


Evasión LIBROS
RELATO

Una estrategia con otro color

La competitividad entre las empresas frena cada vez más la posibilidad de un crecimiento rentable

"Guy Laliberté es actualmente el director ejecutivo del Cirque du Soleil, uno de los productos culturales de exportación más grandes del Canadá, pero antes de eso fue acordeonista, saltimbanqui y devorador de fuego. Las producciones de este circo, fundado en 1984 por un grupo de actores callejeros, han sido presenciadas por cerca de cuarenta millones de espectadores en noventa ciudades del mundo entero. En menos de veinte años, el Cirque du Soleil ha generado un nivel de ingresos que Ringling Bros and Barnum & Bailey —el campeón global de la industria circense— tardó más de cien años en lograr.

Lo que hace que este crecimiento acelerado sea todavía más asombroso es que no se logró en una industria atractiva sino en una más bien deteriorada, cuyo potencial de crecimiento era limitado, visto a la luz del análisis estratégico tradicional. El poder de negociación por parte de los actores estrellas era fuerte. También era fuerte el poder de los compradores o clientes. Las otras formas de entretenimiento —desde diversos tipos de entretenimiento urbano, pasando por los eventos deportivos hasta el entretenimiento en el hogar— proyectaban una sombra larga. Los niños clamaban por su PlayStation en lugar de una visita al circo itinerante.

En parte debido a esto, la industria perdía constantemente a su público y, por consiguiente, veía reducirse también sus ingresos y utilidades. Existía además el sentimiento creciente de los grupos protectores de los animales contra su uso en los circos. Ringling Bros and Barnum & Bailey marcaban la pauta, y los circos más pequeños no eran otra cosa que imitaciones en pequeña escala. Por consiguiente, desde el punto de vista de la estrategia basada en la competencia, la industria del circo carecía de atractivo.

Otro aspecto notable del éxito del Cirque du Soleil es que no triunfó a fuerza de arrebatarle los clientes a la industria cada vez

más pequeña del circo, la cual había puesto tradicionalmente su mira en los niños. El Cirque du Soleil no compitió con Ringling Bros and Barnum & Bailey, sino que creó un espacio antes desconocido en el mercado, en el cual la competencia perdió toda importancia. Apeló a un grupo de clientes completamente distinto: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento sin precedentes. Es importante señalar que una de las primeras producciones del Cirque llevó por título "Reinventamos el circo".

El Cirque du Soleil triunfó porque reconoció que para tener éxito en el futuro, las compañías tendrían que dejar de competir entre sí. La única manera de vencer a la

BAJO LA LUPA
"LA IMPORTANCIA DE REDEFINIR LAS FRONTERAS DEL MERCADO"
Rodrigo Gutiérrez

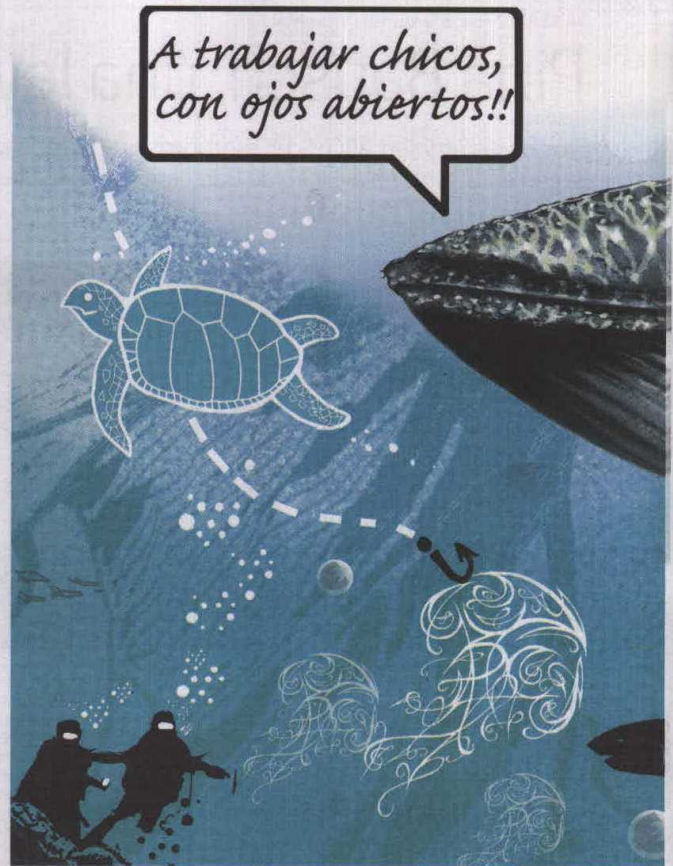
Con más de 8.000 ejemplares vendidos, *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, se ha colado dentro del selecto grupo de libros que realmente han tenido algún éxito trascendental en este mundo editorial, donde no es tarea fácil alcanzar una resonancia sostenible. Ciertamente es que el tema que se acomete entre sus páginas goza de un interesante atractivo, pero también lo es que la manera de afrontarlo es original y novedosa. La expresión "océanos azules" representa toda la esencia que quiere dar a entender la obra, contrapunto a la otra vertiente, al otro océano teñido de rojo, consecuencia directa de la "sangre" que ha

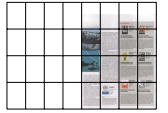
derramado la batalla estratégica que mantienen las empresas entre sí, entendiendo que el objetivo de hacerse con la mayor porción de pastel mueve a la incesante contienda. Así, tratando de escapar de este tópico según el cual ya no existen nichos donde no haga falta pegarse de tortas para prosperar, los autores proponen zambullirse en todas aquellas aguas que aparecen como claras y poco turbias, pergeñando una estrategia lejos de la violencia competitiva que, por desgracia, muchas empresas no pueden afrontar y por la cual claudican un gran número de negocios.

Para encontrar esos amplios espacios libres de competencia descarnada es necesario redefinir las fronteras del mercado y centrarse en la perspectiva global que se

ciere sobre él. De esta manera se puede ir un poco más allá, sobrepasar la realidad que rodea a la demanda y aplicar de manera secuencial los pasos a seguir, los cuales han de llevarnos hasta otra dimensión conceptual. Pero responder con acierto a las vicisitudes que nos surjan quiere decir que hemos de superar barreras organizativas y pensar en la estrategia como un plan que incluye un modelo de actuación, no sólo postulados que hay que tratar de corresponder. Así se cambian los esquemas, y así el marco en el que se desarrolla la rutina cotidiana vira para enfocarse hacia los océanos azules, con el viento a favor que prestan los mercados que funcionan sin cortapisas interpuestas por los propios protagonistas de la rivalidad competitiva

dada en los océanos rojos. Por eso este libro es capaz de ampliar el horizonte de los empresarios y de todos aquellos que crean, porque para que los contenidos textuales tengan relevancia hay que creer en ellos, que es posible otro modo de hacer, otro modo de actuar dentro de la jungla empresarial. W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ésta última con el honor de ser *Becaria Distinguida* en INSEAD, realmente han fraguado una obra que es fácil de leer y sencilla de entender, pero que no deja de ser algo insensata para los más pesimistas. Pero la tradición, que es la que impone la idea estratégica que se mantiene, también está para cambiarla gracias a estrategias de océano azul, que ofrecen más posibilidades y cada vez más capacidad de generar crecimiento.





BETTA

las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen.

En los océanos rojos siempre será importante mantenerse a flote gracias a vencer a los rivales. Los océanos rojos siempre serán importantes y serán una realidad de la vida de los negocios. Pero en vista de que en un número cada vez mayor de industrias la oferta supera la demanda, competir por una participación en unos mercados cada vez más chicos, aunque será necesario, no bastará para sostener un alto desempeño. Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, también deben crear nuevos océanos.

Infelizmente, los océanos azules en su mayoría no están definidos. El pensamiento estratégico de los últimos veinticinco años se ha centrado principalmente en las estrategias para los océanos rojos donde prevalece la competencia. El resultado ha sido un conocimiento bastante bueno sobre la manera de competir hábilmente en las aguas rojas, desde el análisis de la estructura económica básica de una industria existente, hasta la selección de una posición estratégica de bajo costo o de diferenciación o de enfoque, o la referenciación (benchmarking) de la competencia. Aunque algo se habla acerca de los océanos azules, no hay muchas guías prácticas sobre la manera de crearlos. A falta de unos esquemas analíticos para crear los océanos azules y de unos principios para manejar eficazmente el riesgo, la creación de dichos océanos se ha quedado en el plano del deseo por ser una estrategia demasiado arriesgada a juicio de los gerentes. Este libro proporciona los esquemas prácticos y las herramientas analíticas para buscar y capturar sistemáticamente los océanos azules.

Si bien la expresión océanos azules es nueva, su existencia no lo es. Son un rasgo del pasado y el presente de la vida de las empresas [...]."

competencia es dejar de tratar de vencerla. Para comprender ese logro del Cirque du Soleil, imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían



La estrategia del océano azul
W. Chan Kim / Renée Mauborgne
Editorial Granica
256 páginas
18 euros

El autor

W. Chan Kim es profesor de la cátedra Bruce D. Henderson del Boston Consulting Group en Estrategia y gestión internacional en INSEAD. Renée Mauborgne es Becaria Distinguida de INSEAD y catedrática de Estrategia y Gestión. Dentro del pequeño mundo editorial del *management* español estos dos autores han conseguido vender más de 8.000 ejemplares.

RECOMENDADOS



Funky Business Forever
Kjell A. Nordström
Jonas Ridderstråle
Pearson
265 páginas
24 euros

Una idea original para disfrutar del capitalismo

Los autores, dos auténticos gurús de los negocios, aparecen en el ranking mundial de expertos en gestión *Thinkers 50*, como novenos del mundo y primeros de Europa. En las páginas de este libro aparecen constantes ejemplos, recopilados después de sus viajes por todo el mundo, de talento e innovación, el único camino que para ellos no lleva a la extinción.



Modelo organizativo en red
Pedro Pablo Ramos
Pearson
196 páginas
22 euros

Las estructuras de las compañías están cambiando

Con la llegada de las nuevas tecnologías las compañías de todo el mundo que quieren prosperar tendrán que adaptarse a un entorno nuevo, modificando sus estructuras e integrándose en nuevas estrategias empresariales. Como dice Pedro Luis Uriarte, autor del prólogo, estas son las claves para potenciar la productividad y la competitividad.



El arte de inventarse profesiones
Empresa Activa
Sergio Bulat
153 páginas
12 euros

Destacar dentro de un mundo laboral en crisis

El mundo laboral no atraviesa por uno de sus grandes momentos. Estar en crisis puede poner las cosas difíciles a los trabajadores, pero también puede presentarse como un filón si se hacen las cosas con algo de originalidad. Tener una actitud diferente, por ejemplo inventándose una profesión, puede hacer que en el futuro, gracias al cambio vertiginoso de las situaciones, alcancemos el éxito.



Los dioses del marketing son humanos
Victor Molero Ayala
Esic Editorial
255 páginas
12 euros

Una visión más cercana de la gestión de las empresas

Con este libro el autor nos acerca de una manera fácil y entretenida las distintas partes y personajes que hacen posible el funcionamiento en el mercado de los productos o servicios. A través de historias de lo más variopintas se explica qué hace un director de marketing o un jefe de producto. La obra está dirigida principalmente a jóvenes, lo que hace que trate de dar respuesta toda las curiosidades.



Gabriel Cisneros: político y hombre de bien
José María Aznar,
Mariano Rajoy,
varios Faes
151 páginas
5 euros

Biografía de un apasionado por la política

Una lista casi interminable de personajes con más o menos repercusión mediática han participado en este libro homenaje a Gabriel Cisneros Laborda, uno de los padres de la Constitución. Nacido en Tarazona, provincia de Zaragoza, su trabajo dejó huella imborrable en la historia parlamentaria española después de haber sido diputado en seis legislaturas. Fue además patrono de la Fundación Cisneros.



Manual práctico del plan general de contabilidad 2007
BBVA, Cámara de Madrid, CEM, Auren
289 páginas
20 euros

Guía para entender los nuevos planes contables

El nuevo Plan General de Contabilidad, en vigor desde el 1 de enero de 2008, supone una mayor armonización con respecto a las normas internacionales y, además, ha supuesto una auténtica revolución dentro del panorama contable de nuestro país. Con este libro son varias las entidades que pretenden informar y sensibilizar a las empresas sobre la importancia y calado de esta reforma contable.