

OCÉANO ROJO, OCÉANO AZUL. EL CIRCO DEL SOL

¿Son sostenibles las ventajas competitivas?

Carlos Herreros de las Cuevas

En el año 2005 dos profesores de INSEAD, Cham Kim y Renée Maubourgne , publicaron su libro “Blue Ocean Strategy” que ha tenido una enorme repercusión entre los profesionales dedicados al estudio de la estrategia; y, también por supuesto, entre directivos y ejecutivos de todo el mundo. Tanta fue la repercusión, que un centro tan prestigioso como INSEAD nada menos que dedicó un imponente edificio al Instituto del Océano Azul.



En su día, yo también leí y releí el libro que me pareció de gran interés aunque debo confesar que la parte que menos me gustó fue que el casi único ejemplo del libro fuera “El Circo del Sol”. He visto varias veces este espectáculo y me sigue pareciendo fascinante pero siempre creí excesivo que los autores afirmaran que era el gran ejemplo del “Océano Azul” al tiempo que los circos más tradicionales seguían en el “Océano Rojo”, un espacio competitivo totalmente ocupado por otros circos más tradicionales con la común característica de que todos estaban en declive.

No pretendo sugerir que también el “Circo del Sol” ha empezado su declive; al contrario, su fundador Guy Laliberté acaba de vender el 90% de la Compañía a dos inversores, fondos, TPG Capital , el grupo chino Fosun y la Caisse de Dépôt et Placement de Quebec. Insisto, no creo que estos inversores dediquen un solo dólar a una empresa en declive y han pagado por El Circo nada menos que 1.500 millones de dólares.

Por su parte, Laliberté a sus 55 años dice que ha preferido vender antes que dejársela a sus cinco hijos que, según dice, tienen otros intereses: “ de verdad no creo en empresas de segunda generación; mis hijos tienen sus propias pasiones y como padre quiero tener la capacidad de apoyarles”. Declaraciones literales de Laliberté que pueden hacernos pensar , por ejemplo, en Inditex que ha resuelto la transición generacional incorporando a extraordinarios ejecutivos. Y también, a mi juicio, pueden sugerirnos una reflexión sobre la duración de los “océanos azules”, es decir, sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

Una de las más brillantes profesoras de Harvard, Rita Gunther McGrath¹ dice que los ejecutivos han de dejar de basar sus estrategias en las ventajas competitivas sostenibles y, en su lugar, ofrece una perspectiva estratégica basada en la idea de ventajas competitivas transitorias; que para ganar en entornos volátiles e inciertos los ejecutivos han de aprender a explotar oportunidades de poca duración con velocidad y decisión. Que las estructuras profundamente embebidas y los sistemas en los que se basan para extraer el máximo valor de una ventaja competitiva, en realidad se convierten en cargas anticuadas e incluso peligrosas en un entorno competitivo que se mueve con rapidez.

Hay que cambiar el manual de la estrategia cuando las ventajas competitivas no duran o perviven durante un periodo de tiempo mucho más corto. Los líderes han heredado un conjunto de ideas que pueden haber sido sensatas en un momento pero que, actualmente, no siguen el ritmo de cambio estratégico. Aunque son conscientes de que la norma es el cambio rápido, las estrategias que utilizan siguen procediendo de marcos de referencia y de prácticas que fueron muy eficaces hace décadas.

Se puede predecir la caída de muchas empresas que están diseñadas en el entorno de la ventaja competitiva sostenible. El problema fundamental que esas estructuras y sistemas profundamente incrustadas diseñadas para extraer el máximo valor, pueden convertirse en una carga, en un pasivo cuando el entorno exige “surfear” las olas de las oportunidades de poca duración. Para competir en estos nuevos entornos se necesita hacer las cosas de forma diferente.

La neurociencia ayuda a los ejecutivos no con teoría sino con práctica a modificar o crear redes neuronales nuevas que superen a las antiguas porque los ejecutivos necesitan aprendizajes diferentes y esto significa circuitos neuronales que han de crearse y otros antiguos que han de inhibirse. Son muchos quienes describen este fenómeno cerebral pero muchos menos los que saben cómo intervenir eficazmente con ejecutivos y directivos para poner la neurociencia al servicio de la resolución de sus problemas

¹ “The end of competitive advantage” Harvard Business Review Press, 2013