

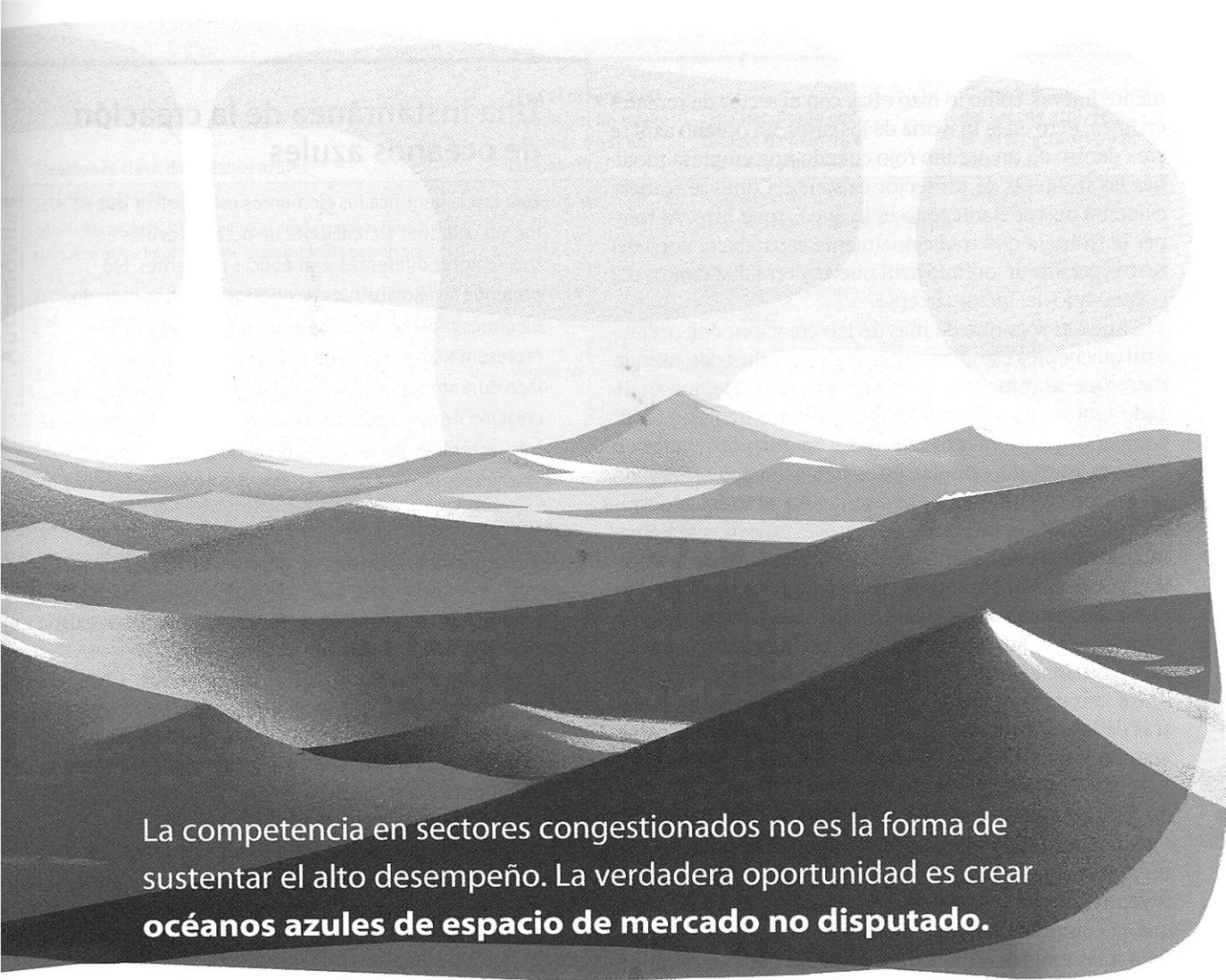


LA ESTRATEGIA DEL océano azul

por W. Chan Kim
y Renée Mauborgne

Antes tocaba el acordeón, caminaba en zancos y tragaba fuego; ahora Guy Laliberté es CEO de una de las exportaciones culturales más grandes de Canadá, Cirque du Soleil. Fundado en 1984 por un grupo de artistas callejeros, Cirque ha montado decenas de producciones que han sido vistas por unos 40 millones de personas en 90 ciudades alrededor del mundo. En 20 años, Cirque ha alcanzado ingresos que a Ringling Bros. and Barnum & Bailey –el principal circo del mundo– le tomó más de un siglo alcanzar.

El rápido crecimiento de Cirque se produjo en un escenario improbable. El negocio del circo estaba (y todavía está) en larga decadencia. Formas alternativas de entretenimiento, como eventos deportivos, TV y juegos de video, le estaban haciendo una sombra cada vez mayor. Los niños, principal sostén de la audiencia de un circo, preferían los PlayStation a los actos circenses. También había un sentimiento creciente, impulsado por los grupos de derechos de los animales, contra el uso de éstos, tradicionalmente parte integral del circo. Por el lado de la oferta, los artistas estelares en los que Ringling y los otros circos



La competencia en sectores congestionados no es la forma de sustentar el alto desempeño. La verdadera oportunidad es crear **océanos azules de espacio de mercado no disputado.**

descansaban para atraer multitudes muchas veces podían fijar sus propios términos. Como resultado, el sector fue golpeado por audiencias constantemente decrecientes y costos crecientes. Más aún, cualquier nuevo entrante en este negocio estaría compitiendo contra un incumbente formidable que había fijado el estándar del sector durante gran parte del siglo pasado.

¿Cómo logró Cirque aumentar rentablemente sus ventas 22 veces durante los últimos 10 años en un entorno tan poco atractivo? El lema de una de las primeras producciones de Cirque es revelador: "Reinventamos el circo". Cirque no obtuvo sus ganancias compitiendo dentro de los confines del sector existente o robándoles clientes a Ringling y a los otros. En lugar de eso, creó un espacio de mercado no disputado que hizo irrelevante la competencia. Atrajo a un nuevo grupo de clientes que tradicionalmente no eran clientes del sector: adultos y clientes corporativos que se habían volcado al teatro, la ópera o el ballet y que, por ende, estaban dispuestos a pagar varias veces más que el precio de un boleto de circo convencional, a cambio de una experiencia de entretenimiento sin precedentes.

Para entender la naturaleza del logro de Cirque, es necesario reconocer que el universo de los negocios consta de dos distintivos tipos de espacio, que llamamos océanos rojos y azules. Los océanos rojos representan todos los sectores que existen hoy; el espacio de mercado conocido. En los océanos rojos, las fronteras del sector están definidas y aceptadas, y las reglas competitivas del juego se comprenden bien. Aquí, las empresas intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de la demanda existente. A medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen. Los productos se transforman en materias primas, y la creciente competencia hace que el agua se torne sanguinolenta.

Los océanos azules identifican a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado, no contaminado por la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido. Hay dos maneras de crear océanos azules. En unos pocos casos, hay empresas que pueden dar lugar a industrias completa-

mente nuevas, como lo hizo eBay con el sector de remates en línea. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea dentro de un océano rojo cuando una empresa modifica las fronteras de un sector existente. Como se tornará evidente más adelante, esto es lo que Cirque hizo. Al romper la frontera que tradicionalmente separaba el circo del teatro, generó un océano azul nuevo y rentable dentro del océano rojo del sector circense.

Cirque es sólo uno de más de 150 creaciones de océano azul que hemos estudiado en más de 30 industrias, usando datos que se remontan a más de 100 años. Hemos analizado empresas que crearon esos océanos azules y a sus competidores de menor éxito, que estaban atrapados en océanos rojos. Al estudiar estos datos, hemos observado un patrón consistente de pensamiento estratégico detrás de la creación de mercados de sectores nuevos, que llamamos estrategia de océano azul. La lógica detrás de la estrategia de océano azul rompe con los modelos tradicionales enfocados en la competencia dentro de un espacio de un mercado existente. En realidad, se puede postular que la incapacidad de los directivos para detectar las diferencias entre estrategias de océanos rojos y azules se halla detrás de las dificultades que muchas empresas encuentran cuando tratan de zafarse de la competencia.

En este artículo presentamos el concepto de estrategia de océano azul y describimos los rasgos que lo definen. Evaluamos la rentabilidad y crecimiento derivados de los océanos azules y discutimos por qué su creación constituye un imperativo creciente para las empresas. Creemos que la comprensión de la estrategia de océano azul ayudará a las empresas de hoy en su lucha por prosperar en un universo de negocios en aceleración y en expansión.

Océanos azules y rojos

Aunque el término puede ser nuevo, los océanos azules siempre han estado con nosotros. Mire hacia atrás 100 años y pregúntese qué sectores conocidos hoy eran desconocidos entonces. La respuesta: sectores tan básicos como los de automóviles, grabación de música, aviación, petroquímicos, productos farmacéuticos y consultoría de gestión no se conocían o acababan de emerger. Ahora retroceda sólo 30 años y hágase la misma pregunta. Nuevamente, una plétora de sectores de varios miles de millones de dólares salta a la vista: fondos mutuos, teléfonos celulares,

W. Chan Kim (chan.kim@insead.edu) es Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Chair Professor de Estrategia y Gestión Internacional en Insead, en Fontainebleau, Francia. Renée Mauborgne (renee.mauborgne@insead.edu) es Insead Distinguished Fellow y profesora de estrategia y gestión en Insead. Este artículo está adaptado del próximo libro de ambos Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Harvard Business School Press, 2005).

Una instantánea de la creación de océanos azules

Esta tabla identifica los elementos estratégicos que fueron comunes a creaciones de océanos azules en tres sectores diferentes y en épocas diferentes. No pretende ser exhaustiva en cobertura ni en contenido. Elegimos mostrar sectores estadounidenses porque representaban el mercado más grande y menos regulado durante nuestro período de estudio. El patrón de creación de océanos azules ejemplificado por estos tres sectores es consistente con lo que hemos observado en los otros sectores en nuestro estudio.

biotecnología, minoristas de descuento, entrega express de paquetes, snowboards, bares de café y videos para el hogar, por nombrar algunos. Ninguno de estos sectores existía en forma significativa hace sólo tres décadas.

Esta vez, adelante su reloj en 20 años. Pregúntese: ¿Cuántos sectores que son desconocidos hoy existirán entonces? Si la historia sirve para predecir el futuro, la respuesta es: muchos. Las empresas poseen una gran capacidad para crear nuevos sectores y recrear sectores existentes, un hecho que se refleja en los profundos cambios que han sido necesarios en la forma de clasificar los sectores. El sistema Standard Industrial Classification (SIC), de medio siglo de antigüedad, fue reemplazado en 1997 por el North American Industry Classification System (NAICS). El nuevo sistema expandió los diez sectores industriales SIC a 20, para reflejar las emergentes realidades de nuevos territorios sectoriales: los océanos azules. El sector de servicios bajo el sistema antiguo, por ejemplo, es ahora siete sectores que van desde la información hasta la atención de salud y la asistencia social. Dado que estos sistemas de clasificación están diseñados para su estandarización y continuidad, dicho reemplazo muestra cuán significativa ha sido la creación de océanos azules como fuente de crecimiento económico.

Mirando hacia adelante, nos parece claro que los océanos azules continuarán siendo el motor del crecimiento. Las perspectivas en la mayoría de los espacios de mercado establecidos –océanos rojos– se están encogiendo en forma sostenida. Los avances tecnológicos han mejorado sustancialmente la productividad industrial, permitiendo a los proveedores producir una gama sin precedentes de productos y servicios. Y a medida que caen las barreras comerciales entre naciones y regiones, y que la información sobre productos y precios se hace instantánea y globalmente disponible, los mercados de nicho y los refugios monopolísticos continúan desapareciendo. Al mismo tiempo, existe poca evidencia de un aumento en la demanda, por lo menos en los mercados desarrollados donde recientes estadísticas de Naciones Unidas incluso apuntan a poblaciones decrecien-

	¿Fue el océano azul creado por un nuevo entrante o por un incumbente?	¿Fue impulsado por tecnología pionera o por valor pionero?	Al momento de creación del océano azul, ¿era el sector atractivo o no atractivo?	
Automóviles	Creaciones clave de océanos azules			
	Ford Modelo T Introducido en 1908, el Modelo T fue el primer automóvil producido en masa, a un precio tal que muchos estadounidenses podían comprarlo.	Nuevo entrante	Pionero en valor* (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	El "automóvil para cada bolsillo y propósito" de GM creó un océano azul en 1924 al inyectar diversión y estilo al automóvil.	Incumbente	Pionero en valor (algunas nuevas tecnologías)	Atractivo
	Automóviles japoneses de consumo eficiente Los fabricantes japoneses crearon un océano azul a mediados de los años 70 con líneas de automóviles pequeños y confiables.	Incumbente	Pioneros en valor (algunas nuevas tecnologías)	No atractivo
Minivan de Chrysler Con su minivan de 1984, Chrysler creó una clase nueva de automóvil que era muy fácil de usar como vehículo, pero tenía el espacio para pasajeros de una van.	Incumbente	Pionera en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo	
Computadoras	Máquina tabuladora de CTR En 1914, CTR creó el sector de máquinas de negocios al simplificar, modularizar y alquilar máquinas tabuladoras. CTR después cambió su nombre a IBM.	Incumbente	Pionera en valor (algunas nuevas tecnologías)	No atractivo
	Computadora electrónica IBM 650 y Sistema/360 En 1952, IBM creó el sector de computadoras de negocios al simplificar y reducir el poder y precio de la tecnología existente. Y explotó el océano azul creado por la 650 cuando en 1964 presentó el Sistema/360, el primer sistema computacional modular.	Incumbente	Pionero en valor (650: principalmente tecnologías existentes) Pionero en valor y en tecnología (Sistema/360: tecnologías nuevas y existentes)	Inexistente
	Computadora personal Apple Aunque no fue la primera computadora para el hogar, la todo en uno y fácil de usar Apple II fue una creación de océano azul cuando apareció en 1978.	Incumbente	Pionera en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	Servidores PC Compaq Compaq creó un océano azul en 1992 con su servidor ProSignia, que dio a los compradores el doble de la capacidad de archivo e impresión de la minicomputadora a un tercio de su precio.	Incumbente	Pioneros en valor (principalmente tecnologías existentes)	Inexistente
	Computadoras Dell fabricadas a pedido A mediados de los años 90, Dell creó un océano azul en un sector altamente competitivo al idear una nueva experiencia de compra y entrega para los compradores.	Nuevo entrante	Pioneras en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	Nickelodeon El primer Nickelodeon abrió sus puertas en 1905, exhibiendo filmes cortos las 24 horas a audiencias de clase trabajadora por cinco centavos.	Nuevo entrante	Pionero en valor (principalmente tecnologías existentes)	Inexistente
Cines	Cines tipo palace Creados por Roxy Rothapfel en 1914, estos cines entregaban una ambientación parecida a la ópera para ver películas a un precio accesible.	Incumbente	Pioneros en valor (principalmente tecnologías existentes)	Atractivo
	Multiplex AMC En los años 60, la cantidad de multiplex en los centros comerciales suburbanos de EE.UU. aumentó fuertemente. El multiplex daba a los espectadores más opciones, reduciendo los costos de los dueños.	Incumbente	Pionero en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	Megaplex AMC Los megaplex, introducidos en 1995, ofrecían todos los éxitos actuales de taquilla y entregaban una experiencia espectacular en complejos de cines grandes como estadios, a costos más bajos para los dueños.	Incumbente	Pionero en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo

* Impulsado por valor pionero no significa que no hubo tecnología involucrada. Más bien, significa que las tecnologías determinantes usadas ya existían desde hacía tiempo, ya sea en ese sector o en otro.

tes. El resultado es que, en más y más sectores, la oferta está sobrepasando a la demanda.

Esta situación inevitablemente ha acelerado el hecho de que productos y servicios se comporten como commodities, alimentando guerras de precios y encogiendo los márgenes de utilidad. Según estudios recientes, las principales marcas estadounidenses correspondientes a una variedad de categorías de productos y servicios se han vuelto más y más parecidas. Y a medida que las marcas se tornan más similares, las personas basan cada vez más sus opciones de compra en el precio. Las personas ya no insisten, como en el pasado, que su detergente sea Tide. Ni tampoco necesariamente siguen usando Colgate cuando hay una promoción especial de Crest, y viceversa. En sectores congestionados, la diferenciación de marcas se hace más difícil tanto en períodos de auge económico como de caída.



La paradoja de la estrategia

Por desgracia, la mayoría de las empresas parece a la deriva en sus océanos rojos. En una investigación de lanzamientos de negocios en 108 organizaciones, hallamos que 86% de esos nuevos negocios eran extensiones de líneas –mejoras incrementales a ofertas existentes en el sector– y que apenas 14% tenía por objetivo crear nuevos mercados o sectores. Aunque las extensiones de línea sí correspondían a 62% de los ingresos totales, entregaban sólo 39% de la utilidad total. En contraste, 14% invertido en la creación de nuevos mercados y sectores entregó 38% de los ingresos totales y un sorprendente 61% de las utilidades totales.

Entonces, ¿a qué se debe el dramático desequilibrio a favor de los océanos rojos? Parte de la explicación es que la estrategia corporativa está fuertemente influenciada por sus raíces en la estrategia militar. El propio lenguaje de la estrategia está imbuido de referencias militares: “ofensiva”, “penetrar mercados”, “primera línea”. Visto de esta forma, la estrategia dice relación con la competencia en océanos rojos. Se trata de confrontar a un oponente y ahuyentarlo de un campo de batalla determinado. La estrategia de océano azul, en contraste, se refiere a hacer negocios donde no hay competencia. Se trata de crear territorio nuevo, no de dividir tierras existentes. Por lo tanto, enfocarse en el océano rojo significa aceptar los factores restrictivos de la guerra: territorio limitado y la necesidad de derrotar a un enemigo para tener éxito. Y significa negar la fortaleza distintiva del mundo de los negocios: la capacidad de crear un nuevo espacio de mercado.

La tendencia de la estrategia corporativa de enfocarse en vencer a los rivales se vio exacerbada por el ascenso meteórico de las empresas japonesas en los años 70 y 80. Por primera vez en la historia corporativa, los clientes estaban abandonando a las empresas occidentales en tropel. A medida que la competencia aumentaba en el mercado global, surgió un montón de estrategias de océanos rojos, todas postulando que la competencia era un componente principal del éxito o fracaso corporativo.

Hoy, apenas se habla de estrategia sin usar el lenguaje de la competencia. El término que mejor simboliza esto es “ventaja competitiva”. En el mundo de la ventaja competitiva, las empresas sue-

len ser impulsadas a superar el desempeño de sus rivales y a capturar porciones mayores del espacio de mercado existente.

Claro que la competencia importa. Pero al enfocarse en la competencia, los expertos, empresas y consultores han ignorado dos muy importantes –y, a nuestro juicio, mucho más lucrativos– aspectos de la estrategia: uno es encontrar y desarrollar mercados en los que hay muy poca o ninguna competencia y el otro es explotar y proteger los océanos azules. Estos desafíos son muy diferentes de aquellos a los que los estrategas han dedicado su atención.

Rumbo al océano azul

¿Qué tipo de lógica estratégica se requiere para guiar la creación de océanos azules? Para responder a esa pregunta, hemos examinado más de 100 años de datos acerca de la creación de océanos azules para ver qué patrones podríamos discernir. Parte de nuestra información se presenta en el recuadro “Una instantánea de la creación de océanos azules”. Allí se muestra una visión general de creaciones clave de océanos azules en tres sectores cercanos a las vidas de las personas: automóviles, la forma en que las personas van al trabajo; computadoras, lo que las personas usan en el trabajo; y cines, donde la gente va después del trabajo para divertirse. Encontramos que:

Los océanos azules no tienen que ver con innovación tecnológica. La tecnología de punta a veces está involucrada en la creación de océanos azules, pero no es un rasgo que los defina. Esto incluso en sectores intensivos en tecnología. Tal como lo muestra el recuadro, a través de los tres sectores representativos, los océanos azules pocas veces fueron el resultado de innovaciones tecnológicas en sí; la tecnología subyacente ya solía existir. Incluso la revolucionaria línea de montaje de Ford proviene de la

industria frigorífica en EE.UU. Tal como en el sector de automóviles, los océanos azules del sector de computadoras no provinieron sólo de innovaciones tecnológicas, sino de vincular la tecnología con lo que los compradores deseaban. Tal como con la IBM 650 y con el servidor PC de Compaq, esto a menudo implicó simplificar la tecnología.

Los incumbentes muchas veces crean océanos azules, y normalmente dentro de sus negocios centrales. GM, los fabricantes japoneses de automóviles y Chrysler eran incumbentes cuando crearon océanos azules en el sector de automóviles. También lo eran CTR y su encarnación posterior, IBM, y Compaq en el sector de computadoras. Y en la industria cinematográfica, lo mismo puede decirse de los cines tipo palace y de AMC. Entre las empresas mostradas aquí, sólo Ford, Apple, Dell y Nickelodeon eran nuevos entrantes en sus sectores; las primeras tres eran empresas recién creadas, y la cuarta era un incumbente que ingresaba a un sector por primera vez. Esto sugiere que los incumbentes no están en desventaja al crear nuevos espacios de mercado. Además, los océanos azules creados por los incumbentes suelen encontrarse dentro de sus negocios centrales. De hecho, como lo muestra el recuadro, la mayoría de los océanos azules fue creado desde dentro de los océanos rojos de sectores existentes. Esto desafía la visión de que los nuevos mercados están en aguas distantes. Los océanos azules están cerca suyo en cada sector.

La empresa y el sector son las unidades equivocadas de análisis. Las unidades tradicionales del análisis estratégico, empresa y sector tienen poco poder explicativo cuando se trata de analizar cómo y por qué se crean los océanos azules. No existe la empresa sistemáticamente excelente; la misma empresa puede ser brillante en un momento y equivocarse en otro. Toda empresa asciende y cae en el tiempo. De igual forma, no hay sector eternamente excelente; su atractivo relativo es impulsado en gran medida por la creación de océanos azules desde su interior.

La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de océanos azules es el movimiento estratégico, el conjunto de acciones y decisiones ejecutivas involucradas en presentar una importante oferta de negocios que cree mercados. Compaq, por ejemplo, es considerada por muchas personas como "no exitosa" porque fue adquirida por Hewlett-Packard en 2001 y dejó de ser una empresa. Pero el destino final de la firma no invalida el inteligente movimiento estratégico hecha por Compaq que llevó a la creación del mercado de miles de millones de dólares de servidores PC, un movimiento que fue una razón clave del poderoso resurgimiento de la empresa en los años 90.

Crear océanos azules construye marcas. Tan poderosa es la estrategia de océano azul que un movimiento estratégico de océano azul puede crear un valor de marca que

perdura durante décadas. Casi todas las empresas mostradas en este recuadro son recordadas en gran medida por los océanos azules que crearon hace tiempo. Hay muy pocas personas vivas que estuvieron presentes cuando el primer Modelo T salió de la línea de montaje de Henry Ford en 1908, pero la marca de la empresa todavía se beneficia de ese movimiento de océano azul. IBM, también, es considerada como una "institución estadounidense" en gran parte por los océanos azules que creó en computación; la serie 360 fue su equivalente al Modelo T.

Nuestras conclusiones son alentadoras para los ejecu-

La estrategia de océano rojo vs la de océano azul

Los imperativos de las estrategias de océano rojo y océano azul son marcadamente diferentes.

Estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
Competir en espacio de mercado existente.	Crear espacio de mercado no disputado.
Derrotar a la competencia.	Hacer la competencia irrelevante.
Explotar la demanda existente.	Crear y capturar nueva demanda.
Escoger entre valor y costo.	Romper el dilema valor/costo.
Alinear el sistema completo de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo.	Alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo.

tivos de corporaciones grandes e incumbentes a quienes tradicionalmente se considera víctimas de la creación de nuevos espacios de mercado. Porque lo que revelan es que los grandes presupuestos de I&D no son la clave para crear nuevos espacios. La clave es realizar los movimientos apropiados. Es más, las empresas que comprenden lo que impulsa un buen movimiento estratégico estarán en buena posición para crear múltiples océanos azules a lo largo del tiempo. La creación de océanos azules, en otras palabras, es producto de la estrategia y como tal es en gran medida producto de la acción de los ejecutivos.

Las características determinantes

Nuestra investigación muestra varios rasgos comunes en los movimientos estratégicos que crean océanos azules. Hemos encontrado que los creadores de océanos azules, en fuerte contraste con las empresas que siguen las reglas tradicionales, nunca usan a la competencia como referencia. En vez de eso, la hacen irrelevante al crear un salto en valor tanto para los compradores como para la empresa.

Tal vez la característica más importante de la estrategia

En los océanos azules la demanda se crea, y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido.

de océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que existe un compromiso entre valor y costo. Según esta tesis, las empresas pueden crear mayor valor para los clientes a mayor costo, o bien, crear un valor razonable a un costo más bajo. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una elección entre diferenciación y bajo costo. Pero cuando se trata de crear océanos azules, la evidencia indica que las empresas exitosas persiguen la diferenciación y el bajo costo en forma simultánea.

Para ver cómo se logra, regresemos al Cirque du Soleil. Cuando Cirque debutó, los circos se centraban en compararse unos con otros y en maximizar su participación de una demanda decreciente retocando actos circenses tradicionales. Esto incluía conseguir más payasos y domadores de leones más conocidos, lo que incrementaba la estructura de costos de los circos sin modificar sustancialmente el espectáculo entregado. Esto hacía que los costos aumentaran sin que aumentaran los ingresos y que se produjera una espiral descendente en la demanda general de los circos. Ingresa Cirque. En lugar de seguir la lógica convencional de superar a la competencia ofreciendo una solución mejor al problema, Cirque redefinió el problema en sí, ofreciendo a las personas la diversión y emoción del circo y la sofisticación intelectual y riqueza artística del teatro.

Al diseñar presentaciones que daban ambos golpes, Cirque tuvo que reevaluar los componentes de la oferta tradicional de un circo. Lo que la empresa descubrió fue que muchos de los elementos considerados esenciales para la diversión y emoción del circo eran innecesarios y, en muchos casos, costosos. Por ejemplo, la mayoría de los circos ofrece actos con animales. Éstos constituyen una pesada carga económica, porque los circos no sólo tienen que gastar en ellos, sino también en su entrenamiento, cuidado médico, albergue, seguros y transporte. Pero Cirque descubrió que el interés por las presentaciones con animales estaba disminuyendo rápidamente, debido a la creciente preocupación pública en torno al trato de los animales de circo y a la ética involucrada en su exhibición.

Aunque los circos tradicionales promocionaban a sus artistas como estrellas, Cirque se dio cuenta de que el público ya no consideraba a los artistas circenses como estrellas, al menos no en el sentido del cine. Cirque también eliminó las presentaciones tradicionales de tres pistas. Éstas no sólo confundían a los espectadores, que se veían

obligados a alternar su atención entre una pista y otra, sino que también hacían aumentar la cantidad requerida de artistas, con implicaciones obvias de costos. Y si bien las ventas de concesiones de espacio de pasillo parecían una buena manera de generar ingresos, los altos precios desanimaban a los padres que no compraban y consideraban que se estaban aprovechando de ellos.

Cirque descubrió que el encanto duradero del circo tradicional se reducía a sólo tres factores: los payasos, la carpa y los clásicos actos de acrobacia. De manera que mantuvo a los payasos, aunque variando su humor a un estilo más sofisticado. Le dio glamour a la carpa, la que muchos circos habían abandonado en favor de locales arrendados. Dándose cuenta de que la carpa, más que cualquier otra cosa, capturaba la magia del circo, Cirque diseñó este símbolo clásico con un acabado externo maravilloso y un alto nivel de comodidad para la audiencia. El aserrín y las bancas duras desaparecieron. Los acróbatas y otros artistas que provocaban emociones se mantuvieron, pero Cirque redujo sus papeles y les imprimió más elegancia a sus actos agregando un estilo artístico.

Mientras eliminaba parte de la oferta circense tradicional, inyectaba nuevos elementos extraídos del mundo del teatro. Por ejemplo, a diferencia de los circos tradicionales que presentaban una serie de actos no relacionados entre sí, cada creación de Cirque se asemeja a una presentación teatral, en el sentido de poseer un tema y una trama. Aunque los temas son intencionalmente vagos, aportan armonía y un elemento intelectual. Cirque también toma ideas de Broadway. Por ejemplo, en lugar de hacer el tradicional espectáculo "de una vez por todas", Cirque monta producciones múltiples basadas en temas y tramas distintos. Al igual que las producciones de Broadway, cada presentación posee una partitura musical original, que impulsa la presentación, iluminación y secuencia de los actos, y no al revés. Las producciones incluyen danzas abstractas y espirituales, una idea recogida del teatro y el ballet. Al introducir estos factores, Cirque ha creado entretenimientos altamente sofisticados. Y al poner en escena producciones múltiples, brinda a las personas una razón para ir al circo más a menudo, aumentando así los ingresos.

Cirque ofrece lo mejor del circo y del teatro. Al eliminar muchos de los elementos más caros del circo, ha podido reducir drásticamente su estructura de costos, alcanzando

diferenciación y bajos costos (vea el recuadro “La búsqueda simultánea de la diferenciación y del bajo costo”).

Al impulsar los costos a la baja, mientras simultáneamente impulsa al alza el valor para los compradores, una empresa puede lograr un salto en valor tanto para sí misma como para sus clientes. Dado que el valor para los compradores proviene de la utilidad y precio ofrecidos por una empresa, y que una empresa genera valor para sí misma mediante la estructura de costos y el precio, la estrategia de océano azul sólo se alcanza cuando el sistema completo de utilidades, precio y actividades de costo de una empresa está alineado adecuadamente. Es este enfoque de sistema completo el que hace que la creación de océanos azules sea una estrategia sustentable. La estrategia de océanos azules integra el rango de las actividades funcionales y operacionales de una empresa.

El rechazo al compromiso entre bajo costo y diferenciación implica un cambio de mentalidad estratégica fundamental; no podemos enfatizar lo suficiente cuán fundamental es este cambio. El supuesto del océano rojo de que las condiciones estructurales del sector están dadas y que las empresas están forzadas a competir dentro de ellas se basa en una visión de mundo intelectual que los académicos llaman la visión *estructuralista*, o *determinismo ambiental*. Según esta visión, las empresas y los ejecutivos están en buena medida a merced de fuerzas económicas más grandes que ellos. Las estrategias de océano azul, en contraste, están basadas en una visión de mundo en que se pueden reconstruir las fronteras de mercados y sectores mediante las acciones y creencias de los actores del sector. Llamamos a esto la visión *reconstruccionista*.

Los fundadores de Cirque du Soleil claramente no se sentían limitados a actuar dentro de los confines de su sector. De hecho, ¿es Cirque realmente un circo con todo lo que ha eliminado, reducido, aumentado y creado? ¿O es teatro? Y si es teatro, ¿a qué género pertenece? ¿Espectáculo de Broadway, ópera, ballet? La magia de Cirque fue creada mediante una reconstrucción de elementos extraídos de todas esas alternativas. Al final, Cirque no es ninguna de ellas y es un poco de todas. Desde el interior de los océanos rojos del teatro y del circo, Cirque ha creado un océano azul de espacio de mercado no disputado que, hasta hoy, no tiene nombre.

Barreras a la imitación

Las empresas que crean océanos azules normalmente cosechan los beneficios sin sufrir desafíos creíbles durante 10 a 15 años, como fue el caso de Cirque du Soleil, Home Depot, Federal Express, Southwest Airlines y CNN, para nombrar sólo unos pocos. La razón es que la estrategia de océano azul crea considerables barreras económicas y cognitivas a la imitación.

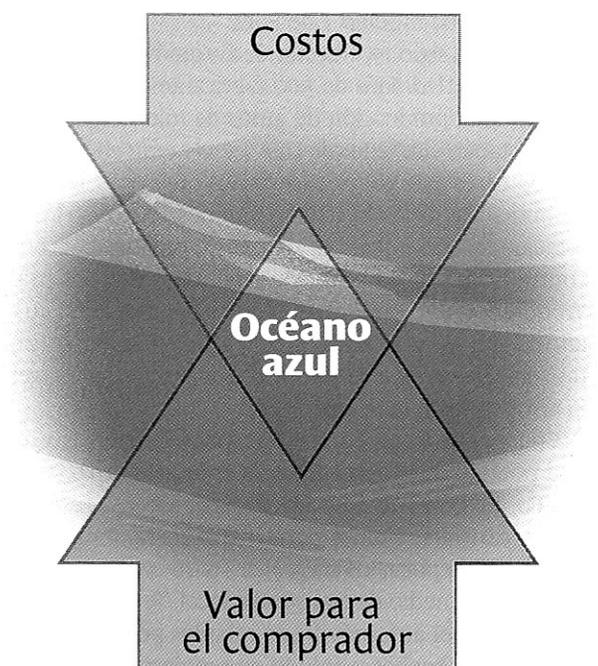
De partida, adoptar el modelo de negocios del creador de un océano azul es más fácil de imaginar que de hacer.

Dado que los creadores de océanos azules atraen clientes inmediatamente en grandes volúmenes, son capaces de generar economías de escala muy rápidamente, dejando a los potenciales imitadores en desventaja de costos inmediata y continuada. Las enormes economías de escala en su compra de las que disfruta Wal-Mart, por ejemplo, han desalentado en forma significativa la imitación de su modelo de negocios por parte de otras empresas. La atracción inmediata de un gran número de clientes también puede crear externalidades de red. Mientras más clientes tenga eBay en línea, más atractivo se volverá el sitio de subastas para vendedores y compradores de bienes, dando a los usuarios pocos incentivos para acudir a otro sitio.

Cuando la imitación exige que las empresas efectúen cambios a su sistema completo de actividades, el juego político interno de la organización puede impedirle cambiarse al modelo divergente de negocios de una estrategia

La búsqueda simultánea de la diferenciación y del bajo costo

Un océano azul se crea en la región donde las acciones de una empresa afectan favorablemente tanto su estructura de costos como su propuesta de valor para los compradores. Los ahorros de costos se logran eliminando y reduciendo los factores sobre los cuales compite un sector. El valor para el comprador se eleva aumentando y creando elementos que el sector nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen aún más a medida que entran en acción las economías de escala, debido a los altos volúmenes de ventas que genera el valor superior.



de océano azul. Por ejemplo, las aerolíneas que traten de seguir el ejemplo de Southwest al ofrecer la velocidad de los viajes aéreos junto a la flexibilidad y el costo de conducir un automóvil, se enfrentarían a revisiones importantes en sus rutas, capacitación, marketing y precios, sin mencionar su cultura. Pocas aerolíneas establecidas tuvieron la flexibilidad de realizar cambios organizacionales y operativos tan extensos de la noche a la mañana. La imitación de un enfoque de sistema completo no es tarea fácil.

Las barreras cognitivas pueden ser igualmente eficaces. Cuando una empresa ofrece un salto de valor, rápidamente se comienza a hablar de su marca y adquiere seguidores en el mercado. La experiencia muestra que incluso las campañas de marketing más caras luchan por desbancar al creador de un océano azul. Microsoft ha tratado por más de diez años ocupar el centro del océano azul que Intuit creó con su software financiero Quicken. Pese a todos sus esfuerzos e inversiones, Microsoft no ha podido desbancar a Intuit de su posición de líder del sector.

En otras situaciones, los intentos de imitar al creador de un océano azul chocan con la imagen de marca existente del imitador. The Body Shop, por ejemplo, evita las supermodelos y no hace promesas de eterna juventud y belleza. Para marcas de cosméticos establecidas como Estée Lauder y L'Oréal, la imitación era muy difícil, porque se basaban en promesas de eterna juventud y belleza.

Un patrón consistente

Aunque nuestra articulación conceptual del patrón puede ser nueva, la estrategia de océano azul siempre ha existido, sin importar si las empresas han sido conscientes del hecho o no. Basta considerar los sorprendentes paralelos entre la experiencia del circo-teatro de Cirque du Soleil y la creación del Modelo T de Ford.

A fines del siglo 19, el sector de automóviles era pequeño y poco atractivo. Más de 500 fabricantes en EE.UU. competían en la producción de autos de lujo hechos a mano que costaban alrededor de US\$ 1,500 y eran enormemente impopulares para todos, excepto los muy ricos. Los activistas anti-automóviles destruían caminos, rodeaban los autos estacionados con alambre de púas y organizaban boicots contra hombres de negocios y políticos que los usaban. Woodrow Wilson recogió el espíritu del momento cuando afirmó en 1906 que “nada ha propagado más los sentimientos socialistas que el automóvil”. Lo llamó “una imagen de la organcia de la riqueza”.

En lugar de tratar de derrotar a la competencia y quitar una porción de la demanda existente a los otros fabricantes, Ford reconstruyó las fronteras del sector de automóviles y carruajes tirados por caballos, creando un océano azul. En esa época, los carruajes tirados por caballos eran el principal medio de transporte local. Tenía dos ventajas claras sobre el automóvil. Los caballos podían sortear fácilmente los baches y el lodo que molestaban a los auto-

móviles en los caminos de tierra que cubrían el país. Y los caballos y carruajes eran mucho más fáciles de mantener que los lujosos automóviles de ese tiempo, que a menudo se averiaban y requerían personas expertas para repararlos. El hecho de que Ford comprendiera estas ventajas mostró de qué forma podía distanciarse de la competencia y liberar una enorme demanda no explotada.

Ford llamó al Modelo T el automóvil “para las grandes multitudes, construido con los mejores materiales”. Al igual que Cirque, Ford Motor Company hizo la competencia irrelevante. Ford construyó un automóvil que, al igual que el carruaje tirado por caballos, estaba destinado al uso diario. El Modelo T sólo venía en un color, negro, y había muy pocos accesorios extra. Era confiable y durable, diseñado para viajar sin esfuerzo sobre caminos de tierra bajo la lluvia, nieve o sol. Era fácil de usar y de reparar. Las personas podían aprender a manejarlo en un día. Y tal como Cirque, Ford fue más allá del sector al tener en cuenta un punto de precio, considerando los carruajes tirados por caballos (US\$ 400) y no otros automóviles. En 1908, el primer Modelo T costó US\$ 850; en 1909, el precio cayó a US\$ 609, y en 1924 había descendido a US\$ 290. De esta forma, Ford convirtió a los compradores de carruajes tirados por caballos en compradores de automóviles, al igual que Cirque convirtió a los asistentes al teatro en asistentes al circo.

La empresa de Ford también alcanzó la estructura de costos más baja del sector. Al mantener los automóviles altamente estandarizados con opciones limitadas y partes intercambiables, Ford desechó el sistema existente de fabricación, en el que los automóviles eran construidos por artesanos especializados que rodeaban una estación de trabajo y construían un automóvil pieza a pieza, de principio a fin. La revolucionaria línea de montaje de Ford reemplazó a los artesanos con trabajadores no calificados, cada uno de los cuales trabajaba rápida y eficientemente en una tarea pequeña. Esto le permitió a Ford fabricar un automóvil en sólo cuatro días (21 días era la norma en el sector) creando enormes ahorros de costo.

...

Los océanos azules y rojos siempre han coexistido y continuarán haciéndolo. Actualmente, la competencia en los océanos rojos domina el campo de la estrategia, en la teoría y en la práctica, aun cuando la necesidad de las empresas de crear océanos azules se intensifica. Es hora de equilibrar la balanza. Si bien los estrategas de océano azul siempre han existido, en general sus estrategias han sido básicamente inconscientes. Pero una vez que las corporaciones se den cuenta de que las estrategias para la creación y captura de océanos azules tienen una lógica subyacente diferente de la de los océanos rojos, podrán crear muchos más océanos azules en el futuro. ▢

Reimpresión R0410D-E

Para pedidos, vea inserción en Cartas o www.hbrl.com