

3.2.2. EL MODELO DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS DE THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group propuso un modelo de análisis que contribuía a clarificar el problema de la compatibilidad o incompatibilidad de las estrategias genéricas de Porter: el modelo de los entornos estratégicos genéricos. El modelo maneja una matriz con doble entrada: de un lado toma en cuenta el número de fuentes de ventaja competitiva diferentes que puede haber en el sector - es decir, la diversidad de enfoques posible para competir eficazmente - y de otro considera el tamaño, mayor o menor, de las ventajas competitivas que se pueden lograr. Cruzando estos dos factores en la matriz de análisis, The Boston Consulting Group definió cuatro entornos estratégicos genéricos que originan estructuras sectoriales diferentes - con oferta más o menos concentrada - que a su vez condicionan las estrategias posibles para competir con éxito en cada uno de ellos: entornos fragmentados, especializados, concentrados y estancados.

los entornos estratégicos del B.C.G.

		tamaño de las ventajas	
		pequeño	grande
fuentes de ventaja	muchas	fragmentación	especialización
	pocas	estancamiento	concentración

Figura 7 (adaptado de IDEAS SOBRE ESTRATEGIA de The Boston Consulting Group)

Entornos fragmentados: en estos entornos las ventajas competitivas logrables son de pequeño tamaño y hay gran diversidad de planteamientos para poder competir. En los entornos fragmentados los beneficios esperables nunca van a poder ser altos. Los competidores, aprovechando la diversidad de enfoques posibles, se orientarán hacia un pequeño segmento, el que les resulte más próximo, tratando de fidelizarlo. La estructura de la oferta sectorial en los entornos fragmentados estará muy

atomizada. Cada competidor ocupará su pequeño nicho de mercado, copando una cuota de mercado insignificante.

Entornos especializados: en estos entornos las posibilidades de competir de forma combinada con las grandes ventajas competitivas conseguibles conducen a un entorno sectorial en el que cada competidor estará centrado en su nicho específico. En los entornos especializados la única estrategia inteligente es intentar lograr ser percibidos como exclusivos por un determinado tipo de clientes; nunca luchar por el liderazgo en costes a través de la consecución de una alta participación en el mercado global con una propuesta indiferenciada. La pelea en estos entornos no es nunca por el tamaño, por conseguir la máxima cuota posible del mercado general, sino por lograr la percepción de exclusividad en la parte del mercado capaz de apreciar y valorar la diferenciación de cada competidor. La rentabilidad máxima no se consigue a través de la obtención de la máxima cuota; más aún, conviene limitar la cuota atendiendo sólo al segmento escogido, pues si se tratase de abarcar más mercado se perdería la percepción de exclusividad en el segmento y bajaría la rentabilidad. El clima competitivo en los entornos de alta especialización, por ser altas las barreras de acceso y porque cada competidor compite de forma muy diferente, será muy amable.

Entornos de volumen: en estos entornos no hay posibilidades de encontrar enfoques diversos para competir, todos los competidores han de hacerlo de la misma forma, con la misma propuesta global, pero las economías de escala y la curva de experiencia originan ventajas competitivas para los instalados. En los entornos de volumen, como no hay posibilidades para la diferenciación, la única estrategia posible es la lucha por el liderazgo en coste. Los competidores luchan por la mayor cuota posible del mercado global que les otorgue ese liderazgo. Estos entornos conducen inexorablemente a estructuras de oferta con muy pocos concurrentes: un oligopolio con riesgo permanente de pasar a monopolio si no interviene la administración para evitarlo.

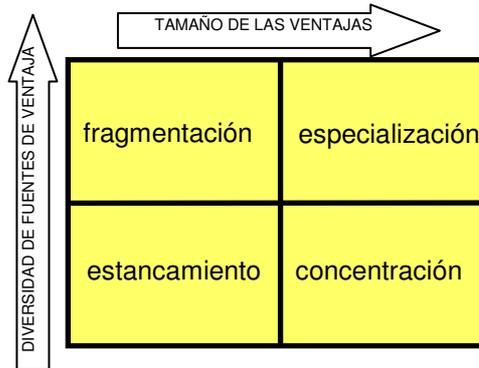
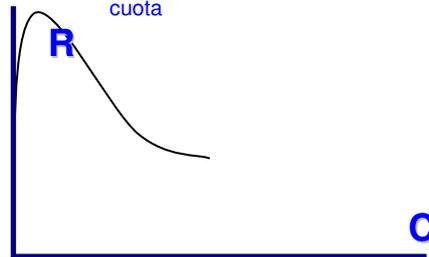
Entornos estancados: cuando todos los competidores emplean la misma estrategia, porque no hay apenas diversidad de fuentes de ventaja competitiva y no hay ventajas competitivas claras el clima competitivo se torna muy hostil. No hay diferenciación posible, ni tampoco economías de escala o ventaja por tamaño. Al no tener posibilidades de competir de

forma singular y no haber apenas ventajas para nadie, la única estrategia posible es la máxima eficiencia en las operaciones, la mínima superestructura organizativa y el constante ahorro en los costes. Para BCG, los entornos de volumen se vuelven estancados cuando el crecimiento se torna negativo. Las ventajas por tamaño tienden a disminuir cuando cesa el crecimiento y se detiene la carrera por conseguir mejores costes a través de las ampliaciones de capacidad.

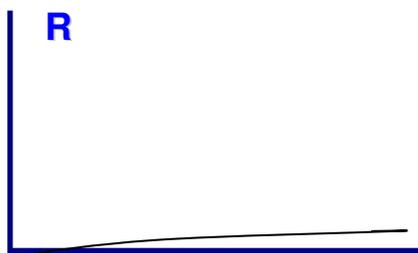
Las rentabilidades y, sobre todo, las cuotas alcanzables son muy pequeñas. No hay relación entre el tamaño y la rentabilidad



La rentabilidad mayor no se corresponde con la cuota más grande. A partir de una cuota óptima, restringida al segmento de interés, la rentabilidad disminuye con los incrementos de cuota



La relación entre tamaño y rentabilidad ha desaparecido o es muy poco relevante.



Hay una relación directa entre rentabilidad y cuota. A mayor cuota mayor rentabilidad.

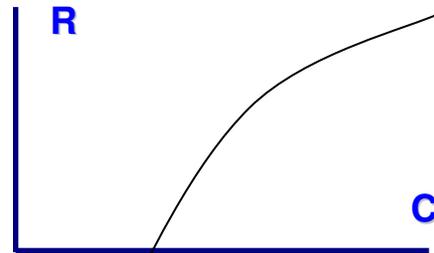


Figura 8. Relación entre la cuota de mercado y la rentabilidad en cada tipo de entorno genérico (adaptado de IDEAS SOBRE ESTRATEGIA de The Boston Consulting Group)