



---

*Competir en las industrias saturadas hay  
manera de sostener un alto rendimiento.  
La verdadera oportunidad es crear  
océanos azules de espacio indiscutible del  
mercado.*

## Estrategia de océano azul

por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

*Competir en las industrias saturadas hay manera de sostener un alto rendimiento. La verdadera oportunidad es crear océanos azules de espacio indiscutible del mercado.*

---

# Estrategia de océano azul

por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

Un jugador sola vez acordeón, zancos y fuego devorador, Guy Laliberté es ahora director general de una de las mayores exportaciones culturales de Canadá, el Cirque du Soleil. Fundada en 1984 por un grupo de artistas de la calle, circo ha sido escenario de decenas de producciones visto por unos 40 millones de personas en 90 ciudades de todo el mundo. En 20 años, el Cirque ha logrado ingresos que Ringling Bros. y Barnum y Bailey-líder del mundo circense tomaron más de un siglo de alcanzar.

El rápido crecimiento de Cirque se produjo en un entorno poco probable. El negocio del circo era (y sigue siendo) un deterioro a largo plazo. Las formas alternativas de actividades y eventos deportivos-, la televisión y los juegos de video-proyectaban una sombra cada vez mayor. Los niños, el pilar de la audiencia circo, consolas de juego preferidos a los actos de circo. También había un creciente sentimiento, alimentado por los grupos de derechos de los animales, contra el uso de animales, tradicionalmente una parte integral del circo. En el lado de la oferta, los artistas estrella que Ringling y los otros circos confiar en ellos para atraer a las multitudes a menudo podría nombrar a sus propios términos. Como resultado, la industria se vio afectada por constantemente decreas-

ing público y el aumento de los costos. Lo que es más, cualquier nuevo operador en este negocio estaría compitiendo contra un titular formidable que la mayor parte del siglo pasado se había establecido el estándar de la industria.

¿Cómo Cirque per fi aumentar los ingresos con provecho en un factor de 22 en los últimos diez años en un entorno tan poco atractivo? El lema de una de las primeras producciones de circo es revelador: "Nos reinventamos el circo" Cirque no hizo su dinero al competir dentro de los confines de la industria existente o por el robo de los clientes de Ringling y los demás. En su lugar, crea un espacio indiscutible del mercado que hace irrelevante la competencia. Se tiró en un nuevo grupo de clientes que tradicionalmente no clientes de la industria de los adultos y los clientes corporativos que se habían vuelto al teatro, ópera o ballet y eran, por lo tanto, dispuestos a pagar varias veces más que el precio de un billete de circo convencional para una experiencia de entretenimiento sin precedentes.

Para comprender la naturaleza de los logros de Cirque, hay que darse cuenta de que la Busi-

ness universo se compone de dos tipos distintos de espacio, lo que creemos de los océanos como rojo y azul. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen hoy-el espacio del mercado conocido. En los océanos rojos, las fronteras de la industria están de fi nido y aceptado, y las reglas competitivas del juego son bien entendidos. En este caso, las empresas tratan de superar a sus rivales con el fin de captar una mayor parte de la demanda existente. A medida que el espacio se vuelve más y más gente, se reducen las perspectivas de utilidades y el crecimiento. Productos se convierten en mercancías, y el aumento de la competencia se convierte el agua ensangrentada.

**Los océanos azules denotan todas las industrias *no* existente en** la actualidad, el espacio del mercado desconocido, no contaminado por la competencia. En los océanos azules, la demanda se crea en lugar de disputada. Hay una gran oportunidad para el crecimiento que es a la vez pro fi mesa y rápida. Hay dos maneras de crear océanos azules. En algunos casos, las empresas pueden dar lugar a industrias completamente nuevas, como lo hizo eBay con la industria de las subastas en línea. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea a partir de un océano rojo cuando una empresa altera los límites de una industria existente. Como se hará evidente más adelante, esto es lo que hizo Cirque. Al romper a través de la frontera que separa tradicionalmente circo y teatro, se hizo una nueva y pro fi océano azul tabla desde dentro del océano rojo de la industria del circo.

Cirque es sólo uno de más de 150 creaciones azules del océano que hemos estudiado en más de 30 industrias, utilizando los datos que se remonta más de 100 años. Se analizaron las compañías que crearon los océanos azules y sus competidores menos exitosos, los cuales fueron capturados en los océanos rojos. En el estudio de estos datos, hemos observado un patrón consistente de pensamiento estratégico detrás de la creación de nuevos mercados e industrias, lo que llamamos la estrategia del océano azul. La lógica detrás de las piezas de estrategia del océano azul con los modelos tradicionales se centró en competir en el espacio del mercado existente. De hecho, se puede argumentar que el fracaso de los gerentes para darse cuenta de las diferencias entre la estrategia del océano rojo y azul se encuentra detrás de las di fi cultades que muchas empresas se encuentran con que tratan de romper con la competencia.

En este artículo, presentamos el concepto de la estrategia del océano azul y describir sus características de fi nir. Evaluamos los fi nes de crecimiento y consecuencias de los océanos azules y discutir por qué su creación es un imperativo para el aumento de empresas en el futuro. Creemos que la comprensión de la estrategia del océano azul le ayudará a-

empresas día a medida que luchan para prosperar en un universo negocio acelerar y ampliar.

### Azul y los océanos rojos

Aunque el término puede ser nuevo, los océanos azules siempre han estado con nosotros. Mirar hacia atrás 100 años y se pregunta qué industrias conocidas hoy eran entonces desconocido. La respuesta: Industrias tan básico como los automóviles, la grabación de música, aviación, productos petroquímicos, productos farmacéuticos y consultoría de gestión eran inauditas o simplemente habían comenzado a surgir. Ahora dar marcha atrás sólo 30 años y hágase la misma pregunta. Una vez más, una gran cantidad de sectores multibilliondollar saltar: fondos de inversión, los teléfonos celulares, la biotecnología, la venta al por menor de descuento, entrega de paquetes express, tablas de snowboard, cafeterías, y vídeos caseros, para nombrar unos pocos. Hace sólo tres décadas, ninguna de estas industrias existía de una manera significativa.

Esta vez, poner el reloj hacia adelante 20 años. Pregúntese: ¿Cuántas industrias que son desconocidos hoy existirá entonces? Si la historia sirve de predicción del futuro, la respuesta es muchos. Las empresas tienen una enorme capacidad para crear nuevas industrias y volver a crear los ya existentes, un hecho que se refleja en los cambios profundos que han sido necesarias en la forma en industrias son clasi fi. El sistema de medio siglo de antigüedad Industrial Standard Clasi fi cación (SIC) fue sustituido en 1997 por el Sistema de Clasi fi cación Industrial de América del Norte (SCIAN). El nuevo sistema se expandió a los sectores de la industria en diez SIC 20 para reflejar las realidades emergentes de la industria de nuevos océanos azules territorios. El sector de servicios en el sistema antiguo, por ejemplo, es ahora siete sectores que van desde la información a la atención médica y la asistencia social.

De cara al futuro, parece claro que los océanos azules seguirán siendo el motor del crecimiento. Las perspectivas en el mercado más establecido rojos espacios- océanos-se están reduciendo de forma constante. Los avances tecnológicos han mejorado sustancialmente la productividad industrial, permitiendo proveedores para producir una gama sin precedentes de productos y servicios. Y a medida que las barreras comerciales entre naciones y regiones caen y la información sobre los productos y los precios se convierte al instante y disponible a nivel mundial, los nichos de mercado y refugios de monopolio siguen a desaparecer. Al mismo tiempo,

**W. Chan Kim ( [chan.kim@insead.edu](mailto:chan.kim@insead.edu) ) Es el Bruce**

D. Henderson catedrático Boston Consulting Group de Estrategia y Gestión Internacional en Insead en Fontainebleau, Francia. **Renée**

**Mauborgne ( [renee.mauborgne@insead.edu](mailto:renee.mauborgne@insead.edu) ) Es**

el miembro distinguido Insead y profesor de estrategia y gestión en Insead. Este artículo es una adaptación de su libro de próxima aparición

*La estrategia del océano azul: Cómo crear espacio indiscutible del mercado y hacer la competencia irrelevante* ( Harvard Business School Press, 2005).

## Una instantánea de Blue Ocean Creación

La tabla de la página siguiente identifica las los elementos estratégicos que eran comunes a las creaciones azules del océano en tres sectores diferentes en diferentes épocas. No se pretende ser exhaustivo en la cobertura o exhaustiva en su contenido. Hemos elegido para mostrar las industrias estadounidenses porque representaban la mayor y menos regulado mercado durante nuestro período de estudio. El patrón de las creaciones azules del océano ejemplificado por estos tres sectores es consistente con lo que hemos observado en las otras industrias en nuestro estudio.

hay poca evidencia de cualquier aumento de la demanda, al menos en los mercados desarrollados, donde los recientes estadísticas de las Naciones Unidas, incluso apuntan a poblaciones en declive. El resultado es que en cada vez más sectores, el suministro está superando la demanda.

Esta situación se ha apresurado, inevitablemente, la mercantilización de los productos y servicios, avivado las guerras de precios, y encogido pro t márgenes fi. Según estudios recientes, las grandes marcas americanas en una variedad de categorías de productos y servicios se han vuelto más y más por igual. Y a medida que las marcas se vuelven más similares, la gente cada vez más opciones de compra de base en el precio. La gente ya no insisten, como en el pasado, que su detergente para la ropa sea Tide. Ni necesariamente se adhieren a Colgate cuando hay una promoción especial para Crest, y viceversa. En las industrias de hacinamiento, la diferenciación de marcas se vuelve más difícil, tanto en épocas de bonanza económica y en las recesiones.

### La paradoja de la Estrategia

Por desgracia, la mayoría de las empresas parecen Becalmed en sus océanos rojos. En un estudio de los lanzamientos del negocio en 108 empresas, se encontró que el 86% de las nuevas empresas fueron las mejoras incrementales extensiones de gama-a-ofertas y existentes de la industria un mero 14% fueron destinados a crear nuevos mercados o industrias. Mientras que las extensiones de línea tuvo en cuenta el 62% de los ingresos totales, entregaron sólo el 39% del total de las utilidades. Por el contrario, el 14% invertido en la creación de nuevos mercados y las industrias entregado 38% de los ingresos totales y un sorprendente 61% del total de utilidades.

Entonces, ¿por el gran 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 lenguaje mismo de la estrategia está profundamente impregnada de referencias jefe ejecutivo militares "los oficiales" en el "cuartel general", "soldados" en el "frente". Descrito de esta manera, la estrategia tiene que ver con la competencia océano rojo. Se trata de hacer frente a un oponente y lo conduce fuera de un campo de batalla de territorio limitado. la estrategia del océano azul, por el contrario, se trata de hacer negocios donde no hay competencia. Se trata de crear nuevas tierras, no dividir la tierra existente. Centrándose en el océano rojo, por tanto, significa aceptar los factores limitantes clave de terreno guerra limitada y la necesidad de vencer a un enemigo a tener éxito. Y significa negar la fuerza distintiva de la empresa

mundo, la capacidad de crear un nuevo espacio de mercado que no se discute.

La tendencia de la estrategia corporativa para centrarse en ganar contra rivales fue exacerbado por el meteórico ascenso de las empresas japonesas en los años 1970 y 1980. Por primera vez en la historia corporativa, los clientes abandonaban las empresas occidentales en masa. Dado que la competencia montado en el mercado global, una serie de estrategias de océano rojo surgió, todo el argumento de que la competencia estaba en la base del éxito empresarial y el fracaso. Hoy en día, casi no se habla de estrategia sin utilizar el lenguaje de la competencia. El término que mejor simboliza esta es la "ventaja competitiva". En la visión del mundo competitiva ventaja, las empresas a menudo se ven obligados a superar a los rivales y capturar una mayor cuota de mercado espacial existente.

Por supuesto, las cuestiones de competencia. Sin embargo, al centrarse en la competencia, académicos, empresas y consultores han ignorado dos muy importantes y, podríamos argumentar, mucho más lucrativo aspectos de la estrategia: Uno es encontrar y desarrollar mercados en los que hay poca o ninguna océanos, la competencia-azul y el otro es para explotar y proteger los océanos azules. Estos desafíos son muy diferentes de aquellas a las que los estrategas han dedicado la mayor parte de su atención.

### Hacia Estrategia Blue Ocean

¿Qué tipo de lógica estratégica es necesaria para guiar la creación de océanos azules? Para responder a esta pregunta, miramos hacia atrás más de 100 años de datos sobre creación de océano azul para ver qué patrones se podían discernir. Algunos de nuestros datos se presentan en la exposición "Una instantánea de Blue Ocean Creación" Muestra una visión general de las creaciones del océano azul clave en tres industrias que tocan de cerca la vida de los autos-: cómo las personas llegan a trabajar; -ordenadores lo que la gente utiliza en el trabajo; y los teatros de cine-donde la gente va después del trabajo para el disfrute. Encontramos eso:

**Los océanos azules no son acerca de la innovación tecnológica.** Tecnología de vanguardia es a veces involucrado en la creación de océanos azules, pero no es un fi función de niendo de ellos. Esto sucede a menudo, incluso en industrias que son intensivas en tecnología. Como la exposición revela, en las tres industrias representativas, océanos azules rara vez eran el resultado de la innovación tecnológica per se; la tecnología subyacente era a menudo ya existentes. Incluso revolucionaria línea de montaje de Ford se puede remontar a la carne-

	Fue el océano azul creado por un nuevo participante o un titular?	¿Fue impulsado por la tecnología pionera pionero o el valor?	En el momento de la creación del océano azul, fue la industria atractiva o poco atractivo?	
automóviles	Clave creaciones azul océano			
	<b>Ford Modelo T</b> Dio a conocer en 1908, el Modelo T fue el coche fabricado en serie primera, con un precio por lo que muchos estadounidenses podrían permitir.	nuevo participante	Valor pionero * (sobre todo las tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>“Auto para cada bolsillo y propósito” de GM</b> GM creó un océano azul en 1924 mediante la inyección de la diversión y la moda en el coche.	Titular	pionera Valor (algunas nuevas tecnologías)	Atractivo
	<b>Japonesa de combustible-EF automóviles fi cientes</b> fabricantes de automóviles japoneses crearon un océano azul en la década de 1970 con líneas pequeñas y fiables de coches.	Titular	pionera Valor (algunas nuevas tecnologías)	No atractivo
Ordenadores	<b>monovolumen Chrysler</b> Con su monovolumen 1984, Chrysler creado una nueva clase de automóvil que era tan fácil de usar como un coche, pero tenía el espacio para los pasajeros de una camioneta.	Titular	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>máquina tabuladora de CTR</b> En 1914, el CTR creó la industria de máquinas de negocios mediante la simplificación, la modularización y arrendamiento de máquinas de tabulación. CTR más tarde cambió su nombre a IBM.	Titular	pionera Valor (algunas nuevas tecnologías)	No atractivo
	<b>IBM 650 ordenador electrónico y System / 360</b> En 1952, IBM creó la industria de la informática empresarial mediante la simplificación y la reducción de la potencia y el precio de la tecnología existente. Y explotó el océano azul creado por el 650, cuando en 1964 se dio a conocer el Sistema / 360, el primer modularizado sistema informático.	Titular	pionera valor (650: tecnologías existentes en su mayoría)  Valor y la tecnología pionera (Sistema / 360: las tecnologías nuevas y existentes)	Inexistente
	<b>Manzana ordenador personal</b> Aunque no era el ordenador de casa primera, el todo-en-uno, simple de usar Apple II fue una creación océano azul cuando apareció en 1978.	nuevo participante	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	No atractivo
Salas de cine	<b>servidores de PC Compaq</b> Compaq creó un océano azul en 1992 con su servidor ProSignia, que dio a los compradores el doble del expediente y la capacidad de impresión de la minicomputadora a un tercio del precio.	Titular	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	Inexistente
	<b>Dell incorporada al orden ordenadores</b> A mediados de la década de 1990, Dell creó un océano azul en una industria altamente competitiva mediante la creación de una nueva experiencia de compra y entrega para los compradores.	nuevo participante	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>Nickelodeon</b> La primera Nickelodeon abrió sus puertas en 1905, mostrando cortometrajes de todo el día-a audiencias de la clase trabajadora durante cinco centavos.	nuevo participante	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	Inexistente
	<b>teatros Palace</b> Creado por Roxy Rothapfel en 1914, estos teatros proporcionado un entorno operalike para la visualización del cine a un precio asequible.	Titular	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	Atractivo
	<b>AMC múltiplex</b> En la década de 1960, el número de multicines en centros comerciales suburbanos de Estados Unidos creció rápidamente. El múltiplex dio a los espectadores mayores posibilidades de elección y reducir los costos de los propietarios.	Titular	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>megaplex AMC</b> Megaplexes, introducidos en 1995, ofrecen todos los superproducción actual y siempre espectaculares experiencias de visualización en complejos de cine tan grandes como estadios, a un coste inferior a los propietarios de salas.	Titular	Valor pionera (sobre todo las tecnologías existentes)	No atractivo
* Impulsado por valor pionera no quiere decir que las tecnologías no estaban involucrados. Más bien, significa que las tecnologías de fi nir utilizados habían sido en gran medida en la existencia, ya sea en la industria o que en otros lugares.				

industria del embalaje en América. Al igual que los de la industria automotriz, los océanos azules dentro de la industria de la computación no se produjo a través de innovaciones tecnológicas por sí solas, sino mediante la vinculación de la tecnología a lo que los compradores valorados. Al igual que con el IBM 650 y el servidor de PC Compaq, esto a menudo implicaba la simplificación de la tecnología.

**Los titulares menudo crean océanos azules, y por lo general dentro de sus negocios principales.** GM, los fabricantes de automóviles japoneses, y Chrysler se establecieron los jugadores cuando crearon océanos azules en la industria automotriz. Así eran CTR y su posterior encarnación, IBM y Compaq en la industria informática. Y en la industria del cine, lo mismo puede decirse de las salas del palacio y AMC. De las empresas que figuran aquí, solamente Ford, Apple, Dell y Nickelodeon eran nuevos participantes en sus industrias; los tres primeros eran de nueva creación, y el cuarto era un jugador establecido entrar en una industria que era nuevo para él. Esto sugiere que los titulares no están en desventaja en la creación de nuevos espacios de mercado. Por otra parte, los océanos azules hechas por los titulares eran por lo general dentro de sus negocios principales. De hecho, como muestra el objeto expuesto, la mayoría de los océanos azules se crean desde dentro, no más allá de los océanos rojos, de las industrias existentes. Esto desafía la idea de que los nuevos mercados están en aguas distantes.

**Empresa y la industria son las unidades de análisis erróneos.** Las unidades tradicionales de análisis estratégico de la empresa y la industria tienen poco poder explicativo cuando se trata de analizar cómo y por qué los océanos azules se crean. No existe una manera consistente excelente compañía;

la misma empresa puede ser brillante al mismo tiempo y en otro equivocada. Cada empresa se eleva y cae con el tiempo. Del mismo modo, no hay perpetuamente excelente industria; atractivo relativo se debe principalmente a la creación de océanos azules desde el interior de ellos.

La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de océanos azules es el movimiento estratégico-el conjunto de acciones y decisiones involucrados en hacer una oferta de negocio marketcreating importante gestión. Compaq, por ejemplo, es considerado por muchos como "éxito", ya que fue adquirida por Hewlett-Packard en 2001 y dejó de ser una empresa. Pero el destino final de la firma no invalida el movimiento estratégico inteligente Compaq hecho que llevó a la creación del mercado de billones de dólares en los servidores de PC, un movimiento que fue una de las principales causas de la reaparición de gran alcance de la compañía en la década de 1990.

**La creación de océanos azules construye marcas.** Tan poderosa es la estrategia del océano azul que un movimiento estratégico océano azul puede crear valor de marca que dura desde hace décadas. Casi todas las empresas que figuran en la exposición se recuerdan en gran parte de los océanos azules que crearon hace mucho tiempo. Muy pocas personas hoy vivas eran alrededor cuando los primeros Modelo T salió de la línea de montaje de Henry Ford en 1908, pero la marca de la compañía todavía beneficia de ese movimiento océano azul. IBM, también, es a menudo considerado como una "institución estadounidense" en gran parte de los océanos azules que creó en la informática; la serie 360 era su equivalente del Modelo T.

Nuestros hallazgos son alentadores para los ejecutivos de las grandes corporaciones, establecidos que son vistos tradicionalmente como las víctimas de nueva creación espacio de mercado. Por lo que revelan es que los grandes presupuestos de I + D no son la clave para crear nuevos mercados. La clave es hacer los movimientos estratégicos adecuados. Lo que es más, las empresas que entienden lo que impulsa un buen movimiento estratégico estarán en condiciones de crear múltiples océanos azules en el tiempo, continuando así para ofrecer un alto crecimiento y utilidades durante un período sostenido. La creación de los océanos azules, en otras palabras, es un producto de la estrategia y, como tal, es en gran medida un producto de la acción administrativa.

La definición Características

Nuestra investigación muestra varias características comunes a través de los movimientos estratégicos que crean océanos azules. Hemos encontrado que los creadores de océanos azules, en agudo contraste con las compañías de jugar

Océano rojo Versus estrategia del océano azul

Los imperativos para las estrategias de Océano y azul rojos son totalmente diferentes.

estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
Compite en el espacio existente en el mercado.	Crear un espacio indiscutible del mercado. Hacer la
Superar a la competencia.	competencia irrelevante. Crear y captar nueva demanda.
Explotar la demanda existente. Hacer que el	Romper el valor / costo de compensación. Alinear todo el
valor / costo de compensación. Alinear todo el	sistema de las actividades de una empresa en la
sistema de las actividades de una empresa con	búsqueda de la diferenciación
su elección estratégica de diferenciación o bajo	y bajo costo.
costo.	

Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

por las reglas tradicionales, nunca utilice la competición como un punto de referencia. En su lugar, lo convierten en irrelevantes mediante la creación de un salto en valor para los compradores y la propia empresa. (La exposición "océano rojo Versus estrategia del océano azul", compara las principales características de estos dos modelos de estrategia.)

Tal vez la característica más importante de la estrategia del océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que existe una compensación entre el valor y el costo. De acuerdo con esta tesis, las empresas pueden crear ya sea un mayor valor para los clientes a un costo más alto o crear valor razonable a un costo más bajo. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una opción entre la diferenciación y bajo costo. Pero cuando se trata de crear océanos azules, la evidencia muestra que las empresas exitosas persiguen la diferenciación y el bajo costo al mismo tiempo.

Para ver cómo se hace esto, volvamos a Cirque du Soleil. En el momento del debut de circo, circos se centraron en la evaluación comparativa entre sí y la maximización de sus acciones de reducción de la demanda mediante la deformación de circo tradicionales. Esto incluye tratar de obtener más y betterknown payasos y domadores, los esfuerzos que elevaron estructura de costos circos sin alterar sustancialmente la experiencia de circo. El resultado fue aumentando los costos sin el aumento de los ingresos y una espiral descendente de la demanda global de circo. Introduzca Cirque. En lugar de seguir la lógica convencional de la superando a la competencia ofreciendo una mejor solución para la creación de problemas dado un circo con mayor diversión y emoción-que redefinido el problema en sí, ofreciendo a la gente la diversión y la emoción del circo y

la sofisticación intelectual y la riqueza artística del teatro.

En el diseño de actuaciones que aterrizaron estos dos golpes, el Cirque tuvo que volver a evaluar los componentes de la oferta de circo tradicional. Lo que la empresa encontró fue que muchos de los elementos considerados esenciales para la diversión y la emoción del circo eran innecesarios y, en muchos casos costosos. Por ejemplo, la mayoría de los circos ofrecen espectáculos con animales. Estos son una pesada carga económica, porque los circos tienen que pagar no sólo para los animales sino también para su formación, atención médica, vivienda, seguros y transporte. Sin embargo, el Cirque encontró que el apetito de los espectáculos con animales fue disminuyendo rápidamente debido a la creciente preocupación pública sobre el tratamiento de animales de circo y la ética de exhibirlas.

Del mismo modo, aunque los circos tradicionales promovieron sus artistas como estrellas, Cirque dio cuenta de que el público ya no pensó en artistas de circo como estrellas, al menos no en el sentido de estrella de cine. Cirque acabó con espectáculos threering tradicionales, también. No sólo esto crea confusión entre los espectadores ven obligados a cambiar su atención de un anillo a otro, sino que también aumentó el número de intérpretes necesarios, con obvias repercusiones en los costos. Y mientras que las ventas de concesión de pasillo que parecía ser una buena manera de generar ingresos, los altos precios desalientan a los padres de hacer compras y les hizo sentir que se estaban tomando el pelo.

Cirque encontró que el atractivo perdurable del circo tradicional se redujo a sólo tres factores: los payasos, la carpa, y los actos acrobáticos clásicos. Así Cirque mantuvo a los payasos, al tiempo que cambia su humor fuera de la bufonada a un estilo más encantador y sofisticado. Se glamour de la tienda, que muchos circos habían abandonado en favor de los lugares alquilados. Al darse cuenta de que la tienda de campaña, más que cualquier otra cosa, capturó la magia del circo, circo diseñó este símbolo clásico con una gloriosa fi nal externa y un alto nivel de confort audiencia. Habían desaparecido el aserrín y duros bancos. Acrobats y otros artistas emocionantes fueron retenidos, pero Cirque redujeron sus papeles e hicieron sus actos más elegante mediante la adición de aire fl artística.

A pesar de que el Cirque despojado de algunas de las ofertas de circo tradicional, se inyecta nuevos elementos extraídos del mundo del teatro. Por ejemplo, a diferencia de los circos tradicionales que ofrecen una serie de actos no relacionados, cada creación Cirque se asemeja a una obra de teatro en que tiene una línea de tema y la historia. Aunque los temas son intencionalmente vagas, traen armonía y un elemento intelectual a los actos. Cirque también toma las ideas de Broadway. Por ejemplo, en lugar de poner en el tradicional "de una vez por todas" espectáculo, Cirque monta múltiples producciones basadas en diferentes temas y líneas de la historia. Al igual que con las producciones de Broadway, también, cada espectáculo de circo tiene una partitura musical original, que impulsa el rendimiento, la iluminación, y el momento de los hechos, en lugar de al revés. Las producciones cuentan danza abstracta y espiritual, una idea derivada de teatro y ballet. Mediante la introducción de estos factores, el Cirque ha creado entretenimientos altamente sofisticados. Y mediante la organización de múltiples producciones, Cirque da a la gente razón para venir al circo más de-

diez, lo que aumenta los ingresos.

Cirque ofrece lo mejor de ambos circo y teatro. Y mediante la eliminación de muchos de los elementos más caros del circo, que ha sido capaz de reducir drásticamente su estructura de costos, lograr tanto la diferenciación y el bajo costo. (Para una descripción de los aspectos económicos que sustentan la estrategia del océano azul, ver la exposición "La búsqueda de la diferenciación simultánea y bajo costo.")

Al reducir los costos y al mismo tiempo haciendo subir el valor para los compradores, una empresa puede lograr un salto en el valor, tanto para sí mismo como para sus clientes. Puesto que el valor de comprador proviene de la utilidad y el precio de una compañía ofrece, y una empresa genera valor por sí mismo a través de la estructura de costos y precios, se logra la estrategia del océano azul sólo cuando todo el sistema de las actividades de servicio, precio y costos de una empresa está alineada correctamente. Es esta todo el sistema de AP-

proach que hace que la creación de océanos azules una estrategia sostenible. la estrategia del océano azul integra la gama de actividades funcionales y operativas de una firma.

Un rechazo de la disyuntiva entre bajo costo y la diferenciación implica un cambio fundamental en estratégicos fijados-mente-No podemos enfatizar lo suficiente lo fundamental un cambio que es. El supuesto océano rojo que las condiciones estructurales de la industria son un hecho y firma se ven obligados a competir dentro de ellos se basa en una visión del mundo intelectual que los académicos llaman el

**estructuralista punto de vista, o determinismo ambiental.** De acuerdo con este punto de vista, las empresas y los gerentes son en gran medida a merced de las fuerzas económicas más grandes que ellos mismos. estrategias de océano azul, por el contrario, se basan en una visión del mundo en el que las fronteras del mercado y las industrias pueden ser reconstruidos por las acciones y creencias de los actores de la industria. A esto le llamamos la *reconstrucción*.

Los fundadores del Circo del Sol claramente no se sienten obligados a actuar dentro de los confines de su industria. De hecho, es realmente un circo Cirque con todo lo que se ha eliminado, reducido, levantado, y ha creado? O se trata de teatro? Si se trata de teatro, entonces, ¿qué género de la demostración de Broadway, ópera, ballet? La magia del Cirque fue creado a través de una reconstrucción de elementos extraídos de todas estas alternativas. Al final, el Cirque es ninguno de ellos y un poco de todos ellos. Desde el interior de los océanos rojos de teatro y circo, circo ha creado un océano azul del espacio indiscutible del mercado que tiene, hasta ahora, ningún nombre.

### Las barreras a la imitación

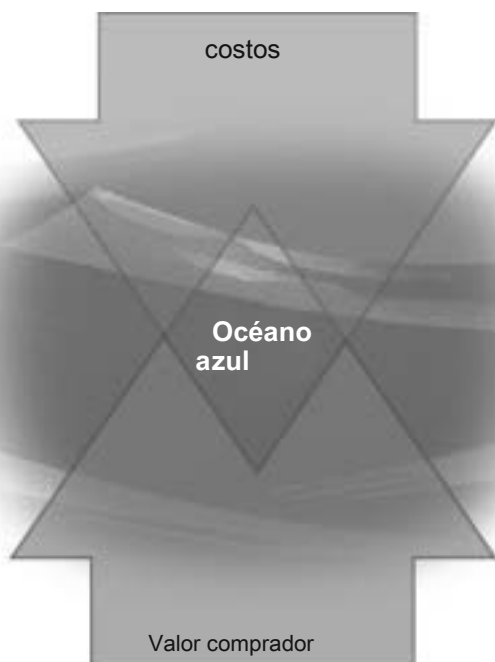
Las empresas que crean océanos azules suelen cosechar los beneficios sin desafíos creíbles de diez a 15 años, como fue el caso con el Cirque du Soleil, Home Depot, Federal Express, Southwest Airlines, y la CNN, por nombrar sólo unos pocos. La razón es que la estrategia del océano azul crea considerables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

Para empezar, la adopción de un modelo de negocio del océano creador azul es más fácil imaginar que de hacer. Debido a que los creadores del mar azul que atraen a los clientes inmediatamente en grandes volúmenes, que son capaces de generar economías de escala muy rápidamente, poniendo a los posibles imitadores en una desventaja de costes inmediato y continuo. Las enormes economías de escala en la compra de Walmart que goza, por ejemplo, tienen significativamente desalienta a otras compañías de imitar

## La búsqueda de la diferenciación simultánea y de bajo coste

Un océano azul se crea en la región en la que las acciones de una empresa afectan favorablemente tanto en su estructura de costos y su propuesta de valor a los compradores. El ahorro de costos se hacen de eliminar y reducir los factores de una industria compite en.

Valor comprador es levantado por el aumento y la creación de elementos de la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costes se reducen aún más las economías de escala entran en juego, debido a los altos volúmenes de ventas que genera un valor superior.



Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.



su modelo de negocio. La atracción inmediata de un gran número de clientes también puede crear externalidades de red. Cuantos más clientes en línea eBay tiene, más atractivo sitio de la subasta se convierte para los vendedores y compradores de mercancías, dando a los usuarios pocos incentivos para ir a otra parte.

Cuando la imitación exige a las empresas a realizar cambios en su sistema entero de las actividades, políticas de la organización pueden impedir la capacidad de un aspirante a competidor para cambiar al modelo de negocio divergente de una estrategia de océano azul. Por ejemplo, las compañías aéreas tratan de seguir el ejemplo de ofrecer la velocidad de desplazamiento de aire con la flexibilidad y el coste de la conducción del suroeste se han enfrentado a importantes revisiones en el encaminamiento, formación, comercialización y fijación de precios, por no hablar de la cultura. Pocas compañías aéreas establecidas tenían la flexibilidad para hacer tales cambios extensivos de organización y funcionamiento durante la noche. Imitando a un enfoque de todo el sistema no es una tarea fácil.

Las barreras cognitivas pueden ser igual de eficaz. Cuando una empresa ofrece un salto cualitativo en valor, lo que gana rápidamente zumbido marca y un público fiel en el mercado. La experiencia demuestra que incluso las más costosas campañas de marketing tienen dificultades para desbancar a un creador océano azul. Microsoft, por ejemplo, ha estado tratando durante más de diez años para ocupar el centro del océano azul que Intuit creó con su producto de software financiero Quicken. A pesar de todos sus esfuerzos y toda su inversión, Microsoft no ha sido capaz de desbancar Intuit como el líder de la industria.

En otras situaciones, los intentos de imitar a un océano azul creador conflicto imagen de marca existente del imitador con. The Body Shop, por ejemplo, huye de los mejores modelos y no hace ninguna promesa de la eterna juventud y belleza. Para las marcas de cosméticos establecidos como Estée Lauder y L'Oréal, la imitación era muy difícil, ya que habría significado una invalidación completa de sus imágenes actuales, que se basan en promesas de eterna juventud y belleza.

### Un patrón consistente

Mientras que nuestra articulación conceptual del patrón puede ser nuevo, la estrategia del océano azul siempre ha existido, ya sea o no empresas han sido conscientes del hecho. Basta pensar en los paralelismos sorprendentes entre la experiencia Circo del Sol teatro-circo y creación del modelo T. Ford

A finales del siglo XIX, la industria del automóvil era pequeña y poco atractiva. Más de 500 fabricantes de automóviles en los Estados Unidos compitieron en convirtiendo en coches de lujo hechos a mano que cuestan alrededor de \$ 1.500 y estaban **enormemente *Naciones Unidas* popular entre todos, pero los muy** ricos. activistas Anticar rompieron las carreteras, los coches aparcados anillados con alambre de púas, y boicots organizados de hombres de negocios de automóviles de conducción y políticos. Woodrow Wilson captó el espíritu de los tiempos, cuando dijo en 1906 que "nada se ha extendido sentimiento socialista más que el automóvil." Él lo llamó "una imagen de la arrogancia de la riqueza."

En lugar de tratar de vencer a la competencia y robar una parte de la demanda existente de otros fabricantes de automóviles, Ford reconstruyó los límites de la industria de automóviles y coches de caballos para crear un océano azul. En ese momento, carruajes tirados por caballos eran el principal medio de transporte local a través de América. El carro tenía dos ventajas sobre los coches. Caballos podrían negociar fácilmente los golpes y barro que frustraron los coches, especialmente en la lluvia y la nieve en caminos de tierra en todas partes de la nación. Y los caballos y carruajes eran mucho más fáciles de mantener que los automóviles de lujo de la época, que con frecuencia se rompió, lo que requiere de expertos reparadores que eran caros y escasos. Fue la comprensión de Henry Ford de estas ventajas que le mostraron cómo podía separarse de la competencia y desbloquear enorme demanda sin explotar.

Ford llama el modelo T del coche "para la gran multitud, construida con los mejores materiales." Al igual que el Cirque, la Ford Motor Company hizo irrelevante la competencia. En lugar de crear coches de moda, a medida para fines de semana en el campo, un lujo que pocos pueden justificar, Ford construyó un coche que, al igual que el carro tirado por caballos, era para el uso diario. El Modelo T se produjo en un solo color, negro, y había algunos extras opcionales. Era fiable y duradero, diseñado para viajar sin esfuerzo sobre caminos de tierra en la lluvia, la nieve o el sol. Era fácil de usar y fi x. La gente podría aprender a conducir en un día. Y al igual que el Cirque, Ford se fue fuera de la industria para un punto de precio, mirando a los coches de caballos (\$ 400), no otros autos. En 1908, el primer Modelo T fi cuesta \$ 850. Por lo en 1909, el precio se redujo a \$ 609, y para 1924 se había reducido a \$ 290. De este modo, Ford convierte los compradores de carros tirados por caballos en el coche-compradores tan Cirque volvió al teatro en circusgoers. Ventas de

*En los océanos azules, la demanda se crea en lugar de disputada. Hay una gran oportunidad para el crecimiento que es a la vez rentable y rápida.*

el Modelo T creció. la cuota de mercado de Ford aumentó de 9% en 1908 al 61% en 1921, y por

1923, una mayoría de los hogares estadounidenses tienen coche.

A pesar de que Ford ofreció la masa de compradores de un salto en el valor, la compañía también logró la estructura de costo más bajo en la industria, tanto como Cirque hizo más tarde. Al mantener los coches altamente estandarizados con opciones limitadas y piezas intercambiables, Ford fue capaz de desechar el sistema de fabricación que prevalece en el que los coches fueron construidos por los artesanos expertos que pululaban en torno a una estación de trabajo y construyeron una pieza del coche por pieza desde el principio hasta el final. revolucionaria línea de montaje de Ford reemplazó artesanos con los trabajadores no cualificados, cada uno de los cuales trabajaban de forma rápida y eficiente en una tarea pequeña. Esto permitió a Ford para hacer un coche en sólo cuatro días, 21 días fue la industria norma- creando enormes ahorros de costes.

• • •

Los océanos azules y rojos siempre han coexistido y

siempre lo hará. realidad práctica, por lo tanto, exige que las empresas comprendan la lógica estratégica de los dos tipos de océanos. En la actualidad, compitiendo en los océanos rojos domina el campo de la estrategia en la teoría y en la práctica, así como la necesidad de las empresas para crear océanos azules intensifica. Es hora de equilibrar la balanza en el campo de la estrategia con un mejor equilibrio de esfuerzos entre los dos océanos. Porque, si bien siempre han existido estrategias del océano azul, en su mayor parte de sus estrategias han sido en gran parte inconsciente. Pero una vez que las empresas darse cuenta de que las estrategias para crear y capturar océanos azules tienen una lógica subyacente diferente de estrategias de océano rojo, que será capaz de crear muchos océanos azules más en el futuro.

---

Reimprimir [R0410D](#)

Para hacer un pedido, consulte la siguiente página o llame

al 800-988-0886 o 617-783-7500 o visite [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

---



*Harvard Business Review* artículos OnPoint mejoran el texto completo del artículo con un resumen de sus puntos clave y una selección de sus ejemplos de empresas para ayudar a absorber rápidamente y aplicar los conceptos. *Harvard Business Review* colecciones OnPoint incluyen tres artículos OnPoint y una visión general de la comparación de los diversos puntos de vista sobre un tema específico.

---

## Otras lecturas

### los *Harvard Business Review* Serie Paperback

Aquí están las ideas, tanto históricas contemporáneas y clásicas-que han establecido *Harvard Business Review* como lectura obligatoria para los empresarios de todo el mundo. Cada edición de bolsillo incluye ocho de los artículos de fondo sobre un tema de negocio en particular. La serie incluye más de treinta títulos, entre ellos los siguientes éxitos de ventas:

#### Harvard Business Review sobre la Gestión de Marca

Ningún producto. 1445

#### Harvard Business Review sobre el Cambio

Ningún producto. 8842

#### Harvard Business Review sobre el liderazgo

Ningún producto. 8834

#### Harvard Business Review en Dirección de Personas

Ningún producto. 9075

#### Harvard Business Review para la Medición del Rendimiento Corporativo

Ningún producto. 8826

Para obtener una lista completa de la *Harvard Business Review* serie de bolsillo, vaya a [www.hbr.org](http://www.hbr.org).

---

## Harvard Business Review

### Ordenar

Para las reimpresiones, *Harvard Business Review* OnPoint pedidos y suscripciones a *Harvard Business Review*:

Llame a 800-988-0886 o 617-783-7500. Ir [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Para pedidos personalizados y cantidad de reimpresiones y *Harvard Business Review* productos OnPoint: Call Frank Tamoshunas al 617-783-7626, o él un correo electrónico a

[ftamoshunas@hbsp.harvard.edu](mailto:ftamoshunas@hbsp.harvard.edu)