

La estrategia del océano azul

W. Chan Kim es titular de la cátedra Boston Consulting Group Bruce D. Henderson de Estrategia y Gestión Internacional en Insead.

Renée Mauborgne es Miembro Distinguido de Insead y profesora de Estrategia y Gestión en la misma institución. Este artículo ha sido adaptado de su libro, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, de próxima publicación en Harvard Business School Press.

Competir en sectores muy concurridos no es una forma adecuada para mantener un elevado rendimiento. La verdadera oportunidad consiste en crear océanos azules en un espacio de mercado sin competencia.



Un antiguo acordeonista y comediante que se ganaba la vida con su espectáculo callejero de zancos y tragafuegos, Guy Laliberté, es en la actualidad consejero delegado de una de las principales exportaciones culturales de Canadá: el Circo del Sol. Fundado en 1984 por un grupo de artistas callejeros, el Circo del Sol ha montado docenas de producciones que han visto unos 40 millones de personas en 90 ciudades de todo el mundo. En 20 años, el Circo del Sol ha logrado unos ingresos que Ringling Bros. y Barnum & Bailey una de las compañías circenses más prestigiosas del mundo tardaron más de un siglo en conseguir.

El rápido crecimiento del Circo del Sol tuvo lugar en un entorno con escasas probabilidades, ya que el negocio del circo estaba y sigue estando en vías de extinción. Otras formas de entretenimiento, como los eventos deportivos, la televisión y los videojuegos, proyectaban una sombra de incertidumbre sobre su futuro. Los niños, el pilar del circo, preferían la PlayStation a los espectáculos de circo. También existía un creciente sentimiento, avivado por los grupos en defensa de los animales, contra la utilización de animales, que han sido tradicionalmente una parte integral del circo. Además, los artistas estrella de los que Ringling y los demás circos dependían para lograr atraer a las multitudes podían, en muchos casos, poner sus propias condiciones. Como consecuencia de ello, el sector se vio afectado por un descenso de la afluencia de público y un aumento de los costes a un ritmo constante. Es más, alguien que entrara en este negocio tendría que competir con una compañía formidable que había marcado los estándares durante la mayor parte del último siglo.

¿Cómo logró el Circo del Sol multiplicar por 22 sus ingresos de manera rentable en los últimos diez años en un entorno tan poco atractivo? La frase publicitaria de una de las primeras producciones del Circo del Sol es reveladora: "Nosotros reinventamos el circo". El Circo del Sol no consiguió ganar dinero compitiendo dentro de los límites de una industria que ya existía o quitándoles los clientes a Ringling y al resto de los circos. Por el contrario, creó un espacio de mercado que hizo que la competencia fuera irrelevante. Atrajo a todo un grupo de nuevos clientes que tradicionalmente no habían sido clientes del sector: adultos y clientes corporativos que estaban más interesados en la ópera, el

teatro o el ballet y que, por tanto, estaban dispuestos a pagar bastante más que el precio de una entrada de circo convencional por presenciar un espectáculo sin precedentes.

Para poder entender la naturaleza del logro del Circo del Sol, es preciso comprender que el universo de los negocios está formado por dos tipos de espacios diferentes, que nosotros hemos imaginado como océanos rojos y azules. Los océanos rojos representan todos los sectores que existen en la actualidad: el espacio de mercado conocido. En los océanos rojos, los límites de los sectores están claramente definidos y aceptados, y las reglas competitivas del juego se dan por sobreentendidas. En ellos, las empresas intentan lograr una posición de ventaja sobre sus rivales con el fin de obtener una mayor cuota de la demanda existente. A medida que aumenta la competencia en ese espacio, las perspectivas de beneficios y crecimiento se reducen. Los productos se convierten en productos estandarizados y la creciente competencia tiñe el agua de rojo.

Los océanos azules denotan todos los sectores que aún no existen: el espacio de mercado desconocido, no contaminado por la competencia. En los océanos azules, la demanda se crea, no se lucha por ella. Existen amplias oportunidades de lograr un crecimiento que es, al mismo tiempo, rentable y rápido. Hay dos formas de crear océanos azules. En unos pocos casos, las empresas pueden dar lugar a sectores totalmente nuevos, como hizo eBay con el sector de las subastas en la Red. Sin embargo, en la mayoría de los casos, un océano azul se crea a partir de un océano rojo cuando una empresa altera los límites de un sector que ya existe. Como se verá más adelante, esto es lo que hizo el Circo del Sol. Al traspasar la frontera que tradicionalmente separaba el circo del teatro, logró crear un nuevo y rentable océano azul a partir del océano rojo del sector del circo.

El Circo del Sol es tan sólo una de las más de 150 creaciones de océanos azules que hemos estudiado en más de 30 países, utilizando datos que se remontan más de 100 años. Hemos analizado las empresas que han creado esos océanos azules y sus competidoras menos afortunadas, las cuales quedaron atrapadas en océanos rojos. Al estudiar estos datos, hemos podido observar un patrón sistemático de pensamiento estratégico detrás de la creación de nuevos mercados y sectores, lo que hemos denominado "la estrategia del océano azul". La lógica que subyace tras la estrategia del océano azul se aleja de los modelos tradicionales centrados en competir en un espacio de mercado ya existente. De hecho, se puede argumentar que detrás de las dificultades a las que muchas empresas tienen que enfrentarse cuando intentan distanciarse de la competencia se halla la incapacidad de los directivos para comprender las diferencias entre la estrategia del océano rojo y la del océano azul.

En este artículo exponemos el concepto de estrategia del océano azul y describimos sus características distintivas. Evaluamos las consecuencias de los océanos azules en términos de beneficios y crecimiento, y analizamos por qué su creación es un imperativo fundamental para las empresas en el futuro. Creemos que un mejor conocimiento de la estrategia del océano azul será de gran ayuda para las empresas de hoy día en su lucha por prosperar en un universo empresarial en continuo movimiento y crecimiento.

Océanos azules y rojos

Aunque es posible que el término sea nuevo, los océanos azules siempre han estado con nosotros. Retroceda 100 años y pregúntese qué sectores conocidos ahora no lo eran entonces. La respuesta: sectores tan básicos como el del automóvil, el discográfico, el de aviación, el petroquímico, el farmacéutico y el de la asesoría en gestión empresarial eran insólitos o empezaban a aparecer. Ahora, retrase el reloj tan sólo 30 años y hágase la misma pregunta. Surgen de nuevo una plétora de sectores multimillonarios: fondos de inversión, telefonía móvil, biotecnología, descuento al por menor, servicio urgente de transporte, snowboard, café bar y vídeo doméstico, por nombrar algunos. Hace tan sólo tres décadas, ninguno de estos sectores existía de forma significativa.

Ahora, adelante el reloj 20 años y hágase la siguiente pregunta: ¿cuántos sectores que hoy día son desconocidos existirán entonces? Si el pasado sirve para predecir el futuro, la

respuesta es muchos. Las empresas tienen una gran capacidad para crear nuevos sectores y para recrear los existentes, un hecho que queda perfectamente reflejado en los profundos cambios que han sido necesarios en la forma en la que se clasifican los sectores. El Standard Industrial Classification System (SIC, sistema de clasificación industrial estándar), de medio siglo de vida, fue sustituido en 1997 por el North American Industry Classification System (NAICS). El nuevo sistema amplió los diez sectores de la industria que recogía el SIC a 20 con el fin de reflejar las emergentes realidades de los nuevos territorios de los sectores: los océanos azules. El sector servicios según el antiguo sistema, por ejemplo, abarca ahora siete sectores, que van desde la información hasta el cuidado de la salud y la asistencia social. Dado que estos sistemas de clasificación están diseñados para lograr estandarización y continuidad, tal sustitución demuestra la enorme importancia que ha tenido la creación de océanos azules como fuente de crecimiento económico.

Al mirar hacia el futuro, resulta evidente que los océanos azules seguirán siendo el motor que impulse el crecimiento. Las perspectivas en espacios de mercado más establecidos (los océanos rojos) están disminuyendo a un ritmo constante. Los avances tecnológicos han contribuido a mejorar sustancialmente la productividad industrial, lo que ha permitido a los proveedores producir una variedad de productos y servicios sin precedentes. Así, a medida que vayan desapareciendo las barreras comerciales entre los países y regiones, y se disponga de información sobre los productos y los precios de forma instantánea y global, los nichos de mercado y los paraísos de los monopolios seguirán desapareciendo. Además, nada indica que vaya a haber un incremento de la demanda, al menos en los mercados desarrollados, en los que las últimas estadísticas de las Naciones Unidas señalan incluso un descenso de la población. La consecuencia es que el número de países en los que la oferta está superando a la demanda es cada vez mayor.

Esta situación ha acelerado inevitablemente la estandarización de los productos y servicios, ha agudizado la guerra de precios y ha hecho caer los márgenes de beneficios. Según recientes estudios, existen cada vez menos diferencias significativas entre destacadas marcas americanas dentro de una gran variedad de categorías de servicios y productos. Y, a medida que las marcas se parecen más entre sí, los individuos basan sus decisiones de compra en mayor medida en el precio. La gente ya no insiste, como ocurría en el pasado, en que su detergente para lavar la ropa sea Dixán. Ni compra necesariamente Colgate cuando hay una oferta especial de Licor del Polo y viceversa. En los sectores muy concurridos y competitivos, la diferenciación de las marcas es cada vez más difícil tanto en los períodos en los que la coyuntura económica es favorable como en los que es desfavorable.

La paradoja de la estrategia

Por desgracia, la mayor parte de las empresas parece estar inmóvil en su océano rojo. En un estudio sobre los lanzamientos empresariales en 108 empresas, encontramos que el 86% de esas nuevas iniciativas empresariales era una extensión de la línea de productos (mejoras incrementales de productos que ya existían en el sector) y tan sólo el 14% iba dirigido a la creación de nuevos mercados o sectores. Mientras que las extensiones de las líneas de productos representaron el 62% del volumen total de ingresos, reportaron tan sólo el 39% de los beneficios totales. En cambio, el 14% invertido en la creación de nuevos mercados y sectores representó el 38% de los ingresos totales y un sorprendente 61% de los beneficios totales.

Por consiguiente, ¿cuál es la causa del radical desequilibrio a favor de los océanos rojos? Esto se debe en parte a que la estrategia corporativa está fuertemente influida por sus raíces en la estrategia militar. El propio lenguaje de la estrategia está imbuido de referencias militares ("cuarteles", "tropas" en "primera línea", etc.). Descrita de esta forma, la estrategia se basa exclusivamente en la competitividad en los océanos rojos. Consiste en enfrentarse a un enemigo y echarlo fuera de un campo de batalla de un territorio limitado. La estrategia del océano azul, en cambio, se basa en hacer negocios allí donde no hay ningún tipo de competencia. Consiste en crear un nuevo territorio, no

en dividir el que ya existe. Por tanto, centrarse en el océano rojo significa aceptar los principales factores coercitivos de la guerra: un territorio limitado y la necesidad de derrotar a un enemigo para ganar. Y significa negar la fuerza que caracteriza al mundo empresarial: la capacidad para crear un nuevo espacio de mercado en el que no existe competencia.

La tendencia de la estrategia corporativa a centrarse en derrotar a los rivales se vio exacerbada por el crecimiento meteórico de las empresas japonesas en los años setenta y ochenta. Por primera vez en la historia corporativa, los clientes estaban abandonando en masa las empresas occidentales. A medida que la competencia iba en aumento en el mercado global, surgió una serie de estrategias del océano rojo, todas con el pretexto de que la competitividad era una parte central del éxito y del fracaso corporativo. En la actualidad, casi nadie habla de la estrategia sin utilizar el lenguaje de la competitividad. La expresión que mejor simboliza esto es "ventaja competitiva". Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, las empresas se ven empujadas a lograr una posición de ventaja sobre sus rivales y a captar una mayor cuota del espacio de mercado existente.

Por supuesto que la competitividad es importante. Sin embargo, al centrarse en la competitividad, los expertos, las empresas y los asesores han pasado por alto dos aspectos de la estrategia muy importantes y, nos atreveríamos a decir, mucho más lucrativos. Uno es encontrar y desarrollar mercados en los que la competencia sea escasa o prácticamente nula los océanos azules y el otro es explotar y proteger esos océanos azules. Estos desafíos son muy diferentes de aquéllos a los que los especialistas en estrategia han dedicado gran parte de su atención.

Hacia la estrategia del océano azul

¿Qué tipo de lógica estratégica es necesaria para guiar la creación de océanos azules? Para responder a esta pregunta, analizamos datos de los últimos 100 años sobre la creación de océanos azules con el fin de averiguar si existía algún patrón. Algunos de estos datos se presentan en el recuadro "Resumen de la creación de océanos azules". En él se ofrece una visión general de creaciones de océanos azules clave en tres sectores que afectan muy de cerca a la vida de las personas: automóviles (el modo en el que la gente va al trabajo), ordenadores (lo que la gente utiliza en el trabajo) y cines (a donde va la gente después del trabajo para divertirse). Realizamos los siguientes descubrimientos:

Resumen de la creación de océanos azules

Esta tabla identifica los elementos estratégicos que tienen en común las creaciones de océanos azules en tres sectores diferentes en diferentes áreas. No pretende tener un alcance global ni ser exhaustiva en su contenido. Hemos elegido mostrar los sectores estadounidenses porque constituyeron el mercado más extenso y el menos regulado durante el período que duró nuestro estudio. El patrón de la creación de océanos azules que ilustran estos tres sectores es coherente con lo que hemos observado en otros sectores durante nuestro estudio.

	Creaciones clave de océanos azules	¿El océano azul fue creado por un recién llegado o por una empresa ya establecida?	¿Fue impulsado por la innovación tecnológica o por la innovación de valor?	En el momento de la creación del océano azul, ¿el sector era atractivo o poco atractivo?
Automóviles	Modelo T de Ford Presentado en 1908, el Modelo T fue el primer coche fabricado en serie con un precio al alcance de la mayoría de los norteamericanos.	Recién llegado	Innovación de valor* (principalmente tecnologías que ya existían)	Poco atractivo
	El coche "para cada bolsillo y cada propósito" de GM GM creó un océano azul en 1924 incorporando la idea de cambiar de modelo según el presupuesto y las tendencias de moda.	Ya establecida	Innovación de valor (algunas tecnologías nuevas)	Atractivo
	Coches japoneses de bajo consumo Los fabricantes de automóviles japoneses crearon un océano azul a mediados de los años setenta con líneas de coches pequeños y seguros.	Ya establecida	Innovación de valor (algunas tecnologías nuevas)	Poco atractivo
	Monovolumen de Chrysler Con su monovolumen de 1984, Chrysler creó una nueva clase de automóviles que eran tan fáciles de utilizar como un coche, pero que tenían el espacio de una furgoneta	Ya establecida	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Poco atractivo
Ordenadores	Máquina tabuladora de CTR En 1914, CTR creó el sector de las máquinas para el procesamiento de datos simplificando, modularizando y alquilando máquinas tabuladoras. CTR cambió posteriormente su nombre a IBM.	Ya establecida	Innovación de valor (algunas tecnologías nuevas)	Poco atractivo
	Ordenador electrónico IBM 650 y System/360 En 1952, IBM creó el sector de la informática simplificando y reduciendo el consumo y el precio de la tecnología existente. Y explotó el océano azul creado por el 650 cuando presentó en 1964 el System/360, el primer sistema informático modular.	Ya establecida	Innovación de valor (650: principalmente tecnologías que ya existían) Innovación tecnológica y de valor (System/360: tecnologías nuevas y que ya existían)	Inexistente
	Ordenador personal de Apple Aunque no fue el primer ordenador de uso doméstico, el Apple II, un ordenador fácil de utilizar, creó un océano azul cuando apareció en 1978.	Recién llegado	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Poco atractivo
	Servidores para PC de Compaq Compaq creó un océano azul en 1992 con su servidor ProSignia, que ofreció a los compradores el doble de capacidad de archivos e impresión de un miniordenador a un tercio del precio.	Ya establecida	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Inexistente
	Ordenadores Dell fabricados según pedido A mediados de los años noventa, Dell creó un océano azul dentro de un sector altamente competitivo desarrollando una experiencia de compra y entrega totalmente nueva para los compradores.	Recién llegado	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Poco atractivo
Salas de cine	Nickelodeon El primer Nickelodeon, la primera sala de cine en Estados Unidos, abrió sus puertas en 1905 y proyectaba películas de corta duración las 24 horas del día para las clases trabajadoras por cinco centavos.	Recién llegado	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Inexistente
	Palace theaters Creados por Roxy Rothapfel en 1914, estas salas, que recuperaron la arquitectura y el estilo de los grandes teatros, proporcionaban un entorno similar al de la ópera para la proyección de películas a un precio razonable.	Ya establecido	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Atractivo
	Multiplex de AMC En los años sesenta, el número de complejos tipo Multiplex en los centros comerciales de las zonas de clase media se multiplicó rápidamente. Los Multiplex ampliaban la oferta de los espectadores al tiempo que reducían los costes de los exhibidores.	Ya establecido	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Poco atractivo
	Megaplex de AMC El complejo tipo Megaplex, introducido en 1995, ofrecía todos los éxitos de taquilla del momento y proporcionaba una experiencia espectacular en teatros de dimensiones comparables a las de los estadios, con un coste menor para los propietarios de las salas de cine.	Ya establecido	Innovación de valor (principalmente tecnologías que ya existían)	Poco atractivo

* Impulsado por la innovación de valor no quiere decir que la tecnología no participara en ello; más bien, quiere decir que las tecnologías utilizadas existían desde hacía tiempo, ya fuera en ese sector o en otro.

Los océanos azules no se basan en la innovación tecnológica. La tecnología de vanguardia participa a veces en la creación de océanos azules, pero no es una característica distintiva de ellos. Por lo general, esto es aplicable incluso a los sectores que se basan principalmente en la tecnología. Tal como queda reflejado en el recuadro, en los tres sectores representativos, los océanos azules no fueron casi nunca el resultado de innovaciones tecnológicas per se; por lo general, ya existía la tecnología subyacente. Incluso el origen de la revolucionaria línea de montaje de Ford se puede buscar en el modo de trabajo de los mataderos de Detroit. Al igual que los océanos azules de la industria del automóvil, los océanos azules dentro del sector de la informática no fueron el resultado exclusivo de las innovaciones tecnológicas, sino también de la unión de la tecnología con lo que los compradores valoraban. Como ocurrió con el modelo IBM 650 y el servidor de Compaq, esto implicaba con frecuencia simplificar la tecnología.

Las empresas ya establecidas crean con frecuencia océanos azules y, por lo general, dentro de su área central de negocio. GM, los fabricantes de automóviles japoneses y Chrysler eran empresas bien establecidas cuando crearon un océano azul en el sector del automóvil. También lo eran CTR y la empresa a la que más tarde daría paso, IBM, y Compaq en el sector de los ordenadores. Lo mismo puede decirse en la industria cinematográfica de los palaces theaters y de AMC. De las empresas que se incluyen, sólo Ford, Apple, Dell y Nickelodeon eran recién llegados en sus respectivos sectores. Las tres primeras eran empresas recién creadas, mientras que la cuarta era una empresa importante que pretendía entrar en un sector que le era nuevo. Esto sugiere que las empresas dominantes no están en desventaja a la hora de crear nuevos espacios de mercado. Es más, los océanos azules creados por ellas estaban por lo general dentro de su área central de negocio. De hecho, tal como se observa en el recuadro, la mayor parte de los océanos azules se crea a partir de los océanos rojos de industrias que ya existen, no fuera de ellos. Esto desafía la creencia de que los nuevos mercados se encuentran en aguas remotas. Los océanos azules están muy cerca de uno en todos los sectores.

La empresa y el sector son unidades de análisis equivocadas. Las unidades tradicionales del análisis estratégico (empresa y sector) no ofrecen explicaciones adecuadas a la hora de analizar cómo y por qué se crean los océanos azules. No hay ninguna empresa que sea sistemáticamente excelente: la misma empresa puede ser brillante en un momento dado y estar equivocada en otro. Todas las empresas aparecen y desaparecen con el paso del tiempo. Igualmente, tampoco existe ningún sector que sea eternamente excelente: el atractivo relativo se ve impulsado en gran medida por la creación de océanos azules a partir de él.

La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de los océanos azules es el movimiento estratégico, el conjunto de acciones y decisiones de gestión que participan en el desarrollo de una oferta de negocio que da lugar a un mercado importante. Mucha gente considera que Compaq, por ejemplo, es una empresa que “no ha tenido éxito” porque fue adquirida por Hewlett-Packard en 2001 y dejó de existir como empresa. Sin embargo, el destino final de la empresa no invalida el inteligente movimiento estratégico que Compaq realizó y que llevó a la creación de un mercado multimillonario de servidores para PC, un movimiento que resultó vital para el triunfal regreso de la compañía en los años noventa.

La creación de océanos azules crea marcas. La estrategia del océano azul es tan poderosa, que un movimiento estratégico de océano azul puede generar un valor de marca que perdure durante décadas. Casi todas las empresas enumeradas en el recuadro son recordadas en su mayor parte por los océanos azules que crearon hace mucho tiempo. Son muy pocas las personas que pudieron ver el primer Modelo T cuando éste salió de la línea de montaje de Henry Ford en 1908 y que siguen todavía con nosotros, pero la marca de la empresa aún continúa recogiendo los beneficios de ese movimiento de océano azul. También se considera habitualmente que IBM es una “institución

norteamericana” en gran parte por los océanos azules que supo crear en la industria de la informática; la serie 360 es el equivalente del Modelo T.

Nuestros hallazgos son alentadores para los directivos de las grandes y bien establecidas corporaciones a las que tradicionalmente se las considera las víctimas de la creación de un nuevo espacio de mercado, ya que lo que ponen de manifiesto es que los enormes presupuestos de I+D no son la clave para crear nuevos espacios de mercado. La clave está en realizar los adecuados movimientos estratégicos. Es más, las empresas que comprendan qué es lo que sirve de impulso para llevar a cabo un movimiento estratégico adecuado se encontrarán bien posicionadas para crear múltiples océanos azules a lo largo del tiempo, con lo que podrán continuar ofreciendo un elevado crecimiento e importantes beneficios a lo largo de un período prolongado. La creación de los océanos azules es, en otras palabras, un producto de la estrategia y, como tal, es en gran medida un producto de la acción de gestión.

Las características distintivas

Nuestro estudio muestra una serie de características comunes entre los distintos movimientos estratégicos que crean océanos azules. Hemos descubierto que los creadores de océanos azules, en marcado contraste con las empresas que siguen las reglas tradicionales, nunca utilizan la competencia como referencia. Por el contrario, consiguen hacer que ésta sea irrelevante creando un salto en el valor tanto para los compradores como para la propia empresa (en el recuadro “La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul” se comparan las principales características de estos dos modelos).

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul Los imperativos para las estrategias del océano rojo y del océano azul son totalmente diferentes.	
Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Compete en un espacio de mercado que ya existe.	Crea un espacio de mercado en el que no hay competencia.
Derrota a la competencia.	Hace que la competencia sea irrelevante.
Explota la demanda existente.	Crea y capta una nueva demanda.
Mantiene el equilibrio valor/coste.	Rompe el equilibrio valor/coste.
Alinea todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o costes reducidos.	Alinea todo el sistema de actividades de una empresa con el fin de lograr diferenciación y costes reducidos.

Quizá el rasgo más destacado de la estrategia del océano azul sea que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que existe un equilibrio entre valor y coste. Según esta tesis, las empresas pueden crear un valor elevado para los clientes a un coste bastante alto o crear un valor razonable a un coste menor. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una elección entre diferenciación y costes reducidos. No obstante, cuando se trata de crear océanos azules, las pruebas demuestran que las empresas con éxito buscan simultáneamente la diferenciación y la reducción de costes.

Para observar cómo se logra esto, volvamos al ejemplo del Circo del Sol. En el momento en el que apareció, los circos se centraban en observar a los líderes del sector y maximizar su porcentaje de una demanda en continuo descenso retocando los tradicionales números circenses. Esto incluía intentar ofrecer un mayor número de payasos y domadores de leones famosos, un esfuerzo que aumentaba la estructura de costes de los circos sin alterar sustancialmente la experiencia circense. El resultado era un aumento de los costes sin que por ello aumentaran los ingresos y una espiral descendente de la demanda del circo en general. Pasen al Circo del Sol. En lugar de seguir la lógica convencional de aventajar a la competencia ofreciendo una solución

mejor a un problema determinado, creando un circo que ofreciera incluso mayor ilusión y emoción, redefinió el propio problema ofreciendo al público la ilusión y la emoción del circo, y, además, la sofisticación intelectual y la riqueza artística del teatro.

A la hora de diseñar producciones que lograran estos dos objetivos, el Circo del Sol tuvo que replantearse los componentes de la oferta tradicional del circo. La compañía descubrió que muchos de los elementos que se consideraban esenciales de la ilusión y emoción del circo eran innecesarios y, en la mayoría de los casos, costosos. Por ejemplo, la mayor parte de los circos ofrecía números con animales. Éstos representaban unos costes indirectos muy importantes, ya que los circos tienen que hacerse cargo de los gastos no sólo de los animales, sino también de su adiestramiento, cuidados médicos, alojamiento, seguro y transporte. Sin embargo, el Circo del Sol descubrió que el interés por los números con animales estaba disminuyendo rápidamente debido a la mayor preocupación que existía entre la opinión pública por el trato que recibían los animales de los circos y la ética de exhibir animales en un espectáculo.

Además, aunque los circos tradicionales promocionaban a sus artistas como estrellas, el Circo del Sol se dio cuenta de que el público ya no consideraba a los artistas circenses estrellas, al menos no en el mismo sentido que considera a las estrellas de cine. El Circo del Sol también eliminó los tradicionales números simultáneos en diferentes pistas. Estos espectáculos no sólo creaban confusión entre los espectadores al tener que dividir su atención entre las diferentes pistas, sino que también aumentaban el número de artistas necesarios, con la consiguiente repercusión sobre los costes. Asimismo, aunque la venta de artículos de merchandising pareció ser una buena forma de generar ingresos, los elevados precios disuadían a los padres de comprar nada y les hacían sentir que les estaban tomando el pelo.

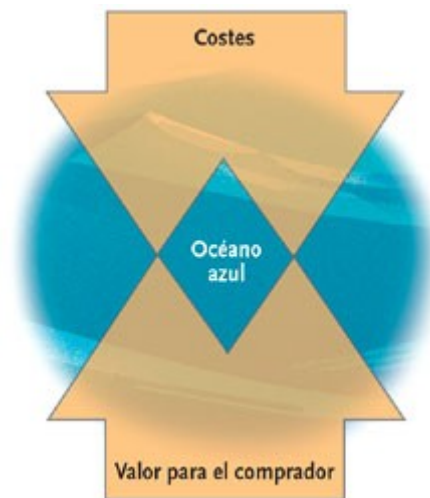
El Circo del Sol descubrió que el gran atractivo del circo se reducía tan sólo a tres factores: los payasos, la carpa y los clásicos números acrobáticos. Por tanto, el Circo del Sol conservó a los payasos, pero transformó el humor de las payasadas en otro con un estilo más cautivador y sofisticado. Construyó una carpa más elegante y sofisticada, que muchos circos habían abandonado en favor de lugares que alquilaban. Dándose cuenta de que la carpa, más que ninguna otra cosa, capturaba la magia del circo, el Circo del Sol diseñó este clásico símbolo con un fantástico acabado exterior y un elevado grado de comodidad para el público. Desaparecieron el serrín y los duros bancos. Se mantuvieron los acróbatas y otros números impresionantes, pero el Circo del Sol redujo su papel y logró que sus actuaciones fueran más elegantes añadiendo un estilo más artístico.

Aun cuando eliminó algunas de las ofertas tradicionales del circo, introdujo nuevos elementos inspirados en el mundo del teatro. Por ejemplo, a diferencia de los circos tradicionales, que presentaban una serie de actuaciones sin relación entre sí, cada una de las creaciones del Circo del Sol se parece a una obra de teatro en que tiene un tema y un argumento. Aunque los temas son intencionadamente vagos, aportan armonía y un elemento intelectual a las actuaciones. El Circo del Sol también ha tomado prestadas ideas de Broadway. Por ejemplo, en lugar de poner en escena el tradicional espectáculo "único", el Circo del Sol monta múltiples producciones basadas en diferentes temas y argumentos. Al igual que ocurre con las producciones de Broadway, cada espectáculo del Circo del Sol tiene una banda sonora original, la cual sirve de hilo conductor para las actuaciones, la iluminación y la sincronización de los números, en lugar de ser al contrario. Las producciones presentan coreografías abstractas y espirituales, una idea tomada del teatro y del ballet. Al introducir estos factores, ha logrado crear un espectáculo con un elevado grado de sofisticación. Asimismo, al poner en escena múltiples producciones, da al público una buena razón para ir al circo con más frecuencia, incrementando así los ingresos.

El Circo del Sol ofrece lo mejor del circo y del teatro. Además, al eliminar muchos de los elementos más costosos del circo, ha sido capaz de reducir espectacularmente su estructura de costes, logrando tanto diferenciación como costes reducidos (para una descripción de los aspectos económicos que sustentan la estrategia del océano azul, véase el recuadro "La búsqueda simultánea de diferenciación y costes reducidos").

La búsqueda simultánea de diferenciación y costes reducidos

Es posible crear un océano azul en el área en la que las acciones de una empresa afectan favorablemente tanto a su estructura de costes como a su proposición de valor para los compradores. El ahorro en los costes se logra eliminando y reduciendo los factores en los que compite un sector. El valor para el comprador se ve incrementado ampliando y creando elementos que el sector nunca ha ofrecido. Con el paso del tiempo, los costes se reducen aún más a medida que las economías de escala se activan, como consecuencia del elevado volumen de ventas que genera un valor superior.



Al lograr de forma simultánea reducir los costes y aumentar el valor para los compradores, una empresa puede conseguir un salto en el valor tanto para sí misma como para sus clientes. Dado que el valor para los compradores procede de la utilidad y del precio que ofrece una empresa, y que una empresa genera valor para sí misma a través del precio y de la estructura de costes, la estrategia del océano azul se alcanza sólo cuando todo el sistema de actividades de coste, utilidad y precio de una empresa está alineado de forma adecuada. Este enfoque integral del sistema es lo que convierte la creación de océanos azules en una estrategia sostenible. La estrategia del océano azul integra el campo de actividades funcionales y operacionales de una empresa.

Rechazar el equilibrio entre costes reducidos y diferenciación implica un cambio fundamental en la forma de pensar no nos cansaremos de señalar la gran importancia que tiene este cambio. La suposición del océano rojo de que las condiciones estructurales del sector se dan por supuestas y que las empresas se ven obligadas a competir entre sí, se basa en un punto de vista intelectual que los académicos denominan visión estructuralista o determinismo ambiental. Según esta visión, las empresas y los directivos están en gran parte a merced de fuerzas económicas más poderosas que ellos. Las estrategias del océano azul, en cambio, se basan en una visión del mundo en la que es posible reconstruir los límites del mercado y los sectores a través de las acciones y creencias de las empresas que integran el sector. Nosotros la hemos denominado visión reconstruccionista.

Es obvio que los fundadores del Circo del Sol no se sintieron obligados a actuar dentro de los límites de su industria. De hecho, ¿es el Circo del Sol realmente un circo con todo lo que ha eliminado, reducido, levantado y creado? ¿O es teatro? Si es teatro, entonces, ¿de qué tipo?: ¿un espectáculo de Broadway, de ópera, de ballet...? La magia del Circo del Sol surgió a partir de una reconstrucción de elementos extraídos de todas estas

alternativas. Al final, el Circo del Sol no es ninguno y, al mismo tiempo, es un poco de todos ellos. A partir de los océanos rojos del teatro y del circo, el Circo del Sol ha creado un océano azul de espacio de mercado sin competencia que carece, por ahora, de nombre.

Barreras para la imitación

Las empresas que crean océanos azules continúan, por lo general, recogiendo los beneficios sin desafíos importantes durante diez o quince años, como ha sido el caso del Circo del Sol, Home Depot, Federal Express, Southwest Airlines y CNN, por citar sólo algunos ejemplos. La razón es que la estrategia del océano azul levanta unas importantes barreras cognitivas y económicas para la imitación.

Para empezar, adoptar el modelo empresarial de un creador de un océano azul es más fácil de imaginar que de ponerlo en práctica. Debido a que los creadores de océanos azules atraen inmediatamente grandes cantidades de clientes, son capaces de generar economías de escala con gran rapidez, colocando a sus imitadores en una posición inmediata y continuada de desventaja con respecto a los costes. Las enormes economías de escala en la adquisición de las que disfrutaba Wal-Mart, por ejemplo, han hecho que otras muchas empresas desistieran de imitar su modelo de negocio. La atracción inmediata de grandes cantidades de clientes también puede crear externalidades de red. Cuantos más clientes tenga eBay en la Red, mayor será el atractivo del sitio de subastas tanto para los vendedores como para los compradores de mercancías, por lo que los usuarios tendrán pocas razones para ir a otro sitio.

Cuando la imitación requiere que las empresas modifiquen todo su sistema de actividades, es posible que la política organizacional suponga un obstáculo para la capacidad de un posible rival a la hora de adoptar el modelo empresarial divergente de la estrategia del océano azul. Por ejemplo, las compañías aéreas que intentaron seguir el ejemplo de Southwest de ofrecer la velocidad de viajar en avión con la flexibilidad y los costes de conducir tendrían que haberse enfrentado a importantes revisiones en lo que respecta al trayecto, la formación, el marketing y la política de precios, sin mencionar la cultura. Son pocas las compañías aéreas establecidas que cuentan con la flexibilidad para realizar unos cambios operativos y organizacionales tan extensos de la noche a la mañana. Imitar un enfoque integral del sistema no es algo fácil.

Las barreras cognitivas pueden ser igual de efectivas. Cuando una compañía ofrece un salto en el valor, consigue rápidamente resonancia de marca y una serie de seguidores fieles en el mercado. La experiencia demuestra que incluso las campañas de marketing más costosas tienen dificultades para desplazar al creador de un océano azul. Microsoft, por ejemplo, lleva más de diez años intentando ocupar el centro del océano azul que creó Intuit con su producto de software financiero Quicken. A pesar de todos sus esfuerzos y de todas las inversiones que ha realizado, Microsoft no ha logrado desplazar a Intuit de su posición de líder del sector.

En otras situaciones, los intentos por imitar al creador de un océano azul entran en conflicto con la imagen de marca existente del imitador. Body Shop, por ejemplo, no utiliza top models ni hace promesas de eterna juventud y belleza. Para las marcas de cosmética establecidas, como Estée Lauder y L'Oréal, la imitación era muy difícil, ya que habría significado la total invalidación de su imagen actual, la cual se basa en la promesa de la eterna juventud y belleza.

Un patrón sistemático

Aunque es posible que nuestra articulación conceptual del patrón sea nueva, la estrategia del océano azul ha existido siempre, tanto si las empresas han sido conscientes de ello como si no. Comparemos simplemente las asombrosas coincidencias entre la experiencia teatral-circense del Circo del Sol y la creación por parte de Ford del Modelo T.

A finales del siglo XIX, la industria del automóvil era reducida y de escaso atractivo. Más de 500 fabricantes de automóviles competían en Estados Unidos para fabricar coches de lujo realizados a mano que costaban alrededor de 1.500 dólares y que eran enormemente impopulares entre todos excepto entre los muy ricos. Los activistas anti-automóviles levantaban las carreteras, rayaban los automóviles aparcados con alambres de púas y boicoteaban a los políticos y hombres de negocios que conducían coches. Woodrow Wilson expresó perfectamente el espíritu del momento cuando en 1906 dijo que “nada ha contribuido tanto a extender el sentimiento socialista como el automóvil”. Lo llamó “un retrato de la arrogancia de la riqueza”.

En lugar de intentar derrotar a la competencia y arrebatarse a los otros fabricantes de automóviles un porcentaje de la demanda existente, Ford reconstruyó los límites del sector de los automóviles y de los coches de caballos con el fin de crear un océano azul. En aquel entonces, los coches de caballos constituían el principal medio de transporte a lo largo y ancho de Estados Unidos. El coche de caballos presentaba dos ventajas importantes sobre los automóviles. Los caballos podían esquivar fácilmente los hoyos y el barro que bloqueaban a los coches, especialmente cuando llovía o nevaba, en las carreteras habitualmente en mal estado del país. Además, los caballos y los carruajes eran mucho más baratos de mantener que los lujosos automóviles de aquellos años, que se averiaban con frecuencia y necesitaban mecánicos expertos, que eran caros y escasos. La habilidad de Henry Ford para comprender estas ventajas fue lo que le mostró cómo podía alejarse de la competencia y generar una enorme demanda aún sin explotar.

Ford dijo que el Modelo T era el coche “para las multitudes, construido con los mejores materiales”. Al igual que el Circo del Sol, la Ford Motor Company logró que la competencia fuera irrelevante. En lugar de fabricar coches modernos y personalizados para los fines de semana en el campo, un lujo que pocos podían permitirse, Ford fabricó un coche que, al igual que los coches de caballos, era para uso diario. El Modelo T sólo se fabricaba en un color, en negro, y se le podían añadir muy pocos extras. Era fiable y duradero, diseñado para recorrer sin esfuerzo las sucias carreteras bajo la lluvia, la nieve o el sol. Era fácil de utilizar y de reparar. Se podía aprender a conducirlo tan sólo en un día. Y, como el Circo del Sol, Ford se salió del mercado bajando el umbral de precio, teniendo en cuenta el precio de los coches de caballos (400 dólares) y no el de los otros automóviles. En 1908, el Modelo T costaba 850 dólares; en 1909, el precio bajó hasta 609 y, en 1924, había descendido hasta 290 dólares. De esta forma, Ford convirtió a los compradores de coches de caballos en compradores de automóviles, del mismo modo que el Circo del Sol transformó a los aficionados al teatro en aficionados al circo. Las ventas del Ford T se dispararon. La cuota de mercado de Ford aumentó vertiginosamente, pasando del 9% en 1908 hasta el 61% en 1921, y en 1923 había un coche en la mayoría de los hogares americanos.

Aun cuando Ford ofreció a la gran masa de compradores un salto en el valor, la empresa también logró la estructura de costes más baja de todo el sector, algo similar a lo que el Circo del Sol hizo años más tarde. Al fabricar unos coches altamente estandarizados, con opciones limitadas y partes intercambiables, Ford fue capaz de abandonar el sistema de fabricación predominante, en el cual los coches eran construidos por operarios especializados que se desplazaban de un lugar a otro de la fábrica y fabricaban un coche pieza a pieza, desde el principio hasta el final. La revolucionaria línea de montaje de Ford sustituyó a los artesanos por obreros no especializados, cada uno de los cuales llevaba a cabo de forma rápida y eficiente una tarea única y precisa. Esto permitió a Ford fabricar un coche en tan sólo cuatro días (la media en el sector era de 21 días), lo que dio lugar a una enorme reducción de los costes.

o o o

Los océanos azules y rojos siempre han coexistido y seguirán haciéndolo. Por consiguiente, la realidad práctica exige que las empresas comprendan la lógica estratégica de los dos tipos de océanos. En la actualidad, la competitividad en los océanos rojos domina el campo de la estrategia en la teoría y en la práctica, aun cuando la necesidad que tienen las empresas de crear océanos azules va en aumento. Aunque la estrategia del océano azul siempre ha existido, tales estrategias han sido en su mayor

parte siempre inconscientes. Sin embargo, una vez que las empresas se den cuenta de que las estrategias para crear y capturar océanos azules tienen una lógica subyacente diferente de las estrategias del océano rojo, serán capaces de crear muchos más océanos azules en el futuro.

Publicado en Harvard Deusto Business Review nº 131