar de la multitud de competidores, cuando se representan en el cuadro estratégico los vinos de prestigio, descubrimos que todos ellos tienen básicamente el mismo perfil estratégico desde la perspectiva del mercado. Tienen un precio elevado y una puntuación elevada en todas las variables competitivas clave. Su perfil estratégico sigue una estrategia clásica de diferenciación. Sin embargo, desde el punto de vista del mercado todos son diferentes de la misma forma. Por otra parte, los vinos económicos también tienen básicamente el mismo perfil estratégico. Su precio era bajo, como lo es su puntuación respecto a las demás variables competitivas clave. Son los clásicos competidores de bajo coste. Además, las curvas

de valor de los vinos de prestigio y de los vinos económicos comparten la misma forma básica. Las estrategias de los dos grupos estratégicos marchan al unísono, aunque a diferentes alturas del nivel de oferta.

Para que una compañía pueda ofrecer una trayectoria de crecimiento sólido y rentable en medio de estas condiciones del sector, de nada le servirá la referencia comparativa con los competidores ni tratar de vencerlos ofreciendo un poco más por un poco menos. Una estrategia de este tipo puede dar un empujón a las ventas pero difícilmente le será útil para abrirse un espacio de mercado sin oposición. Tampoco la realización de exhaustivos estudios de mercado es el camino que conduce a los océanos azules. Nuestros estudios han descubierto que los clientes apenas son capaces de imaginar cómo crear espacios de mercado sin competencia. Sus percepciones suelen dirigirse a lo que ya conocen y a pedir «más por menos». Y de lo que suelen desear «más» es de aquellas características y beneficios de los productos y servicios que el sector de que se trate ya les ofrece en la actualidad.

Si se quiere modificar radicalmente el cuadro estratégico de un sector, hay que empezar trasladando el foco de atención desde los *competidores* a las *alternativas*, y desde los *clientes* a los no *clientes* del sector.¹ Para buscar tanto el valor como el bajo coste, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores dentro del campo de juego existente y de elegir entre el liderazgo en diferenciación o el liderazgo en costes. Cuando se cambia el foco de atención estratégico desde la competición actual a las alternativas y a los no clientes, se reconoce la manera de redefinir el problema en el que se concentra el sector y de ese modo reconstruir los elementos de valor para el comprador que se encuentran más allá de las fronteras del sector. Por el contrario, la lógica estratégica

convencional empuja a ofrecer mejores soluciones que los rivales para los problemas existentes definidos por el sector de que se trate.

En el caso del sector vinícola estadounidense, la opinión general empujó a las bodegas a focalizarse en una comunicación excesiva alrededor del prestigio y la calidad en su respectivo nivel de precio. Ofrecer más implicaba en este caso añadir complejidad al vino sobre la base de los perfiles de sabor compartidos por los productores y reforzados por los métodos de calificación del vino. Los productores de vino, los jurados calificadores y los bebedores expertos concuerdan en que la complejidad –la personalidad y características que reflejan la singularidad del suelo, la época del año y la destreza del productor en los procesos de los taninos, el roble y el envejecimiento– es sinónimo de calidad.

Sin embargo, al examinar las alternativas, Casella Wines, una bodega australiana, redefinió el problema del sector del vino en otros términos: ¿Cómo producir un vino agradable y no tradicional que fuera fácil de beber para todo el mundo? ¿Por qué? Cuando examinó la demanda de alternativas al vino como la cerveza, los licores y los cócteles listos para consumir, que suponían unas ventas de bebidas alcohólicas tres veces superiores a las del vino en Estados Unidos, Casella Wines descubrió que la gran mayoría de adultos estadounidenses percibía el vino con desagrado. Intimidaba y era pretencioso, y la complejidad de su sabor generaba una sensación de desafío para el consumidor medio. Sin embargo, el sabor era la base sobre la que el sector se esforzaba por sobresalir. A partir de este descubrimiento, Casella Wines se dispuso a investigar el modo de rediseñar el perfil estratégico del sector vinícola de Estados Unidos a fin de crear un océano azul. Para lograrlo, recurrió al

segundo instrumento de análisis que sustenta la creación de océanos azules: el esquema de cuatro acciones.

El esquema de cuatro acciones

Para reconstruir los elementos de valor para el comprador cuando se diseña una nueva curva de valor, hemos desarrollado el *esquema de cuatro acciones*. Tal como se muestra en la [figura 2.2](#), para romper la disyuntiva entre diferenciación y bajo coste y crear una nueva curva de valor, son precisas cuatro preguntas que pongan en cuestión la lógica estratégica y el modelo de negocio del sector:

- ¿Qué variables que el sector da por sentadas deberían *eliminarse*?
- ¿Qué variables se deberían *reducir muy por debajo* del estándar del sector?
- ¿Qué variables se deberían *incrementar* muy por encima del estándar del sector?
- ¿Qué variables se deberían *crear* que la industria jamás haya ofrecido?

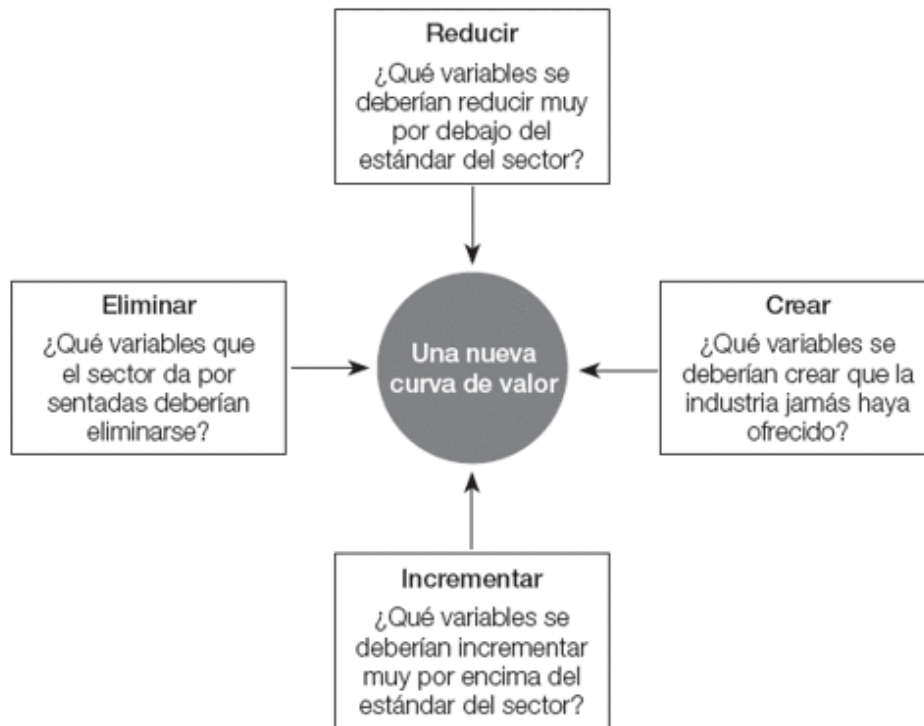


Figura 2.2. El esquema de cuatro acciones.

La primera pregunta obliga a pensar en la eliminación de variables alrededor de las cuales las compañías del sector han competido desde hace tiempo. A menudo, estas variables se dan por supuestas, aunque ya no tengan valor o incluso puedan reducir el valor. A veces, hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las empresas están tan obsesionadas en compararse entre sí que no reaccionan ante el cambio o ni siquiera lo perciben.

La segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en el diseño de los productos o servicios como consecuencia de la carrera emprendida para igualar o sobrepasar a la competencia. Es el caso en que las empresas se exceden en su servicio a los clientes, aumentando innecesariamente su estructura de costes sin recibir ninguna ganancia en contrapartida.

La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los arreglos o soluciones intermedias que el sector impone a los clientes. La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes de valor totalmente nuevas para los compradores, a crear nueva demanda y a modificar la fijación de precios estratégica del sector.

En la búsqueda de respuestas para las dos primeras preguntas (eliminar y reducir) se adquieren y desarrollan ideas para disminuir la estructura de costes en comparación con los competidores. Nuestras investigaciones han descubierto que rara vez los directivos se proponen de forma sistemática reducir y/o eliminar las inversiones en las variables alrededor de las cuales compite el sector. El resultado es una estructura de costes cada vez mayor y una mayor complejidad de los modelos de negocio. En cambio, la búsqueda de respuestas a las dos últimas preguntas ayuda a averiguar cómo aumentar el valor para los compradores y crear nueva demanda. En conjunto, estas cuatro acciones permiten investigar sistemáticamente el modo de reconstruir los elementos de valor para los compradores tomados de sectores alternativos a fin de ofrecer a los compradores una experiencia totalmente nueva, manteniendo al mismo tiempo una estructura de costes a un nivel bajo. De especial importancia son las medidas de eliminación y creación, que empujan a las empresas a ir más allá de los ejercicios de maximización de valor con las variables competitivas existentes. La eliminación y la creación empujan a las empresas a cambiar las variables y, por tanto, a tornar en irrelevantes las reglas existentes de la competencia.

Cuando se aplica el esquema de cuatro acciones al cuadro estratégico del sector, se obtiene una nueva y reveladora visión de las viejas verdades. En el caso del sector vinícola estadounidense, el hecho de pensar en términos de estas cuatro acciones, frente a la lógica actual del sector, y de examinar una

gama de alternativas y no clientes, llevó a Casella Wines a crear un vino (*yellow tail*), cuyo perfil estratégico se apartaba de la competencia y dio lugar a un océano azul. En lugar de ofrecer un vino como tal, Casella creó una bebida social apta para todo el mundo: los amantes de la cerveza y de los cócteles, así como los aficionados tradicionales al vino. En el plazo de tan sólo dos años, esta bebida social y agradable se convirtió en la marca con mayor crecimiento en la historia de los sectores vinícolas australiano y estadounidense y llegó a ocupar el primer puesto de los vinos importados en Estados Unidos, superando a vinos franceses e italianos. En agosto de 2003, ya era la marca de vino tinto en botella de 750 mililitros más vendida de Estados Unidos, aventajando a las marcas californianas. A mediados de 2003, las medias móviles anuales de ventas de [yellow tail] se situaban en los 4,5 millones de cajas, cifras que hay que situar en el contexto de un exceso de oferta de vino a nivel mundial.²

Más aún, mientras las grandes empresas vinícolas desarrollaban marcas fuertes a base de fuertes inversiones publicitarias durante muchos años, [yellow tail] aventajó a competidores de mayor talla sin realizar campañas promocionales ni publicitarias en los medios de comunicación de masas durante los primeros años. No se limitó simplemente a arrebatar ventas a sus competidores sino que amplió el volumen del mercado. [yellow tail] atrajo al mercado vinícola a consumidores que no bebían vino (los bebedores de cerveza y de cócteles listos para el consumo). Además, los consumidores principiantes de vino de mesa, comenzaron a beberlo con más frecuencia, los consumidores de vino a granel subieron de nivel, y los consumidores de vinos más caros bajaron de nivel para convertirse en consumidores de [yellow tail].

La [figura 2.3](#) ilustra sobre el grado de la distancia creada con respecto a la competencia en el sector vinícola estadounidense,

gracias a la aplicación de estas cuatro medidas. En la misma se compara gráficamente la estrategia de océano azul de *yellow tail* con la de más de mil seiscientas bodegas que competían en el mercado de Estados Unidos en aquel momento. Tal como se muestra en dicha figura, la curva de valor de *yellow tail* se diferencia claramente del resto. Casella Wines aplicó las cuatro acciones –eliminar, reducir, incrementar y crear– para abrir un nuevo espacio de mercado sin competencia que cambió la imagen del sector vinícola de Estados Unidos en un plazo de tan sólo dos años.

Al considerar las alternativas de la cerveza y los cócteles listos para consumir y pensar además en términos de no clientes, Casella Wines creó tres nuevas variables en el sector vinícola de Estados Unidos –facilidad de consumo, facilidad de selección y diversión y aventura– y redujo o eliminó todo lo demás. Casella Wines descubrió que la gran mayoría de los estadounidenses rechazaban el vino porque les era difícil apreciar su complejo sabor. La cerveza y los cócteles preparados, por ejemplo, eran mucho más dulces y fáciles de beber. Por consiguiente, [yellow tail] era una combinación totalmente nueva de características del vino que daba lugar a una estructura del vino sin complicaciones que ejerció un atractivo inmediato sobre la gran masa de consumidores de bebidas alcohólicas. El vino tenía un sabor suave y era tan asequible como la cerveza y los cócteles preparados. Tenía un intenso sabor a fruta que brindaba una sensación de frescura al paladar, lo que permitía disfrutar de «otra copa más» sin apenas pensar en ello. El resultado fue un vino fácil de beber que no precisaba de muchos años para aprender a apreciarlo.

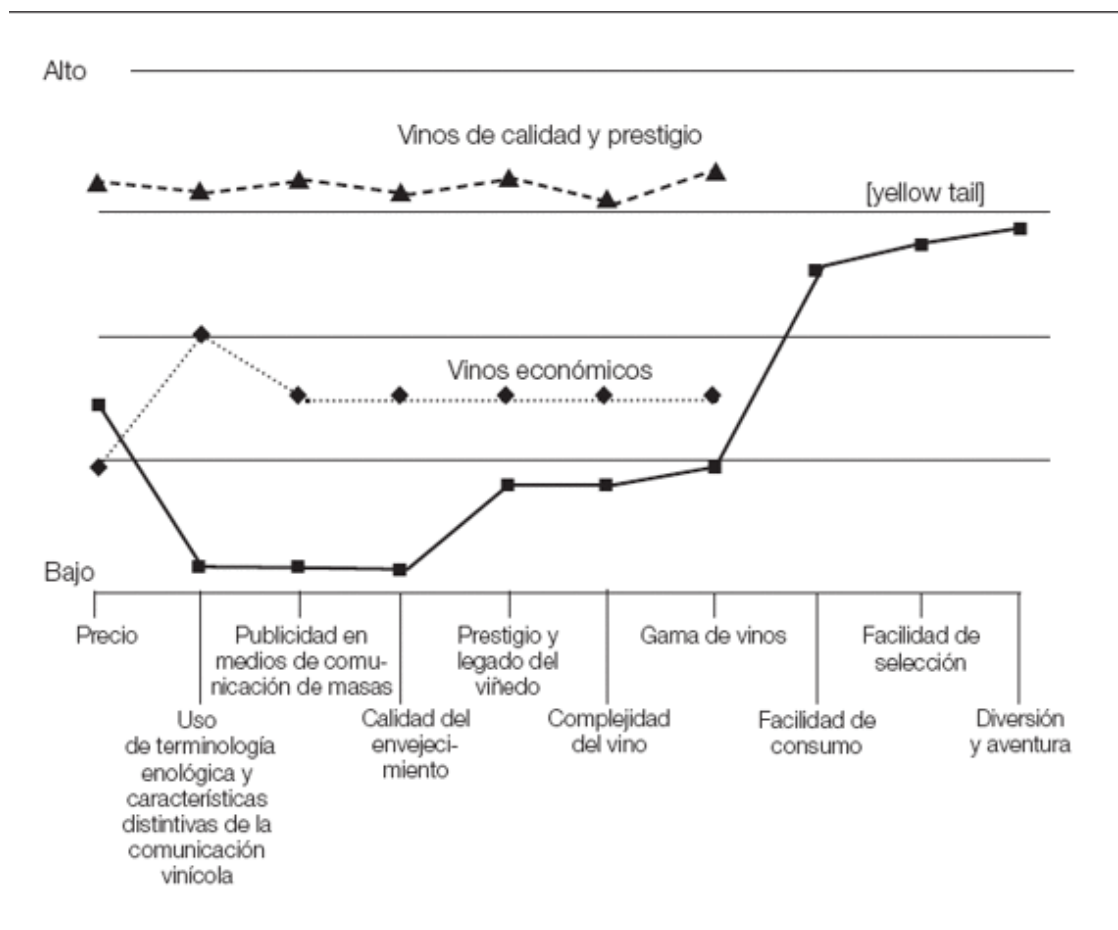


Figura 2.3. El cuadro estratégico de [yellow tail].

En línea con este sencillo sabor dulce y afrutado, [yellow tail] redujo o eliminó de forma espectacular todas las variables alrededor de las cuales había competido el sector vinícola – tanino, roble, complejidad y envejecimiento– desde hacía tiempo, para producir un buen vino tanto para el segmento de calidad y prestigio como para el económico. Una vez eliminada la necesidad de envejecimiento, también se redujo la necesidad de capital circulante para el añejamiento del vino, con lo que se recuperaba más rápidamente la inversión realizada en la producción del vino. El sector vinícola criticó este sabor dulce y afrutado del [yellow tail] al considerar que rebajaba de forma importante la calidad del vino y que impedía apreciar debidamente la calidad de las uvas y la artesanía histórica de la producción del vino. Estas quejas tal vez eran ciertas pero lo

cierto es que [yellow tail] a todo tipo de consumidores les encantaba el vino.

Las tiendas que vendían vino en Estados Unidos ofrecían a los compradores pasillos enteros con distintas variedades de vino, pero la labor de elegir era abrumadora e intimidante para el consumidor medio. Todas las botellas parecían idénticas, las etiquetas contenían una terminología enológica complicada que sólo era capaz de entender el experto o el aficionado comprensible, y el surtido era tan amplio que incluso los propios vendedores de las tiendas se encontraban en la misma situación de desventaja para entenderlo o para recomendar vino a los desconcertados compradores potenciales. Además, las hileras interminables de botellas de vino fatigaban y desalentaban a los clientes, dificultando un proceso de selección que dejaba en el comprador medio de vino una sensación de inseguridad con respecto a la marca que había escogido.

[yellow tail] cambió completamente esta situación al facilitar la selección. Redujo de forma espectacular la gama de vinos ofrecidos, con sólo dos al principio: Chardonnay, el vino blanco más consumido en Estados Unidos, y un vino tinto, Shiraz. Eliminó toda la jerga técnica de las botellas y la sustituyó por una etiqueta simple, llamativa y poco tradicional en la que aparecía la imagen de un canguro en vivos colores amarillo y anaranjado contra un fondo negro. Las cajas que contenían las botellas tenían también los mismos colores vivos, con el nombre de la marca [yellow tail] impreso en grandes letras en negrita en los laterales. De ese modo, las cajas servían al propósito de atraer la mirada hacia unos expositores de botellas de vino nada intimidantes.

[yellow tail] se anotó un triunfo en cuanto a facilidad de selección cuando en la fase de lanzamiento transformó a los

empleados de las tiendas en embajadores de su marca, al vestirlos con ropa típica de la zona rural australiana, incluyendo el sombrero de granjero y las chaquetas impermeables para trabajar en el campo. Los empleados se sintieron orgullosos y motivados por llevar la ropa de la marca y poder vender un vino ante el que no se sentían intimidados, razón por la cual la recomendación de [yellow tail] fluía casi automáticamente de sus labios. En resumen, era muy agradable recomendar [yellow tail].

La simplicidad de ofrecer sólo dos vinos al comienzo –un tinto y un blanco– racionalizó el modelo de negocio de Casella Wines. La minimización de las existencias maximizó la rotación de *stocks* y minimizó las inversiones consiguientes en este concepto. Casella Wines fue la primera compañía que comercializó el vino tinto y el vino blanco en una botella con idéntico formato, una práctica con la que simplificó aún más la producción y las compras, y dio lugar a una exposición de sus vinos en el punto de venta asombrosamente simple.

El sector del vino del mundo entero se enorgullecía de promocionar el vino como una bebida refinada que tenía tras de sí una historia y una tradición muy largas. Esto se refleja en su mercado objetivo de Estados Unidos: profesionales cultos pertenecientes a los segmentos de altos ingresos. De ahí, el énfasis permanente en la calidad y el legado del viñedo, la tradición histórica del castillo o de la hacienda y las medallas vinícolas obtenidas a lo largo de los años. En efecto, las estrategias de crecimiento de las principales compañías del sector del vino de Estados Unidos iban dirigidas a la gama alta del mercado, y se apoyaban en las decenas de millones de dólares invertidos en publicidad de marca para fortalecer esta imagen. No obstante, cuando Casella Wines analizó a los consumidores de cerveza y cócteles preparados descubrió que

esta imagen de exclusividad no tenía eco entre el público en general, que la encontraba intimidante. Por tanto, [yellow tail] rompió con la tradición y creó una personalidad propia para su vino que encarnaba las características de la cultura australiana: audacia, despreocupación, diversión y espíritu de aventura. El mantra era la accesibilidad: «La esencia de una gran tierra... Australia». No aparecía la imagen tradicional del viñedo. La marca del vino escrita en minúsculas, [yellow tail], junto a los colores vivos y el adorno del canguro recordaban a Australia y hacían sonreír a la gente. En la botella no se hacía referencia alguna al viñedo. El vino prometía saltar de la copa como un canguro australiano.

El resultado fue que [yellow tail] atrajo a una amplia gama de consumidores de bebidas alcohólicas. Al ofrecer este salto en valor, Casella Wines subió el precio de sus vinos por encima del nivel existente en el segmento de vinos económicos y lo fijó en 6,99 dólares la botella, más del doble del precio de un vino a granel. Las ventas despegaron desde el mismo momento en que el vino llegó a las tiendas en julio de 2001. Hoy, más de diez años después, su precio es de 7,49 dólares en Estados Unidos.

La matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear

Hay una tercera herramienta clave para crear océanos azules. Complementa el esquema de cuatro acciones y se denomina la *matriz eliminar-reducir-incrementar-crear* (véase la [figura 2.4](#)). Esta matriz induce no sólo a hacerse las cuatro preguntas del esquema sino también a *actuar* con respecto a ellas a fin de crear una nueva curva de valor.

Eliminar	Incrementar
La terminología y las características distintivas enológicas La publicidad en los medios de comunicación de masas Las cualidades del envejecimiento	El precio con respecto a los vinos económicos
Reducir	Crear
El prestigio y el legado del viñedo La complejidad del vino La gama de vinos	Fácil de beber Facilidad de elección, incluido el apoyo de la tienda Diversión y aventura

Figura 2.4. Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear: el caso de [yellow tail]

Al cumplimentar la matriz con las acciones de eliminar y reducir, incrementar y crear, las empresas obtienen cuatro beneficios de forma inmediata:

- La empresa se obliga a perseguir simultáneamente la diferenciación y el bajo coste para romper la disyuntiva entre el valor y el coste.
- Permite identificar de inmediato a las compañías que están focalizadas solamente en incrementar y crear y, por tanto, en elevar su estructura de costes y, a menudo, en exagerar el diseño de sus productos y servicios –un problema que suele aquejar a muchas empresas.
- Es fácilmente comprendida por directivos, lo que desemboca en un elevado nivel de compromiso a la hora de su aplicación.
- Como la cumplimentación de la matriz es una tarea exigente, obliga a las empresas a escudriñar a fondo todas las variables alrededor de las cuales compite el sector y así descubrir la gama de asunciones implícitas que se hacen de forma inconsciente a la hora de competir.

En la [figura 2.5](#) se expone la matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear aplicada a Cirque du Soleil, otra instantánea de esta herramienta en acción. Merece la pena señalar la gama de variables alrededor de las cuales ha competido el sector desde hace tiempo y que las compañías descubren que pueden eliminar y reducir. En el caso del Cirque du Soleil, se eliminaron diversas variables de los circos tradicionales, como los números con animales, los artistas estrella y las pistas con actuaciones simultáneas. Eran variables que se daban por supuestas desde hacía ya mucho tiempo en el sector circense tradicional y cuya relevancia continuada jamás se había cuestionado. Sin embargo, era palpable en el ambiente una creciente sensación de incomodidad con el uso de animales en el circo.

Eliminar	Incrementar
Artistas estrella Números con animales Ventas por concesión en los pasillos Múltiples pistas	Precio Un solo escenario
Reducir	Crear
Diversión y humor Emoción y peligro	Un tema o argumento Ambiente refinado Múltiples producciones Música y danza artísticas

Figura 2.5. Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear: el caso de Cirque du Soleil.

Además, los números con animales constituían una de las partidas más costosas, no sólo por el coste en sí de los animales, sino también por los gastos de adiestramiento, atención médica, alojamiento, seguros y transporte. Asimismo, aunque el mundo del circo se empeñaba en contratar artistas estrella, en la mente del público esas presuntas estrellas eran insignificantes al lado

de las estrellas de cine o los cantantes famosos. Por otra parte, eran una partida de costes elevados que no tenía un gran impacto en el número de espectadores. Desaparecieron también las tres pistas con actuaciones simultáneas, que no sólo provocaban tensión a los espectadores, que se veían obligados a trasladar su atención de una pista a otra con suma rapidez, sino que también forzaban a aumentar el número total de artistas necesarios, con las evidentes consecuencias de incremento de costes que ellos suponía.

Tres características de una buena estrategia

[Yellow tail], al igual que Cirque du Soleil, creó una curva de valor única y excepcional para abrir un océano azul. Tal como se muestra en el cuadro estratégico, la curva de valor de [yellow tail] tiene un foco de atención; la compañía no diluye sus esfuerzos tratando de abarcar todas las variables competitivas clave. La forma de su curva de valor divergía de las curvas de las demás empresas y ello se debe a que no toma a los competidores como punto de referencia sino que busca otras alternativas. El mensaje central del perfil estratégico de [yellow tail] era claro: un vino sencillo y divertido para disfrutarlo diariamente.

Una estrategia eficaz de océano azul, expresada mediante una curva de valor como la de [yellow tail] tiene tres cualidades que se complementan: foco de atención, divergencia y un mensaje central convincente. Sin estas cualidades, lo más probable es que la estrategia de una compañía sea confusa, carente de diferenciación y difícil de comunicar, además de

conllevar una estructura de costes altos. Las cuatro acciones para crear una nueva curva de valor deberían estar adecuadamente encaminadas a la creación de un perfil estratégico de empresa con estas características. Estas tres cualidades son la prueba de fuego inicial de la viabilidad comercial de las ideas de océano azul. Un vistazo al perfil estratégico de Southwest Airlines no muestra cómo estas tres cualidades sustentan la eficacia de la estrategia de la compañía para reinventar el sector de las líneas aéreas de trayectos cortos a través de la innovación en valor (véase la [figura 2.6](#)). Southwest Airlines creó un océano azul poniendo fin a la disyuntiva impuesta a los clientes de tener que elegir entre la velocidad de los aviones y la economía y flexibilidad del transporte en carretera. Para conseguirlo, Southwest ofreció un transporte de alta velocidad con salidas frecuentes y flexibles a precios que eran atractivos para la gran masa de compradores. Al eliminar y reducir ciertas variables competitivas, incrementar otras del sector tradicional de las aerolíneas y crear variables adicionales tomadas del sector alternativo del transporte del automóvil, Southwest fue capaz de ofrecer una utilidad sin precedentes a los pasajeros de los aviones y lograr un salto en valor con un modelo de negocio de bajo coste.

La curva de valor de Southwest Airlines difiere claramente de la de sus competidores en el cuadro estratégico. Su perfil estratégico es un ejemplo típico de una estrategia convincente de océano azul.

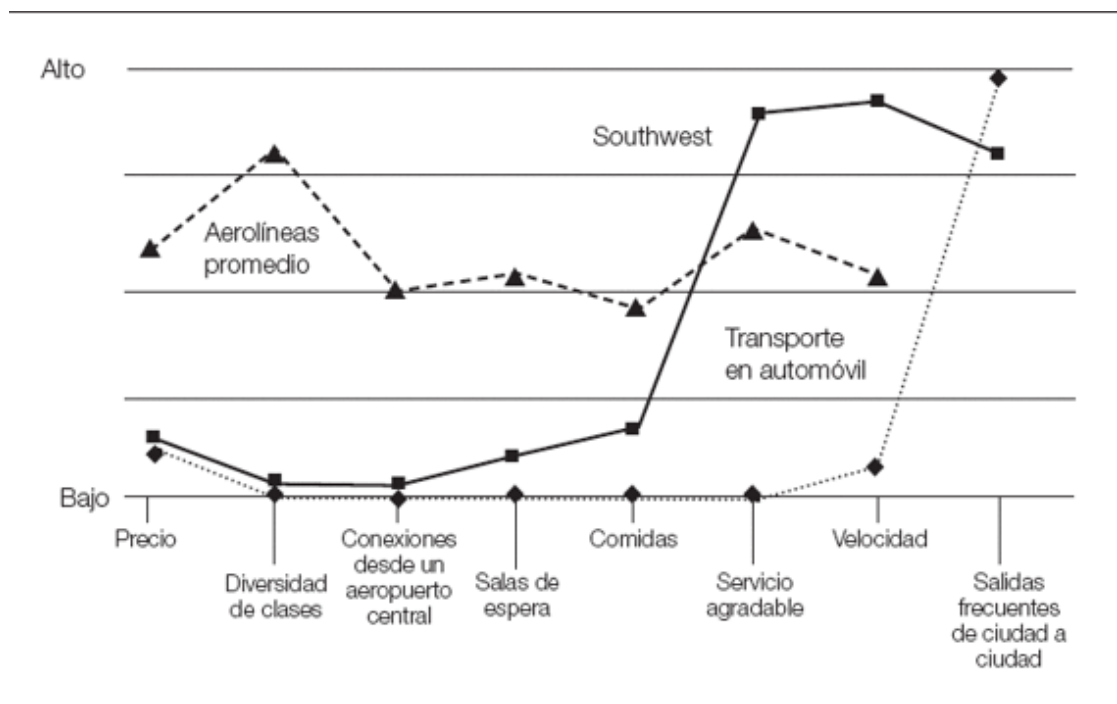


Figura 2.6. El cuadro estratégico de Southwest Airlines.

Foco de atención

Toda gran estrategia tiene un foco de atención, y el perfil estratégico de la compañía o la curva de valor deberían mostrarlo con claridad. Si observamos el perfil de Southwest podemos advertir inmediatamente que la compañía solamente hace hincapié en tres variables: servicio agradable, velocidad y salidas frecuentes de ciudad a ciudad. Una focalización de este tipo ha permitido a Southwest fijar sus precios al nivel del transporte por carretera; no invierte más de la cuenta en comidas, salas de espera y diferencias de clases. En cambio, los competidores tradicionales de Southwest invierten en todas las variables competitivas del sector de las aerolíneas y, por tanto, les resulta más difícil igualar los precios de Southwest. Con esta política de invertir en todas las variables competitivas, estas compañías permiten que sean las maniobras de los competidores

las que fijen sus propias prioridades. El resultado son unos modelos de negocio muy costosos.

Divergencia

Cuando una empresa elabora su estrategia de manera reactiva para mantenerse al nivel de la competencia, pierde su singularidad. Basta pensar en las similitudes existentes en las comidas y las salas de espera de los pasajeros de *business class* de la mayoría de aerolíneas. Por tanto, las compañías que desarrollan sus estrategias de forma reactiva suelen compartir el mismo perfil estratégico en el marco del cuadro estratégico. En efecto, las curvas de valor de los competidores de Southwest son prácticamente idénticas y, por tanto, pueden resumirse en una sola curva en cuadro estratégico.

Por el contrario, las curvas de valor de las compañías que desarrollan estrategias de océano azul sobresalen del resto. Al aplicar las cuatro acciones de eliminar, reducir, incrementar y crear, diferencian sus perfiles del perfil medio del sector. Por ejemplo, Southwest fue una compañía pionera en los trayectos de ciudad a ciudad en las ciudades de tamaño medio. Anteriormente, el sector operaba a través de los sistemas *hub-and-spoke* (centralización del tráfico aéreo en determinados aeropuertos o *hubs* desde los cuales se encaminan los flujos hacia otros centros de análogas características).

Mensaje convincente

Una buena estrategia tiene un mensaje nítido y convincente. «La velocidad del avión a precio de automóvil –siempre que la necesite». Ése es el mensaje central de Southwest Airlines o al menos podría serlo. ¿Qué podrían decir sus competidores? Incluso la agencia de publicidad más competente tendría problemas para resumir en un mensaje memorable la oferta convencional de comidas, clases, salas de espera y conexiones con el aeropuerto central, junto a un servicio estándar, menos velocidad y precios más altos. Un buen mensaje no debe sólo comunicar la idea de forma clara sino también publicitar la oferta de forma sincera o, de lo contrario, los clientes perderán la confianza y el interés. De hecho, una buena manera de testar la solidez y efectividad de una estrategia consiste en analizar si contiene un mensaje central auténtico y sólido.

Tal como se muestra en la [figura 2.7](#), el perfil estratégico de Cirque du Soleil también cumplía los tres criterios que definen la estrategia de océano azul: foco de atención, divergencia y un mensaje convincente. El cuadro estratégico de Cirque du Soleil nos permite comparar gráficamente su perfil estratégico con el de sus principales competidores. El cuadro muestra claramente hasta qué punto Cirque du Soleil se separa de la lógica convencional del circo. La figura muestra que la curva de valor de Ringling Bros. and Barnum & Bailey tiene básicamente la misma forma que las de los circos regionales más pequeños. La diferencia principal es que dichos circos regionales ofrecen menos puntuación de cada variable competitiva a causa de sus recursos más limitados.

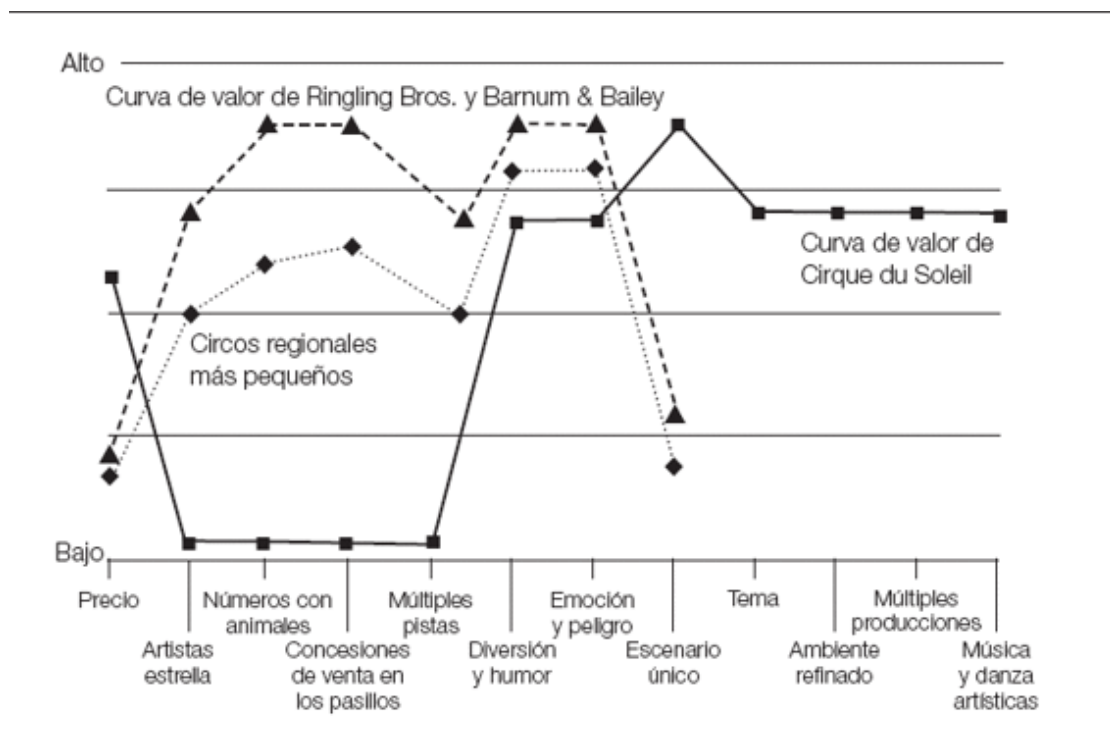


Figura 2.7. El cuadro estratégico de Cirque du Soleil.

En cambio, la curva de valor de Cirque du Soleil se destaca de las demás. Incluye variables nuevas y variables que no proceden estrictamente del mundo del circo, como el tema o línea argumental, las producciones múltiples, un ambiente refinado, y música y danza artísticas. Estas variables, totalmente nuevas para el sector circense, se tomaron del teatro, un sector alternativo del entretenimiento en vivo. De esta forma, el cuadro estratégico representa con claridad las variables tradicionales que influyen en la competencia entre las empresas del sector, y además las variables nuevas que dan lugar a la creación de un nuevo espacio de mercado y que modifican el cuadro estratégico de un sector. [Yellow tail], Cirque du Soleil, y Southwest Airlines crearon océanos azules en situaciones de negocio y contextos sectoriales muy diferentes. Sin embargo, sus perfiles estratégicos tenían en común las tres mismas características: foco de atención, divergencia y un mensaje convincente. Estos tres criterios guían a las compañías durante el proceso de

reconstrucción para llegar a un avance en valor, tanto para los compradores como para las propias compañías.

Interpretación de las curvas de valor

El cuadro estratégico posibilita que las empresas vean el futuro desde el momento presente. Para ello, las empresas deben saber cómo interpretar las curvas de valor. Las curvas de valor de un sector encierran un conocimiento estratégico abundante acerca de la situación actual y futura de una empresa.

Una estrategia de océano azul

La primera pregunta para la que se encuentra respuesta en las curvas de valor es si una empresa se merece triunfar. Va por buen camino aquella compañía cuya curva de valor o la de sus competidores cumple los tres criterios que definen una buena estrategia de océano azul: foco de atención, divergencia y un mensaje convincente que sea significativo para el mercado. Estos tres criterios sirven como prueba de fuego inicial de la viabilidad comercial de las ideas de océano azul.

Por otra parte, cuando la curva de valor de una empresa carece de foco de atención, su estructura de costes será generalmente alta y la implementación y ejecución del modelo de negocio serán complejas. Cuando carece de divergencia, la estrategia de una empresa es puramente imitativa y no ofrece motivo alguno para destacarse en el mercado. Cuando falta un mensaje convincente que sea significativo para los compradores, es probable que la empresa esté encerrada en sí misma o que sea

un ejemplo clásico de la innovación por la innovación, sin gran potencial comercial y sin capacidad propia para despegar.

Una empresa atrapada en un océano rojo

Cuando la curva de valor de una compañía converge con la de sus competidores, está señalando que probablemente está atrapada en el océano rojo de una competencia encarnizada.

La estrategia implícita o explícita de una compañía suele ser la de tratar de superar a la competencia sobre la base del coste o la calidad. Esta situación es indicativa de un bajo crecimiento, a menos que la compañía, por azares del destino, se beneficie de su pertenencia a un sector que crece espontáneamente. Sin embargo, este crecimiento no se debe a la estrategia de la compañía sino a la suerte.

Ofrecer más sin nada a cambio

Cuando la curva de valor de una empresa en el cuadro estratégico presenta unas puntuaciones muy altas en todas las variables, la pregunta que hay que hacerse es: ¿Se reflejan estas inversiones en la participación de mercado y la rentabilidad de la empresa? Si la respuesta es negativa, el cuadro estratégico está indicando que la compañía quizás se está excediendo en su oferta a los clientes, entregándoles demasiado de aquellos elementos que añaden sólo un valor gradual a los compradores. Para innovar en valor, la compañía debe decidir qué variables ha

de reducir o eliminar –y no solamente cuáles debe incrementar o crear– a fin de construir una curva de valor divergente.

Contradicciones estratégicas

¿Existen contradicciones estratégicas? Se trata de las áreas en las que la empresa obtiene una elevada puntuación en una de las variables competitivas pero descuida las demás en las que aquella se apoya. Un ejemplo al respecto es invertir sumas sustanciales en la creación de un sitio web de fácil y cómoda utilización sin corregir la lentitud operativa de dicho sitio. También pueden encontrarse incoherencias estratégicas entre el nivel de la oferta y el precio que se cobra por ella. Por ejemplo, una estación de servicio descubrió que ofrecía «menos por más»: menos servicios que el mejor competidor y a un precio más alto. No es de extrañar que perdiera cuota de mercado a pasos agigantados.

Una compañía dirigida por su dinámica interna

¿Qué términos utiliza la empresa para identificar las variables competitivas en su cuadro estratégico? Por ejemplo, ¿utiliza la palabra *megahercio* en lugar de *velocidad* o *temperatura térmica del agua* en lugar de *agua caliente*? ¿Se expresan las variables competitivas mediante palabras que los compradores puedan entender y valorar, o bien con palabras pertenecientes a la jerga técnica del sector? El tipo de lenguaje que se utiliza en el cuadro estratégico denota si la visión estratégica de la

compañía está construida desde una perspectiva de «afuera hacia adentro», es decir, dirigida por el lado de la demanda, o bien desde una perspectiva de «adentro hacia afuera», es decir, dirigida operativamente. El análisis de lenguaje del cuadro estratégico ayuda a una compañía a comprender hasta qué punto está cerca o lejos de crear demanda en su sector.

Las herramientas y esquemas que aquí se han descrito son instrumentos de análisis esenciales que se usan a lo largo de todo el libro. En capítulos posteriores, se irán añadiendo otras herramientas a medida que vayan siendo necesarias. La intersección entre estas técnicas analíticas y los ocho principios para formular y ejecutar océanos azules es lo que permite a las compañías separarse de sus competidores y abrir espacios de mercado sin competencia.

Pasaremos ahora a ocuparnos del primer principio, la reconstrucción de las fronteras del mercado. En el capítulo siguiente hablaremos de las vías que maximizan oportunidades y minimizan riesgos durante el proceso de creación de océanos azules.

SEGUNDA PARTE

Formulación de *La estrategia del océano azul*

3

Reconstruir las fronteras del mercado

El primer principio de *La estrategia del océano azul* es reconstruir o redefinir las fronteras del mercado a fin de distanciarse de la competencia y crear océanos azules. Este principio corrige el riesgo de búsqueda que afecta a muchas empresas. El reto está en identificar correctamente unas oportunidades para crear océanos azules que sean comercialmente atractivas, de entre las múltiples posibilidades existentes. Este reto es clave porque los directivos no pueden permitirse el lujo de comportarse como unos apostantes de casino que dejan su estrategia en manos de la intuición del azar.

Durante nuestra investigación, perseguíamos descubrir si había pautas sistemáticas para reconstruir las fronteras del mercado a fin de crear océanos azules. Y, en caso de que las hubiera, queríamos conocer si estas pautas se aplicaban a todo tipo de sectores de actividad –bienes de consumo, productos industriales, finanzas, servicios, telecomunicaciones, tecnología

de la información (TI), productos farmacéuticos y B2B— o bien eran específicas de determinados sectores.

Descubrimos la existencia de patrones bien definidos para la creación de océanos azules. Concretamente, encontramos seis enfoques básicos para rehacer las fronteras del mercado, que hemos agrupado bajo el nombre de *esquema de las seis vías*. Estas vías o rutas son aplicables en general a todos los sectores de actividad, y conducen a las compañías al pasillo de las ideas para crear océanos azules comercialmente viables. No es necesario tener una visión especial o premonitoria del futuro para adentrarse en estas vías. Todas ellas se basan en el examen de datos e informaciones que son familiares pero bajo una nueva perspectiva. Estas vías ponen en cuestión las seis asunciones fundamentales que subyacen en las estrategias de muchas compañías. Estas seis asunciones, sobre las cuales la mayoría de compañías diseñan sus estrategias como si estuvieran hipnotizadas, las mantienen atrapadas compitiendo en océanos rojos. En particular, las compañías tienen tendencia a comportarse del siguiente modo:

- Definir su sector de actividad de forma muy parecida y focalizar sus esfuerzos en ser la mejor de su sector.
- Analizar sus sectores a través de las lupas de los grupos estratégicos generalmente aceptados (como los de automóviles de lujo, coches económicos y vehículos familiares), y esforzarse por destacar dentro del grupo estratégico en que compiten.
- Focalizarse en el mismo grupo de compradores, ya sea el propio comprador (como en el sector de equipamiento de oficinas), el usuario (como en el sector de la confección) o el prescriptor (como en el sector farmacéutico).

- Definir de forma similar el ámbito de los productos y servicios ofrecidos en su sector.
- Aceptar la orientación funcional o emocional de su sector.
- Concentrarse en el mismo punto del tiempo –y a menudo en las amenazas competitivas del momento– al formular su estrategia.

Cuanto más compartan las empresas esta opinión general acerca del modo de competir, mayor será la convergencia competitiva entre ellas.

Para escapar de los océanos rojos, las compañías deben salir de las fronteras generalmente aceptadas que definen la forma en que deben competir. En lugar de mirar en el interior de estas fronteras, los directivos deben mirar sistemáticamente fuera de ellas a fin de crear océanos azules. Han de dirigir su mirada hacia otros sectores alternativos, otros grupos estratégicos, otros grupos de compradores, otros productos y servicios complementarios, otra orientación funcional o emocional del sector, e incluso más allá del tiempo presente. Esto proporciona a las empresas una comprensión profunda acerca del modo de reconstruir las realidades del mercado para poder abrir océanos azules. Veamos a continuación cómo funciona cada una de estas vías.

Primera vía: explorar sectores alternativos

En el sentido más amplio, una compañía compite no sólo con otras compañías dentro de su propio sector sino también con compañías pertenecientes a otros sectores que producen

productos o servicios alternativos. Las alternativas son más amplias que los sustitutos. Los productos o servicios que tiene una configuración diferente pero que ofrecen la misma funcionalidad o la misma utilidad de fondo suelen ser *sustitutos* los unos de los otros. Por otra parte, las *alternativas* abarcan a los productos y servicios que tienen diferentes funciones y formas pero que cumplen el mismo propósito.

Por ejemplo, para organizar sus finanzas personales, la gente puede adquirir e instalar un paquete de *software* financiero, contratar un contable, o simplemente utilizar lápiz y papel. Además, hoy en día también hay *apps* que ayudan a realizar esta tarea. El *software*, el contable, el lápiz y las *apps* puede sustituirse entre ellos. Tienen formas muy diferentes pero cumplen la misma función: ayudar a la gente a gestionar sus asuntos financieros.

Por otra parte, hay productos o servicios que pueden adoptar diversas formas y cumplir diferentes funciones pero con todo contribuir al mismo objetivo. Consideremos el caso del cine *versus* los restaurantes. Los restaurantes tienen muy pocas características físicas en común con los cines y cumplen una función diferente: proporcionan placer gastronómico y de conversación. Se trata de una experiencia muy diferente del entretenimiento visual que proporciona el cine. Sin embargo, a pesar de las diferencias en cuanto a forma y función, la gente acude a un restaurante con el mismo objetivo que cuando va al cine: disfrutar de una salida fuera de casa. No son sustitutos, sino alternativas entre las que elegir.

Cada vez que un comprador toma una decisión de compra, está ponderando implícitamente las diferentes alternativas, con frecuencia de modo inconsciente. ¿Necesita pasárselo bien durante dos horas? ¿Qué debería hacer para conseguirlo? ¿Va al

cine, a que le den un masaje o bien disfruta de la lectura de un libro en un café? El proceso mental es intuitivo, tanto para los consumidores individuales como para los compradores industriales.

Por alguna razón, solemos abandonar este tipo de pensamiento intuitivo cuando pasamos de compradores a vendedores. Rara vez los vendedores piensan conscientemente en cómo sus clientes evalúan las alternativas que les ofrecen los distintos sectores. Un cambio de precio, un cambio de modelo, incluso una nueva campaña de publicidad pueden provocar una reacción tremenda entre los rivales de un mismo sector, pero estas mismas acciones suelen pasar desapercibidas en un sector de actividad alternativo. Las publicaciones sectoriales, las ferias comerciales y los informes sobre las calificaciones de los consumidores refuerzan las barreras verticales que separan a un sector de otro. Sin embargo, el espacio existente entre sectores alternativos ofrece a menudo oportunidades para la innovación en valor.

Veamos el caso de NetJets, que creó el océano azul de la propiedad fraccionada de los reactores. Nacida hace menos de veinte años, NetJets ha crecido más que muchas líneas aéreas, cuenta con más de quinientos aparatos y opera más de doscientos cincuenta mil vuelos a más de ciento cuarenta países. Hoy en día, estas cifras son incluso más elevadas, con una flota de más de setecientas aeronaves que vuelan a más de ciento setenta países. Adquirida por Berkshire Hathaway en 1998, NetJets es actualmente un negocio de miles de millones de dólares que dispone de la flota de aviones privados más grande del mundo. El éxito de NetJets se ha atribuido a su flexibilidad, a la menor duración del tiempo de viaje, a que ofrece una experiencia de viaje sin contratiempos, a su mayor fiabilidad y a su fijación de precios estratégica. La realidad es que NetJets ha

reconstruido las fronteras del mercado para crear este océano azul gracias al examen de sectores de actividad alternativos.

El grueso de clientes más lucrativo del sector de la aviación son los ejecutivos de las compañías. NetJets examinó las alternativas existentes y descubrió que a la hora de volar, los viajeros por motivos de negocio cuentan con dos alternativas principales. Por una parte, pueden volar en clase *business* o en primera clase de una aerolínea comercial. Por otra, una compañía puede comprar su propio avión para cubrir las necesidades de desplazamiento de sus ejecutivos. La pregunta estratégica es: ¿Por qué motivos escogerían las corporaciones un sector alternativo con preferencia a otro? NetJets creó su estrategia de océano azul al focalizar su atención en las variables clave que inducen a las corporaciones a elegir entre las diferentes alternativas, reduciendo y eliminando todo lo demás.

Consideremos lo siguiente: ¿Por qué las corporaciones optan por las líneas aéreas comerciales para los viajes de sus ejecutivos? Sin duda no es por las largas colas para registrarse en los mostradores y pasar por los controles de seguridad, ni por las apresuradas conexiones con otros vuelos, ni por la necesidad de pernoctar, ni tampoco por la congestión existente en la mayoría de aeropuertos. Eligen las líneas aéreas comerciales por una sola razón: los costes. Por una parte, los vuelos comerciales evitan la elevada inversión fija inicial en un reactor que cuesta varios millones de dólares. Por otra parte, una compañía adquiere solamente el número de billetes de vuelo que necesita al año para sus ejecutivos, disminuyendo así los costes variables y reduciendo la posible infrautilización de los aparatos que suele asociarse a la propiedad de aviones corporativos.

Fue así como NetJets creó en Estados Unidos el concepto de venta de fracciones de la propiedad de los reactores, hasta un

mínimo de una dieciseisava parte de la propiedad de la aeronave, lo que da derecho a los adquirentes a cincuenta horas de vuelo al año. A partir de una inversión de 400.000 dólares (más el coste del piloto, el de mantenimiento y otros costes fijos mensuales), los propietarios pueden comprar una participación en una aeronave valorada en 7 millones de dólares.¹ De este modo, los clientes gozan de las ventajas de un reactor privado al precio del billete de vuelo en una aerolínea comercial en primera clase o en clase *business*. Cuando se comparó el coste del viaje en primera clase con el de un avión privado, la National Business Aviation Association descubrió que si incluía en los cálculos los costes directos e indirectos –hoteles, comidas, tiempo de viaje, otros gastos– el coste en un vuelo comercial en primera clase de un avión era más alto.² Por lo que respecta a NetJets, se evitan los costes fijos que las líneas aéreas comerciales tratan de cubrir llenando de pasajeros unos aviones cada vez más grandes. NetJets logra mantener sus costes bajos porque sus aviones son más pequeños, porque puede operar con menos personal y porque utiliza los aeropuertos regionales de menores dimensiones.

Para comprender el resto de la fórmula de NetJets hay que examinar la otra cara de la moneda: ¿Por qué la gente prefiere los jets privados corporativos a los vuelos comerciales? Desde luego no es por los millones de dólares que tiene que desembolsar para adquirir aviones. Ni tampoco por la necesidad de tener que montar un departamento de vuelos en la compañía que se ocupe de los itinerarios y otros asuntos administrativos. Ni tampoco por el hecho de incurrir en los denominados costes muertos: los costes de llevar el avión desde su base hasta el lugar en que se necesita. Las corporaciones y los individuos con dinero adquieren aviones privados para recortar drásticamente el tiempo total de viaje, reducir las molestias propias de los

aeropuertos congestionados, posibilitar los viajes deseados de origen a destino, y beneficiarse de unos ejecutivos más productivos que llegan a su destino relajados y con la energía necesaria para comenzar a trabajar inmediatamente. NetJets se basó en estos puntos fuertes distintivos. Mientras que el 70 por ciento de los vuelos comerciales llegan solamente a treinta aeropuertos de Estados Unidos, NetJets ofrece acceso a más de dos mil aeropuertos de Estados Unidos y a más de cinco mil aeropuertos de todo el mundo ubicados convenientemente cerca de centros de negocios y destinos populares. En los vuelos internacionales, el avión privado se estaciona directamente frente a la oficina de aduanas.

Con un servicio de origen y destino deseados, y el aumento exponencial del número de aeropuertos disponibles, no hay necesidad de transbordos y los viajes que en otras circunstancias exigirían pernoctar pueden completarse en un solo día. El tiempo que media desde bajar del automóvil hasta el despegue del avión se mide en minutos en lugar de horas. Por ejemplo, mientras que un vuelo de Washington DC a Sacramento tiene una media de duración de 10,5 horas en una línea aérea comercial, en los aviones de NetJets la media es de tan sólo 5,2 horas; desde Palm Springs a Cabo San Lucas la duración media es de 6 horas en un avión comercial y solamente de 2,1 horas en un avión de NetJets. NetJets ofrece ahorros sustanciales de costes en el tiempo total de viaje.

Tal vez lo más atractivo sea que el avión está siempre disponible con tan sólo cuatro horas de aviso previo. Si no hay un aparato disponible, NetJets alquilará uno. Por último y no menos importante, NetJets reduce radicalmente los problemas relacionados con la seguridad y ofrece a los clientes un servicio personalizado a bordo como tener preparadas sus comidas y bebidas favoritas desde que embarcan.

NetJets abrió un océano azul de miles de millones de dólares porque ofreció lo mejor de los vuelos comerciales y lo mejor de los jets privados y redujo y eliminó todo lo demás. Los clientes se benefician de la comodidad y la velocidad de un avión privado con un coste fijo bajo y unos costes variables inferiores a los de los vuelos comerciales en primera clase o clase *business* (véase la [figura 3.1](#)). ¿Y la competencia? Ahora, casi treinta años después, la participación de NetJets en el océano azul que liberó aún sigue siendo cinco veces mayor que la de su competidor más próximo.³

El mayor éxito en el mundo de las telecomunicaciones de Japón desde la década de los ochenta también hunde sus raíces en la primera vía. Nos referimos al i-mode de NTT DoCoMo, lanzado en 1999. El servicio i-mode cambió la manera de comunicarse y de acceder a la información en Japón. NTT DoCoMo tuvo la idea de crear un océano azul reflexionando sobre las razones por las cuales las personas optan entre las alternativas de teléfonos móviles e internet. Con la desregulación del sector de las comunicaciones en Japón, habían comenzado a entrar en el mercado nuevos competidores y la competencia por precio y tecnología estaban a la orden del día. El resultado fue que los costes aumentaban mientras que los ingresos medios obtenidos por usuario descendían. NTT DoCoMo se apartó de este océano rojo de competencia encarnizada con la creación de un océano azul de transmisiones inalámbricas que redefinió el sector de la telefonía móvil y el de internet.

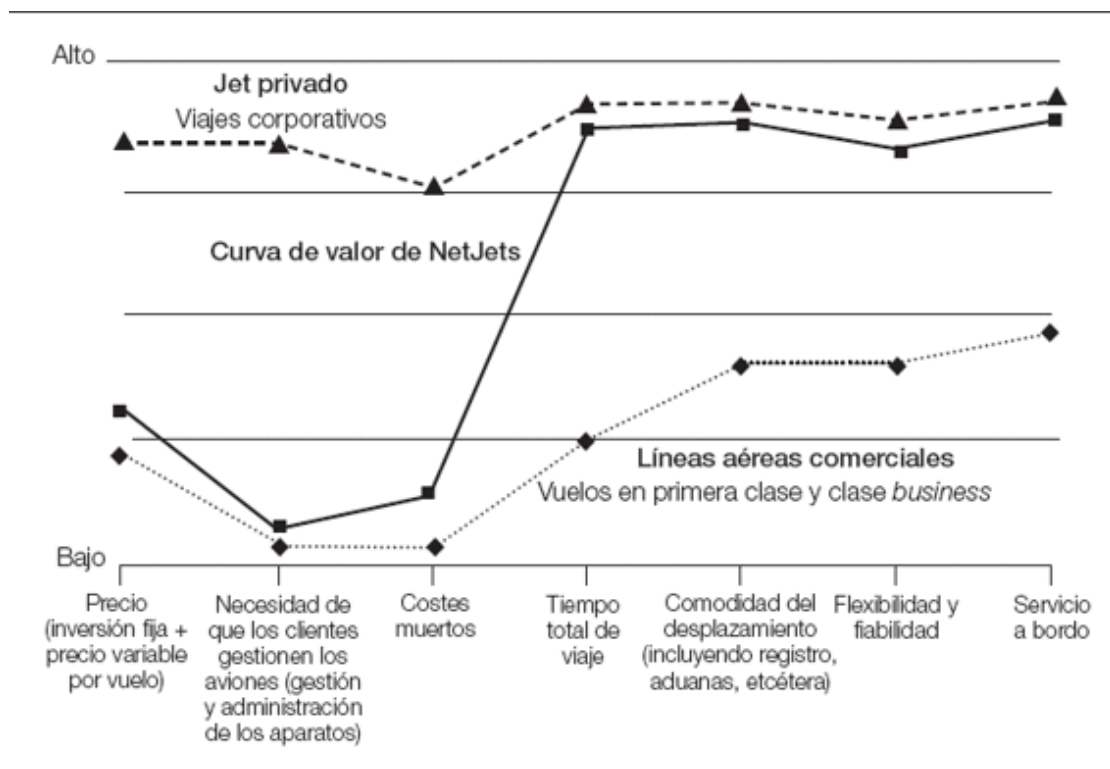


Figura 3.1. El cuadro estratégico de NetJets.

La pregunta que se hizo NTT DoCoMo fue: ¿Cuáles son los puntos fuertes que distinguen a internet de los teléfonos móviles y viceversa? Aunque internet ofrecía una extraordinaria cantidad de información y muchísimos servicios, las aplicaciones fundamentales eran el correo electrónico, la información simple (por ejemplo, noticias, pronósticos meteorológicos y directorio telefónico) y el entretenimiento (juegos, eventos, música). La desventaja clave de internet era el precio mucho más elevado del ordenador, elemento necesario para poder acceder a internet en aquella época, la sobrecarga de información, la molestia de tener que conectarse y el temor de proporcionar información de la tarjeta de crédito en internet. Por otra parte, los puntos fuertes que distinguían a los teléfonos móviles eran su movilidad, la transmisión de voz y la facilidad de uso.

NTT DoCoMo puso fin a la disyuntiva que existía en aquella época de tener que elegir entre estas dos alternativas,

centrándose en las ventajas decisivas que internet tenía sobre el teléfono y viceversa, y no por medio de una nueva tecnología. La compañía redujo o eliminó todo lo demás. En su interfaz, de fácil comprensión, hay un solo botón, el botón de i-mode (la *i* se refiere a interactivo, internet, información y al pronombre *yo* en inglés) que los usuarios pulsaban para tener acceso inmediato a las pocas aplicaciones fundamentales de internet. En lugar de agobiar al usuario con la información infinita disponible en internet, el botón i-mode hace las veces del servicio de conserjería de un hotel conectando al usuario solamente a los sitios previamente seleccionados y aprobados de las aplicaciones más populares de internet. Gracias a ello, la navegación es más fácil y rápida. Aunque el precio del teléfono del i-mode era un 25 por ciento más alto que el de un teléfono móvil corriente, era muchísimo más bajo que el de un PC o de un ordenador portátil, que eran los medios dominantes de acceso a internet en aquella época, y su movilidad era excepcional.

Además, aparte de añadir voz, el i-mode utilizaba un sencillo servicio de facturación en el que todos los servicios utilizados en la web a través del i-mode se cobraban al usuario en la misma factura mensual. Con ello, se reducía espectacularmente el número de facturas que recibían los usuarios y se eliminaba la necesidad de dar detalles de la tarjeta de crédito en internet. Además, como el servicio i-mode se activaba automáticamente siempre que el teléfono estaba en funcionamiento, los usuarios estaban conectados en todo momento y no tenían que molestarse en entrar en el sistema.

Ni el teléfono móvil estándar ni los ordenadores personales o portátiles pudieron competir con la curva de valor divergente del i-mode. En 2009, diez años después de su lanzamiento, el número de suscriptores de i-mode había escalado hasta casi 50 millones y sus ingresos en concepto de transmisión de datos,

imágenes y texto habían pasado de 295 millones de yenes (2,6 millones de dólares) en 1999 a 1.589 billones de yenes (17.000 millones de dólares). El servicio i-mode no sólo arrebató clientes a los competidores sino que también consiguió aumentar el tamaño del mercado de forma espectacular, al atraer a los ciudadanos jóvenes y a los más mayores y al convertir a los clientes que sólo utilizaban el servicio de voz en clientes de transmisión de voz y datos. El i-mode fue el primer teléfono inteligente del mundo que consiguió ser adoptado de forma masiva por todo un país. El i-mode no fue seriamente amenazado hasta 2007, cuando se lanzó el i-Phone, el cual creó un nuevo y aún mayor espacio de mercado de océano azul con la introducción de *apps* (véase cuarta vía).

Hay muchas otras historias de éxito muy conocidas que han examinado las alternativas para crear nuevos mercados. The Home Depot ofrecía la experiencia de los contratistas profesionales de viviendas a unos precios notablemente más bajos que las ferreterías. Al ofrecer las ventajas clave de ambos sectores alternativos –y eliminar y reducir todo lo demás– The Home Depot ha transformado la enorme demanda latente de reformas de viviendas en demanda real, convirtiendo a los propietarios normales y corrientes en personas capaces de reformar sus hogares por su cuenta. En la actualidad, es la tienda de reformas de viviendas más grande del mundo. Southwest Airlines se concentró en el transporte por automóvil como alternativa al viaje aéreo, ofreciendo la velocidad del avión al precio y la flexibilidad del automóvil para crear el océano azul de los viajes en avión para trayectos cortos. Igualmente, Intuit se fijó en el lápiz como principal alternativa al *software* para finanzas personales y desarrolló el *software* Quicken, intuitivo a la vez que ameno. Hoy en día, después de más de treinta años en el mercado, Quicken sigue siendo el *software* de finanzas

personales de mayor venta, pero Intuit ya está estudiando la creación de nuevos océanos azules en el campo de los servicios y las *apps* financieras *online*.

¿Cuáles son los sectores alternativos en el caso de su sector?
¿Por qué motivos eligen los clientes entre unos y otros? Si fija su atención en las variables clave que inducen a los compradores a elegir entre unas y otras alternativas y si reduce o elimina todo lo demás, podrá crear un nuevo espacio de mercado de océano azul.

Segunda vía: explorar los grupos estratégicos en el interior de cada sector

De la misma manera que se pueden crear a menudo océanos azules examinando otros sectores alternativos, también es posible liberarlos investigando los distintos *grupos estratégicos*. Esta expresión se refiere a un grupo de empresas de un mismo sector que aplican una estrategia similar. En la mayoría de sectores de actividad, las diferencias estratégicas fundamentales entre las empresas se encuentran en manos de un reducido número de grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos pueden clasificarse en general de acuerdo con un orden jerárquico aproximado basado en dos dimensiones: precio y rendimiento. Cada salto de precio suele llevar consigo un salto correspondiente en determinadas dimensiones del rendimiento. La mayoría de empresas se focaliza en mejorar su posición competitiva *dentro* de un grupo estratégico. Por ejemplo, Mercedes, BMW y Jaguar se concentran en aventajarse unas a otras en el segmento de automóviles de lujo, de la misma manera que los fabricantes de

vehículos económicos se centran en superar a los competidores de su propio grupo estratégico. Sin embargo, ninguno de los dos grupos estratégicos presta gran atención a lo que hace el otro grupo, porque desde el punto de vista de la oferta, aparentemente no compiten entre sí. La clave para crear un océano azul que abarque los grupos estratégicos existentes consiste en huir de esta visión restringida y conocer y entender cuáles son los factores que influyen en las decisiones de los clientes de optar por uno u otro grupo. Veamos el caso de Curves, una empresa con sede en Texas especializada en programas de *fitness* (mantenimiento de un buen estado físico) para mujeres, que empezó a conceder franquicias en 1995 y que en el plazo de diez años había llegado a los dos millones de miembros. Además, este crecimiento se había producido casi en su totalidad gracias a que las mujeres habían corrido la voz y la recomendaban a sus amigas. Sin embargo, al principio se consideraba que Curves estaba introduciéndose en un mercado excesivamente saturado, con una oferta dirigida a una clientela que no la deseaba y que además era bastante más insulsa que la de la competencia. Sin embargo, la realidad fue que Curves creó una nueva demanda en el sector de *fitness* de Estados Unidos, abriendo un mercado sin explotar, un auténtico océano azul de mujeres que se esforzaban por –pero no conseguían– mantener un buen estado físico mediante programas de *fitness*. Curves se basó en las ventajas clave de dos grupos estratégicos del sector de *fitness* de Estados Unidos –los gimnasios tradicionales y los programas de ejercicios para hacer en casa– y redujo o eliminó todo lo demás.

En uno de los extremos, el sector de *fitness* de Estados Unidos estaba inundado de gimnasios clásicos, ubicados generalmente en zonas urbanas de alto *standing*, que ofrecían tanto a hombres como a mujeres, una gama completa de

opciones de ejercicios y deportes. Sus modernas instalaciones estaban diseñadas para atraer al segmento integrado por personas de altos ingresos aficionadas a los gimnasios. Tenían toda la gama completa de máquinas para hacer ejercicios aeróbicos y de fuerza, un bar donde servían zumos naturales, instructores y unos vestuarios completos con duchas y sauna. Su objetivo era que los clientes hicieran ejercicio físico pero también vida social durante su estancia en el gimnasio. Después de haber atravesado la ciudad para llegar al gimnasio, los clientes solían estar allí por lo menos una hora, y casi siempre dos. La cuota de socio o abonado se movía en la banda de los 100 dólares mensuales en aquella época –que al no ser barata garantizaba que el mercado continuaría siendo pequeño y selecto. Los clientes de los gimnasios tradicionales representaban solamente el 12 por ciento de la población total y se concentraban casi exclusivamente en los grandes núcleos urbanos. Los costes de inversión de un gimnasio tradicional con todos los servicios oscilan entre 500.000 dólares y más de 1 millón de dólares, en función de su ubicación en la ciudad. En el otro extremo, se encontraba el grupo estratégico de los programas de ejercicios para hacer en casa: vídeos, libros y revistas. Su coste era mínimo, se utilizaban en casa y, por lo general, exigían poco o ningún material o equipamiento. La instrucción era también mínima y generalmente se limitaba a las explicaciones e imágenes contenidas en los vídeos, revistas o libros.

La pregunta es: ¿Qué motivaba a las mujeres a optar por los gimnasios tradicionales o bien por los programas de ejercicios para hacer en casa? La mayor parte de mujeres no elige los gimnasios tradicionales por la profusión de máquinas especiales, los bares de zumos, los vestuarios con sauna, piscina y por la posibilidad de conocer personas del sexo opuesto. El común de

las mujeres que no son atletas no desea encontrarse con hombres cuando hace ejercicio físico con un atuendo que tal vez delata sus imperfecciones físicas bajo los leotardos. Tampoco se mueren de ganas de ejercitarse con unas máquinas en las que deberán cambiar las pesas y ajustar los ángulos de inclinación. Por lo que respecta al tiempo, se trata de un recurso cada vez más escaso para la mayoría de mujeres. Son pocas las que pueden permitirse el lujo de pasar una o dos horas en el gimnasio varios días a la semana. La ubicación de los locales en las zonas céntricas de las ciudades conlleva también problemas de tráfico para la gran mayoría de mujeres, lo que provoca aumentos del nivel de estrés y desalienta la asistencia al gimnasio. Resulta que la gran mayoría de mujeres opta por acudir al gimnasio por una razón principal. Cuando están en casa les es muy fácil encontrar una justificación para no hacer ejercicio. Es difícil ser disciplinada dentro de los límites del hogar a menos que se sea una verdadera adicta al deporte. Hacer ejercicio físico en grupo en lugar de hacerlo sola es más motivador e inspirador que hacerlo en la soledad de la casa. A la inversa, las mujeres que recurren a los programas de ejercicio en casa lo hacen principalmente para ahorrar tiempo y dinero y para disfrutar de una mayor intimidad.

Curves construyó su océano azul inspirándose en los puntos fuertes distintivos de estos dos grupos estratégicos, reduciendo y eliminando todo lo demás (véase la [figura 3.2](#)). Curves eliminó todos los aspectos del gimnasio tradicional que carecen de interés para la gran mayoría de mujeres. Desapareció un gran número de máquinas especiales, así como de bebidas, saunas, spas, piscinas e incluso los vestuarios, que han sido sustituidos por unas pocas áreas para cambiarse separadas por cortinas.

La experiencia en un gimnasio de Curves era totalmente distinta de la del gimnasio clásico. Los socios o abonados llegan

a la sala de ejercicios donde se encuentran las máquinas (unas diez) dispuestas en forma de círculo, en lugar de estar en fila frente al televisor como en el gimnasio típico. De este modo, se facilita la relación entre las socias, lo que hace que la experiencia sea más amena. El método de entrenamiento QuickFit se basa en unas máquinas hidráulicas seguras, fáciles de usar, que no intimidan ni necesitan ajustes. Específicamente diseñadas para mujeres, reducían la tensión del impacto y ayudaban a ganar fuerza y musculatura. Mientras se ejercitan, las socias pueden charlar y darse ánimos entre ellas, y el ambiente, donde no se emiten críticas ni juicios de valor, es totalmente diferente del que impera en el gimnasio típico. Hay muy pocos espejos de pared, si es que hay alguno, y no hay hombres que incomoden con sus miradas. Las socias se mueven alrededor del círculo formado por las máquinas y las colchonetas y en media hora han completado toda la ronda de ejercicios. El resultado de reducir el servicio y centrarlo en lo esencial fue que los precios pudieron bajar hasta los 30 dólares mensuales, abriendo de este modo el mercado a la inmensa mayoría de mujeres. El mensaje convincente de Curves podría ser: «por el precio de una taza de café al día se puede conseguir el regalo de la salud gracias a un método adecuado de ejercicio físico».

Curves ofrecía el valor distintivo que se representa en la [figura 3.2](#). a un coste menor. En comparación con la inversión inicial de 500.000 dólares a 1 millón de dólares de los gimnasios tradicionales, la inversión inicial en el caso de Curves oscila entre los 25.000 y 30.000 dólares (excluyendo la cuota de franquicia de 20.000 dólares) tan sólo, lo cual se debe a que la compañía eliminó una amplia gama de variables competitivas. Los costes variables eran también significativamente más bajos, puesto que el coste del personal y del mantenimiento de las

instalaciones se redujo de forma espectacular, al igual que el alquiler, debido a que el espacio que se precisa es mucho menor: 140 metros cuadrados en las afueras, comparados con los 3.000 a 9.000 metros cuadrados en las mejores zonas del centro de las ciudades. El modelo de negocio de bajo coste de Curves hace que sus franquicias sean asequibles, lo que contribuye a explicar que hayan proliferado con tanta rapidez. La mayoría de franquicias ya eran rentables al cabo de unos pocos meses, tan pronto como llegaban a una media de cien socias.

La consecuencia es que Curves no competía con el resto de conceptos de salud y ejercicio físico sino que creó una demanda nueva. Hoy, después de veinte años desde su creación, tiene cerca de 10.000 gimnasios repartidos por todo el mundo que atienden a más de cuatro millones de socias.⁴ A pesar de los pequeños obstáculos que ha encontrado en su camino, hoy se ha convertido en la mayor franquicia de *fitness* para mujeres del mundo.

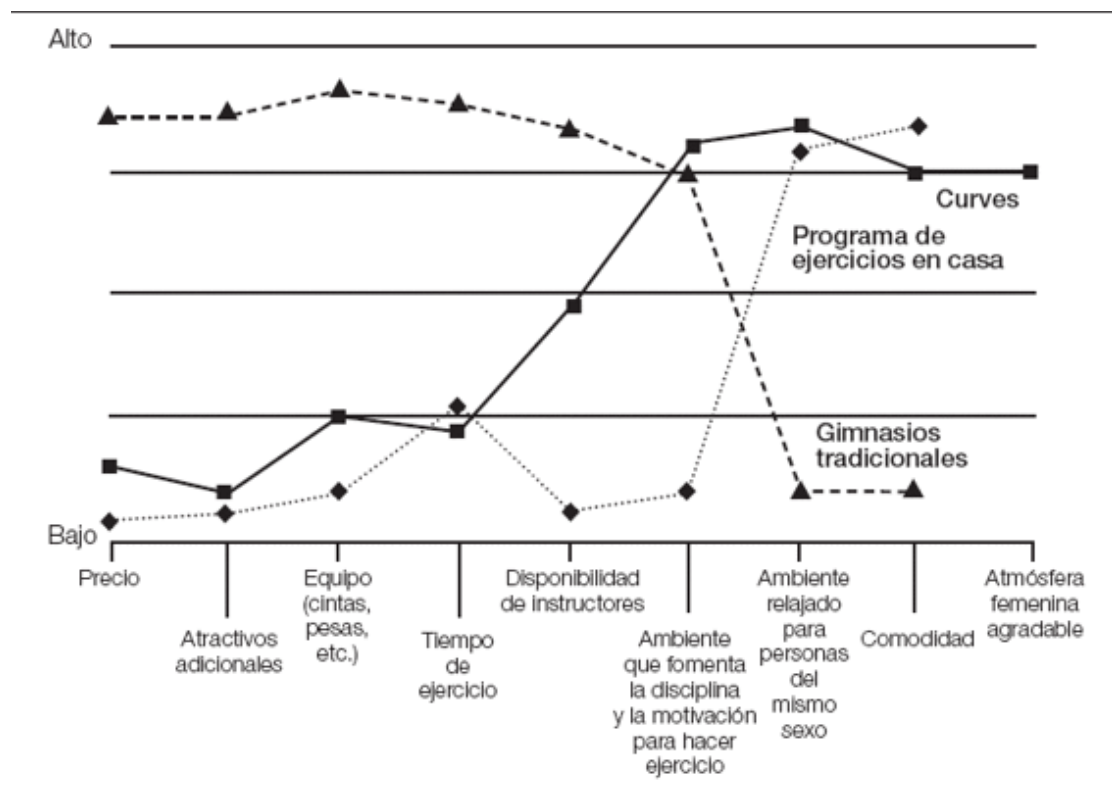


Figura 3.2. El cuadro estratégico de Curves.

Además de Curves, muchas otras compañías han creado océanos azules explorando los grupos estratégicos. Ralph Lauren creó el océano azul de «la alta costura sin moda». Su fama como diseñador, la elegancia de sus tiendas y el lujo de sus materiales reflejan todo aquello que la mayoría de los clientes valoran en la alta costura. Al mismo tiempo, su estilo clásico actualizado y su precio captan lo mejor de líneas clásicas como Brooks Brothers y Burberry. Al combinar las variables más atractivas de ambos grupos y reducir o eliminar todo lo demás, Polo Ralph Lauren no solamente conquistó cuota de mercado de ambos segmentos sino que también atrajo a muchos nuevos clientes al mercado. En el mercado de automóviles de lujo, el Lexus de Toyota creó un nuevo océano azul al ofrecer la calidad de vehículos de gama alta como Mercedes, BMW y Jaguar a un precio cercano al de otros de gama más baja como Cadillac y Lincoln.

La compañía Champion Enterprises de Michigan identificó una oportunidad semejante al examinar dos grupos estratégicos del sector de la construcción de viviendas: los constructores de casas prefabricadas y los urbanizadores. Históricamente, las casas prefabricadas han sido económicas y de construcción rápida, pero también son terriblemente uniformes y se asocian a una imagen de baja calidad. Las viviendas construidas por los urbanizadores ofrecen variedad y una imagen de alta calidad pero son mucho más caras y tardan mucho más en construirse.

Champion creó un océano azul al ofrecer las ventajas clave de ambos grupos estratégicos. Sus casas prefabricadas eran de construcción rápida y se beneficiaban a su vez de unas tremendas economías de escala y de menores costes, pero Champion ofrecía además a los compradores la posibilidad de elegir acabados de alta gama como chimeneas, tragaluces e

incluso techos abovedados que dotaban a las viviendas de un toque personal. En lo esencial, Champion cambió la definición de la vivienda prefabricada. Como consecuencia, se ha despertado el interés de un número mayor de compradores de ingresos medios, que prefieren adquirir una casa prefabricada en lugar de alquilar o comprar un piso o apartamento. Incluso algunas personas con ingresos altos han sido atraídas por este mercado. Sólo la crisis financiera de 2008 logró aguar la fiesta a este movimiento estratégico de océano azul, golpeando duramente a Champion como lo hizo con el resto de compañías del sector de la construcción de viviendas de Estados Unidos.

¿Cuáles son los grupos estratégicos de su sector? ¿Por qué los clientes optan por el grupo superior o por qué lo hacen por el inferior?

Tercera vía: explorar la cadena de compradores

En la mayoría de sectores de actividad, los competidores convergen alrededor de una definición común de quien es el comprador objetivo. Sin embargo, lo que hay en realidad es una cadena de «compradores» que están directa o indirectamente implicados en la decisión de compra. Los *compradores* que pagan por el producto o servicio pueden ser diferentes de los *usuarios*, y en ocasiones hay también líderes de opinión que *influyen* en la decisión. Aunque estos tres grupos pueden superponerse, en general no es así. Cuando difieren, cada grupo suele definir el valor de forma diferente. Por ejemplo, el responsable de compras de una corporación puede tener más interés en los costes que el usuario de dicha corporación, quien

probablemente estará bastante más interesado en la facilidad de utilización del producto. Asimismo, una tienda puede valorar los servicios de reposición *just-in-time* y el tipo de financiación que le ofrezca el fabricante. Sin embargo, los consumidores del producto, aunque fuertemente influidos por el canal de distribución, no valorarán estos aspectos.

Las compañías individuales de un sector se dirigen con frecuencia hacia segmentos de clientes distintos –por ejemplo, grandes clientes *versus* pequeños clientes. Pero, en general, un sector converge en un solo grupo de compradores. Por ejemplo, la industria farmacéutica se focaliza sobre todo en las personas que influyen en la decisión de compra: los médicos. El sector de equipamiento de oficinas se centra fundamentalmente en los departamentos de compras de las empresas. Y el sector de la confección vende principalmente a los usuarios. Algunas veces existe un razonamiento económico sólido para este enfoque, pero muchas veces es consecuencia de unas prácticas sectoriales que nunca nadie se ha detenido a cuestionar.

El hecho de desafiar la opinión general que exista en un sector acerca del grupo de compradores al que hay que dirigirse puede llevar al descubrimiento de un nuevo océano azul. Al explorar todos los grupos de compradores, las compañías pueden identificar nuevos caminos sobre el modo de rediseñar sus curvas de valor y centrar sus esfuerzos en un grupo de compradores que anteriormente se ha pasado por alto.

Veamos el caso de Novo Nordisk, compañía danesa productora de insulina que creó un océano azul en su sector. La insulina se utiliza para regular el nivel de azúcar en la sangre de los diabéticos. Históricamente, el sector de la insulina, al igual que la mayor parte de la industria farmacéutica, había focalizado su atención en los prescriptores, o sea, los médicos. La

importancia que tienen los médicos en la decisión de compra de los pacientes diabéticos los convierte en el grupo diana de los productores de insulina. Por consiguiente, el sector dirigió toda su atención y todos sus esfuerzos a la producción de una insulina más pura como respuesta al interés de los médicos de disponer de un medicamento mejor. El problema era que las innovaciones en la tecnología de la purificación habían mejorado de forma espectacular a principios de la década de los ochenta. Mientras la pureza de la insulina fuera el parámetro principal alrededor del cual competían las empresas, poco podría avanzarse en dicha dirección. Novo ya había creado la primera insulina humana monocomponente, una copia químicamente idéntica a la insulina humana. Se estaba produciendo rápidamente la convergencia competitiva entre las principales empresas del sector.

Sin embargo, Novo Nordisk advirtió la posibilidad de huir del pelotón de competidores y crear un océano azul trasladando el foco de atención histórico del sector sobre los médicos a los usuarios, es decir, a los propios pacientes. Cuando se centró en los pacientes, Novo Nordisk descubrió que la insulina, que se suministraba a los pacientes en viales o frasquitos, era difícil de administrar. Los viales obligaban a los pacientes a realizar la compleja y antipática tarea de manipular la jeringuilla, la aguja y la propia insulina, así como la administración de la dosis adecuada a sus necesidades. Las agujas y las jeringuillas evocaban también en el paciente una sensación desagradable de estigmatización social. Además, los pacientes no querían manipular jeringuillas ni agujas fuera de sus casas y, sin embargo, debían hacerlo con frecuencia si tenemos en cuenta que muchos pacientes diabéticos deben inyectarse insulina varias veces al día.

Esta situación llevó a Novo Nordisk a la oportunidad de océano azul de NovoPen. NovoPen, la primera solución para administrar la insulina de forma fácil y cómoda, se diseñó con el objetivo de eliminar las molestias y la vergüenza asociadas a la autoadministración de insulina. NovoPen tenía una forma similar a la de una estilográfica o un bolígrafo y estaba dotado de un cartucho de insulina, que permitía al paciente transportar fácilmente en una unidad autónoma las dosis suficientes para una semana, aproximadamente. El bolígrafo tenía un mecanismo incorporado de aviso audible que facilitaba el control de la dosificación y la administración de la insulina, incluso a los pacientes ciegos. Los pacientes podían llevar encima el bolígrafo e inyectarse la insulina de forma fácil y cómoda sin tener que soportar la complejidad embarazosa de jeringas y agujas.

Para dominar el océano azul, cuyas compuertas había abierto, Novo Nordisk lanzó posteriormente NovoLet, un bolígrafo desechable precargado con una inyección de insulina y dotado de un sistema de dosificación que ofrecía a los usuarios una facilidad de uso y una comodidad aún mayores. Más adelante, introdujo Innovo, un sistema de administración con cartuchos y memoria electrónica integrada. Innovo fue diseñado con el objeto de gestionar la administración de insulina por medio de una memoria incorporada y poder mostrar la dosis, la última dosis y el tiempo transcurrido –información que es crucial para reducir el riesgo y eliminar las preocupaciones asociadas a la omisión de una dosis.

La estrategia de océano azul de Novo Nordisk modificó el panorama del sector e hizo que pasara de ser una empresa productora de insulina a una compañía especializada en el cuidado de la diabetes. NovoPen y los posteriores sistemas de administración que se comercializaron acapararon el mercado de

la insulina. Las ventas de insulina en dispositivos o bolígrafos precargados dominan la mayoría del mercado en Europa, Asia y Escandinavia, donde se recomienda a los pacientes que se administren varias inyecciones de insulina todos los días. Hoy en día, casi treinta años después de su movimiento estratégico inicial de océano azul, Novo Nordisk sigue siendo la compañía líder a nivel mundial en el cuidado de la diabetes. Un 70 por ciento de su facturación total procede de este campo, el cual se originó en gran parte como consecuencia del modo de pensar de la compañía en términos de usuarios y no de líderes de opinión o prescriptores.

Veamos ahora un caso parecido como el de Bloomberg. En poco más de una década, Bloomberg se convirtió en uno de los proveedores de información de empresas y negocios más grandes y más rentables del mundo. Hasta la aparición de Bloomberg, Reuters y Telerate dominaban el sector de la información económica y financiera *online*, suministrando noticias y cotizaciones en tiempo real a la comunidad de inversores y corredores de bolsa. El sector dirigía su atención hacia los compradores institucionales –gerentes de tecnología de la información (TI)– que apreciaban los sistemas estandarizados porque les hacían la vida más fácil.

Para Bloomberg esto no tenía sentido. Son los operadores especializados (*traders*) y los analistas, y no los gerentes de TI, quienes ganan o pierden millones de dólares cada día para las personas a las que representan. Las oportunidades de ganar dinero tienen su origen en las disparidades de la información. Cuando los mercados están activos, operadores y analistas deben tomar decisiones al instante, porque cada segundo cuenta.

Fue así como Bloomberg creó un sistema específicamente diseñado para ofrecer un mayor valor a los operadores, que

incluía terminales de fácil y cómoda utilización y teclados etiquetados con los términos económicos y financieros habituales. El sistema cuenta también con dos monitores de pantalla plana para que los operadores puedan ver simultáneamente toda la información que necesitan sin tener que abrir y cerrar un sinnúmero de ventanas. Como los operadores deben analizar la información antes de actuar, Bloomberg incorporó al sistema una función analítica que se activa con sólo pulsar un botón. Anteriormente, los operadores y analistas tenían que descargar los datos y utilizar lápiz, papel y calculadora para llevar a cabo cálculos financieros de una cierta complejidad. Ahora, y gracias a Bloomberg, los usuarios pueden simular rápidamente diversas situaciones posibles y calcular los rendimientos de diferentes alternativas de inversión. Además pueden llevar a cabo análisis longitudinales de datos históricos.

Al concentrarse en los usuarios, Bloomberg pudo advertir también la paradoja de la vida personal de operadores y analistas. Ganan grandes sumas de dinero pero trabajan tantas horas al día que tienen poco tiempo para gastarlo. Al observar que en los mercados hay momentos del día en los que disminuye significativamente el volumen de transacciones, Bloomberg decidió agregar al sistema servicios de información y compras con el objetivo de facilitar la vida personal de los operadores. Mucho antes de que internet ofreciera tales servicios, los operadores podían utilizar los servicios *online* de Bloomberg, para comprar cosas como flores, ropa y joyas; contratar viajes; obtener información sobre vinos o hacer búsquedas en las listas de bienes inmuebles que estaban en venta.

Al trasladar su atención río arriba hacia los usuarios en lugar de hacia los compradores, Bloomberg creó una curva de valor radicalmente diferente de cualquier otra que se hubiera visto antes en el sector. Los operadores y analistas ejercieron su poder

e influencia dentro de sus respectivas empresas para obligar a los responsables de TI a adquirir terminales Bloomberg.

Muchos otros sectores ofrecen oportunidades similares de creación de océanos azules. Cuando se cuestionan las definiciones convencionales de quién puede y quién debería ser el comprador objetivo, las compañías suelen encontrar vías completamente distintas de generar valor. Veamos el ejemplo de Canon, que creó el sector de las fotocopiadoras de escritorio cuando los departamentos de compras de las compañías dejaron de ser sus clientes diana y pasaron a serlo los usuarios del producto. O el caso de SAP, que trasladó el foco de atención del sector de *software* de aplicación empresarial, del usuario funcional al departamento de compras corporativo, y así crear su negocio de *software* integrado en tiempo real, que ha tenido mucho éxito.

¿Cuál es la cadena de compradores de su sector? ¿En qué grupo de compradores se suele focalizar su sector de actividad? Si usted cambiara de grupo de compradores diana, ¿cómo podría generar nuevo valor?

Cuarta vía: explorar productos y servicios complementarios

Son escasos los productos y servicios que se utilizan sin conexión con otros productos o servicios. En la mayoría de casos, otros productos y servicios influyen en su valor. Por otra parte, los rivales convergen casi siempre dentro de los límites de los productos y servicios del sector. Veamos el caso de los cines. La facilidad y el coste de conseguir los servicios de un canguro y de aparcar el automóvil afectan al valor percibido de una

salida al cine. No obstante, estos servicios complementarios están más allá de las fronteras del sector de las salas de cine, tal como éste se ha definido tradicionalmente. Son pocos los empresarios de salas de cine que se preocupan por las dificultades que tiene la gente para conseguir un canguro o para sufragar su coste. Sin embargo, deberían prestar atención a ello, porque afecta a la demanda que recibe su negocio. Imagínese un cine con un servicio de canguros para los hijos de los espectadores. A menudo, el valor desaprovechado se encuentra oculto en los productos y servicios complementarios. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando seleccionan un producto o servicio. Una manera sencilla de hacerlo es pensando en lo que ocurre antes, durante y después de la utilización del producto o servicio. Los servicios del canguro y del aparcamiento del coche son necesarios antes de poder ir al cine. El *software* operacional y aplicativo se utiliza conjuntamente con el ordenador físico. En el sector de las líneas aéreas, el transporte por tierra se utiliza después del vuelo, pero es evidente que forma parte de la solución total que el cliente necesita para desplazarse de un lugar a otro.

Tomemos como ejemplo el caso de NABI, una compañía húngara de autobuses que fue adquirida recientemente por New Flyer. Aplicó la cuarta vía al sector de los autobuses de servicio público de Estados Unidos cuyo volumen de mercado es superior a los 1.000 millones de dólares. Los principales clientes del sector de los autobuses son las compañías municipales de transporte público que atienden rutas fijas en las principales ciudades o condados.

En virtud de las normas de competencia aceptadas en el sector, las compañías competían desde hace tiempo para ofrecer el vehículo por el precio más bajo posible. Los diseños eran anticuados, los horarios se incumplían, la calidad era mala y el

precio de las opciones era prohibitivo teniendo en cuenta la actitud austera del sector. Para NABI, sin embargo, nada de esto tenía lógica. ¿Por qué las compañías de autobuses se centraban únicamente en el precio de compra inicial del vehículo, cuando resultaba que las municipalidades mantenían los autobuses en circulación durante doce años de promedio? Al contemplar el mercado desde esta perspectiva, NABI vio cosas que habían pasado desapercibidas a la totalidad del sector.

NABI descubrió que la partida de coste más elevada para las municipalidades no era el precio de compra del vehículo en sí, la variable alrededor de la cual giraba toda la competencia en el sector, sino los costes que surgían una vez comprado el autobús: el mantenimiento del autobús en funcionamiento durante los doce años de su ciclo de vida. En concreto, los gastos correspondían a las reparaciones consiguientes a accidentes de tráfico, al consumo de combustible, al desgaste de las piezas que debían reemplazarse con frecuencia debido al elevado peso que soportaba el autobús y a los trabajos preventivos para evitar que la carrocería se oxidara. En vista de las nuevas exigencias de una atmósfera más limpia, se empezaba a percibir el coste de tener un transporte público que *no* era respetuoso con el medio ambiente. Sin embargo, a pesar de todos estos costes, muy superiores al precio inicial del autobús, el sector había pasado prácticamente por alto la actividad complementaria de mantenimiento y los costes del ciclo de vida del autobús.

Esto llevó a NABI a concluir que el sector del autobús de servicio público urbano no tenía por qué ser un sector genérico (*commodity*) dirigido por el precio como habían determinado las compañías fabricantes de autobuses al centrarse en vender sus vehículos al precio más bajo posible. Al examinar la solución total de las actividades complementarias, NABI creó un autobús que nunca antes se había visto en este sector.

Hasta entonces, los autobuses solían estar hechos de acero, un material pesado, corrosivo y difícil de reparar después de un accidente porque era necesario reemplazar paneles completos. NABI adoptó la fibra de vidrio para sus autobuses, con lo que mató *cinco* pájaros de un tiro. Las carrocerías de fibra de vidrio redujeron los costes de mantenimiento preventivo de forma sustancial al eliminarse la corrosión. Las reparaciones eran más rápidas, económicas y sencillas porque con la fibra de vidrio no es necesario sustituir paneles completos en caso de choques y abolladuras; lo único que había que hacer era cortar las partes dañadas y soldar fácilmente el nuevo material de fibra de vidrio. Además, por ser carrocerías livianas (entre un 30 y un 35 por ciento más ligeras que las de acero), se reducía de forma importante el consumo de combustible y las emisiones tóxicas, con lo que se conseguía un transporte público más respetuoso con el medio ambiente. Asimismo, a causa de su menor peso, NABI podía utilizar motores de menos caballos y también menos ejes, lo que daba lugar a unos costes de fabricación más bajos y a más espacio en el interior del autobús.

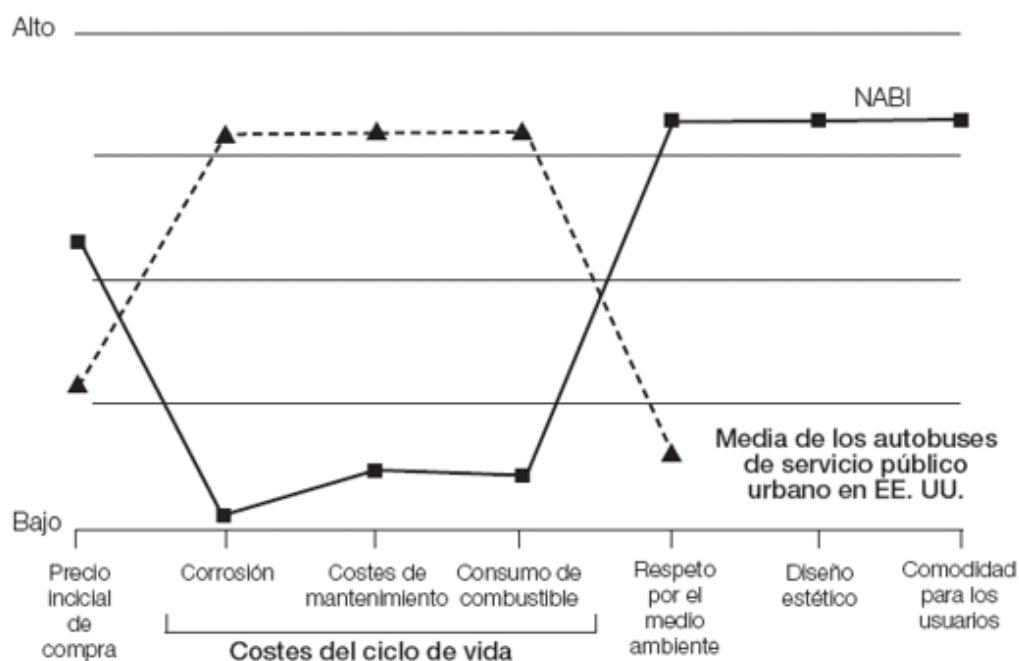


Figura 3.3. El cuadro estratégico del sector del autobús del servicio público municipal en Estados Unidos (hacia 2001).

De este modo, NABI creó una curva de valor radicalmente divergente de la curva de valor de la media del sector. Como puede observarse en la [figura 3.3](#), al construir sus autobuses en fibra de vidrio ligera, NABI eliminó o redujo significativamente los costes asociados a la prevención de la corrosión, al mantenimiento y al consumo de combustible. El resultado fue que, a pesar de que NABI cobraba un precio inicial de compra más elevado que el precio medio del sector en aquella época, pudo ofrecer a las municipalidades unos autobuses que tenían un coste más económico a lo largo de su ciclo de vida. Al reducir las emisiones, los autobuses de NABI mejoraron el nivel de protección medioambiental muy por encima de la media del sector. Además, el precio más alto cobrado por NABI le permitió crear unas variables competitivas sin precedentes en el sector, tales como un diseño estético y moderno y la comodidad para los usuarios, incluyendo suelos a menor altura para facilitar el acceso al autobús y más asientos para que menos pasajeros tuvieran que viajar de pie. Todo ello consiguió aumentar la demanda del servicio de transporte público en autobús, lo que generó mayores ingresos a las municipalidades. NABI cambió la forma en que las municipalidades consideraban los costes e ingresos implicados en el servicio público de autobús. NABI creó un valor excepcional para los compradores –en este caso tanto para las municipalidades como para los usuarios finales– a un coste de ciclo de vida bajo. Las autoridades locales y los usuarios estaban encantados con los nuevos autobuses de NABI. El número de usuarios creció un 30 por ciento cuando los nuevos autobuses de NABI se pusieron en funcionamiento.⁶

Echemos un vistazo a continuación al sector de las teteras que, pese a su importancia para la cultura británica, tenía sus ventas estancadas y unos márgenes de beneficio cada vez menores, hasta que apareció Philips Electronics con una tetera que transformó en azul este océano rojo. Al pensar en los productos y servicios complementarios, Philips observó que el mayor problema que tenían los británicos a la hora de preparar el té no se encontraba en la tetera en sí sino en el agua (producto complementario) que tenían que hervir en la tetera. El problema en cuestión era la cantidad de cal que llevaba el agua del grifo. Ésta se acumulaba en forma de costra en las teteras cuando se hervía el agua y más tarde iba a parar al té recién preparado. El inglés flemático típico cogía una cucharilla y se dedicaba a quitar la antipática cal antes de beber su té hecho en casa. El sector de las teteras consideraba que el problema del agua no era asunto suyo, sino que debía resolverlo otro sector de actividad – las compañías suministradoras de agua potable en las casas.

Al pensar en una solución total para los clientes, Philips vio el problema del agua como una oportunidad. El resultado fue que Philips diseñó una tetera con un filtro en la boquilla en el que quedaba atrapada la cal cuando se vertía el agua. Ya no se volverían a encontrar las molestas costras de cal flotando en el té preparado en casa. El sector comenzó a reactivarse y a crecer con fuerza a medida que la gente fue reemplazando sus viejas teteras por las nuevas con filtro.

Hay muchos otros ejemplos de empresas que han seguido esta vía para crear un océano azul. Pensemos en el caso de Dyson que diseñó sus aspiradoras para eliminar el coste y las molestias de tener que comprar y cambiar las bolsas. Dyson se introdujo en el mercado de aspiradoras estadounidense en 2002. En aquella época, el tamaño total del mercado de aspiradoras de Estados Unidos ascendía a unos 4.000 millones de dólares. Los

líderes del mercado, entre ellos Hoover, Electrolux y Oreck, obtenían unos beneficios moderados de las ventas de sus modelos básicos, que se solían vender a un precio de entre 75 y 125 dólares. Sin embargo, gracias a la eliminación de las bolsas de las aspiradoras y todos los costes y las molestias asociadas a la compra de nuevas bolsas durante toda la vida útil de la aspiradora, Dyson dejó atrás a sus competidores, hizo crecer al sector y fue capaz de vender sus aspiradoras por el triple del precio vigente en el resto del sector.

¿Cuál es el contexto en que se utiliza su producto o servicio?
¿Qué sucede antes, durante y después de su utilización? ¿Puede identificar los puntos débiles o molestos? ¿Cómo puede eliminarlos por medio de un producto o servicio complementario?

Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

La competencia que tiene lugar en el interior de un sector de actividad tiende a converger no sólo en un concepto aceptado del ámbito de sus productos y servicios sino también en uno de los dos posibles elementos de atracción. Algunos sectores de actividad compiten principalmente por precio y por función, basada ésta en gran medida en cálculos de utilidad; su atractivo es racional. Otros sectores compiten sobre todo en base a los sentimientos; su atractivo es emocional.

Sin embargo, el atractivo de la mayoría de los productos rara vez es intrínsecamente uno u otro sino que generalmente es consecuencia de la manera en que las compañías han competido

en el pasado, lo cual ha condicionado inconscientemente las expectativas de los consumidores. El comportamiento de las compañías afecta a las expectativas de los compradores en un ciclo de refuerzo mutuo. Con el tiempo, las empresas cuya orientación es funcional se tornan aún más funcionales; las empresas cuya orientación es emocional se tornan aún más emocionales. No es sorprendente que los estudios de mercado rara vez revelen nuevas percepciones respecto a lo que atrae a los clientes. Los sectores de actividad han habituado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, repiten que quieren más de lo mismo por menos precio.

Cuando las compañías se muestran dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de sus sectores, a menudo encuentran un nuevo espacio de mercado. Hemos observado dos pautas comunes. Los sectores orientados emocionalmente ofrecen muchas cosas adicionales que elevan el precio sin mejorar la funcionalidad del producto o servicio. Si se deshicieran de estos extras, podrían crear un modelo de negocio más simple, de menor precio y de menor coste que atraería a los clientes. A la inversa, los sectores orientados funcionalmente podrían dar nueva vida a sus productos genéricos o *commodity* agregando una dosis de emoción que fomentaría una nueva demanda.

Dos ejemplos bien conocidos al respecto son el de Swatch, que transformó el sector funcional de los relojes económicos con un nuevo concepto emocional cuyo motor es la moda, o The Body Shop, que hizo justo lo contrario, transformar el sector emocional de los cosméticos en un sector con un planteamiento funcional y sensato. También merece la pena considerar la experiencia de QB (Quick Beauty) House. QB House creó un océano azul en el campo de las peluquerías masculinas en Japón que está creciendo como la espuma en toda Asia. QB House

nació en Tokio en 1996 y pasó de tener un solo establecimiento a más de doscientos en 2003. El número de clientes anuales aumentó de 57.000 en 1996 a más de 3,5 millones en 2002. En la actualidad, QB House tiene 463 establecimientos franquiciados en Japón y 79 en Hong Kong, Singapur y Taiwán.

En la esencia de la estrategia de océano azul de QB House se encuentra la transformación del sector de las peluquerías para hombres asiáticas, que pasó de ser un sector emocional a otro altamente funcional. El tiempo que se tarda en Japón en un corte de pelo para hombre es de una hora aproximadamente. ¿Por qué? Porque se realizan toda una serie de actividades que convierten la experiencia del corte de pelo en un auténtico ritual. Se aplican muchas toallas calientes, se friccionan y masajean los hombros, se sirve té y café a los clientes y durante el proceso el peluquero sigue un ritual en el que se incluye el secado del cabello y el afeitado. El resultado es que el tiempo real invertido propiamente en cortar el cabello es una pequeña parte del tiempo total de estancia en la peluquería. Además, todas estas actividades se traducen en largas colas de espera formadas por otros potenciales clientes. El precio de todo el proceso de corte de pelo oscila de 3.000 a 5.000 yenes (de 27 a 45 dólares).

QB House dio un vuelco completo a la situación. Se dio cuenta de que muchas personas, especialmente los profesionales liberales, no querían perder una hora para cortarse el cabello. Así pues, QB House eliminó todos los elementos emocionales del servicio, como las toallas calientes, los masajes en los hombros, el té y el café. También redujo drásticamente los tratamientos especiales para el cabello y se centró principalmente en el corte de pelo básico. Luego, fue un paso más allá y eliminó la larga y tradicional práctica del lavado y secado del cabello que reemplazó por su propio método de «lavado por aire» consistente en una manguera que se baja del

techo y aspira todo el cabello cortado. Este nuevo sistema funciona mucho mejor y con mucha mayor rapidez, sin necesidad de mojar la cabeza del cliente. Gracias a estos cambios, la duración del servicio se redujo de una hora a diez minutos. Además, en el exterior de cada tienda hay instalado un semáforo que indica cuándo puede pasar la persona a cortarse el pelo. De esta manera, se elimina la incertidumbre del tiempo de espera y también la necesidad de tener un mostrador para las reservas. Así fue como QB House fue capaz de reducir el precio de un corte de pelo hasta 1.000 yenes (9 dólares) cuando la media del sector oscilaba de 3.000 a 5.000 yenes (27 a 45 dólares), mientras que los ingresos por hora del peluquero aumentaron casi un 50 por ciento, con menos gastos de personal y menos espacio de establecimiento necesario por peluquero. QB House creó este corte de pelo más lógico e higiénico e instaló no sólo un servicio de aseo para cada silla sino que introdujo también la política de «un solo uso», según la cual cada cliente recibe un juego nuevo de toalla y peine. Para evaluar su estrategia de creación de un océano azul véase la [figura 3.4](#).

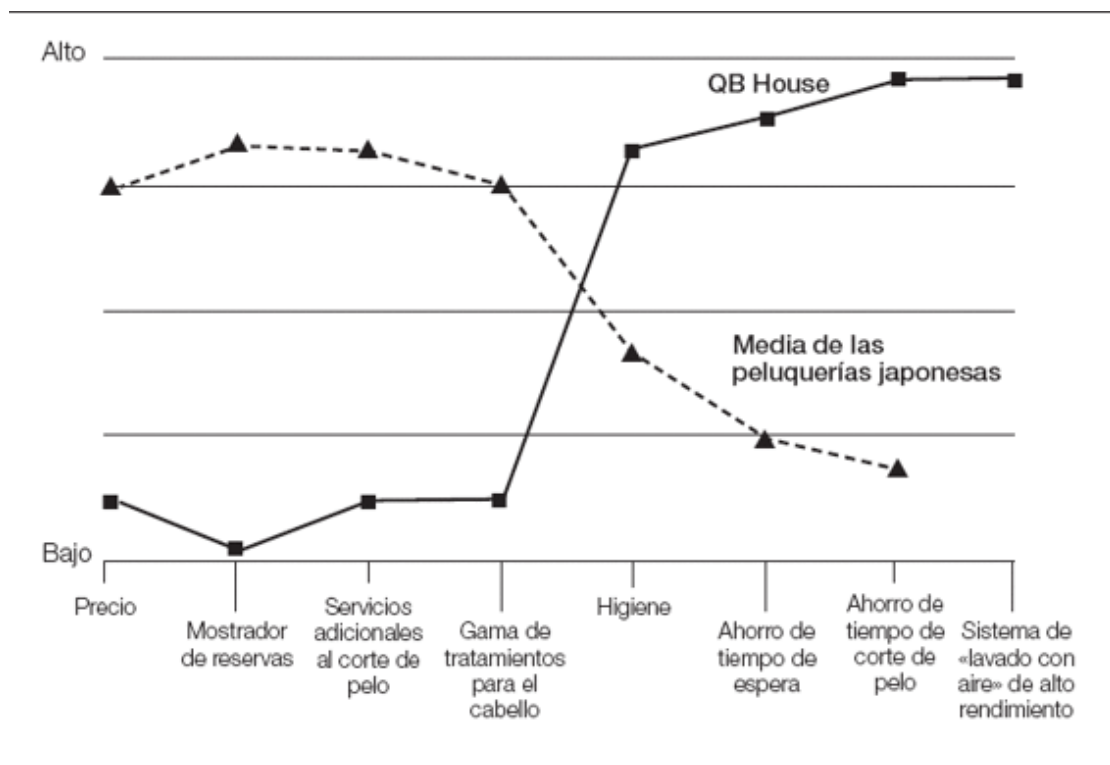


Figura 3.4. El cuadro estratégico de QB House.

Cemex, una de las compañías cementeras más grandes del mundo también creó un océano azul al cambiar la orientación de su sector –esta vez en la dirección contraria, de lo funcional a lo emocional. En México, el cemento que se vende en sacos a la persona que realiza trabajos de construcción por sí misma representa más del 85 por ciento del mercado total del cemento.⁷ Sin embargo, a pesar de dicha configuración, el mercado no era atractivo. Había bastantes más no clientes que clientes. Aunque la mayoría de familias pobres eran dueñas de su propio terreno y el cemento se vendía como un material funcional a un precio relativamente económico, la población mejicana vivía en una situación de hacinamiento crónico. Pocas personas ampliaban sus casas y las que lo hacían tardaban una media de cuatro a siete años en construir una habitación adicional. ¿Por qué? La mayor parte del dinero extra de las familias se gastaba en las fiestas del pueblo, en las fiestas de aniversarios de las quinceañeras, en bautismos y en bodas. El hecho de contribuir

económicamente a estos acontecimientos sociales era considerado como una oportunidad de distinguirse en la comunidad, mientras que no hacerlo era señal de arrogancia y de falta de respeto.

Como consecuencia, la mayoría de los pobres de Méjico disponían de escasos y oscilantes ahorros para comprar materiales de construcción, aunque poder tener una casa hecha de cemento era un verdadero sueño en Méjico. Cemex estimaba de forma prudente que este mercado podía llegar a los 500-600 millones de dólares al año si se era capaz de despertar esta demanda latente.⁸

La respuesta de Cemex a este dilema llegó con el lanzamiento del programa *Patrimonio Hoy*, el cual cambió la orientación del cemento de producto funcional a regalo soñado. Cuando la gente compraba cemento se ponía en el camino de construir habitaciones de amor, donde se compartirían la felicidad y la alegría. ¿Qué mejor regalo podía haber? En la base del programa *Patrimonio Hoy* se encontraba el sistema mejicano tradicional de ahorro comunitario denominado *tandas*. En una tanda, diez personas, por ejemplo, aportan 100 pesos a la semana durante diez semanas. Durante la primera semana se lleva a cabo un sorteo para determinar los «ganadores» de los 1.000 pesos (93 dólares) en cada una de las diez semanas. Todos los participantes ganan los 1.000 pesos una sola vez, pero cuando ganan, reciben una suma de dinero que les permite hacer una compra importante. En las tandas tradicionales, la familia «ganadora» gasta el dinero en un acontecimiento festivo o religioso significativo como un bautismo o una boda. Sin embargo en *Patrimonio Hoy*, la *supertanda* se destina a la construcción de habitaciones adicionales con cemento. Es algo así como una lista de bodas, salvo que en lugar de regalar una

vajilla, por ejemplo, se regala cemento como un regalo de amor, de acuerdo con el posicionamiento que le dio Cemex.

En su presentación, el club de materiales de la construcción *Patrimonio Hoy* creado por Cemex constaba de un grupo formado por setenta personas que aportaban una media de 120 pesos cada semana durante setenta semanas. Sin embargo, el ganador de la *supertanda* semanal no se embolsaba la suma total en pesos sino que recibía su equivalente en materiales de construcción que le permitían terminar una habitación completa. Cemex complementaba el premio con la entrega del cemento al domicilio del ganador, con cursos para aprender a construir las habitaciones de la forma correcta y con un asesor técnico que mantenía una relación con los participantes durante la realización de su proyecto. El resultado: los participantes de *Patrimonio Hoy* construyen sus casas o anexos tres veces más deprisa a un coste más bajo de lo que suele ser habitual en México.

Mientras que los competidores de Cemex vendían sacos de cemento, Cemex estaba vendiendo un sueño a través de un modelo de negocio basado en un *know-how* innovador de financiación y construcción. Cemex fue aún un paso más allá y ofrecía pequeñas fiestas en la localidad cuando se terminaba una habitación, reforzando de ese modo la tradición de la tanda y la felicidad que llevaba a la gente. A partir del momento en que la compañía lanzó esta nueva orientación emocional de su cemento, combinada con sus servicios técnicos y de financiación, la demanda de su cemento se disparó. Desde 2012, el programa *Patrimonio Hoy* ha beneficiado a 1,9 millones de personas y a 380.000 familias. Durante más de quince años, Cemex ha estado contribuyendo a solucionar el problema de la escasez de viviendas en áreas insuficientemente atendidas a través de su programa *Patrimonio Hoy*. La capacidad de prever

las cantidades de cemento vendidas a través del programa ha permitido a Cemex reducir su estructura de costes gracias a un menor coste de las existencias, unos ciclos de producción regulares y unas ventas garantizadas que disminuyen los costes de capital. La presión social hace que los impagos de la *supertanda* sean muy escasos. En términos generales, Cemex creó un océano azul de cemento emocional que consiguió la diferenciación a bajo coste y que ha obtenido numerosos galardones, incluyendo el World Business Award del Programa de Naciones Unidas en 2006 por su apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas y el Habitat Award de Naciones Unidas en 2009 por sus Mejores Prácticas para Soluciones Asequibles al Problema de la Vivienda.

De forma similar, Pfizer, con el éxito arrollador del Viagra, trasladó su foco de atención desde el tratamiento médico a una mejora del estilo de vida. Asimismo, Starbucks revolucionó el sector de las cafeterías al cambiar su foco de atención desde la venta del café como producto genérico (*commodity*) por una atmósfera emocional en la que los clientes lo disfrutaban.

También se ha producido una oleada de nuevos océanos azules en una serie de sectores de servicios pero que van en la dirección contraria: de una orientación emocional a una orientación funcional. Empresas basadas en las relaciones, como los seguros, la banca y las inversiones han dependido en gran manera del lazo emocional establecido entre el agente y el cliente. Ahora ya están maduras para el cambio. Por ejemplo, Direct Line Group, una compañía de seguros del Reino Unido, se deshizo de sus agentes tradicionales con base en el razonamiento de que los clientes no necesitarían la cercanía ni el consuelo emocional que los agentes de seguros suelen proporcionar si la compañía era más eficaz, por ejemplo, en pagar las reclamaciones con rapidez y en reducir el papeleo. Así

pues, en lugar de utilizar agentes y sucursales, Direct Line se vale de la tecnología de la información para mejorar la gestión de las reclamaciones y traspasa a los clientes parte del ahorro de costes que esto supone en forma de primas más económicas. Desde que nació hace más de veinte años, el movimiento estratégico de océano azul de Direct Line ha estado ganando clientes y premios, incluido el de mejor marca, de más confianza y más innovadora en el campo del seguro del automóvil del Reino Unido. En Estados Unidos The Vanguard Group (fondos de inversión indexados) y Charles Schwab (servicios de correturía) hicieron lo mismo en el sector de inversiones, creando un océano azul mediante la transformación de unos negocios de orientación emocional basados en las relaciones personales en unos negocios funcionales de alto rendimiento y bajo coste.

¿Compite su sector sobre la base de un atractivo funcional o bien emocional? Si usted compite sobre la base del atractivo emocional, ¿Qué elementos podría eliminar para darle un giro funcional? Si compite basándose en la funcionalidad, ¿Qué elementos podrían añadirse para darle un giro emocional?

Sexta vía: explorar a lo largo del tiempo

Todos los sectores de actividad están sujetos a tendencias externas que influyen en sus empresas a lo largo del tiempo. Pensemos en el rápido auge de internet o en el movimiento global de protección del medio ambiente. El análisis de estas tendencias desde la perspectiva correcta puede mostrar la manera de crear oportunidades de océanos azules.

La mayoría de compañías se adaptan gradualmente y de forma un tanto pasiva a medida que se desarrollan los acontecimientos. Tanto si se trata de la aparición de nuevas tecnologías como de nuevas normativas importantes, los directivos suelen focalizarse en la proyección de la propia tendencia. Es decir, se preguntan en qué dirección evolucionará la tendencia, cómo será adoptada y si será expansible. Pautan el ritmo de sus acciones a fin de mantener el ritmo del desarrollo de las tendencias a las que están siguiendo la pista.

Sin embargo, rara es la vez en que las percepciones clave de la estrategia de océano azul proceden de la proyección de la propia tendencia, sino que suelen surgir de nuevas percepciones de negocio acerca del modo en que la tendencia modificará el valor para los clientes y afectará al modelo de negocio de la empresa. Al explorar a lo largo del tiempo –desde el valor que un mercado ofrece hoy al valor que podría ofrecer mañana– los directivos pueden forjar activamente su futuro y atribuirse un nuevo océano azul. Explorar a lo largo del tiempo quizás sea más difícil que las vías anteriormente descritas, pero puede sujetarse al mismo enfoque disciplinado. No estamos hablando de predecir el futuro, algo que es intrínsecamente imposible, sino que estamos hablando de encontrar nuevas ideas en las tendencias observables en la actualidad.

Hay tres principios críticos para evaluar las tendencias a lo largo del tiempo. Para que puedan servir de base para una estrategia de océano azul, dichas tendencias deben ser decisivas para la empresa, deben ser irreversibles y deben mostrar una trayectoria clara. Son muchas las tendencias que pueden observarse en un momento dado –por ejemplo, una discontinuidad en la tecnología, el auge de un nuevo estilo de vida o un cambio en los entornos normativo y social. No obstante, generalmente sólo una o dos tendencias tendrán un

impacto decisivo en un determinado sector. Después de haber identificado una tendencia de esta naturaleza, es posible explorar a lo largo del tiempo y preguntarse cómo sería el mercado si la tendencia llegase a su culminación lógica. Partiendo de esa visión de una estrategia de océano azul, es posible detectar lo que debe cambiarse en el presente para abrir un nuevo océano azul.

Por ejemplo, Apple estuvo atenta a la oleada de compartimientos ilegales de archivos de música que se inició a finales de la década de los noventa. Los programas para compartir archivos de música como Napster, Kazaa y LimeWire habían creado una red de usuarios de internet amantes de la música que compartían música por todo el mundo de forma gratuita, aunque ilegal. En 2003, ya se intercambiaban ilegalmente más de 2.000 millones de archivos de música. Aunque el sector del disco luchaba para poner fin a la piratería de CD físicos, la descarga ilegal de música digital seguía creciendo.

Ante una tecnología al alcance de cualquiera que permitía descargar música digital de forma gratuita en lugar de tener que pagar una media de 19 dólares que costaba un disco compacto en aquella época, la tendencia hacia la música digital era clara, tendencia que se reforzó aún más con la fuerte demanda creciente de reproductores de MP3 portátiles para escuchar la música digital, como el iPod de Apple, que fue un éxito rotundo. Apple aprovechó esta tendencia decisiva cuya trayectoria estaba claramente definida para lanzar en 2003 su tienda de música *online* iTunes.

En virtud de un acuerdo con las cinco principales compañías de discos –BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group y Warner Brothers Records– iTunes ofrecía un medio legal, fácil

de utilizar y flexible para descargar música a la carta. En su presentación, iTunes permitió a los compradores que exploraran libremente doscientas mil canciones, escuchando fragmentos de treinta segundos, y que descargaran cada canción por 99 centavos o un álbum completo por 9,99 dólares. Al brindar a la gente la posibilidad de comprar canciones sueltas y fijar un precio estratégico más razonable, iTunes eliminó uno de los factores que más molestaban a los clientes: la obligación de comprar todo el CD cuando solamente les interesaban una o dos canciones del mismo.

iTunes también aventajó a los servicios de descarga gratuita al ofrecer un sonido de buena calidad además de unas funciones intuitivas de navegación, búsqueda y selección. Para descargar música ilegalmente, primero hay que buscar la canción, el álbum o el artista. Si se desea un álbum completo, es preciso conocer los nombres de todas las canciones y su orden. No era habitual encontrar un álbum completo que pudiera descargarse en un solo sitio. La calidad del sonido era siempre mala porque la mayoría de la gente graba los CD a baja velocidad para ahorrar espacio. Además, la mayoría de las canciones disponibles reflejaban los gustos de los adolescentes, de manera que aunque en teoría había miles de millones de canciones descargables, la realidad era que la oferta estaba limitada.

En cambio, las funciones de búsqueda y selección de Apple tienen fama de ser las mejores del sector. Además, los editores musicales de iTunes incluyeron una serie de características adicionales que tradicionalmente se encuentran en las tiendas de discos, como las mejores canciones de amor, las favoritas del personal y de las celebridades, y las listas de éxitos de *Billboard*. Asimismo, su calidad de sonido es la mejor porque iTunes codificaba las canciones en un formato denominado AAC, que ofrecía una calidad de sonido superior a la del MP3,

incluso a las de las canciones grabadas a una velocidad muy alta.

Los clientes han acudido en masa a la llamada de iTunes, y las compañías de discos y los artistas también han salido ganando. En virtud del acuerdo con iTunes reciben un 70 por ciento del precio de compra de las canciones descargadas digitalmente, obteniendo al fin un beneficio económico de esta locura de la descarga digital. Además, Apple ofreció a las compañías de discos una protección de derechos de autor que no incomodara a los usuarios —que estaban cada vez más acostumbrados a la libertad de la música digital en el mundo después de Napster— pero que fuera satisfactoria para el sector musical. Al principio, iTunes Music Store permitía que los usuarios grabaran las canciones en los iPod y los CD hasta siete veces, número más que suficiente para satisfacer fácilmente a los amantes de la música pero a la vez muy bajo para convertir a la piratería profesional en un problema.

En la actualidad, iTunes ofrece más de 37 millones de canciones, así como películas, *shows* de televisión, libros y *podcasts*. Ha vendido hasta la fecha más de 25.000 millones de canciones, y los usuarios descargan un promedio de 15.000 canciones por minuto. Se estima que iTunes supone más del 60 por ciento del mercado de la descarga de música digital a nivel mundial. iTunes de Apple ha liberado un océano azul en el campo de la música digital que ha dominado durante más de una década, con la ventaja añadida de que aumenta el atractivo de su famoso y tradicional reproductor iPod. Cuando otras tiendas *online* se centren en este mercado, el desafío al que se tendrá que enfrentar Apple será no perder de vista hacia dónde evoluciona el mercado masivo y no dejarse arrastrar hacia la competencia basada en la comparación entre empresas, ni hacia

la comercialización para segmentos de mercado nicho integrados por consumidores de altos ingresos.

Igualmente, Cisco Systems creó un nuevo espacio de mercado mediante la exploración de las tendencias a lo largo del tiempo. Comenzó con una tendencia determinante e irreversible que mostraba una trayectoria clara: la demanda creciente de intercambio de datos a alta velocidad. Cisco estudió la situación y llegó a la conclusión de que la baja velocidad de la transmisión de datos y la incompatibilidad entre las redes informáticas constituían un freno. La demanda se disparaba a medida que, entre otros factores, el número de usuarios de internet se duplicaba aproximadamente cada cien días. Por tanto, Cisco pudo ver claramente que el problema tendía inevitablemente a empeorar. Fue entonces cuando diseñó sus enrutadores, conmutadores y demás dispositivos de red para generar un valor sin precedentes para los clientes, ofreciendo un intercambio rápido de la información en un entorno de red integrada. Así pues, el enfoque de Cisco para crear un océano azul tiene tanto que ver con la innovación en valor como con la tecnología.

Asimismo, un sinnúmero de compañías han creado océanos azules aplicando la sexta vía. Veamos el caso de CNN y la creación de la primera cadena de noticias de ámbito mundial que transmite en directo las veinticuatro horas del día, basándose en el auge creciente de la globalización. También merece señalarse el éxito del programa de TV *Sex and the City*, de HBO, basado en la tendencia de las mujeres urbanas y de éxito que buscan enamorarse y casarse cuando ya son bastante maduras, y que creó un océano azul que duró seis años. El programa, que aún se emite, fue incluido en la lista de la revista *Time* «Los 100 Mejores Shows de Televisión de Todos los Tiempos».

¿Qué tendencias tienen una elevada probabilidad de tener impacto en su sector, son irreversibles y están evolucionando de acuerdo con una trayectoria definida? ¿Cómo afectarán estas tendencias a su sector de actividad? Considerando estas cuestiones, ¿cómo podría usted crear una utilidad nunca vista para sus clientes?

La concepción de un nuevo espacio de mercado

Al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia, se puede percibir la manera de realizar movimientos estratégicos que se aparten de lo tradicional a fin de reconstruir las fronteras de mercado establecidas y crear océanos azules. El proceso de descubrimiento y creación de océanos azules no tiene que ver con predecir o anticiparse a las tendencias del sector. Tampoco es un proceso de prueba y error de la puesta en práctica de nuevas ideas de negocio descabelladas que van a parar casualmente a la mente de directivos o que son fruto de la pura intuición. Más bien, se trata de que los directivos se involucren en un proceso estructurado de reorganización de las realidades del mercado de una manera completamente diferente. A través de la redefinición de los elementos que existen más allá de las fronteras del sector y del mercado, serán capaces de liberarse de la competencia frontal del océano rojo. En la [figura 3.5](#) se resume el esquema de las seis vías.

	Competencia frontal	Creación del océano azul
Sector	Centrada en los rivales de su sector	→ Explora otros sectores alternativos
Grupo estratégico	Centrada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	→ Explora grupos estratégicos dentro del sector
Grupo de compradores	Centrada en servir mejor al grupo de compradores	→ Redefine el grupo de compradores del sector
Alcance de la oferta del producto o servicio	Centrada en maximizar el valor del producto y servicio ofrecido dentro de los límites del sector	→ Explora productos y servicios complementarios
Orientación funcional o emocional	Centrada en mejorar el rendimiento del precio de la orientación funcional o emocional del sector	→ Reformula la orientación funcional o emocional de su sector
Tiempo	Centrada en adaptarse a las tendencias externas a medida que suceden	→ Participa en la forja de tendencias externas a lo largo del tiempo

Figura 3.5. De la competencia frontal a la creación del océano azul.

Ahora ya estamos preparados para construir el proceso de planificación estratégica alrededor de estas seis vías. A continuación, examinaremos el modo de replantear el proceso de planificación estratégica a fin de concentrarnos en la perspectiva global y aplicar estas ideas a la hora de formular la estrategia de océano azul.

Focalizarse en la perspectiva global, no en las cifras

Ahora ya conoce las vías para crear océanos azules. La próxima pregunta es: ¿cómo alinear el proceso de planificación estratégica a fin de centrar la atención en la perspectiva global y aplicar estas ideas para trazar el cuadro estratégico de la empresa con miras a llegar a una estrategia de océano azul? No se trata de un desafío cualquiera. Nuestros estudios ponen de manifiesto que el proceso de planificación estratégica de la mayoría de compañías las mantiene atadas a los océanos rojos. El proceso suele empujar a las compañías a competir dentro del espacio de mercado existente.

Pensemos en un plan estratégico típico. Comienza con una larga descripción de las condiciones actuales del sector y de la situación competitiva. Después viene un análisis de cómo aumentar la participación de mercado, conquistar nuevos segmentos o recortar costes, seguido de una lista de numerosas iniciativas y objetivos. Casi nunca falta un presupuesto completo acompañado de elegantes gráficos y todo un surtido de

hojas de cálculo. El proceso suele culminar con la elaboración de un extenso documento a partir de un batiburrillo de datos proporcionados por el personal de las distintas áreas de la organización, cuyas prioridades son a menudo opuestas y la comunicación entre ellas, escasa. Los directivos pasan la mayor parte del tiempo de reflexión estratégica rellorando casillas y haciendo cálculos en lugar de pensar en ideas originales y elaborar un esquema claro sobre cómo separarse de la competencia. Cuando se pide a las compañías que expongan las estrategias propuestas en unas pocas diapositivas, no es sorprendente que se expresen tan sólo unas pocas estrategias claras o convincentes.

No es de extrañar que pocos planes estratégicos den lugar a la creación de océanos azules o bien se traduzcan en acciones. La confusión paraliza a los ejecutivos. Un buen número de empleados pertenecientes a diversos escalones de la organización ni siquiera saben cuál es la estrategia. Asimismo, cuando se hace un examen más detallado, se descubre que la mayoría de planes no contienen estrategia alguna sino que son una mezcla de tácticas sueltas que, si bien son lógicas consideradas individualmente, en conjunto no aportan nada a una dirección clara y unificada que permita distinguir a la compañía de las demás –y menos aún conseguir que la competencia no sea relevante. ¿Le parece que son así los planes estratégicos de su compañía?

Esto nos lleva al segundo principio de *La estrategia del océano azul*: focalizarse en la perspectiva global, no en las cifras. Este principio es clave para mitigar el riesgo de planificación, consistente en invertir una gran cantidad de tiempo y esfuerzo para comunicar exclusivamente movimientos tácticos de océano rojo. Nosotros desarrollamos aquí un enfoque alternativo al proceso de planificación estratégica existente, que

se basa no sólo en elaborar un documento sino en trazar un cuadro estratégico.¹ Se trata de un planteamiento que permite generar continuamente estrategias que son fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con éxito y que a su vez liberan la creatividad de un gran número de personas de la organización y abren los ojos de la compañía a los océanos azules.

Focalizarse en la perspectiva global

En nuestro trabajo de investigación y consultoría, hemos descubierto que el hecho de diseñar un cuadro estratégico no sólo permite visualizar la posición estratégica actual de la compañía en su mercado sino que también ayuda a trazar su estrategia futura. Cuando elabora el proceso de planificación estratégica alrededor de un cuadro estratégico, la compañía y sus directivos centran principalmente su atención en la perspectiva general en lugar de sumergirse en mares de cifras y modismos y dejarse atrapar por los detalles operacionales.²

Tal como se ha comentado en los capítulos anteriores, un cuadro estratégico cumple tres propósitos. En primer lugar, muestra el perfil estratégico de un sector, al plasmar con toda claridad las variables actuales (y las posibles variables futuras). En segundo lugar, muestra el perfil estratégico de los competidores actuales y potenciales e identifica en qué variables invierten como parte de su estrategia. Por último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor, donde se representa cómo invierte en las variables competitivas y cómo podría invertir en ellas en el futuro. Tal como se expuso en el [capítulo 2](#), el perfil estratégico con un elevado potencial de

océano azul tiene tres cualidades complementarias: focalización, divergencia y un mensaje convincente. Si el perfil estratégico de una empresa no pone de manifiesto estas cualidades con claridad, es probable que su estrategia sea confusa, indiferenciada y difícil de comunicar. También es probable que su ejecución sea costosa.

Elaboración del cuadro estratégico

Elaborar un cuadro estratégico nunca es fácil. Ni siquiera es sencillo identificar las variables competitivas clave. Tal como se verá, la lista final suele ser muy diferente de la del primer borrador.

Igualmente difícil es evaluar en qué medida la compañía y los competidores ofrecen las diversas variables competitivas. La mayoría de directivos tienen una idea bastante sólida de cómo se desenvuelven ellos y sus competidores en una o dos dimensiones dentro de su área de responsabilidad, pero muy pocos son capaces de ver la dinámica global de su sector. El gerente de catering de una compañía aérea, por ejemplo, estará muy sensibilizado a cómo se compara su línea aérea con el resto por lo que se refiere al servicio de bebidas a bordo. Sin embargo, esta focalización dificulta la realización de una medición coherente; lo que al gerente de catering podría parecerle una gran diferencia tal vez no sea importante para los clientes, quienes tomarán en consideración el producto o servicio en su totalidad. Algunos directivos definirán las variables competitivas de acuerdo con los beneficios que producen a nivel interno. Por ejemplo, un director de sistemas de información podría valorar la infraestructura de tecnología de

la información de la compañía por su capacidad para la explotación de datos (*data mining*), una característica que la mayoría de clientes no aprecian porque su interés se centra en la velocidad y la facilidad de uso.

A lo largo de los últimos veinte años hemos desarrollado un proceso estructurado para elaborar y analizar un cuadro estratégico que impulse la estrategia de la empresa hacia un océano azul. Un grupo de servicios financieros al que llamaremos European Financial Services (EFS) es una de las compañías que adoptó este proceso para desarrollar una estrategia que la apartara de la competencia. La estrategia resultante representó para EFS un aumento del 30 por ciento de sus ingresos en el primer año. El proceso consta de cuatro pasos, se basa en las seis vías para crear océanos azules y lleva aparejado un alto grado de estimulación visual con el objetivo de liberar la creatividad de la gente (véase la [figura 4.1](#)).

1. Llamada de atención visual	2. Exploración visual	3. FERIA visual de la estrategia	4. Comunicación visual
• Compare su empresa con sus competidores trazando su cuadro estratégico «tal como es» en realidad • Vea dónde necesita cambiar su estrategia	• Baje al terreno y explore las vías para crear océanos azules • Observe las ventajas distintivas de productos y servicios alternativos • Vea qué variables debería eliminar, crear o cambiar	• Trace su cuadro estratégico «tal como debería ser» basándose en lo aprendido en sus observaciones sobre el terreno • Obtenga <i>feedback</i> de otros cuadros estratégicos de los clientes, de los clientes de los competidores y de los que no son clientes • Utilice el <i>feedback</i> para diseñar «cómo debería ser» la mejor estrategia para el futuro	• Distribuya sus perfiles estratégicos de «antes» y «después» en una misma página para facilitar la comparación • Apoye sólo los proyectos y los movimientos operacionales que permitan a su compañía llenar los vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia

Figura 4.1. Los cuatro pasos de la visualización de la estrategia.

Primer paso: llamada de atención visual

Un error que se comete con frecuencia es discutir los cambios a realizar en la estrategia antes de resolver las diferencias de opinión que puedan existir sobre el estado actual de las cosas. Otro problema es que los ejecutivos se resisten muchas veces a aceptar la necesidad del cambio, puesto que pueden tener un interés personal en mantener el statu quo, o pueden creer que el tiempo acabará dándoles la razón con respecto a sus decisiones anteriores. De hecho, cuando se pregunta a los ejecutivos de donde sale el impulso para buscar océanos azules e introducir

cambios, suelen mencionar una crisis importante o un líder muy convencido.

Afortunadamente, hemos descubierto que cuando pedimos a los ejecutivos que tracen la curva de valor de la estrategia de su empresa se dan cuenta de la necesidad de cambio. El cuadro opera como una poderosa llamada de atención visual para que las compañías pongan en cuestión sus estrategias vigentes. Así sucedió en EFS que había experimentado dificultades desde hacía tiempo con una estrategia mal definida y peor comunicada. Por otra parte, la empresa estaba profundamente dividida. Los altos ejecutivos de las filiales regionales de EFS se sentían tremendamente molestos por lo que ellos veían como arrogancia de los ejecutivos corporativos, cuya filosofía, según creían, consistía básicamente en tener «los cerebros en el centro y los obreros en el campo». Este conflicto dificultaba aún más que EFS se enfrentara a sus problemas estratégicos. Sin embargo, antes de diseñar una estrategia nueva, era esencial que la compañía comprendiera a fondo cuál era su posición actual.

EFS inició el proceso estratégico reuniendo a más de veinte altos directivos de sus filiales de Europa, América del Norte, Asia y Australia a los que dividió en dos equipos. Uno de los equipos era responsable de trazar una curva de valor que representara el perfil estratégico actual de EFS en su negocio tradicional de operaciones de cambio de divisas en comparación con sus competidores. El otro equipo se encargó de realizar la misma tarea para el incipiente negocio *online* de operaciones de cambio de divisas. A ambos grupos se les concedieron noventa minutos, porque si EFS tenía una estrategia clara, sin duda afloraría rápidamente.

Fue una experiencia dolorosa. Ambos equipos sostuvieron acalorados debates acerca del concepto de variable competitiva

y de cuáles eran dichas variables. Al parecer, la importancia de las distintas variables competitivas variaba según las regiones e incluso según los diferentes segmentos de clientes. Por ejemplo, los europeos sostenían que en su negocio tradicional EFS debía ofrecer servicios de asesoría en gestión del riesgo, teniendo en cuenta la percibida aversión al riesgo de sus clientes. Sin embargo, para los americanos, esto era en gran medida irrelevante. Ellos hacían hincapié en el valor de la velocidad y la facilidad de uso. Muchas personas tenían sus ideas predilectas que únicamente ellos defendían. Por ejemplo, una de las personas del equipo *online* sostenía que a los clientes les atraería la promesa de la confirmación instantánea de sus transacciones –un servicio que nadie más consideró necesario. Se trataba de un servicio que ninguna otra empresa del sector ofrecía entonces. A principios de 2000, sólo Amazon y unas pocas compañías más, considerando todos los sectores, ofrecían confirmación automática de la transacción a los compradores.

A pesar de estas dificultades, los equipos llevaron a cabo su cometido y presentaron sus cuadros respectivos en una reunión general de todos los participantes. Los resultados se muestran en las [figuras 4.2](#) y [4.3](#).

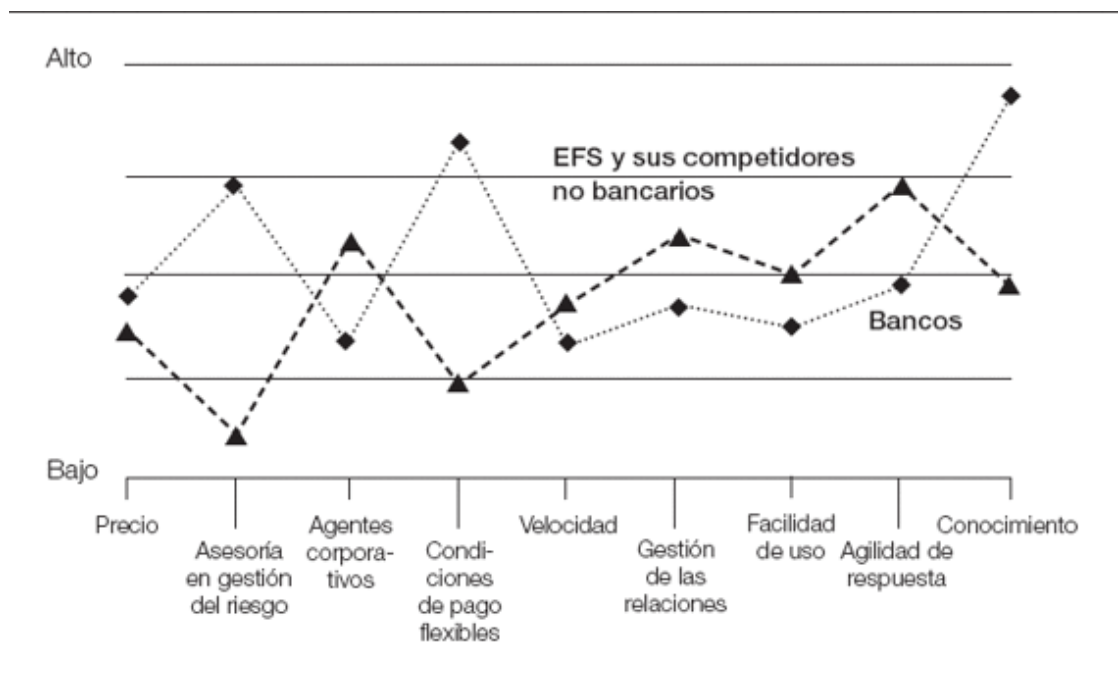


Figura 4.2. El cuadro estratégico de las operaciones corporativas de cambio de divisas, *offline*.

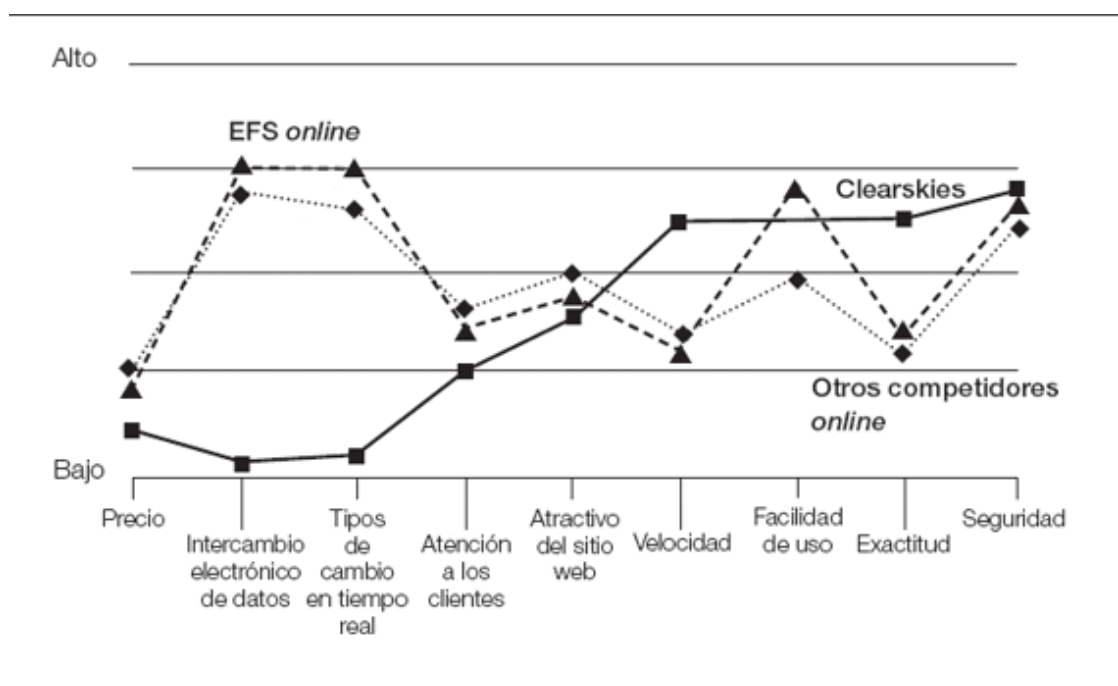


Figura 4.3. El cuadro estratégico de las operaciones corporativas de cambio de divisas, *online*.

Los gráficos mostraron claramente los defectos de la estrategia de la compañía. Las curvas de valor de EFS, tanto la del negocio tradicional como la del negocio *online*, mostraron una ausencia importante de focalización; la compañía invertía en un gran número de diversas variables en ambos negocios. Más aún, las dos curvas de EFS eran muy semejantes a las de sus competidores. No es de extrañar que ninguno de los dos equipos pudiera proponer un mensaje convincente que fuera fiel a su respectiva curva de valor.

Los gráficos también pusieron de relieve la existencia de contradicciones. Por ejemplo, el negocio *online* había invertido considerablemente en facilitar la utilización del sitio web e incluso había obtenido premios por este motivo. Sin embargo, era evidente que se había pasado por alto el tema de la velocidad. EFS tenía uno de los sitios web más lentos del sector, lo cual podría explicar por qué un sitio web tan bien considerado tenía tan poco éxito en atraer clientes.

Pero quizá la mayor sacudida se produjo al comparar la estrategia de EFS con la de sus competidores. El equipo del negocio *online* se dio cuenta de que su competidor más fuerte, al que llamaremos Clearskies, tenía una estrategia focalizada, original y fácil de comunicar que crecía rápidamente y se alejaba del océano rojo.

Ante la evidencia palpable de las deficiencias de la compañía, los ejecutivos de EFS no pudieron defender lo que se había demostrado que era una estrategia débil, poco original y mal comunicada. El trazado de los cuadros estratégicos fue el argumento más convincente a favor del cambio de lo que habría podido ser cualquier otro basado en cifras o palabras. Esto despertó en la alta dirección de la compañía un intenso deseo de reformular en serio la estrategia actual de la compañía.

Segundo paso: exploración visual

La llamada de atención es tan sólo el primer paso. El siguiente consiste en que un grupo de directivos realice un trabajo de campo que les enfrente cara a cara con una realidad a la que deben dar sentido: cómo utiliza o no utiliza la gente sus productos o servicios. Este paso puede parecer obvio, pero hemos descubierto que los directivos a menudo suelen delegar en otras personas o entidades externas esta parte del proceso estratégico. Se apoyan en los informes realizados por otras personas (a menudo desconocedoras de la realidad sobre la que informan).

Una compañía no debería delegar jamás sus ojos. No hay sustituto alguno para la capacidad de ver por uno mismo. Los grandes artistas no pintan basándose en las descripciones de otras personas ni tampoco a partir de fotografías, sino que quieren ver por sí mismos los temas de sus cuadros. Lo mismo es aplicable a los grandes estrategas. Michael Bloomberg, antes de convertirse en alcalde de la ciudad de Nueva York, tenía fama de visionario de los negocios porque se dio cuenta de que los proveedores de información económica y financiera también tenían que ofrecer inteligencia analítica *online* que ayudara a los usuarios a dar sentido a los datos. Por otra parte, él era el primero en reconocer que esta idea debería haber sido evidente para cualquiera que hubiera *observado* alguna vez a los operadores utilizando el Reuters o el Dow Jones Telerate. Con anterioridad a Bloomberg, los operadores utilizaban papel, lápiz y calculadora para anotar las cotizaciones y calcular los valores razonables del mercado antes de tomar sus decisiones de compra o de venta, una práctica que les cuesta tiempo y dinero así como la comisión de posibles errores.

Grandes ideas estratégicas como ésta no son tanto fruto de la genialidad como de salir a la calle y poner en cuestión las fronteras de la competencia.³ En el caso de Bloomberg, la idea surgió al trasladar el foco de atención del sector de los compradores de TI a los usuarios: los operadores y los analistas. Esto le permitió ver lo que era invisible para otros.⁴

No hay duda de que el primer puerto donde debería hacerse escala son los clientes. Pero no hay que detenerse aquí. También hay que ir tras los que no son clientes.⁵ Y cuando el cliente no es a la vez el usuario, hay que ampliar la observación hasta los usuarios, como hizo Bloomberg. No sólo hay que hablar con estas personas sino también observar cómo actúan. La identificación de toda la gama de productos y servicios complementarios que las personas utilizan junto al producto o servicio básico de la compañía puede ofrecer ideas para agrupar ofertas. Por último, es necesario estudiar la manera en que los clientes podrían encontrar medios alternativos de satisfacer la necesidad que la compañía cubre con su producto o servicio. Por ejemplo, viajar en coche es una alternativa a hacerlo en avión y, por tanto, es preciso examinar también sus características y ventajas distintivas.

EFS envió a sus directivos al terreno durante cuatro semanas a fin de que exploraran las seis vías para la creación de océanos azules.⁶ Como parte de este proceso, cada uno debía entrevistar y observar a diez personas involucradas en las operaciones corporativas de cambio de divisas, entre ellas los clientes que se habían perdido, los clientes nuevos, los clientes de los competidores de EFS y de otras alternativas. Los directivos fueron también más allá de las fronteras tradicionales del sector y examinaron una serie de compañías que todavía no utilizaban los servicios corporativos de cambio de divisas pero que podrían hacerlo en el futuro, por ejemplo, compañías con base en

internet de ámbito mundial como Amazon, que empezaba a despegar en aquella época. Entrevistaron a los usuarios finales de los servicios cambiarios –los departamentos de contabilidad y tesorería de las compañías. Y, por último, analizaron los productos y servicios auxiliares que sus clientes utilizaban, en particular la gestión de tesorería y las simulaciones de precios.

Este trabajo de campo cambió drásticamente muchas de las conclusiones a las que habían llegado los directivos en el primer paso del proceso de la creación de la estrategia. Por ejemplo, los gerentes de las relaciones con los clientes, a quienes prácticamente todos consideraban elementos clave para el éxito y de los que EFS se enorgullecía, resultaron ser el talón de Aquiles de la compañía. Los clientes aborrecían perder su tiempo con ellos. Para los compradores, los gerentes de relaciones con los clientes eran considerados como los salvadores de la relación porque EFS no cumplía sus promesas.

Para asombro de todos, la variable más apreciada por los clientes era la pronta confirmación de las transacciones, mencionada anteriormente como importante sólo por uno de los directivos. Los directivos de EFS observaron que el personal del departamento de contabilidad de sus clientes dedicaba mucho tiempo a efectuar llamadas telefónicas para confirmar que los pagos se habían realizado y para verificar cuándo serían recibidos. Los clientes recibían un sinnúmero de llamadas sobre el mismo tema, y el tiempo que perdían en ellas se sumaba a la necesidad de hacer otras llamadas al proveedor del servicio cambiario, es decir EFS u otra empresa competidora.

Los grupos de EFS fueron enviados de nuevo a la mesa de trabajo, pero esta vez tenían que proponer una estrategia nueva. Cada equipo tenía que trazar seis nuevas curvas de valor sirviéndose del esquema de las seis vías descrito en el [capítulo](#)

3. Cada nueva curva de valor tenía que representar una estrategia dirigida a conseguir que la empresa sobresaliera en su mercado. Lo que se perseguía al solicitar seis cuadros a cada equipo era empujar a los directivos a elaborar propuestas innovadoras y romper las fronteras de su forma de pensar convencional.

Para cada estrategia visual, los equipos tenían que formular un mensaje convincente que captara la esencia de la estrategia y que llegara de forma directa y eficaz a los compradores. Entre los mensajes sugeridos había los siguientes «Déjelo en Nuestras Manos», «Ayúdeme a Ser Más Inteligente», y «Transacciones de Confianza». Entre los dos equipos se generó un espíritu de competencia intensa, lo que hizo que el proceso estuviera imbuido de energía, fuera ameno y propicio para que los grupos desarrollaran estrategias de océano azul.

Tercer paso: la feria visual de la estrategia

Después de dos semanas de elaborar y reelaborar, los equipos presentaron sus respectivos cuadros estratégicos en la que denominaremos *feria visual de la estrategia*. Entre los presentes se encontraban altos ejecutivos corporativos, aunque el grueso de la audiencia estaba constituido por los representantes de entidades externas a EFS –el tipo de personas que los directivos habían conocido durante su trabajo de campo, incluidos los que no eran clientes, los clientes de los competidores y algunos de los clientes más exigentes de EFS. En el transcurso de dos horas, los equipos presentaron las doce curvas: seis por parte del grupo *online* y seis por parte del grupo *offline*. Se les concedió

un máximo de diez minutos para presentar cada una de las curvas, bajo la teoría de que cuando se necesitan más de diez minutos para comunicar una idea, es porque quizás es demasiado complicada para ser buena. Los cuadros se colgaron en las paredes para que todos los asistentes pudieran verlos con facilidad.

Una vez presentadas las doce estrategias, cada uno de los jueces, elegidos entre los asistentes, debía pegar las cinco notas adhesivas que se le dieron al lado de las estrategias de su preferencia. Los jueces podían pegar las cinco notas al lado de una sola estrategia si consideraban que era tan convincente para merecerlo. La transparencia e inmediatez de este planteamiento lo liberó de la politiquería que a veces parece inherente al proceso de planificación estratégica. Los directivos tenían que confiar en la originalidad y claridad de sus curvas y sus mensajes. Por ejemplo, uno de ellos comenzó por el mensaje, diciendo «Tenemos una estrategia tan ingeniosa que ustedes no serán nuestros clientes, sino nuestros fans».

Después de pegadas las notas, se pidió a los jueces que explicaran sus decisiones, añadiendo así otro nivel de *feedback* al proceso de creación de la estrategia. También se les solicitó que explicaran por qué no habían votado a las demás curvas de valor.

Cuando los equipos sintetizaron las preferencias de los jueces, se dieron cuenta de que hasta una tercera parte de las variables competitivas que ellos habían considerado fundamentales, de hecho, tenían un escaso interés para los clientes. Otra tercera parte de ellas, o bien no estaba bien expresada o bien se había pasado por alto durante la fase de la llamada atención visual. Era evidente que los ejecutivos tenían que reevaluar algunos de los supuestos más arraigados, como la

separación de los dos negocios de EFS, el tradicional y el *online*.

También averiguaron que los compradores de todos los mercados tenían un conjunto de necesidades básicas y esperaban recibir unos servicios parecidos. Si se conseguía satisfacer estas necesidades comunes, los clientes estaban dispuestos a renunciar a todo lo demás sin problemas. Las diferencias regionales eran significativas sólo cuando había un problema con lo fundamental. Esto fue una sorpresa para muchas personas que habían reivindicado que sus regiones eran verdaderamente únicas.

Después de la feria de la estrategia visual, los equipos pudieron completar finalmente su misión. Trazaron una curva de valor que tenía más semejanza con el perfil estratégico existente que cualquier otra que hubieran realizado anteriormente, en parte porque el nuevo cuadro omitió la diferenciación engañosa que EFS había trazado entre el negocio tradicional y el negocio *online*. Lo más importante es que los directivos se encontraban ahora en condiciones de trazar una estrategia futura que sería realmente distintiva y que respondería al mismo tiempo a una necesidad cierta, aunque oculta, del mercado. En la [figura 4.4](#) se representan las pronunciadas diferencias que hay entre la estrategia actual y la estrategia futura de la empresa.

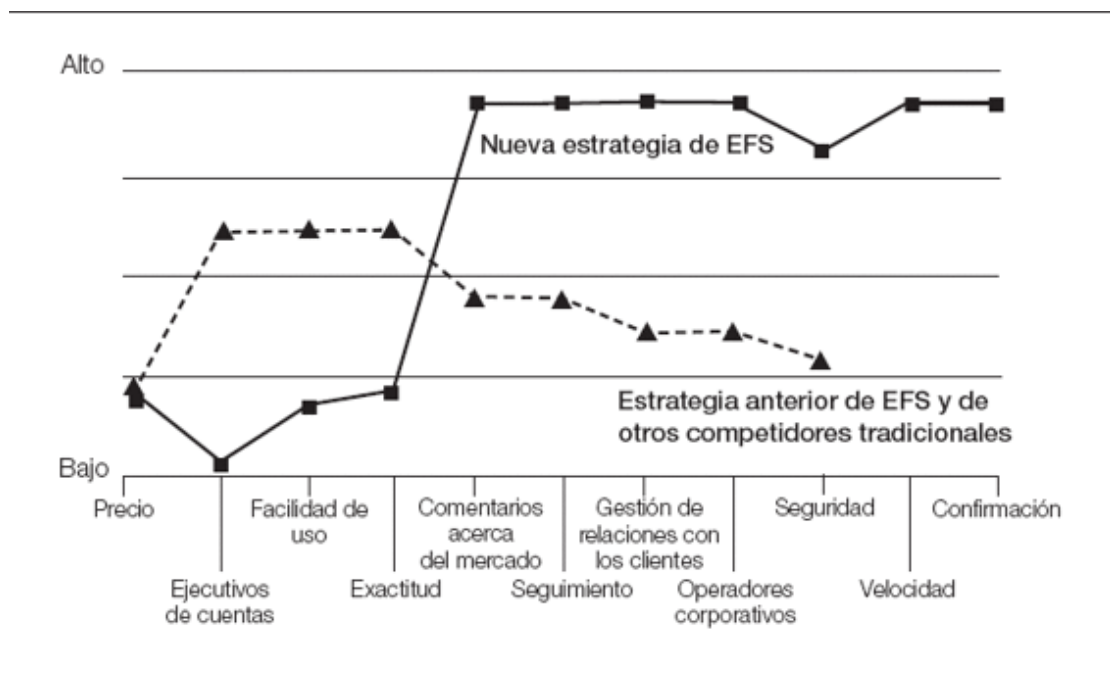


Figura 4.4. EFS: antes y después.

Tal como muestra la figura, en la estrategia futura de EFS se eliminó la gestión de las relaciones con los clientes y se redujeron las inversiones en los ejecutivos de cuentas, quienes a partir de entonces fueron asignados únicamente a las cuentas «AAA». Con estas medidas, los costes de EFS se redujeron de forma espectacular, porque los directivos de relaciones con los clientes y los ejecutivos de cuentas eran las partidas de costes más elevadas del negocio. La estrategia futura de EFS hacía hincapié en la facilidad de uso, la seguridad, la precisión y la velocidad. Estas variables se ofrecerían mediante la informatización, lo que permitiría a los clientes recibir directamente la información sin necesidad de enviar un fax a EFS, lo cual era la norma del sector en aquella época.

Esta medida también liberaría tiempo para los operadores corporativos, dedicados en gran parte al papeleo y a corregir errores. Ahora podrían ofrecer unos comentarios más valiosos acerca del mercado, una variable clave para el éxito. Asimismo, EFS enviaría confirmaciones electrónicas automáticas a todos

sus clientes. Ofrecería también un servicio de seguimiento de los pagos, tal como hacen FedEx y UPS con sus envíos. El sector de las operaciones de cambio de divisas nunca había ofrecido estos servicios en el pasado. En la [figura 4.5](#) se resumen las cuatro acciones de EFS para crear innovación en valor, la piedra angular de *La estrategia del océano azul*.

Eliminar	Incrementar
Gestión de relaciones con los clientes	Facilidad de uso Seguridad Exactitud Velocidad Comentarios acerca del mercado
Reducir	Crear
Ejecutivos de cuentas Operadores corporativos	Confirmación Seguimiento

Figura 4.5. Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear: el caso de EFS.

La nueva curva de valor contenía los criterios de una estrategia de éxito. Mostraba una mayor focalización que la estrategia anterior; las inversiones realizadas entrañaban un grado de compromiso mucho mayor que antes. También se apartaba de las curvas imitativas existentes en el sector y se dio a sí misma un mensaje convincente: «La FedEx de las operaciones de cambios de divisas corporativos: fácil, fiable, rápida y con capacidad de hacer seguimiento». Al fusionar su negocio tradicional y su negocio *online* en una única y convincente oferta, EFS recortó sustancialmente la complejidad operacional de su modelo de negocio, facilitando enormemente la ejecución sistemática.

Cuarto paso: comunicación visual

Una vez establecida la estrategia futura, el último paso consiste en comunicarla de tal manera que sea fácilmente comprendida por cualquier empleado. EFS distribuyó entre los empleados una sola página con el cuadro en el que se representaban los perfiles de la estrategia antigua y la nueva para que todos pudieran ver dónde se encontraba la compañía y dónde debía concentrar sus esfuerzos para crear un futuro atractivo. Los altos directivos que participaron en el desarrollo de la estrategia se reunieron con el personal a su cargo para explicarles el cuadro e indicarles lo que se debía reducir, eliminar, incrementar y crear con el propósito de crear un océano azul. Estos empleados transmitieron a su vez el mensaje al personal a su cargo. Los empleados estaban tan motivados por un plan tan claro que muchos de ellos pegaron una copia del cuadro estratégico en la pared de su despacho como recordatorio de las nuevas prioridades de EFS y de las brechas que tenían que cerrar.

El nuevo cuadro se convirtió en punto de referencia de todas las decisiones de inversión. Solamente recibían luz verde las ideas que ayudaban a EFS a pasar de la vieja curva de valor a la nueva. Por ejemplo, cuando las oficinas regionales solicitaron al departamento de TI que agregara vínculos en el sitio web –algo que en el pasado se habría hecho sin necesidad de aclaración alguna–, TI les pidió que explicaran cómo estos nuevos vínculos contribuirían a que EFS avanzara hacia el nuevo perfil. Si las oficinas regionales eran incapaces de dar una explicación convincente, la solicitud era denegada, con lo cual se promocionaba la claridad, y no la confusión en el sitio web. Asimismo, cuando el departamento de TI solicitó a la alta dirección un sistema multimillonario para sus tareas administrativas, el parámetro principal con el que se evaluó la

petición fue la capacidad del sistema para satisfacer las necesidades estratégicas de la nueva curva de valor.

Visualización de la estrategia a nivel corporativo

La visualización de la estrategia también puede aportar mucha información al diálogo entre las unidades de negocio y el centro corporativo en el proceso de transformación del portafolio de una compañía de rojo a azul. Cuando las unidades de negocio se comunican sus cuadros estratégicos entre sí, están profundizando en el conocimiento y la comprensión de los demás negocios de la cartera corporativa. Además, el proceso fomenta también la transferencia de las mejores prácticas estratégicas entre las diferentes unidades de negocio.

Utilización del cuadro estratégico

Para comprender su funcionamiento, veamos cómo Samsung Electronics, con sede en Corea del Sur, utilizó sus cuadros estratégicos durante una de sus conferencias corporativas a la que asistieron más de setenta altos directivos, incluido el director general. Los responsables máximos de las distintas unidades presentaron sus cuadros y sus planes de acción a los altos directivos y a sus colegas. Los debates fueron acalorados, y varios directores de las unidades de negocio alegaron que la libertad de sus unidades para elaborar estrategias futuras estaba restringida por el grado de competencia al que se enfrentaban. Las unidades que tenían un rendimiento deficiente creían que su

única opción era igualar las ofertas de sus competidores. Esa hipótesis demostró ser falsa cuando una de las unidades con mayor crecimiento, la de los teléfonos móviles, presentó su cuadro estratégico. No sólo tenía una curva de valor claramente distinta, sino que también se enfrentaba a la más encarnizada de las competencias.

Samsung Electronics institucionalizó el uso del cuadro estratégico para sus decisiones clave sobre creación de negocios con la creación del Centro del Programa de Innovación en Valor (VIP) en 1998. Samsung se encontraba en una encrucijada en aquella época. Sufriendo aún las secuelas de la crisis financiera asiática de 1997, la compañía, bajo la dirección de su líder Jon Yong Yun, se dio cuenta de la extrema necesidad de salir de la competencia entre productos genéricos o *commodity* y de crear productos y negocios que se diferenciaron de los demás y que fueran de bajo coste. Sólo esto, creía Yun, podría propulsar a la compañía al liderazgo del sector de la electrónica de consumo en el futuro. Con este propósito, se creó el Centro VIP bajo la influencia de nuestra teoría de innovación en valor.⁷ El Centro se encuentra en un edificio de cinco plantas situado en medio del enorme complejo industrial de la compañía en Suwon, Corea del Sur. Allí se reúnen los miembros de los equipos interdepartamentales esenciales de las distintas unidades de negocio para discutir sus proyectos estratégicos bautizados con nombres codificados como Rainbow y Habana.⁸ Estas deliberaciones suelen girar en torno a los cuadros estratégicos.

Más de dos mil personas rotan anualmente por el Centro VIP de Suwon, donde se reúnen durante varios días –o meses– diseñadores, ingenieros, planificadores y programadores a fin de confeccionar especificaciones detalladas para los nuevos productos que proyectaran los productos de la compañía hacia el océano azul. El centro tiene un equipo central integrado por una

serie de miembros que colaboran en el apoyo a los proyectos que pasan por el centro, todos ellos focalizados en impulsar la innovación en valor en los productos de nueva generación de Samsung. Gracias al conocimiento que ha desarrollado con respecto a la innovación en valor, el centro, equipado con veinte salas de proyecto, ayuda a las unidades a tomar decisiones sobre los productos y servicios que piensan ofrecer. Una media de noventa proyectos estratégicos pasan por el centro. Samsung también ha abierto más de diez sucursales VIP para satisfacer las crecientes demandas de las unidades de negocio.

Con este espíritu, Samsung Electronics viene realizando una conferencia corporativa anual sobre Innovación en Valor, presidida por la totalidad de sus altos ejecutivos. Durante la conferencia, se comparten los proyectos más destacados de Innovación en Valor a través de presentaciones y exposiciones, y se otorgan premios a los mejores casos. Ésta es una de las formas en que Samsung Electronic establece un sistema de lenguaje común e instila una cultura corporativa y una normativa estratégica que empujan su cartera de negocios corporativa desde los océanos rojos a los océanos azules.⁹

Samsung ha avanzado mucho desde la fundación del Centro VIP. Sus ventas han pasado de 16.600 millones de dólares en 1998 a 216.700 millones de dólares en 2003 y su valor de marca se ha catapultado con ellas. Samsung Electronics se encuentra actualmente entre las diez marcas del mundo más valiosas.¹⁰ Aunque la focalización de Samsung en impulsar la innovación en valor ha contribuido a aumentar sus ventas, valor de marca y liderazgo de mercado, necesitará un empujón aún más fuerte de innovación en valor en el futuro a medida que los nuevos rivales de bajo coste y los competidores no tradicionales se vayan introduciendo en este sector rápidamente cambiante de la electrónica de consumo de alta tecnología.

¿Carecen los directores de las unidades de negocio de un buen conocimiento y comprensión de los demás negocios de la cartera corporativa? ¿Se comunican de forma deficiente las mejores prácticas estratégicas entre las diversas unidades de negocio? ¿Se apresuran las unidades cuyo rendimiento no es bueno a culpar a la competencia de sus malos resultados? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es afirmativa, intente que las unidades de negocio elaboren y luego compartan sus respectivos cuadros estratégicos.

Utilización del mapa de pioneros-emigrantes y colonos (PEC)

La visualización de la estrategia también puede ayudar a los directivos responsables de la estrategia corporativa a predecir y planificar el futuro crecimiento y rentabilidad de la compañía. Todas las compañías incluidas en nuestro estudio que crearon océanos azules han sido pioneras en sus respectivos sectores de actividad, no necesariamente en el desarrollo de nuevas tecnologías sino en empujar el valor que ofrecen a los clientes a nuevas fronteras. La metáfora del pionero puede ser un medio útil de hablar del potencial de crecimiento de negocios actuales y futuros.

Los *pioneros* de una compañía son aquellos negocios que ofrecen un valor sin precedentes. Estos son los productos y servicios de océanos azules y las fuentes más potentes de crecimiento rentable. Estos negocios arrastran a una gran masa de clientes. Sus curvas de valor divergen de las de la competencia en el cuadro estratégico. En el otro extremo se encuentran los *colonos* –aquellos negocios cuyas curvas de

valor se ajustan a la forma básica del sector. Se trata de negocios imitativos. Por regla general, los colonos no contribuyen demasiado al crecimiento futuro de una compañía. Se encuentran varados en un océano rojo.

El potencial de los *emigrantes* ocupa un lugar intermedio. Estos negocios amplían la curva de valor de la compañía ofreciendo a los clientes más por menos, pero no alteran su forma básica. Estos negocios ofrecen un mejor valor, pero no un valor innovador. Sus estrategias se ubican en el margen entre los océanos rojos y los océanos azules.

Un ejercicio útil para el alto equipo directivo de una corporación cuyo objetivo es lograr un crecimiento rentable consiste en elaborar un mapa de *pioneros-emigrantes colonos* (PEC) y ubicar en él la cartera de productos o servicios actual y futura de la compañía. A efectos del ejercicio, los colonos se definen como negocios imitativos, los emigrantes como negocios cuya oferta es algo mejor que la de la mayoría de los competidores del mercado, y los pioneros son aquellos productos o servicios que ofrecen innovaciones en valor.

Si tanto la cartera actual como la prevista está constituida principalmente por colonos, la compañía tendrá una trayectoria de bajo crecimiento, estará confinada en gran medida en océanos rojos y deberá esforzarse en innovar en valor. Aunque la compañía pueda ser rentable hoy mientras sus colonos aún ganan dinero, es muy posible que ya haya caído en la trampa de las comparaciones con la competencia, la imitación y una intensa competencia por precio.

Si sus ofertas actuales y las previstas en el futuro están constituidas por muchos productos o servicios emigrantes, se puede esperar un crecimiento razonable. Sin embargo, la compañía no está explotando su potencial de crecimiento y se

arriesga a quedar marginada por una compañía que innove en valor. De acuerdo con nuestra experiencia, cuantos más colonos haya en un sector mayor es la oportunidad de innovar en valor y crear un nuevo espacio de mercado de océano azul.

Este ejercicio es especialmente útil para los directivos que quieran ver más allá del rendimiento presente. Los ingresos, la rentabilidad, la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes son medidas de la posición actual de una compañía. Contrariamente a lo que aconseja el pensamiento estratégico convencional, estas mediciones no pueden señalar el camino a seguir hacia el futuro, puesto que los cambios en el entorno son demasiado rápidos. La cuota de mercado de hoy refleja hasta qué punto lo ha hecho bien un negocio a nivel histórico. Basta con pensar en el revés estratégico y el desmoronamiento de las cuotas de mercado que se produjeron cuando la CNN se introdujo en el mercado de las noticias de Estados Unidos. ABC, CBS y NBC –tres compañías que históricamente habían tenido una gran participación de mercado histórica– fueron arrolladas.

Los máximos responsables de las compañías deberían utilizar el valor y la innovación como los parámetros realmente importantes para gestionar su cartera de negocios. Deberían utilizar la innovación porque sin ella las compañías se quedan atrapadas en la trampa de las mejoras con relación a la competencia. Deberían utilizar el valor porque las ideas innovadoras serán rentables sólo si tienen una relación directa con la suma que los compradores están dispuestos a pagar.

Es obvio que los altos ejecutivos deberían tratar de inclinar la balanza de su futura cartera hacia los negocios pioneros. Ésta es la ruta a seguir para un crecimiento con rentabilidad. El mapa PEC que se muestra en la [figura 4.6](#) representa esta trayectoria,

mostrando la distribución entre los diferentes tipos de negocio de una compañía determinada. El centro de gravedad de su cartera actual de doce negocios, representados por medio de doce puntos, pasa de una preponderancia de colonos en la actualidad a un mayor número de emigrantes y pioneros.

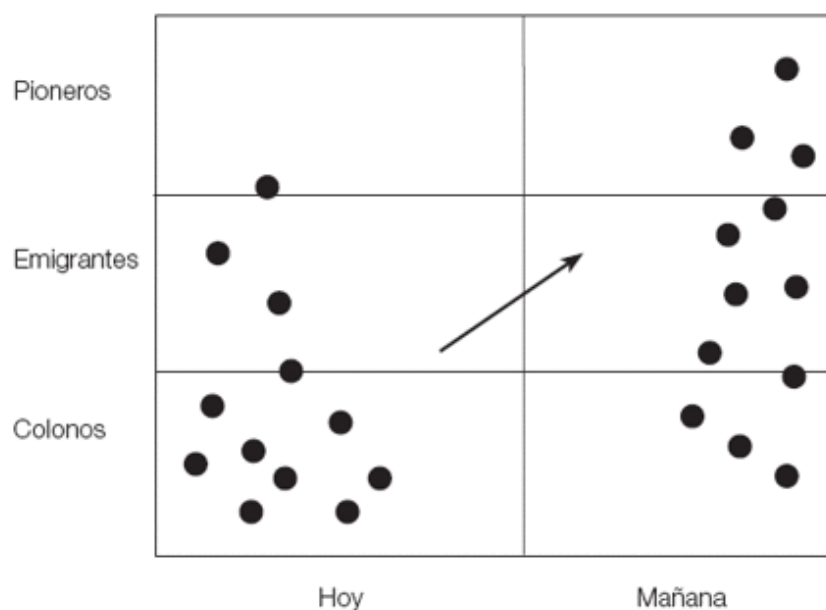


Figura 4.6. Test del potencial de crecimiento de una cartera de negocios.

Sin embargo, cuando busquen un mayor número de negocios pioneros, los altos ejecutivos deberían tener muy presente que los colonos, pese a tener un potencial de crecimiento apenas marginal, son en muchos casos los que generan liquidez en el presente. ¿Cómo pueden los altos ejecutivos equilibrar el flujo de caja y el crecimiento en un momento dado para maximizar el crecimiento rentable a nivel corporativo? ¿Cuál debería ser la mejor estrategia de renovación para su cartera de negocios a lo largo del tiempo? ¿Cómo funcionaría en la práctica una estrategia de renovación? Nos ocuparemos de estas importantes cuestiones sobre renovación en el [capítulo 10](#).

Cómo superar las limitaciones de la planificación estratégica

Los directivos suelen manifestar implícita o explícitamente su descontento, con la planificación estratégica existente, es decir, con la actividad esencial de la estrategia. Para ellos, la planificación estratégica debería ser más bien una cuestión de «sabiduría colectiva» que de una planificación de arriba abajo o de abajo arriba. Creen que debería ser un proceso más bien de diálogo que no dirigido únicamente por la documentación, y que debería tratar más bien de la creación del cuadro general que de ejercicios de cálculo numérico. Debería incorporar un componente creativo en lugar de estar gobernado estrictamente por el análisis, y debería ser más motivador e invocador del compromiso voluntario, que una dinámica de regateo donde se llega a un compromiso negociado. A pesar de esta sed de cambio, es poco lo que se ha trabajado para construir una alternativa viable al proceso actual de planificación estratégica, que es la tarea más esencial de la dirección de una compañía, en el sentido de que casi todas las compañías del mundo no sólo lo realizan sino que a menudo dedican varios meses al año de trabajo agotador a la realización de este ejercicio. En otras palabras, aunque las compañías disponen de un proceso claro para crear planes, hasta ahora no existe una teoría ni un proceso para la creación de una auténtica estrategia.

Estamos convencidos de que el proceso en cuatro pasos propuesto aquí representa un verdadero avance para corregir esta situación. Al construirse alrededor de un cuadro, se soluciona gran parte del descontento que los directivos tienen con el proceso de planificación estratégica actual y además se

obtienen muchos mejores resultados. Tal como dijo Aristóteles: «El alma nunca piensa sin imágenes»

Claro está que trazar un cuadro estratégico y un mapa PEC no es la única parte del proceso de planificación estratégica. En alguna de sus etapas, es necesario recopilar y analizar cifras y documentos. No obstante, nosotros creemos que los detalles se pondrán en su lugar si los directivos parten de la perspectiva global que indica cómo desmarcarse de la competencia. Los métodos de visualización de la estrategia propuestos en este capítulo sirven para que ésta vuelva a ser parte integrante del proceso de planificación estratégica y para mejorar en gran medida las posibilidades de crear océanos azules.

¿Cómo se maximiza el tamaño del océano azul que se está creando? En el capítulo siguiente nos ocupamos de esta pregunta concreta.

Ir más allá de la demanda actual

Ninguna compañía está dispuesta a aventurarse más allá de los océanos rojos sólo para encontrarse en medio de un charco. La pregunta es: ¿cómo maximizar el volumen del océano azul que se vaya a crear? Esto nos lleva al tercer principio de *La estrategia del océano azul*: ir más allá de la demanda actual. Éste es un componente clave para lograr la innovación en valor. Este planteamiento atenúa el riesgo de escala asociado a la creación de un nuevo mercado al acumular la máxima demanda posible para un nuevo producto o servicio.

Para conseguir este objetivo, las compañías deberían poner en cuestión dos prácticas estratégicas convencionales. Una es la de focalizarse en los clientes actuales. La otra es la tendencia a una segmentación cada vez mayor para que así tengan cabida las diferencias entre compradores. Por norma general, para aumentar su cuota de mercado, las compañías se esfuerzan por retener a sus clientes e incrementar el volumen de negocio con ellos. Esto suele dar lugar a una mayor segmentación y a una mayor personalización de las ofertas para satisfacer mejor las preferencias de los clientes. Cuanto más intensa es la

competencia mayor es, en promedio, la personalización de las ofertas. En esta carrera por adaptarse a las preferencias de los clientes a través de una segmentación cada vez mayor, las compañías corren el riesgo de crear mercados objetivo excesivamente reducidos.

Para maximizar el tamaño de sus océanos azules, las compañías deben tomar la dirección contraria. En lugar de concentrarse en los clientes, deben volver sus ojos hacia los que no son clientes. Y en lugar de focalizarse en las diferencias entre los clientes, tienen que basarse en las potentes cosas en común que valoran todos los compradores. Esto permite a las compañías ir más allá de la demanda actual y liberar una nueva masa de clientes que no existía con anterioridad.

Tomemos el ejemplo de Callaway Golf. Logró agregar nueva demanda para sus productos al centrarse en los que no eran clientes. Mientras que las compañías del sector del golf de Estados Unidos luchaban entre sí por obtener una cuota mayor de ventas de los clientes existentes, Callaway creó un océano azul de nueva demanda al analizar la razón por la que los amantes del deporte y los miembros de los clubes de campo no habían elegido el golf como su deporte. Al estudiar por qué la gente rehuía el golf, descubrieron un factor clave que era común al grueso de los que no eran clientes: la percepción de que golpear una pelota de golf era algo muy difícil. El pequeño tamaño de la cabeza del palo de golf exigía una gran coordinación entre la vista y la mano, llevaba mucho tiempo dominar el juego y requería mucha concentración. Como consecuencia, los novatos no se divertían y hacía falta mucho tiempo para jugar medianamente bien.

De acuerdo con estas conclusiones, Callaway vio la manera de acumular nueva demanda para su oferta. La respuesta fue Big

Bertha, un palo de golf de cabeza grande que facilitaba el golpeo de la pelota. Big Bertha, consiguió no sólo convertir en clientes del sector a los que no eran clientes, sino que también logró agradar a los clientes existentes, y resultó ser un éxito de ventas arrollador a escala mundial. Ocurría que la gran masa de clientes –con la excepción de los jugadores profesionales– se sentía frustrada por las dificultades de adquirir la destreza necesaria para golpear la pelota de manera convincente y, por tanto, de progresar en su juego. La cabeza grande del palo contribuyó a reducir esta dificultad.

Sin embargo, fue curioso descubrir que los clientes actuales, a diferencia de los que no eran clientes, ya habían aceptado de forma implícita la dificultad de este deporte. Aunque a la gran masa de clientes esto no les gustaba, habían dado por sentado que así era el juego. En lugar de hacer patente su insatisfacción a los fabricantes de los palos de golf, asumieron que ellos eran los responsables de mejorar. Al analizar a los que no eran clientes y concentrarse en las cosas que tenían en común –no en las diferencias– Callaway detectó la oportunidad de agregar nueva demanda y ofrecer un salto en valor a la gran masa de clientes y no clientes. El resultado: Callaway navegó por un lucrativo océano azul que duró prácticamente una década.

¿Cuál es su foco de atención: captar una mayor participación de mercado a través de los clientes actuales o bien convertir a los que no son clientes del sector en demanda nueva? ¿Busca los puntos en común en aquello que los compradores valoran, o bien trata de ajustarse a las diferencias de los clientes a través de una personalización y segmentación de la clientela cada vez mayor? Para ir más allá de la demanda actual, piense antes en los que no son clientes que en los que ya lo son; en los puntos en común antes que en las diferencias; en consolidar antes que perseguir una segmentación mayor.

Los tres niveles del universo de los que no son clientes

Aunque el universo de los que no son clientes ofrece en general grandes oportunidades de océanos azules, son pocas las empresas que logran percibir con acierto quiénes son los no clientes y cómo liberar su potencial. Para convertir esta enorme demanda latente en demanda real en forma de clientes nuevos y prósperos, las compañías tienen que profundizar en el conocimiento y comprensión del universo de los que no son clientes.

Existen tres niveles de no clientes susceptibles de convertirse en clientes, los cuales se diferencian entre sí por la distancia relativa a la que se encuentran del mercado de la compañía de que se trate. Tal como se representa en la [figura 5.1](#), el primer nivel de clientes es el más cercano al mercado. Están situados al borde del mismo. Se trata de compradores que por pura necesidad efectúan compras mínimas de los productos y servicios de un determinado sector, pero mentalmente no se consideran clientes del mismo. Están a la espera de saltar del barco y dejar el sector tan pronto como se les presente una oportunidad. Sin embargo, si se les ofrece un salto en valor, no solamente se quedarán sino que su frecuencia de compra se multiplicará, liberando una demanda latente de grandes dimensiones.



Primer nivel: personas a punto de convertirse en no clientes ubicados en el borde del mercado de la compañía a la espera de poder saltar del barco.

Segundo nivel: no clientes que se niegan conscientemente a elegir el mercado de la compañía.

Tercer nivel: no clientes sin explorar ubicados en los mercados alejados del de la compañía.

Figura 5.1. Los tres niveles del universo de no clientes.

El segundo nivel del universo de no clientes corresponde a personas que se niegan a consumir los productos o servicios del sector. Se trata de compradores que contemplan la oferta del sector como una alternativa para satisfacer sus necesidades pero que han votado en contra de ella. En el caso de Callaway, por ejemplo, eran los amantes del deporte, especialmente los jugadores de tenis de los clubes de campo, que habrían podido decidirse por el golf pero que conscientemente decidieron no hacerlo.

El tercer nivel de no clientes es el más alejado del mercado de la compañía. Se trata de los no clientes que jamás han contemplado los productos y servicios de dicho mercado como una alternativa. Cuando se concentren en los puntos en común que hay entre estos no clientes y los clientes actuales, las

compañías serán capaces de saber cómo hay que atraerlos hacia su nuevo mercado.

Veamos a continuación cada uno de los tres niveles de no clientes a fin de conocer y comprender el modo en que se pueden atraer y ampliar el océano azul.

No clientes de primer nivel

Los individuos que están *a punto de convertirse en no clientes* son aquellos que consumen en cantidades mínimas los productos y servicios del mercado del sector mientras buscan algo mejor. En cuanto encuentran alguna opción mejor, abandonan impacientes el barco. En este sentido, están ubicados en el borde del mercado. Un mercado se estanca y tiene un problema de crecimiento a medida que aumenta el número de estos individuos que están próximos a convertirse en no clientes. Sin embargo, dentro de este grupo de no clientes de primer nivel se encuentra encerrado un océano de demanda inexplorada a la espera de que se abran las compuertas.

Veamos cómo Pret A Manger, una cadena británica de comida rápida que abrió sus puertas en 1986, ha ampliado su océano azul al aprovechar la enorme demanda latente de no clientes de primer nivel. Antes de Pret, los profesionales que trabajaban en la zona céntrica de las principales ciudades europeas solían frecuentar los restaurantes a la hora del almuerzo. Los restaurantes tradicionales ofrecían una buena comida y un buen ambiente. Sin embargo, el número de no clientes de primer nivel era elevado e iba en aumento. La preocupación creciente por la necesidad de consumir comida sana generaba dudas sobre la conveniencia de comer en los

restaurantes. Además, estos profesionales tenían cada vez menos tiempo para salir del trabajo y sentarse a comer. Por otra parte, algunos restaurantes eran demasiado caros para comer allí a diario. Así pues, los profesionales optaban cada vez más por comer algo a la carrera, traerse algo de casa, o incluso saltarse el almuerzo.

Estos no clientes de primer nivel andaban tras una solución mejor. Aunque había numerosas diferencias entre ellos, compartían tres puntos clave en común: deseaban comer rápidamente, comer algo fresco y sano y comer a un precio razonable.

El conocimiento de los puntos en común que tenían los no clientes de primer nivel arrojó luz sobre la forma en que Pret sería capaz de liberar y agregar una demanda que no estaba aprovechada. La fórmula de Pret es simple. Ofrece sándwiches con calidad de restaurante preparados cada día con los mejores ingredientes y sirve la comida con mayor rapidez que en los restaurantes tradicionales y tal vez que en los establecimientos de comida rápida. Todo esto tiene lugar en un entorno impecable y a unos precios razonables.

Veamos cómo es Pret. Entrar en un Pret A Manger es como entrar en un radiante estudio de art déco. A lo largo de las paredes hay estantes refrigerados en los que se exhiben más de treinta tipos de sándwiches preparados diariamente en cada establecimiento con los ingredientes frescos que se han recibido a primera hora de la mañana. Los clientes pueden elegir también otro tipo de comida recién preparada, como ensaladas, yogures, postres de frutas, postres helados y zumos de frutas. Cada establecimiento dispone de su propia cocina y los artículos envasados proceden de proveedores de primera calidad. Incluso en sus establecimientos de Nueva York, las *baguettes* son de

Francia y los cruasanes de Bélgica. Nada se guarda para el día siguiente. La comida sobrante se dona a los refugios para las personas sin hogar.

Además de ofrecer sándwiches saludables recién preparados y otros alimentos frescos, Pret agiliza la experiencia de todo el proceso, que no es exactamente el mismo que el de los establecimientos de comida rápida –hacer cola, pedir, pagar, esperar, recibir, sentarse– y que aquí se reduce a un ciclo mucho más breve: elegir, recoger, pagar y marcharse. Los clientes tardan una media de noventa segundos desde que se ponen en la cola hasta que salen del local. Esto es posible porque Pret produce sándwiches listos para llevar y otro tipo de comida en grandes cantidades mediante un proceso en cadena altamente estandarizado, no produce por encargo y no sirve a los clientes, sino que se sirven ellos mismos al igual que en un supermercado.

Mientras que la demanda de los restaurantes tradicionales ha permanecido estancada, Pret ha estado convirtiendo a la masa de personas que están a punto de no ser clientes en clientes rentables que comen en sus locales con más frecuencia de lo que acostumbraban en los restaurantes tradicionales. Además, al igual que en el caso de Callaway, los clientes de los restaurantes tradicionales que se sentían a gusto comiendo allí también han acudido en tropel a Pret. Aunque los almuerzos de dichos restaurantes eran aceptables, los tres puntos clave en común de los no clientes del primer nivel también lo eran para estas personas, pero a diferencia de quienes estaban a punto de no ser clientes, no se habían cuestionado sus hábitos respecto al almuerzo. La lección a aprender es que los no clientes son una fuente mayor de conocimiento sobre la forma de liberar y agrandar un océano azul que los clientes existentes que se sienten relativamente satisfechos.

Hoy, después de casi treinta años, Pret A Manger sigue disfrutando de un crecimiento sólido y navega en el océano azul que creó. Es una compañía a la que se reconoce que ha revolucionado el sector británico del sándwich. En la actualidad tiene unos 335 locales y factura un total de 450 millones de libras esterlinas (760 millones de dólares) anuales, con establecimientos en Reino Unido, Estados Unidos, Hong Kong y Francia.¹

¿Cuáles son las razones clave por las que los no clientes de primer nivel desean saltar del barco y abandonar su sector? Analice los aspectos que tengan en común en sus reacciones. Focalícese en ellos y no en las diferencias que los separan. De este modo adquirirá ideas sobre el modo de consolidar a los compradores y abrir las compuertas de un océano de demanda latente sin explotar.

No clientes de segundo nivel

En este nivel se encuentran los no clientes *que no quieren* formar parte del mercado porque no consumen o no pueden permitirse el lujo de consumir los productos o servicios de dicho mercado porque les parecen inaceptables o están más allá de sus posibilidades económicas. Estos no clientes satisfacen sus necesidades por otros medios o hacen caso omiso de ellas. Sin embargo, dentro de los no clientes que rehúsan serlo se encuentra oculto un océano de demanda sin explotar, a la espera de ser liberado.

Tomemos el caso de JCDecaux, un proveedor francés de espacio para publicidad exterior, que atrajo hacia a su mercado a la masa de clientes que se negaban a entrar en él. Antes de que

JCDecaux creara en 1964 un nuevo concepto en el campo de la publicidad exterior denominado «mobiliario urbano», el sector de la publicidad exterior constaba de anuncios en vallas o grandes carteles y medios de transporte. Por regla general, las vallas se ubicaban en las afueras de las ciudades y junto a carreteras y autopistas donde los vehículos circulaban a gran velocidad; los anuncios en medios de transporte, básicamente autobuses y taxis, sólo atraían la atención unos breves instantes porque pasaban ante la gente a una cierta velocidad.

La publicidad exterior no era un medio popular para muchas compañías porque se percibía solamente de forma transitoria. La gente se encontraba expuesta a los anuncios exteriores durante un período de tiempo muy breve, mientras se desplazaban de un lugar a otro, y la tasa de repeticiones era baja. Este medio publicitario resultaba ineficaz, sobre todo para las empresas menos conocidas, porque no podían transmitir unos mensajes lo bastante completos, que eran necesarios para introducir en el mercado nombres y productos nuevos. Por consiguiente, muchas de estas compañías rechazaban este tipo de publicidad exterior de bajo valor añadido por considerarla inaceptable o un lujo que no podían permitirse.

Tras analizar los puntos clave que tenían en común los no clientes que rechazaban entrar en este sector, JCDecaux se dio cuenta de que la falta de ubicaciones de publicidad estática en el centro de las ciudades era la razón principal de que el sector siguiera siendo impopular y tuviera un escaso volumen. En su proceso de búsqueda de una solución, JCDecaux descubrió que las municipalidades podían ofrecer ubicaciones céntricas para publicidad estática, como las paradas de autobús, donde la gente tenía que esperar unos pocos minutos, como mínimo, tiempo suficiente para leer y ser influida por la publicidad. JCDecaux razonó que si podía conseguir estos lugares para la publicidad

exterior, podría convertir a los no clientes de segundo nivel en clientes.

De ahí le vino la idea de ofrecer gratuitamente a los municipios el mobiliario urbano, incluido su mantenimiento y limpieza. JCDecaux calculó que siempre que los ingresos generados por la venta de espacio publicitario fueran mayores que los costes de suministrar y mantener el mobiliario urbano y dejaran un margen atractivo, la compañía se situaría en una trayectoria de crecimiento fuerte y rentable. Así pues, creó un mobiliario urbano en el que pudieran integrarse los paneles publicitarios.

De este modo, JCDecaux creó un importante salto en valor para los no clientes de segundo nivel, las municipalidades y la propia compañía. Mediante esta estrategia, eliminó los costes tradicionales de las municipalidades asociados al mobiliario urbano. A cambio de productos y servicios de carácter gratuito, JCDecaux obtuvo el derecho exclusivo a exhibir publicidad en el mobiliario urbano ubicado en el centro de las ciudades. Con esta presencia, la compañía aumentó de forma significativa el tiempo medio de exposición a la publicidad, mejorando la capacidad de recuerdo de este medio publicitario. El aumento del tiempo de exposición permitió también incluir un mayor contenido publicitario y unos mensajes más complejos. Además, como empresa responsable del mantenimiento del mobiliario urbano, JCDecaux podía ayudar a los anunciantes a lanzar sus campañas en tan sólo dos o tres días, en lugar de los quince días de preparación que eran necesarios para las campañas de las vallas clásicas.

En respuesta a la excepcional oferta de valor de JCDecaux, los no clientes que antes rechazaban este tipo de publicidad acudieron en masa al sector y el mobiliario urbano despegó

como medio publicitario. Con la firma de contratos con las municipalidades por plazos que oscilaban entre diez y veinticinco años, JCDecaux obtuvo derechos exclusivos a largo plazo para exhibir publicidad en el mobiliario urbano. Después de la inversión del capital inicial, el único gasto que tenía JCDecaux durante los años siguientes era el mantenimiento y la renovación del mobiliario. El margen de explotación del producto era de un 40 por ciento, muy superior al 14 por ciento obtenido con las vallas y al 18 por ciento con los medios de transporte. Los contratos exclusivos y los relativamente elevados márgenes de explotación generaron una fuente constante de ingresos y ganancias a largo plazo. Con este modelo de negocio, JCDecaux fue capaz de dar un salto en valor en su propio beneficio a cambio del salto en valor que proporcionó a sus compradores.

Hoy, cincuenta años más tarde, JCDecaux sigue siendo la compañía líder a nivel mundial del mercado de espacio publicitario en mobiliario urbano que ella misma creó. La compañía tiene cerca de quinientos mil paneles publicitarios en mil ochocientas ciudades de cuarenta y ocho países de todo el mundo.² Al dirigir su atención a los no clientes de segundo nivel y focalizarse en los puntos comunes clave de rechazo hacia el sector, JCDecaux consiguió que aumentase también la demanda de publicidad exterior procedente de los clientes actuales del sector. Hasta aquel momento, los clientes existentes habían centrado su atención en cuáles eran las vallas o líneas de autobús que podrían conseguir, a qué precio y para cuánto tiempo. Daban por sentado que ésas eran las únicas alternativas posibles y trabajaban dentro de este marco. También en este caso se necesitaron los no clientes para arrojar luz sobre las asunciones implícitas del sector y demostrar que se podían

cuestionar y reformular para crear un salto en valor para todos los implicados.

¿Cuáles son las razones clave por las que los no clientes de segundo nivel se niegan a utilizar los productos o servicios de su sector? Busque los puntos en común clave en sus reacciones o respuestas. Focalícese en ellos y no en las diferencias. Adquirirá nuevos conocimientos sobre el modo de abrir las compuertas de un océano de demanda latente sin explotar.

No clientes de tercer nivel

El tercer nivel de los no clientes es el que se encuentra más alejado de los clientes actuales de un determinado sector. Por regla general, ninguna de las empresas del sector se ha dirigido o ha considerado a estos no clientes *inexplorados* como clientes potenciales. Eso es debido a que se ha asumido que las necesidades de estos no clientes y las oportunidades de negocio asociadas a ellos pertenecen a otro mercado.

A muchas compañías les sacaría de quicio conocer la cantidad de no clientes de tercer nivel que están perdiendo. Basta pensar en el viejo supuesto de que el blanqueamiento de los dientes era un servicio prestado exclusivamente por dentistas y no por las compañías de productos de consumo para el cuidado de la boca. Como consecuencia, hasta hace relativamente poco tiempo, las compañías especializadas en el cuidado bucal jamás se habían percatado de las necesidades de este tipo de no clientes. Cuando lo hicieron, descubrieron un océano de demanda latente a la espera de ser aprovechado; también descubrieron que eran capaces de ofrecer soluciones

seguras, de alta calidad y económicas para blanquear los dientes, y entonces el mercado explotó.

Este potencial es aplicable a la mayoría de sectores de actividad. Tomemos el ejemplo del sector de defensa aeroespacial de Estados Unidos. Se ha argumentado que la incapacidad de controlar los costes de las aeronaves es una vulnerabilidad clave del poderío militar de Estados Unidos a largo plazo.³ Unos costes disparados combinados con unos presupuestos menguantes llevaron al Pentágono a concluir en un informe de 1993 que se dejaba a las fuerzas militares sin un plan viable para reemplazar su envejecida flota de aviones de combate.⁴ Si los altos mandos militares no eran capaces de encontrar un medio de construir aviones de forma diferente, Estados Unidos no dispondría de suficientes aviones para defender adecuadamente sus intereses

Tradicionalmente, la Armada, la Infantería de Marina y la Fuerza Aérea diferían en sus concepciones del avión de combate ideal y, por tanto, cada una diseñaba y construía sus propias aeronaves independientemente de las demás. La Armada estaba a favor de un avión de larga duración capaz de absorber el impacto del aterrizaje en las cubiertas de los portaviones. La Infantería de Marina quería un aparato expedicionario capaz de despegar y aterrizar en distancias cortas. Por último, la Fuerza Aérea deseaba las aeronaves más veloces y más sofisticadas.

Históricamente, estas diferencias entre las distintas fuerzas militares se daban por sentadas y se consideraba que el sector de defensa aeroespacial constaba de tres segmentos distintos e independientes. El programa Joint Strike Fighter (JSF) puso en cuestión esta práctica del sector.⁵ Analizó los tres segmentos como no clientes potencialmente inexplorados que podían consolidarse en un nuevo mercado de aviones de combate de

mayor rendimiento y menor coste. En lugar de aceptar la segmentación vigente y desarrollar los productos de acuerdo con las distintas especificaciones y características demandadas por cada una de las fuerzas, el programa JSF cuestionó dichas diferencias y buscó los puntos clave que tenían en común las tres fuerzas que se ignoraban entre sí.

El proceso puso de manifiesto que los dos componentes más costosos de los aparatos de las tres fuerzas eran los mismos: la aviónica (*software*), los motores y los principales componentes estructurales del armazón del avión. El uso y la producción compartida de estos componentes auguraban unas enormes reducciones de costes. Además, aunque cada fuerza tenía una larga lista de necesidades exclusivamente suyas, la mayoría de aeronaves de las tres fuerzas realizaban básicamente las mismas misiones.

El equipo del programa JSF decidió analizar cuántas de estas características adaptadas al gusto de cada fuerza tenía una influencia decisiva en la decisión de compra de cada una de ellas. Fue muy curioso descubrir que la respuesta de la Armada no dependía de una gran cantidad de variables sino que se reducía tan sólo a dos principales: duración y facilidad de mantenimiento. Teniendo en cuenta que los aviones deben permanecer estacionados en los portaviones a miles de kilómetros del hangar de mantenimiento más cercano, la Armada desea un avión de combate que fuera fácil de mantener pero tan resistente y duradero como un camión Mack, a fin de poder absorber el impacto del aterrizaje sobre la cubierta del portaviones y mitigar la exposición constante a la sal marina. Temerosa de que estas dos cualidades esenciales se vieran afectadas por las exigencias de la Infantería de Marina y la Fuerza Aérea, la Armada compraba las aeronaves por separado.

La Infantería de Marina tenía muchas necesidades diferentes de las de las otras dos fuerzas, pero también en su caso eran solamente dos las que la mantenían decididamente en contra de la compra conjunta de las aeronaves: la necesidad de un corto despegue y un aterrizaje prácticamente vertical y unas contramedidas defensivas efectivas. Para cumplir su misión de apoyo a las tropas en lugares distantes y bajo condiciones hostiles, la Infantería de Marina necesita un aparato que se comporte como un avión de combate pero que al mismo tiempo planee como un helicóptero. Y, considerando que sus misiones son de naturaleza expedicionaria y a baja altura, la Infantería de Marina necesita una aeronave que esté equipada con diversas contramedidas defensivas –bengalas, dispositivos electrónicos perturbadores de las señales del radar– a fin de evitar los misiles tierra-aire enemigos, ya que sus aparatos son dianas relativamente fáciles debido al corto alcance de su artillería aire-tierra.

Encargada de la tarea de mantener la superioridad global en el aire, la Fuerza Aérea demanda las aeronaves más veloces, con la mayor agilidad táctica –para superar la capacidad de maniobra de los aviones enemigos actuales y futuros– y equipadas con tecnología invisible: materiales y estructuras que absorban las señales del radar a fin de hacerlos menos visibles y, por tanto, con mayor capacidad para evitar los aparatos y misiles enemigos. Las aeronaves de las otras dos fuerzas militares carecían de estas variables y, por tanto, la Fuerza Aérea no las había considerado.

Los resultados de las investigaciones efectuadas en los no clientes hicieron pensar que el programa JSF era un proyecto prometedor. El propósito era construir un solo armazón con tres variantes que compartía un 70 por ciento de sus piezas a la vez que reducía o eliminaba todo lo demás, es decir, aquellas

variables que cada una de las tres fuerzas daba por sentadas pero que en realidad no eran decisivas para la decisión de compra (véase la [figura 5.2](#)).

El programa JSF prometía reducir el coste por avión hasta un tercio del coste actual, aproximadamente. Al mismo tiempo, el rendimiento del JSF, rebautizado ahora como F-35, prometía ser superior al de cualquiera de las mejores aeronaves de los tres cuerpos: el F-16 de la Fuerza Aérea, el Harrier AV-8B de la Infantería de Marina y el F-18 de la Armada. Al concentrar su atención en las variables clave decisivas y abandonar o reducir todas las demás en las tres áreas dominantes de la personalización –a saber, el diseño, el armamento y la adaptación a las distintas misiones– el programa JSF fue capaz de ofrecer un avión de combate mejor y a un coste menor. También se determinó que la agregación de la demanda, anteriormente dividida entre los tres cuerpos, conseguiría reducir aún más los costes.

En otoño de 2001, Lockheed Martin venció a Boeing al serle adjudicado el gigantesco contrato de 200.000 millones de dólares –el mayor contrato militar de la historia. El Pentágono estaba seguro de que el programa sería un éxito rotundo, no sólo porque el perfil estratégico del F-35 representaba un valor excepcional a un menor coste sino también por el hecho no menos importante de que el proyecto había obtenido el respaldo de los tres cuerpos militares que lo adoptaron para reemplazar sus envejecidas flotas de aviones.⁶

Fuerza Aérea	Armada	Infantería de Marina	
Ligero	Dos motores	Despegue corto y aterrizaje vertical	Diseño a medida
Aviónica integrada	Dos asientos	Ligero	
Invisibilidad	Alas grandes	Alas cortas	
Motor de súper crucero	Durabilidad	Contramedidas defensivas	
Gran autonomía de vuelo	Gran autonomía de vuelo		
Agilidad	Facilidad de mantenimiento		
Armamento aire-aire	Carga útil de armamento grande/flexible	Carga útil de armamento grande/flexible	Armamento hecho a medida
Carga útil de armamento interna fija	Armamento aire-aire y aire-tierra	Armamento aire-tierra	
		Capacidad bélica electrónica	
Una aeronave construida para cualquier misión	Una aeronave construida para cualquier misión	Una aeronave construida para cualquier misión	Adaptación según la misión

El proyecto JSF descubrió que a pesar de la amplia gama de variables competitivas clave, sólo aquellas que se muestran en las casillas sombreadas eran decisivas para la decisión de compra de un avión de combate por parte de cada una de las tres fuerzas.

Figura 5.2. Las variables competitivas clave del sector de defensa aeroespacial.

Buscar la mayor captación posible

No hay ninguna norma inamovible que señale en qué nivel de no clientes hay que centrarse y en qué momento. Debido a que la dimensión de las oportunidades de océanos azules que un nivel determinado de no clientes es capaz de liberar varía según los sectores y el tiempo, el foco de atención debería fijarse sobre

el nivel que represente la mayor captación posible que la organización sea capaz de aprovechar. No obstante, también se debe explorar si hay puntos en común que se solapan en los tres niveles de los que no son clientes. De ese modo, se puede ampliar el alcance de la demanda latente susceptible de ser liberada. Cuando éste sea el caso, no hay que centrarse en un nivel concreto sino que habría que examinar todos los niveles. La norma en este caso es tratar de conseguir la mayor captación posible de la que la organización sea capaz.

La orientación estratégica natural de muchas compañías es la retención de los clientes actuales y la búsqueda de oportunidades de segmentación adicionales. Esto es especialmente cierto cuando las compañías se enfrentan a las presiones de la competencia. Aunque éste podría ser un buen medio de adquirir una ventaja competitiva en un segmento de clientes y de aumentar la participación en el espacio de mercado existente, es poco probable que genere un océano azul capaz de ampliar el mercado y de crear nueva demanda. Lo importante aquí es que no hay que defender que sea un error focalizarse en los clientes actuales o su segmentación sino que hay que poner en cuestión estas orientaciones estratégicas que se dan por supuestas. Lo que recomendamos es que para maximizar las dimensiones del océano azul, primero hay que ir más allá de la demanda actual para detectar las oportunidades que pueden ofrecer los no clientes y la consolidación cuando se formulen estrategias futuras.

Si no se identifican dichas oportunidades, entonces se podrá optar por explotar aún más las diferencias que haya entre los clientes actuales. No obstante, si piensa dar este paso estratégico, debería ser consciente de que podría acabar aterrizando en un espacio de mercado más pequeño. También debería tener presente que cuando sus competidores logren

atraer al grueso de los no clientes mediante una innovación en valor, muchos de sus clientes actuales tal vez le abandonen porque también podrían estar dispuestos a dejar de lado sus diferencias para beneficiarse del salto en valor que les ofrecen.

No basta con maximizar el tamaño del océano azul que esté creando. Debe aprovecharse de él para crear un resultado sostenible que sea beneficioso para todas las partes involucradas. En el próximo capítulo se expone el modo de construir un modelo de negocio viable que sea capaz de producir y mantener un crecimiento rentable para su producto o servicio de océano azul.

6

Aplicar la secuencia estratégica correcta

Usted ha explorado distintas vías para descubrir posibles océanos azules. Usted ha elaborado un cuadro estratégico en el que se representa claramente su futura estrategia de océano azul. Y también ha explorado cómo captar la mayor masa posible de compradores para su idea. Su siguiente desafío consistirá en confeccionar un modelo de negocio fuerte que garantice que su idea de océano azul da lugar a unas ganancias sustanciosas. Esto nos lleva al cuarto principio de *La estrategia del océano azul*: aplicar la secuencia estratégica correcta.

En este capítulo se analiza la secuencia estratégica de dar cuerpo y validar las ideas de océanos azules que garanticen su viabilidad comercial. El riesgo del modelo de negocio se reduce de forma espectacular cuando se comprenden con claridad la secuencia estratégica correcta y la forma de evaluar los océanos azules de acuerdo con los criterios clave de dicha secuencia.

La secuencia estratégica correcta

Tal como se muestra en la [figura 6.1](#), las compañías tienen que construir su océano azul de acuerdo con la secuencia de utilidad para el comprador, precio, coste y adopción.

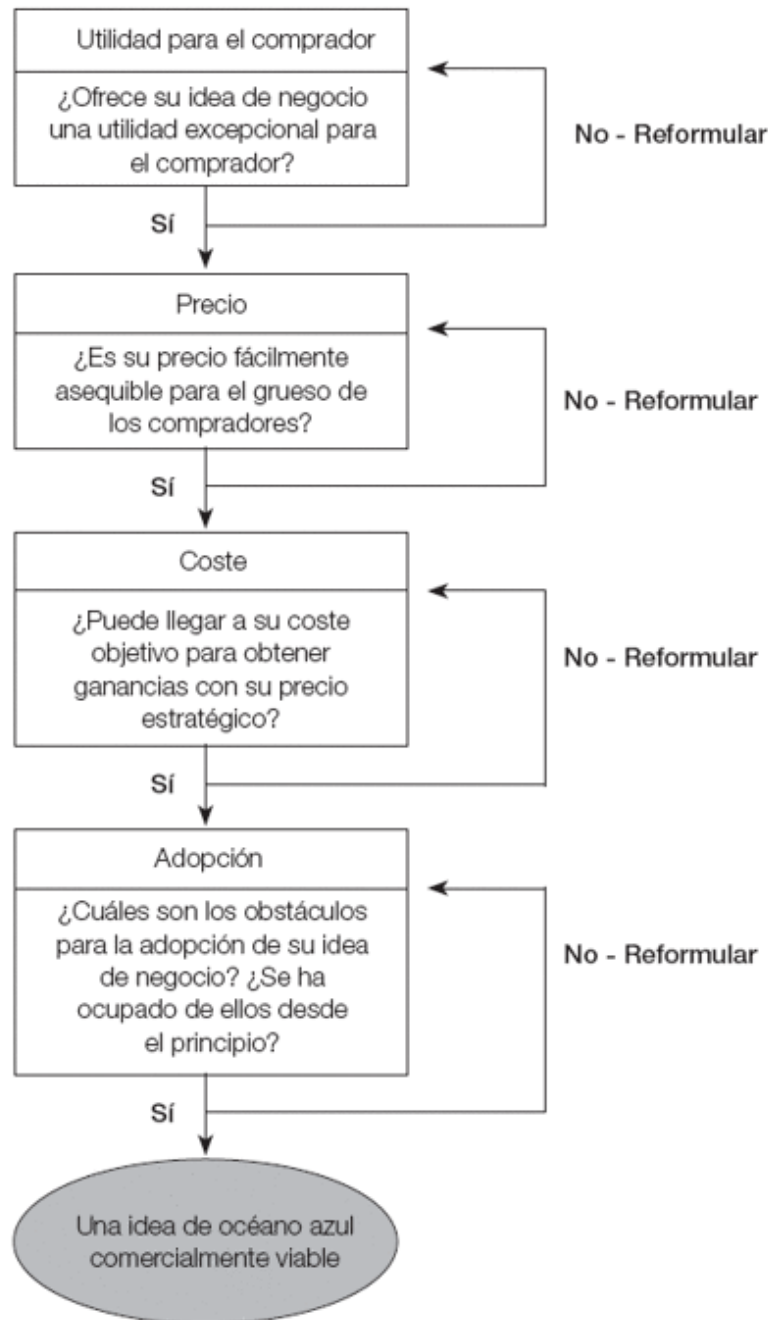


Figura 6.1. La secuencia de *La estrategia del océano azul*.

El punto de partida es la utilidad para el comprador. ¿Libera su producto o servicio una utilidad excepcional? ¿Existe una razón convincente y atractiva para que el grueso del mercado objetivo lo compre? Si no hay nada de esto, el potencial del océano azul es inexistente. Ante esta situación sólo caben dos opciones: desechar la idea o replantearla hasta alcanzar una respuesta afirmativa.

Una vez superado el obstáculo de la utilidad excepcional, se debe continuar con el paso siguiente: fijar el precio estratégico correcto. Recuerde que una compañía no debe depender exclusivamente del precio para crear demanda. La pregunta clave en este contexto es: ¿se ha fijado el precio de su producto o servicio con el propósito de que atraiga al grueso de los compradores objetivo pensando en que tengan plena capacidad de pagar por él? Si no es así, no podrán adquirir su producto o servicio, ni éste creará una agitación irresistible en el mercado.

Estos dos primeros pasos se ocupan de la vertiente de los ingresos dentro del modelo de negocio de la compañía. Garantizan que usted ha creado un salto en el valor neto para el comprador, donde éste es igual a la utilidad que reciben los compradores menos el precio que pagan por ella.

Después de asegurar el tema de los ingresos llegamos al tercer elemento: el coste. ¿Puede usted producir su producto o servicio al coste objetivo y obtener además unas ganancias sustanciosas? ¿Podrá obtener beneficios con el precio estratégico, es decir, un precio que sea fácilmente asequible para el grueso de los compradores objetivo? Usted no debería permitir que sean los costes los que determinen el precio. Ni tampoco debería rebajar la utilidad a causa de unos elevados

costes que le impiden obtener beneficios con el precio estratégico. Cuando no se puede llegar al coste objetivo, o bien debe abandonar la idea porque el océano azul no será rentable, o bien debe innovar su modelo de negocio para poder alcanzar dicho coste objetivo. La vertiente de costes del modelo de negocio de una compañía garantiza que crea un salto en valor para sí misma en forma de ganancias, es decir, el precio del producto o servicio menos el coste de producción. Mediante la combinación de una utilidad excepcional, la fijación de un precio estratégico y un coste objetivo, las empresas conseguirán innovación en valor, es decir, un salto en valor tanto para los compradores como para las propias compañías.

El último paso consiste en superar los obstáculos para la adopción. ¿Cuáles son los obstáculos que se cruzan en el camino de la puesta en práctica de su idea? ¿Se ha ocupado de ellos desde el principio? La formulación de *La estrategia del océano azul* sólo estará completa cuando se hayan corregido desde un principio los obstáculos de la adopción a fin de garantizar que se lleve a cabo con éxito la materialización de su idea. Entre los obstáculos a la adopción se encuentra, por ejemplo, la resistencia a la idea que puedan oponer los detallistas o los aliados. Si estamos de acuerdo en que las estrategias de océano azul representan un distanciamiento importante de los océanos rojos, es crucial corregir desde un principio los obstáculos que puedan interponerse en su adopción.

¿Cómo se puede evaluar si su estrategia de océano azul ha superado con éxito cada uno de los cuatro pasos de la secuencia estratégica? ¿Y cómo se puede perfeccionar su idea para superar cada barrera? A continuación nos ocuparemos de estas preguntas, comenzando con la utilidad.

Test de la utilidad excepcional

Podría parecer que la necesidad de evaluar la utilidad del producto o servicio para el comprador es algo absolutamente evidente. Sin embargo, muchas compañías no consiguen ofrecer un valor excepcional porque están obsesionadas con la novedad de su producto o servicio, sobre todo si una nueva tecnología desempeña un papel en el mismo.

Veamos el caso del CD-i de Philips, una maravilla de la ingeniería que fue incapaz de ofrecer a la gente una razón convincente para comprarlo. Este reproductor fue promocionado como la «máquina de la imaginación» a causa de sus diversas funciones. El CD-i era un aparato de vídeo, un sistema de música, una máquina de juegos y un instrumento de aprendizaje, todo en uno. Sin embargo, realizaba tantas funciones distintas, pero sin un interfaz de usuario fácil o intuitivo, que la gente no sabía cómo utilizarlo a menos que invirtiera una cantidad importante de tiempo y se pusiera a leer complicados manuales. Además, carecía de nombres atractivos para el *software*. Así pues, aunque el CD-i podía hacerlo casi todo en teoría, en la práctica hacía muy poco. Los clientes no tenían una razón convincente ni la capacidad para utilizarlo, y las ventas jamás despegaron.

Los directivos responsables del CD-i de Philips (así como del Iridium de Motorola) cayeron en la misma trampa: se dejaron llevar por la fascinación de la nueva tecnología. Actuaron bajo el supuesto de que tecnología punta es sinónimo de utilidad irresistible para los compradores –algo que sucede rara vez, según descubrimos en nuestros estudios.

La trampa de la tecnología en la que quedaron atrapados Philips y Motorola hace tropezar una y otra vez a las mejores y

más brillantes compañías. A menos que la nueva tecnología facilite de forma significativa a los usuarios una vida más simple, más cómoda, más productiva, más divertida, más actual y menos arriesgada, no atraerá a la gran masa de compradores, por muchos galardones que reciba. La innovación en valor no es lo mismo que innovación tecnológica.

Para evitar esta trampa, el punto de arranque, tal como se expuso en el [capítulo 2](#), es crear un perfil estratégico que supere la prueba de fuego inicial porque está focalizado, es divergente y contiene un mensaje convincente que llega a los compradores. Una vez hecho esto, las compañías ya estarán preparadas para evaluar explícitamente hasta qué punto y de qué modo el nuevo producto o servicio cambiará la vida de sus compradores. Ver las cosas bajo esta perspectiva distinta es importante porque significa que el desarrollo de un producto o servicio no está tanto en función de sus posibilidades técnicas como de su utilidad para los compradores.

El mapa de la utilidad para el comprador ayuda a los directivos a contemplar este asunto desde la perspectiva correcta (véase la [figura 6.2](#)). Allí se representan todas las palancas que las compañías pueden activar a fin de ofrecer una utilidad excepcional a los compradores así como las diversas experiencias que éstos pueden tener con un producto o servicio. Este mapa permite a los directivos identificar toda una gama de espacios de utilidad que un producto o servicio puede llenar. Veamos en detalle las diferentes dimensiones del mapa.

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador							
		1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Suplementos	5. Mantenimiento	6. Eliminación
Las seis palancas de utilidad	Productividad del cliente						
	Simplicidad						
	Comodidad						
	Riesgo						
	Diversión e imagen						
	Respeto del medio ambiente						

Figura 6.2. El mapa de utilidad para el comprador.

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador

En general, la experiencia de un comprador se puede desglosar en forma de un ciclo de seis etapas, que discurren de forma más o menos secuencial, desde la adquisición hasta el momento de desechar el producto o servicio. Cada etapa abarca una amplia variedad de experiencias concretas. La etapa de adquisición puede incluir, por ejemplo, la experiencia de revisar el sitio web de eBay así como la de recorrer los pasillos de The Home Depot. En cada etapa, los directivos pueden hacer una serie de preguntas a fin de medir la calidad de la experiencia de los compradores, tal como se describe en la [figura 6.3](#).

Las seis palancas de utilidad

Hemos denominado *palancas de utilidad* a unos elementos comunes que se encuentran presentes en las distintas etapas del ciclo de experiencia del comprador. Se trata de los diversos medios a través de los cuales las compañías pueden liberar una utilidad excepcional para sus compradores. La mayoría de las palancas son evidentes. La simplicidad, la diversión e imagen y el respeto del medio ambiente no necesitan más explicación. Tampoco la idea de que un producto pueda reducir los riesgos financieros, físicos o de credibilidad. Y un producto o servicio ofrece comodidad simplemente porque es fácil de obtener, utilizar o desechar. La palanca que se utiliza con más frecuencia es la de la productividad del cliente, de acuerdo con la cual un producto o un servicio pueden ayudar al cliente a hacer las cosas mejor o con más rapidez.

Para testar la utilidad excepcional, las compañías deberían verificar que su producto o servicio ha eliminado las barreras más importantes que se oponen a la utilidad a lo largo de todo el ciclo de experiencia del comprador tanto para los clientes como para los no clientes. Los mayores obstáculos a la utilidad suelen representar las oportunidades más importantes y apremiantes para liberar un valor excepcional. En la [figura 6.4](#), se muestra cómo una compañía puede identificar los aspectos más atractivos para generar una utilidad excepcional.

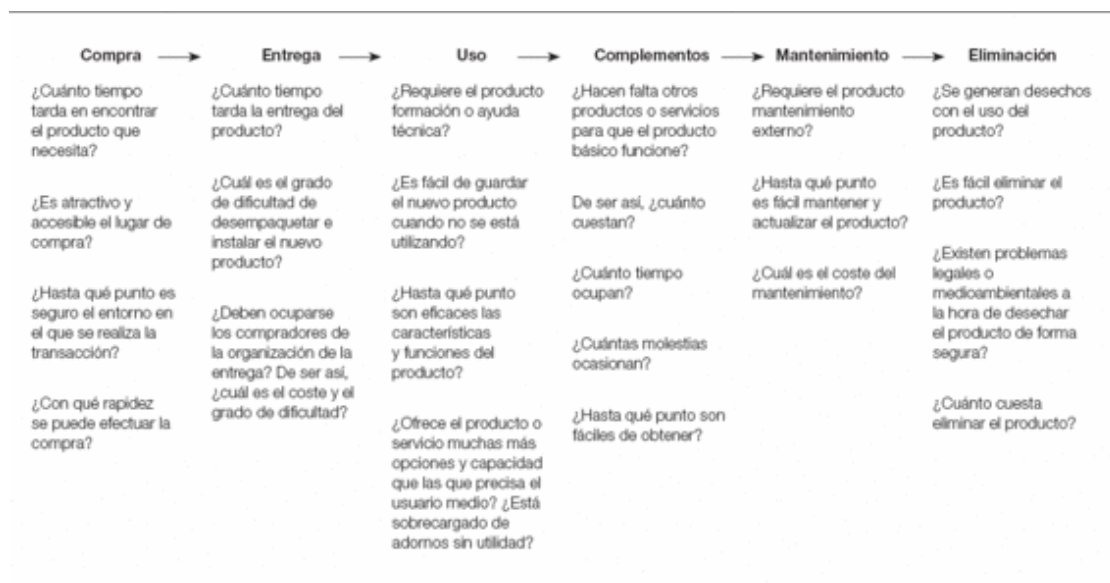


Figura 6.3. El ciclo de experiencia del comprador.

Compra	Entrega	Uso	Suple-mentos	Mante-nimiento	Eliminación
Productividad del cliente:		¿En qué etapa se encuentran los mayores obstáculos para la productividad del cliente			
Simplicidad:		¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más importantes para la simplicidad?			
Comodidad:		¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más importantes para la comodidad?			
Riesgo:		¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más importantes para reducir el riesgo?			
Diversión e imagen:		¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más importantes para la diversión y la imagen?			
Respeto del medio ambiente:		¿En qué etapa se encuentran los obstáculos más importantes para el respeto del medio ambiente?			

Figura 6.4. Identificación de los obstáculos a la utilidad para el comprador.

Cuando se ubica el producto o servicio propuesto en los treinta y seis espacios del mapa de utilidad para el comprador, se podrá ver con claridad si la nueva idea crea no sólo una propuesta de

utilidad diferente de la de los productos o servicios existentes sino también si elimina los principales obstáculos que obstruyen dicha utilidad y que impiden transformar a los no clientes en clientes. Si su producto o servicio cae en los mismos espacios que ya están ocupados por otras empresas, lo más probable es que no se trate de una oferta de océano azul.

Veamos el ejemplo del modelo T de Ford. Antes de su lanzamiento comercial, los más de quinientos fabricantes de automóviles de Estados Unidos se dedicaban a fabricar bajo pedido coches de lujo para clientes acaudalados. Por lo que se refiere al mapa de utilidad para el comprador, todo el sector se focalizaba en la imagen existente en la etapa de uso y, por tanto, fabricaba automóviles de lujo para salir a pasear y hacerse notar los fines de semana. Solamente se ocupaba uno de los treinta y seis espacios del mapa de utilidad para el comprador.

Sin embargo, los mayores obstáculos relativos a la utilidad para el grueso de los consumidores no tenían que ver con el refinamiento de la imagen de lujo o estilo de los automóviles, sino con otras dos variables. Una de ellas era la comodidad en la fase de uso. Los caminos de tierra y lodo llenos de baches que eran mayoritarios a comienzos del siglo veinte, eran adecuados para los caballos, pero a menudo impedían la circulación de unos automóviles de bello diseño. Ello restringía considerablemente por dónde y cuándo podían circular los automóviles (era una imprudencia conducir en días de lluvia o nieve), lo que hacía que el uso de este medio de locomoción fuera limitado e incómodo. El segundo obstáculo para la utilidad era el riesgo en la etapa de mantenimiento. Los automóviles, aunque de bello diseño y con múltiples opciones, se averiaban con frecuencia. Sólo los expertos eran capaces de repararlos y esa clase de mano de obra era escasa y cara.

Con su modelo T, Ford eliminó de un plumazo estos dos obstáculos a la utilidad. El modelo T se anunciaba como el automóvil para las multitudes. Se fabricaba un modelo único en un solo color (negro) y con muy pocas opciones. De este modo, Ford eliminó las inversiones en imagen en la etapa de uso. En lugar de fabricar automóviles para salir al campo los fines de semana –un lujo que pocas personas se podían permitir–, el modelo T de Ford fue ideado para ser utilizado a diario. Era fiable. Era durable. Estaba diseñado para viajar sin problemas por caminos polvorientos, con lluvia, con aguanieve o con sol. Era fácil de utilizar y reparar. La gente aprendía a manejarlo en un solo día.

De esta forma, el mapa de utilidad para el comprador destaca las diferencias que hay entre las ideas generadoras de una utilidad auténticamente novedosa y excepcional y aquellas que son básicamente modificaciones de los productos y servicios existentes o bien avances tecnológicos desligados del valor. El objetivo es verificar que el producto o servicio supera el test de la utilidad excepcional, tal como hizo el modelo T. Al aplicar esta herramienta de diagnóstico, se pueden identificar aquellos aspectos de las ideas que se deben perfeccionar.

¿Dónde se centran los mayores obstáculos para la utilidad en todo el ciclo de experiencia del comprador, tanto en el caso de clientes como en el de los no clientes? ¿Se eliminan de forma efectiva estos obstáculos con su producto o servicio? Si no es así, lo más probable es que lo que usted ofrece no es más que innovación por la innovación misma o una modificación de los productos o servicios actuales. Cuando el producto o servicio supera este test, la compañía está preparada para pasar a la fase siguiente.

De la utilidad excepcional a la fijación de precios estratégicos

A fin de conseguir una fuerte corriente de ingresos para su producto o servicio, se debe fijar para el mismo el precio estratégico apropiado. Con este paso, se garantizará que los compradores no sólo deseen adquirir su producto o servicio sino que también estarán en plena disposición de pagarlo. Muchas compañías proceden a la inversa cuando lanzan una nueva idea de negocio, tanteando el terreno de un nuevo producto o servicio entre los consumidores amantes de las novedades e insensibles al precio; sólo con el paso del tiempo reducen el precio para atraer a la gran masa de compradores. Sin embargo, cada vez es más importante saber desde el principio cuál será el precio que conquiste con rapidez al grueso de los compradores objetivo.

Este cambio se fundamenta en dos razones. En primer lugar, las compañías están descubriendo que el volumen genera hoy unos rendimientos superiores a los del pasado. A medida que los productos contienen un componente cada vez mayor de conocimiento, las empresas soportan una parte mucho mayor de sus costes en la fase de desarrollo del producto y no en la de producción. Esto es fácil de comprender en el sector del *software*. Por ejemplo, el desarrollo del *software* iOS le costó a Apple miles de millones de dólares, pero una vez completado podía instalarse en un número prácticamente infinito de ordenadores por un coste insignificante. Esto implica que el volumen es clave.

Una segunda razón es que el valor de un producto o servicio para un comprador puede estar estrechamente asociado al número total de personas que lo utilizan. Un ejemplo clásico es el del servicio de subastas *online* gestionado por eBay, donde

cuanta más gente lo utiliza más atractivo es el sitio web tanto para vendedores como para compradores. Como consecuencia de este fenómeno, llamado *externalidades de la red*, muchos productos y servicios son cada vez más una propuesta de todo o nada: o se venden millones de golpe o no se vende nada.¹

Por otra parte, el auge de los productos que incorporan un componente importante de conocimiento conlleva la posibilidad de que otros se aprovechen gratuitamente de este conocimiento. Esto tiene que ver con el hecho de que el conocimiento es por naturaleza un *producto no rival* y parcialmente excluible.² El uso de un *producto rival* por una empresa impide que sea utilizado por otra. Por ejemplo, unos científicos ganadores del Premio Nobel que trabajen para IBM a jornada completa no podrán estar empleados simultáneamente en otra compañía. Del mismo modo, la chatarra de acero que consume Nucor tampoco puede ser utilizada al mismo tiempo por otras acererías más pequeñas.

Lo contrario sucede con los *productos que no son rivales*, cuya utilización por parte de una empresa no limita su uso por parte de otra. Las ideas pertenecen a esta categoría. Por ejemplo, cuando Virgin Atlantic Airways lanzó al mercado su marca Upper Class (Clase Alta) –un concepto nuevo de viaje en avión para ejecutivos en el que se combinaban los grandes asientos y el espacio suficiente para estirar las piernas, beneficios característicos de la primera clase tradicional, con el precio de los billetes propio de la clase *business*– las demás compañías aéreas eran libres de implementar esta idea en su propia clase *business* sin limitar por ello la capacidad de Virgin para utilizarla. Esto hace que la imitación entre competidores no sólo sea posible sino también menos costosa. Es el iniciador, y no el imitador, el que asume el coste y el riesgo de desarrollar una idea innovadora.

Este desafío se acentúa cuando se tiene en consideración la *posibilidad de la exclusión*, que es función tanto de la naturaleza del producto como del sistema legal. Un producto es susceptible de ser excluido cuando la compañía es capaz de impedir que otras lo utilicen debido, por ejemplo, a la protección de acceso limitado o de una patente. Por ejemplo, Intel puede excluir a otros fabricantes de circuitos integrados de la utilización de sus instalaciones productivas en virtud de las leyes que protegen la propiedad privada. Sin embargo, la peluquería asiática QBHouse no puede impedir a nadie que entre en cualquiera de sus establecimientos, estudie la disposición de los mismos, su ambiente y su protocolo de corte de pelo, y que copie su concepto innovador de peluquería. Una vez que las ideas se han puesto en práctica y están a disposición del público, el conocimiento puede transmitirse de forma natural a otras empresas.

Esta imposibilidad de exclusión intensifica el riesgo de que otros se aprovechen gratuitamente de una idea. Al igual que los conceptos creativos de Pret A Manger o JCDecaux, muchas de las ideas más potentes de océanos azules tienen un enorme valor pero en sí mismas no introducen ningún nuevo descubrimiento tecnológico. Como consecuencia, no se pueden patentar ni excluir y, por tanto, son vulnerables a la imitación.

Todo esto quiere decir que el precio estratégico que se fije para un determinado producto o servicio no sólo debe atraer a un gran número de compradores sino que también debe contribuir a retenerlos. Considerando el enorme potencial de la imitación gratuita, la reputación de un producto o servicio debe ganarse desde el primer día, porque la construcción de una marca depende en gran medida de las recomendaciones que se difunden rápidamente de boca en boca a través de nuestra sociedad tan interconectada. Por tanto, las compañías deben

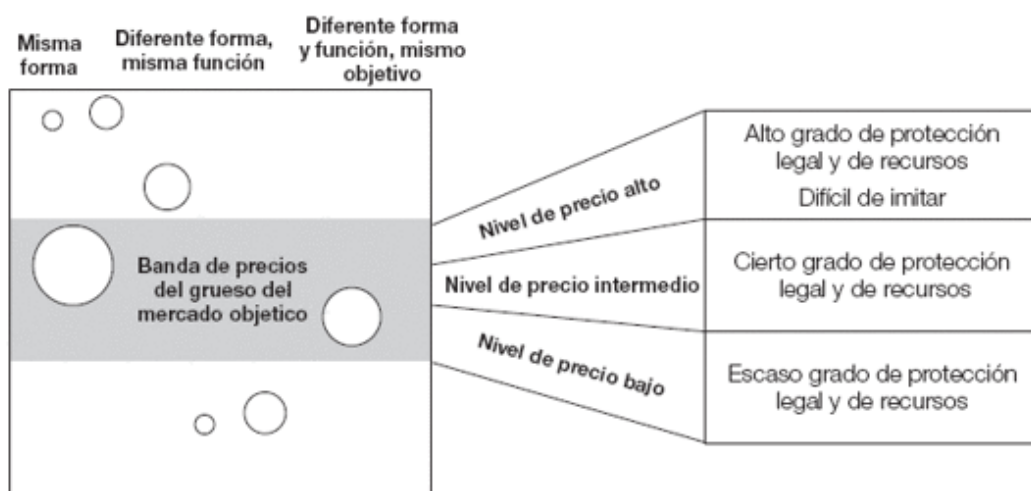
empezar con una oferta que los compradores no puedan rechazar y mantenerla así a fin de desalentar las imitaciones gratuitas. Ahí es donde radica la importancia crucial de la fijación de un precio estratégico. La fijación de un precio estratégico se ocupa de la siguiente cuestión: ¿Está fijado el precio del producto o servicio para atraer al grueso de compradores objetivo desde el principio a fin de que tengan la posibilidad clara de pagarlo? Cuando la utilidad excepcional se combina con la fijación de un precio estratégico, no hay incentivos para la imitación.

Nosotros hemos desarrollado una herramienta denominada *banda de precios del grueso del mercado objetivo* para ayudar a directivos a encontrar el precio apropiado para una oferta irresistible, la cual, por cierto, no es necesariamente el precio más bajo. Esta herramienta se compone de dos pasos distintos pero relacionados entre sí (véase la [figura 6.5](#)).

Primer paso: identificar la banda de precios grueso del mercado objetivo

Segundo paso: especificar un nivel del precio dentro de la banda

Tres tipos alternativos de producto/servicio



El tamaño del círculo es proporcional al número de compradores que atrae el producto o servicio

Figura 6.5. La banda de precios del grueso del mercado objetivo.

Primer paso: identificar la banda de precios del grueso del mercado objetivo

Al fijar un precio, todas las compañías examinan en primer lugar los productos y servicios que más se parecen a su idea en lo que se refiere a la forma. Por lo general, tienen en cuenta otros productos y servicios de sus sectores. Desde luego, este ejercicio sigue siendo necesario, pero no es suficiente para atraer nuevos clientes. El desafío principal a la hora de determinar un precio estratégico es conocer y entender las sensibilidades respecto al precio de las personas que compararán el nuevo producto o servicio con toda una serie de productos y servicios de apariencia muy distinta que se ofrecen fuera del grupo de los competidores tradicionales.

Un buen método de observación más allá de las fronteras del sector consiste en listar los productos y servicios que corresponden a dos categorías: los que adoptan distinta forma pero realizan la misma función y los que tienen una forma y función diferentes pero cumplen el mismo objetivo general.

Distinta forma, misma función

Muchas compañías que crean océanos azules atraen a clientes de otros sectores que utilizan un producto o servicio que realiza la misma función o tiene la misma utilidad esencial que el nuevo, pero cuya forma física es muy diferente. En el caso del modelo T, Ford tomó como referencia el coche de caballos, que ofrecía la misma utilidad esencial que el automóvil: el transporte de

individuos y familias. No obstante su forma era muy diferente: un ser vivo *versus* una máquina. Ford logró convertir a la mayoría de los que no eran clientes del sector del automóvil, es decir a los clientes de los coches de caballos, en clientes de su propio océano azul al fijar un precio para su modelo T que tenía como referencia el del coche de caballos y no el de los automóviles de los demás fabricantes del sector.

En el caso del sector de servicios de comidas para colegios, el planteamiento de esta cuestión dio lugar a una consideración curiosa. Los padres que preparaban la comida para sus hijos entraron a formar parte de la ecuación. Para muchos niños, los padres cumplían la misma función que dicho servicio de catering: preparar el almuerzo de sus hijos. Sin embargo, la forma de las dos opciones era muy diferente: papá o mamá *versus* una cola para comer en la cafetería.

Distinta forma y función, mismo objetivo

Algunas compañías atraen a los clientes desde espacios aún más lejanos. Por ejemplo, Cirque du Soleil ha entretenido a clientes procedentes de una amplia gama de actividades nocturnas y consiguió crecer, en parte, gracias a su capacidad para atraer personas que optaban por otras actividades que diferían tanto en la forma como en la función. Por ejemplo, los bares y los restaurantes tienen muy pocas características físicas en común con un circo. Asimismo, cumplen una función distinta, ya que ofrecen el placer de la conversación y la gastronomía, una experiencia muy diferente del entretenimiento visual que se encuentra en el circo. Sin embargo, a pesar de estas diferencias de forma y función, la gente persigue el mismo objetivo cuando emprende todas estas actividades: disfrutar de una velada fuera de casa.

El listado de los grupos de productos y servicios alternativos permite que los directivos tengan en cuenta la gama completa de compradores que pueden arrebatarse a otros sectores y también de otros entes que no son propiamente sectores, como los padres (en el caso del servicio de *catering* para colegios) o el noble lápiz para llevar las finanzas de la casa (en el caso del sector del *software* de las finanzas personales). Hecho esto, los directivos deberían confeccionar un gráfico con el precio y el volumen de cada una de estas opciones, tal como se indica en la [figura 6.5](#).

Este enfoque es una manera sencilla de identificar dónde se encuentra el grueso de los compradores objetivo y qué precios están dispuestos a pagar por los productos y servicios que usan actualmente. La banda que capta a los grupos más grandes de compradores objetivo o diana corresponde a la banda de precios del grueso del mercado objetivo.

En algunos casos, la banda es muy amplia. Por ejemplo, en el caso de Southwest Airlines la banda de precios para el grueso del mercado abarcaba al grupo de personas que pagaba de promedio unos 400 dólares por un billete en clase turista para un vuelo de corta distancia y alrededor de 60 dólares por recorrer el mismo trayecto en automóvil. La clave en este contexto no es fijar el precio frente al de la competencia del mismo sector sino frente a los sustitutos y alternativas existentes en otros sectores y «no sectores». Por ejemplo, si Ford hubiera establecido el precio para su modelo T tomando como referencia el de otros automóviles, que era tres veces más alto que el del coche de caballos, el mercado del modelo T no se habría disparado.

Segundo paso: especificar un nivel dentro de la banda de precios

El segundo paso de esta herramienta ayuda a los directivos a determinar cuál es el nivel más alto de precio que pueden fijar dentro de la banda sin favorecer la imitación de productos y servicios de los competidores. Esta evaluación depende de dos factores principales. El primero, es el grado de protección legal del que disfruta el producto o servicio en forma de patentes o derechos de autor. El segundo es la medida en que la compañía es propietaria de un activo exclusivo o de una capacidad esencial, como una planta de producción costosa o una competencia de diseño exclusiva que fueran capaces de impedir las imitaciones. Por ejemplo, Dyson, fabricante británico de electrodomésticos de línea blanca, ha podido cobrar un precio por unidad elevado por su aspiradora sin bolsa desde que lanzó el producto en 1995, gracias a la protección de unas patentes sólidas, a unas competencias de servicio difíciles de imitar y a un diseño impresionante.

Muchas otras compañías han fijado su precio estratégico en el límite superior para atraer al grueso de los compradores objetivo. Entre ellas encontramos a Alto de Philips en el sector de la iluminación profesional, a Lycra de Dupont (actualmente propiedad de Invista) en el sector de los productos químicos especializados, a SAP en el sector del *software* para empresas y a Bloomberg en el sector del *software* financiero. Por otra parte, las compañías que adolecen de una protección débil de sus activos y patentes deben pensar en fijar sus precios en la parte intermedia de la banda. Y para las compañías que carecen de toda protección se recomienda que fijen sus precios estratégicos en el límite inferior. En el caso de Southwest Airlines, como su servicio no era patentable y no precisaba de activos exclusivos, los precios de sus billetes de vuelo se situaron en el límite inferior de la banda de precios, concretamente al nivel del precio de viajar en automóvil. Las compañías harían bien en fijar sus

precios estratégicos en los niveles intermedio y bajo de la banda desde el comienzo si se cumple alguna de las siguientes condiciones:

Su producto o servicio de océano azul tiene unos costes fijos elevados y unos costes variables marginales.

El atractivo de la oferta de océano azul depende en gran medida de externalidades de red.

La estructura de costes del producto o servicio de océano azul se beneficia de las economías de escala y alcance. En dichos casos, el volumen trae consigo significativas ventajas de coste, lo que hace que fijar el precio para obtener el máximo volumen sea todavía más importante.

La banda de precios del grueso del mercado objetivo no sólo indica la zona de precios que ha de ser crucial para atraer un océano de nueva demanda, sino que también indica la necesidad de ajustar las estimaciones iniciales del precio a fin de lograr este objetivo. Cuando el producto o servicio supera el test de la fijación del precio estratégico, se está preparado para el paso siguiente.

De la fijación del precio estratégico al coste objetivo

El coste objetivo, el paso siguiente de la secuencia estratégica, se ocupa de la vertiente del beneficio económico del modelo de negocio. Para maximizar el potencial de ganancias de una idea de océano azul, la compañía debería comenzar por el precio estratégico y luego deducir de dicho precio el margen de beneficio para llegar así al coste objetivo. Aquí es esencial el

ejercicio de restar el margen del precio y no sumar el margen al coste, si lo que se busca es llegar a una estructura de coste que sea a la vez rentable y difícil de igualar por los posibles imitadores.

Sin embargo, cuando es la fijación del precio estratégico la que determina el objetivo de coste, éste suele ser exigente. El reto de cumplir con dicho objetivo se supera en parte mediante el diseño de un perfil estratégico que no solamente muestre divergencia sino también focalización, lo cual posibilita que la compañía pueda eliminar costes. Basta pensar en los recortes de costes de Cirque du Soleil cuando eliminó los números con animales y los artistas estrella de su programación o en los costes que pudo reducir Ford cuando fabricó su modelo T en un único color y en un único modelo con pocas opciones adicionales.

En ocasiones, estas reducciones son suficientes para llegar al coste objetivo, pero a menudo no lo son. Consideremos las innovaciones en materia de costes que Ford tuvo que introducir para alcanzar su exigente objetivo de coste para el modelo T. Ford tuvo que desechar el sistema de fabricación estándar, en el que los automóviles eran fabricados a mano por unos diestros artesanos de principio a fin. Ford introdujo la cadena de montaje que reemplazó a los artesanos cualificados por trabajadores ordinarios no cualificados que realizaban una única y pequeña tarea de forma más rápida y eficiente. Con este sistema se redujo el tiempo necesario para fabricar un Modelo T de veintiún días a cuatro y se recortó en un 60 por ciento el número de horas de trabajo.³ Si Ford no hubiera introducido estas innovaciones en materia de costes, no habría podido conseguir que su precio estratégico fuera rentable.

Si en lugar de esforzarse por encontrar medios que permitan alcanzar el objetivo de coste de forma creativa, tal como hizo Ford, las compañías se dejan vencer por la tentación de elevar el precio estratégico o reducir la utilidad del producto o servicio, no avanzarán por el camino que conduce a los océanos azules lucrativos. Las compañías disponen de tres palancas para alcanzar el coste objetivo.

La primera palanca consiste en racionalizar las operaciones e introducir innovaciones en los costes, desde la etapa de producción a la de distribución. ¿Es factible reemplazar las materias primas del producto o servicio por otras no convencionales y menos costosas –cambiar metal por plástico, trasladar un centro de llamadas telefónicas del Reino Unido a Bangalore? ¿Es viable eliminar, reducir o contratar externamente de forma significativa las actividades de la cadena de valor de elevado coste y bajo valor añadido? ¿Es posible cambiar la ubicación física de las instalaciones desde unos terrenos de alto coste a otros más económicos, tal como han hecho algunas cadenas detallistas, entre ellas The Home Depot, IKEA y Walmart, o como lo hizo Southwest Airlines, al optar por aeropuertos secundarios en lugar de hacerlo por los de primer nivel? ¿Se puede reducir el número de componentes o de pasos que intervienen en la fase de producción, modificando el modo de fabricar los productos, como hizo Ford al introducir la cadena de montaje? ¿Es posible digitalizar determinadas actividades a fin de reducir costes?

Mediante este tipo de preguntas de sondeo, la compañía relojera suiza Swatch, por ejemplo, fue capaz de llegar a una estructura de costes que era casi un 30 por ciento inferior a la de cualquier otra compañía de relojes del mundo. Nicholas Hayek, presidente de Swatch, comenzó el proceso con la creación de un equipo de proyecto que debía determinar el precio estratégico de

Swatch. En aquella época, los relojes de cuarzo de alta precisión a precios económicos (alrededor de 75 dólares) procedentes de Japón y Hong Kong estaban conquistando el mercado de masas. Swatch fijó el precio en 40 dólares, un precio que permitía adquirir varios relojes Swatch como accesorios de moda. Este precio tan bajo no dejaba margen de beneficio a las compañías de Japón y Hong Kong para copiar el Swatch y cobrar un precio todavía más bajo. Decidido a vender el Swatch por este precio y ni un centavo más, el equipo de proyecto trabajó intensamente para llegar al coste objetivo, un proceso que conllevaba la determinación del margen que Swatch necesitaba para respaldar las actividades de marketing y de servicio y obtener un beneficio.

Ante el elevado coste de la mano de obra en Suiza, la única forma en que Swatch pudo conseguir este objetivo fue mediante cambios radicales en el producto y en los métodos de producción. Por ejemplo, en lugar de utilizar materiales más tradicionales como el metal y el cuero, Swatch recurrió al plástico. Los ingenieros de Swatch simplificaron también drásticamente el diseño del mecanismo de funcionamiento del reloj, reduciendo el número de componentes de ciento cincuenta a cincuenta y uno. Por último, los ingenieros desarrollaron unas nuevas y más económicas formas de ensamblaje; por ejemplo, se utilizó soldadura electrónica en lugar de tornillería para sellar las cajas de los relojes. En conjunto, los cambios de diseño y fabricación permitieron a Swatch reducir los costes de mano de obra directa del 30 por ciento a menos del 10 por ciento de los costes totales. Estas innovaciones en los costes dieron paso a una estructura de costes que era difícil de batir y que permitía a Swatch dominar con rentabilidad el mercado masivo de relojes, un mercado que había estado dominado previamente por los fabricantes asiáticos con su reserva de mano de obra barata.

Además de racionalizar las operaciones e introducir innovaciones en los costes, una segunda palanca que las compañías pueden activar para llegar a su coste objetivo es la de las alianzas. Muchas empresas se equivocan al tratar de llevar a cabo por sí mismas la totalidad de las actividades de producción y distribución de un nuevo producto o servicio. Algunas veces actúan así porque consideran que el producto o servicio es una plataforma para desarrollar nuevas competencias. En otras ocasiones, simplemente no se consideran otras opciones externas. Sin embargo, las alianzas son un medio a disposición de las compañías para conseguir de una forma rápida y eficaz las competencias necesarias y para reducir al mismo tiempo su estructura de sus costes. Sirven para que la compañía se aproveche de los conocimientos, experiencia y economías de escala de otras compañías. Las alianzas permiten llenar los vacíos que pueda haber en determinadas competencias mediante la adquisición de empresas más pequeñas, cuando éste es el camino más rápido y económico para tener acceso al conocimiento y experiencia que otra empresa ya domina.

Por ejemplo, IKEA logra en buena parte alcanzar su coste objetivo gracias a las alianzas. Busca los precios más bajos para los materiales y la producción mediante alianzas con unas dos mil empresas manufactureras de más de cincuenta países a fin de garantizarse el menor coste posible y la producción más rápida para los productos de su extenso catálogo compuesto por unos veinte mil artículos.

También tenemos el ejemplo de SAP, compañía alemana que después de cuarenta años sigue siendo líder mundial en el campo de las aplicaciones informáticas para empresas. Mediante una alianza con Oracle en sus comienzos, SAP se ahorró cientos, si es que no miles, de millones de dólares en costes de desarrollo y se hizo con una base de datos central de primera

categoría a nivel mundial, a saber la de Oracle, que fue la esencia de los dos primeros océanos azules de SAP, R/2 y más tarde R/3. SAP fue un paso más allá y también se asoció con firmas que eran líderes en el campo de la consultoría, como Capgemini y Accenture, a fin de acceder de la noche a la mañana a una red de ventas y a un equipo de implementación de ámbito mundial sin incurrir en costes adicionales. Mientras que Oracle tenía en su balance los costes fijos de una red de ventas mucho más pequeña, SAP potenció las potentes redes globales de Capgemini y Accenture para llegar rápidamente a sus clientes objetivo sin sufrir ningún impacto en su estructura de costes. SAP continúa manteniendo hoy en día un ecosistema muy amplio, en el que sus socios desempeñan un rol crucial en ayudar a las organizaciones a identificar, adquirir e implementar soluciones SAP:

Sin embargo, en algunas ocasiones no basta con racionalizar, innovar en costes o establecer alianzas para que una compañía pueda alcanzar su coste objetivo. Esto nos lleva a la tercera palanca que las compañías pueden utilizar para conseguir el nivel de ganancias deseadas sin poner en riesgo su precio estratégico: cambiar el modelo de fijación de precios del sector. Al modificar el modelo de fijación de precios vigente –y no el nivel del precio estratégico– las compañías suelen superar este problema.

NetJets, por ejemplo, transformó el modelo de fijación de precio de las aeronaves en *compartimiento de tiempo (time share)* a fin de obtener rentabilidad con su precio estratégico. La compañía de Nueva Jersey ha adoptado este modelo para que los reactores sean asequibles para una amplia gama de clientes corporativos e individuos pudientes, que adquieren el derecho a utilizar un reactor durante un cierto tiempo en lugar de comprar el avión, lo cual habría cercenado en gran medida la demanda

que podía haber liberado. Otro modelo similar es el compartimiento parcial (*slice share*). Por ejemplo, los directivos de los fondos de inversión ofrecen servicios de gestión de cartera de alta calidad –proporcionados tradicionalmente por los bancos a personas acaudaladas– al pequeño inversor mediante la venta de una porción de la cartera en lugar de la totalidad de la misma. Freemium es otro tipo de estrategia de fijación de precios que algunas compañías están utilizando. De acuerdo con la misma, un producto o servicio (habitualmente una oferta digital, como *software*, medios de comunicación, juegos o servicios web) se suministra gratuitamente para atraer al grueso del mercado objetivo, pero se cobra un recargo por determinadas opciones extra, funcionalidad o productos virtuales. Al ser a la vez «gratuito» y con «recargos en concepto de extras», las compañías procuran fijar un precio estratégico para capturar el grueso del mercado objetivo a la vez que obtienen un beneficio con las opciones con recargo que los usuarios que ya hayan utilizado el producto se sientan inducidos a adquirir o actualizar. Todas estas estrategias son ejemplos de *innovación en fijación de precios*. Recuerde, sin embargo, que lo que constituye una innovación en fijación del precio para un sector de actividad a menudo es un modelo de fijación de precios estándar para otro sector. Por ejemplo, IBM revolucionó el mercado de la tabulación al modificar el modelo de fijación del precio del sector y pasó de la venta al *leasing* a fin de cumplir con su precio estratégico y cubrir al mismo tiempo su estructura de costes.

En la [figura 6.6](#) se muestra cómo la innovación en valor suele maximizar las ganancias a través de la utilización de las anteriores tres palancas. Tal como se representa en la figura, una compañía comienza con su precio estratégico, del cual deduce su margen de beneficio objetivo para llegar a su coste objetivo.

A fin de cumplir el objetivo de coste que ha de respaldar dicho beneficio, las compañías disponen de dos palancas clave: una es la racionalización y las innovaciones en costes, y la otra es el establecimiento de alianzas. Cuando el coste objetivo no se puede alcanzar pese a todos los esfuerzos para elaborar un modelo de negocio de bajo coste, la compañía debería recurrir a la tercera palanca, la innovación en la fijación del precio, para cumplir con su precio estratégico de forma rentable. Claro está que la innovación en fijación de precios también se puede considerar aunque se cumpla el objetivo de coste. Cuando el producto o servicio satisface adecuadamente la vertiente de rentabilidad del modelo de negocio, la compañía estará preparada para avanzar hacia el último paso de la secuencia de *La estrategia del océano azul*.

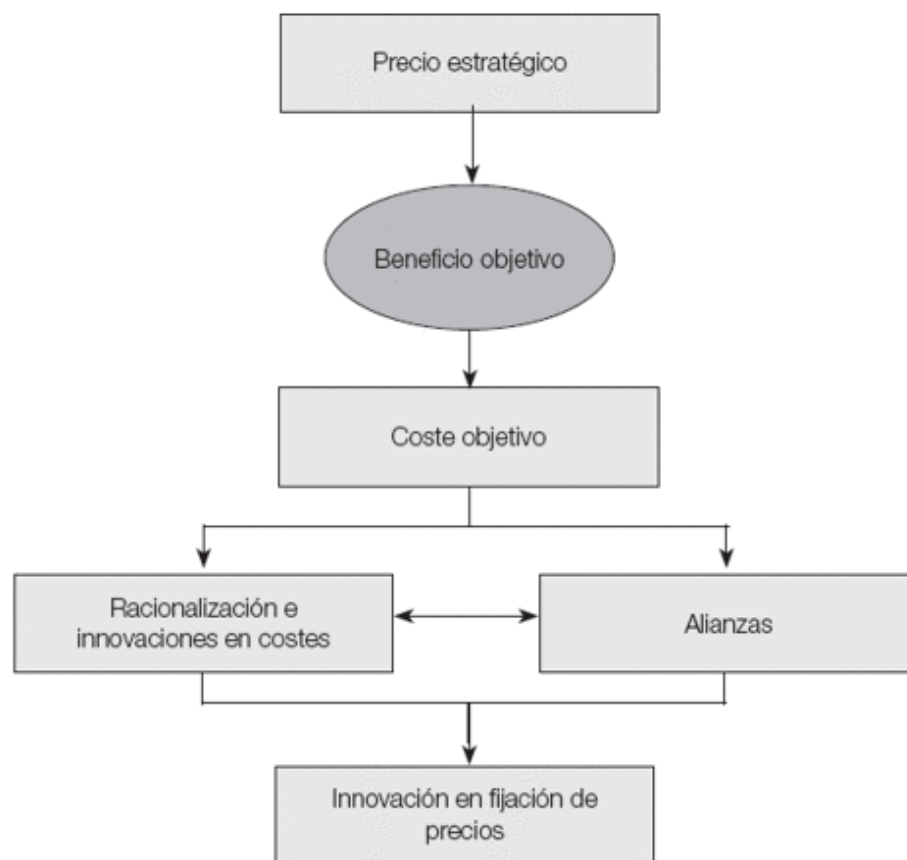


Figura 6.6. El modelo de beneficio de *La estrategia del océano azul*.

Un modelo de beneficio elaborado conforme a la secuencia de utilidad excepcional, la fijación del precio estratégico y el coste objetivo produce innovación en valor. A diferencia de lo que hacen los innovadores tecnológicos convencionales, la innovación en valor está basada en un juego en que todos ganan: compradores, compañías y la sociedad en general. En el Anexo C: «La dinámica de mercado de la innovación en valor» se expone cómo se practica este juego en el mercado y se muestran las consecuencias para el bienestar económico y social de los interesados.

Desde la utilidad, el precio y el coste a la adopción

Es posible que ni siquiera un modelo de negocio imbatible sea suficiente para garantizar el éxito comercial de una idea de océano azul. Casi por definición, una idea de esta naturaleza es un desafío al status quo y por esa razón puede provocar temores y resistencias entre los tres grupos principalmente interesados en una compañía: sus empleados, sus socios o aliados y el público en general. Antes de seguir adelante e invertir en la nueva idea, la compañía debe vencer primero estos miedos formando e informando a los temerosos.

Los empleados

Dejar sin resolver adecuadamente las inquietudes de los empleados acerca del impacto de una nueva idea de negocio sobre su trabajo y su sustento puede resultar costoso. Por

ejemplo, cuando la alta dirección de Merrill Lynch anunció sus planes de crear un servicio de corretaje *online*, la cotización de sus acciones disminuyó un 14 por ciento al filtrarse rumores sobre las resistencias y las luchas internas que provocó esta decisión en la importante división de corretaje minorista de la compañía.

Antes de hacer pública una idea y proponer su implementación, las compañías deberían hacer un esfuerzo coordinado para comunicar a sus empleados que son conscientes de las amenazas que plantea la ejecución de la idea. Las compañías deberían trabajar conjuntamente con los empleados para encontrar la manera de desactivar las amenazas y lograr que todo el personal de la compañía salga ganando a pesar de que haya cambios en las funciones, responsabilidades y remuneraciones de la gente. A diferencia de lo que hizo Merrill Lynch, veamos el caso de Netflix, que se enfrentó a la difícil tarea de reinventarse al pasar de la venta de DVD por correo a comercializar películas *online*. Para lograr esta transformación, Netflix ha puesto un gran énfasis en involucrar a los empleados en la necesidad de efectuar el cambio, explicándoles lo que esto significa para ellos y preparándoles para dicho cambio, por ejemplo, a través de asegurarse que conocen y comprenden las palancas que impulsan el negocio de la comercialización de películas *online*.

Hasta la fecha los resultados han sido positivos y la compañía ha ido incorporando nuevos clientes a un ritmo ininterrumpido, lo que ha permitido rebasar por primera vez en 2013 los cuarenta millones de suscriptores.

Los socios de negocio

La resistencia de los socios, que temen que la nueva idea de negocio ponga en peligro su corriente de ingresos o su posición en el mercado, puede ser incluso más nociva que el resentimiento de los empleados. Éste fue el problema al que se enfrentó SAP cuando estaba desarrollando su producto AcceleratedSAP (ASAP), una metodología que permitía implementar de forma más rápida y económica su sistema de *software* empresarial. Con ASAP, el *software* de aplicación empresarial se ponía por primera vez al alcance de la pequeña y mediana empresa. El problema fue que el desarrollo de las plantillas de mejores prácticas exigía la colaboración activa de algunas grandes firmas de consultoría que obtenían unos sustanciales ingresos de las prolongadas implementaciones exigidas por los demás productos de SAP. Por consiguiente, dichas firmas no se sentían especialmente motivadas para encontrar la vía más rápida de implementación del *software* de la compañía.

SAP resolvió el dilema discutiendo abiertamente las dificultades con sus socios. Sus ejecutivos convencieron a las firmas de consultoría de que podrían obtener más negocio si cooperaban. Aunque con ASAP se reduciría el tiempo de implementación para las pequeñas y medianas empresas, los consultores lograrían acceder a una nueva base de clientes, lo que les compensaría con creces de la parte de los ingresos perdidos de las grandes empresas. El nuevo sistema también ofrecería a los consultores un medio para responder a las quejas cada vez más malhumoradas de los clientes respecto a que se tardaba demasiado tiempo en implementar el *software* de aplicación empresarial. El éxito de ASAP fue un paso crítico en el camino emprendido por SAP para suministrar un *software* de aplicación empresarial no sólo a las grandes corporaciones sino también a las pequeñas y medianas empresas.

El público en general

La oposición a una nueva idea de negocio puede propagarse también entre el público en general, sobre todo si se percibe que la idea amenaza a las normas políticas y sociales establecidas. Las consecuencias pueden ser nefastas. Consideremos el caso de Monsanto y sus semillas transgénicas. Sus intenciones fueron cuestionadas al principio por los consumidores europeos, sobre todo gracias a los esfuerzos de organizaciones para la defensa del medio ambiente como Greenpeace, Friends of the Earth y Soil Association. Los ataques de estos grupos produjeron una serie de reacciones en Europa, un continente que tiene una larga historia de preocupación por el medio ambiente y unos potentes grupos de presión en el sector agrícola. Desde entonces, el debate sobre los alimentos transgénicos se ha intensificado y propagado por todo el mundo, con Monsanto siempre en la diana de todos los ataques.

Aunque el tema de los alimentos transgénicos es de gran calado, el error de Monsanto fue dejar el debate en manos de otros. La compañía debería haber informado e instruido de forma proactiva tanto a las organizaciones defensoras del medio ambiente como al público en general del potencial de las semillas transgénicas para disminuir los costes de los alimentos así como de erradicar el hambre y las enfermedades. Cuando los productos salieron al mercado, Monsanto debería haber ofrecido a los consumidores la posibilidad de elegir entre los alimentos orgánicos y los modificados genéticamente, anunciando en las etiquetas cuáles de ellos provenían de semillas transgénicas. Si Monsanto hubiera adoptado dichas medidas, si hubiera escuchado las objeciones y si hubiera tratado de ofrecer soluciones a las inquietudes de la gente, por ejemplo, un

etiquetado obligado y directo, entonces, en lugar de ser vilipendiada, habría sido capaz de engendrar más confianza entre el público e incluso hubiera acabado siendo vista bajo una luz positiva como la compañía suministradora de una tecnología que está trabajando para ayudar a erradicar el hambre y la enfermedad a través de unas semillas mejoradas.

Cuando se trata de informar e instruir a estos tres grupos de personas interesadas –los empleados, los socios de negocio y el público en general– el reto principal es plantear un diálogo abierto sobre las razones de la necesidad de adoptar la nueva idea. Hay que explicar sus méritos, establecer expectativas claras con respecto a sus ramificaciones y describir la manera en que la empresa se ocupara de ellas. Las partes interesadas deben percibir que sus voces han sido escuchadas y que no se producirán sorpresas. Las compañías que se tomen la molestia de sostener este tipo de diálogo con las partes interesadas descubrirán que compensa con creces el tiempo y el esfuerzo invertidos. (En el [capítulo 8](#) se hace una exposición más completa de la manera en que las compañías pueden lograr la participación de las partes interesadas).

El índice de ideas de océano azul

Aunque las compañías deberían elaborar su estrategia de océano azul de acuerdo con la secuencia de utilidad, precio, coste y adopción, estos criterios conforman un todo integral que garantiza el éxito comercial. El índice de ideas de océano azul (BOI) es un test sencillo pero sólido de esta perspectiva sistemática (véase la [figura 6.7](#)).

		CD-i de Philips	Iridium de Motorola	i-mode de DoCoMo, Japón
Utilidad	¿Hay una utilidad excepcional? ¿Existen razones convincentes para comprar el producto o servicio?	-	-	+
Precio	¿Es fácilmente asequible el precio para el grueso de los compradores?	-	-	+
Coste	¿Cumple la estructura de costes con el coste objetivo?	-	-	+
Adopción	¿Se han resuelto los obstáculos para la adopción desde el principio?	-	+/-	+

Figura 6.7. Índice de ideas de océano azul (BOI).

Tal como se representa en la [figura 6.7](#), si el CD-i de Philips y el Iridium de Motorola hubieran evaluado sus ideas según el índice BOI, se habrían dado cuenta de lo lejos que estaban de la apertura de océanos azules lucrativos. El CD-i de Philips no generaba una utilidad excepcional al comprador a causa de sus complejas funciones tecnológicas y de su número limitado de nombres de *software*. Su precio estaba fuera del alcance de la gran masa de compradores objetivo y su proceso de producción era complicado y costoso. A causa de su complejo diseño, hacía falta más de media hora para explicar y vender el producto a los clientes, algo que no incentivaba precisamente a los vendedores de las tiendas a vender el CD-i en un entorno tan dinámico. Por tanto, el CD-i de Philips no cumplía ninguno de los cuatro criterios del índice de ideas de océano azul a pesar de los miles de millones de dólares que se invirtieron en el producto.

Si Philips hubiera evaluado la idea de negocio del CD-i frente al índice BOI durante la fase de desarrollo, habría podido prever los defectos incrustados en la idea y los habría resuelto

desde el comienzo simplificando el producto e incorporando socios que se encargaran de crear nombres de *software* ganadores, estableciendo un precio estratégico que fuera asequible al grueso del mercado objetivo, instituyendo un coste igual a precio menos margen en lugar de un precio igual a coste más margen, y colaborando con los detallistas para encontrar un modo sencillo y fácil de explicar y vender el producto en pocos minutos.

El Iridium de Motorola era también excesivamente caro a causa de sus elevados costes de producción. No ofrecía una utilidad atractiva para la gran masa de compradores, no podía utilizarse dentro de edificios o automóviles y tenía el tamaño de un ladrillo. Por lo que respecta a la adopción, Motorola superó muchas regulaciones y obtuvo los derechos de transmisión en numerosos países. Los empleados, los socios y la sociedad en general estaban relativamente motivados para aceptar la idea. No obstante, el equipo de ventas y los canales de comercialización en los mercados mundiales eran unos de los puntos débiles de la compañía. Como Motorola no era capaz de hacer un seguimiento eficiente de las oportunidades de venta, muchas veces no había disponibilidad de teléfonos cuando se solicitaban. Las deficiencias mostradas en términos de utilidad, precio y costes, sumadas a una capacidad de adopción media, eran indicativas de que la idea de Iridium sería un fiasco.

A diferencia de estos fracasos, veamos a continuación lo que ocurrió con el lanzamiento del i-mode de NTT DoCoMo en Japón. Mientras que la mayoría de operadores de telecomunicaciones se concentraban en las carreras tecnológicas y en la competencia por precio en los dispositivos inalámbricos de voz, NTT DoCoMo, el operador de telecomunicaciones más importante del Japón, lanzó el i-mode que ofrecía acceso a internet en los teléfonos móviles. El i-mode fue el primer

teléfono inteligente que logró ser adoptado de forma masiva por todo un país.

Antes del i-mode, la telefonía móvil corriente había alcanzado en Japón un alto grado de sofisticación en materia de movilidad, calidad de voz, facilidad de uso y diseño exterior de los aparatos. Sin embargo, al igual que la totalidad del sector del teléfono móvil a nivel mundial de aquella época, ofrecía pocos servicios de datos, como correo electrónico, acceso a la información, noticias, juegos y capacidades de transacciones, que eran las aplicaciones rompedoras del mundo de internet, vía ordenador. El servicio de i-mode cambió este panorama y aglutinó las ventajas de estos dos sectores alternativos –el de la telefonía móvil y el de internet vía ordenador– y creó una utilidad única y de primer nivel para los compradores.

El servicio de i-mode ofrecía una utilidad excepcional a los compradores a un precio asequible para la gran masa de compradores japoneses. La cuota mensual de suscripción al i-mode, la tarifa por transmisión de voz y datos y el precio del contenido se ubicaron en la zona de precio estratégico en la que la gente compra por impulso y el producto llega a las masas con la máxima rapidez. Por ejemplo, la cuota mensual de suscripción a un sitio de contenido era aproximadamente la misma que el precio de los semanarios que la mayoría de los japoneses compran regularmente en los quioscos de las estaciones.

Después de fijar un precio que fuera atractivo para el grueso del mercado, NTT DoCoMo se dedicó a obtener las competencias necesarias para prestar el servicio dentro del marco de su coste objetivo a fin de generar beneficios. Para este fin, la compañía no se sintió nunca atada a sus propios activos y competencias. A la vez que se centraba en su rol tradicional de

operador para mantener y desarrollar una red de alta velocidad y alta capacidad para el proyecto de i-mode, trató también de ofrecer los demás elementos clave de su propuesta mediante alianzas proactivas con los fabricantes de los aparatos y los proveedores de información.

El propósito de la compañía al crear una red de alianzas favorable para todos sus integrantes fue alcanzar y mantener el coste objetivo establecido a partir de su precio estratégico. Aunque hay muchos socios y dimensiones implicados en esta red de alianzas, merece la pena hacer referencia a algunos aspectos especialmente relevantes. En primer lugar, NTT DoCoMo compartía de forma regular y constante *know-how* y tecnología con sus socios fabricantes de los aparatos con el fin de ayudarles a mantenerse por delante de sus competidores. En segundo lugar, la compañía desempeñaba el papel de puerta de acceso a la red inalámbrica, ampliando y actualizando la lista de sitios en el menú del i-mode y atrayendo al mismo tiempo a los proveedores de contenidos a que se vincularan a la lista de i-mode y crearan contenidos que aumentarían el tráfico de los usuarios. Por ejemplo, la compañía gestionaba la facturación de los proveedores de contenidos a cambio de una pequeña comisión, y con ello les estaba ahorrando el coste sustancial de tener que desarrollar e implementar un sistema de facturación. Al mismo tiempo, DoCoMo obtenía también un flujo de ingresos cada vez mayor.

Más importante aún fue que en lugar de utilizar el lenguaje Wireless Markup Language (WML), siguiendo la norma WAP para la creación del sitio, i-mode utilizó el c-HTML, un lenguaje ya existente y ampliamente utilizado en Japón. Esto hizo que el i-mode fuera aún más atractivo para los proveedores de contenidos, porque con el c-HTML, los ingenieros de *software* no tenían que volver a formarse para convertir sus sitios web,

diseñados para el entorno de internet, en sitios para el uso del i-mode. NTT DoCoMo también llegó a acuerdos de colaboración con socios extranjeros clave, como Microsoft, con el objetivo de reducir los costes totales de desarrollo y acortar el tiempo de lanzamiento.

Otro aspecto fundamental de la estrategia del i-mode fue la forma en que se llevó a cabo el proyecto. Se creó un equipo dedicado especialmente al proyecto al que se concedió autonomía y un mandato claro. El jefe del equipo seleccionó a la mayoría de los miembros y los hizo participar en un diálogo abierto sobre el modo de crear el nuevo mercado de comunicación de datos a través de telefonía móvil, logrando con ello su compromiso con el proyecto y un ambiente favorable a la adopción del i-mode en toda la compañía. Además, la alianza favorable para todos los socios que había creado la compañía, así como la excelente disposición del consumidor japonés a utilizar servicios de base de datos, contribuyeron también a que la adopción del i-mode fuera un gran éxito.

El i-mode superó los cuatro criterios del índice de ideas del océano azul (BOI), tal como se ha mostrado antes en la [figura 6.7](#). La realidad fue que i-mode tuvo un éxito arrollador.

Una vez superados los criterios del índice de ideas del océano azul, las compañías ya están preparadas para cambiar de marcha y pasar de la fase de formulación de *La estrategia del océano azul* a la de su ejecución. La pregunta es: ¿Cómo se convence a una organización para que ejecute la estrategia aunque ello conlleve una gran separación del pasado? Esto nos lleva a la tercera parte de este libro y al quinto principio de *La estrategia del océano azul*: la superación de las principales barreras organizacionales.

TERCERA PARTE

Ejecución de *La estrategia del océano azul*

Superar las principales barreras organizacionales

Una vez que la compañía ha desarrollado una estrategia de océano azul con un modelo de negocio rentable, debe proceder a aplicarla. Claro está que toda estrategia lleva consigo el riesgo de la ejecución. Las compañías, al igual que los individuos, suelen tener dificultades serias a la hora de trasladar el pensamiento a la acción, ya sea en medio de océanos rojos o azules. No obstante, en comparación con una estrategia de océano rojo, *La estrategia del océano azul* se aparta considerablemente del status quo. Se pasa de la convergencia a la divergencia en las curvas de valor, a un coste menor. Esto implica que la exigencia de la ejecución es importante.

Los directivos nos han asegurado que el desafío es duro y que conlleva superar cuatro barreras. Una de ellas es de tipo cognitivo: concienciar a los empleados de la necesidad de llevar a cabo un cambio estratégico. Posiblemente, los océanos rojos no sean el camino apropiado para un crecimiento futuro rentable, pero son cómodos para las personas que navegan en

ellos y han prestado un buen servicio a la organización hasta el momento actual. Así pues, ¿para qué cambiar las cosas?

La segunda barrera es la de los recursos limitados. Se supone que cuanto mayor sea el cambio estratégico, más cuantiosos serán los recursos necesarios para llevarlo a la práctica. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones que hemos estudiado los recursos disminuyeron en lugar de aumentar.

La tercera barrera es la motivación. ¿Cómo se motiva a los actores clave para que procedan con rapidez y tenacidad a fin de romper con el statu quo? Eso es algo que lleva años y los directivos y gerentes no disponen de tanto tiempo.

La última barrera es la política. Tal como decía un directivo, «En nuestra organización te abaten antes de que tengas tiempo de ponerte de pie».

Aunque todas las compañías se enfrentan a dichas barreras en mayor o menor grado, y muchas quizás sólo tengan que afrontar alguna de las cuatro, saber cómo superarlas es fundamental para atenuar el riesgo organizacional. Esto nos lleva al quinto principio de *La estrategia del océano azul*: superar las principales barreras organizacionales a fin de poner en marcha *La estrategia del océano azul*.

Sin embargo, para conseguirlo de forma efectiva, las compañías deben abandonar las opiniones preconcebidas sobre la ejecución del cambio. Según la opinión tradicional cuanto mayor es el cambio, mayores serán los recursos y el tiempo necesarios para producir resultados. Lo que nosotros proponemos, en cambio, es dejar atrás esta idea clásica y recurrir a lo que denominamos *liderazgo por punto de inflexión*, a través del cual es posible superar con rapidez estas cuatro

barreras con un bajo coste y conseguir al mismo tiempo el apoyo de los empleados para romper con el statu quo.¹

Liderazgo por punto de inflexión en acción

Tomemos el ejemplo del Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York (NYPD), que puso en marcha una estrategia de océano azul en el sector público. Pocos ejecutivos han tenido que enfrentarse a tantas cosas en contra como Bill Bratton cuando fue nombrado jefe de policía de la ciudad de Nueva York. En aquella época, la ciudad de Nueva York estaba virando hacia la anarquía. La cifra de homicidios había batido récords históricos. Los robos callejeros, los golpes de la Mafia y los atracos a mano armada ocupaban los titulares de los periódicos. Los neoyorkinos vivían en estado de sitio. Y el presupuesto de Bratton estaba congelado. En efecto, tras treinta años de delincuencia cada vez mayor, muchos sociólogos habían llegado a la conclusión de que la ciudad era impermeable a las intervenciones policiales. Los ciudadanos de Nueva York pedían a gritos una solución. Con un sueldo miserable, unas condiciones de trabajo peligrosas, muchas horas al pie del cañón, además de pocas esperanzas de progresar en un sistema de ascensos por antigüedad, la moral de los treinta y seis mil agentes de policía de la ciudad estaba por los suelos, por no hablar de los efectos debilitantes de los recortes presupuestarios, un material ruinoso y la corrupción.

En términos empresariales, el NYPD era una organización sin dinero con treinta y seis mil empleados casados con el statu quo, desmotivados y mal pagados; una base de clientes

francamente descontentos –los ciudadanos de Nueva York– y un rendimiento fuertemente descendente que se medía por el crecimiento del delito, el miedo y el desorden. Para rematar, estaban la política y las guerras de poder. En pocas palabras, llevar las riendas del Departamento de Policía para aplicar un cambio de estrategia era una pesadilla imposible de imaginar por cualquier alto ejecutivo. La competencia –los delincuentes– era fuerte y crecía.

Sin embargo, en menos de dos años y sin aumentar su presupuesto, Bratton convirtió Nueva York en la más segura de las grandes ciudades de Estados Unidos. Se escapó del océano rojo con una estrategia policial de océano azul que revolucionó la labor de la policía tal como hasta entonces se conocía en Estados Unidos. Entre 1994 y 1996 la organización vio cómo aumentaban espectacularmente sus «beneficios»: los delitos graves se redujeron en un 39 por ciento, los homicidios en un 50 por ciento, y los robos en un 35 por ciento. Los «clientes» también salieron ganando: las encuestas Gallup comunicaron que la confianza del público hacia el NYPD había saltado del 37 por ciento al 73 por ciento. Y, por último, los empleados también salieron ganando: las encuestas internas indicaron que la satisfacción laboral en el NYPD había alcanzado los máximos niveles históricos. Tal como afirmaba un policía de a pie. «Habríamos ido hasta el infierno para traer a este tipo». Tal vez lo más impresionante sea que los cambios positivos han sobrevivido a su líder, lo que quiere decir que se produjo un cambio fundamental en la cultura y estrategia organizacional del NYPD. Aunque las circunstancias políticas y medioambientales a las que se enfrenta hoy el NYPD son muy diferentes de las de entonces, Bill Bratton fue nombrado nuevamente jefe de la policía de Nueva York en 2014.

Pocos líderes corporativos han tenido que afrontar barreras organizativas tan duras como las que se le presentaron a Bill Bratton al poner en marcha un cambio que rompiera con el statu quo. Y todavía son menos los que han sido capaces de dar un vuelco de tal calibre en el rendimiento como el que hizo Bratton, menos aún en unas condiciones tan difíciles como las que él se encontró. Incluso el mismísimo Jack Webb precisó cerca de diez años y decenas de millones de dólares invertidos en labores de reestructuración y formación para transformar a GE.

Además, en un abierto desafío a la opinión tradicional, Bratton consiguió estos impresionantes progresos en un tiempo récord y con pocos recursos, levantando de paso la moral de los empleados y creando una situación ganadora para todos los implicados. Sin embargo, no era ésta la primera vez que Bratton dirigía un cambio de rumbo estratégico, sino la quinta. En cada una de las ocasiones anteriores había conseguido su objetivo a pesar de tener que enfrentarse a las cuatro barreras que, según afirman los altos ejecutivos, entorpecen siempre la aplicación de una estrategia de océano azul: la barrera cognitiva que no deja ver a los empleados la necesidad de efectuar un cambio radical; la barrera de los recursos, endémica en las empresas; la barrera motivacional que desalienta y desmoraliza al personal, y la barrera política de la resistencia interna y externa al cambio. (Véase la [figura 7.1](#)).

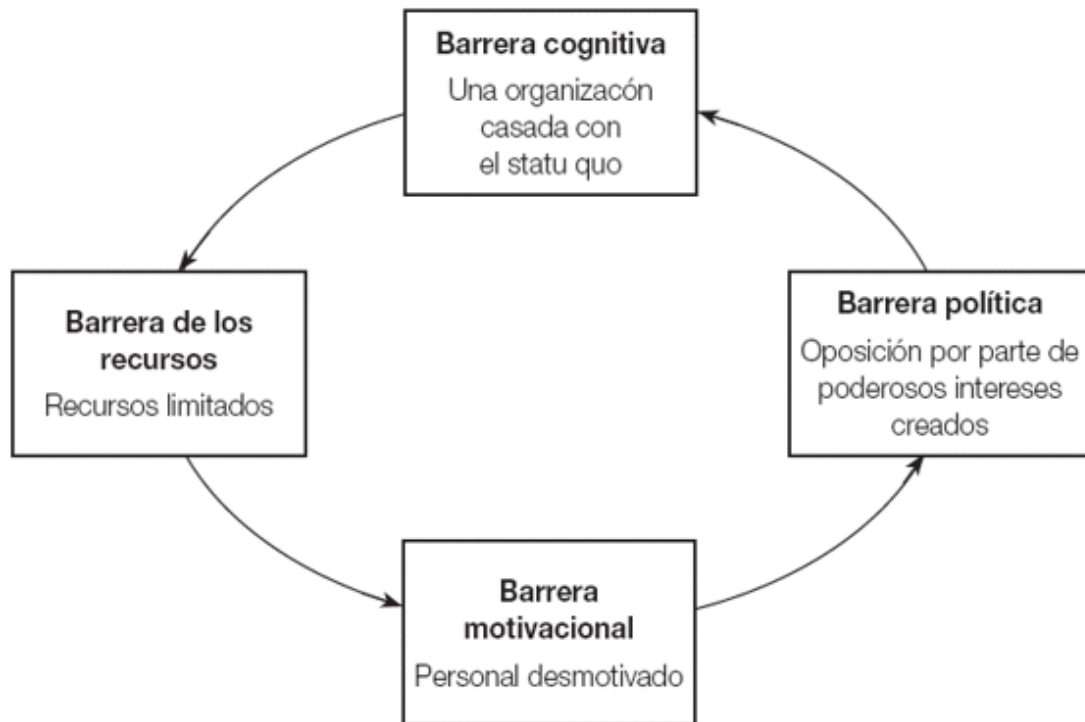


Figura 7.1. Las cuatro barreras organizacionales a la aplicación de la estrategia.

La palanca fundamental: factores de influencia desproporcionada

La clave del liderazgo por punto de inflexión o de inclinación de la balanza es la concentración, no la difusión. El liderazgo por punto de inflexión se apoya en la realidad corporativa rara vez explotada de que en todas las organizaciones hay *personas, actos y actividades* que ejercen *una influencia desproporcionada* sobre el rendimiento. De ahí, a diferencia de lo que se cree tradicionalmente, la superación de un desafío monumental no consiste en oponerle una reacción igual de monumental donde las ganancias de rendimiento se consiguen gracias a unas inversiones proporcionales de tiempo y recursos. Al contrario, es cuestión de mantener los recursos y recortar el

tiempo centrando toda la atención en identificar y, posteriormente, potenciar, los factores que influyen de manera desproporcionada en una organización.

Las preguntas clave que responden los líderes por punto de inflexión son las siguientes: ¿Cuáles son los factores o actos que ejercen una influencia positiva desproporcionada para romper con el statu quo? ¿Para obtener el máximo retorno de cada dólar invertido? ¿Para motivar a los actores clave a promover activamente el cambio? ¿Y para dismantelar los obstáculos políticos contra los que suelen estrellarse incluso las mejores estrategias? Al focalizar toda su atención de forma resuelta en los puntos de influencia desproporcionada, los líderes por punto de inflexión son capaces de derrocar las cuatro barreras que limitan la ejecución de *La estrategia del océano azul*. Y la ejecutan con rapidez y a bajo coste.

Veamos a continuación cómo se pueden potenciar los factores de influencia desproporcionada para derribar las cuatro barreras y poder pasar del pensamiento a la acción con la aplicación de *La estrategia del océano azul*.

Atravesar la barrera cognitiva

La batalla más dura que hay que librar en muchas iniciativas de cambio y transformación radical en el ámbito corporativo es lograr que las personas sean conscientes de la necesidad de un cambio estratégico y se pongan de acuerdo sobre sus causas. La mayoría de altos ejecutivos tratarán de defender las razones del cambio recurriendo simplemente las cifras e insistiendo en que la compañía debe fijar y conseguir mejores resultados: «Hay

sólo dos alternativas en cuestión de rendimiento: cumplir los objetivos de rendimiento o superarlos».

Pero como todos sabemos, las cifras se pueden manipular. Insistir en unos objetivos ambiciosos fomenta el abuso a lo largo del proceso de confección del presupuesto. Esto genera a su vez hostilidad y suspicacia entre las diversas partes de la organización. Incluso en los casos en que las cifras no se manipulan, éstas pueden ser engañosas. Los vendedores a comisión, por ejemplo, rara vez son sensibles a los costes de las ventas que ellos generan.

Más aún, los mensajes que se comunican a través de las cifras rara vez calan en las personas. Los argumentos a favor del cambio se perciben como algo abstracto y alejado de las inquietudes de los directivos de línea, precisamente las personas que tienen que ganarse los altos ejecutivos. Aquellos cuyas unidades de negocio funcionan bien creen que la crítica no va dirigida a ellos; el problema es de la alta dirección. Por otra parte, los directivos de las unidades con un rendimiento deficiente perciben que se les está llamando la atención y cuando una persona está preocupada por su seguridad en el puesto de trabajo lo más probable es que empiece a rastrear el mercado laboral en lugar de dedicarse a resolver los problemas de la compañía.

El liderazgo por punto de inflexión no se apoya en las cifras para atravesar la barrera cognitiva de la organización. Para derribarla con rapidez, los líderes por punto de inflexión como Bratton concentran su atención en aquello que ejerce una influencia desproporcionada: hacer que la gente vea y experimente la dura realidad de primera mano. Los estudios realizados en el campo de la neurociencia y la ciencia del conocimiento demuestran que la gente recuerda mejor y

reacciona de forma mucho más efectiva cuando ve y experimenta las cosas: «ver es creer». En la esfera de la experiencia, los estímulos positivos refuerzan el comportamiento, mientras que los negativos modifican las actitudes y el comportamiento. Hablando claro, cuanto más apetitosa sea la tarta que un niño prueba con el dedo, más veces intentará saborearla. No hacen falta los consejos de los padres para fomentar este comportamiento. A la inversa, el niño que pone el dedo sobre la llama de una vela no volverá a hacerlo nunca más. Después de una experiencia negativa, los niños modificarán su comportamiento por decisión propia y no será necesario que sus padres insistan en ello.² Por otra parte, se ha demostrado que las experiencias que no conllevan tocar, ver o percibir los resultados reales, como es el caso de que se presente una hoja llena de cifras abstractas, no generan ningún impacto y se olvidan con facilidad.³

El liderazgo por punto de inflexión aprovecha este concepto para inspirar un rápido cambio de mentalidad por *decisión propia desde el interior de la persona*. En lugar de recurrir a las cifras para eliminar la barrera cognitiva, hace que la gente experimente la necesidad del cambio de dos maneras.

Viajar en la «alcantarilla eléctrica»

Para romper con el statu quo, los empleados deben vivir en carne propia los peores problemas operacionales. Ni los altos ejecutivos, ni los directivos, ni ningún otro empleado tienen que hacer hipótesis sobre la realidad. Las cifras son discutibles y no son motivadoras, pero enfrentarse cara a cara con un rendimiento mediocre es algo que choca y de lo que no se puede escapar. Pero al mismo tiempo se puede actuar sobre ello. Esta

experiencia directa ejerce una influencia desproporcionada para eliminar de forma rápida la barrera cognitiva.

Veamos el ejemplo siguiente. En los años noventa el sistema de metro de Nueva York producía auténtico miedo, hasta el punto de que se ganó el sobrenombre de la «alcantarilla eléctrica». Los ingresos se desmoronaban a pasos agigantados a causa del boicot de la ciudadanía a este medio de transporte. Sin embargo, los miembros del Departamento de la Policía de Tránsito de la ciudad de Nueva York se negaban a aceptar la realidad. ¿Por qué? Solamente el 3 por ciento de los delitos más graves se cometían en el metro. Así pues, por mucho que el público se quejara, sus quejas caían en oídos sordos. No se percibía la necesidad de replantear las estrategias de la policía.

Fue entonces cuando Bratton se hizo cargo de la jefatura, y en cuestión de semanas logró apartar completamente del statu quo la forma de pensar de la policía ¿Cómo? No por la fuerza, ni basando sus argumentos en cifras, sino haciendo que los oficiales y los agentes –con el mismo a la cabeza– viajaran en metro de día y de noche. Hasta la llegada de Bratton esto no se había hecho jamás.

Aunque las estadísticas podían haber hecho pensar a la policía que el metro era seguro, lo que ahora vieron los agentes sobre el terreno fue lo que cada neoyorquino tenía que afrontar cada día: un sistema del metro al borde de la anarquía. Las bandas de jóvenes eran los dueños de los vagones, la gente saltaba por encima de los tornos para no tener que pagar, y los usuarios tenían que soportar las pintadas, la mendicidad agresiva y los borrachos tendidos en los asientos. La policía ya no podía evadirse de la horrible realidad. Nadie podía sostener ya que las estrategias policiales actuales no precisaban un cambio sustancial que rompiera con el statu quo cuanto antes.

Mostrar la peor cara de la realidad a los superiores también puede modificar su forma de pensar. Un planteamiento similar ayuda a sensibilizarlos rápidamente con respecto a las necesidades del líder. Sin embargo, pocos líderes explotan la fuerza de esta rápida llamada de atención. Más bien, hacen todo lo contrario. Tratan de ganarse apoyos con argumentos basados en cifras, que carecen del sentido de urgencia y de ímpetu emocional. O bien intentan exponer el caso más ejemplar de su excelencia operacional para conseguir apoyos. Si bien estas vías pueden ser eficaces, ninguna de ellas lleva a la eliminación de la barrera cognitiva de los superiores con tanta rapidez y contundencia como el hecho de mostrar lo peor.

Por ejemplo, cuando Bratton estuvo al mando de la división de policía de la Autoridad de Transporte de la Bahía de Massachusetts (MBTA), el comité de dirección decidió adquirir una pequeña flota de vehículos más económicos. Esa decisión iba en contra de la nueva estrategia policial de Bratton. Sin embargo, en lugar de oponerse a la decisión o de defender la necesidad de un mayor presupuesto –algo que habría tardado meses en reevaluarse y que probablemente se habría acabado denegando– Bratton invitó al gerente general de la MBTA a que se diera una vuelta por su unidad para conocer el distrito.

A fin de que el gerente general sufriera el horror que él trataba de enderezar, Bratton le recogió en un vehículo pequeño igual a los que se iban a adquirir. Trabajó los asientos delanteros para que el gerente pudiera percibir el escaso espacio para las piernas que tendría un agente de un metro ochenta de estatura. Durante el trayecto, Bratton pasó por encima de todos los baches posibles. Además, llevó consigo su cinturón, las esposas y la pistola para que el gerente pudiera ver cuán poco espacio había para las herramientas de trabajo de un agente de policía. Tras un par de horas, el gerente general pidió salir del vehículo

y le dijo a Bratton que no se explicaba cómo podía pasar tanto tiempo en un automóvil tan pequeño e incómodo, y no digamos con un delincuente en el asiento trasero. Finalmente, Bratton consiguió los vehículos más grandes que su nueva estrategia exigía.

Tratar con clientes descontentos

Para derribar la barrera cognitiva, no sólo es preciso sacar a los directivos de la oficina para que puedan ver con sus propios ojos los horrores operacionales, sino también para que escuchen directamente a los clientes más descontentos. No se atenga exclusivamente a lo que dicen las encuestas de mercado. ¿Hasta qué punto los ejecutivos de su compañía observan el mercado de forma activa y de primera mano y se reúnen con los clientes más descontentos para escuchar sus quejas? ¿Se ha preguntado alguna vez por qué las cifras de ventas no coinciden con la confianza que usted tiene en el producto? Hablando claro, no hay nada como conocer y escuchar directamente a los clientes insatisfechos.

A finales de los años setenta, el distrito 4 de la Policía de Boston, en el que se encontraba la Symphony Hall, la Christian Science Mother Church y otras instituciones culturales, estaba sufriendo una importante oleada de delitos. Se sentía cada vez más intimidada; los vecinos empezaban a vender sus casas y marcharse del distrito; empujando así a la comunidad hacia un deterioro acelerado. Sin embargo, pese a que los ciudadanos estaban abandonando el distrito en masa, el cuerpo de policía al mando de Bratton tenía la impresión de estar haciendo un trabajo excelente. Los indicadores del rendimiento que utilizaban tradicionalmente para compararse con otros

departamentos de policía se encontraban en el nivel más alto de su historia: el tiempo de respuesta ante las llamadas de auxilio se había reducido y los arrestos por delitos mayores habían aumentado. Para resolver esta paradoja, Bratton organizó una serie de reuniones en el ayuntamiento del distrito entre sus agentes y los residentes del vecindario.

No se tardó mucho tiempo en descubrir la brecha que había entre lo que unos y otros percibían. Si bien los agentes de policía se enorgullecían de la rapidez con que acudían a las llamadas de los ciudadanos y de la cifra récord de delitos graves resueltos, los ciudadanos no percibían ni valoraban estos esfuerzos, ya que eran pocos los que se sentían amenazados por el crimen a gran escala. En cambio, sí se sentían perseguidos y hostigados constantemente por molestias menos graves: borrachos, pordioseros, prostitutas y grafiteros.

Las reuniones en el ayuntamiento del distrito dieron lugar a una reorganización completa de las prioridades policiales a fin de centrar su actividad en la estrategia de océano azul de las «ventanas rotas». La delincuencia disminuyó y la gente se sintió segura de nuevo en su distrito.

¿Cuando usted tiene que emitir una llamada de atención a su organización sobre la necesidad de un cambio estratégico y una ruptura con el statu quo, lo argumenta a base de cifras? ¿O bien pone a sus directivos, empleados y superiores (y a usted también) en contacto directo con sus peores problemas operacionales? ¿Pone a sus directivos en contacto con el mercado para que escuchen las reclamaciones airadas de los clientes insatisfechos? ¿O bien delega en un tercero que vea por usted y le haga llegar los resultados de las encuestas de investigación de mercado?

Superar la barrera de los recursos

Una vez que el personal de la organización ha aceptado la necesidad de un cambio estratégico y está más o menos de acuerdo con los perfiles de la nueva estrategia, la mayoría de líderes se ven frente a frente con la cruda realidad de la falta de recursos. ¿Disponen del dinero suficiente para costear los cambios necesarios? Llegados a este punto, la mayoría de directos generales más reformistas optan por uno de estos dos caminos. O bien moderan sus ambiciones y desmoralizan de nuevo a todos sus colaboradores, o bien pelean para obtener más recursos de los bancos y los accionistas, un proceso que puede tardar tiempo y desviar la atención de los problemas de fondo de la compañía. Eso no quiere decir que este planteamiento sea innecesario o inútil, sino que el esfuerzo de obtener más recursos es a menudo un proceso largo y muy politizado.

¿Cómo se consigue que una organización ejecute un cambio estratégico con menos recursos? En lugar de dedicarse a tratar de conseguir más recursos, los líderes por punto de inflexión se concentran en multiplicar el valor de los recursos de los que ya disponen. Cuando éstos escasean, los ejecutivos pueden potenciar tres factores que ejercen una influencia desproporcionada en la liberación de un gran contingente de recursos, por una parte, y multiplicar el valor de dichos recursos, por otra. Estamos hablando de las zonas calientes, las zonas frías y la negociación.

Por *zonas calientes* entendemos aquellas actividades que demandan pocos recursos pero que pueden generar grandes rendimientos. Por el contrario, las *zonas frías* se refieren a aquellas actividades que exigen grandes recursos pero que tienen poco impacto sobre el rendimiento. En todas las

organizaciones suelen abundar tanto las zonas calientes como las frías. *La negociación* tiene que ver con el intercambio del exceso de recursos de una unidad en una determinada área por el exceso de recursos de otra unidad con el fin de ayudar a llenar los vacíos de recursos de ambas. Cuando las compañías aprenden a utilizar correctamente sus recursos actuales, suelen descubrir que son capaces de eliminar totalmente esta barrera.

¿Cuáles son las actividades que consumen la mayor parte de sus recursos pero, en cambio, tienen un escaso impacto en el rendimiento? A la inversa, ¿cuáles son las actividades que tienen el máximo impacto sobre el rendimiento pero, en cambio, carecen de recursos? Cuando las organizaciones se formulan las preguntas de esta manera, averiguan rápidamente la manera de liberar los recursos de bajo rendimiento para redirigirlos a las áreas donde tienen un gran impacto. De esta forma, se promueven y se consiguen a la vez unos costes más bajos y un mayor valor.

Redirigir los recursos hacia las zonas calientes

Los que precedieron a Bratton, en la dirección de la Policía de Tránsito de Nueva York, sostenían que para que el metro de la ciudad fuera seguro, tenían que asignar un agente a cada línea para que transitara por los vagones y vigilara cada una de las entradas y salidas. Aumentar los beneficios (menos delitos), significaba multiplicar los costes (los agentes de policía) hasta unos niveles imposibles, teniendo en cuenta los limitados presupuestos disponibles. La lógica de fondo era que la única manera de incrementar el rendimiento consistía en aumentar

proporcionalmente los recursos –la misma lógica intrínseca que guía la perspectiva de la mayoría de compañías cuando se trata de mejorar el rendimiento.

Sin embargo, Bratton consiguió el descenso más pronunciado de la delincuencia, el miedo y los desórdenes en el metro de toda la historia de la Policía de Tránsito, no con más policías sino dirigiendo la acción de la policía hacia las zonas calientes. El análisis que llevó a cabo puso de relieve que pese a que la red de metro era un laberinto de líneas, de entradas y de salidas, la inmensa mayoría de los delitos se cometían en unas cuantas estaciones y en unas pocas líneas. También descubrió que estas zonas calientes carecían de la atención policial suficiente a pesar de que tenían un impacto desproporcionado sobre la delincuencia total, mientras que las líneas y estaciones donde rara vez se producían actividades delictivas contaban con el mismo número de agentes de servicio. La solución fue cambiar completamente el sistema de asignación de agentes, concentrándolos en las zonas calientes a fin de atosigar a los potenciales perturbadores de la ley el orden. El resultado fue que la delincuencia descendió bruscamente sin que fuera necesario aumentar el tamaño de la fuerza policial.

Asimismo, antes de la llegada de Bratton al NYPD, la unidad de narcóticos trabajaba únicamente de lunes a viernes en turnos de nueve a cinco y representaba menos del 5 por ciento del personal del departamento. A fin de identificar las zonas calientes que precisaban recursos, Jack Maple, adjunto de Bratton para la estrategia contra el delito, solicitó a los jefes del NYPD en una de sus primeras reuniones que hicieran un cálculo aproximado del porcentaje de delitos asociados al uso de sustancias estupefacientes. La mayoría respondió que un 50 por ciento, otros hablaron de un 70 por ciento; en cualquier caso, la cifra más baja que salió fue del 30 por ciento. Maple señaló que,

sobre esta base, era difícil defender que una unidad de narcóticos que representaba menos del 5 por ciento de las fuerzas del NYPD tuviera la cantidad de personal necesario. Además, resultó que la mayor parte del tráfico de compraventa tenía lugar durante el fin de semana, coincidiendo con la comisión constante de delitos asociados a las drogas y con los días de la semana que no trabajaba la unidad de narcóticos. ¿Por qué? Porque siempre se había trabajado así; era un *modus operandi* que nunca se había cuestionado.

Cuando se expusieron estos datos y se identificaron las zonas calientes, la petición de Bratton de una relocalización radical del personal y de los recursos dentro del NYPD fue rápidamente aceptada. A continuación, Bratton procedió a canalizar el personal y los recursos hacia las zonas calientes y el número de delitos asociados a las drogas cayó en picado.

¿De dónde obtuvo los recursos que necesitaba? Evaluando simultáneamente las zonas frías de la organización.

Redirigir los recursos de las zonas frías

Los líderes precisan liberar recursos buscándolos en las zonas frías. Bratton descubrió que una de las mayores zonas frías relacionadas con el tema del metro era el procesamiento de los delincuentes en los juzgados. Un agente tardaba dieciséis horas de promedio en llevar a un delincuente al centro de la ciudad para diligenciar incluso la más pequeña falta. Durante este período de tiempo, los agentes no patrullaban el metro ni agregaban valor.

Bratton cambió esta situación. En lugar de llevar a los delincuentes al juzgado, llevó los centros de tramitación de los

delitos hasta donde se encontraban los delincuentes, valiéndose de unos autobuses viejos transformados en comisarías de policía en miniatura que se estacionaban frente a las salidas de las estaciones de metro. En lugar de tener que atravesar toda la ciudad para trasladar a los sospechosos a los juzgados, lo único que debía hacer el agente era escoltar al sospechoso hasta el autobús. Esto redujo el tiempo de tramitación de dieciséis horas a tan sólo una, lo que liberaba a los agentes para que pudieran patrullar por el metro y detener a los delincuentes.

Negociar

Además de reasignar internamente los recursos de los que ya dispone una unidad, los líderes por punto de inflexión intercambian con habilidad los recursos que no necesitan a cambio de otros que sí necesitan y no tienen. Consideremos nuevamente el caso de Bratton. Los altos responsables de las organizaciones del sector público saben que la cuantía de sus presupuestos y el número de personas a su cargo suelen ser motivo de acalorados debates porque los recursos públicos son notoriamente limitados. Esto ocasiona que dichos altos responsables se muestren poco dispuestos a comentar en público los recursos sobrantes que puedan tener, y no hablemos ya de liberarlos para que otras partes de la organización puedan utilizarlos, porque correrían el riesgo de perder el control sobre dichos recursos. Una de las consecuencias es que, con el tiempo, algunas organizaciones acaban dotadas de unos recursos que no necesitan mientras que carecen de otros que sí son necesarios.

Cuando tomó posesión del cargo de jefe de la Policía de Tránsito de Nueva York, Dean Esserman (en la actualidad jefe de la Policía de New Haven, Connecticut), asesor general y

consejero político de Bratton, desempeñó un papel clave como negociador de recursos. Esserman descubrió que la unidad de Tránsito, que andaba escasa de espacio de oficinas, disponía de una flota de vehículos sin distintivo muy superior a sus necesidades. Por otra parte, la división de libertad condicional de Nueva York andaba escasa de vehículos pero, en cambio, le sobraba espacio en sus oficinas. Esserman y Bratton propusieron el trueque evidente, que aceptaron agradecidos los agentes de la libertad condicional. Por su parte, los agentes de la unidad de Tránsito quedaron encantados con el primer piso de uno de los mejores edificios del centro de la ciudad. El acuerdo fortaleció la credibilidad de Bratton en el interior de la organización, lo que le allanó el camino más tarde para introducir posteriormente cambios más radicales. Al mismo tiempo, esto le marcó ante sus jefes políticos como una persona con capacidad para resolver problemas.

La [figura 7.2](#) representa hasta qué punto fue radical la reasignación de recursos llevada a cabo por Bratton en el Departamento de la Policía de Tránsito de Nueva York para salir del océano rojo y ejecutar su estrategia de océano azul. El eje vertical muestra el nivel relativo de asignación de recursos y el eje horizontal muestra los diversos elementos de la estrategia en los que se hicieron las inversiones. Al restar importancia o prácticamente eliminar algunos elementos tradicionales del trabajo de la policía de tránsito a la vez que hacía hincapié en otros o creaba unos nuevos, Bratton fue capaz de conseguir un cambio espectacular en la asignación de los recursos.

Mientras que las medidas de reducción y eliminación se tradujeron en recortes de costes para la organización, las medidas que incrementaron determinados elementos o crearon otros nuevos requirieron inversiones adicionales. Sin embargo, tal como puede apreciarse en el cuadro estratégico, la inversión

total de recursos se mantuvo más o menos constante. Asimismo, el valor para los ciudadanos aumentó. La eliminación de la práctica de una cobertura generalizada de toda la red de metro y su sustitución por una estrategia focalizada en las zonas calientes posibilitó que la Policía de Tránsito pudiera combatir la delincuencia en el metro con más eficiencia y efectividad. La reducción del tiempo de los agentes en el proceso de tramitación de las detenciones o en las zonas frías y la creación del sistema de autobuses en las salidas del metro elevó sustancialmente el valor de las fuerzas policiales, ya que los agentes pudieron concentrar su tiempo y su atención en patrullar por el metro. El aumento del nivel de inversiones destinadas a combatir los delitos contra la calidad de vida en lugar de los delitos graves supuso una reasignación de los recursos policiales en delitos que representaban un peligro constante para la vida cotidiana de los ciudadanos. Gracias a estas medidas, la Policía de Tránsito de Nueva York mejoró notablemente el rendimiento de sus agentes, a quienes liberó de molestas tareas administrativas y asignó cometidos claros sobre la clase de delitos en los que se debían concentrar y combatir.

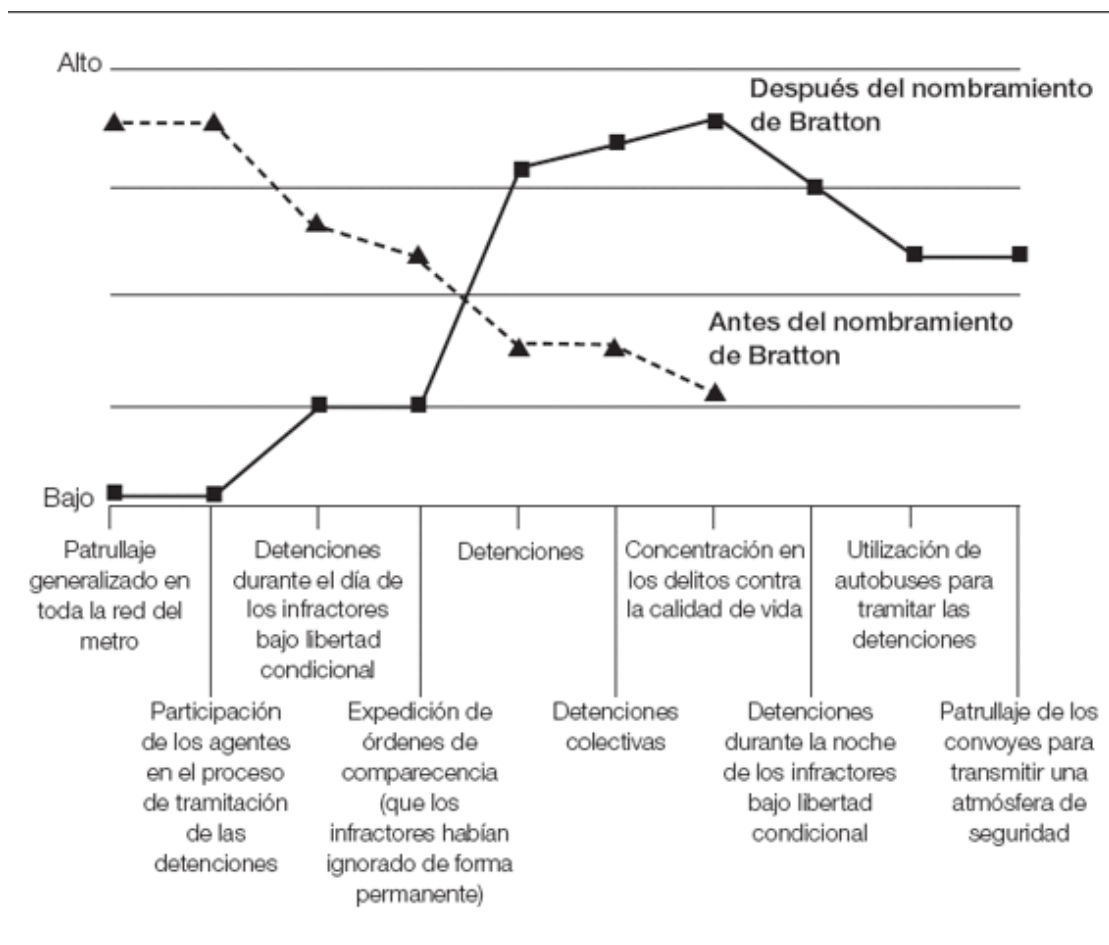


Figura 7.2. El cuadro estratégico de la Policía de Tránsito: reasignación de los recursos por parte de Bratton.

¿Asigna usted los recursos basándose en los supuestos de toda la vida o trata de conseguir y concentrar recursos en las zonas calientes? ¿Dónde se encuentran las zonas calientes? ¿Qué tipo de actividades ejercen un mayor impacto sobre el rendimiento pero andan escasas de recursos? ¿Dónde se encuentran las zonas frías? ¿Qué tipo de actividades cuentan con un exceso de recursos pero tienen un impacto insignificante sobre el rendimiento? ¿Dispone de oportunidades para negociar y sabe que puede negociar?

Saltar la barrera motivacional

Para que la organización alcance el punto de inflexión y aplique la estrategia de océano azul, usted debe alertar a los empleados de la necesidad de efectuar un cambio estratégico e identificar la forma de hacerlo con unos recursos limitados. Para que una estrategia nueva se convierta en un verdadero movimiento, la gente no sólo debe saber qué es lo que hay que hacer sino también actuar de acuerdo con este conocimiento de forma positiva y continuada.

¿Cómo se puede motivar a la masa de empleados de forma rápida y con un bajo coste? Cuando la mayoría de líderes empresariales tienen que romper con el *statu quo* y transformar sus organizaciones, formulan unas ambiciosas visiones estratégicas y recurren a iniciativas de movilizaciones masivas impuestas de arriba a abajo. Actúan bajo el supuesto de que para provocar reacciones masivas son necesarias unas acciones masivas proporcionales. Pero este proceso exige mucho tiempo y a menudo es aparatoso y costoso, teniendo en cuenta la amplia gama de necesidades y motivaciones que están presentes en la mayoría de grandes compañías. Asimismo, las visiones estratégicas globales suelen inspirar una defensa verbal en lugar de la acción que se pretende. Sería más fácil darle la vuelta a un portaviones en una bañera.

¿O acaso existe una forma distinta de hacerlo? En lugar de transmitir esfuerzos de cambio a nivel general, los líderes por punto de inflexión siguen el camino contrario y buscan la concentración máxima. Concentran su atención en tres factores que tienen una influencia desproporcionada sobre la motivación de los empleados, a los que llamaremos personas influyentes clave, gestión de pecera y atomización.

Focalización en las personas influyentes clave

A fin de que el cambio estratégico tenga un impacto real, es necesaria una movilización en masa de los empleados de todos los niveles. Sin embargo, para desencadenar un movimiento epidémico de energía positiva no se deben diluir los esfuerzos sino concentrarlos en las *personas influyentes clave*, es decir, aquellas personas de dentro que son líderes naturales, que son respetadas y persuasivas, o que poseen la capacidad de bloquear y desbloquear el acceso a los recursos esenciales. Al igual que ocurre en el juego de los bolos, cuando la bola golpea de frente el primer bolo los demás caen acto seguido. Esto exime a la organización de abordar a todos los empleados, uno por uno, y, sin embargo, todos resultan influidos y cambian. Además, es relativamente fácil para la alta dirección identificar y motivar a estas personas influyentes clave, ya que su número es relativamente pequeño y tienden a compartir los mismos problemas e inquietudes.

Por ejemplo, Bratton enfocó sus esfuerzos en el NYPD en los setenta y seis jefes de distrito como personas influyentes clave. ¿Por qué? Cada jefe de distrito controlaba directamente de doscientos a cuatrocientos agentes. Por tanto, el apoyo incondicional de estos setenta y seis jefes produciría una reacción en cadena que impactaría y motivaría a los treinta y seis mil agentes de las fuerzas de policía a adoptar la nueva estrategia policial.

Poner a las personas influyentes clave en una pecera

El medio más eficaz para conseguir un nivel de motivación importante y continuado entre las personas influyentes clave consiste en destacar de forma bien visible y repetida sus actuaciones. Esto es lo que denominamos *gestión de pecera*, donde las acciones y las omisiones de las personas influyentes clave se exponen con total transparencia a los demás, al igual que los peces en una pecera. De este modo, la inacción también queda magnificada. Todos pueden ver claramente quiénes son los que se quedan atrás y se crea un escenario equitativo en el que todos los agentes de un cambio rápido tienen la misma oportunidad de destacarse. Para que la gestión de pecera sea eficaz, debe estar basada en la transparencia, la inclusión y la equidad.

La pecera de Bratton en el NYPD era una reunión quincenal denominada Compstat donde se revisaba la estrategia contra la delincuencia. A ella asistían los altos mandos policiales de la ciudad para revisar el rendimiento de la actividad de los setenta y seis jefes de distrito en la aplicación de la nueva estrategia. La asistencia era obligatoria para todos ellos y también se convocaba a otros cargos municipales de diferentes niveles jerárquicos y ámbitos de actuación. El propio Bratton estaba presente siempre que le era posible. Cuando se preguntaba a cada jefe de distrito delante de sus colegas y superiores sobre el aumento o la disminución del rendimiento en la lucha contra la delincuencia basándose en las nuevas directivas estratégicas de la organización, se proyectaban simultáneamente en una pantalla unos enormes mapas y gráficos generados por ordenador, donde se reflejaba visualmente la auténtica realidad del rendimiento

del jefe de distrito en la ejecución de la estrategia. El jefe de distrito era el responsable de explicar a los demás los mapas y gráficos, describir la manera en que sus agentes se ocupaban y resolvían los problemas, y exponer detalladamente por qué el rendimiento subía o bajaba.

El resultado fue que se creó una cultura de alto rendimiento en cuestión de semanas –no estamos hablando de meses y mucho menos de años– porque ninguna de las personas influyentes clave deseaba pasar vergüenza delante de las demás y, además, todos querían destacar delante de sus colegas y superiores. Con la pecera por testigo, los jefes de distrito incompetentes ya no podían esconder sus deficiencias ni atribuir los resultados obtenidos en su distrito a los errores cometidos en los distritos vecinos, porque estos vecinos estaban presentes en la sala de reuniones y podían replicar. De hecho, en la primera página del documento de trabajo para la reunión aparecía la foto del jefe de distrito que iba a ser interrogado y allí se recalca que era el responsable de rendir cuentas de los resultados del distrito.

Por la misma razón, la pecera brindaba la oportunidad de rendir homenaje a los jefes que tenían un alto rendimiento por el trabajo realizado en sus distritos y por la ayuda prestada a los demás distritos. Estas reuniones ofrecían también a los líderes policiales la oportunidad de comparar entre ellos sus experiencias; antes de la llegada de Bratton, los jefes de distrito rara vez se reunían como grupo. Con el tiempo, este estilo de gestión de pecera se filtró a los niveles inferiores, a medida que los jefes de distrito comenzaron a ensayar sus propias versiones de las reuniones de Bratton. Como sabían que tendrían que responder públicamente del rendimiento obtenido en la aplicación de la estrategia, los jefes de distrito estaban

tremendamente motivados para que todos los agentes bajo su mando marcharan al ritmo de la nueva estrategia.

Sin embargo, para que este tipo de gestión transparente sea eficaz, las organizaciones deben asegurarse al mismo tiempo de que el *modus operandi* sea justo y equitativo. Cuando hablamos de *proceso justo* nos referimos a la necesidad de incluir en el mismo a todas las personas afectadas, a las que se explica la base sobre la que se toman las decisiones y los criterios para que los empleados asciendan o se les deje de lado en el futuro. Asimismo, se fijan expectativas claras de lo que esto significa para el rendimiento de los empleados. En las reuniones de revisión de la estrategia contra la delincuencia del NYPD, nadie podía discutir que el campo de juego no era justo ni equitativo. Todos los jefes de distrito (personas influyentes clave) tenían que pasar por la pecera. La transparencia era total y absoluta cuando se evaluaba el rendimiento de cada uno de ellos y todos podían ver con claridad la relación existente entre dicho rendimiento y los ascensos o descensos de categoría. Además, en todas las reuniones se establecían expectativas claras del rendimiento que se esperaba de cada uno de ellos.

De esta forma, el proceso justo transmite a la gente que hay un campo de juego perfectamente nivelado y que los líderes aprecian la valía intelectual y emocional de los empleados a pesar de todos los cambios que puedan ser necesarios. Esto mitiga en gran medida las posibles suspicacias y dudas que casi siempre están presentes en las mentes de los empleados cuando una compañía está intentando llevar un cambio estratégico importante. El respaldo proporcionado por el proceso justo combinado con el énfasis en el rendimiento transparentado por la gestión de la pecera, sirven de motor y de apoyo a la gente a lo largo del viaje y demuestra el respeto emocional e intelectual que los directivos tienen por los empleados. (En el [capítulo 8](#) se

hace un análisis más detallado del proceso equitativo y de sus consecuencias para la motivación).

Atomizar para que la organización cambie por sí misma

El último factor de influencia desproporcionada es la atomización. La *atomización* tiene que ver con el marco en que se presenta el desafío estratégico –una de las tareas más sutiles y delicadas del liderazgo por punto de inflexión. Si la gente no está convencida de que el desafío estratégico es superable, es poco probable que el cambio tenga éxito. El objetivo de Bratton en Nueva York era tan ambicioso que costaba de creer. ¿Quién podía creer que lo que hiciera un individuo transformaría la urbe más grande y peligrosa del país en la más segura? ¿Y quién querría invertir tiempo y energías en perseguir un sueño imposible?

Para que el desafío fuera alcanzable, Bratton lo descompuso en partes mucho más pequeñas que tuvieran sentido para los agentes de los distintos niveles. Tal como lo exponía el propio Bratton, el desafío al que se enfrentaba el NYPD era que las calles de Nueva York fueran seguras «manzana a manzana, distrito a distrito y barrio a barrio». Presentado de esta forma, el desafío abarcaba toda la ciudad pero a la vez era factible. El único desafío que debían superar los agentes que patrullaban por las calles era que su ronda y su manzana fueran seguras –nada más. El desafío a superar por los jefes de distrito era que su distrito fuera seguro– nada más. Y lo mismo los jefes de barrio. Nadie podía alegar que lo que se les pedía era exageradamente difícil. Ni tampoco podía quejarse de que el cumplimiento del

objetivo estaba fuera de su alcance. De esta forma, la responsabilidad de la aplicación de la estrategia de océano azul se traspasó de Bratton a cada uno de los treinta y seis mil agentes de policía del NYPD.

¿Trata usted de motivar a las masas de forma indiscriminada? ¿O bien se concentra en las personas influyentes clave? ¿Realiza una gestión de pecera sobre dichas personas conforme a un proceso justo? ¿O bien se limita a exigir un alto rendimiento y cruza los dedos a la espera de las cifras del próximo trimestre? ¿Pone en circulación visiones estratégicas grandiosas? ¿O bien descompone el problema para que sea procesable a todos los niveles?

Derribar la barrera política

La juventud y la destreza siempre prevalecen por encima de la edad y la traición. ¿Verdadero o falso? Falso. Hasta los mejores y los más brillantes son devorados vivos regularmente por la política, las intrigas y los complots. La política es una realidad ineludible en la vida de las organizaciones públicas y privadas. Aunque una organización haya llegado hasta el punto de inflexión de la ejecución, siempre hay intereses creados muy poderosos que se alzarán en contra de los cambios inminentes. (Véase en el [capítulo 6](#) el análisis sobre los obstáculos para la adopción). Cuanto más probable es el cambio, más feroz y encarnizado será el ataque de estas personas que ejercen una influencia negativa –tanto desde el interior como desde el exterior de la organización– con el objetivo de proteger sus posiciones. Su resistencia puede perjudicar seriamente el proceso de ejecución de la estrategia e incluso hacerlo

descarrilar. Para vencer a estas fuerzas políticas, los líderes por punto de inflexión se focalizan en tres factores de influencia desproporcionada: potenciar a los ángeles, silenciar a los demonios, y asegurarse los servicios de un consejero para la alta dirección. Los ángeles son las personas que más tienen a ganar con el cambio estratégico. Por el contrario, los demonios son quienes más tienen a perder. Y un consejero es una persona de dentro bien informada, políticamente hábil pero muy respetada que conoce de antemano dónde se esconden todas las minas y quiénes serán los partidarios y los opositores.

Asegurarse los servicios de un consejero para la alta dirección

Cuando se trata de crear un equipo de alta dirección, la mayoría de líderes se concentran en disponer de potentes competencias funcionales, como marketing, operaciones y finanzas, y eso es lo que consideran importante. Sin embargo, los líderes por punto de inflexión también incorporan una función en la que pocos ejecutivos piensan: un consejero. Por ejemplo, Bratton se aseguró en todo momento de tener en su equipo de dirección a un veterano respetado que conociera la ubicación de las minas y las trampas que tendría que sortear al implementar la nueva estrategia policial. En el NYPD, Bratton nombró a Jack Timoney, como su segundo. Timoney era un policía de policías, temido y respetado por su dedicación al NYPD y por haber recibido más de sesenta condecoraciones y cruces de combate. Sus veinte años en el cuerpo le habían enseñado a identificar no sólo quienes eran los actores clave sino también a conocer cómo actuaban en el terreno de la política. Una de las primeras tareas de Timoney fue informar a Bratton de las actitudes que podría

adoptar el personal directivo ante la nueva estrategia policial del NYPD, e identificar a aquellos que se opondrían públicamente o bien sabotearían calladamente la nueva iniciativa. Esto dio lugar a un relevo radical de la guardia.

Potenciar a los ángeles y silenciar a los demonios

Para derribar las barreras políticas, es preciso preguntarse dos cosas:

- ¿Quiénes son mis demonios? ¿Quiénes me combatirán? ¿Quiénes perderán más en el futuro a causa de la estrategia de océano azul?
- ¿Quiénes son mis ángeles? ¿Quiénes me respaldarán espontáneamente? ¿Quiénes ganarán más con el cambio estratégico?

No luche en solitario. Hágase con la voz más potente y resonante y pelee a su lado. Identifique a sus detractores y a sus partidarios –olvídese de los de en medio– y trate de conseguir un desenlace favorable para los dos grupos. Pero muévase con rapidez. Aísle a los opositores creando una coalición más amplia con sus ángeles antes de comenzar la batalla. De este modo, sofocará la guerra antes de que tenga la oportunidad de comenzar o de adquirir fuerza.

Una de las amenazas más serias para la nueva estrategia policial de Bratton tuvo su origen en los juzgados de Nueva York. Los juzgados se opusieron al cambio estratégico porque creyeron que la nueva estrategia de centrarse en delitos contra la calidad de vida supondría una carga abrumadora para el sistema

de delitos como la prostitución y las borracheras con escándalo. Para vencer esta oposición, Bratton demostró claramente a sus partidarios, entre ellos el alcalde, los fiscales de distrito, y los gerentes de prisiones, que el sistema judicial podría manejar sin problema alguno este mayor número de delitos contra la calidad de vida y que el empeño en eliminarlos terminaría por reducir su carga de trabajo a largo plazo. El alcalde decidió intervenir.

Entonces, la coalición organizada por Bratton, con el alcalde a la cabeza, pasó a la ofensiva a través de la prensa con un mensaje simple y claro: si los juzgados no hacían lo que les correspondía, los índices de delincuencia de la ciudad no descenderían. La alianza de Bratton con la alcaldía y con el periódico más importante de la ciudad logró aislar a los juzgados. Era inconcebible que se opusieran públicamente a una iniciativa que no sólo convertiría a Nueva York en un lugar para vivir más atractivo sino que también reduciría en última instancia el número de casos que tendrían que resolver. El discurso firme y contundente del alcalde en la prensa acerca de la necesidad de perseguir los delitos contra la calidad de vida de la población y el apoyo del periódico más respetado y liberal de la ciudad otorgando credibilidad a la nueva estrategia policial, hicieron que el coste de combatir la estrategia de Bratton adquiriera dimensiones abrumadoras. Bratton había ganado la batalla: los juzgados harían su trabajo. También ganó la guerra: los índices de delincuencia disminuyeron.

La clave para ganarse a los detractores o demonios es conocer todos los ángulos probables de ataque y desarrollar contrargumentos respaldados por hechos y razones irrefutables. Por ejemplo, cuando se pidió por primera vez a los jefes de distrito del NYPD que compilaran informaciones y mapas detallados sobre la delincuencia en sus respectivos sectores, reaccionaron en contra de la idea, alegando que esta labor les

llevaría muchísimo tiempo. Previendo esta reacción, Bratton ya había llevado a cabo una prueba piloto para determinar cuánto tiempo se tardaría en realizar este trabajo: menos de dieciocho minutos diarios, lo cual representaba, tal como comunicó a los jefes de distrito, menos del 1 por ciento de su carga de trabajo diaria media. Pertrechado con esta información, fue capaz de derribar la barrera política y ganar la batalla antes de que empezara.

¿Tiene usted un consejero –una persona de dentro muy respetada– en su equipo de alta dirección o solamente un director financiero y otros directores funcionales? ¿Sabe quiénes le combatirán y quiénes se alinearán con la nueva estrategia? ¿Ha organizado coaliciones con aliados naturales para cercar a los disidentes? ¿Ha conseguido que su consejero desactivara las minas más grandes y peligrosas y así no ha tenido que dedicarse a cambiar a las personas que no pueden o no desean cambiar?

Cuestionar la opinión tradicional

En [figura 7.3](#) se representan los aspectos esenciales del funcionamiento del liderazgo por punto de inflexión. Tal como allí se muestra, la teoría convencional del cambio organizacional se apoya en la transformación de las masas. Por tanto, los esfuerzos de cambio giran alrededor de la movilización de las masas, lo cual exige recursos importantes y mucho tiempo por delante –unos lujos que pocos ejecutivos se pueden permitir. El liderazgo por punto de inflexión, en cambio, toma la dirección contraria. Para cambiar a la masa, se concentra en lograr la transformación de los extremos: las personas, los actos y las actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre

el rendimiento. Transformando primero los extremos, los líderes por punto de inflexión son capaces de cambiar lo esencial de forma rápida y a un coste bajo a fin de ejecutar sin problemas la nueva estrategia.

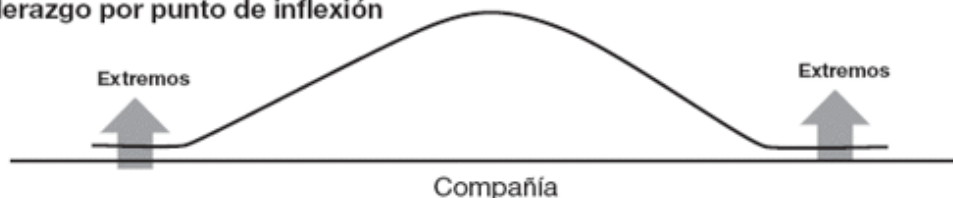
Nunca es fácil ejecutar un cambio estratégico, pero todavía es más difícil hacerlo en poco tiempo y con recursos limitados. Sin embargo, los estudios que hemos realizado indican que puede conseguirse a través de la potenciación del liderazgo por punto de inflexión. Cuando se identifican conscientemente las barreras a la ejecución de la estrategia y nos concentramos en los factores de influencia desproporcionada, también es posible derribarlas y hacer realidad el cambio estratégico. No siga los dictados de la opinión tradicional. No es cierto que todos los desafíos exijan una acción proporcionada. Concentre su atención en los actos de influencia desproporcionada. Éste es un componente crítico del liderazgo para hacer realidad *La estrategia del océano azul*.

Opinión convencional



La teoría del cambio organizacional se apoya en la transformación de las masas. Por tanto, los esfuerzos de cambio giran alrededor de la movilización de las masas, lo que exige unos recursos enormes y un período de tiempo prolongado.

Liderazgo por punto de inflexión



Para cambiar las masas hay que focalizarse en los extremos: las personas, los actos y las actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre el rendimiento para lograr un cambio estratégico rápido y a bajo coste.

Figura 7.3. La opinión convencional *versus* el liderazgo por punto de inflexión.

En el capítulo siguiente profundizaremos un nivel más. Analizaremos el desafío de movilizar la mente y el corazón de la gente con la nueva estrategia a través de la creación de una cultura de confianza, compromiso y cooperación voluntaria en su ejecución, además de apoyo para el líder.

8

Incorporar la ejecución a la estrategia

Una compañía no es solamente la alta dirección ni tampoco el mando intermedio. Una compañía son todas las personas que la integran, desde la cúpula hasta la base. Y una compañía se destaca por una importante y consecuente capacidad de ejecución solamente cuando todos los miembros de la organización están motivados para respaldar una estrategia, para bien o para mal. Un paso significativo hacia dicho fin es superar las barreras organizacionales que obstaculizan la ejecución de la estrategia y derribar los obstáculos que son capaces de detener incluso la mejor de las estrategias.

Sin embargo, al final, es necesario que la compañía recurra a la base esencial de la acción: las actitudes y los comportamientos de todas las personas que forman parte de la organización. Se debe crear una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a aplicar la estrategia acordada –no de forma literal sino según su espíritu–. Los corazones y las mentes de la gente deben alinearse con la nueva

estrategia, de tal manera que a nivel individual cada persona la haga suya y se muestre dispuesta, más allá de su aplicación obligada, a cooperar voluntariamente para llevarla a cabo.

Este desafío cobra mayores proporciones cuando se trata de *La estrategia del océano azul*. El pánico comienza a aumentar cuando las personas perciben que se las empuja a salir de su zona de confort y a modificar la forma en que han venido haciendo las cosas hasta entonces. Se preguntan: ¿Cuáles son las verdaderas razones del cambio? ¿Es sincera la alta dirección cuando habla de construir el crecimiento del futuro a través de un cambio en la trayectoria estratégica? ¿O bien están tratando de recortar puestos de trabajo y conseguir que nos vayamos?

Cuanto más lejos esté la gente de la cúpula de la organización y cuanto más escasa haya sido su participación en la confección de la estrategia, mayor será el pánico. En primera línea, precisamente en el nivel en que debe ejecutarse la estrategia un día tras otro, la gente puede sentirse molesta por el hecho de que le impongan una estrategia sin que nadie les haya preguntado qué pensaban o sentían al respecto. Precisamente cuando se cree que todo se ha hecho bien, las cosas pueden torcerse de repente en la primera línea de la organización.

Esto nos lleva al sexto principio de la estrategia de océano azul: para generar confianza y compromiso en todos los niveles de la organización y fomentar su cooperación voluntaria, las compañías deben incorporar la ejecución dentro de su estrategia desde el comienzo. Ese principio permite a las compañías minimizar el riesgo de la desconfianza, de la falta de colaboración e incluso del sabotaje. Este riesgo de gestión es relevante para la ejecución de la estrategia, tanto en el caso de los océanos rojos como de los azules, pero es mayor para *La estrategia del océano azul* porque su ejecución exige cambios

más importantes. Por tanto, la minimización de dicho riesgo es esencial cuando las compañías ejecutan una estrategia de océano azul. Las compañías deben ir más allá de la política tradicional del «palo y la zanahoria». Deben aplicar un proceso justo al diseñar y ejecutar la estrategia.

Nuestros estudios demuestran que el proceso justo es una variable clave que distingue los movimientos estratégicos que triunfan de los que fracasan. La presencia o ausencia de un proceso justo puede potenciar o destruir los mejores esfuerzos de la compañía en la fase de ejecución de la estrategia.

Un proceso deficiente puede echar por tierra la aplicación de la estrategia

Tomemos como ejemplo la experiencia de una empresa líder en el suministro de líquidos refrigerantes para el sector de metalistería a la que denominaremos Lubber. A causa de los numerosos parámetros de procesamiento existentes en la fabricación de productos del metal, hay varios centenares de refrigerantes donde escoger. La elección del refrigerante apropiado es un proceso delicado. Los productos deben testarse primero en las máquinas de producción y la lógica en que se basa la decisión de compra no siempre es clara. Por tanto, hay un tiempo de inactividad de la maquinaria y unos costes de las muestras, lo cual resulta caro tanto para los clientes como para la propia Lubber.

A fin de ofrecer a sus clientes un salto en valor, Lubber diseñó una estrategia que eliminara la complejidad y los costes de la fase de prueba. Valiéndose de la inteligencia artificial, desarrolló un sistema experto que redujo la tasa de errores en la

selección de los refrigerantes a menos de un 10 por ciento, cuando el promedio del sector era de un 50 por ciento. El sistema redujo también el tiempo de inactividad de la maquinaria, facilitó el manejo del refrigerante y mejoró la calidad general de las piezas fabricadas. Además, el proceso de ventas de Lubber se simplificó de forma espectacular, lo cual proporcionaba a los vendedores más tiempo para tratar de conseguir nuevas ventas y permitía reducir los costes por venta.

Sin embargo, este movimiento estratégico de innovación en valor encaminado a beneficiar a todas las partes estaba condenado al fracaso desde el comienzo. No se trataba de que la estrategia fuera mala ni de que el sistema experto no funcionase; funcionaba a las mil maravillas. La estrategia estaba condenada porque los vendedores se pusieron en su contra.

Como no habían sido llamados a participar en el proceso de creación de la estrategia ni tampoco habían sido informados de la base lógica del cambio, los vendedores percibieron el sistema experto bajo una perspectiva que nunca se les habría pasado por la cabeza a los miembros del equipo de diseño o de la alta dirección. Para ellos, se trataba de una amenaza directa contra lo que consideraban su aportación más valiosa: participar en la fase de prueba para encontrar el refrigerante adecuado de entre la larga lista de posibles candidatos. Nunca apreciaron los maravillosos beneficios que obtendrían, como evitar la parte más fastidiosa de su trabajo, disponer de más tiempo para tratar de conseguir más ventas, y lograr más contratos gracias a su posición destacada frente a la competencia.

Las ventas no despegaron porque los vendedores se sentían amenazados y porque a menudo restaban credibilidad al sistema experto al manifestar dudas sobre su efectividad delante de los clientes. Tras maldecir su arrogancia y aprender a las malas lo

importante que es ocuparse del riesgo de gestión desde el principio sobre la base del proceso correcto, la alta dirección se vio obligada a retirar del mercado el sistema experto y a trabajar para reconstruir la confianza con sus vendedores.

El poder del proceso justo

¿En qué consiste entonces el proceso justo? ¿Y de qué manera facilita la incorporación de la ejecución dentro de la estrategia? El tema de la equidad o la justicia ha preocupado a escritores y filósofos desde tiempos inmemoriales. Pero la teoría del proceso justo tiene su origen en los trabajos de dos sociólogos: John W. Thibault y Laurence Walker. A mediados de los años setenta, combinaron el interés por la psicología de la justicia con el estudio del proceso, lo que dio lugar al término *justicia procesal*.¹ Centrarón su análisis en el ámbito jurídico, a fin de tratar de entender qué es lo que hace que la gente confíe en un sistema legal y cumpla con las leyes sin que se les obligue a hacerlo. A través de sus investigaciones llegaron a la conclusión de que a las personas les interesa tanto la justicia del proceso a través del cual se llega a un resultado como el propio resultado. La satisfacción de la gente con el resultado y su compromiso con el mismo era mayor en los casos en que se ejercía la justicia procesal.²

El proceso justo es la expresión que utilizamos en el campo de la gestión empresarial para el concepto de justicia procesal. Al igual que en el ámbito jurídico, el proceso justo permite incorporar la ejecución dentro de la estrategia al propiciar la aceptación de la gente desde un principio. Cuando se ejerce el proceso justo durante la construcción de la estrategia, la gente

tiene confianza en la existencia de igualdad de condiciones. Esto la motiva a cooperar de forma voluntaria cuando llega el momento de aplicar las decisiones estratégicas resultantes.

La cooperación voluntaria es algo más que la ejecución mecánica, donde la gente hace las cosas simplemente para salir del paso. Implica ir más allá de la llamada del deber y aportar energía e iniciativa hasta el máximo de capacidad – subordinando incluso el interés personal– a fin de ejecutar las estrategias resultantes.³ En la [figura 8.1](#). se representa el flujo causal que hemos observado entre el proceso justo, las actitudes y el comportamiento.

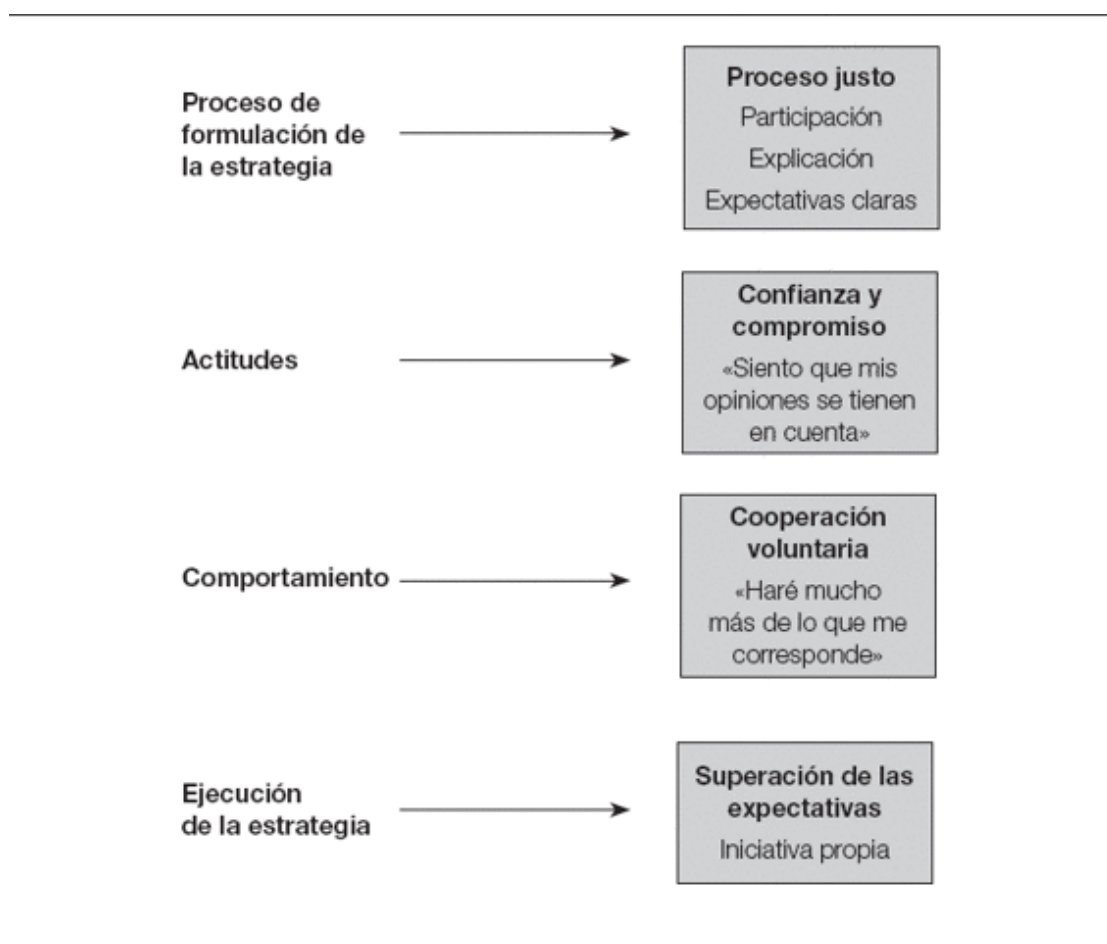


Figura 8.1. Efecto del proceso justo sobre las actitudes y el comportamiento de las personas.

Los tres principios del proceso justo

Hay tres elementos que definen el proceso justo y que se refuerzan mutuamente: la participación, la explicación y las expectativas claras.⁴ Tanto si se trata de altos ejecutivos como de empleados de la planta de producción, todos tienen en consideración estos tres elementos. Los hemos denominado los tres *principios del proceso justo*.

La *participación* se refiere al hecho de hacer participar a las personas en decisiones estratégicas que les afectan a través de pedirles sus ideas y de permitirles refutar los aspectos positivos de las ideas y los supuestos de los demás. La participación transmite el respeto que la alta dirección tiene por los individuos y sus ideas. Alentar la controversia agudiza las ideas y crea un mejor saber colectivo. La participación da lugar a que la alta dirección tome mejores decisiones estratégicas y a un mayor nivel de compromiso de todas las personas involucradas en la ejecución de dichas decisiones.

La *explicación* significa que todas las personas involucradas y afectadas deberían comprender las razones por las que se toman las decisiones estratégicas definitivas. La explicación de los pensamientos que subyacen en las tomas de decisiones hace que la gente tenga la seguridad de que los directivos han tenido en cuenta sus opiniones y que han tomado las decisiones de forma imparcial en beneficio de los intereses generales de la compañía. Las explicaciones permiten a los empleados confiar en las intenciones de los directivos aunque sus propias ideas hayan sido rechazadas. También sirven de potente circuito de *feedback* a través del cual se mejora el aprendizaje.

Para que haya *claridad con respecto a las expectativas*, se requiere que una vez establecida la estrategia, los directivos

comuniquen claramente cuáles son las nuevas reglas de juego. Aunque las expectativas sean exigentes, los empleados deberían saber de entrada bajo qué estándares los van a evaluar y cuáles son las penalizaciones por falta de cumplimiento. ¿Cuáles son los objetivos de la nueva estrategia? ¿Cuáles son los objetivos intermedios? ¿Quién es responsable de qué? En un proceso justo no es tan importante la naturaleza de los nuevos objetivos, las expectativas y las responsabilidades como el hecho de que todos los comprendan claramente. Cuando la gente comprende lo que se espera de ella, los favoritismos y las artimañas se minimizan, y las personas pueden concentrar sus esfuerzos en ejecutar la estrategia con rapidez.

Considerados en conjunto, estos tres criterios dan lugar *colectivamente* a una percepción de proceso justo. Esto es importante, porque cualquier subconjunto de estos tres criterios no da lugar a una percepción de proceso justo.

Una historia de dos plantas de producción

¿Cómo operan los tres principios del proceso justo para influir en la ejecución de la estrategia en todos los niveles de la organización? Veamos la experiencia de un fabricante de sistemas de ascensores al que llamaremos Elco, que se encontraba en un período de transición. En aquella época, las ventas del sector de los ascensores disminuían de forma ininterrumpida. La oferta excesiva de espacios de oficina dejó a algunas grandes ciudades de Estados Unidos con unas tasas de desocupación de hasta el 20 por ciento.

Ante el descenso de la demanda en el mercado nacional, Elco decidió ofrecer a los compradores un salto en valor a la vez que reducía sus costes a fin de fomentar nueva demanda y distanciarse de los competidores. Mientras perseguía la creación y ejecución de una estrategia de océano azul, la compañía se dio cuenta de que tenía que reemplazar su sistema de fabricación en lotes por un esquema celular a través del cual unos equipos de trabajo autónomos podrían lograr un rendimiento superior. El comité de dirección estaba de acuerdo con la iniciativa y preparado para ponerla en marcha. Para poner en práctica este elemento clave de su estrategia, la alta dirección optó por el camino aparentemente más rápido e inteligente para avanzar.

En primer lugar, decidió instalar el nuevo sistema primero en la planta de Elco en Chester y luego extenderlo a su segunda planta, en High Park. La lógica de su decisión era simple. En la planta de Chester, las relaciones con los empleados eran ejemplares, hasta el punto de que los trabajadores habían descertificado a su propio sindicato. La alta dirección estaba segura de que podía contar con la cooperación de los empleados para aplicar el citado cambio estratégico en su proceso de producción. Según las propias palabras de la compañía, «Son los trabajadores ideales». El siguiente paso era extender el proceso a la planta de High Park donde se esperaba que el potente sindicato opusiera resistencia a este cambio o a cualquier otro. La alta dirección contaba con que la ejecución hubiera cobrado suficiente impulso en Chester y esperaba que esto tuviera una incidencia positiva en High Park.

La teoría era buena. Sin embargo, en la práctica las cosas adoptaron un giro inesperado. La introducción del nuevo proceso de fabricación en la planta de Chester no tardó en desencadenar el desorden y la rebelión. A los pocos meses, el rendimiento, tanto en materia de costes como de calidad, cayó

en picado. Los empleados ya hablaban de que el sindicato volviera a intervenir. El desesperado director de la planta, al darse cuenta de que había perdido el control, solicitó ayuda al psicólogo industrial de Elco.

En cambio, la planta de High Park, a pesar de su fama de oposición a los cambios, había aceptado el cambio estratégico en el proceso de fabricación. El director de la planta de High Park estaba diariamente a la expectativa de que se produjera el esperado cataclismo, pero nunca ocurrió. Incluso en los casos en que las decisiones no eran del agrado de los empleados, éstos tuvieron la impresión de que habían recibido un trato justo y participaron voluntariamente en la rápida puesta en marcha del nuevo proceso de fabricación, un elemento esencial de la nueva estrategia de la compañía.

Un análisis más detenido de la forma en que se llevó a cabo el cambio estratégico en las dos plantas pone de relieve los motivos que hay detrás de esta aparente anomalía. En la planta de Chester, los directivos de Elco incumplieron los tres principios básicos del proceso justo. En primer lugar, no solicitaron la participación de los empleados en las tomas de decisiones estratégicas que les afectaban directamente. La falta de conocimiento y experiencia de Elco en la fabricación celular le llevó a contratar a una firma de consultoría para que diseñara el plan maestro de la conversión. Los consultores recibieron instrucciones de trabajar con rapidez y provocar el mínimo trastorno posible a los empleados a fin de lograr una pronta implementación ocasionando el mínimo de molestias. Los consultores siguieron dichas instrucciones. Cuando los trabajadores de Chester llegaron al trabajo, encontraron en la planta a unos extraños que no sólo vestían de forma diferente a la suya –traje y corbata– sino que además hablaban entre ellos en voz baja. A fin de minimizar la interferencia, se abstenían de

hablar con los trabajadores y se dedicaban a rondar sigilosamente detrás de la gente, tomando notas y dibujando diagramas. Corrieron rumores de que después de que los trabajadores se fueran a sus casas al finalizar la jornada laboral, estas mismas personas se apoderaban de la planta, fisgoneaban en sus puestos de trabajo y sostenían acaloradas discusiones.

Durante todo este período, el director de la planta se ausentó con mucha frecuencia. Pasaba mucho tiempo reunido con los consultores en las oficinas centrales de Elco –reuniones que se habían programado deliberadamente fuera de la planta para no distraer a los empleados. Sin embargo, la ausencia del director de la planta produjo el efecto contrario. Los rumores se intensificaron a medida que crecía la intranquilidad entre los empleados al ver que el capitán del barco aparentemente los abandonaba. Todos se convencieron de que los consultores estaban allí para recortar la plantilla. Estaban seguros de que estaban a punto de perder sus empleos. El hecho de que el director de la planta estuviera permanentemente ausente sin ninguna explicación –era evidente que trataba de evitarlos– sólo podía significar que la dirección estaba intentando jugarles una mala pasada. La confianza y el compromiso se deterioraron rápidamente en la planta de Chester.

No tardaron en circular entre la gente recortes de periódico acerca de otras plantas del país que habían sido cerradas con la ayuda de los informes de los consultores. Los empleados se veían a sí mismos como víctimas inminentes de las ocultas intenciones de la dirección de la planta de recortar la plantilla y despedir a los trabajadores sobrantes. La realidad era que los directivos de Elco no tenían ninguna intención de cerrar la planta. Lo que sí querían era racionalizar el trabajo y liberar personal para producir unos ascensores de mejor calidad con

mayor rapidez y a menor coste a fin de aventajar a la competencia. Pero los empleados no podían saberlo.

Los directivos de Chester tampoco explicaron la razón de que las decisiones estratégicas se tomaran de este modo ni lo que dichas decisiones representaban para el futuro de los empleados y los métodos de trabajo. La alta dirección desveló el plan maestro para el cambio en una sesión de media hora con los empleados, donde se enteraron de que su forma de trabajar tradicional sería abolida y sustituida por algo denominado «fabricación celular». Nadie explicó por qué era necesario un cambio estratégico, la razón por la que la compañía debía distanciarse de la competencia para estimular la creación de nueva demanda, ni por qué el cambio del proceso de fabricación era un elemento clave de dicha estrategia. Los empleados se quedaron estupefactos y en silencio, sin entender cuál era la lógica que había detrás del cambio. Los directivos malinterpretaron esta actitud como señal de aceptación, olvidándose de cuánto tiempo habían necesitado ellos mismos unos cuantos meses atrás para sentirse cómodos con la idea de pasar al sistema de fabricación celular a fin de aplicar la nueva estrategia.

Con el plan maestro en la mano, la dirección comenzó a reorganizar rápidamente la planta. Cuando los empleados preguntaron cuál era el propósito de la nueva disposición, la respuesta fue «para mejorar la eficiencia». Los directivos no tuvieron tiempo de explicar por qué era necesario mejorar la eficiencia y, además, tampoco deseaban preocupar a los empleados. Pero la falta de una comprensión racional de lo que les estaba sucediendo hizo que algunos empleados se sintieran enfermos al llegar al trabajo

Los directivos de Chester tampoco aclararon lo que se esperaba de los empleados bajo las nuevas condiciones del sistema de fabricación. Les informaron de que ya no se les evaluaría de acuerdo con su rendimiento individual sino según el rendimiento de la célula de la que formaban parte. Les dijeron que los empleados más rápidos o con más experiencia tendrían que compensar la lentitud de los que iban más despacio o tenían menos experiencia. Pero no concretaron más. Los directivos no aclararon cómo debía funcionar el nuevo sistema de fabricación celular.

Estos incumplimientos de los principios del proceso justo minaron la confianza de los empleados en el cambio estratégico y en los responsables de la planta. La realidad es que el nuevo diseño de fabricación celular ofrecía unos enormes beneficios a los empleados –por ejemplo, sería más fácil programar las vacaciones, disfrutarían de la oportunidad de mejorar sus competencias y habilidades y accederían a un tipo de trabajo más variado. Sin embargo, los empleados sólo veían la parte negativa. Comenzaron a descargar sus temores y su ira entre ellos. Estallaron peleas en la planta porque había empleados que se negaban a ayudar a los que llamaban «perezosos incapaces de acabar su trabajo» o porque había quienes interpretaban los ofrecimientos de ayuda como intromisiones y respondían: «Éste es mi trabajo. Límitate a hacer el tuyo».

La fuerza laboral del modelo de Chester se estaba desintegrando. Por primera vez en la carrera profesional del director de la planta, los empleados se negaban a hacer lo que se les pedía y rechazaban los cometidos asignados, «aunque me despidan». Percibían que ya no podían confiar en un director de planta a quien antes todos adoraban, así que empezaron a evitarle y a llevar sus quejas directamente a su superior de la oficina central. Ante la ausencia de un proceso justo, los

empleados de la planta de Chester rechazaron la transformación solicitada y se negaron a cumplir la parte que les correspondía en la aplicación de la nueva estrategia.

En cambio, la dirección de la planta de High Park se atuvo a los tres principios del proceso justo cuando introdujo el cambio estratégico. Cuando los consultores llegaron a la planta, el director de la misma los presentó a todos los empleados. La dirección los hizo participar en una serie de reuniones a nivel de toda la planta, durante las cuales los ejecutivos de la oficina central hablaron abiertamente del deterioro de las condiciones comerciales y de la necesidad que tenía la compañía de cambiar la dirección estratégica a fin de apartarse de la competencia y lograr al mismo tiempo un mayor valor a menor coste. Explicaron que habían visitado las plantas de otras compañías y que habían sido testigos de las mejoras de productividad que podían aportar los sistemas de fabricación celular. Explicaron también que la implementación de estos sistemas sería un factor determinante para que la compañía pudiera aplicar la nueva estrategia. Anunciaron que habría un período de adaptación con el propósito de calmar el temor natural de los empleados de ser despedidos. A medida que se iban descartando los antiguos parámetros para evaluar el rendimiento, los directivos colaboraron con los empleados para desarrollar nuevos parámetros de evaluación y establecieron las nuevas responsabilidades de cada equipo celular. Los objetivos y las expectativas se explicaron a los empleados con toda claridad.

La dirección de la planta se ganó la comprensión y el apoyo de los empleados de High Park, porque aplicó los tres principios del proceso justo. Los empleados hablaban con admiración del director de su planta y se compadecían de las dificultades que tenían los directivos de Elco para aplicar la nueva estrategia y efectuar el cambio al sistema de fabricación celular. Llegaron a

la conclusión de que había sido una experiencia necesaria y positiva que había merecido la pena.

Los directivos de Elco aún recuerdan esta experiencia como una de las más duras de sus carreras. Aprendieron que la corrección del proceso interesa por igual a la gente de la primera línea y a los ejecutivos. Cuando se transgrede el proceso justo a la hora de diseñar y aplicar las estrategias, los directivos pueden provocar que sus mejores empleados se conviertan en los peores, si se gana su desconfianza y oposición la estrategia cuya ejecución depende precisamente de ellos. En cambio, si los directivos practican el proceso justo, los peores empleados se pueden convertir en los mejores y ejecutar incluso los cambios estratégicos más difíciles con su compromiso voluntario y su confianza.

¿Por qué es importante el proceso justo?

¿Por qué es importante el proceso justo para moldear las actitudes y el comportamiento de la gente? Concretamente, ¿por qué la observancia o la transgresión del proceso justo tienen la fuerza de hacer triunfar o fracasar la ejecución de la estrategia? Todo se reduce al reconocimiento intelectual y emocional.

Desde el punto de vista emocional, los individuos desean que se les reconozca su valía, no como «mano de obra», «personal» o «recursos humanos», sino como seres humanos que son merecedores de un trato respetuoso y digno y que son apreciados por su valía como individuos, independientemente del nivel que ocupen en el organigrama de la compañía. Desde el punto de vista intelectual, los individuos buscan el reconocimiento de que sus ideas se tienen en cuenta y se

reflexiona sobre ellas y que los demás los consideran lo suficientemente inteligentes para contrastar sus ideas con ellos. Las frases que escuchamos con frecuencia en nuestras entrevistas como «eso vale para todas las personas que conozco», «todo el mundo desea sentir» y referencias constantes a las «personas» y los «seres humanos» refuerzan la idea de que los directivos deben ser capaces de ver el valor prácticamente universal del reconocimiento emocional e intelectual que conlleva el proceso justo.

La teoría del reconocimiento intelectual y emocional

La utilización del proceso justo cuando se crea una estrategia está estrechamente relacionada con el reconocimiento tanto intelectual como emocional.⁵ Se demuestra en la práctica que existe el deseo de mostrar aprecio y confianza en el individuo, así como una confianza profundamente arraigada en el talento, conocimientos y experiencia de dicho individuo.

Cuando las personas se sienten reconocidas por su valía intelectual, están dispuestas a compartir sus conocimientos. De hecho se sienten inclinadas a dejar una buena impresión y a confirmar las expectativas sobre su valor intelectual, aportando sus ideas y compartiendo su conocimiento de forma activa.⁶ Asimismo, cuando hay reconocimiento emocional, las personas se sienten vinculadas a la estrategia de forma emocional y dispuestas a darlo todo. En efecto, en el clásico estudio de Frederick Herzberg sobre la motivación, se descubrió que el reconocimiento inspiraba una fuerte motivación intrínseca que empujaba a las personas a hacer más de lo que les correspondía

y a colaborar de forma voluntaria.⁷ Por consiguiente, en la medida en que la evaluación del proceso justo transmita un mensaje de reconocimiento intelectual y emocional, las personas aplicarán mejor sus conocimientos y su experiencia, así como su esfuerzo voluntario para cooperar en el éxito de la organización cuando ejecuten la estrategia.

Sin embargo, existe la otra cara de la moneda que merece igual o más atención: la transgresión del proceso justo y, con ella, la transgresión del reconocimiento intelectual y emocional del individuo. Las pautas de pensamiento y comportamiento observadas pueden resumirse de la forma siguiente. Si a las personas se las trata de forma que sientan que su conocimiento no es valorado, su reacción será de indignación intelectual y no compartirán sus ideas, sus conocimientos y su experiencia sino que se guardarán para ellas sus mejores intuiciones y sus ideas más creativas, impidiendo que todas estas posibles aportaciones intelectuales vean la luz del día. Además, rechazarán también la valía intelectual de los demás. Es como si estuvieran diciendo «Tú no valoras mis ideas y, por tanto, yo no valoro las tuyas ni tampoco confío ni me interesan tus decisiones estratégicas».

Lo mismo sucede cuando no se reconoce la valía emocional de las personas, ya que éstas se sentirán molestas y no pondrán energía en sus acciones. Optarán por dar largas o, lo que es peor, actuar a la contra, pudiendo llegar incluso al sabotaje, como en el caso de la planta de producción de Chester de Elco. Esto suele dar lugar a que los empleados presionen para que la compañía revoque las estrategias que se han impuesto injustamente, incluso cuando éstas son buenas –vitales para el éxito de la compañía o beneficiosas para los propios empleados y directivos. Como falta confianza en el proceso de creación de la estrategia, la gente no confía en la estrategia resultante. Hasta este punto llega la fuerza emocional que el proceso justo puede

provocar. Cuando la gente se siente enojada por la transgresión del proceso justo, no sólo desea su restablecimiento sino también que se castigue a los transgresores. Los teóricos denominan a esto *justicia retributiva*. En la [figura 8.2](#) se muestra la pauta causal observada.

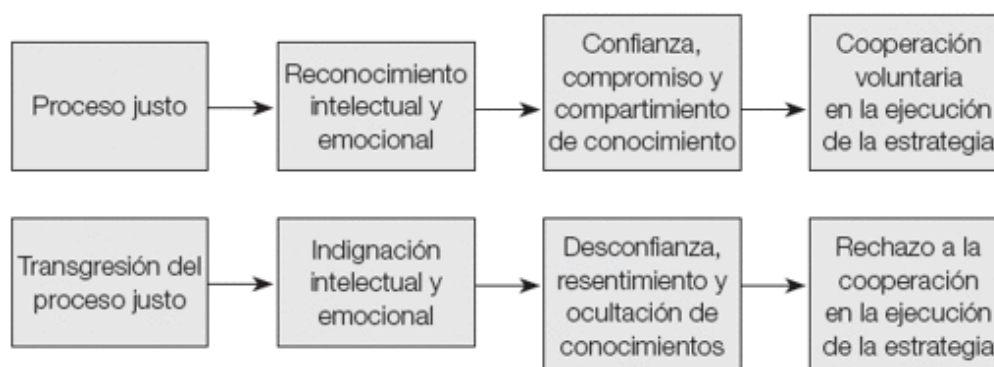


Figura 8.2. Las consecuencias de la presencia y la ausencia del proceso justo en la formulación y la ejecución de la estrategia.

El proceso justo y el capital intangible de una organización

El compromiso, la confianza y la cooperación voluntaria no son meras actitudes o comportamientos. Son capital intangible. Cuando la gente tiene confianza, tiene una mayor seguridad en las intenciones y los actos de los demás. Cuando la gente se compromete de verdad, está dispuesta incluso a sacrificar sus intereses personales por los intereses de la compañía.

Cuando se habla con los directivos de las compañías que ha creado y ejecutado con éxito una estrategia de océano azul, éstos se apresurarán a destacar lo importante que fue este capital

intangible para el éxito. Asimismo, los directivos que no hayan logrado aplicar una estrategia de océano azul dirán que la falta de este capital contribuyó al fracaso. Estas compañías no fueron capaces de dirigir adecuadamente un cambio estratégico porque carecían de la confianza y del compromiso de la gente. El compromiso, la confianza y la cooperación voluntaria permiten a las compañías destacarse en velocidad, calidad y coherencia de ejecución e implementar los cambios estratégicos con rapidez a un bajo coste.

La cuestión más difícil a la que deben responder las compañías es cómo generar confianza, compromiso y cooperación voluntaria en todos los niveles de la organización. Desde luego no se consigue separando la formulación de la estrategia de su ejecución. Aunque esta desconexión puede ser una de las características distintivas del proceder de la mayoría de compañías, también es distintiva de una implementación lenta y discutible, así como de un seguimiento mecánico, en el mejor de los casos. Por supuesto, los incentivos tradicionales del poder y el dinero –palos y zanahorias– ayudan. Pero no sirven para inspirar una conducta humana que vaya más allá del interés egoísta de las personas. En los casos en que no es posible controlar el comportamiento con certeza, hay mucho margen para dar largas e incluso para el sabotaje.

El ejercicio del proceso justo evita este dilema. Cuando se organiza el proceso de formulación de la estrategia alrededor de los principios del proceso justo, se puede incorporar la ejecución a la creación de la estrategia desde el principio. Cuando hay un proceso justo, la gente suele comprometerse a apoyar la estrategia resultante aun cuando se perciba que no es favorable o incluso estratégicamente incorrecta para su unidad. La gente se da cuenta de que es necesario comprometerse y sacrificarse para construir una compañía fuerte. Acepta la necesidad de hacer

sacrificios personales a corto plazo a fin de promover los intereses de la corporación a largo plazo. Sin embargo, esta aceptación está condicionada a la presencia de un proceso justo. Hemos visto sistemáticamente esta dinámica en acción, cualquiera que sea el contexto en el que se ejecute una estrategia de océano azul

El proceso justo y los interesados externos

El impacto del proceso justo se ha analizado extensamente en el contexto de las personas involucradas del interior de la organización. Sin embargo, en este mundo cada vez más interdependiente, los interesados externos desempeñan un papel clave en el éxito de muchas organizaciones. De hecho, en comparación con los involucrados internos, puede afirmarse que la práctica del proceso justo con los interesados externos desempeña un papel aún más importante en la ejecución de la estrategia, ya que éstos se encuentran fuera del control jerárquico y a menudo tienen ideas e intereses divergentes. Aunque los contratos y su capacidad de ejecución frente a los socios externos son elementos importantes, la asimetría informativa que existe entre las organizaciones, junto a la tendencia natural a que sus ideas e intereses difieran, hacen que el proceso justo sea crucial. Sin el compromiso y la cooperación de los interesados externos, la ejecución puede convertirse fácilmente en un terreno resbaladizo de fechas límite que no se cumplen, de alineamientos con la calidad poco entusiastas, y de costes superiores a los previstos. Cuanto mayor y más compleja

sea la naturaleza de la dependencia en los interesados externos, más probable es que esto suceda.

Pensemos en el caso del programa F-35 que se ha analizado en el [capítulo 5](#). El F-35 representaba un avance conceptual muy importante en el diseño de aviones de combate que auguraba un océano azul de alto rendimiento y bajo coste. Lockheed Corporation se adjudicó el contrato de fabricación del F-35 en 2001 basándose en el prototipo de aparato que había desarrollado. El Pentágono tenía la seguridad de que el programa sería un éxito.

Sin embargo, a partir de 2014, la ejecución del programa F-35 no ha sido precisamente un éxito. El proyecto ha experimentado escaladas de costes significativas, retrasos de programación, y se ha puesto en peligro el valor que prometía crear. El programa F-35 es un buen ejemplo de una idea de océano azul con un pobre rendimiento a causa, sobre todo, de una mala ejecución. Varias han sido las razones que se han mencionado como posibles causas de esta ejecución, como las enormes dimensiones y la complejidad del programa, así como el énfasis excesivo que Lockheed ha puesto en sus objetivos de negocio a corto plazo con preferencia al cumplimiento efectivo del proyecto. Sin embargo, estas mismas razones sustentan que el proceso justo sea tan importante. Un análisis detenido pone de relieve que muchos de los problemas que ha sufrido la ejecución del F-35 pueden asociarse a una falta de involucración, explicación y claridad de expectativas entre los militares, Lockheed y la compleja red de los demás interesados externos de los cuales dependía que la ejecución del proyecto tuviera éxito. La ausencia de los tres principios del proceso justo afectó negativamente tanto al compartimiento de conocimiento como a la cooperación voluntaria que eran necesarios.

En la época en que el proyecto F-35 se puso en marcha, la política de gestión del Pentágono era de una relativa no intervención, una prolongación de la ola de desregulaciones de los años noventa con el propósito de reducir la costosa supervisión gubernamental y conceder a los contratistas una mayor autonomía en cuanto se les adjudicaba el contrato. Sin embargo, en el caso del proyecto F-35 se fue algo más lejos, lo que dio como resultado una falta de interacción eficaz con Lockheed. Las consecuencias fueron que Lockheed acabó tomando las dos terceras partes de las decisiones clave de diseño, desarrollo, prueba, despliegue y producción del F-35 sin las aportaciones ni la participación activa del Pentágono. No se solicitaba activamente la participación de los expertos técnicos de la Fuerza Aérea, la Armada y la Infantería de Marina ni se utilizaba a fondo su cooperación en las tomas de decisiones clave que surgían, y eran mínimas las oportunidades de compartir, explicar, rechazar y sintetizar diferentes ideas y conocimientos entre los interesados a fin de mejorar la calidad de la ejecución. Esta falta de participación y de explicaciones enfriaron aún más la disposición de los tres cuerpos militares a comprometerse en sus propias especificaciones a medida que surgían las necesidades, lo que ponía más presión sobre los costes del proyecto.

Además, las expectativas seguían siendo poco claras, hasta el punto de que los interesados diferían en cuanto a las interpretaciones del contrato. A Lockheed se le dieron unas directrices muy amplias, por ejemplo, que el avión tenía que ser sostenible, operar desde los campos de aviación, ser silencioso y con capacidad para arrojar bombas.⁸ A falta de especificaciones detalladas, el Pentágono fue descubriendo progresivamente que el contratista tenía un punto de vista muy diferente acerca de la forma de interpretar el documento contractual. Según el

Teniente General Christopher Bogdan, que ha estado al frente del programa F-35 del Pentágono desde 2012, el resultado es que mientras que los militares dirían que el F-35 tiene que hacer X, Y y Z, Lockheed Martin respondería que sólo tenía un encargo global para hacer algo general como Z.⁹ Estas expectativas desiguales se tradujeron en más revisiones, costes y acusaciones mutuas.

Además, las expectativas tampoco estaban claras para la compleja red de subcontratistas. Por ejemplo, mientras el inspector general del Pentágono criticaba a la oficina a cargo del programa del F-35 por no haber transmitido adecuadamente a los contratistas y subcontratistas los requisitos técnicos clave, así como en materia de seguridad y calidad, la oficina a cargo del programa esperaba que fuera Lockheed Martin la que se responsabilizara de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de sus subcontratistas. El resultado fue que el *hardware* y el *software* no se ajustaban a las especificaciones y que Lockheed Martin y sus subcontratistas no aplicaran el rigor que el Pentágono esperaba en cuanto al diseño, la fabricación y a los procesos de garantía de calidad. La ausencia de requisitos claros afectó a la capacidad de los contratistas para calificar sus procesos y para garantizar que entregaban unos productos que cumplieran las especificaciones. Este efecto negativo se magnificó de forma exponencial cuando se empezó a utilizar de forma acelerada la producción concurrente con lo cual la producción inicial del F-35 comenzó incluso antes de que se hubieran puesto en marcha los tests de vuelo. A medida que el programa F-35 proseguía, se fue descubriendo una tasa alarmante de problemas en las especificaciones, la calidad y los estándares, lo que se ha traducido en una necesidad permanente de invertir mucho tiempo y dinero en trabajos de rectificación en el aparato.

Aunque la transgresión del proceso justo y la mala comunicación entre los interesados internos y externos han contribuido a la deficiente ejecución del proyecto F-35, lo cierto es que ha habido intentos de enfrentarse al problema y solucionarlo a través de más participación y más explicaciones con argumentos más claros. En septiembre de 2013, Bogdan afirmó: «Estoy animado y convencido de que cuando ustedes comiencen a comunicarse y a escucharse, comenzarán a descubrir soluciones a los problemas en lugar de descubrir culpas ajenas».¹⁰

Es evidente que sólo el tiempo dirá si el Pentágono será capaz de establecer y mantener una cultura de participación activa, explicaciones y claridad de expectativas entre la compleja red de interesados internos y externos, que es absolutamente necesaria para llevar a cabo con éxito el proyecto F-35. Sin embargo, una cosa es cierta. Tal como demuestra la experiencia hasta la fecha, el Pentágono ya no puede permitir que se le escape de las manos el proceso justo y la cooperación voluntaria y el compartimiento de conocimientos que lo acompañan.

Ahora estamos preparados para reunir todo lo que hemos aprendido para ocuparnos de la importante cuestión del alineamiento estratégico en el capítulo siguiente. El alineamiento estratégico es un concepto integral que abarca y sintetiza los aspectos y análisis esenciales de los capítulos anteriores. El alineamiento estratégico cierra el círculo y asegura que todas las partes de la estrategia de una organización que hemos expuesto hasta ahora, desde el valor al beneficio pasando por las personas se refuerzan mutuamente para que dicha estrategia sea de alto rendimiento y sostenible.

Alinear las propuestas de valor, beneficio y personas

Cuando pedimos a la gente que defina lo que es una estrategia de océano azul y lo que impulsa su éxito, solemos obtener una de estas tres respuestas. Algunos piensan que tiene que ver básicamente con la reconstrucción de las fronteras del mercado y el ofrecimiento de un salto en valor a los compradores. Otros perciben la esencia de *La estrategia del océano azul* en el favorecimiento de la innovación del modelo de negocio a través de la fijación de un precio estratégico y de un coste objetivo para que la compañía pueda conquistar nuevos clientes de forma rentable. Y aún otros la ven básicamente como algo relacionado con la liberación de creatividad, el compartimiento de conocimiento y la cooperación voluntaria de la gente a través de un planteamiento apropiado dirigido a empleados y socios. Las tres respuestas son correctas. De hecho, ya hemos analizado sucesivamente cada una de ellas, exponiendo las herramientas y los esquemas que las compañías pueden aplicar para generar cada una de las tres de forma que se minimicen los riesgos y se

maximicen las oportunidades. Sin embargo, aunque las tres son correctas, se trata tan sólo de respuestas parciales. Esto nos lleva al penúltimo principio de *La estrategia del océano azul*, el alineamiento, donde cerramos el círculo entre la creación y la conquista de océanos azules a fin de que la estrategia sea de alto rendimiento y sostenible.

Las tres propuestas estratégicas

En el nivel más alto, se encuentran tres propuestas esenciales para el éxito de la estrategia: la propuesta de valor, la propuesta de beneficio y la propuesta de personas.¹ Para que una propuesta tenga éxito y sea sostenible, una organización debe desarrollar un producto o servicio que atraiga a los compradores; debe crear un modelo de negocio que haga posible que la compañía gane dinero con su producto o servicio, y debe motivar a la gente que trabaja por o para la compañía para que ejecute la estrategia. Mientras que un buen contenido estratégico está basado en una propuesta de valor que convenza a los compradores junto a una propuesta de beneficio económico que sea atractivo para la organización, la ejecución de una estrategia sostenible está basada en gran medida en una propuesta que sea motivadora para las personas. La motivación de la gente exige algo más que superar las barreras organizacionales y ganarse la confianza de la gente con un proceso justo. También se apoya en unos incentivos alineados y justos.

En este sentido, las tres propuestas estratégicas ofrecen un esquema organizativo que garantiza que la organización está adoptando un enfoque integral de la formulación y la ejecución de la estrategia.² Si una estrategia no desarrolla plenamente ni

alinear las tres propuestas estratégicas, lo más probable es que fracase o tenga una vida corta. Ésta es una trampa en la que caen muchas compañías. Si la estrategia no se entiende de un modo integral, es fácil que la organización se focalice primordialmente en una o dos propuestas estratégicas y se olvide la otra o de las otras. Por ejemplo, pensemos en una organización que se concentra entusiásticamente en conseguir la propuesta de valor o la de beneficio pero, en cambio, presta escasa atención a alinear la propuesta de personas con las otras dos. Los cementerios de las corporaciones están llenos de ejemplos de este tipo. Éste es un caso clásico de ejecución fallida. Asimismo, una buena ejecución estratégica a través de una propuesta motivadora para las personas combinada con un deficiente contenido estratégico, reflejado en la propuesta de valor o de beneficio, es también un camino que conduce a un bajo rendimiento.

En algunas situaciones, puede haber más de un grupo de interesados a los que se debe dirigir una propuesta estratégica. Por ejemplo, si la ejecución estratégica eficaz se apoya exclusivamente en el respaldo de los empleados, sólo habrá que elaborar una propuesta de personas. Sin embargo, cuando la compañía precisa el apoyo de un socio de la cadena de suministro, por ejemplo, también debe ofrecer al potencial socio una razón de peso para que respalde la estrategia. En dicho caso, se precisarían dos propuestas de personas distintas: una para los empleados y otra para el socio de la cadena de suministro. Asimismo, en un entorno B2B (transacciones entre compañías) podría haber dos propuestas de valor: una para la compañía cliente y otra para los clientes de la compañía cliente.

El alineamiento estratégico es responsabilidad de los altos ejecutivos de una organización *versus* aquellos que son responsables de las áreas de marketing, producción, recursos

humanos u otras funciones. Los ejecutivos que tienen un fuerte sesgo funcional no suelen desempeñar con eficacia este importante rol porque tienden a focalizarse en una parte, y no en el todo, de estas tres propuestas estratégicas y, por tanto, omiten el alineamiento. Por ejemplo, un departamento de producción podría desatender las necesidades del comprador o considerar a la gente simplemente como un coste variable. Asimismo, un departamento de marketing podría enfocarse en la propuesta de valor y prestar una atención insuficiente a las otras dos propuestas. Sin embargo, cuando las tres propuestas estratégicas dispares que abarcan a toda la organización se desarrollan plenamente y se alinean, se consigue una estrategia de alto rendimiento y sostenible.

Es evidente que la creación de un conjunto completo de propuestas estratégicas coherentes es esencial, tanto si la empresa ha adoptado una estrategia de océano azul como de océano rojo. Donde los dos planteamientos realmente divergen es en la forma en que las organizaciones logran alinearse alrededor de las propuestas estratégicas. Bajo una estrategia de océano rojo, las tres propuestas estratégicas tienen que estar alineadas con la elección distintiva de perseguir o diferenciación o bien bajo coste, dentro de unas determinadas condiciones del sector de que se trate. En este caso, la diferenciación y el bajo coste representan posiciones estratégicas alternativas dentro de un sector.

En cambio, bajo una estrategia de océano azul, una organización logra un alto rendimiento cuando las tres propuestas estratégicas persiguen *tanto* la diferenciación *como* el bajo coste. Es este alineamiento que respalda la diferenciación y el bajo coste el que asegura una estrategia de océano azul de éxito que tenga sostenibilidad. (Véase la [figura 9.1](#)). Mientras que una o dos propuestas estratégicas pueden ser

imitadas, la imitación de las tres es difícil, sobre todo la propuesta de personas, porque ésta se encuentra incrustada en el campo de las relaciones humanas, cuyo cultivo lleva su tiempo. Cuando los interesados externos están involucrados y son importantes, a los posibles imitadores les lleva incluso más tiempo y esfuerzos hacer una buena propuesta de las personas y, por tanto, se suele prolongar la sostenibilidad de la estrategia bien alineada.

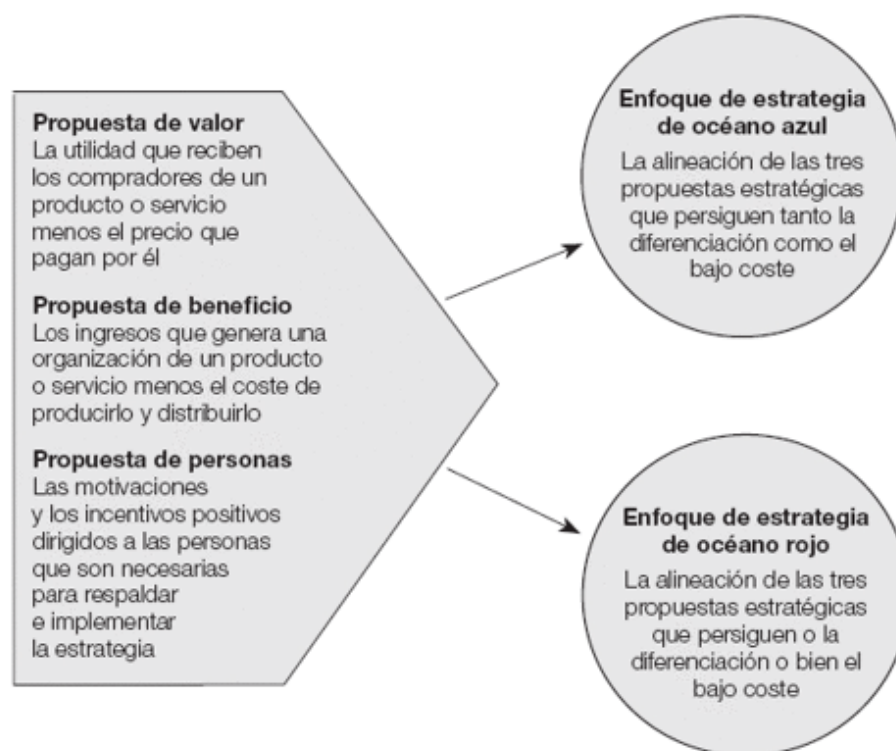


Figura 9.1. Cómo conseguir el alineamiento estratégico.

Cómo conseguir un alineamiento estratégico de océano azul

Para entender cómo una organización consigue el alineamiento para generar una estrategia de océano azul de alto rendimiento y sostenible, veamos el caso de Comic Relief, una organización de captación de fondos para obras benéficas del Reino Unido. Fundada en 1985, Comic Relief ha aventajado a todas las organizaciones benéficas del Reino Unido con unas características muy diferenciadas del resto y además disfruta de los costes más bajos. En un sector sobresaturado que sufría unos costes crecientes, una demanda descendente y una opinión pública confundida por el enorme número de este tipo de entidades, Comic Relief logró rápidamente un 96 por ciento de reconocimiento de marca a nivel nacional y ha recaudado más de 950 millones de libras esterlinas por su capacidad de motivar a todo tipo de personas: desde los tradicionales donantes acaudalados a los que hasta entonces no eran donantes. Además, mientras que las entidades benéficas del Reino Unido reciben en promedio del público en general sólo un 45 por ciento de las donaciones recibidas –el resto proviene de subvenciones públicas y donaciones de empresas–, ComicRelief ha captado directamente del público el 100 por cien de las donaciones que recibe y, además, sin invertir en campañas de publicidad ni en peticiones por correo. Actualmente, después de treinta años de actividad, todavía no hay imitadores con credibilidad en el océano azul que creó. Veamos a continuación cómo logró este alto rendimiento continuado a través del alineamiento.

Los clientes de Comic Relief son donantes a los que hay que atraer con una propuesta de valor convincente. Su propuesta de beneficio tiene que ver con el modelo de negocio que construyó para maximizar su «be-neficio», que viene determinado por el excedente de los ingresos sobre los costes y que va a parar en última instancia a obras benéficas. Su propuesta de personas está asociada a las motivaciones y los incentivos positivos

dirigidos a los empleados, a la red de voluntarios captadores de fondos, a las empresas y a las personas famosas.

Veamos cuáles son las diferencias que hay entre las propuestas de valor, beneficio y personas de Comic Relief y las de otras instituciones benéficas del Reino Unido. Cuando revisemos las primeras, observaremos que cuando las tres propuestas estratégicas están alineadas alrededor de la diferenciación y el bajo coste, los factores clave de una de las propuestas suelen apoyar y reforzar a las otras dos propuestas, creando así un ciclo positivo fuerte. Por ejemplo, las organizaciones pueden potenciar una propuesta de valor convincente a fin de fortalecer sus propuestas de beneficio y de personas o bien construir una potente propuesta de personas que crea una sólida propuesta de valor, la cual, refuerza a su vez la propuesta de beneficio.

Todo ello hace que la imitación sea mucho más difícil. Veamos a continuación cómo funcionan las propuestas de valor, beneficio y personas de Comic Relief.

La propuesta de valor

Las instituciones de beneficencia tradicionales que existen en el Reino Unido utilizan imágenes tristes o sórdidas en sus campañas publicitarias a fin de fomentar sentimientos negativos de culpa y compasión que provoquen donaciones. Su propósito es conseguir grandes donaciones de donantes mayores, cultos y con altos niveles de ingresos a través de campañas publicitarias y solicitudes por correo que se efectúan con carácter anual.

En cambio Comic Relief ha eliminado los sentimientos de culpa y compasión. Utiliza un concepto de la captación de

fondos totalmente nuevo y avanzado: *el Red Nose Day* (Día de la Nariz Roja), una combinación de actuaciones de voluntarios que hacen payasadas y un maratón televisivo repleto de conocidas estrellas, *Red Nose Night* (Noche de la Nariz Roja), para recaudar fondos, Olvídense de la compasión. Todo es cuestión de hacer algo divertido a cambio de dinero con el objetivo de cambiar el mundo

Los donantes de Comic Relief no tienen que extender cheques por grandes sumas. Participar es fácil, barato y divertido. La gente puede contribuir mediante la compra de una pequeña nariz roja de plástico que cuesta una libra esterlina que se vende por todas partes y no puede evitar que esbochemos una sonrisa. Hasta hoy se han comprado más de 66 millones de narices rojas; todo el mundo las lleva. La gente también puede efectuar donaciones patrocinando las payasadas de familiares, amigos, vecinos o colegas, o sea dando dinero a cambio de carcajadas. Por ejemplo, unos cuantos amigos y colegas patrocinaron la actuación de un agente de viajes londinense con fama de parlanchín que tenía que permanecer en silencio durante veinticuatro horas; donaron más de 500 libras en concepto de patrocinio mientras se lo pasaban en grande observando los esfuerzos del charlatán por mantenerse callado.

La utilización singular de la recaudación de fondos de la comunidad por parte de Comic Relief no sólo potencia la tendencia natural de la gente por la diversión. También es algo personal. No es un desconocido quien solicita la donación, como en la mayoría de obras benéficas, sino un amigo, una persona querida o un colega que nos importa y al que queremos ayudar.

A diferencia de las instituciones benéficas tradicionales, Comic Relief aprecia y valora hasta la donación más insignificante. Por ejemplo, durante la emisión de *Red Nose*

Night, se comentó que la generosa donación de 1,90 libras que hizo una niña, todo el dinero que tenía, serviría para alimentar a siete niños africanos. La gente sabe que cada centavo sirve para algo, lo cual abre la puerta a que incluso las personas más jóvenes y con menos recursos puedan hacer una aportación significativa y formar parte de la importante causa de contribuir personalmente a «cambiar el mundo».

Mientras que las instituciones tradicionales solicitan el dinero durante todo el año y todos los años a una base de datos regular de partidarios, Comic Relief se concentra en la creación de esta experiencia única una vez cada dos años para no ser pesados y evitar caer en el aburrimiento. En lugar de experimentar el cansancio del donante, como sucede con las peticiones continuas de las demás organizaciones benéficas, la gente espera con impaciencia el próximo *Red Nose Day*, que prácticamente se ha convertido en día de fiesta nacional en el Reino Unido.

Por último, Comic Relief dona el 100 por cien de los fondos recaudados con su promesa de la «libra esterlina de oro» de que no gasta ni un penique del dinero recaudado para cubrir sus gastos generales o sus costes de explotaciones, tal como hacen la mayoría de las demás instituciones benéficas. Esta transparencia es tranquilizadora para aquellas personas que a menudo se preguntan qué porcentaje de los fondos recaudados irán a parar realmente a los verdaderamente necesitados. El resultado es una propuesta de valor que no sólo es divertida, apasionante y clara sino que también permite a los donantes marcar una gran diferencia con un pequeño donativo. En otras palabras, se trata de una propuesta diferenciada y de bajo coste que todos se pueden permitir, desde los más jóvenes a los más mayores y desde personas con pocos recursos a individuos acaudalados.

La propuesta de beneficio

¿Cómo es posible que Comic Relief recaude unas sumas de dinero tan importantes, cubra sus gastos operacionales y mantenga a la vez su promesa de la libra esterlina de oro? Pues lo ha logrado a través de complementar su convincente y atractiva propuesta de valor con una propuesta de beneficio imbatible, que consigue simultáneamente una estructura de costes bajos y una generación de ingresos de una forma diferenciada.

Las instituciones benéficas tradicionales utilizan una diversidad de métodos para captar fondos de diferentes fuentes, como propuestas de subvenciones solicitadas a las administraciones públicas, corporaciones y fundaciones; celebración de fiestas de gala a las que asisten personas influyentes con altos ingresos y representantes de las corporaciones; peticiones directas a través de correo y telemarketing, y tiendas de artículos de segunda mano cuyos ingresos se dedican a beneficencia. Casi todas estas actividades conllevan unos elevados gastos generales en las partidas de personal, gestión y administración, a los que habría que añadir posibles gastos de alquiler o compra de locales.

En cambio, Comic Relief ha eliminado todas estas cosas. No invierte tiempo y dinero en costosas fiestas de gala de recaudación de fondos; no solicita subvenciones a las administraciones públicas y las fundaciones y no tiene tiendas de artículos de segunda mano. Lo que hace Comic Relief es aprovechar los puntos de venta del comercio minorista que ya existen en las calles céntricas de las ciudades —desde supermercados a tiendas de modas— para comercializar sus pequeñas narices rojas. Los costes de administración de los

fondos que recauda se reducen de forma espectacular, ya que Comic Relief subvenciona a otras instituciones benéficas en lugar de lanzar nuevos programas de beneficencia que compitan en un mercado que ya está sobresaturado. Según algunas estimaciones, Comic Relief se ha desembarazado de más del 75 por ciento de las operaciones tradicionales de captación de fondos para obras benéficas.

Comic Relief es capaz de mantener sus costes bajos debido a su método único de recaudación de fondos. Comic Relief comprendió que no se trata de empujar al donante a que efectúe una aportación sino ofrecer una causa que atraiga al donante. Y si tenemos en cuenta que son los voluntarios los que consiguen el grueso de la recaudación con sus divertidas actuaciones que otras personas patrocinan, se comprenderá fácilmente que el coste de personal de Comic Relief sea muy bajo. En el caso de las entidades tradicionales, la recaudación de fondos de la comunidad es totalmente infrecuente y aleatoria, mientras que Comic Relief se concentra en la recaudación de dinero de la comunidad el Día de la Nariz Roja, que es el canal predominante y sistemático a través del cual se reciben las aportaciones.

Mientras que las instituciones benéficas tradicionales tienden a centrarse en los donantes mayores con un alto nivel de renta, las actividades del Día de la Nariz Roja se dirigen al grueso de la población y recaudan fondos a través de muchísimas pequeñas aportaciones. La gente normal y corriente hace cosas extraordinarias el Día de la Nariz Roja y recauda enormes sumas de dinero a través de un gran número de pequeñas contribuciones.

Además, la Noche de la Nariz Roja —el maratón televisivo cómico repleto de estrellas que hace reír a la gente para recaudar

dinero con destino a obras benéficas— no cuesta ni un penique. Todo el mundo presta sus servicios gratuitamente (la cadena, el estudio, las estrellas). A diferencia de las instituciones tradicionales que se embarcan en costosas actividades de marketing para poder sobresalir en un mercado tan saturado, Comic Relief evita los grandes gastos publicitarios, gracias a la amplia atención que recibe de los medios de comunicación y a la publicidad boca-oreja que genera todo el alboroto del Día de la Nariz Roja.

Para ayudar a Comic Relief a cumplir su promesa de la libra esterlina de oro, los socios corporativos cubren sus costes de explotación con dinero o en especie. El resultado final es que Comic Relief ofrece no sólo una convincente propuesta de valor sino también una propuesta de beneficio diferenciada y a bajo coste.

La propuesta de personas

Todos los que participan en Comic Relief ganan, no sólo los que ayudan. Con un reducido número de empleados motivados por su propuesta de valor, la propuesta de personas de Comic Relief se focaliza en motivar a captadores de fondos voluntarios, patrocinadores corporativos y personajes populares cuya participación es necesaria para que las propuestas de valor y de beneficio sean sostenibles.

Con este fin, Comic Relief comienza con la creación de una plataforma válida, el Día de la Nariz Roja, para que todos se vuelvan un poco locos y pasen un tiempo de voluntariado un tanto estrambótico con el objetivo de recaudar dinero. Comic Relief facilita mucho la participación: en su sitio web ofrece

todo tipo de ideas estrafalarias para estimular la imaginación y consejos sobre cómo conseguir el patrocinio de las personas a las que se conoce. Al tomar parte en la función y convertirse en actores que recaudan fondos para obras de beneficencia, los voluntarios se ganan el respeto de familiares, amigos y colegas, a la vez que se enorgullecen de ser parte visible de un grupo que trabaja para un mundo mejor.

Cuando se ofrece a la gente la oportunidad de participar activamente en la captación de fondos como actores de números cómicos, ya no son sólo unas personas que se divierten, sino que forman parte de una causa más importante con su contribución personal a la mejora del mundo. Los voluntarios de Comic Relief son los actores recaudadores de fondos que forman parte de un evento de todo un día, en el que todos ponen su grano de arena para cambiar el mundo de forma positiva a la vez que se lo pasan la mar de bien.

Todo esto se consigue a la vez que se preserva el recurso más valioso de los voluntarios: su tiempo. Participar en Comic Relief no exige tanto tiempo como podría pensarse, ya que sólo se tienen que hacer tonterías una vez cada dos años. De esta forma, Comic Relief crea una propuesta de personas convincente y de bajo coste que incentiva a gente de todo el país a ofrecerse voluntario y a captar fondos en nombre de Comic Relief. En cambio, el voluntariado en las organizaciones benéficas tradicionales puede ser una auténtica lata y las personas tienen muchas veces la sensación, que no manifiestan, de que se están sacrificando para ayudar a los necesitados.

La propuesta de personas diferenciada y de bajo coste de Comic Relief se extiende también a las personas famosas y a las corporaciones colaboradoras. En este caso, además de los beneficios que obtienen los ciudadanos normales y corrientes

por hacer de voluntarios, las corporaciones patrocinadoras y las celebridades colaboradoras reciben una enorme publicidad gratuita en todo el Reino Unido. Eso es debido a que la propuesta de valor diferenciada y de bajo coste de Comic Relief da lugar de forma gratuita a más de doscientas horas de televisión, cientos de horas de cobertura radiofónica y más de diez mil artículos y reportajes en periódicos y revistas. El resultado final es que Comic Relief no tiene que suplicar a las corporaciones o a los personajes famosos para que participen en su evento, sino que son las propias corporaciones y las celebridades los que están impacientes por ejercer de voluntarios y contribuir a que Comic Relief pueda cumplir su promesa de la libra de oro de entregar el 100 por cien de las donaciones recibidas para grandes causas, creando de este modo una situación donde todo el mundo gana. Tal como refleja el caso de Comic Relief, las propuestas alineadas de valor, beneficio y personas que giran alrededor de la diferenciación y el bajo coste crean unas potentes sinergias que se refuerzan mutuamente y una nueva realidad donde todos los implicados ganan.

Cuando una estrategia no está alineada correctamente

Mientras que una estrategia de océano azul correctamente alineada, como la de Comic Relief, tiene una sostenibilidad intrínseca porque es difícil imitarla, cuando no está correctamente alineada, incluso una idea de océano azul convincente que ha gozado de una magnífica introducción en el mercado puede perder su atractivo y tener que luchar para

recuperar su ímpetu inicial o acabar fracasando en algunos casos. Ésta es la razón de que muchas innovaciones diseñadas para crear nuevos mercados generen un entusiasmo inicial que luego se apaga. Veamos el caso del Tata Nano. Cuando se lanzó al mercado fue aclamado como el coche del pueblo. Recibió más atención mediática que cualquier otro lanzamiento de un automóvil en aquella época. También consiguió las mayores ventas iniciales de la historia del sector automovilístico mundial. Después de su introducción oficial en marzo de 2009, recibió más de doscientos mil pedidos en el plazo de dos semanas. Veamos las razones.

Su propuesta de valor tenía el sello característico de un océano azul. Tata Motors reconstruyó las variables clave de valor para el comprador más allá del mercado de los trenes y de los vehículos de dos ruedas para ofrecer el Tata Nano. Al igual que los vagones de los trenes, el Tata Nano ofrecía un medio de transporte a las familias indias que era seguro, cómodo, fiable y apto para cualquier climatología. Al mismo tiempo, el precio del Tata Nano se fijó tomando como referencia el coste bastante más bajo del mercado de los vehículos de dos ruedas, de los que dependían las familias indias para sus necesidades de transporte cotidianas. La propuesta de valor de Tata Motors ofrecía de este modo a los compradores diferenciación y bajo coste y ponía por primera vez un automóvil al alcance de la mayoría de la población de la India.

Tata Motors equiparó su convincente propuesta de valor con una propuesta de beneficio igualmente convincente. Bajo la dirección de Ratan Tata, presidente del Tata Group, el equipo responsable del Nano introdujo una serie de innovaciones de coste en diseño, producción, marketing y mantenimiento que dieron lugar a una propuesta de beneficio que era tanto diferenciada como de bajo coste. Por ejemplo, el Nano utilizaba

un motor trasero de dos cilindros combinado con una tracción trasera, lo que permitía no sólo bajar costes sino ofrecer también una mejor eficiencia del consumo de combustible y un habitáculo interior más amplio sin aumentar el tamaño del coche. El motor de dos cilindros del Nano era de aluminio en lugar de acero como era habitual en los motores tradicionales, lo que lo hacía más ligero y menos costoso de fabricar, y lo dotaba de una mayor capacidad de ahorro de combustible. Asimismo, se simplificaron enormemente las distintas piezas; por ejemplo, las manijas de las puertas se diseñaron con un 70 por ciento menos de piezas.

Aunque el equipo responsable del Nano eliminó de su propuesta de beneficio algunas opciones de lujo secundarias, no redujo costes a nivel global. Por ejemplo, si el Nano hubiera sido un coche de dos puertas se podrían haber logrado unos ahorros de costes sustanciales, pero esto habría constituido una gran incomodidad para la típica familia india integrada por miembros de varias generaciones y, por tanto, no se adoptó esta alternativa.

Por ejemplo, habría sido engorroso para una abuela india vestida con el típico sari introducirse en el asiento trasero del coche. De este modo, los esfuerzos de reducción de costes del Nano de Tata reforzaron y no comprometieron su propuesta de valor, lo que dio lugar a una propuesta de beneficio perfectamente alineada, diferenciada y de bajo coste.

Sin embargo, a pesar de su convincente propuesta de valor y una propuesta de beneficio viable, el éxito inicial del Nano de Tata no se mantuvo y no llegó a cumplir sus objetivos de ventas ni las expectativas del público. ¿Qué salió mal?

Un análisis más detenido pone de relieve que este revés tuvo su origen en gran parte en una debilidad importante de la

propuesta de personas para un grupo de interesados cuya cooperación era crucial. A pesar de su buena voluntad y sus buenas intenciones, Tata no pudo conseguir la cooperación de la comunidad Singur en Bengala Occidental donde Tata se había propuesto establecer sus instalaciones productivas. El núcleo de la disputa tenía que ver principalmente con el arrendamiento de tierra arable para uso industrial y con el proceso de negociación y el nivel de la compensación económica que recibirían los propietarios locales. Esta falta de alineamiento provocó la relocalización masiva de las instalaciones de fabricación y enfrió el éxito inicial del Nano. Aunque Tata ha formado un nuevo equipo para que el Nano vuelva al camino del éxito, éste es un buen ejemplo de cómo una propuesta mal alineada puede ocasionar consecuencias negativas para el rendimiento.

Para generar una estrategia de océano azul de alto rendimiento y sostenible, es necesario hacerse las siguientes preguntas. ¿Están sus tres propuestas estratégicas alineadas en busca de la diferenciación y el bajo coste? ¿Ha identificado a todos los interesados clave, incluidos los externos, de los cuales depende la ejecución eficaz de la estrategia de océano azul? ¿Ha desarrollado propuestas de personas convincentes para cada uno de ellos a fin de asegurarse de que están motivados y de que apoyan la ejecución de esta nueva idea?

Poner todo en común

Los ejemplos de Napster y iTunes de Apple en el sector de la música digital nos permiten poner todo esto en común: dos movimientos estratégicos que buscan la creación y conquista de un espacio de mercado sin competencia en el campo de la

música digital. Napster tenía la ventaja clara de ser la primera, registró a más de 80 millones de usuarios, y, en general, su propuesta de valor fue muy bien aceptada. Sin embargo, en última instancia, su estrategia fracasó. En cambio, iTunes logró un éxito sostenible y dominó y expansionó el océano azul de la música digital. Lo que separa básicamente a los resultados de estos dos movimientos estratégicos es el alineamiento.

Al carecer de una visión integral de la estrategia, el equipo de Napster no alineó la propuesta de personas externas para que sus socios apoyaran el valor convincente que estaba liberando. Cuando las compañías de discos abordaron a Napster para negociar un modelo de compartimiento de los ingresos procedentes de las descargas de música que fuera beneficioso para las dos partes, Napster se opuso. El entusiasmo provocado por su espectacular crecimiento impidió a Napster valorar que necesitaba una propuesta de personas externas que ofreciera diferenciación y bajo coste a sus socios clave, las casas de discos. En lugar de intentar diseñar una propuesta de personas atractiva y convincente que permitiera llegar a un acuerdo en que ambas partes ganaran, Napster adoptó una actitud beligerante y declaró que seguiría adelante con el apoyo o sin el apoyo de las casas de discos. El resto es historia. Napster se vio obligada a cerrar sus puertas debido a sus infracciones de los derechos de autor, lo que le impidió desarrollar una propuesta de beneficio que pudiera sacar provecho de su inmensa base de usuarios. Como carecía de alineamiento estratégico, el éxito de Napster tuvo una vida muy corta.

En cambio, Apple creó un conjunto de propuestas estratégicas totalmente desarrolladas y perfectamente alineadas. Su atractiva y convincente propuesta de valor para los compradores se complementó con una atractiva y convincente propuesta de personas para sus socios externos, las principales

compañías musicales, lo que permitió a Apple obtener el apoyo de las cinco compañías de música más importantes –BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group y Warner Brothers Records. Con iTunes, las compañías reciben el 70 por ciento del precio de adquisición de cada canción descargada, lo cual es una propuesta ganadora tanto para Apple como para sus socios de negocio. Y, como iTunes de Apple también ha empujado las ventas de iPod, resulta que iTunes ha multiplicado la propuesta de beneficio de la compañía, creando un ciclo de refuerzo mutuo del beneficio entre las dos plataformas. El resultado: el alineamiento de las propuestas de valor, beneficio y personas de iTunes ha iniciado una nueva era de la música que ha permitido a Apple, crear, conquistar y dominar un nuevo espacio de mercado en el sector de la música digital.

¿Entiende usted la estrategia desde una perspectiva integral? ¿Ha desarrollado y alineado su nueva estrategia las tres propuestas estratégicas a fin de tener un éxito continuado? El éxito permanente de la estrategia de su compañía depende de ello.

Esto nos lleva al análisis del último principio de *La estrategia del océano azul*, donde nos ocuparemos del importante tema de las renovaciones del océano azul a lo largo del tiempo.

Renovar los océanos azules

La creación de océanos azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico. En cuanto una compañía crea un océano azul y se comienzan a conocer las extraordinarias consecuencias que tiene para el rendimiento de la compañía, más pronto o más tarde aparecerán imitadores en el horizonte.

Las preguntas son: ¿Cuánto tardarán en aparecer? ¿Hasta qué punto es fácil o difícil imitar una estrategia de océano azul? En otras palabras, ¿Cuáles son las barreras a la imitación?

A medida que la compañía y sus primeros imitadores tienen éxito y amplían el océano azul, más y más compañías se van incorporando y al final el océano azul se tiñe de rojo. Esto da lugar a otra pregunta: ¿Cuándo debería disponerse una compañía a crear otro océano azul para renovar su negocio o su cartera de negocios?

En este capítulo nos ocuparemos de la imitación y de la renovación de *La estrategia del océano azul*. El conocimiento y la comprensión del proceso de renovación son clave para garantizar que la creación de océanos azules no es un

acontecimiento único sino que la organización puede institucionalizarlo como proceso repetible a lo largo del tiempo.

Barreras a la imitación

Una estrategia de océano azul trae consigo barreras considerables a la imitación que prolongan de una manera eficaz la sostenibilidad. Las barreras pueden ser cognitivas, organizacionales, de marca, económicas y legales. Es bastante frecuente que una estrategia de océano azul no se vea afectada por desafíos dignos de crédito durante muchos años. El océano azul de Cirque du Soleil resistió más de veinte años; el de Comic Relief, casi treinta años; el de iTunes de Apple ya lleva más de diez años. La lista continúa, entre otras compañías, con JCDecaux, Salesforce.com. y Quicken de Intuit. Esta sostenibilidad puede asociarse a la existencia de las siguientes barreras a la imitación:

- **La barrera del alineamiento.** Tal como hemos analizado en el [capítulo 9](#), el alineamiento de las tres propuestas estratégicas –valor, beneficio y personas– en un sistema integral que gire alrededor de la diferenciación y el bajo coste crea sostenibilidad y, por tanto, una formidable barrera a la imitación.
- **La barrera cognitiva y organizacional.** Un movimiento de innovación en valor no tiene sentido cuando se basa en la lógica estratégica convencional. Por ejemplo, cuando apareció CNN, NBC, CBS y ABC ridiculizaron la idea de ofrecer noticias en tiempo real las veinticuatro horas del día, siete días a la semana sin la participación de presentadores estrella. El ridículo no inspira una

imitación rápida, sino que crea una barrera cognitiva. Además, como la imitación suele exigir a las compañías que hagan cambios sustanciales en sus prácticas de negocio, suele entrar en juego la política, lo que a menudo demora la decisión final de la compañía de imitar una estrategia de océano azul. Por ejemplo, cuando Southwest Airlines creó un servicio que brindaba la velocidad del avión al coste y la flexibilidad del automóvil, la imitación de esta estrategia de océano azul se habría traducido en revisiones importantes de los itinerarios de vuelo, reciclaje del personal, y modificaciones en el área de marketing y de fijación de precios, y no digamos de cambios en la cultura de la compañía –cambios organizacionales significativos que las políticas de pocas compañías pueden soportar a corto plazo.

- **La barrera de la marca.** El conflicto con la imagen de marca impide a determinadas compañías la imitación de una estrategia de océano azul. Por ejemplo, la estrategia de océano azul de The Body Shop –que evitaba en su publicidad la presencia de hermosas modelos y las promesas de eterna juventud y belleza, así como los envases costosos– dejó virtualmente paralizadas a las principales compañías cosméticas de todo el mundo durante años porque imitarla implicaba restar toda validez a sus modelos de negocio vigentes. Asimismo, cuando una compañía ofrece un salto en valor, rápidamente su marca se populariza y obtiene un seguimiento fiel en el mercado. Ni siquiera con unos grandes presupuestos publicitarios puede un imitador agresivo rebasar la popularidad de la marca de la compañía innovadora. Por ejemplo, Microsoft ha

intentado durante años desbancar la innovación en valor aportada por Quicken de Intuit. Después de casi treinta años de grandes esfuerzos e inversiones, finalmente arrojó la toalla y cesó la actividad de Microsoft Money, en 2009.

- **La barrera económica y legal.** El monopolio natural bloquea la imitación cuando el tamaño del mercado no permite alojar a otro competidor. Por ejemplo, la compañía belga Kinepolis creó el primer *megaplex* europeo en Bruselas y nadie más la ha imitado en dicha ciudad durante casi treinta años a pesar de su enorme éxito. La razón es que Bruselas, por su tamaño, no podía acomodar un segundo *megaplex*, y Kinepolis y su potencial imitador se habrían estorbado entre sí. Además el elevado volumen de ventas que se genera a raíz de una innovación en valor da lugar rápidamente a ventajas de costes que sitúan a los potenciales imitadores en desventaja permanente en este aspecto. Por ejemplo, las enormes economías de escala en materia de compras de las que disfruta Walmart han contribuido en gran medida a disuadir a otras compañías de imitar su estrategia de océano azul. Las externalidades de red también impiden que las compañías imiten de forma fácil y creíble una estrategia de océano azul como la que ha disfrutado Twitter en las redes sociales. En pocas palabras, cuantos más usuarios tenga un sitio web, más atractivo suele ser para todo el mundo y, por tanto, los incentivos para preferir a un potencial imitador son mínimos. Aparte de estos factores económicos, las patentes y las licencias legales también impiden la imitación cuando otorgan a una compañía innovadora en valor un derecho legal exclusivo.

En la [figura 10.1](#) se ofrece una instantánea de estas barreras a la imitación. Tal como puede observarse, las barreras son numerosas e importantes. Éste es el motivo de que en muchos sectores de actividad, las compañías que crearon océanos azules no tengan que enfrentarse a desafíos creíbles durante muchos años, aunque también hay que decir que la velocidad de imitación varía de sector a sector.

Barrera del alineamiento

- El alineamiento de las propuestas de valor, beneficio y personas alrededor tanto del beneficio como del bajo coste crea sostenibilidad y, por tanto, una formidable barrera a la imitación.

Barrera cognitiva y organizacional

- La innovación en valor no tiene sentido según la lógica convencional de una compañía.
- La imitación suele exigir cambios organizacionales importantes.

Barrera de la marca

- La estrategia de océano azul puede ser contraria a la imagen de marca de otras compañías.
- Las compañías que innovan en valor adquieren popularidad para su marca y una clientela fiel, lo cual ahuyenta a los posibles imitadores.

Barrera económica y legal

- Monopolio natural: en muchas ocasiones el mercado no puede acomodar a un segundo participante.
 - El alto volumen de ventas genera rápidamente una ventaja en costes para el innovador en valor, lo que disuade a los imitadores de entrar en el mercado.
 - Las externalidades de red son un factor disuasivo de la imitación.
 - Las patentes y las licencias legales impiden la imitación.
-

Figura 10.1. Barreras a la imitación de *La estrategia del océano azul*.

Renovación

Sin embargo, a la larga, prácticamente todas las estrategias de océano azul acaban siendo imitadas. Lo que generalmente hacen las compañías cuando sus imitadores intentan arrebatárles una parte del océano azul que han creado, es lanzar una contraofensiva para proteger la cartera de clientes que tanto esfuerzo les ha costado conseguir. Pero los imitadores suelen perseverar. Obsesionada por aferrarse a la cuota de mercado, la compañía tiende a caer en la trampa de competir esforzándose por vencer al nuevo competidor. Con el tiempo, la competencia, y no el comprador, irá ocupando el centro de su pensamiento y de sus acciones estratégicas. De seguir por ese camino, la forma básica de su perfil estratégico o curva de valor comenzará a converger con la de los demás competidores. Para evitar la trampa de competir, la renovación es esencial. Las preguntas que debemos hacernos ahora son las siguientes: ¿Cuándo debería volver a innovar en valor una compañía que tenga un solo negocio? Y ¿cómo puede una compañía con múltiples negocios renovar su cartera de negocios en términos de océanos azules cuando la competencia se intensifica?

Renovación cuando la compañía tiene un solo negocio

A fin de que la compañía evite la trampa de competir cuando tiene un solo negocio, es esencial seguir de cerca la marcha de las curvas de valor en el cuadro estratégico. El control de las curvas de valor indicará cuando hay que innovar en valor y cuando no es necesario hacerlo. La evolución de la curva de

valor alerta a la organización de la necesidad de buscar otro océano azul cuando dicha curva comienza a converger con las de los competidores.

Si aún queda un enorme flujo de ganancias por recoger del producto o servicio actual, la compañía evita la búsqueda de otro océano azul. Cuando la curva de valor de la compañía todavía presenta focalización, divergencia y un mensaje convincente, debería resistir la tentación de innovar nuevamente en valor y, en cambio, debería centrarse en alargar, ampliar y profundizar su corriente de ingresos a través de mejoras operacionales y de expansiones territoriales con el fin de lograr las máximas economías de escala y la máxima cobertura de mercado. Debería navegar en el océano azul tan lejos como sea posible, convertirse en un blanco móvil, distanciarse cuanto pueda de los primeros imitadores, y disuadirlos durante el proceso. El propósito es dominar el océano azul y mantener a raya a los imitadores durante el mayor tiempo posible.

Cuando se intensifica la rivalidad y la oferta total supera a la demanda total, comienza la competencia encarnizada y el océano acabará tiñéndose de rojo. A medida que las curvas de valor de los competidores convergen con la curva de valor de la compañía, la organización debería iniciar el intento de conseguir otra innovación en valor para crear un nuevo océano azul. Por consiguiente, si la curva de valor de una compañía y las curvas de sus competidores se trazan y revisan periódicamente en el cuadro estratégico, la compañía será capaz de visualizar en cada momento el grado de imitación y, por tanto, el grado de convergencia con las curvas de valor de sus competidores, así como en qué grado el océano azul se está tiñendo de rojo.

Por ejemplo, The Body Shop dominó durante más de una década el océano azul que había creado. Sin embargo, la

compañía se encuentra actualmente en medio de un ensangrentado océano rojo y con un rendimiento en vía descendente. No trató de conseguir otra innovación en valor cuando las curvas de valor de los competidores convergieron con la suya. En cambio, [yellow tail] ha dominado también durante más de una década el océano azul que había creado y desde entonces se ha expandido con éxito por todo el mundo. Logró que la competencia fuera irrelevante y, como consecuencia, ha disfrutado de un crecimiento fuerte y rentable. Sin embargo, numerosos competidores se han lanzado a las aguas azules del nuevo espacio de mercado. La prueba de fuego para el crecimiento rentable a largo plazo de Casella Wine será su capacidad para innovar en valor de nuevo antes de que sus competidores sean capaces de competir con agresividad y con credibilidad y las curvas de valor converjan.

Un buen ejemplo que ilustra este proceso dinámico de renovación es Salesforce.com. Esta compañía realizó con éxito una serie de movimientos estratégicos para renovar su océano azul en el sector de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en el ámbito B2B. Desde su movimiento estratégico inicial a principios del presente siglo, Salesforce.com ha mantenido un liderazgo de mercado sin oposición en el océano azul de la automatización de la CRM a petición del cliente que creó hace casi quince años. Este dominio es impresionante, sobre todo si pensamos que opera en un sector que se mueve con rapidez como es el de la alta tecnología. Aunque numerosos competidores, tanto grandes compañías consolidadas con muchos recursos como otras recién llegadas, han tratado de desbancarla a lo largo de los años, Salesforce.com ha conseguido distanciarse repetidamente del pelotón cuando las curvas de valor de las demás compañías comenzaban a converger con la suya. De este modo, ha evitado con éxito la

trampa de competir y ha conseguido mantenerse en el océano azul.

Salesforce.com redefinió en 2001 el sector tradicional del *software* de CRM, cuando tornó en prácticamente irrelevante el tradicional *software* empaquetado. Desapareció la necesidad de tener un *software* caro, una instalación complicada que consumía mucho tiempo a la empresa cliente y las dificultades y riesgos de utilización, así como la necesidad permanente de un mantenimiento y unas actualizaciones costosas. En cambio Salesforce.com ofrecía a las empresas usuarias soluciones CRM en el sitio web que se focalizaban en funcionalidades esenciales, utilización instantánea bajo suscripción, y un elevado grado de fiabilidad y usabilidad con acceso desde cualquier parte a un coste que era una pequeña parte del coste del *software* tradicional. De este modo, Salesforce.com creó un océano azul de demanda totalmente nueva que captó a pequeñas y medianas empresas que habían sido no clientes efectivos del sector.

Sin embargo, con el tiempo, se fueron incorporando los competidores con el propósito de cosechar una parte de los beneficios del nuevo espacio de mercado de la automatización de la CRM a petición que Salesforce.com había creado. Las empresas grandes ofrecían soluciones híbridas, mientras que un número cada vez mayor de pequeñas firmas se introducían en el mercado de la CRM a petición tratando de suministrar una oferta similar. Para despegarse de la competencia, Salesforce.com realizó un nuevo movimiento estratégico de océano azul a fin de renovar su oferta inicial de innovación en valor.

Con el lanzamiento de Force.com, un desarrollo con base en la nube para la creación de aplicaciones adicionales, y AppExchange, un mercado de aplicaciones con base en la web,

Salesforce.com ofrecía a los clientes corporativos toda una gama de programas a medida a petición a la vez que seguía reteniendo la simplicidad, comodidad, fiabilidad, y bajo riesgo de su oferta original, y conseguía de este modo tanto diferenciación como bajo coste.

A fin de desalentar las imitaciones y profundizar aún más en su océano azul que los competidores seguían observando detenidamente, Salesforce.com fue un paso más allá y amplió su curva de valor con el lanzamiento de Chatter, un servicio de red social privada, que permitía a los trabajadores de una misma compañía enviar, recibir y seguir las actualizaciones de información en tiempo real, mejorando así el grado de colaboración y resolviendo los problemas de fragmentación que atormentaron la implementación y utilización de los sistemas tradicionales de la CRM. De esta forma, Salesforce.com ha sido capaz no sólo de mantener la brecha entre su curva de valor y las de los demás a lo largo de los años, sino que también ha seguido ampliando las dimensiones de los océanos azules. Las grandes corporaciones, al igual que las pequeñas y medias empresas, están ahora también ilusionadas con la utilización de aplicaciones de CRM en la web, gracias a sus movimientos sucesivos de innovación en valor.

Renovación cuando la compañía tiene múltiples negocios

Mientras que la cuestión de la renovación para las compañías con una sola oferta de negocio o producto puede estudiarse, tal como se ha descrito, mediante el trazado de una curva de valor frente a la de los competidores en el cuadro estratégico a lo

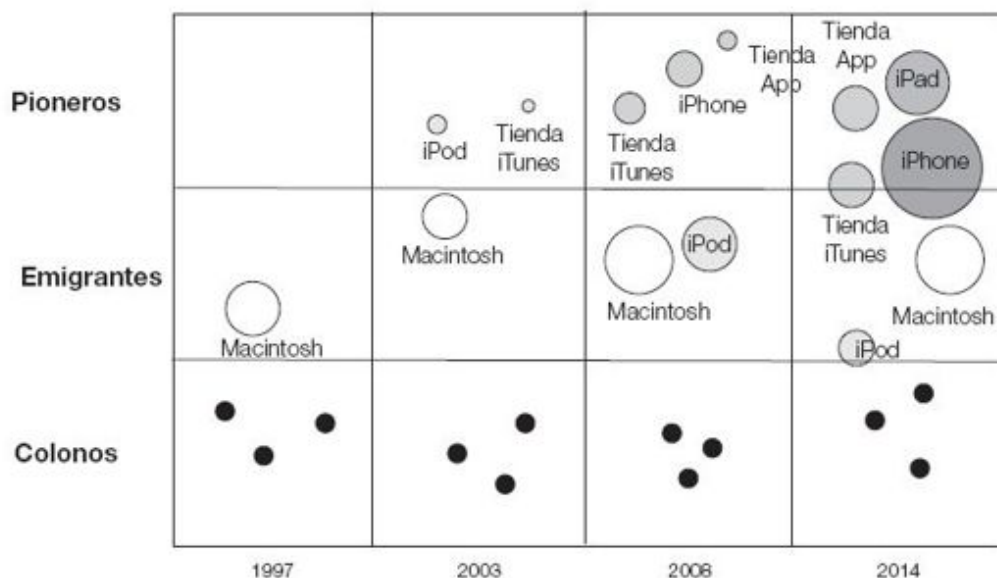
largo del tiempo, para las compañías que tienen una cartera compuesta por diversas ofertas de negocio se necesita una herramienta complementaria, ya que los ejecutivos responsables de la estrategia corporativa deberían controlar y planificar la renovación de sus carteras de negocios desde una perspectiva corporativa. Una extensión dinámica del mapa pionero-emigrante-colono (PEC) que se expuso en el [capítulo 4](#) sirve perfectamente a este propósito. Puede utilizarse para representar visualmente en un solo cuadro las ofertas de la cartera de negocios de una corporación a lo largo del tiempo.

Cuando se representa en el mapa dinámico la cartera de negocios corporativa como pioneros, emigrantes y colonos, los ejecutivos pueden apreciar de un solo vistazo dónde se encuentra el centro de gravedad de su cartera de negocios actual, cómo ha evolucionado con los años, y cuándo hay necesidad de crear un nuevo océano azul para renovar el portafolio. Tal como se ha explicado en el [capítulo 4](#), los colonos son negocios imitadores, los emigrantes representan mejoras en valor y los pioneros son innovaciones en valor de una compañía. Mientras los colonos son los que hoy generan liquidez y suelen tener un potencial de crecimiento marginal, los pioneros tienen un alto potencial de crecimiento pero suelen consumir liquidez al principio a medida que se expansionan. El potencial de crecimiento de los emigrantes ocupa una posición intermedia entre los pioneros y los colonos.

Por tanto, para maximizar las perspectivas de crecimiento, el portafolio o cartera de negocios de una compañía en un momento dado debería mostrar un equilibrio sano entre pioneros –por sus perspectivas de crecimiento– y emigrantes y colonos –por su generación de liquidez. Sin embargo, con el tiempo, los pioneros de hoy se convertirán en emigrantes y, finalmente, en colonos, a medida que se inicie y se vaya intensificando la

imitación. Para mantener un crecimiento sólido y rentable, los ejecutivos tienen que asegurarse de que a medida que los pioneros actuales se vayan convirtiendo en emigrantes, la compañía esté preparada para lanzar un nuevo océano azul, ya sea regenerando un negocio existente o bien a través de un nuevo producto o servicio. Veamos a este respecto el caso de Apple Inc.

En la [figura 10.2](#) se representa la cartera de negocios de Apple sobre el mapa dinámico PEC. Una serie de movimientos estratégicos de océano azul llevaron a Apple a ser considerada la compañía más admirada y valiosa de América durante una década. Los iMac, iPod, iTunes Store, iPhone e iPad fueron creados por distintas unidades de negocio que atendían a diferentes sectores, pero que compartían un enfoque estratégico común –la reconstrucción de los mercados existentes y la creación de nueva demanda. Aunque estos movimientos estratégicos fueron planificados y ejecutados por unidades de negocio individuales, fue Apple Inc. la que planificó y dirigió su cartera de negocios a nivel corporativo.



El tamaño de los círculos representa de forma aproximada los ingresos relativos de los principales negocios de Apple. Los puntos negros sin título representan simplemente los productos y servicios periféricos de Apple.

La tienda Apple no se representa, aunque es considerada un océano azul en el sector del comercio minorista, ya que sus ventas están reflejadas en todos los productos existentes.

Figura 10.2. La cartera de negocios de Apple en el mapa dinámico PEC.

Tal como puede apreciarse en la [figura 10.2](#), Apple ha mantenido un crecimiento elevado y rentable a través de un equilibrio eficaz entre pioneros, emigrantes y colonos a lo largo del tiempo, a partir del momento en que los pioneros perdieron dicho status. Esto se consiguió con el lanzamiento de nuevos negocios de océano azul a medida que los anteriores pioneros comenzaron a ser imitados. Cuando se observa el portafolio de Apple a lo largo de los años, se observa cómo su crecimiento rentable levantó el vuelo por primera vez en 1988 cuando simplificó de forma espectacular su gama de productos Macintosh y lanzó un producto que innovaba en valor como el iMac, el primer ordenador de mesa de colores vivos y de fácil utilización que facilitó por primera vez la conexión a internet. El iMac consiguió literalmente que la gente sonriera e introdujo la

moda y la estética en el campo de los ordenadores. Mientras el iMac transformaba la división Macintosh de Apple en un importante emigrante, Apple siguió rápidamente con el lanzamiento del iPod, que revolucionó el mercado de la música digital, creando un océano azul sin oposición que se reforzó con el lanzamiento de iTunes Music Store dos años después. Cuando el iPod fue finalmente imitado y pasó al status de emigrante, Apple amplió su gama de productos con el lanzamiento del iPhone.

Apple siguió lanzando nuevos océanos azules a lo largo de los años siguientes, entre ellos su tienda app y el iPad a fin de asegurar el siguiente grueso de su crecimiento a nivel corporativo cuando los competidores comenzaron a traspasar los límites de los océanos azules que habían creado sus unidades de negocio individuales. Tal como también deja perfectamente el mapa dinámico PEC, Apple no navega solamente por océanos azules, como tampoco debería ser ésta la realidad de cualquier portafolio corporativo. Las compañías que tienen una cartera de negocios diversos, como Apple, General Electric, Johnson & Johnson o Procter & Gamble siempre tendrán que navegar en océanos azules y en océanos rojos en un momento dado y tener éxito en ambos océanos a nivel corporativo. Esto significa que el conocimiento y la aplicación de los principios de la estrategia del océano rojo también son necesarios. Por ejemplo, cuando el iPod de Apple comenzó a ser imitado, Apple lanzó rápidamente al mercado una gama de variantes del iPod a diferentes precios con el fin de contrarrestar a la competencia. Ello sirvió no sólo para mantener a raya la invasión de los competidores, sino también para ampliar el océano que había creado, lo que permitió a Apple, y no a los imitadores, hacerse con la parte del león del beneficio y del crecimiento de este nuevo espacio de mercado. Cuando el océano azul de iPod se saturó con más

imitadores, Apple había creado otro océano azul con la introducción del iPhone.

De este modo, Apple ha gestionado eficazmente su portafolio corporativo y ha obtenido un crecimiento firme y rentable. Su desafío de ahora en adelante será seguir renovando su cartera de negocios, a medida que los pioneros actuales se vayan transformando en emigrantes y colonos y, de ese modo, mantener un equilibrio sano entre el beneficio de hoy y el crecimiento de mañana. Éste es el desafío concreto al que se ha estado enfrentando Microsoft durante varios años. A pesar de mostrar un crecimiento relativamente sólido, Microsoft no ha sabido mantener un equilibrio sano entre pioneros, emigrantes y colonos. Aunque ha demostrado que sabe competir y obtener ganancias en los negocios de colonos, Microsoft no ha lanzado nuevos pioneros, ya sea un motor de búsqueda como Google, una red social como Facebook, una consola para videojuegos como Wii, o servicios web populares como Twitter, para renovar su portafolio corporativo. Su fuerte dependencia de los negocios de colonos, como Office y Windows, ha penalizado seriamente a Microsoft. Dejando aparte el beneficio económico, la cotización de su acción ha mantenido un nivel gris durante toda una década, y aún más revelador es el hecho de que ha perdido gran parte de su atractivo para atraer a personal de talento. Para que Microsoft salga de su depresión, tiene que enfocar sus esfuerzos hacia la creación de una cartera de negocios más equilibrada donde no sólo compita en océanos rojos sino que también cree océanos azules que renueven, amplíen y construyan su valor de marca.

Los ocho principios de *La estrategia del océano azul* propuestos en este libro deberían servir de indicadores básicos para todas las compañías que estén pensando en su futuro estratégico, si es que aspiran al liderazgo en este mundo de los

negocios cada vez más sobresaturado. Esto no quiere decir que las compañías dejen de competir súbitamente o que la competencia desaparezca de golpe. Al contrario, la competencia estará más presente y seguirá siendo un factor crítico de la realidad del mercado. Tal como se ha representado en el mapa dinámico PEC, las estrategias de océano rojo y de océano azul son perspectivas estratégicas complementarias, donde cada una atiende a diferentes e importantes propósitos.

Si tenemos en cuenta que los océanos azules y los océanos rojos siempre han coexistido, la realidad práctica exige que las compañías triunfen en ambos océanos y también dominen las estrategias apropiadas de cada océano. Pero, si consideramos que las compañías ya saben competir en océanos rojos, lo que tienen que aprender es cómo conseguir que la competencia se torne irrelevante. El propósito de este libro es ayudar a equilibrar la balanza, a fin de que la formulación y la ejecución de *La estrategia del océano azul* puedan llegar a ser tan sistemáticas y procesables como competir en los océanos rojos de los espacios de mercado conocidos.

Evitar las trampas de los océanos rojos

En la versión original de nuestro libro nos concentramos en la definición de lo que es una estrategia de océano azul y en la oferta de esquemas y herramientas analíticas que sirvieran para crear nuevos espacios de mercado que fueran relevantes desde el punto de vista comercial tal como queda expresado por el cuadro estratégico, el esquema de las cuatro acciones, las seis vías, etcétera. Entonces creíamos haber alcanzado un nivel de expresión y claridad de *La estrategia del océano azul* que evitaría que surgieran malentendidos entre todos los que decidieran profundizar en el contenido del libro. Sin embargo, a lo largo de los años siguientes, descubrimos que nuestros supuestos no eran del todo correctos. Los modelos mentales de las personas, cuyo origen se encuentra en la formación recibida y en sus conocimientos preexistentes, les llevaron con frecuencia a interpretar *La estrategia del océano azul* a través de viejas lentes conceptuales que sin darse cuenta les atrapaban en el océano rojo. En concreto, identificamos diez

trampas frecuentes de los océanos rojos que van en contra de la creación de océanos azules.

Conocer y entender estas trampas de los océanos rojos es crítico ya que tienen importantes consecuencias en la práctica. Si cualquiera de estas trampas de los océanos rojos asoma la cabeza por su organización, aplástela. Todo tiene que estar en orden para crear océanos azules. La perspectiva es crucial para el éxito. Su forma de pensar está más arraigada de lo que imagina. Por tanto, finalizaremos esta edición ampliada con la exposición de las diez trampas más frecuentes de los océanos rojos que mantienen a las organizaciones encerradas en el océano rojo cuando éstas intentan zarpar hacia aguas cristalinas. Para aprovechar al máximo las metodologías y herramientas de *La estrategia del océano azul* tal como se emplean en la práctica, es esencial conocer y comprender los conceptos que sustentan y guían su aplicación apropiada.

Primera trampa del océano rojo: la creencia de que *La estrategia del océano azul* es una estrategia orientada al cliente que está dirigida por el propio cliente

Un estratega de océano azul adquiere ideas sobre la reconstrucción de las fronteras del mercado *explorando a los que no son clientes* y no examinando a los que ya lo son. Cuando las organizaciones suponen erróneamente que *La estrategia del océano azul* tiene que ver con ser dirigidos por los clientes, automáticamente centran su atención en lo que siempre la han centrado: los clientes actuales y cómo hacerlos más felices. Aunque una perspectiva de este tipo puede arrojar una cierta luz sobre las formas de mejorar el valor para los clientes actuales del sector, desde luego no es el camino que conduce a la creación de nueva demanda. Para crear nueva

demanda, la organización debe dirigir su atención hacia los que no son clientes y las razones por las que no quieren comprar en este sector. Los que no son clientes aportan una mayor información sobre los puntos débiles del sector y los puntos de intimidación que limitan el tamaño y la frontera del sector. Ésta es la razón de que para crear nueva demanda, el análisis y la comprensión de los tres niveles de los que no son clientes sean componentes esenciales de *La estrategia del océano azul*. En cambio, si el foco de atención se coloca sobre los clientes actuales, las organizaciones tienden hacer más de lo mismo por menos, quedando así atascadas en el océano rojo, independientemente de sus tentativas de crear océanos azules

Segunda trampa del océano rojo: la creencia de que para crear océanos azules hay que aventurarse más allá del negocio esencial de la compañía

Existe una percepción equivocada muy extendida de que para crear un océano azul y escaparse del rojo, las organizaciones deben aventurarse en sectores que están fuera de su negocio esencial, lo cual parece que, lógicamente, multiplica el riesgo. Es cierto que unas pocas compañías actúan así. Virgin es un ejemplo clásico y hace unos cuantos años Apple se metamorfoseó de fabricante de ordenadores a compañía gigante de productos electrónicos de consumo y de medios de comunicación. No obstante, éstas son las excepciones que confirman la regla. Los océanos azules pueden crearse con la misma o mayor facilidad justo en medio de los negocios básicos que ya existen en la organización. Pensemos en el caso de Casella Wines con [yellow tail] en el sector vinícola, Nintendo con la Wii, Chrysler con el minivan, Apple con su

iMac, Philips con Alto en el sector de la iluminación profesional, o incluso el Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York con el movimiento estratégico de océano azul de Bratton en el sector policial. Todos proceden del interior, no del exterior, de los océanos rojos de sectores que ya existían, lo cual pone en cuestión la visión de que los nuevos mercados se encuentran en aguas lejanas. Los océanos azules están en las inmediaciones en todos los sectores. Comprender esto es clave. Cuando las compañías creen erróneamente que deben aventurarse más lejos de su negocio esencial con el fin de crear océanos azules, o suelen asustarse por aventurarse más allá del océano rojo o, por el contrario, ponen su mirada en sectores muy lejanos que poco tienen que ver con su conocimiento, experiencia y competencia, lo cual dificulta hasta tal punto el éxito, que los intentos fallidos las mantienen encerradas dentro de las fronteras del océano rojo.

Tercera trampa del océano rojo: la idea errónea de que *La estrategia del océano azul* tiene que ver con las nuevas tecnologías

Un movimiento estratégico de océano azul no tiene que ver forzosamente con la innovación tecnológica per se. Pensemos de entrada en Comic Relief, [yellow tail], JCDcaux o Starbucks –todas estas compañías llevaron a cabo movimientos estratégicos de océano azul que no estaban asociados a nuevas tecnologías punta. Incluso cuando hay una participación muy elevada de la tecnología, como era el caso de Salesforce.com, Quicken de Intuit o iPhone de Apple, la razón por la que los compradores adoran estos productos o servicios de océano azul no se debe a la tecnología punta per se, sino a que estos productos o servicios hacen desaparecer

prácticamente la tecnología de las mentes de los compradores. Los productos y servicios son tan simples, fáciles de utilizar, agradables y productivos que los compradores se enamoran de ellos. Por tanto, la tecnología no es una característica definitoria. Se pueden crear océanos azules con tecnología o sin tecnología. Sin embargo, cuando participa la tecnología, es clave que se la vincule al valor. Pregunta: ¿De qué modo ofrece su producto o servicio un salto de productividad, simplicidad, facilidad de uso, comodidad, diversión y/o respeto por el medio ambiente? Sin estos beneficios, a pesar de la tecnología punta, no se podrá abrir un océano azul de oportunidad comercial. La innovación en valor, no la innovación tecnológica, es la que libera nuevos mercados atractivos desde el punto de vista comercial. Cuando las compañías suponen erróneamente que la estrategia de océano azul se basa en las nuevas tecnologías, sus organizaciones suelen propiciar la búsqueda de productos o servicios que están demasiado lejos, son demasiado complicados o carecen del ecosistema complementario que es necesario para abrir un nuevo espacio de mercado.

Cuarta trampa del océano rojo: la creencia de que para crear un océano azul se debe ser el primero en introducirse en el mercado

La estrategia de océano azul no tiene que ver con ser el primero en entrar en el mercado, sino que se trata de ser el primero en vincular correctamente la innovación al valor. Sólo hay que echar un vistazo a Apple. El iMac no fue el primer ordenador personal, el iPod no fue el primer reproductor MP3, iTunes no fue la primera tienda de música digital y, desde luego, el iPhone no fue el primer *smartphone*, ni tampoco el

iPad la primera tableta inteligente. Pero lo que sí todos hicieron con éxito fue asociar la innovación al valor. Es muy frecuente que las organizaciones que suponen erróneamente que la estrategia de océano azul tiene que ver con ser la primera en introducirse en el mercado tengan sus prioridades equivocadas. Sin darse cuenta, ponen la velocidad por delante del valor. Aunque la velocidad es importante, sólo con ella no se libera un océano azul. Los cementerios corporativos están llenos de compañías que se introdujeron en el mercado con productos y servicios innovadores que no estaban vinculados al valor.¹ Para evitar esta trampa, las compañías tienen que tomar conciencia permanentemente de que aunque la velocidad puede ser importante, más importante aún es conectar la innovación al valor. Ninguna compañía debería descansar tranquila hasta que logre una innovación en valor.

Quinta trampa del océano rojo: la idea errónea de que *La estrategia del océano azul* y la estrategia de diferenciación son sinónimas

En el marco de la estrategia competitiva tradicional, la diferenciación se consigue al ofrecer un valor superior a un coste más alto para la compañía y a un precio más elevado para los clientes. Tomemos el ejemplo de Mercedes Benz. La diferenciación es una elección estratégica que refleja la disyuntiva entre el valor y el coste en una determinada estructura de mercado. En cambio, *La estrategia del océano azul* tiene que ver con el rompimiento de la disyuntiva entre el valor y el coste para abrir un nuevo espacio de mercado. Trata de buscar la diferenciación y el bajo coste de forma simultánea. ¿Se diferencian [yellow tail] de Casella Wine o el Día de la Nariz Roja de Comic Relief de otras compañías por

tener un perfil estratégico diferente? Sí ¿Pero también ofrecen un producto o servicio de bajo coste? De nuevo, la respuesta es afirmativa. *La estrategia del océano azul* es una estrategia «y-y» y no una estrategia «o-o». Cuando las compañías suponen erróneamente que la estrategia de océano azul es sinónimo de diferenciación, suelen olvidar con mucha frecuencia la «y-y» de *La estrategia del océano azul*. En su lugar, tienden a concentrarse en lo que hay que incrementar y crear para destacar y prestan escasa atención a lo que hay que reducir o eliminar para lograr simultáneamente un coste bajo. De este modo, las organizaciones se convierten sin querer o en competidores de calidad superior o bien participan en nichos de mercado diferenciados que hay en el espacio existente en el sector, en lugar de crear innovación en valor que torne a la competencia en irrelevante.

Sexta trampa del océano rojo: la idea equivocada de que *La estrategia del océano azul* es una estrategia de bajo coste que se centra en fijar precios bajos

Esta trampa del océano rojo es evidentemente la otra cara de la moneda de la quinta trampa del océano rojo y se manifiesta prácticamente con la misma frecuencia. Por otra parte, *La estrategia del océano azul* persigue la diferenciación y el bajo coste de forma simultánea mediante la reconstrucción de las fronteras del mercado. En lugar de focalizarse en el bajo coste per se, se esfuerza por crear un salto en valor a un coste más bajo. Además, un movimiento estratégico de océano azul capta al grueso de los compradores diana a través de la *fijación de un precio estratégico* y no de un precio de bajo coste. En este punto, la clave es un precio que tenga como referencia a los sustitutos y las alternativas que actualmente estén captando a

los que no son clientes del sector, y no un precio que tenga como referencia a los competidores actuales del sector.

La fijación del precio estratégico no implica que el océano azul tenga que crearse en el ámbito de la gama baja del mercado, sino que puede crearse en el campo de la gama alta, como hicieron Cirque du Soleil, Dyson o Starbucks; o en el de la gama baja, como hicieron Southwest Airlines o Swatch; o en la gama media del mercado. Aunque los océanos azules se creen en el campo de la gama baja, como en el caso de Southwest Airlines o Swatch, compañías cuyos precios y estructuras de costes se encuentran entre los más bajos del sector aéreo y relojero, respectivamente, lo que hay que preguntarse es ¿piensa usted en estas compañías solamente en términos de bajo coste? Si usted es como la mayoría de la gente, su respuesta será no. Ciertamente, sus costes son bajos y sus precios también, pero además destacan por su clara diferenciación a los ojos de los compradores. Southwest Airlines sobresale por su amabilidad, rapidez, sensación de transporte terrestre durante el vuelo, mientras que los diseños modernos, originales y divertidos de Swatch distinguen a la compañía y la convierten en un referente de la moda. Es decir, ambas compañías son percibidas como diferenciadas y de bajo coste incluso en la gama baja del mercado. Cuando las organizaciones pasan por alto este aspecto y consideran erróneamente que la estrategia de océano azul es sinónimo de coste bajo y de precio bajo, se concentran sin darse cuenta en lo que hay que reducir o eliminar de la oferta vigente del sector para poder ofrecer precios mínimos. Al actuar de ese modo, no se focalizan al mismo tiempo en lo que deberían incrementar y crear para conseguir también la diferenciación necesaria para sobresalir y zarpar hacia el océano azul.

Séptima trampa del océano rojo: la creencia de que *La estrategia del océano azul* es lo mismo que innovación

La estrategia del océano azul no es sinónimo de innovación per se. A diferencia de la estrategia de océano azul, la innovación es un concepto muy amplio que se basa en una idea original y útil, con independencia de si esta idea está asociada a un salto en valor que pueda atraer al grueso de los compradores. Veamos el caso de Iridium de Motorola. ¿Se trataba de una innovación? Desde luego. Fue el primer teléfono móvil de ámbito mundial y fue útil. ¿Pero se trataba de una innovación en valor? No. Como Motorola averiguó, un avance tecnológico no es necesariamente sinónimo de un avance en valor que sea capaz de atraer a la gran masa de compradores diana. El Iridium fue una proeza tecnológica útil que funcionaba perfectamente en todo el mundo, incluidos los lejanos confines del desierto de Gobi, pero que no podía utilizarse en el interior de edificios y automóviles, precisamente allí donde los ejecutivos de las grandes multinacionales que están en constante movimiento más lo necesitaban para su trabajo. No fue capaz de crear un salto en valor para el grueso de sus compradores diana –los ejecutivos de las compañías.

De hecho, muchos innovadores tecnológicos son incapaces de crear y conquistar océanos azules porque confunden la innovación con la innovación en valor, la piedra angular de *La estrategia del océano azul*. La innovación en valor, no la innovación per se, es el foco de atención único de *La estrategia del océano azul*. Crear simplemente algo original y útil a través de la innovación no es suficiente para crear y conquistar un océano azul, aunque la compañía reciba los elogios más calurosos y sus investigadores el Premio Nobel.

Para conquistar un océano azul que sea atractivo y convincente desde una óptica comercial, las compañías deben disponer de una estrategia que sea capaz de alinear sus propuestas de valor, beneficio y personas en busca tanto de la diferenciación como del bajo coste. Cuando las organizaciones no son capaces de expresar la diferencia que existe entre la innovación en valor y la innovación per se, suelen acabar con mucha frecuencia con una innovación que rotura un nuevo terreno pero que no libera al grueso de compradores, a los que mantienen, en general, encallados en el océano rojo.

Octava trampa del océano rojo: la creencia de que *La estrategia del océano azul* es una teoría de marketing y una estrategia de nicho de mercado

Es evidente que las herramientas y esquemas de *La estrategia del océano azul* pueden utilizarse de forma efectiva para reformular, analizar y resolver los problemas de marketing de una organización cuando ésta trata de salir del océano rojo. Las cuestiones relativas al desarrollo de una propuesta de valor de océano azul son especialmente relevantes, tal como se ha explicado en los capítulos iniciales del libro. Sin embargo, *La estrategia del océano azul* exige algo más que una propuesta de valor convincente. Tal como hemos comentado en la segunda mitad del libro, solamente puede lograrse un éxito sostenible cuando la propuesta de valor de la compañía está respaldada por personas clave de dentro y de fuera que estén implicadas en su ejecución y cuando esté complementada por una propuesta de beneficio sólida. Por tanto, la equiparación de *La estrategia del océano azul* con una teoría de marketing encubre de forma miope el abordaje integral que es necesario para crear una estrategia de alto rendimiento y sostenible,

incluyendo derribar las barreras organizacionales, ganarse la confianza y el compromiso de la gente y crear los incentivos apropiados a través de una propuesta de personas que sea atractiva y convincente. Este entendimiento erróneo de *La estrategia del océano azul* puede dar lugar a menudo a una falta de alineamiento de las tres propuestas estratégicas de valor, beneficio y personas.

La estrategia del océano azul tampoco debería confundirse con una estrategia de nicho de mercado. Aunque en el campo del marketing se ha puesto mucho énfasis en segmentar el mercado todo lo que se pueda para conquistar de forma efectiva mercados nicho, *La estrategia del océano azul* trabaja en la dirección opuesta. Tiene que ver más con la agregación de mercados a través de focalizarse en los aspectos clave que tienen en común los diversos grupos de compradores para abrir y conquistar la mayor parte de nueva demanda. Cuando los profesionales confunden ambas estrategias, se sienten impulsados con excesiva frecuencia a buscar las diferencias entre clientes para crear unos mercados nicho en el espacio de mercado existente en el sector, en lugar de buscar las cosas que tienen en común diferentes grupos de compradores con el propósito de identificar océanos azules de nueva demanda.

Novena trampa del océano rojo: la creencia de que *La estrategia del océano azul* considera que la competencia es negativa cuando de hecho puede ser positiva para las compañías

La estrategia del océano no considera que la competencia sea algo negativo. Sin embargo, a diferencia del pensamiento económico tradicional, no considera que la competencia sea siempre positiva. Históricamente, los economistas han

sostenido que cuando no hay competencia las compañías no tienen incentivos para mejorar sus productos o servicios y, en cambio, con ella se ven empujadas a aumentar su rendimiento, disminuir sus precios, y mejorar sus productos o servicios. Sin embargo, a nivel de la empresa individual, la competencia sólo es positiva hasta un punto determinado. Cuando la oferta supera a la demanda, como sucede en un número cada vez mayor de sectores de actividad, la intensidad de la competencia suele tener unas consecuencias perjudiciales sobre el crecimiento rentable de las organizaciones, a medida que un número cada vez mayor de empresas pelea por una parte de una determinada base de clientes, lo que desencadena una fuerte presión sobre los precios, estrecha los márgenes de beneficio, ralentiza el crecimiento y los productos son cada vez más genéricos (*commodities*). Si las compañías siguen compitiendo para agarrar una parte mayor del pastel existente sin ampliarlo o crear uno nuevo, es seguro que estas acciones competitivas producirán consecuencias económicas negativas para las compañías. Ésta es la razón de que *La estrategia del océano azul* sostenga que las empresas deben ir más allá de la competencia y la mera mejora de sus productos y servicios en unos sectores sobresaturados y deben tener como objetivo una innovación en valor que abra un nuevo espacio de mercado en el que la competencia sea irrelevante. Por tanto, aunque saber competir en el espacio de mercado actual es importante, *La estrategia del océano azul* se ocupa del desafío crítico de la redefinición de las fronteras del sector y de la creación de un nuevo espacio de mercado cuando las condiciones estructurales estén en su contra. Así se ocupa *La estrategia del océano azul* de la competencia a fin de producir una renovación continua y el crecimiento de los sectores de actividad.

Décima trampa del océano rojo: la creencia de que *La estrategia del océano azul* es sinónimo de destrucción o alteración creativa

La destrucción o alteración creativa se produce cuando una innovación trastoca un mercado existente al desplazar una tecnología anterior o un producto o servicio existente. La palabra «desplazamiento» es importante en este contexto, ya que sin desplazamiento no se produciría alteración. Por ejemplo, en el caso de la fotografía, la innovación de la fotografía digital alteró el sector de la película fotográfica al desplazarla de manera eficaz. Así pues, la fotografía digital es hoy la norma, y la película fotográfica apenas se utiliza. Por tanto, la alteración está en consonancia en gran medida con el concepto de destrucción creativa elaborado por Schumpeter, según el cual lo viejo se destruye o reemplaza por lo nuevo de forma constante. Sin embargo, a diferencia de la alteración, *La estrategia del océano azul* no requiere el desplazamiento o la destrucción. *La estrategia del océano azul* es un concepto más amplio que va más allá de la destrucción creativa para adherirse a la creación no destructiva, en la cual pone primordialmente su énfasis.

Tomemos el caso de Viagra, que creó un océano azul en los fármacos de mejora del estilo de vida. ¿Alteraba de hecho Viagra un sector existente, mediante el desplazamiento de una tecnología previa o un producto o servicio existente? No. Lo que hizo fue crear un océano azul a través de una creación no destructiva. Al reconstruir las fronteras de mercado existentes, *La estrategia del océano azul* crea un nuevo espacio de mercado dentro y fuera de los sectores de actividad existentes. Cuando se crea el nuevo espacio de mercado más allá de las fronteras sectoriales existentes, tal como ocurrió con Viagra, la

reconstrucción suele provocar una creación que no es destructiva. Por otra parte, cuando se crea el nuevo espacio de mercado en el interior de un sector existente, como es el caso de la innovación disruptiva, suele producirse un desplazamiento. Sin embargo, en muchos casos, incluso cuando la reconstrucción tiene lugar en el interior de los sectores de actividad, *La estrategia del océano azul* también produce creación no destructiva. Por ejemplo, la Wii de Nintendo, creó un océano azul en el sector de los videojuegos. Tenía un elemento de destrucción creativa. Sin embargo, el nuevo espacio de mercado que creó constituido por videojuegos físicamente activos ubicados en el ámbito familiar incorporaba un elemento aún más importante de creación no destructiva que complementaba, más que alteraba o desplazaba, los videojuegos existentes.

La pregunta importante a efectos prácticos es la siguiente: ¿Qué impulsa a *La estrategia del océano azul* a ir más allá de la destrucción creativa y llegar a la creación no destructiva, la cual es un objetivo clave de la mayoría de compañías y de administraciones públicas en su propósito de estimular el crecimiento económico? El aspecto fundamental en este contexto es que *La estrategia del océano azul* no tiene que ver con el descubrimiento de una solución mejor o de menor coste al problema existente de un sector. Ambas soluciones desencadenan la alteración y el desplazamiento de los productos y servicios existentes. En cambio, *La estrategia del océano azul* se ocupa de la redefinición del propio problema, lo cual tiende a crear una nueva demanda o un producto o servicio que suele complementar y no desplazar los productos o servicios existentes. El esquema de las seis vías descrito en el [capítulo 3](#) es crucial a este respecto ya que proporciona una

metodología sistemática para redefinir los problemas sectoriales y abrir un nuevo espacio de mercado.

Para poner adecuadamente en práctica las ideas y métodos contenidos en este libro, hay que tener unos conocimientos sólidos no sólo de los elementos esenciales que constituyen *La estrategia del océano azul*, sino también de los supuestos que merodean tras las trampas del océano rojo. Aunque algunos de los conceptos erróneos son más conceptuales que otros, hay que tenerlos en cuenta todos si se van a utilizar las herramientas y las metodologías de *La estrategia del océano azul* para lograr alcanzar en la práctica los objetivos propuestos. Ésta es la razón de que hayamos sentido la necesidad de finalizar esta edición ampliada con la clarificación de las trampas del océano rojo. Sólo entonces podremos dar un paso más en nuestro objetivo definitivo de acercar más a la práctica la teoría de *La estrategia del océano azul*.

Anexo A:

Un esquema del patrón histórico de la creación de los océanos azules

Aun a riesgo de pecar de un exceso de simplificación, exponemos en este capítulo una visión general de la historia de tres sectores de actividad estadounidenses –automóviles, ordenadores y salas de cine– desde la perspectiva de los principales productos y servicios que han abierto un espacio nuevo en el mercado y han generado una nueva e importante demanda. Esta revisión, que abarca desde el nacimiento de dichos sectores hasta 2005, aproximadamente, no pretende ser exhaustiva en su cobertura ni tampoco en su contenido. Su propósito se limita a identificar los elementos estratégicos comunes que se encuentran en las propuestas de océano azul. Se han escogido sectores de actividad de Estados Unidos porque son representativos del mercado libre más grande y menos regulado durante el período que abarca nuestro estudio.

Aunque la revisión es sólo un bosquejo del patrón histórico de la creación de océanos azules, varias pautas destacan en estos tres sectores:

- No hay un solo sector que haya permanecido en el ámbito de la excelencia de forma permanente. El atractivo de los sectores aumentó y descendió a lo largo del período de estudio.
- Tampoco hay compañías que hayan permanecido en el ámbito de la excelencia de forma continuada. Las compañías, al igual que los sectores de actividad, experimentaron períodos de auge y caída a lo largo del tiempo. Estas dos primeras conclusiones confirman y añaden más evidencias al hecho de que no existen sectores ni compañías que sean excelentes de forma permanente.
- Un factor determinante para que un sector o una compañía mostrara una trayectoria ascendente de crecimiento sólido y rentable era el movimiento estratégico para crear un océano azul. La creación de océanos azules era un catalizador clave para lanzar un sector a una trayectoria ascendente de crecimiento y rentabilidad. También era un factor determinante para impulsar la trayectoria ascendente del crecimiento rentable de una compañía, así como su caída cuando otra compañía conquistaba el liderazgo o creaba un nuevo océano azul.
- Los océanos azules fueron creados tanto por compañías ya establecidas en un sector como por recién llegadas, lo que pone en cuestión la opinión convencional de que las compañías *start-ups* tienen ventajas naturales sobre

las ya establecidas en lo que se refiere a la creación de un nuevo espacio de mercado. Además, las empresas ya establecidas solían crear sus océanos azules dentro de sus negocios esenciales. De hecho, la mayoría de océanos azules nacen dentro de los océanos rojos, y no fuera de sus fronteras. Se ha demostrado que los problemas percibidos de canibalización o de destrucción creativa en el caso de las compañías ya establecidas eran exagerados.¹ Los océanos azules generaron un crecimiento rentable en todas las compañías que los lanzaron, tanto compañías ya establecidas como *start-ups*.

- La creación de océanos azules no tuvo que ver con la innovación tecnológica per se. A veces, la tecnología punta estaba presente, pero no era una característica definitoria de los océanos azules en la mayoría de casos. Esto era cierto incluso en el caso de sectores con un elevado predominio tecnológico, como el sector de los ordenadores. La característica definitoria clave de los océanos azules fue la innovación en valor –la innovación asociada a aquello que los compradores valoran.
- La creación de océanos azules no se limitó a contribuir a un crecimiento sólido y rentable; este movimiento estratégico ejerció un importante efecto positivo sobre el arraigo de la marca en las mentes de los compradores.

Fijemos ahora nuestra atención en tres sectores de actividad representativos para dejar que sea la historia de la creación de los océanos azules la que hable por sí misma.

Comenzaremos por el sector del automóvil, un medio de transporte esencial en el mundo desarrollado.

El sector del automóvil

El origen del sector del automóvil de Estados Unidos se remonta a 1893, cuando los hermanos Duryea lanzaron el primer automóvil de un cilindro. En aquella época, el medio de transporte principal en dicho país era el coche de caballos. Poco tiempo después de la introducción del automóvil, ya había centenares de fabricantes de automóviles a medida por todo el país.

Los automóviles de aquella época eran una novedad y, sobre todo, un lujo. Incluso uno de los modelos ofrecía rizados eléctricos en el asiento trasero para que las mujeres pudieran acicalarse sobre la marcha. Eran poco fiables y caros, con un precio cercano a los 1.500 dólares, el doble de los ingresos anuales de una familia media. Los activistas antiautomóvil destrozaban carreteras, rodeaban con alambres de púas los coches estacionados, y organizaban boicots contra los empresarios y políticos que conducían los nuevos vehículos. El resentimiento público era tan grande que incluso el futuro presidente del país Woodrow Wilson llegó a declarar, «Nada ha logrado propagar tanto el sentimiento socialista como el automóvil... la encarnación de la arrogancia de la riqueza».² El *Literary Digest* afirmaba, «El “coche sin caballos” es actualmente un lujo para ricos; y aunque su precio probablemente bajará en el futuro, es evidente que jamás se utilizará de forma tan generalizada como la bicicleta».³

En resumen, el sector era pequeño y poco atractivo. Sin embargo, Henry Ford no estaba convencido de que tuviera que seguir siendo así.

El modelo T

En 1908, mientras los 500 fabricantes de automóviles de Estados Unidos producían vehículos a medida, Henry Ford lanzaba al mercado el Modelo T. Lo bautizó como el automóvil «para las grandes multitudes, construido con los mejores materiales». Aunque se fabricaba un solo modelo en un único color (negro), el Modelo T era fiable, duradero y fácil de reparar. Además, se fijó un precio de venta que era asequible para la mayoría de americanos. En 1908, el primer Modelo T costaba 850 dólares, la mitad del precio de los automóviles de la época⁴. En 1909, el precio bajó a 609 dólares, y en 1924 a 290 dólares. Comparativamente, el precio de un coche de caballos, la alternativa más cercana al automóvil en aquella época, era de unos 400 dólares. Un folleto de promoción de 1909 proclamaba: «Vea pasar el Ford, calidad extraordinaria en un vehículo de bajo precio».

El éxito de Ford estaba sustentado por un modelo de negocio rentable. El mantenimiento de un elevado grado de estandarización y el ofrecimiento de pocas opciones y piezas intercambiables permitió que la revolucionaria cadena de montaje de Ford reemplazara a unos artesanos altamente cualificados por unos obreros corrientes sin cualificar, que llevaban a cabo una sola pequeña tarea de forma rápida y eficiente. Con ello, disminuyó el tiempo de fabricación del Modelo T que pasó de veintiún días a cuatro días y también se

redujeron las horas trabajadas en un 60 por ciento.⁵ Con unos costes más bajos, Ford pudo cobrar un precio que era asequible al grueso del mercado.

Las ventas del Modelo T se dispararon. La cuota de mercado de Ford pasó de un 9 por ciento en 1908 a un 61 por ciento en 1921, y ya en 1923 había un automóvil en la mayoría de hogares americanos.⁶ El modelo T de Ford hizo aumentar enormemente el tamaño del sector automovilístico y creó un inmenso océano azul. Tan extenso fue el océano azul creado por Ford que el Modelo T sustituyó al coche de caballos como principal medio de transporte en Estados Unidos

General Motors

En 1924, el automóvil se había convertido en un artículo esencial en todos los hogares y el patrimonio de la familia media americana había aumentado con respecto a épocas anteriores. En dicho año, General Motors (GM) presentó una línea de automóviles destinada a crear un nuevo océano azul en el sector del automóvil. A diferencia de la estrategia funcional de Ford de un solo modelo y de un solo color, GM lanzó «un automóvil para cada bolsillo y para cada propósito» —una estrategia diseñada por su presidente Alfred Sloan que apelaba a las dimensiones emocionales del mercado de gran consumo de Estados Unidos.⁷

Mientras que Ford seguía aferrado al concepto funcional del «coche sin caballos», GM convirtió el automóvil en un producto de moda divertido, emocionante y cómodo. De las plantas de producción de GM salía una amplia gama de modelos, con nuevos colores y estilos que cambiaban todos los

años. El «modelo de coche anual» creó una nueva demanda a medida que los compradores comenzaron a optar por la moda y la comodidad. Además, esta mayor frecuencia de sustitución del automóvil dio lugar a la creación del mercado del automóvil de segunda mano.

La demanda de los automóviles de moda y llenos de carga emotiva de GM subió vertiginosamente. De 1926 a 1950, el número total de automóviles vendidos en Estados Unidos pasó de dos millones a siete millones al año, y General Motors incrementó su cuota de mercado del 20 por ciento al 50 por ciento, mientras que la de Ford caía del 50 por ciento al 20 por ciento.⁸

No obstante, el crecimiento acelerado del sector del automóvil de Estados Unidos desencadenado por este nuevo océano azul no podía durar eternamente. Tras el éxito arrollador de GM, Ford y Chrysler saltaron al océano azul que GM había creado y los Tres Grandes adoptaron la estrategia común de lanzar nuevos modelos cada año y tocar la fibra emocional de los consumidores, mediante una amplísima gama de modelos que cubrían diferentes necesidades y estilos de vida. Poco a poco, se fue estableciendo una competencia feroz a medida que los Tres Grandes se imitaban y copiaban sus respectivas estrategias. En conjunto, suponían más del 90 por ciento del mercado automovilístico de Estados Unidos. Se había instaurado una época caracterizada por la autocomplacencia.

Los pequeños automóviles japoneses ahorradores de combustible

Sin embargo, el sector del automóvil no se quedó quieto. En los años setenta, los japoneses crearon un nuevo océano azul y retaron al sector automovilístico estadounidense con unos automóviles más pequeños que consumían menos combustible. En lugar de aplicar la lógica implícita del sector «cuánto más grande, mejor» y de centrarse en los lujos, los japoneses alteraron la lógica convencional en favor de un automóvil con una calidad a toda prueba, un tamaño pequeño y la nueva utilidad del ahorro del consumo de combustible.

Cuando se produjo la crisis del petróleo en la década de los setenta, los consumidores estadounidenses acudieron en tropel a comprar los resistentes vehículos japoneses fabricados por Honda, Toyota y Nissan (entonces, llamado Datsun). Casi de la noche a la mañana los japoneses pasaron a convertirse en héroes a ojos de los consumidores. Sus automóviles utilitarios ahorradores de combustible crearon la oportunidad un nuevo océano azul y, de nuevo, la demanda se disparó. Los Tres Grandes seguían ocupados en compararse e imitarse entre sí y ninguno de los tres había tomado la iniciativa de fabricar automóviles utilitarios, funcionales y que consumieran menos combustible, aunque lo cierto es que ya detectaban el potencial de mercado de este tipo de vehículos. Por tanto, en lugar de crear un nuevo océano azul, los Tres Grandes se dejaron arrastrar hacia una nueva ronda de comparaciones con los competidores, sólo que esta vez fue con los japoneses. Comenzaron a invertir grandes sumas en vehículos más pequeños y que consumieran menos combustible.

No obstante, los Tres Grandes sufrieron las consecuencias de una caída en picado de las ventas de automóviles, con unas pérdidas conjuntas que ascendieron a 4.000 millones de dólares en 1980.¹⁰ Chrysler, el hermano menor de los Tres

Grandes, fue el más afectado y se libró por los pelos de la quiebra gracias a la intervención del gobierno. Los fabricantes japoneses habían actuado con tal grado de eficacia en la creación y conquista de este océano azul que sus homólogos estadounidenses tuvieron grandes dificultades para recuperarse. Los expertos del sector de todo el mundo pusieron seriamente en duda su competitividad y su viabilidad a largo plazo.

La minivan de Chrysler

Avancemos hasta 1984. Chrysler, asediada y al borde de la quiebra, presentó la minivan (minicamioneta, monovolumen) y creó un nuevo océano azul en el sector del automóvil. La minivan rompió la frontera que existía entre el automóvil y la camioneta, creando un tipo de vehículo completamente nuevo. Más pequeño que la camioneta tradicional pero más espaciosa que los vehículos familiares (rancheras), la minivan era exactamente lo que la familia nuclear necesitaba para transportar a todos los miembros de la familia, además de las bicicletas, los perros y otros elementos indispensables. Además, la minivan era de más fácil conducción que el camión o la camioneta.

La minivan se diseñó con el chasis del Chrysler K y se conducía como un automóvil. Ofrecía más espacio interior pero cabía perfectamente en el garaje. Sin embargo, Chrysler no fue la primera compañía que trabajó en este concepto. Ford y GM habían tenido la minivan en sus mesas de diseño desde hacía años, pero no la habían lanzado por temor a que afectara a las ventas de sus propios modelos familiares. Es indudable

que ambas compañías pusieron en bandeja una oportunidad de oro a Chrysler. Al cabo de su primer año, la minivan ya era el vehículo más vendido de Chrysler, lo que ayudó a la compañía a recuperar su puesto como uno de los tres grandes fabricantes automovilísticos. Al cabo de tres años, Chrysler obtenía unas ganancias de 1.500 millones de dólares, procedentes exclusivamente de la minivan.¹¹

El éxito de la minivan fue el desencadenante del *boom* de los vehículos todoterreno (SUV) en la década de los noventa, que contribuyó a ampliar el océano azul que Chrysler había creado. Diseñado con el chasis de un camión, el SUV seguía la evolución que va desde el automóvil hasta el camión utilitario. Diseñado inicialmente para circular por todo tipo de terrenos y llevar remolques para lanchas, adquirió una enorme popularidad entre las familias jóvenes por su fácil manejo similar al del automóvil tradicional, por su mayor espacio para los pasajeros y la carga con respecto a la minivan, y además por la comodidad de su interior combinada con la mayor funcionalidad de la tracción a las cuatro ruedas, por su capacidad de remolque y por su seguridad. En 1998, las ventas totales de los nuevos camiones ligeros (minivans, SUV y *pickups*) alcanzaron la cifra de 7,5 millones de unidades, llegando casi a igualar a los 8,5 millones de unidades vendidas de automóviles nuevos.¹² En 2005, las ventas de los nuevos camiones ligeros llegaron a los 9,3 millones de unidades, cifra muy superior a los 7,7 millones de unidades vendidas de automóviles nuevos.¹³

Cuando revisamos el sector de la industria del automóvil de Estados Unidos desde sus comienzos hasta 2005, observamos que GM, los fabricantes japoneses y Chrysler eran ya compañías bien establecidas cuando crearon océanos

azules. Los océanos azules que se crearon no fueron desencadenados en su mayor parte por innovaciones tecnológicas. Incluso la revolucionaria cadena de montaje de Ford ya se podía encontrar antes en el sector del envasado de carne de Estados Unidos.¹⁴ El atractivo del sector automotriz subía y bajaba continuamente según la época, impulsado en no poca medida por los movimientos estratégicos de océanos azules. Lo mismo puede decirse de las tendencias de crecimiento rentable de las compañías del sector. Las ganancias y el crecimiento de las compañías estuvieron asociados en gran medida a los océanos azules que crearon o dejaron de crear.

Casi todas estas compañías son recordadas por los océanos azules que han creado a lo largo del tiempo. Por ejemplo, Ford ha sufrido reveses importantes en determinadas épocas, pero su marca sigue siendo destacada, gracias sobre todo al Modelo T que creó hace unos cien años.

El sector de los ordenadores

Dirigiremos ahora nuestra atención al sector de los ordenadores, suministrador de un elemento fundamental en el entorno laboral del mundo entero. El nacimiento del sector de los ordenadores de Estados Unidos se remonta a 1890, cuando Herman Hollerith inventó la máquina tabuladora de tarjetas perforadas para acortar el proceso de registro y análisis de datos para el censo de Estados Unidos. Gracias a la máquina tabuladora de Hollerith los cálculos se completaron cinco años antes que en el censo anterior.

Poco tiempo después, Hollerith dejó la oficina del censo para fundar la Tabulating Machine Company (TMC), que vendía sus máquinas tabuladoras a una serie de organismos de la administración pública estadounidense y de otros países. En aquellos tiempos, no existía mercado en el mundo de la empresa para las máquinas tabuladoras de Hollerith, porque el procesamiento de datos se hacía a lápiz en unos libros de contabilidad fáciles de usar, económicos y precisos. Aunque la máquina tabuladora de Hollerith era muy rápida y precisa, era cara, difícil de utilizar y requería un mantenimiento constante. Cuando expiró la protección de la patente, tuvo que enfrentarse a una nueva competencia y, frustrado después de que el gobierno de Estados Unidos dejara de comprarle máquinas a causa de sus elevados precios, Hollerith vendió la compañía, la cual se fusionó a continuación con otras dos para constituir CTR en 1911.

La máquina tabuladora

En 1914, el negocio de tabulación de CTR seguía siendo pequeño y escasamente rentable. En un intento por reactivar la compañía, CTR recurrió a Thomas Watson, un antiguo ejecutivo de National Cash Register Company (NCR). Watson advirtió que había una enorme demanda sin explotar para unas tabuladoras que servirían para mejorar las prácticas contables y el control de existencias de las compañías. Sin embargo, también se dio cuenta de que esta aparatosa tecnología era cara y complicada para unas compañías acostumbradas a trabajar sin mayores problemas con lápices y libros de contabilidad.

En un movimiento estratégico que constituiría el nacimiento del sector de los ordenadores a escala mundial, Watson combinó los puntos fuertes de la tabuladora con la facilidad de uso y los menores costes de los lápices y los libros de contabilidad. Bajo la dirección de Watson, se simplificaron y modularon las tabuladoras de CTR y la compañía comenzó a ofrecer mantenimiento in situ, y formación y supervisión a los usuarios. Los clientes tendrían en sus manos la velocidad y eficiencia de la tabuladora sin necesidad de contratar a especialistas que formaran a los empleados ni técnicos que repararan las máquinas cuando se averiaran.

A continuación, Watson decidió que las tabuladoras se alquilarían en lugar de venderse, una innovación que ayudaría a establecer un nuevo modelo de fijación de precios para el negocio de las máquinas tabuladoras. Por una parte, permitía a las empresas evitar fuertes inversiones de capital, a la vez que les ofrecía la flexibilidad de actualizarse a medida que las tabuladoras iban mejorando. Por otra parte, ofrecía a CTR un flujo continuo de ingresos a la vez que evitaba que los clientes se vendieran entre ellos las máquinas usadas.

Al cabo de seis años, los ingresos de la empresa se habían más que triplicado.¹⁵ Hacia mediados de la década de los años veinte, CTR dominaba el 85 por ciento del mercado de la tabulación de Estados Unidos. En 1924, para reflejar la creciente presencia internacional de la compañía, Watson cambió el nombre de CTR por el de International Business Machines Corp. (IBM). El océano azul de las máquinas tabuladoras se había abierto paso.

El ordenador electrónico

Demos un salto hacia adelante de treinta años y situémonos en 1952. Remington Rand entregó a la oficina del censo el UNIVAC, el primer ordenador electrónico comercial del mundo. Sin embargo, en dicho año se vendieron tan sólo tres unidades del UNIVAC. No se vislumbraba ningún océano azul en el horizonte hasta que IBM, esta vez bajo la dirección del hijo de Watson, Thomas Watson Jr., fue capaz de ver una demanda desaprovechada en lo que parecía un mercado pequeño y apagado. Watson Jr. se dio cuenta del papel que los ordenadores podrían desempeñar en el mundo empresarial y empujó a IBM a afrontar este reto.

En 1953, IBM lanzó el IBM 650, el primer ordenador de tamaño intermedio para uso empresarial. IBM había diseñado su IBM 650 para que fuera más fácil de utilizar y menos potente que UNIVAC, consciente de que si las empresas iban a utilizar el ordenador electrónico no querrían una máquina complicada y estarían dispuestas a pagar solamente por la capacidad de computación que necesitaban. IBM fijó un precio para el IBM 650 de tan sólo 200.000 dólares, una suma muy inferior al millón de dólares que costaba el UNIVAC. El resultado fue que a finales de la década de los cincuenta IBM se había apoderado del 85 por ciento del mercado de los ordenadores electrónicos para empresas. Los ingresos por ventas llegaron casi a triplicarse entre 1952 y 1959, pasando de 412 millones de dólares a 1.160 millones de dólares.¹⁶

La expansión de este océano azul se acentuó enormemente en 1964, cuando IBM introdujo su System/360, la primera gran familia de ordenadores en utilizar *software* intercambiable, equipo periférico y paquetes de servicios. Fue un paso audaz que marcaba distancias con el ordenador central monolítico de «talla única». Más adelante, en 1969, IBM

cambió el sistema de comercialización de los ordenadores. En lugar de ofrecer *hardware*, servicios y *software* únicamente en paquetes, IBM separó los componentes para venderlos individualmente. Con este paso, dio nacimiento a los sectores multimillonarios del *software* y los servicios e IBM se convirtió en la mayor compañía de servicios informáticos del mundo.

El ordenador personal

El sector informático prosiguió su evolución a lo largo de los años sesenta y setenta. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry y otras compañías que se habían incorporado al sector ampliaron sus operaciones a escala global y mejoraron y extendieron sus líneas de producto para añadir los mercados de periféricos y los servicios. No obstante, en 1978, mientras los principales fabricantes de ordenadores estaban absortos en la creación de máquinas más grandes y potentes para el mercado empresarial, Apple Computer, Inc., creó un espacio de mercado totalmente nuevo con su ordenador personal Apple II.

Sin embargo, contrariamente a lo que se cree, el Apple no fue el primer ordenador personal que se comercializó. Dos años antes, Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) había dado a conocer el Altair 8800, cuya comercialización fue acogida con grandes expectativas en los círculos de aficionados a los ordenadores. *BusinessWeek* se apresuró a calificar a MITS como el «IBM de los ordenadores personales».

Sin embargo MITS no creó un océano azul. ¿Por qué? La máquina no tenía monitor ni memoria permanente sino

solamente 256 caracteres de memoria temporal. Tampoco tenía *software* ni teclado. Para introducir la información, los usuarios debían manipular unos interruptores situados en la parte frontal de la caja y los resultados del programa aparecían formando una pauta de luces intermitentes en el panel frontal. No es extraño que nadie viera demasiado mercado para unos ordenadores tan difíciles de utilizar. Las expectativas eran tan bajas que, en ese mismo año, Ken Olsen, presidente de DEC, pronunció su famosa frase, «No hay ninguna razón por la que alguien quiera tener un ordenador en su casa».

Dos años después, Olsen tendría que tragarse sus propias palabras tras la aparición del Apple II que creó un océano azul del ordenador personal. Basado en gran medida en tecnología que ya existía, el Apple II ofrecía una solución de diseño «todo en uno» fácil de usar en una caja de plástico e incluía teclado, toma de corriente y el sistema gráfico. El Apple II estaba destinado a la gran masa de compradores ya que su *software* abarcaba desde juegos hasta programas de trabajo, como el procesador de textos Apple Writer y la hoja de cálculo VisiCalc.

Apple cambió la forma en que la gente veía a los ordenadores. Ya no eran productos exclusivos para los adictos a la tecnología. Al igual que el Modelo T antes que ellos, se convirtieron en un producto de primera necesidad de los hogares estadounidenses. Apenas dos años después del nacimiento del Apple II, las ventas de Apple ascendían a más de 200.000 unidades al año y la compañía entraba a formar parte de la lista *Fortune 500*, sólo tres años después de que empezara a cotizar en el mercado bursátil, una hazaña sin precedentes en aquella época.¹⁷ En 1980, unas dos docenas de

compañías vendieron 724.000 ordenadores por un valor de 1.800 millones de dólares.¹⁸

Cual fiera al acecho de su presa, IBM esperó pacientemente durante los dos primeros años con el objetivo de estudiar el mercado y la tecnología y planificar el lanzamiento de su ordenador personal. En 1982, IBM amplió de forma espectacular el océano azul de los ordenadores personales al ofrecer un diseño más abierto que permitía a otras compañías crear *software* y periféricos. Con su ofrecimiento de un sistema operativo estandarizado, para el que otras empresas podían crear *software* y periféricos, IBM pudo mantener sus costes y sus precios a niveles bajos a la vez que ofrecía una mayor utilidad a los clientes. Las ventajas de tamaño y de alcance como compañía, permitieron a IBM fijar el precio de su ordenador personal (PC) a un nivel que era asequible a la gran masa de compradores.²⁰ Durante el primer año, IBM vendió 200.000 PC, igualando prácticamente la previsión que tenía para los cinco primeros años. En 1983, los consumidores habían adquirido 1,3 millones de PC de IBM.²¹

Los servidores para PC de Compaq

Como las corporaciones de todo el país compraban e instalaban PC en todas sus organizaciones, había una necesidad creciente de conectar los PC para realizar tareas simples pero importantes como compartir archivos e impresoras. El sector de los ordenadores para empresas que nació con el IBM 650 –y al que se incorporaron HP, DEC y Sequent, por citar unas cuantas compañías– ofrecía sistemas de alta gama para las operaciones fundamentales de las

grandes corporaciones, además de un sinnúmero de sistemas operativos y *softwares*. Sin embargo, no se justificaba el uso de estas máquinas demasiado costosas y complejas para cubrir necesidades simples, aunque importantes, como compartir archivos e impresoras. Esto era especialmente aplicable a pequeñas y medianas empresas que necesitaban compartir archivos e impresoras pero que aún no podían realizar grandes inversiones en un sistema complejo de miniordenadores.

En 1992, Compaq dio un vuelco a la situación cuando creó el océano azul del sector de los servidores para PC con el lanzamiento de su ProSignia, un servidor radicalmente simplificado que se optimizó para las funciones más habituales de compartimiento de archivos e impresoras. ProSignia eliminó la necesidad de operar con toda una serie de sistemas operativos que iban desde el SCO/UNIX al OS/ 3 pasando por el DOS, los cuales eran ajenos a estas funciones básicas. El nuevo servidor para PC ofrecía a los compradores el doble de la capacidad y la velocidad de los miniordenadores para el compartimiento de archivos e impresoras por una tercera parte del precio, porque con estas máquinas tan simplificadas los costes de fabricación eran mucho más bajos. Con el ProSignia y otros tres productos que lanzó posteriormente en este sector de los servidores para PC, Compaq no sólo fomentó unas mayores ventas de PC sino que también hizo crecer el sector de servidores para PC hasta los 3.800 millones de dólares en menos de cuatro años.²²

Dell Computer

A mediados de la década de los noventa, Dell Computer Corporation creó otro océano azul en el sector de los ordenadores. Los fabricantes de ordenadores habían competido tradicionalmente sobre la base de ofrecer unos ordenadores más veloces con un mayor número de características y *software*. Sin embargo, Dell desafió esta lógica del sector cuando cambió las experiencias de la compra y la entrega del producto. Con su sistema de venta directa a los usuarios, Dell pudo reducir el precio de sus PC en un 40 por ciento, en comparación con el de los distribuidores de IBM, y seguir obteniendo beneficios.

Además, la venta directa atraía a los clientes porque Dell ofrecía un plazo de entrega que nunca se había visto antes. Por ejemplo, el período de tiempo que mediaba entre el pedido y la entrega al cliente era de cuatro días, mientras que el de sus competidores era de unas diez semanas de media. Asimismo, a través del sistema de pedidos por teléfono o por internet, los clientes disponían de la opción de personalizar el ordenador según sus preferencias. La comercialización de un ordenador fabricado a la medida permitió a Dell reducir los costes de existencias de forma sustancial.

Gracias al océano azul que creó, Dell se convirtió en el líder indiscutible de ventas de PC. Sus ingresos se dispararon de 5.300 millones de dólares en 1995 a 43.000 millones de dólares en 2006.²³ Desde entonces se han seguido creando nuevos océanos azules en el sector informático, desde la tableta con el iPad de Apple hasta los servicios de computación en la nube, que han aventajado a Dell. Para seguir siendo relevante, el reto de Dell es crear un nuevo océano azul que conquiste de nuevo la imaginación y las disponibilidades económicas de los compradores. Sin esto,

será difícil que Dell salga del océano rojo de la competencia encarnizada en que actualmente se encuentra inmerso.

Al igual que en el sector automovilístico, los océanos azules del sector informático no han sido desencadenados por las innovaciones tecnológicas per se, sino por la asociación de la tecnología a una serie de elementos que han sido valorados por los clientes. Como en el caso del IBM 650 y del servidor para PC de Compaq, la innovación en valor se apoyó en la simplificación de la tecnología. También hemos observado como compañías bien arraigadas –CTR, IBM, Compaq– lanzaban océanos azules en la misma medida en que lo hacían nuevas empresas como Apple y Dell. Cada océano azul ha conseguido reforzar el nombre de marca de la compañía creadora y ha dado lugar a un gran crecimiento rentable no sólo para la compañía sino también para el sector informático en general.

El sector de las salas de cine

Dediquemos ahora nuestra atención al sector de las salas de cine, que nos ofrece a muchos de nosotros una forma de descanso y esparcimiento después del trabajo o durante los fines de semana. Los orígenes del sector de las salas de cine en Estados Unidos se remontan a 1893 cuando Thomas Edison presentó su cinescopio, una caja de madera dentro de la cual se proyectaba la luz a través de un rollo de película. Los espectadores veían la acción por turno a través de una mirilla. Dos años después, el grupo de trabajo de Edison desarrolló un cinescopio proyector, que mostraba imágenes en movimiento en una pantalla. Sin embargo, esta innovación no tuvo un

despegue verdaderamente significativo. Los cortos, que duraban varios minutos, se proyectaban en los intermedios de los números de variedades y en los teatros. El objetivo era incrementar el valor de las representaciones en vivo, el foco de interés principal del sector del teatro, y no el de proporcionar una forma distinta de entretenimiento. La tecnología estaba lista para encender la chispa del sector de las salas de cine, pero la idea para crear un océano azul todavía no había cobrado forma.

Los cines de cinco centavos ***(nickelodeons)***

Harry Davis dio un vuelco a esta situación cuando abrió su primer cine *nickelodeon* en Pittsburgh, Pennsylvania, en 1905. Al *nickelodeon* se le atribuye el nacimiento del sector de las salas de cine en Estados Unidos y la creación de un gigantesco océano azul. Aunque a comienzos del siglo veinte la mayoría de americanos pertenecían a la clase trabajadora, el sector de los teatros se había dedicado hasta entonces a ofrecer entretenimiento en vivo por medio de obras de teatro, óperas y variedades a las elites de la sociedad.

La familia media americana tenía unos ingresos medios de tan sólo 12 dólares a la semana y ni siquiera podía considerar la posibilidad de asistir a los espectáculos en vivo porque eran demasiado caros. El precio medio de una entrada para la ópera era de 2 dólares y para un espectáculo de variedades, de 50 centavos. Para la mayoría de la gente, el teatro era un espectáculo demasiado serio. El teatro o la ópera no eran

atractivos para una clase trabajadora con escasa cultura. Además, presentaban otros inconvenientes. Las obras se representaban sólo unas pocas veces a la semana en teatros ubicados en los barrios habitados por gente pudiente, cuyo acceso no era fácil para el grueso de los trabajadores. En materia de entretenimiento y diversión, la mayoría de los americanos estaba a dos velas.

En cambio, el precio de la entrada al cine *nickelodeon* de Davis era de cinco centavos. Davis pudo ofrecer este precio porque dejó reducidos los elementos de la sala al mínimo esencial –los bancos y la pantalla– y porque ubicó las salas de cine en barrios habitados por las clases trabajadoras. Más adelante, se centró en el volumen y la conveniencia: abría los cines a las ocho de la mañana y exhibía las películas en sesiones continuas hasta la medianoche. Los *nickelodeons* exhibían películas cómicas de trazo grueso, aptas para la mayoría de la gente, independientemente de su nivel de formación, idioma o edad. Los individuos de la clase trabajadora acudían en masa a estos cines de cinco centavos, por los que pasaban cerca de siete mil espectadores diarios. En 1907, el *Saturday Evening Post* informaba que más de dos millones de personas asistían diariamente a los *nickelodeons*.²⁴ No tardaron en extenderse estas salas por todo el país y en 1914 había ya dieciocho mil de ellas, a las que acudían diariamente unos siete millones de estadounidenses.²⁵ El océano azul había crecido hasta convertirse en una industria de 3.000 millones de dólares de hoy en día.

Los palacios del cine (*palace theaters*)

Cuando el océano azul de los cines de cinco centavos llegaba a su apogeo, Samuel «Roxy» Rothapfel se propuso en 1914 llevar el atractivo de las películas a las emergentes clases medias y altas con la inauguración del primer *palace theater* del país en la ciudad de Nueva York. Hasta entonces, Rothapfel, había sido propietario de varios *nickelodeons* en Estados Unidos y era famoso por haber recuperado salas de cine de todo el país cuando atravesaban momentos difíciles. A diferencia de las salas de cinco centavos, que eran consideradas simples y vulgares, los *palace theaters* de Rothapfel eran locales recargados, decorados con candelabros extravagantes, vestíbulos adornados con grandes espejos y entradas majestuosas. Ir al cine en estas salas, donde se ofrecía servicio de aparcamiento, butacas grandes y cómodas y películas más largas con tramas dramáticas, era un acontecimiento digno de los amantes de la ópera o el teatro, pero a un precio más asequible.

Los palacios del cine tuvieron un gran éxito comercial. Entre 1914 y 1922, se inauguraron cuatro mil nuevos *palace theaters* en Estados Unidos. Ir al cine era un entretenimiento cada vez más importante para los estadounidenses de todos los estratos económicos. Tal como decía Roxy, «Dar a la gente lo que desea es un error total y desastroso. La gente no sabe lo que quiere... Hay que darles algo mejor». Los Palace Theaters combinaron acertadamente el ambiente de los teatros de ópera con el contenido de los cines de cinco centavos, las películas, para desencadenar un nuevo océano azul en el sector de las salas de cine y atraer a toda una nueva masa de aficionados al cine: las clases media y alta.²⁶

A medida que aumentaba el desarrollo económico del país, y los estadounidenses se dirigieron a las afueras para hacer

realidad su sueño de tener casa propia con jardín rodeado por una cerca, un pollo en cada cazuela y un automóvil en cada garaje, se empezaron a manifestar a finales de la década de los cuarenta las limitaciones a un mayor crecimiento del concepto del *palace theater*. Las áreas residenciales, a diferencia de las grandes ciudades o las zonas metropolitanas, no podían mantener el concepto del *palace theater* de grandes dimensiones y opulentos interiores. El resultado de la evolución competitiva fue la aparición de pequeños cines en las zonas residenciales en los que se exhibía una película semanalmente. Aunque los cines pequeños eran «líderes en costes» en comparación con los *palace theaters*, no fueron capaces de conquistar el favor de la gente. No generaban esta sensación especial de una salida nocturna fuera de casa y su éxito dependía exclusivamente de la calidad y aceptación de la película que se proyectaba. Si se trataba de una película que no había tenido éxito, los clientes no veían razón alguna para ir al cine y el exhibidor perdía dinero. A medida que el sector iba asumiendo un status de haber vivido tiempos mejores, su crecimiento rentable fue decayendo.

Los multicines (el multiplex)

Sin embargo, la creación de un nuevo océano azul puso otra vez al sector en el camino del crecimiento rentable. En 1963, Stan Durwood emprendió un movimiento estratégico que puso patas arriba al sector. El padre de Durwood había abierto el primer cine de la familia en Kansas City en los años veinte y Stan Durwood revitalizó el sector de las salas de cine con la

creación del primer multicine en un centro comercial de Kansas City.

El multicine fue un éxito instantáneo. Por una parte, ofrecía a los espectadores más opciones de películas a escoger; por otra parte como había salas de diferente aforo en un mismo multicine, los exhibidores podían hacer ajustes para satisfacer la demanda variable de las diferentes películas, con lo que diluían el riesgo y mantenían los costes a raya. El resultado fue que la compañía de Durwood, American Multi-Cinema, Inc (AMC), pasó de tener un cine en una ciudad pequeña a convertirse en la segunda compañía más grande del sector de salas de cine de Estados Unidos, a medida que el océano azul de los multicines se extendió por todo el país.

Los megacines (el megaplex)

El lanzamiento de las salas multicines creó un océano azul de nuevo crecimiento rentable para el sector. Sin embargo, la popularización de los reproductores de cintas de vídeo y de la televisión por cable y por vía satélite a lo largo de la década de los ochenta había conseguido reducir la asistencia de los espectadores a las salas de cine. Para empeorar las cosas, los exhibidores, en un intento por conseguir una mayor cuota de un mercado decreciente, dividieron sus locales en salas cada vez más pequeñas para poder proyectar un mayor número de películas. Sin darse cuenta, socavaron uno de los puntos fuertes distintivos que tenía el sector de las salas de cine frente al entretenimiento en el hogar: la pantalla grande. Si tenemos en cuenta que era posible visionar películas casi recién estrenadas por televisión por cable y a través de cintas de

vídeo, el pago de más dinero por ver las mismas películas en una pantalla un poco más grande aportaba un beneficio muy pequeño a los espectadores. El sector de las salas de cine cayó en picado.

En 1995, AMC creó un nuevo concepto del sector de las salas de cine con la introducción del primer megacine o megaplex de veinticuatro pantallas en Estados Unidos. A diferencia de los multicines, compuestos básicamente por salas que solían ser estrechas, sombrías, incómodas y poco espectaculares, los megaplex tenían butacas muy cómodas, una visibilidad perfecta, exhibían un mayor número de películas y ofrecían una mejor calidad visual y sonora. A pesar de estas mejoras, los costes de explotación de los megaplex son más bajos que los de los multicines. Esto se debe a que el factor de coste clave, la ubicación, es mucho más barato fuera de los centros de las ciudades. Además, por su tamaño, genera economías de escala en compras y operaciones y mayor poder de negociación frente a las compañías distribuidoras de las películas. El principal atractivo no es la película sino el propio megacine, con sus veinticuatro pantallas en las que se proyectan prácticamente todas las películas disponibles en el mercado del momento.

A finales de la década de los noventa, los ingresos medios por cliente de los megacines de AMC fueron un 8,8 por ciento superiores a los de los multicine medio. La zona de influencia de la sala de cine –el radio de la circunferencia, concretado en la distancia máxima desde la cual las personas acuden a la sala de cine– pasó de 2,6 kilómetros a mediados de los años 90 a 6,5 kilómetros para el megaplex de AMC.²⁷ Entre 1995 y 2001 la asistencia total a las salas de cine pasó de 1.260 a 1.490 millones de espectadores. Los megacines constituían

solamente el 15 por ciento de las pantallas cinematográficas estadounidenses, pero representaban el 38 por ciento del total de los ingresos en taquilla.

El éxito del océano azul creado por AMC provocó que otras compañías del sector la imitaran. Sin embargo, se construyeron demasiados megacines en un período de tiempo muy breve y muchos de ellos ya habían tenido que cerrar en 2000 debido a la desaceleración de la economía. El sector se encuentra listo nuevamente para la creación de un nuevo océano azul. A la gente le encanta salir y divertirse asistiendo a espectáculos. El predominio de las películas que pueden descargarse fácilmente desde Netflix, iTunes, y Amazon, es cada vez mayor y, por tanto, la presión la tienen las salas de cine para reinventarse una vez más y reconquistar la afición de la gente a disfrutar de una agradable experiencia de entretenimiento.

Éste ha sido solamente un bosquejo del sector de las salas de cine de Estados Unidos, pero permite apreciar los mismos patrones generales de los ejemplos anteriores. No ha sido un sector permanentemente atractivo. Nunca ha existido una compañía permanentemente excelente. La creación de océanos azules ha sido un factor clave para impulsar a las compañías y al sector a una trayectoria de crecimiento rentable. Los océanos azules han sido creados principalmente por compañías ya establecidas como AMC y *palace theaters*. Tal como pone de relieve la historia, AMC creó dos océanos azules en el sector de las salas de cine de Estados Unidos, primero con los multicines y luego con los megacines, reajustando en dos ocasiones el rumbo del desarrollo de todo el sector y llevando en dos ocasiones su rentabilidad y crecimiento a un nuevo nivel. La esencia de estos océanos azules se encuentra en la

innovación dirigida por el valor, y no en la mera innovación tecnológica.

Cuando analizamos estos resúmenes de tres sectores de actividad diferentes, descubrimos que el logro de un crecimiento sostenido y rentable depende en gran medida de que la compañía sea capaz de permanecer en la vanguardia durante las rondas consecutivas de creación de océanos azules. La excelencia duradera es prácticamente imposible de conseguir por cualquier compañía; hasta la fecha ninguna compañía ha sido capaz de liderar continuamente el viaje hacia los océanos azules a largo plazo. Sin embargo, suelen ser las compañías de renombre las que han sido capaces de reinventarse mediante la creación repetida de nuevos espacios de mercado. En este sentido, aunque hasta ahora ninguna compañía ha logrado una excelencia permanente, es posible mantener la excelencia mediante la adopción de una práctica estratégica de excelencia. El patrón de la creación de océanos azules, ejemplificado por estos tres sectores de actividad representativos concuerda, con desviaciones poco significativas, con el que hemos observado en los demás sectores de nuestro estudio. Este libro tiene el objetivo de contribuir a modificar la historia del mundo empresarial logrando que la creación de océanos azules sea un proceso sistemático y repetible, a través de la exposición de la lógica de *La estrategia del océano azul* y la provisión de herramientas y esquemas de actuación.

Anexo B:

Innovación en valor.

Una visión reconstruccionista de la estrategia

Hay dos puntos de vista diferentes sobre la relación entre la estructura de un sector y las acciones estratégicas de las compañías participantes.

La visión *estructuralista* hunde sus raíces en la economía de la organización industrial (IO).¹ El modelo de análisis de la organización industrial propone un paradigma estructura-conducta-rendimiento, que sugiere la existencia de un flujo causal que va desde la estructura del mercado a la conducta y al rendimiento. La *estructura del mercado*, determinada por las condiciones de la oferta y la demanda, moldea la *conducta* de vendedores y compradores, la cual determina a su vez el *rendimiento final*.² Los cambios que afectan al sistema en su totalidad están inducidos por factores que son externos a la estructura del mercado, tales como cambios radicales en las condiciones económicas básicas y los avances tecnológicos.³

Por otra parte, la *visión reconstruccionista* de la estrategia está basada en la teoría del crecimiento endógeno. La teoría tiene su origen en la observación inicial de Joseph A. Schumpeter de que las fuerzas que modifican la estructura económica y los panoramas sectoriales pueden proceder del interior del propio sistema.⁴ Schumpeter sostiene que la innovación puede ocurrir endógenamente y que su fuente principal es el empresario creativo.⁵ Sin embargo, la innovación, según Schumpeter, sigue siendo una caja negra, porque es producto de la inventiva de los empresarios y no se puede reproducir de forma sistemática. La innovación en el sentido schumpeteriano supone también destrucción en el sentido de que percibe lo nuevo como incesante destructor de lo viejo.

Más recientemente, la *teoría del nuevo crecimiento* ha hecho avances en este frente al demostrar que es posible replicar la innovación endógenamente a través del conocimiento y comprensión de los patrones o las recetas que hay detrás de dicha innovación.⁶ En esencia, este avance teórico estableció una separación entre la receta de la innovación –o la pauta de conocimientos e ideas en que se basa– del concepto del empresario aislado de Schumpeter, despejando así el camino para la reproducción sistemática de la innovación. Sin embargo, a pesar de este importante avance, aún no comprendemos con claridad cuáles son estas recetas o pautas. A falta de esto, el conocimiento y las ideas no se pueden traducir en acciones que produzcan innovación y crecimiento a nivel de compañía.

La visión reconstruccionista comienza allí donde termina la teoría del nuevo crecimiento. Basándose en la teoría del nuevo crecimiento, la visión reconstruccionista indica cómo

hay que desplegar el conocimiento y las ideas en el proceso de creación a fin de producir un crecimiento endógeno para la empresa. En concreto, propone que dicho proceso de creación puede ocurrir en cualquier organización y en cualquier momento a través de la reconstrucción cognitiva de los datos e informaciones existentes y de los elementos del mercado, de una forma fundamentalmente nueva.

Estas dos visiones –la estructuralista y la reconstruccionista– tienen consecuencias importantes sobre la manera en que las empresas aplican la estrategia. La visión estructuralista (o determinismo medioambiental) suele dar lugar a un pensamiento estratégico basado en la competencia. Cuando toman la estructura del mercado como un hecho inamovible, las compañías se sienten impelidas a construir una posición defensiva que les proteja frente a la competencia en el espacio de mercado existente. Con el objetivo de mantenerse en su puesto, los profesionales de la estrategia centran sus esfuerzos en el desarrollo de ventajas sobre la competencia, en general, mediante la evaluación de lo que ésta hace y el intento de hacerlo mejor que ella. En este contexto, la conquista de una mayor cuota de mercado es considerada en el marco de un juego de suma cero, donde lo que gana una compañía es a costa de lo que otra pierde. Por tanto, la competencia, la parte de la oferta en la ecuación, se convierte en la variable definitoria de la estrategia.

Esta forma de concebir la estrategia lleva a las compañías a considerar que unos sectores de actividad son atractivos y otros no lo son y a decidir consiguientemente si se entra o no se entra en ellos. Después de que ha entrado a formar parte de un sector, la compañía elegirá la posición distintiva en costes o en diferenciación de producto o servicio que mejor se acople a

sus sistemas internos y capacidades para luchar contra la competencia.⁷ En este caso, el valor y el coste se consideran conceptos intercambiables. Como el nivel de ganancias totales del sector viene también determinado por factores estructurales exógenos, las empresas se dedican sobre todo a conquistar y redistribuir riqueza en lugar de crearla. Se concentran en repartirse el océano rojo, donde el crecimiento es cada vez más limitado.

Sin embargo, según los reconstruccionistas, el desafío estratégico es muy distinto. Piensan que la estructura y las fronteras del mercado existen solamente en las mentes de los directivos y, por tanto, los profesionales de la estrategia que adoptan esta visión no permiten que las estructuras de mercado existente limiten su pensamiento. Para ellos, la demanda adicional está ahí a fuera, en gran parte sin aprovechar. El quid del asunto es cómo crearla. Esto exige a su vez un cambio de atención desde la oferta a la demanda, desde una focalización en la competencia a una focalización en la innovación en valor –es decir, en la creación de un valor innovador que desencadene nueva demanda. Con este nuevo enfoque innovador en mente, las compañías pueden tener fundadas esperanzas de culminar su viaje de descubrimiento mirando sistemáticamente más allá de las fronteras establecidas de la competencia y reorganizando los elementos existentes en diferentes mercados para reconstruirlos en un nuevo espacio de mercado en el que se genera un nuevo nivel de demanda.⁸

De acuerdo con la visión reconstruccionista, un sector no es atractivo o carente de atractivo per se, ya que el nivel de atractivo de un sector puede modificarse a través de los esfuerzos conscientes de reconstrucción realizados por las compañías. Al mismo tiempo que se modifica la estructura del

mercado durante el proceso de reconstrucción, se cambian también las reglas de juego de mejores prácticas. Por consiguiente, la competencia del viejo juego se torna aquí irrelevante. Cuando se estimula la parte de la demanda de la economía, la estrategia de innovación en valor amplía los mercados existentes y crea otros nuevos. Las compañías que innovan en valor logran un salto en valor al crear nueva riqueza en lugar de enriquecerse a costa de los competidores en el sentido tradicional. De este modo, la innovación en valor va más allá de la destrucción creativa que desplaza y destruye a los competidores en los mercados existentes. También trae consigo una creación que no es destructiva a través de la cual se amplían las fronteras existentes del mercado o bien se crean nuevos espacios de mercado. Por tanto, este tipo de estrategia permite a las empresas disputar un juego que no es de suma cero y que promete grandes recompensas.

¿En qué se diferencia entonces la reconstrucción que observamos en el caso del Cirque du Soleil, de la «combinación» y la «recombinación» que se han analizado en la literatura de la innovación?⁹ Schumpeter, por ejemplo, considera que innovar es «combinar los medios de producción de otra manera».

Hemos visto en el ejemplo del Cirque du Soleil que el énfasis se ponía en la parte de la demanda, mientras que la recombinación es cuestión de volver a combinar las tecnologías o los medios de producción existentes, con la atención puesta en la parte de la oferta. Los elementos fundamentales de la reconstrucción son los *elementos de valor para el comprador* que se encuentran fuera de las fronteras existentes del sector. No son tecnologías, ni tampoco métodos de producción.

La recombinación suele focalizarse en la parte de la oferta y, por tanto, suele buscar una solución innovadora al problema existente, la cual, una vez descubierta, da lugar al desplazamiento y, por tanto, a la destrucción creativa. Por el contrario, la reconstrucción que se centra en la parte de la demanda se distancia de los límites cognoscitivos impuestos por las normas existentes de la competencia y se concentra en la redefinición del propio problema existente, lo cual suele producir destrucción creativa junto a creación no destructiva.¹⁰ Por ejemplo, Cirque du Soleil no pretende ofrecer un *circo mejor* a través de la recombinación del conocimiento o las tecnologías existentes relacionados con los números y las representaciones sino que tiene que ver con la reconstrucción de los elementos existentes de valor para el comprador a fin de crear una nueva forma de entretenimiento que brinde la diversión y las emociones del circo clásico junto a la sofisticación del teatro.

Con la reconstrucción se da una nueva configuración a las fronteras y la estructura de un sector y se crea un océano azul de nuevo espacio de mercado. En cambio, la recombinación tiende a maximizar las posibilidades tecnológicas con el propósito de descubrir soluciones innovadoras a un problema concreto y conocido.¹¹

Anexo C:

La dinámica de mercado de la innovación en valor

Hay un fuerte contraste entre la dinámica de mercado de la innovación en valor y la práctica convencional de la innovación tecnológica. En el contexto de esta última, las compañías suelen aprovechar la oportunidad de la innovación para limitar el acceso y fijar unos precios altos al principio. Solamente después proceden a bajar los precios y los costes a fin de conservar participación de mercado y desalentar la entrada de imitadores.

Sin embargo, en un mundo en el que bienes como el conocimiento y las ideas no son rivales ni excluyentes y contienen el potencial de generar economías de escala, aprendizaje y rentabilidades crecientes, la importancia del volumen, el precio y los costes se incrementa de una forma jamás vista antes.¹ En estas condiciones, las compañías harían bien en captar al grueso de compradores objetivo desde un comienzo y ampliar el tamaño del mercado ofreciendo un valor radicalmente superior a unos precios asequibles.

Tal como se muestra en la [figura C-1](#), la innovación en valor incrementa radicalmente el atractivo de un bien, desplazando la curva de la demanda de D1 a D2. El precio se fija estratégicamente y, al igual que en el ejemplo de Swatch, pasa de P1 a P2 con el fin de apoderarse de la masa de compradores del mercado ampliado. Esto se traduce en un aumento de la cantidad vendida que pasa de Q1 a Q2, con lo que se consigue un fuerte reconocimiento de marca y se genera un valor sin precedentes.

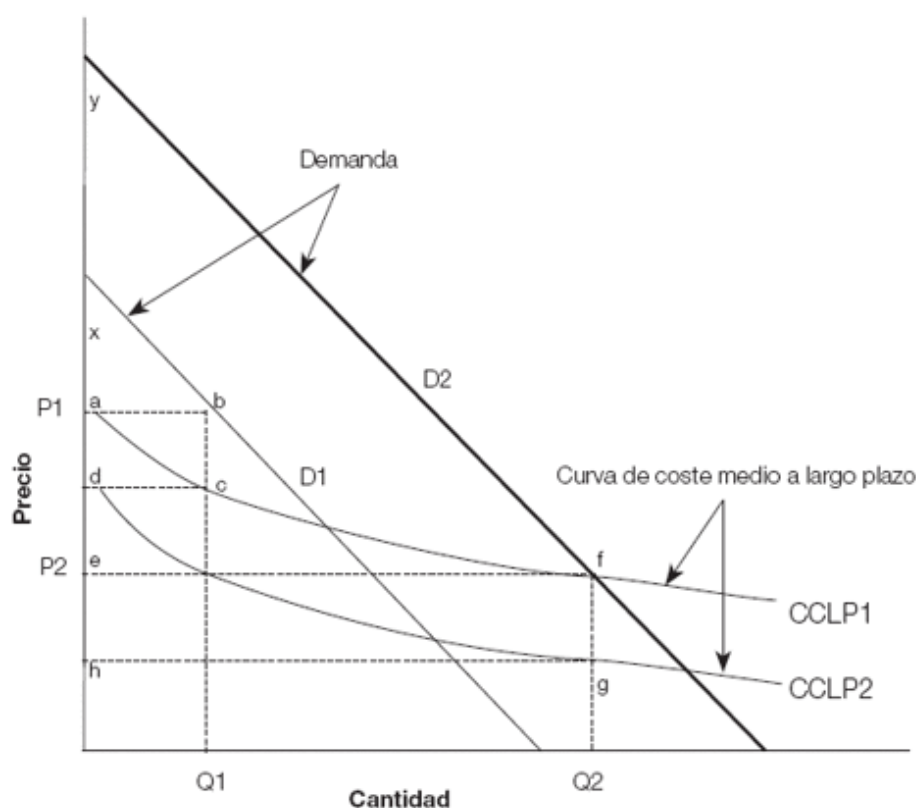


Figura C-1. La dinámica de mercado de la innovación en valor.

Sin embargo, la compañía se esfuerza por lograr su coste objetivo para reducir la curva del coste medio a largo plazo de CCLP1 a CCLP2, para ampliar su capacidad de generar beneficios y para desalentar la imitación gratuita. Por consiguiente, los compradores se benefician de un salto en

valor, y el excedente para el consumidor pasa de axb a eyf . Asimismo, la compañía se beneficia de un salto en rentabilidad y crecimiento, y la zona de beneficios pasa de $abcd$ a $efgh$.

El rápido reconocimiento de marca obtenido por la compañía como consecuencia del valor sin precedentes ofrecido en el mercado, combinado con el esfuerzo simultáneo de reducción de costes, torna a la competencia en prácticamente irrelevante y dificulta el camino a los demás a causa del efecto de las economías de escala, el aprendizaje y las rentabilidades crecientes.² El resultado es una dinámica de mercado en la que salen ganando tanto las compañías que conquistan unas posiciones dominantes como los compradores.

Las compañías que ostentan una posición de monopolio se han asociado tradicionalmente con dos actividades que producen una pérdida de bienestar social. En primer lugar, las compañías fijan unos precios altos para maximizar sus beneficios, lo que impide el acceso a los clientes que desean el producto o servicio pero no se pueden permitir el lujo de adquirirlo. En segundo lugar, las compañías monopolísticas, carentes de una competencia viable, no se focalizan en la eficiencia ni en la reducción de costes y, por tanto, consumen más recursos escasos. Tal como se representa en la [figura C-2](#) el nivel de precio pasa de P_1 , bajo condiciones de competencia perfecta, a P_2 bajo una situación de monopolio. Por consiguiente, la demanda desciende de Q_1 a Q_2 . En este nivel de demanda, la compañía monopolista aumenta sus beneficios en el área correspondiente a R en contraposición a lo que ocurre en la situación de competencia perfecta. A causa del precio artificialmente alto impuesto a los consumidores, el excedente para éstos disminuye, pasando del área $C + R + D$ al área C . Mientras tanto, la práctica monopolística consume una mayor parte de los recursos de la sociedad e incurre en un coste por la

ineficiencia para la sociedad en general que se representa en el área D. Por tanto, los beneficios monopolísticos se consiguen a costa de los consumidores y de la sociedad en general.

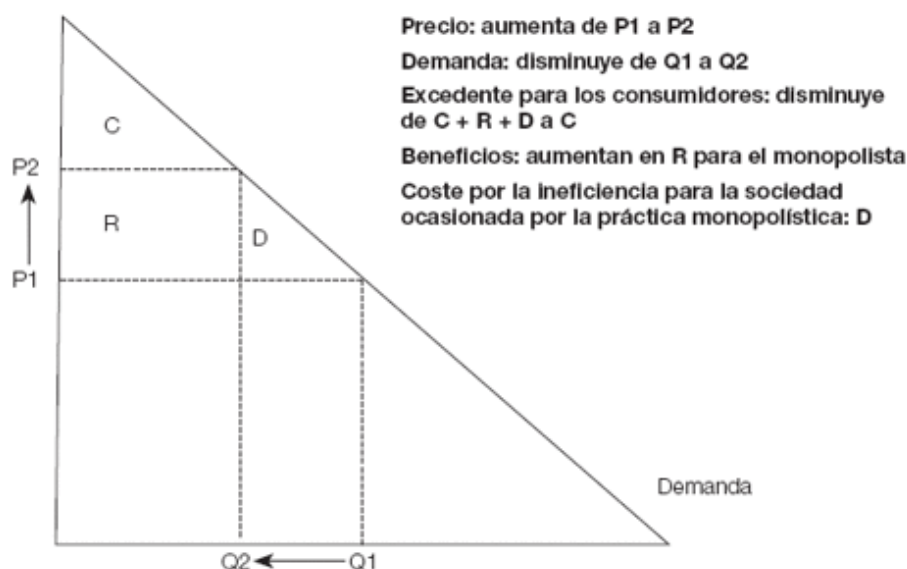


Figura C-2. De la competencia perfecta a la práctica monopolística.

Por otra parte, *La estrategia del océano azul* va en contra de este tipo de descremado del precio que es común a los monopolios tradicionales. El objetivo de *La estrategia del océano azul* no es restringir la producción fijando un precio alto sino crear nueva demanda acumulada a través de un salto en valor para el comprador a un precio asequible. Esto se traduce en un incentivo importante, no sólo para reducir los costes al nivel más bajo posible, sino también mantenerlos así a lo largo del tiempo con el objetivo de desalentar a los posibles imitadores. De este modo, los compradores ganan y la sociedad se beneficia de una mejor eficiencia. El resultado es una situación en la que todos salen ganando. Se logra un avance en valor para los compradores, para la compañía y para la sociedad en general.

Notas

¡Socorro! Mi Océano Se Está Volviendo Rojo

1. Ver www.blueoceanstrategy.com para una selección de estos artículos de todo el mundo. Pueden encontrarse en la eLibrary contenida en el sitio web.
2. Ver Kim y Mauborgne (1997a, 1997b).
3. Ver Kim y Mauborgne (1999b).
4. Ver, por ejemplo, Kim y Mauborgne (1996, 1997b, 1998a) así como nuestras series de otros artículos sobre proceso justo y justicia procesal, su expresión académica, tal como se lista en la bibliografía.

Capítulo 1

1. Para una descripción de cómo se definen las fronteras del mercado y cómo se establecen las reglas de juego de la competencia, ver Harrison C. White (1981) y Joseph Porac y José Antonio Rosa (1996).
2. Gary Hamel y C.K. Prahalad (1994) y James Moore (1996) observaron que la competencia se está intensificando y que la tendencia de las empresas hacia lo genérico (*commoditization*) se está acelerando, dos tendencias que implican que la creación de mercado es esencial si las empresas quieren crecer.
3. Desde que Michael Porter (1980, 1985) realizara su trabajo pionero, la competencia ha ocupado el centro del pensamiento estratégico. Ver también Paul Auerbach (1988) y George S. Day *et al.* (1997).
4. Ver, por ejemplo, Hamel y Prahalad (1994).
5. Ver *Standard Industrial Classification Manual* (1987) y *North American Industry Classification System* (1998).
6. Ibid.
7. Para un clásico de la estrategia militar y su énfasis fundamental en la competencia por un territorio limitado, ver Carl von Clausewitz (1993).
8. Para análisis sobre este tema, ver Richard A. D'Aveni y Robert Gunther (1995).
9. Para más información sobre la globalización y sus consecuencias económicas, ver Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).
10. División de Estadísticas de las Naciones Unidas (2002).
11. Ver, por ejemplo, Copernicus y Market Facts (2001).
12. Ibid.
13. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. (1982) y Jim Collins y Jerry Porras (1994), respectivamente.
14. Richard T. Pascale (1990).
15. Richard Foster y Sarah Kaplan (2001).
16. Peter Drucker (1985) observa que las empresas tienden a competir entre sí analizando lo que hacen sus competidores.
17. Kim and Mauborgne (1997a, 1997c, 1997d) sostienen que concentrarse en las comparaciones con la competencia y en el empeño en vencerla da lugar a unas formas de abordar el mercado que son imitativas y no innovadoras, lo que suele traducirse en presiones de precios y más *commoditization*. Ellos defienden que las empresas deberían procurar que la competencia se torne irrelevante mediante el ofrecimiento a los compradores de un salto en valor. Gary Hamel (1998) sostiene que el éxito, tanto para las empresas nuevas como para las ya establecidas, se basa en la capacidad de evitar la competencia y de reformular el modelo de negocio existente. Además sostiene (2000) que la fórmula del éxito no es posicionarse contra la competencia sino dar un rodeo.
18. La creación de valor como concepto estratégico tiene un ámbito demasiado amplio porque no hay una condición marco que especifique como debería crearse el valor. Por ejemplo, una empresa podría crear valor reduciendo el coste en tan sólo un 2 por ciento. Aunque ésta sería una manera legítima de crear valor, no es precisamente la clase de innovación en valor que se

necesita para abrir nuevos espacios de mercado. Si bien es posible crear valor haciendo cosas parecidas que aporten ligeras mejoras, no se puede crear innovación en valor si no se deja de hacer lo de siempre, si no se hacen cosas nuevas, o si no se hacen cosas similares de una forma radicalmente distinta. Nuestros estudios demuestran que dado un objetivo estratégico de creación de valor, las empresas tienden a concentrarse en conseguir mejoras graduales de carácter marginal. Aunque es verdad que se crea un cierto valor a través de pequeñas mejoras graduales, esto no es suficiente para que una empresa destaque entre la multitud y alcance un elevado nivel de rendimiento.

19. Para ejemplos de actividades pioneras en el mercado que van mucho más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y pagar, ver Gerald J. Tellis y Peter N. Golder (2002). En su estudio de diez años, observan que menos del 10 por ciento de los pioneros de mercado alcanzaron el éxito y más del 90 por ciento fracasaron.
20. Para estudios anteriores en los que se cuestionó este dogma, ver, por ejemplo, Charles W. L. Hill (1988) y también R.H. White (1986).
21. Para análisis sobre la necesidad de escoger entre diferenciación y bajo coste, ver Porter (1980, 1985). Porter (1989) emplea una curva de la frontera de la productividad para explicar la disyuntiva entre valor y coste.
22. Nuestros estudios pusieron de manifiesto que la innovación en valor es más una cuestión de redefinir el problema en el que se focaliza un sector de actividad que de tratar de encontrar soluciones a los problemas existentes.
23. Para análisis sobre lo que es y no es estrategia, ver Porter (1996). Él sostiene que aunque la estrategia debería abarcar la totalidad del sistema de actividades realizadas por una empresa, se pueden producir mejoras operacionales a nivel del subsistema.
24. Ibid. Por tanto, las innovaciones que tienen lugar a nivel del subsistema no son propiamente estrategia.
25. Joe S. Bain es uno de los precursores de la visión estructuralista. Ver Bain (1956, 1959).
26. Aunque en diferentes contextos, se considera que aventurarse en lo nuevo es una actividad arriesgada. Por ejemplo, Steve P. Schnaars (1994) observa que los pioneros de mercado ocupan una posición desventajosa frente a sus imitadores. Chris Zook (2004) sostiene que es arriesgado diversificarse en campos muy alejados del negocio principal de la empresa y que las probabilidades de éxito son escasas.
27. Inga S. Baird y Howard Thomas (1990) sostienen, por ejemplo, que toda decisión estratégica conlleva correr un riesgo.

Capítulo 2

1. Las alternativas van más allá de los sustitutos. Por ejemplo, un restaurante es una alternativa al cine. Compite por los potenciales compradores deseosos de disfrutar de una salida nocturna, aunque su oferta funcional no compita directamente con el cine ni lo sustituya. Hay tres niveles de no clientes que una compañía puede examinar. Para análisis más detallados sobre alternativas y no clientes, ver los capítulos 3 y 5 de este libro, respectivamente.
2. De 2008 a 2013 [yellow tail] ha sido clasificada como una de las cinco marcas de vino más potentes a nivel mundial por el informe «The Power 100- The World's Most Powerful Spirits & Wine Brands». Ver más en <http://www.drink-spowerbrands.com/>. El mismo informe ha clasificado sistemáticamente a [yellow tail] como la marca de vinos y licores más importante de Australia durante estos mismos años.

Capítulo 3

1. Disponible online en <http://www.fractionalnews.com/comparisons/fractionalprogram-comparison.html>.
2. J. Balmer (2001).
3. Berkshire Hathaway Inc., Informe Annual 2010.
4. Estas cifras son posteriores al recorte que hizo Curves de muchas franquicias de Estados Unidos a causa de la expansión vertiginosa de la compañía que dio lugar a la autorización de franquicias excesivamente próximas entre sí y la reventa de franquicias a personas que carecían de la competencia necesaria para dirigir las de forma competente.
5. Para ejemplos adicionales de movimientos estratégicos que crearon océanos azules como fruto de la exploración de diferentes grupos de compradores, ver Kim y Mauborgne (1999c).
6. La compañía húngara liberó un océano azul del que se benefició ella misma, los municipios y los ciudadanos. Aunque NABI sufrió posteriormente perturbaciones exteriores de cambio de divisas y regulaciones de la Administración que afectaron a su rendimiento, su movimiento estratégico de océano azul sigue siendo admirado. Recientemente ha sido adquirida por New Flyer.

Capítulo 4

1. Para una visión de conjunto de la planificación estratégica, ver Henry Mintzberg (1994).
2. Veamos cuáles son las diferencias de nuestro ancho de banda perceptual (bits/ segundo) de los diferentes sentidos: gusto (1.000 bits/segundo); olfato (100.000); oído (100.000); tacto (1.000.000); vista (10.000.000). Fuente: T. Norretranders (1998). Para

- más información sobre la fuerza de la comunicación visual, ver A.D. Baddely (1990), J. Larkin y H. Simon (1987), P. Lester (2000), y E.R. Tuffe (1982).
3. Para más información sobre la importancia del aprendizaje a través de la experiencia, ver L. Borzak (1981) y D.A. Kolb (1983).
 4. Ver el [capítulo 3](#) para un análisis adicional sobre el modo en que Bloomberg aplicó una de las seis vías para la creación de un océano azul a fin de distanciarse de la competencia.
 5. Ver el [capítulo 5](#) para un análisis de los no clientes.
 6. Ver el [capítulo 3](#) para un análisis detallado del esquema de las seis vías aplicado aquí.
 7. Ver *Korea Economic Daily* (2011).
 8. Ver *Fortune* (2005).
 9. Ver *Korea Economic Daily* (2004).
 10. Interbrand. *Best Global Brands 2013* (visitado el 1 de julio de 2014).

Capítulo 5

1. En 2001, el potencial de crecimiento de Pret a Manger indujo a McDonald's a comprar un 33 por ciento de participación de la compañía por 50 millones de dólares. Después de la inversión efectuada por McDonald's, la compañía inició una agresiva expansión a nivel mundial. No obstante, tras un espectacular arranque, las pérdidas se acumularon con rapidez a medida que su entusiasta expansión hizo que se desviara de su objetivo. Después de recortar sus operaciones en el exterior y volver a sus principios básicos, Pret se recuperó con gran rapidez y entró en una fase de crecimiento de ventas constante, excepto durante la fase de recesión de la economía, de forma pasajera. He aquí una lección importante para las compañías que crean un océano azul. Aunque el entusiasmo del mercado y la nueva demanda del producto o servicio de océano azul sean importantes, las compañías tendrán que seguir estando atentas y no relajarse ni comprometer sus estándares cuando lancen al mercado su oferta de océano azul.
2. JCDecaux es también el proveedor más importante de publicidad en aeropuertos y medios de transporte. La compañía tiene más de un millón de paneles publicitarios e impacta diariamente a unos 300 millones de personas. JCDecaux generó en 2013 unos ingresos de 2.676 millones de libras esterlinas en 2013.
3. Ver Comité sobre la Producción para la Defensa (1996), James Fallows (2002) y John Birkler *et al.* (2001).
4. Departamento de Defensa (1993).
5. Para más información de los aspectos concretos sobre los que se diseñó JSF, ver Bill Brown (2002), Fallows (2002), Federación de Científicos Atómicos (2001), David H. Freedman (2002), *Nova* (2003), y la Fuerza Aérea de Estados Unidos (2002).
6. Ver, por ejemplo, Miller (2003) y Gasiorek-Nelson (2003). Miller, que fue vicealmirante de la US Navy en aquella época, señala en su artículo de 2003, «El programa de adquisición de JSF comenzó con una pronta y sostenida cooperación entre gobierno, industria y fuerzas armadas, e incluía un diseño que tenía en cuenta los aspectos comunes entre los servicios –lo cual ha mantenido los costes bajos– así como un montón de tests. El programa ha demostrado ser un modelo de éxito». Con relación a lo anterior, en el artículo de Gasiorek-Nelson (2003), el Subsecretario de Defensa para la Adquisición y la Tecnología, Edward C. Aldridge Jr., ponente en la Conferencia para la Excelencia en la Adquisición y Logística de la Transformación de la Defensa celebrada en 2003, es citado diciendo que el programa JSF «es actualmente un programa de gran éxito internacional».
7. Considerando el plazo de diez años transcurridos desde la concepción de la estrategia del F-35 de JSF hasta su ejecución planificada en 2010 y la elevada dependencia poco común de una compleja red de instituciones interesadas externas no sujetas al control de la jerarquía militar, tal como señalamos en nuestra edición original, la fuerza conceptual de este movimiento estratégico no garantiza por sí misma el éxito. Los desafíos a los que se enfrenta la ejecución del programa son muy importantes; los responsables de tomar las decisiones clave en las fuerzas armadas y el Pentágono han cambiado durante el período de ejecución de diez años y las instituciones interesadas externas tenían intereses e interpretaciones divergentes. En el [capítulo 8](#) se hace un seguimiento del F-35 y se analiza cómo ha evolucionado hasta hoy en el contexto de las cuestiones relativas a la ejecución que tienen que ver con las instituciones interesadas internas y externas.

Capítulo 6

1. Rohlfs (1974) fue el primero que definió y analizó las externalidades de red. Para un resumen de su trabajo sobre este tema, ver Katz y Shapiro (1994).
2. Ver Kenneth J. Arrow (1962) y Paul Romer (1993). Merece la pena señalar que tanto Arrow como Romer limitaron su análisis de los bienes no rivales y no excluibles a las innovaciones tecnológicas, como es tradicional en el ámbito de la economía. Cuando el concepto de innovación es redefinido como innovación en valor, lo cual es más relevante al nivel microeconómico de la empresa, la importancia de la noción de lo que no es rival ni excluible es aún más notable. Esto se debe a que la

innovación tecnológica suele tener un mayor componente excluible debido a la posibilidad y facilidad relativa de obtener protección mediante una patente.

3. Ver Ford Motor Company (1924) y William J. Abernathy y Kenneth Wayne (1974).

Capítulo 7

1. El liderazgo del punto crítico o de inflexión hunde sus raíces en el campo de la epidemiología y la teoría de los puntos de inflexión. Se basa en la percepción de que, en cualquier organización, los cambios fundamentales pueden ocurrir con rapidez cuando las convicciones y energías de una masa crítica de personas crean un movimiento epidémico en dirección a una idea. La primera aplicación del término *puntos de inflexión* en el campo del comportamiento social tuvo lugar en un estudio sobre segregación racial realizado en 1957 por Morton Grodzins (1957). Posteriormente, fue desarrollado más a fondo por el economista de la Universidad de Maryland Thomas Schelling (1978) y por Malcom Gladwell en su libro *The Tipping Point* (2000) que popularizó el concepto e introdujo el término en el lenguaje normal y corriente. Sin embargo, es importante señalar que nuestro tratamiento de la teoría de los puntos de inflexión difiere de la de Gladwell en varios aspectos importantes. Mientras Gladwell se focaliza en lo que desencadena las epidemias en las sociedades, nosotros lo hacemos en el liderazgo en el contexto de la transformación organizacional para entender cómo los líderes pueden superar las cuatro barreras organizacionales clave que hemos identificado en nuestros estudios como atascos fundamentales para la aplicación de la estrategia. Por consiguiente, los impulsores esenciales, que nosotros denominamos factores de influencia desproporcionada y que nuestro estudio identificó como factores clave para crear una transformación organizacional de forma rápida y con un coste bajo, difieren de los de Gladwell. Los dos estudios difieren tanto en el contexto como en los medios para crear un cambio epidémico.
2. Ver Joseph Ledoux (1998) y J.S. Morris *et al.* (1998).
3. Ver Baddely (1990) y Kolb (1983).
4. Ver James Q. Wilson y George L. Kelling (1982) para un análisis sobre la teoría de las ventanas rotas.

Capítulo 8

1. Thibault y L. Walker (1975).
2. Los investigadores posteriores, como Tom R. Tyler y E. Allan Lind, demostraron la fuerza del proceso justo a través de diversas culturas y marcos sociales. Ver E.A. Lind y T.R. Tyler (1988) para sus estudios y un panorama general de trabajos relacionados.
3. Para un análisis sobre la cooperación voluntaria, ver C.O'Reilly y J. Chatman (1986), D. Katz (1964) y P.M. Blau (1964).
4. Ver Kim y Mauborgne (1997b).
5. Ver Kim y Mauborgne (1998a).
6. Ver Kim y Mauborgne (1995).
7. Ver análisis en F. Herzberg (1966).
8. Ver A. Ciralsky (2013).
9. Ver las observaciones del Teniente General Christopher Bogdan en A. Ciralsky (2013).
10. Ver Air Force Association (2013) para el texto del discurso del Teniente General Christopher Bogdan en la AFA Air and Space Technology Exposition, en Washington DC en septiembre de 2013.

Capítulo 9

1. Ver Kim y Mauborgne (2009).
2. Las tres propuestas estratégicas corresponden al sistema de actividades tradicional de una organización. Como los *outputs* finales de las actividades de una organización son el valor para el comprador y los ingresos para ella, y sus *inputs* son los costes de producirlos y las personas que los producen o distribuyen, las tres propuestas estratégicas de valor para el comprador, beneficio económico (ingresos menos costes) y personas captan la esencia de lo que hace el sistema de actividades de una organización. A diferencia del marketing, la producción, los recursos humanos y otras funciones de la organización, una buena estrategia debería cubrir la totalidad del sistema de actividades de la misma. Por ejemplo, un departamento de marketing puede centrarse en la propuesta de valor y prestar una atención insuficiente a las otras dos propuestas. Igualmente, un departamento de producción puede descuidar las necesidades del comprador o tratar a las personas como un coste persona. Ésta es la razón de que una *estrategia* de océano azul sostenible exija un conjunto de tres propuestas coherentes y plenamente desarrolladas.

Capítulo 11

1. Ver Tellis y Golder (2002).

Anexo A

1. Para un análisis de «destrucción creativa», ver Joseph A. Schumpeter (1934; 1975).
2. *New York Times* (1906).
3. *Literary Digest* (1899).
4. Bruce McCalley (2002).
5. William J. Abernathy y Kenneth Wayne (1974).
6. Antique Automobile Club of America (2002).
7. Alfred P. Sloan (1965): 150.
8. Mariana Mazzucato y Willi Semmler (1998).
9. Lawrence J. White (1971).
10. *Economist* (1981).
11. Sanghoon Ahn (2002).
12. Walter Adams y James W. Brock (2001), Tabla 5.1, [Figura 5.1](#): 116-117.
13. National Automobile Dealers Association (datos) (consultada el 19 de junio de 2014).
14. Andrew Hargadon (2003): 43.
15. International Business Machines (2002).
16. Regis McKenna (1989): 24.
17. *A+Magazine* (1987): 48-49; *Fortune* (1982).
18. Otto Friedrich (1983).
19. Ibid.
20. El precio del IBM se fijó ligeramente por encima del Apple (1.565 dólares *versus* 1.200 dólares); pero incluía el monitor y no así el Apple.
21. History of Computing Project (consultada el 28 de junio de 2002).
22. *Financial Times* (1999).
23. Hoovers Online (consultado el 14 de marzo de 2003).
24. Digital History (2004).
25. Screen Source (2002).
26. Es interesante señalar que en una encuesta realizada en 1924 se preguntó a los espectadores de cine qué aspectos de una sala de cine les atraían más. El 28 por ciento citó la música, el 19 por ciento la cortesía del personal, el 19 por ciento la comodidad de su interior, y el 15 por ciento el atractivo de la sala. Solamente un 10 por ciento mencionó las películas (R. Koszarski, 1990). Asimismo el 24 por ciento de los exhibidores encuestados en 1922 afirmó que la calidad de la película «no tenía ninguna importancia» como factor de éxito de taquilla. Lo que importaba, dijeron, era el programa que acompañaba a la película (ibid.). De hecho, la publicidad de los cines de la época solía dar tanta importancia a la música como a la película. Con la introducción de la tecnología del sonido en las películas en 1926, la importancia de la música en vivo en el cine (una banda u orquesta y los costes asociados) se redujo de forma espectacular. Los *palace theaters*, con su recargada decoración, su ambiente lujoso y servicios como el de guardacoches, estuvieron muy bien posicionados para beneficiarse de este cambio durante más de diez años, hasta que los estadounidenses comenzaron a trasladarse en masa a los barrios residenciales de las afueras de las ciudades después de la Segunda Guerra Mundial.
27. Screen Source (2002).

Anexo B

1. La escuela estructuralista de la economía de la organización industrial tiene su origen en el paradigma propuesto por Joe S. Bain de estructura-conducta-rendimiento. Mediante un esquema empírico que contempla varios sectores, Bain se concentra principalmente en el impacto de la estructura sobre el rendimiento. Para más análisis sobre este tema, ver Bain (1956, 1959).
2. F.M. Scherer se basa en el trabajo de Bain y trata de explicar el camino causal entre «estructura» y «rendimiento» valiéndose de la «conducta» como variable interviniente. Para más análisis, ver Scherer (1970).
3. Ibid.
4. Ver Joseph A. Schumpeter (1945).
5. Ibid.
6. Para análisis adicionales sobre la nueva teoría del crecimiento y el crecimiento endógeno, ver Paul Romer (1990, 1994) y G. M. Grossman y E. Helpman (1995).
7. Para un análisis más detallado sobre estrategia competitiva, ver Porter (1980, 1985, 1996).

8. Ver Kim y Mauborgne (1997a, 1999a, 1999b y 2009).
9. Ver Joseph A. Schumpeter (1934) y Andrew Hargadon (2003).
10. Para un análisis más completo sobre este tema, ver la décima trampa del océano rojo en el [capítulo 11](#).
11. Aunque estos dos conceptos son distintos, los métodos asociados a ellos pueden utilizarse de forma complementaria. Por ejemplo, una vez se ha redefinido un problema a través de la reconstrucción de una estrategia de océano azul, los métodos de solución de problemas, como la Teoría para la Solución de Problemas de Inventiva (TRIZ), pueden utilizarse para identificar soluciones innovadoras para el problema redefinido a través de la exploración de muchas re combinaciones de recursos. TRIZ fue desarrollada por G. Altshuller y sus colegas en la antigua URSS. Sobre la base de más de tres millones de patentes, TRIZ ha codificado pautas que predicen soluciones innovadoras a problemas determinados.

Anexo C

1. Para un análisis adicional sobre las dinámicas del mercado de la innovación en valor, ver Kim y Mauborgne (1999b).
2. Para un análisis sobre el potencial de los rendimientos crecientes, ver Paul Romer (1986) y W.B. Arthur (1996).

Bibliografía

- A+ Magazine*. 1987. «Back In Time». Febrero. 48-49.
- Abernathy, William J. y Kenneth Wayne. 1974. «Limits to the Learning Curve». *Harvard Business Review* 52, 109-120.
- Adams, Walter y James W. Brock. 2001. *The Structure of American Industry*. 10.^a edición. Princeton, NJ: Prentice Hall.
- Ahn Sanghoon. 2002. «Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence». OECD Working Paper 20.
- Air Force Association. 2013. «*F35 Program Update*». Air and Space Technology Exposition. Washington, DC. 17 de septiembre.
<http://www.af.mil/Portals/1/documents/af%20events/AFALtGenBogdan.pdf>. Visitada el 20 de enero de 2014.
- Altshuller, Genrich. 1999. *The Innovation Algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity*. Worcester, MA: Technical Innovation Center.

- Andrews, Kenneth R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw Hill.
- Antique Automobil Club of America. 2002. *Automotive History –A Chronological History*.
<http://www.aaca.org/history>. Visitada el 18 de junio de 2002.
- Arrow, Kenneth J. 1962. «Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions», en *The Rate and Direction of Inventive Activity*, editado por R.R. Nelson. Princeton, N.J: Princeton University Press, 609-626.
- Arthur W.B. 1996. «Increasing Returns and The New World of Business». *Harvard Business Review* 74, julio-agosto. 100-109.
- Auerbach, Paul. 1988. *Competition: The Economics of Industrial Change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Baddely, A.D. 1990. *Human Memory: Theory and Practice*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Bain, Joe S. 1956. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bain, Joe S., editor. 1959. *Industrial Organization*. Nueva York: Wiley.
- Baird, Inga S., y Howard Thomas. 1990. «What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic

Management», en *Risk, Strategy, and Management*, editado por Richard A. Bettis y Howard Thomas. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Balmer, J. 2001. «The New Jet Set». *Barron's*. 18 de noviembre.

Bettis, Richard A. y Howard Thomas, editores. *Risk, Strategy, and Management*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Birkler, J. *et al.* 2001. «Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options». Santa Mónica, CA: Rand Corporation.

Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Nueva York: Wiley.

Borzak, L., editor. 1981. *Field Study: A Source Book for Experiential Learning*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Breen, Bill. 2002. «High Stakes, Big Bets». *Fast Company*. Abril.

Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Collins, Jim, and Jerry Porras. 1994. *Built to Last*. Nueva York: Harper Business.

Ciralsky, Adam. 2013. «Will It Fly?». *Vanity Fair*, 16 de septiembre.

- Committee on Defense Manufacturing in 2010 and Beyond. 1996. *Defense Manufacturing in 2010 and Beyond*. Washington, DC: National Academy Press.
- Copernicus and Market Facts. 2001. *The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*. Auburndale, MA: Copernicus Marketing Consulting.
- D'Aveni, Richard A. y Robert Gunther. 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. Nueva York: Free Press.
- Day, George S. y David J. Reibstein, con Robert Gunther, editores. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. Nueva York: John Wiley.
- Departamento de Defensa, conferencia de prensa. 1993. «DOD Bottom Up Review». *Reuter's Transcript Report*, 1 de septiembre.
- Digital History. 2004. Chronology of Film History. http://www.digital-history.uh.edu/historyonline/film_chron.cfm. Visitada el 4 de febrero de 2004.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: William Heinemann.
- , 1992. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Nueva York: Dutton.
- Economist*. 2000. «Apocalypse Now». 13 de enero.
- , 1981. «Detroit Moves to the Metal». 15 de agosto.
- , 2001. «A New Orbit». 12 de julio.
- Fallows, James. 2002. «Uncle Sam Buys an Airplane». *Atlantic Monthly*, junio.

- Federation of Atomic Scientists. 2001. «F-35 Joint Strike Fighter». <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35.htm>. Visitada el 21 de octubre de 2002.
- Financial Times*. 1999. «Compaq Stays Top of Server Table». 3 de febrero.
- Ford Motor Company. 1924. *Factory Facts from Ford*. Detroit.
- Fortune*. 1982. «Fortune Double 500». Junio.
- , 2005. «The Secrets of Samsung Success». 5 de septiembre.
- Foster, Richard y Sarah Kaplan. 2001. *Creative Destruction*. Nueva York: Doubleday.
- Freedman, David H. 2002. «Inside the Joint Strike Fighter». *Business 2.0*. Febrero.
- Friedrich, Otto. 1983. «1982 Person of the Year: The Personal Computer». *Time*.
<http://www.time.com/time/poy2000/archive/1982.html>. Visitada el 30 de junio de 2002.
- Gasiorek-Nelson, Sylvia. 2003. «Acquisition and Logistics Excellence». *Program Manager*. Mayo.
- Gladwell, Malcom. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Nueva York: Little Brown & Company.
- Grodzins, Morton. 1957. «Metropolitan Segregation». *Scientific American* 197. Octubre.
- Grossman, G. M. y E. Helpman. 1995. *Innovation and Growth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hamel, Gary, y C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hamel, Gary. 1998: Opinion: «Strategy Innovation and the Quest for Value». *MIT Sloan Management Review* 39, no. 2, 8.
- , 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hangkyung Business*. 2011. «Value Innovation and Goal-Oriented Management Made Samsung TV the Global No. 1». 21 de diciembre.
- Hargadon, Andrew. 2003. *How Breakthroughs Happen*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herbst, Kris. 2002. «Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development». *Changemakers Journal*. Septiembre/octubre.
- Herzberg, F. 1996. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hill, Charles W.L. 1988. «Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost». *Academy of Management Review*. 13 de julio, 401-412.
- Hindle, T. 1994. *Field Guide to Strategy*. Boston: The Economist Books.
- History of Computing Project. «Univac». <http://www.thocp.net/hardware/univac.htm>. Visitada el 28 de junio de 2002.
- Hofer, Charles W. y Dan Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Hoovers Online. <http://www.hoovers.com/>. Visitada el 14 de marzo de 2003.

International Business Machines. 2002. *IBM Highlights: 1885-1969*. <http://www-1.ibm.com/ibm/hisstory/documents/pdf/1885-1969.pdf>. Visitada el 23 de mayo de 2002.

Interbrand. *Best Global Brands 2013*. http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2013.sflb.ashx. Visitada el 1 de julio de 2014.

Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Nueva York: Simon & Schuster.

Katz, D. 1964. «The Motivational Basis of Organizational Behavior», *Behavioral Science* 9, 131-146.

Katz, Michael y Carl Shapiro. 1994. «Systems Competition and Network Effects». *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 2, 93-115.

Kim, W. Chan, y Renée Mauborgne. 1993. «Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions». *The Academy of Management Journal* 36, no. 3, 502-526.

—, 1995. «A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational». *Organization Science*. 6 de febrero, 44-61.

—, 1996. «Procedural Justice and Manager's In-role and Extra-role Behavior». *Management Science* 42. Abril, 499-515.

- , 1997a. «Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth». *Harvard Business Review* 75. Enero-febrero, 102-112.
- , 1997b. «Fair Process: Managing in the Knowledge Economy». *Harvard Business Review* 75. Julio-agosto, 65-76.
- , 1997c. «On the Inside Track». *Financial Times*. 7 de abril.
- , 1997d. «When ‘Competitive Advantage’ Is Neither». *Wall Street Journal*. 21 de abril.
- , 1998a. «Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy». *Strategic Management Journal*, 323-338.
- , 1998b. «Building Trust». *Financial Times*. 9 de enero.
- , 1998c. «Value Knowledge or Pay the Price». *Wall Street Journal Europe*. 29 de enero.
- , 1998d. «A Corporate Future Built With New Blocks». *Nueva York Times*. 29 de marzo.
- , 1999a. «Creating New Market Space». *Harvard Business Review* 77. Enero-febrero, 83-93.
- , 1999b. «Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy». *MIT Sloan Management Review* 40, nº 3. Primavera.
- , 1999c. «The Bright Idea That Conquered America». *Financial Times*. 6 de mayo.
- , 2000. «Knowing a Winning Business Idea When You See One». *Harvard Business Review* 78.

Septiembre-octubre, 129-141.

—, 2002. «Charting Your Company's Future». *Harvard Business Review* 80. Junio, 76-85.

—, 2003. «Tipping Point Leadership». *Harvard Business Review* 81. Abril, 60-69.

—, 2004. «Blue Ocean Strategy». *Harvard Business Review* 82. Octubre, 75-84.

—, 2005. «Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice». *California Management Review* 47. Marzo, 105-121.

—, 2009. «How Strategy Shapes Structure». *Harvard Business Review* 87. Septiembre 72-80.

Kolb, D.A. 1983. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Nueva York: Prentice Hall Press.

Korea Economic Daily. 2004. 20, 22 y 27 de abril; 4 y 6 de mayo.

Koszarski, R. 1990. *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915-1928*. Nueva York: Scribner and Sons.

Kuhn, Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Larkin, J. y H. Simon. 1987. «Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words». *Cognitive Science* 4, 317-345.

Ledoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. Nueva York: Simon & Schuster.

Lester, P. 2000. *Visual Communication Images with Messages*. 2ª edición. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Lind, E.A., y T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. Nueva York: Plenum Press.

Literary Digest. 1899. 14 de octubre.

Markides, Constantinos C. 1997. «Strategic Innovation». *MIT Sloan Management Review*, primavera.

Mazzucato, Mariana y Willi Semmler. 1998. «Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry». *Journal of Evolutionary Economics* 8, no. 4, 10.

McCalley, Bruce. 2002. *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of America*, mayo.
<http://www.mtfca.com/encyclo/index.htm>. Visitada el 18 de mayo de 2002.

McKenna, Regis. 1989. *Who Is Afraid of Big Blue?* Nueva York: Addison Wesley.

Miller, Jerry, 2003. «JSF Sets the Standard for Aircraft Acquisition». *Proceedings Magazine*. Junio.

Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. Nueva York: Free Press.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York: Prentice Hall.

Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Nueva

York: HarperBusiness.

Morris, J. S., *et al.* 1998. «Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala». *Nature* 393, 467-470.

National Automobile Dealers Association. State-of-the-Industry Report 2012.
<http://www.nada.org/NR/rdonlyres/C1C58F5A-BEOE-4E1A-9B56-1C3025B5B452/0/NADADATA2012Final.pdf>. Visitada el 19 de junio de 2014.

NetJets. 2004. «The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership». <http://www.netjets.com>. Visitada el 8 de mayo de 2004.

Nueva York Post. 1990. «Dave Do Something». 7 de septiembre.

Nueva York Times. 1906. «'Motorists Don't Make Socialists' They Say». 4 de marzo, 12.

Norretranders, T. 1998. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*. Nueva York: Penguin Press Science.

North American Industry Classification Systems: United States 1997. 1998. Lanham, VA: Bernan Press.

Nova. 2003. «Battle of the X-Planes». PBS. 4 de febrero.

Ohmae, Kenichi. 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. Nueva York: McGraw-Hill.

—, 1990. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Nueva York: HarperBusiness.

- , 1995a. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. Nueva York: HarperCollins.
- Ohmae, Kenichi, editor. 1995b. *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C. y J. Chatman. 1986. «Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior». *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
- Pascale, Richard T. 1990. *Managing on the Edge*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Peters, Thomas J., y Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Warner Books.
- Phelps, Elizabeth A. *et al.* 2001. «Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear». *Nature Neuroscience* 4. Abril, 437-441.
- Porac, Joseph y José Antonio Rosa. 1996. «Rivalry Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm». *Advances in Strategic Management* 13, 363-388.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- , 1985. *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- , 1986. «What Is Strategy?» *Harvard Business Review* 74. Noviembre –diciembre.

- Prahalad, C. K. y Gary Hamel. 1990. «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* 68, nº 3, 79-91.
- Rohlf, Jeffrey. 1974. «A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service». *Bell Journal of Economics* 5, nº 1, 16-37.
- Romer, Paul M. 1986. Increasing Returns and Long-Run Growth». *Journal of Political Economy* 94. Octubre, 1002-1037.
- , 1990. «Endogenous Technological Change». *Journal of Political Economy* 94. Octubre, S71-S102.
- , 1994. «The Origins of Endogenous Growth». *Journal of Economic Perspectives* 8. Invierno, 3-22.
- Schelling, Thomas C. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. Nueva York: W.W. Norton and Co.
- Scherer, F.M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.
- , 1984. *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Schnaars, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. Nueva York: Free Press.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- , 1975 (publicado originalmente en 1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nueva York: Harper.

- Screen Source. 2002. «US Movie Theater Facts».
http://www.amug.org/~scrnsrc/theater_facts.html.
Visitada el 20 de agosto de 2002.
- Sloan, Alfred. 1965. *My Years with General Motors*. London:
Sidgwick & Jackson.
- Standard Industrial Classification Manual*. 1987. Paramus,
NJ: Prentice Hall Information Services.
- Tellis, G. y P. Golder. 2002. *Will and Vision*. Nueva York:
McGraw-Hill.
- Thibault, J. y L. Walker. 1975. *Procedural Justice: A
Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tufte, E. R. 1982. *The Visual Display of Quantitative
Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- United Nations Statistics Division. 2002. *The Population and
Vital Statistics Report*.
- United States Air Force. 2002. «JSF Program Whitepaper».
<http://www.jast.mil>. Visitada el 21 de noviembre de
2003.
- Von Clausewitz, Carl. 1993. *On War*. Editado y traducido al
inglés por Michael Howard y Peter Paret. Nueva York:
Knopf.
- Von Hippel, Eric. 1988. *The Sources of Innovation*. Nueva
York: Oxford University Press.
- White, Harrison C. 1981. «Where Do Markets Come From?»
American Journal of Sociology 87, 517-547.
- White, Lawrence J. 1971. *The Automotive Industry after 1945*.
Cambridge, MA: Harvard University Press.

- White, R.E. 1986. «Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation». *Strategic Management Journal* 7, 217-231.
- Wilson, James Q., y George L. Kelling. 1982. «Broken Windows». *Atlantic Monthly* 249, nº 3. 29 de marzo.
- Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

Sobre los autores

W. CHAN KIM es codirector del INSEAD Blue Ocean Strategy Institute y profesor de Estrategia y Gestión Internacional en el INSEAD, Francia, de la cátedra Bruce D. Henderson de The Boston Consulting Group. Antes de incorporarse al INSEAD fue profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan. Ha sido miembro del consejo y asesor de numerosas corporaciones multinacionales en Europa, Estados Unidos y la Región del Asia Pacífico. Es asesor de la Unión Europea y trabaja como asesor para varios países. Nació en Corea.

Kim es investigador del Foro Económico Mundial y ha publicado numerosos artículos sobre estrategia y gestión que pueden encontrarse en *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, entre otras publicaciones. El *Journal of International Management* considera a Kim como uno de los autores en publicaciones académicas más influyentes del mundo en estrategia global.

También ha publicado numerosos artículos en el *Wall Street Journal*, el *Wall Street Journal Europe*, el *New York Times*, el *Financial Times* y el *Asian Wall Street Journal*, entre otros periódicos.

Kim es coautor de *La Estrategia del Océano Azul*, que ha vendido más de tres millones y medio de ejemplares en todo el mundo y que ha sido traducido a cuarenta y tres idiomas. Ha recibido numerosos galardones, entre ellos The Best Business Book of 2005 en la Feria del Libro de Frankfurt. También ha sido seleccionado como uno de los diez mejores libros de empresa de 2005 por Amazon y como uno de los cuarenta libros más influyentes de la Historia de la República Popular China (1949-2009), junto a *La Riqueza de las Naciones* de Adam Smith y *Libertad para Elegir* de Milton Friedman.

Kim es cofundador de la Blue Ocean Strategy Network (BOSN), una comunidad de práctica a escala mundial sobre la familia de conceptos de la Estrategia del Océano Azul que él y Renée Mauborgne crearon. BOSN incluye a académicos, consultores, ejecutivos y miembros de la Administración.

* * *

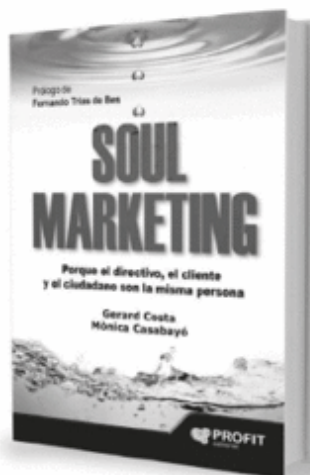
RENÉE MAUBORGNE es investigadora distinguida y profesora de estrategia del INSEAD. También es codirectora del INSEAD Blue Ocean Strategy Institute. Ha nacido en Estados Unidos. Mauborgne es miembro de la President Obama's Initiative on Historically Black Colleges and Universities e investigadora del Foro Económico Mundial.

Mauborgne ha publicado numerosos artículos sobre estrategia y gestión, que pueden encontrarse en *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization*

Science, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, entre otras publicaciones. También ha publicado numerosos artículos en el *Wall Street Journal*, el *Wall Street Journal Europe*, el *New York Times* y el *Financial Times*, entre otros periódicos.

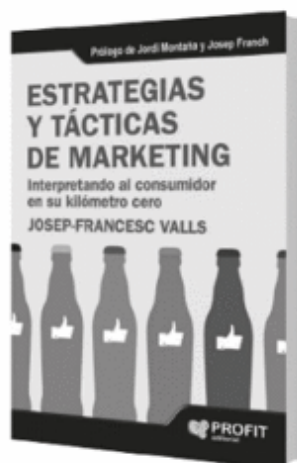
Mauborgne es cofundadora de la Blue Ocean Strategy Network (BOSN).

OTROS TÍTULOS DE INTERÉS:



Soul marketing

Gerard Costa
Mònica Casabayó
ISBN: 9788416115273
Págs: 176



Estrategias y tácticas de marketing

Josep-Francesc Valls
ISBN: 9788415505235
Págs: 260



www.profiteditorial.com





Marketing de sostenibilidad

Frank Martin Belz
Ken Peattie
Josep-Maria Gali
ISBN: 9788415735816
Págs: 400



Shopper marketing

Markus Ståhlberg
Ville Maila
ISBN: 9788415735458
Págs: 320



www.profiteditorial.com





El poder de la marca

Jordi Montaña

Isa Moll

ISBN: 9788415735793

Págs: 320



9 788415 735793



Visión cliente

Josep Alet

ISBN: 9788416115419

Págs: 288



9 788416 115419

www.profiteditorial.com

