

3.2.3. UNA NUEVA INTERPRETACIÓN DEL MODELO DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS

3.2.3.1. INTRODUCCIÓN

Una precisión previa, cuando Porter dice que sus dos estrategias genéricas se diferenciación o de coste bajo se pueden dar en todo el mercado o sólo en un segmento incurre, a nuestro juicio, en una contradicción. ¿Cómo ser diferente si un competidor se dirige a todo el mercado? Si fuera diferente para todos ¿para quién sería diferente? A nuestro parecer la diferenciación sólo es posible en un segmento. Puede que alguien que se dirija a todo el mercado sea único, pero eso no significa que sea diferente. La diferenciación sólo es posible si hay segmentos en los que diferenciarse.

La tesis de Porter de la cuasi incompatibilidad entre las dos estrategias genéricas está hoy, a nuestro juicio, muy superada por la realidad. También, en consecuencia la interpretación que hace The Boston Consulting Group de los entornos genéricos está también superada. Las dos estrategias genéricas de Porter coexisten en muchos casos y hay muchos sectores de actividad en los que el entorno genérico presenta simultáneamente características de un entorno especializado y concentrado. Por ejemplo, las modernas cadenas de tiendas de moda especializadas se desenvuelven en entornos especializados, en donde cada competidor o grupo de competidores se concentra en un segmento de mercado, prescindiendo de los demás; sólo INDITEX tiene una decena de enseñas: ZARA, MASSIMO DUTTI, PULL & BEAR, etc., cada una centrada en un segmento del mercado; así ZARA, compite directamente en su segmento con MANGO y H&M, mientras MASSIMO DUTTI compite más directamente con MILANO, PEDRO DEL HIERRO o CORTEFIEL y PULL & BEAR lo hace con SPRINGFIELD entre otros. ¿Es una ventaja competitiva de estas cadenas la especialización en un nicho segmento? ¿Hay barreras para que el segmento al que se dirigen considere que la oferta comercial de las tiendas de una cadena es digna de ser tomada en cuenta?: pensamos que sí, sin ninguna duda, no es fácil alcanzar esa condición. Pero en cada caso, más y más en el caso de aquellas cadenas que se dirigen a segmentos más grandes, ¿sería viable una cadena de tiendas, si no tuviera al menos varios cientos de sucursales o una buena parte de la cuota del segmento, para poder alcanzar unos costes suficientemente bajos?: pensamos que no. Por tanto para poder estar en el segmento es necesario poner en juego ambas estrategias genéricas: tanto la de especializarse en un nicho segmento, que a través de la diferenciación

fidelice a la clientela, como la de disponer en él de una cuota suficiente para poder acceder a costes bajos imprescindibles para sobrevivir. El entorno genérico sería un entorno mixto. No hay una contraposición entre la estrategia de especialización y la de coste bajo, como mantiene Porter y sostiene The Boston Consulting Group en su modelo.

3.2.3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS Y BARRERAS DE ACCESO

En los sectores en donde haya barreras para el acceso de nuevos entrantes se abre la posibilidad de lograr rentabilidades apreciables para los que estén; en estos sectores las empresas para ser viables necesitan disponer de alguna ventaja competitiva, ventajas que no están al alcance de cualquiera, no son fáciles de conseguir. Cuando los requisitos necesarios para lograr alguna de estas ventajas competitivas, que serían imprescindibles para la viabilidad de la empresa en el sector, fueran muy exigentes, muy difíciles de alcanzar, se convertirían, para los posibles nuevos entrantes, en barreras de acceso al mismo, y la competencia se vería así restringida a los ya instalados, por lo que aparecería, para ellos, la posibilidad de obtener beneficios. El tamaño de las barreras de acceso a un sector, si es que se pudiera hablar así, de tamaño de las barreras, o lo que sería lo mismo, el tamaño de las ventajas competitivas necesarias para competir en él de forma eficiente, son una condición necesaria para que en el sector haya rentabilidad, puesto que de no haberlas la competencia provocada por los nuevos entrantes arruinaría, en un corto plazo de tiempo, ésta.

Las barreras de acceso a un sector de actividad se pueden deber a dos grandes grupos de condiciones: si el mercado global estuviera al alcance de todos los competidores y no hubiera diferenciación posible entre ellos éstas sólo podrían deberse a la necesidad de tener un coste lo suficientemente bajo para ser viable, una condición que sí tendrían los instalados pero que no sería posible o fácil de conseguir para los otros; si en el sector hubiera segmentos diferenciados susceptibles de ser atendidos con una oferta específica que fuera preferible a las demás ofertas, las barreras se deberían a la necesidad de ser percibido como muy diferenciado o exclusivo por uno de los segmentos del mercado para poder operar en él, siempre que esa condición no estuviera al alcance de los otros o, cuando menos, no fuera fácil alcanzarla.

3.2.3.3. EL ORIGEN DE LAS BARRERAS

Las barreras de acceso a un sector de actividad se deben a dos grandes grupos de condiciones: si el mercado global está al alcance de todos los competidores y no hay diferenciación posible entre ellos, éstas sólo pueden deberse a la necesidad de tener un coste lo suficientemente bajo para ser viable, una condición que sí tendrían los instalados y que no sería posible o fácil de conseguir para los otros; si en el sector hay segmentos diferenciados susceptibles de ser atendidos con una oferta específica que sea preferible a las demás ofertas, éstas deberían deberse a la necesidad de ser percibido como muy diferenciado o exclusivo por uno de los segmentos del mercado, para poder operar en él, siempre que esa condición no estuviera al alcance de los otros o, cuando menos, no fuera fácil alcanzarla.

Para los instalados, las ventajas competitivas por bajo coste se deben, fundamentalmente, a economías de escala, a curva de experiencia, o a ambas. Cuando hay economías de escala, los costes son más bajos para quien ha alcanzado el tamaño eficiente; pero el que haya ventaja por tamaño no quiere decir que, necesariamente, pueda haber barreras y beneficios en el sector: si porque el tamaño eficiente no fuera excesivo en comparación al tamaño del mercado fueran muchos los que tuvieran esa cuota de mercado mínima para ser viables no serían conscientes de su mutua dependencia y pretendiendo incrementar sus beneficios a título particular se enzarzarían en una guerra de precios que acabaría con todos vendiendo a su coste medio mínimo; sólo cuando el tamaño eficiente esté muy cerca del tamaño del mercado, cuando el grupo sea muy pequeño, oligopolístico, los competidores serían conscientes de su mutua dependencia, actuando en la práctica como un "cartel" manteniendo los precios altos sin que eso pusiera el ingreso al alcance de un nuevo competidor, el cual no podría alcanzar el tamaño mínimo para ser viable, porque no cabría en el mercado con ese tamaño. Con una estructura de la oferta sectorial muy concentrada, con pocos concurrentes y un líder claro, todos actúan, en la práctica, con un acuerdo colusorio tácito sobre los precios, lo que da lugar a que los instalados tengan rentabilidad - tanto mayor para cada uno de ellos cuanto mayor sea la cuota de mercado alcanzada -, aunque uno más no cabría en el mercado; entonces, habría una barrera de entrada - es cierto que esta barrera sería sólo disuasoria y no absoluta, porque un potencial nuevo entrante podría entrar pensando

que, aunque sobrara uno, tal vez fuera uno de los ya instalados el que tuviera que abandonar y no él; también señalar que mientras el sector esté en crecimiento se aminora el efecto disuasorio a la entrada de nuevos competidores -. Si los instalados accedieran, por mor de su experiencia acumulada, a unos costes sólo alcanzables cuando se tuviera mucha experiencia, los competidores nuevos no tendrían acceso a los costes de los instalados desde mucho tiempo atrás hasta que, después de ingresar y estar en pérdidas por largo tiempo, adquirieran esa experiencia. Si los instalados fueran pocos estaríamos en el caso anterior de restricción de la competencia y si fueran muchos también como en el caso anterior competirían y anularían los beneficios como decíamos más arriba.

En un sector con productos diferenciados habría, para cada segmento de mercado, una modalidad de producto que sería preferible a las demás. Si pensamos, simplemente, en la diferenciación mínima que provoca la ubicación, tenemos muchos sectores de actividad en los que el producto ofertado es, fundamentalmente, el mismo, salvo que cada competidor lo ofrece en una ubicación diferente, que, para el segmento de mercado más próximo, lo hace preferible a los demás. Por ejemplo: el comercio detallista y muchos servicios personales, dada su inseparabilidad, son así; también en otros muchos sectores en los que hay mínima diferenciación y ésta no es de origen espacial ocurre lo mismo: los productos son diferenciados aunque sustitutivos muy próximos entre sí. La diferenciación no da lugar, necesariamente, a que haya beneficios. En un sector con diferenciación puede ocurrir, como de hecho ocurre en los sectores mencionados más arriba, que los demás productos, aun no siendo los preferidos para el segmento, sean sustitutivos cuasi perfectos de la opción escogida, en cuyo caso no habría beneficios, o que no lo sean, en cuyo caso sí aparece la posibilidad de que los haya. Es decir: puede que el segmento atendido por cada competidor sea totalmente compartido con otros productos de otros competidores, los sustitutivos próximos, o que no lo sea, porque cada competidor tenga una parte del segmento, o todo él, para él solo o para un grupo pequeño que consciente de su mutua dependencia actuaría como si fuera uno sólo. Eso es lo que ocurre en los sectores de alta especialización en donde sólo uno, o un grupo muy pequeño, puede acceder a cada segmento de mercado. Como ejemplos podemos citar sectores de productos de lujo - bienes o servicios -, o de alta exclusividad en donde la competencia está atemperada por la alta diferenciación entre los

competidores, cada uno de los cuales compite en un solo segmento y no en todo el mercado.

Para acceder a determinados sectores de actividad puede ser necesaria una combinación cualquiera de ambos requisitos. Puede que el origen de las barreras sean los costes bajos o que sea la estanqueidad de cada segmento; o puede que sean ambos simultáneamente. Además, si el segmento fuera estanco no para un solo competidor sino para varios que hubieran alcanzado la condición de diferenciación a la vez, podría darse que el efecto de que las economías de escala, que tal vez no fueran eficaces como barrera en el mercado en su conjunto, lo fueran en el segmento estanco, siempre de tamaño menor. Es decir puede haber barreras por una u otra, o por ambas causas; y además los efectos de las economías de escala pueden verse reforzados por la existencia de segmentos del mercado estancos.

Si las barreras de acceso fueran irrelevantes, casi inexistentes, es decir si cualquiera pudiera acceder al sector de actividad, ni por diferenciación, ni por coste bajo, habría para nadie ventajas, todos los competidores estarían en las mismas condiciones, incluidos los potenciales entrantes, y no habría rentabilidad para nadie, más allá de la retribución de los factores a su coste. También cuando las barreras fueran poco relevantes, es decir ineficaces para disuadir la entrada de concurrentes nuevos, éstas podrían deberse bien a que hiciera falta un cierto tamaño, aunque muy pequeño aún en relación al tamaño del mercado, y por tanto alcanzable para otros competidores, o a que para competir fuera preciso alcanzar una cierta diferenciación en un segmento determinado del mercado, aunque esta diferenciación no llegase a generar tampoco un barrera significativa para que otros pudieran acceder, a pesar de que el acceso al segmento no fuera obvio. Los modelos microeconómicos teóricos aplicables en cada uno de estos dos casos serían: la competencia perfecta, cuando el mercado no tuviera segmentos diferenciables, o la competencia monopolística⁴ cuando los hubiera, pero recordemos que en cualquiera de ambos modelos no hay beneficios para nadie. También pudiera ocurrir que fueran necesarias ambas condiciones simultáneamente: un cierto tamaño y una cierta especialización en el segmento, aunque tampoco en este caso la barrera fuese eficaz para impedir el acceso de cualquier nuevo entrante: ni se

⁴ Chamberlin, Edward H. (1946), "Teoría de la competencia monopólica", México, Fondo de Cultura Económica.

podría conseguir coste más bajo que el de otros aumentando tamaño, ni se podría conseguir diferenciación en un segmento porque casi cualquiera podría entrar en el segmento.

A partir de que las barreras para el acceso fuesen relevantes se empezaría a producir el efecto de que éstas fuesen más y más disuasorias para la entrada de nuevos concurrentes y la competencia se vería, por tanto, cada vez más restringida, por lo que aparecería la posibilidad de que en el sector hubiera rentabilidad significativa para los que hubieran sido capaces de alcanzar los requisitos necesarios para competir de forma viable. Pero, también ahora, las barreras para acceder podrían deberse a cualquiera de las dos causas: bien a la necesidad de lograr exclusividad en un segmento del mercado; bien a la necesidad de disponer de coste bajos por acceder a tamaño suficiente para alcanzarlos; bien a la necesidad de disponer de ambos en mayor o menor grado. En cualquier caso el tamaño de la barrera lo marcará la condición más difícil de alcanzar en cada caso.

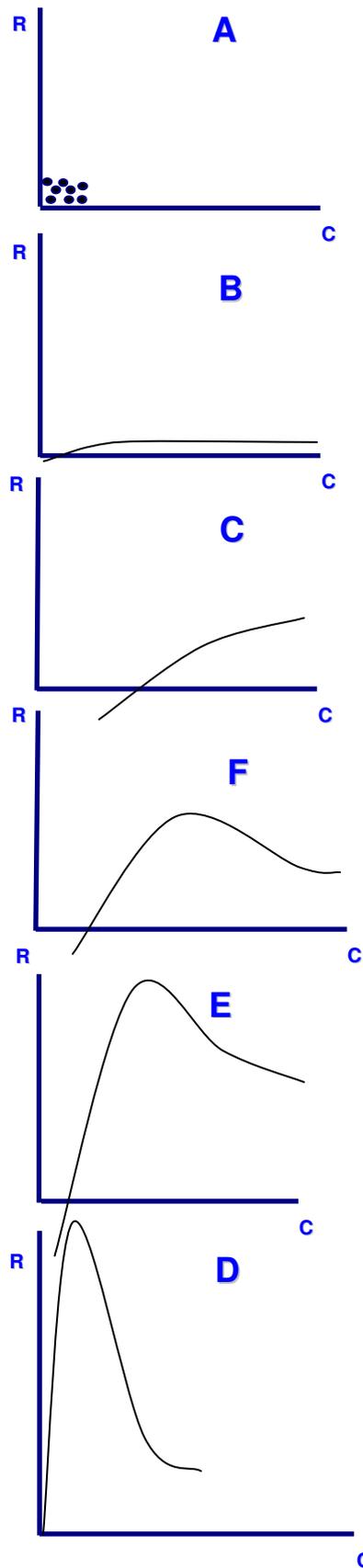


Figura 10. Correlación entre rentabilidad y cuota en cada entorno genérico (elaboración propia)

En un entorno tipo B, asimilable a un entorno perfectamente competitivo, la rentabilidad sería muy baja, la correspondiente al tipo de interés a largo plazo más la prima de riesgo que el sector pudiera tener por incertidumbre; y ésta no dependería de la cuota de mercado que se alcanzara, sería la misma para todos a partir de un tamaño muy pequeño en relación al tamaño del mercado. En estos sectores la estructura de la oferta sectorial puede estar atomizada y haber sólo empresas pequeñas, aunque también puede ocurrir que haya empresas grandes aunque el tamaño no supone mayor rentabilidad; lo probable es que haya cualquier mezcla de empresas grandes y pequeñas atacando el mercado global. Un mercado real parecido sería el de cualquier "*commodity*" agrícola - trigo, maíz, soja, girasol, etc. -. Puede haber explotaciones enormes, grandes o más pequeñas, todas con la misma rentabilidad, la competitiva, pues a partir de un tamaño pequeño en relación al tamaño del mercado ya no hay economías de escala. En un entorno tipo A el crecimiento por penetración del mercado es posible, pues el mercado está al alcance de todos, aunque, como decíamos, disponer de mayor tamaño no incrementa la rentabilidad. Es claro que en este tipo de entornos crecer supone tener un negocio más grande, pero no más rentable.

En un entorno tipo A, asimilable a la competencia monopolística, la rentabilidad sería también muy pequeña, como en el caso anterior, y tampoco dependería de la cuota de mercado alcanzada, que, además, en este caso, sería siempre muy escasa para cada competidor, pues la segmentación del mercado no permitiría a cada uno dirigirse a todo el mercado sino sólo a una pequeña parte de él. Eso es lo que condiciona que en este caso la estructura de la oferta sectorial sólo pueda ser fragmentada: con muchos competidores muy pequeños. Un mercado real parecido sería el de la confección no especializada, o servicios como el pequeño comercio, peluquerías, tintorerías, etc. En un entorno tipo B la penetración de todo el mercado es imposible porque cada competidor tiene a su alcance sólo una parte de él; la única forma de penetrarlo sería por adición de diferentes operadores en cada segmento; es decir, un negocio para ser grande, en un sector fragmentado así, tendría que disponer de muchas sucursales, cada una de las cuales actuaría en su nicho, aunque ese hecho tampoco le pondría en ventaja respecto de la rentabilidad alcanzable por el conjunto, que seguiría siendo la rentabilidad competitiva.

En un entorno tipo C, asimilable a un oligopolio natural, las economías de escala conducen a una estructura de pocos competidores; la rentabilidad es mayor cuanto mayor cuota se tiene. Ejemplos: los servicios de telefonía para el mercado doméstico y PYMES, las cadenas de hipermercados, la banca de particulares, etc. Todos tienen todo el mercado a su alcance, y compiten de la única forma posible: luchan con las mismas armas por alcanzar la máxima cuota de mercado; esa lucha se establece en torno al precio bajo que marca quien accede al coste más bajo que, de esa manera, pone a los otros en desventaja y se apropia del crecimiento del mercado mientras este crece, ganando más y más cuota. En este tipo de segmentos la rentabilidad no es nunca muy alta, porque la competencia se basa en el coste, aunque el tamaño alcanzable es enorme.

En un entorno tipo D, el mercado es segmentado y cada segmento requiere de unas características tan singulares para ser viable en él que lo hacen estanco, es decir, independiente del resto de los segmentos. Aquí, la rentabilidad sería máxima para una mínima cuota del mercado global, la del segmento en el que cada uno resulta exclusivo; en cuanto se trata de entrar en otro segmento la exclusividad en el segmento de origen se resiente y la rentabilidad cae. Los productos - bienes o servicios - apellidados de lujo son así; también los servicios a empresas altamente especializados. En un entorno de alta especialización, no tiene sentido luchar por cuota del mercado conjunto. Sabemos que en este tipo de entornos la máxima rentabilidad se obtiene para una cuota limitada al segmento estanco de interés. En estos entornos la rentabilidad puede ser muy alta pero la segmentación impone que el tamaño de las empresas no sea, ni mucho menos, tan grande como si se dirigieran al mercado global.

Analicemos ahora los entornos mixtos. En estos entornos el tamaño puede ser grande y la rentabilidad también lo que les confiere un gran interés. En un entorno tipo E hay segmentos de mercado estancos, aunque pocos y grandes, y en cada segmento pueden haber unos pocos competidores que son percibidos como exclusivos, pero, además, hay economías de escala, reforzadas ahora por actuar en un segmento en lugar de en todo el mercado. Las cadenas de tiendas especializadas en moda, serían sectores así. También serían así las cadenas de tiendas especializadas, los "*category killers*", como tiendas de muebles, de

material deportivo, "*garden centers*", etc. Cuando, en este entorno, el negocio que crece a base de sucursales que se integran puede alcanzar ventajas competitivas derivadas de la agregación, aparecen barreras por tamaño y la posibilidad de obtener beneficios.

En un entorno tipo F pesan más las economías de escala que la especialización, pero ambas están presentes. Cada competidor compite en un segmento grande que puede compartir con otros y las economías de escala son evidentes. Las compañías aéreas llamadas de bajo coste que compiten cada una en su nicho geográfico en torno a un aeropuerto base pueden ser un buen ejemplo.

En los entornos mixtos tipo E y F es necesario alcanzar la diferenciación para poder captar la atención del segmento y entonces es necesario penetrar cuanto antes el mismo para añadir otra barrera para la instalación de nuevos competidores que entonces no podrían acceder al segmento, pues aunque logran ser percibidos como diferenciados, no podría acceder al tamaño mínimo para ser viable en el segmento.