/ METODOLOGÍA

Blue Ocean Strategy®

Estrategia del océano azul; innovación en valor

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

W. Chan Kim; Renée Mauborgne (2004 (HBR) · 2005 (libro))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a crear un espacio de mercado nuevo buscando a la vez diferenciación y coste bajo, al eliminar, reducir, incrementar y crear factores de competencia.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué factores por los que compite hoy nuestro sector podríamos eliminar o reducir, y cuáles crear o elevar, para ofrecer un valor distinto a un coste menor?

01 Problema que resuelve

En muchos sectores maduros todas las empresas compiten en lo mismo. Las ofertas se parecen cada vez más, el cliente decide por precio y los márgenes bajan año tras año.

Blue Ocean Strategy® propone salir de esa situación. En lugar de competir dentro de las reglas establecidas del sector (el «océano rojo»), busca crear un **espacio de mercado nuevo** donde la competencia deje de ser relevante (el «océano azul»). Para ello replantea en qué factores compite la empresa: cuáles sobran, cuáles se pueden reducir y cuáles hay que elevar o crear.

Señales de que puede hacer falta:

- la oferta de todos los competidores es casi idéntica y el cliente decide por precio;
- la mejora continua ya no mueve la aguja;
- se invierte en más prestaciones que el cliente no valora ni paga;
- el crecimiento solo llega quitando cuota a otro, y el rival responde de inmediato.

Cuándo aporta valor

- ✓ Sectores maduros y muy estandarizados, donde todos ofrecen casi lo mismo y la diferenciación se ha agotado.
- ✓ Diseño de una nueva línea, un nuevo formato o un nuevo modelo de entrega.
- ✓ Entrada en un mercado donde competir de frente contra las empresas ya instaladas no es viable.
- ✓ Revisión de la propuesta de valor cuando la actual copia la del sector.
- ✓ Trabajo de innovación que necesita disciplina y criterio económico, no una lluvia de ideas.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el problema es de ejecución o de coste en la operación actual.**
- × **Si la empresa no tiene capacidad ni caja** para sostener un movimiento de este tipo.
- × **Si se busca justificar una idea ya decidida.** El método se presta a construir curvas a medida de lo que se quiere demostrar.

BLUE OCEAN STRATEGY

Crear un espacio de mercado nuevo combinando diferenciación y coste bajo

OCÉANO ROJO
- Mercado existente
- Curvas que convergen
- Competir por demanda existente

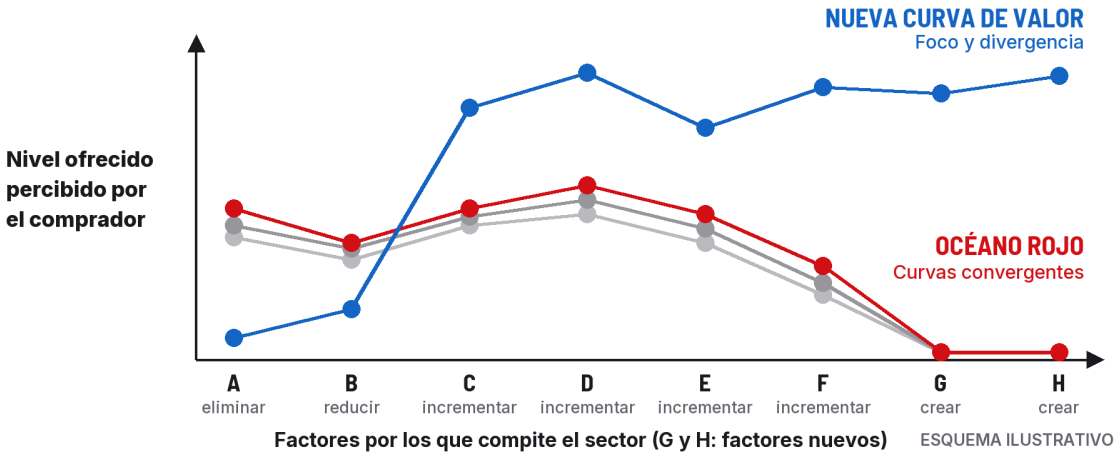
→ **ELIMINAR + REDUCIR** ↓ COSTE

\+ **INCREMENTAR + CREAR** ↑ VALOR PARA EL COMPRADOR

= **INNOVACIÓN EN VALOR** — Diferenciación y coste bajo a la vez →

OCÉANO AZUL
- Nuevo espacio de mercado
- Crear nueva demanda
- La competencia deja de ser relevante

1. VER EL SECTOR — CUADRO ESTRATÉGICO



2. REDISEÑAR — CUATRO ACCIONES

ELIMINAR	INCREMENTAR
¿Qué da por sentado el sector y debería desaparecer?	¿Qué debe quedar muy por encima del estándar?
REDUCIR	**CREAR**
¿Qué debe quedar muy por debajo del estándar?	¿Qué nunca ha ofrecido el sector?
BAJA EL COSTE	**SUBE EL VALOR**

DÓNDE BUSCAR: sectores alternativos · otros grupos estratégicos · quién decide, usa o paga · productos complementarios · lo funcional y lo emocional · tendencias · no clientes

3. COMPROBAR VIABILIDAD — 1 UTILIDAD → 2 PRECIO → 3 COSTE OBJETIVO → 4 ADOPCIÓN

NO ES AÑADIR MÁS: ELIMINAR Y REDUCIR FINANCIAN INCREMENTAR Y CREAR.
Contrastar con clientes y no clientes · Probar antes de invertir

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy (2005).
Blue Ocean®, Blue Ocean Strategy® y Red Ocean® son marcas de W. Chan Kim y Renée Mauborgne; se usan solo para identificar y explicar el modelo.

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy (2005). Blue Ocean®, Blue Ocean Strategy® y Red Ocean® son marcas de W. Chan Kim y Renée Mauborgne; se usan solo para identificar y explicar el modelo.

02 Entender

Qué es

Blue Ocean Strategy es un método para diseñar una oferta que cree un espacio de mercado nuevo, en lugar de pelear por la cuota de un mercado existente.

Su idea central es la **innovación en valor**: buscar **a la vez diferenciación y coste bajo**, en lugar de aceptar que hay que elegir entre una cosa y otra. Se consigue de dos maneras al mismo tiempo:

- **eliminando y reduciendo** factores que el sector da por necesarios, lo que baja el coste;
- **elevando** factores muy por encima del estándar del sector y **creando** otros que el sector nunca ha ofrecido, lo que sube el valor para el comprador.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Las herramientas del método

1 Cuadro estratégico (strategy canvas)

Es un gráfico que muestra, en forma de curva, cómo compite el sector y permite comparar la curva de la propia empresa con la de los rivales.

- **Eje horizontal:** los factores por los que compite el sector (precio, gama, plazo, servicio, prestaciones, cobertura…).
- **Eje vertical:** el nivel de oferta que da cada competidor en cada factor, **según lo percibe el comprador**.

Qué revela: en qué compite realmente el sector y hasta qué punto todos hacen lo mismo. Cuando las curvas de los competidores se solapan, el sector ofrece lo mismo, diga lo que diga su discurso comercial.

La nueva curva de valor se dibuja en el mismo cuadro. Puede incluir factores nuevos que el sector no ofrece; en ellos, la curva de los competidores está a cero. Según los autores, una buena curva de valor tiene tres rasgos: foco (no invierte en todos los factores a la vez), divergencia (se separa claramente de la del sector) y un mensaje claro, que se puede resumir en una frase.

2 Matriz de las cuatro acciones

Obliga a cuestionar los factores establecidos y a diseñar una curva de valor distinta. Plantea cuatro preguntas:

ACCIÓN	PREGUNTA	EFECTO
Eliminar	¿Qué factores que el sector da por sentados deberían eliminarse?	Baja el coste
Reducir	¿Qué factores deberían reducirse muy por debajo del estándar del sector?	Baja el coste
Incrementar	¿Qué factores deberían elevarse muy por encima del estándar del sector?	Sube el valor
Crear	¿Qué factores que el sector nunca ha ofrecido deberían crearse?	Sube el valor

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Eliminar y reducir son las acciones que casi nadie hace y las que hacen viable la propuesta. Un ejercicio que solo añade prestaciones no es innovación en valor: es encarecer la oferta.

3 Vías de exploración de nuevos espacios

Indican dónde buscar. Funcionan como preguntas de trabajo:

- **Sectores alternativos:** ¿qué otros sectores resuelven la misma necesidad de otra manera?
- **Otros grupos estratégicos:** ¿qué hacen los grupos de empresas del sector que no son el nuestro?
- **Otros compradores de la cadena de decisión:** ¿quién decide, quién usa y quién paga, y a cuál de ellos no nos dirigimos?
- **Productos complementarios:** ¿qué ocurre antes y después del uso de nuestro producto?
- **Eje funcional-emocional:** ¿qué peso tienen lo funcional y lo emocional en la categoría?
- **Evolución de tendencias:** ¿qué tendencia clara está cambiando las condiciones?

4 Tres niveles de no clientes

Desplazan la atención de la cuota actual a la demanda que nadie atiende. Son:

- quienes compran a regañadientes;
- quienes rechazan la oferta actual;
- quienes nunca la han considerado.

Condiciones de viabilidad

Antes de lanzar, el método exige comprobar cuatro condiciones:

1. **Utilidad excepcional para el comprador.**
2. **Precio accesible** para la masa de compradores a la que se dirige.
3. **Coste objetivo:** un coste que permita ganar dinero a ese precio.
4. **Barreras de adopción previstas:** internas, del canal y del cliente.

Para las dos primeras condiciones, los autores proponen dos herramientas. El **mapa de utilidad para el comprador** (*buyer utility map*) cruza las etapas de la experiencia del comprador, de la compra a la eliminación del producto, con las palancas que pueden darle más utilidad, y muestra dónde la oferta actual le complica la vida. El **corredor de precio de la masa objetivo** (*price corridor of the target mass*) fija el precio mirando no solo a los competidores directos, sino a todas las alternativas que el comprador tiene para lo mismo: productos de otra forma con la misma función, y de otra forma y otra función con el mismo objetivo.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Esta comprobación es lo que separa la herramienta de una sesión creativa. Si la propuesta no supera la prueba del coste objetivo, no es un océano azul.

Qué no es

- **No es lo mismo que innovar en producto.** Se puede lograr con el mismo producto y otro modelo de entrega o de precio.
- **No es «hacer algo nuevo».** Una curva distinta que nadie valora no es un océano azul: es un error caro.

Relación con la estrategia competitiva clásica

Blue Ocean no invalida el análisis del sector (**Five Forces**) ni las estrategias genéricas (**Generic Strategies**). Lo que cuestiona es que la estructura del sector sea un dato fijo y que haya que elegir entre coste y diferenciación.

> **/ PARA TENER EN CUENTA · BM**
> En la práctica son compatibles: el análisis del sector explica por qué el océano actual es rojo, y Blue Ocean propone una vía para salir de él. Conviene desconfiar de las lecturas que los presentan como escuelas enfrentadas.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para aplicar Blue Ocean Strategy. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de las herramientas del método; Kim y Mauborgne no la formularon con estos pasos.

1 **Definir el ámbito**
Categoría, segmento y comprador. Sin esto, la curva no significa nada.

2 **Identificar los factores de competencia reales**
A partir de entrevistas a clientes, del análisis de las ofertas y de los argumentarios del sector. Diez o doce factores bastan.

3 **Dibujar el cuadro estratégico**
Con la propia empresa y dos o tres competidores relevantes, valorando cada factor según la percepción del cliente, no la interna.

4 **Contrastar con clientes y no clientes**
Es el paso que más valor aporta y el que más se omite.

5 **Aplicar las cuatro acciones**
Exigir eliminaciones y reducciones concretas.

6 **Diseñar la nueva curva y comprobar que es realmente distinta**
Si se parece a la del sector con algún matiz, no hay propuesta.

7 **Validar la viabilidad**
Utilidad, precio, coste objetivo y adopción.

8 **Prototipar y probar con clientes reales antes de comprometer inversión**
Aquí conecta con **Lean Startup**.

9 **Decidir el despliegue**
Qué parte del negocio actual se mantiene y qué se transforma.

/ CONSEJO · BM

Sin entrevistas previas a clientes, no clientes y clientes perdidos, el trabajo con las cuatro acciones produce ocurrencias.

/ CONSEJO · BM

Antes de rediseñar nada, conviene cuantificar lo que cuestan los factores que el cliente no valora. Esa cifra es la que abre la conversación en el comité. En empresas medianas, la vía más productiva suele ser reducir gama y complejidad y, a la vez, crear un servicio que el sector no ofrece.

/ CONSEJO · BM

Al final, el trabajo debería dejar cinco piezas: el cuadro estratégico del sector, la matriz de las cuatro acciones con su impacto en coste y valor, la propuesta de nueva curva, la prueba de viabilidad y un plan de validación con clientes.

Cómo se ve en empresas corrientes

Los casos más citados de esta herramienta son grandes marcas de consumo. Pero la lógica funciona igual en una empresa mediana, industrial o de servicios.

B2B · Distribuidor de material de oficina para pequeñas empresas

- Eliminar: el catálogo impreso y la visita comercial periódica.
- Reducir: el surtido, a las referencias que de verdad se repiten.

- Incrementar: la rapidez de entrega y la facilidad para pedir.
- Crear: reposición automática; el cliente no tiene que acordarse de pedir.

Resultado: una oferta más barata de servir y más valiosa para una pequeña empresa sin responsable de compras, un cliente que los grandes distribuidores atendían mal.

B2C · Restaurante de menú del día en zona de oficinas

- Eliminar: la carta larga.
- Reducir: la decoración y el servicio en mesa.
- Incrementar: la rapidez y la calidad del producto.
- Crear: pedido previo por el móvil para recoger en diez minutos.

Resultado: atrae a quien no tiene tiempo para un restaurante y no quiere comida rápida, un cliente que no encajaba ni en uno ni en otro.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> En una empresa corriente, el océano azul rara vez es un sector nuevo. Suele ser un grupo de clientes desatendido, o de no clientes, al que se llega quitando lo que sobra y añadiendo lo que de verdad valora. Si la nueva oferta solo añade cosas, no es un océano azul: es una oferta más cara.

Kit práctico

Plantilla del cuadro estratégico

Ejemplo con el distribuidor de material de oficina de «Cómo se ve en empresas corrientes» («Nuestro nivel» es el de la nueva curva):

FACTOR DE COMPETENCIA	NIVEL DEL SECTOR	NUESTRO NIVEL	NIVEL DEL MEJOR COMPETIDOR	LO QUE EL CLIENTE DICE QUE VALORA
Precio	Medio	Medio	Bajo	Importa, pero no decide solo
Catálogo impreso	Alto	Ninguno (eliminado)	Alto	Casi nadie lo usa
Visita comercial periódica	Alta	Ninguna (eliminada)	Media	Le hace perder tiempo
Amplitud del surtido	Muy alta	Baja (reducida)	Muy alta	Compra casi siempre lo mismo
Rapidez de entrega	Media	Muy alta (incrementada)	Media	Mucho: no tiene almacén
Facilidad para pedir	Baja	Muy alta (incrementada)	Media	Mucho: no tiene responsable de compras
Reposición automática	No existe	Alta (creada)	No existe	Le quita una tarea

Plantilla de la matriz de las cuatro acciones

Ejemplo con el mismo distribuidor:

ELIMINAR	REDUCIR	INCREMENTAR	CREAR
Catálogo impreso y visita periódica. Coste: baja el coste comercial. Valor: el cliente no los echa de menos.	Surtido, a las referencias que se repiten. Coste: menos stock y menos errores. Valor: no cambia.	Rapidez de entrega y facilidad para pedir. Coste: sube algo. Valor: alto para quien no tiene almacén ni comprador.	Reposición automática. Coste: inversión en el sistema. Valor: alto; retiene al cliente y sostiene un precio algo mayor.

Cada celda debe llevar su efecto estimado: sobre el coste, sobre el valor percibido y sobre el precio que se puede sostener.

Preguntas de trabajo

- ¿Qué factor de nuestra oferta damos por obligatorio solo porque todos lo ofrecen?
- ¿Qué parte de nuestro coste no reconoce el cliente en el precio?
- ¿Quién no nos compra hoy y por qué? ¿Qué tendríamos que dejar de hacer para que nos comprara?
- ¿Qué usa el cliente antes y después de nuestro producto? ¿Qué le cuesta ahí?
- Si tuviéramos que vender a la mitad de precio, ¿qué dejaríamos de ofrecer y qué tendríamos que crear?

Prueba de viabilidad

CONDICIÓN	PREGUNTA	ESTADO
Utilidad	¿Resuelve un problema relevante mejor que la alternativa?	
Precio	¿Es accesible para la masa de compradores a la que se dirige?	
Coste	¿Ganamos dinero a ese precio con el coste objetivo?	
Adopción	¿Qué barreras internas, del canal o del cliente hay?	

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Solo añadir factores	La oferta se encarece y se convierte en una versión de lujo del océano rojo, no en un mercado nuevo.	Exigir eliminaciones y reducciones con impacto en el coste, y cuantificarlo.
Dibujar la curva desde dentro	La curva refleja lo que la empresa cree que hace bien, no lo que percibe el comprador, y la nueva propuesta se apoya en un diagnóstico falso.	Construir la valoración con clientes, clientes perdidos y no clientes.
Confundir novedad con valor	Se invierte en algo distinto que nadie pidió ni paga.	Comprobar la utilidad y la disposición a pagar antes de invertir.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir crear un mercado con diferenciarse o con buscar un nicho	Se compite mejor en el mismo mercado, pero no aparece demanda nueva.	Preguntarse qué no clientes empezarían a comprar con la nueva oferta. Es una de las trampas que señalan los propios autores (2015).
Saltarse el coste objetivo	La propuesta gusta, pero no gana dinero al precio que puede pagar la masa de compradores.	Aplicar la prueba de viabilidad completa, en su orden: utilidad, precio, coste y adopción.
Presentarlo como una ruptura con el análisis competitivo	Se ignora por qué el sector es poco rentable y quién se quedará con el valor del nuevo espacio.	Usarlo junto al análisis del sector, no en su lugar.
Tomar los casos del libro como prueba	Se sobrestima la probabilidad de éxito: los casos se eligieron porque salieron bien.	Ver «Limitaciones» y «Qué sabemos sobre su solidez».

Limitaciones

- **Base empírica.** El método se apoya en un amplio conjunto de casos históricos seleccionados por los autores. Como crítica metodológica, cabe señalar el **sesgo de selección y el análisis retrospectivo**: se estudian los movimientos que funcionaron y no se observa cuántas curvas igual de originales fracasaron. Los casos presentados no demuestran por sí solos que aplicar el método produzca éxito. Conviene tratarlo como un método de diseño bien construido, no como una relación causal demostrada. Las críticas y los datos disponibles se recogen en «Qué sabemos sobre su solidez».
- **Duración de la ventaja.** Un océano azul con éxito atrae imitadores. La ventaja dura lo que duren las barreras que impiden copiarlo; **VRIO / Resource-Based View** es el complemento natural para analizarlo.
- **Riesgo de ejecución.** Exige capacidades, un coste objetivo alcanzable y, a menudo, canibalizar el negocio actual.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos Blue Ocean cuando trabajamos el **posicionamiento estratégico** de una empresa y su **propuesta de valor**. Es la herramienta que mejor obliga a salir de la comparación con el competidor de al lado y a preguntarse dónde puede la empresa ser distinta de verdad, en lugar de ser un poco mejor en lo mismo.

El punto de partida es el **cuadro estratégico** del sector, que construimos con el equipo directivo. Suele ser revelador: muestra que casi todas las empresas compiten en los mismos factores, con curvas casi idénticas, y que buena parte del esfuerzo va a cosas que el cliente ya da por supuestas o que nunca pidió.

La parte decisiva está fuera de la empresa. Hablamos con **clientes, clientes perdidos y no clientes**, porque es ahí donde aparecen las necesidades mal atendidas y los motivos por los que mucha gente no compra. Con esa información aplicamos las cuatro acciones, y exigimos tanto como lo que se crea **lo que se elimina y lo que se reduce**: diferenciarse a base de añadir sale caro, y suele ser lo que se quita lo que financia lo nuevo.

El resultado es una **nueva curva de valor**, contrastada con clientes antes de comprometer inversión, que se convierte en la base del posicionamiento y de la propuesta de valor. No siempre aparece un océano azul en sentido estricto. Pero casi siempre aparece una posición más diferenciada y más difícil de copiar que la de partida, y eso ya cambia la conversación comercial.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Blue Ocean Strategy suele entrar cuando el diagnóstico muestra un sector donde todos compiten en lo mismo y hay que diseñar una oferta o una propuesta de valor distinta. Sirve para pasar del diagnóstico al diseño de una nueva curva de valor. No es la estrategia completa de la empresa: es una vía para salir de la competencia frontal.

La lógica del orden es esta: primero se entiende por qué el mercado actual es poco rentable; después se diseña la nueva curva; luego se traduce en un modelo de negocio completo; y, por último, se analiza cuánto puede durar la ventaja.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Kim y Mauborgne. Lo que sí plantean los autores es su posición frente a la estrategia competitiva clásica: cuestionan que haya que elegir entre coste y diferenciación (ver «Relación con la estrategia competitiva clásica» en Entender).

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces.
Explica por qué el océano actual es rojo: quién se queda con el valor en el sector.

2 Blue Ocean Strategy.
Diseña una curva de valor distinta y comprueba su viabilidad.

3 Business Model Canvas.
Traduce la nueva propuesta en un modelo de negocio completo.

4 VRIO / Resource-Based View.
Determina cuánto puede durar la ventaja del nuevo espacio.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si hace falta identificar qué valora realmente el comprador al rediseñar la curva.
- **Generic Strategies** → si se quiere contrastar la propuesta con el intercambio entre coste y diferenciación que Blue Ocean cuestiona.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si hay que fijar un precio coherente con la nueva curva y con el coste objetivo.
- **Lean Startup** → si hay que prototipar y probar la propuesta con clientes reales antes de invertir.

05 Profundizar

Origen y evolución

- El método se debe a **W. Chan Kim y Renée Mauborgne**, profesores de INSEAD.
- Su idea central, la innovación en valor, ya la habían planteado en *Harvard Business Review* en 1997 («Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth»). El nombre «océano azul» y la formulación del método llegan en otro artículo de la misma revista, en 2004.
- Lo desarrollaron por completo en su libro de **2005** (Harvard Business School Press): cuadro estratégico, cuatro acciones, vías de exploración y secuencia de viabilidad.
- Ese mismo año publicaron una versión académica del marco y su aplicación en *California Management Review*.
- Después ampliaron el método en tres obras: «Red Ocean Traps» (*Harvard Business Review*, 2015), sobre seis ideas que devuelven a las empresas a la competencia frontal, como confundir crear un mercado con diferenciarse, con bajar costes o con innovar en tecnología; *Blue Ocean Shift* (2017), un proceso paso a paso que añade cómo implicar y convencer a las personas; y *Beyond Disruption* (2023), sobre la «creación no disruptiva»: mercados nuevos fuera de los sectores existentes, en los que nadie queda desplazado.

> / NOTA
> Blue Ocean®, Blue Ocean Strategy® y Red Ocean® son marcas de sus titulares, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, según la página oficial de marcas de blueoceanstrategy.com. Esta biblioteca usa esas denominaciones solo para identificar y explicar el modelo, que atribuye a sus autores.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  Las cifras de los autores. En un estudio de los lanzamientos de negocio de 108 empresas, el 86 % fueron extensiones de línea y aportaron el 62 % de los ingresos y el 39 % de los beneficios. El 14 % restante creó mercados nuevos y aportó el 38 % de los ingresos y el 61 % de los beneficios (Kim y Mauborgne, 2004). Es un estudio de los propios autores, y el artículo no explica cómo se hizo.
- **Críticas.** Madsen y Slåtten (2019) recogen las principales: sesgo de selección, porque se estudian a posteriori los casos que salieron bien; poca novedad, porque reúne ideas anteriores con nombres nuevos; y poca base teórica. Recuerdan además que los propios autores reconocen no tener datos sobre qué proporción de iniciativas de océano azul y de océano rojo tiene éxito.
- / EVIDENCIA
  Competencia e innovación conviven. En 41 tipos de tienda del comercio minorista de los Países Bajos (1982–2000), en más de la mitad los beneficios medios y el número de empresas subían a la vez, y la competencia acababa erosionando el beneficio de innovar en unos 15 años (Burke, van Stel y Thurik, 2010). Concluyen que conviene combinar los dos enfoques.
- / EVIDENCIA
  Uso del método. En una encuesta a 168 directivos finlandeses, solo uno de los grupos de usuarios del método obtenía mejores resultados que quienes no lo usaban; los resultados los declaran los propios directivos (Parvinen, Aspara, Hietanen y Kajalo, 2011).

Fuente original

- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84. Formulación inicial y cifras del estudio de 108 empresas. https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy

Libro de referencia

- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. Desarrollo completo: cuadro estratégico, cuatro acciones, vías de exploración, secuencia de viabilidad.

Lecturas recomendadas

- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121. Versión académica del marco y su aplicación.
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2015). Red ocean traps. *Harvard Business Review*, 93(3), 68–73. Seis ideas que devuelven a las empresas a la competencia frontal. https://hbr.org/2015/03/red-ocean-traps
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. Hachette Book Group (Grand Central Publishing). El método como proceso paso a paso.
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2023). *Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth without Displacing Industries, Companies, or Jobs*. Harvard Business Review Press. La creación no disruptiva.

Extensiones y críticas

- Burke, A., van Stel, A. y Thurik, R. (2010). Blue ocean vs. five forces. *Harvard Business Review*, 88(5), 28–29. Competencia e innovación en el comercio minorista de los Países Bajos. https://hdl.handle.net/1765/19661
- Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J. y Kajalo, S. (2011). Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision*, 49(8), 1218–1234. Uso del método y resultados en 168 directivos. https://doi.org/10.1108/00251741111163098
- Madsen, D. Ø. y Slåtten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of blue ocean strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1), 28. Síntesis de las críticas al método. https://doi.org/10.3390/socsci8010028

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	W. Chan Kim; Renée Mauborgne (2004 (HBR) · 2005 (libro)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
MARCAS	Blue Ocean®, Blue Ocean Strategy® y Red Ocean® son marcas de sus titulares, W. Chan Kim y Renée Mauborgne.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.