

**Gustavo Mata Fernández-Balbuena\***

# MODALIDADES DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, SEGÚN EL ENTORNO GENÉRICO DE SU SECTOR, Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MISMA

*El entorno genérico en el que se desenvuelva la actividad de la empresa va a condicionar la estrategia de crecimiento y en consecuencia la posible estrategia de internacionalización. Identificar el entorno genérico es clave para diseñar una estrategia de internacionalización coherente. En el artículo se presenta una herramienta original para clasificar los entornos genéricos, que es una evolución de la de The Boston Consulting Group, para discutir, a continuación, las opciones de crecimiento e internacionalización más adecuadas en cada tipo de entorno.*

**Palabras clave:** economía de la empresa, competitividad, cuota de mercado, internacionalización de la economía.

**Clasificación JEL:** F02, H21, L10.

## 1. Ventajas competitivas y barreras de acceso

Sólo en los sectores en donde haya barreras para el acceso de nuevos entrantes, al estar la competencia restringida a los competidores ya presentes, se abre

la posibilidad de lograr rentabilidades apreciables; pero, en ellos, los competidores, para poder ser viables, necesitan disponer de alguna ventaja competitiva. O, lo que es lo mismo, 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 insta-

---

\* Coordinador del área de Estrategia en el programa Máster en Gestión Internacional de la Empresa de CECEO.

lados, 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, es una condición necesaria para que en el sector haya rentabilidad, puesto que de no haber barreras la competencia provocada por los nuevos entrantes arruinaría, en un corto plazo de tiempo, a éstas.

## 2. El origen de las barreras de acceso a los sectores de actividad

Las barreras de acceso a un sector de actividad, o las ventajas competitivas necesarias para poder acceder a él, 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 viables, una condición que tendrían los instalados como ventaja y que no sería posible o fácil de conseguir para los otros; o, si en el sector hubiera segmentos diferenciados susceptibles de ser atendidos con una oferta específica que fuera preferible, para cada uno de ellos, a las demás ofertas, éstas deberían deberse a la necesidad de ser percibido como muy diferenciado o exclusivo por cada segmento 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. Ventajas competitivas por bajo coste

Las ventajas competitivas por bajo coste se deben, fundamentalmente, a la existencia de economías de escala y al efecto de la curva de experiencia.

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, tenga que haber barreras de ac-

ceso y, por ende, 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 con ese tamaño sabría que no cabría, razonablemente, en el mercado. Con una estructura de la oferta sectorial muy concentrada, con pocos concurrentes y un líder claro, todos actuarían en la práctica con un acuerdo colusorio tácito sobre los precios, lo que daría lugar a que los instalados tuvieran rentabilidad —tanto mayor para cada uno de ellos cuanto mayor fuera la cuota de mercado alcanzada—, aunque uno más no cabría en el mercado. Entonces, habría una barrera de entrada para cualquier nuevo entrante —es cierto que esta barrera sería sólo disuasoria y no absoluta, porque un potencial competidor podría entrar pensando que, aunque sobra 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 de la entrada de nuevos competidores, pues aunque hoy razonablemente no quepan, tal vez mañana sí sea razonable entrar, porque ya quepan—.

Cuando opera la curva de experiencia que posibilita el acceso a menores costes en la medida que se aumenta el número de unidades producidas de bienes o de servicios, los instalados accederían, por mor de su experiencia acumulada, a unos costes sólo alcanzables cuando se tuviera mucha experiencia, y los competidores nuevos no tendrían acceso a los costes de los instalados desde mucho tiempo atrás hasta que, después de ingre-

sar y estar en pérdidas por largo tiempo, adquirieran esa experiencia. Si los instalados fueran pocos estaríamos en el caso anterior y si fueran muchos también competirían y anularían los beneficios.

#### **4. Ventajas competitivas por especialización en un segmento en el que se puede lograr alta diferenciación o exclusividad**

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 y muy próximos entre sí. La diferenciación, en estos casos, 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 de concurrentes. 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.

#### **5. Existencia conjunta de barreras por tamaño y por especialización**

Para acceder a algunos sectores de actividad puede ser necesaria una combinación cualquiera de ambos requisitos. Puede que el origen de las barreras sean los costes bajos —no alcanzables para los que no estén ya presentes— o que sea la estanqueidad de cada segmento, o puede que sean ambas simultáneamente. Además, si el segmento fuera estanco y hubiera varios competidores que hubieran alcanzado la condición de diferenciación, 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, necesariamente más pequeño. Es decir, puede haber barreras por una u otra o por ambas causas; y además los efectos de una —las economías de escala— pueden verse reforzados por la estanqueidad de los segmentos del mercado.

#### **6. Diferentes tipos de entornos genéricos**

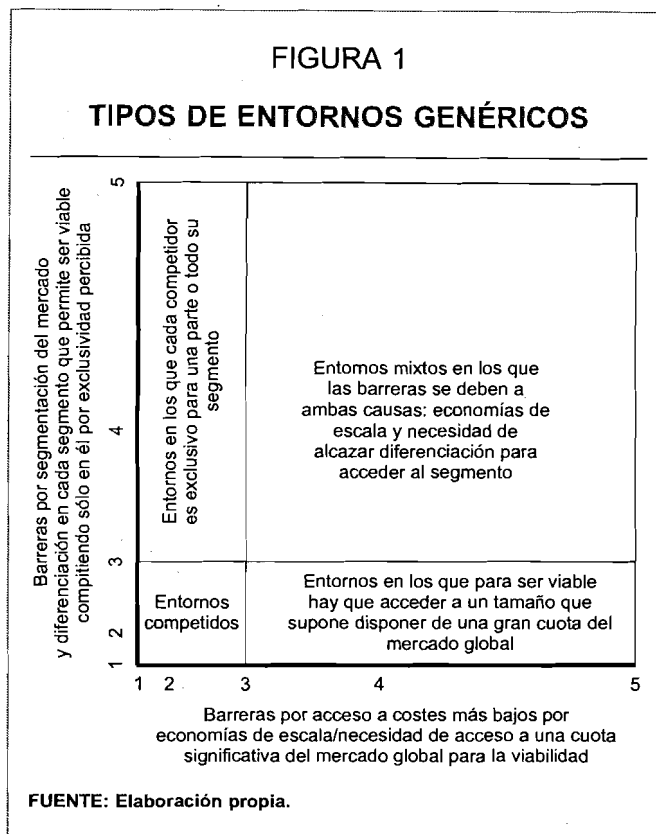
Clasificaremos los entornos en función de la existencia o no de los dos tipos de barrera y de su tamaño. Si las barreras de acceso fueran irrelevantes, casi inexistentes, es decir si cualquiera pudiera acceder al sector de actividad, ni por diferenciación ni por coste bajo habría para nadie ventajas, todos los competidores estarían en las mismas condiciones, incluidos los potenciales entrantes, y no habrá 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 una 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 monopolística<sup>1</sup> 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 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.

<sup>1</sup> CHAMBERLIN (1946), «Teoría de la competencia monopolística», México, Fondo de Cultura Económica.



Gráficamente, si asignamos al eje de abscisas el tamaño de las barreras debidas a la dificultad para el acceso a costes bajos, por el efecto de la curva de experiencia o por el efecto de las economías de escala, y al eje de ordenadas el tamaño de las barreras debidas a la necesidad de disponer de exclusividad percibida por cada segmento de mercado en mercados segmentables, podemos encontrar diferentes tipos de entornos genéricos (Figura 1).

Asignamos la siguiente clasificación del tamaño de las barreras, empleando una escala Likert: 1, el tamaño de la barrera es irrelevante; 2, el tamaño de la barrera es poco relevante, ineficaz; 3, el tamaño de la barrera ya es relevante, empieza a condicionar la competencia restringiéndola; 4, el tamaño de la barrera es muy relevante, condiciona la entrada de nuevos competidores haciéndola muy difícil; y 5, el tamaño de la entrada de nuevos competidores resulta imposible, la competencia está limitada a los que ya están.

**7. Relación entre la cuota alcanzable y la rentabilidad en cada entorno genérico**

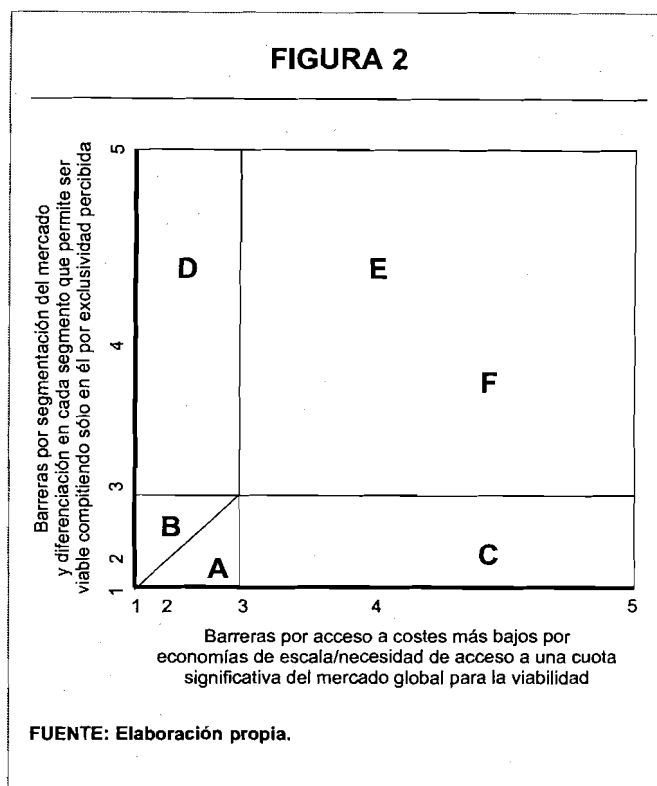
Denominaremos entornos tipo A, a aquellos entornos en los que no hay segmentos en los que diferenciarse, el mercado es uno, y en los que las economías de escala no dan lugar a barreras eficaces por ser el tamaño eficiente muy pequeño en relación al tamaño del mercado (Figura 2).

Los entornos tipo B son aquellos en los que el mercado está segmentado, en donde cada competidor se dirige sólo a un nicho del mercado, pues es imposible que acceda a todo él, pero en los que cada competidor, aunque es preferido por su segmento de mercado, es fácilmente sustituible por otro u otros, que serían sustitutivos próximos, aunque no perfectos, del preferido. Son muchos los que comparten todo o parte de cada segmento. No hay barreras por especialización; y si <sup>T</sup> hay no origina exclusividad (Figura 2).

Los entornos tipo C son entornos <sup>T</sup> en los que no hay segmentos de mercado, todos los concurrentes podrían acceder a todo el mercado y cualquier cliente podría acceder a cualquier competidor, pero en los que hay economías de escala tan relevantes que llegan a actuar como barrera para el acceso de nuevos competidores, al ser el tamaño eficiente muy próximo al del mercado y originarse estructuras oligopolísticas. Tanto más cuanto mayor sea la barrera (Figura 2).

Los entornos tipo D son entornos segmentados y los segmentos son estancos, es decir no compartidos, por lo que en cada uno de ellos se instala el considerado exclusivo, que para cada segmento no es, en consecuencia, fácil de sustituir por otro competidor; tanto más cuanto mayor sea la barrera (Figura 2).

En los entornos tipo E y F hay segmentos y el acceso al segmento es difícil por lo que la competencia está restringida a los que reúnen las condiciones necesarias para ser aceptados pero, además, hay economías de escala que impedirían o dificultarían el acceso de nuevos entrantes, incluso en el caso de que los candidatos cumplieran con los requisitos anteriormente comenta-

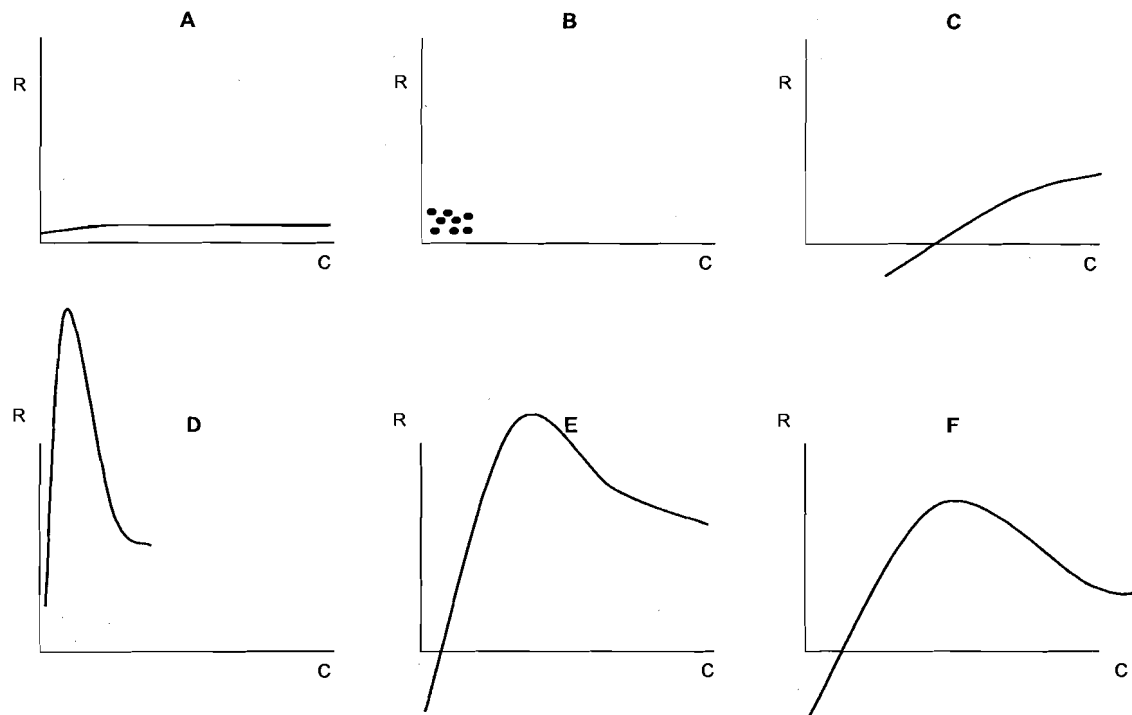


dos de diferenciación, simplemente porque no cabrían en el citado segmento de mercado (Figura 2).

En un entorno tipo A, 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 tener 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, etcétera—. Puede haber explotaciones enormes, grandes o más pequeñas, todas con la misma rentabilidad, la com-

FIGURA 3

RELACIÓN ENTRE LA CUOTA ALCANZABLE  
Y LA RENTABILIDAD EN CADA ENTORNO GENÉRICO



FUENTE: Elaboración propia.

petitiva, 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. Está claro que en este tipo de entornos crecer supone tener un negocio más grande, pero no más rentable (Figura 3).

En un entorno tipo B, 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, etcétera. 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 (Figura 3).

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 PYME, las cadenas de hipermercados, la banca de particulares, etcétera. 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 éste 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 (Figura 3).

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 la cuota del mercado conjunta. 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 (Figura 3).

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 exclusi-

vos, 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. 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 (Figura 3).

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. Los denominados *category killers*, como de material deportivo, *garden centers*, etcétera, también son sectores en entornos así (Figura 3).

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 en el mismo para añadir otra barrera para la instalación de nuevos competidores que entonces no podrían acceder al segmento, pues aunque lograsen ser percibidos como diferenciados, no podrían acceder al tamaño mínimo para ser viable en el segmento (Figura 3).

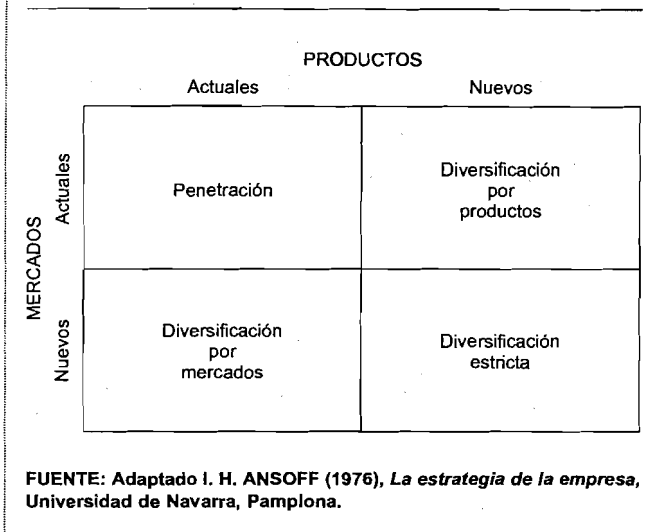
## 8. Crecimiento e internacionalización en cada tipo de entorno genérico

Todas las empresas, en todos los entornos, se plantean crecer. Veamos cómo afecta el tipo de entorno, de acuerdo con la tipología definida anteriormente, a las estrategias de crecimiento en cada entorno genérico.

Para el crecimiento horizontal, Ansoff<sup>2</sup> señala cuatro estrategias posibles: penetración —con los productos actuales crecer en los mercados actuales—, diversifica-

<sup>2</sup> I. H. ANSOFF (1976), *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona.

FIGURA 4  
MATRIZ DE ANSOFF



ción por mercados —con los productos actuales entrar en mercados nuevos—, diversificación por productos —entrar con nuevos productos en los mercados actuales— y diversificación estricta —entrar en nuevos mercados con nuevos productos— (Figura 4).

Analizando las estrategias de crecimiento e internacionalización en cada uno de los entornos definidos más arriba, encontramos diferencias muy significativas.

En los entornos tipo A, asimilables a sectores en competencia cuasi perfecta, el crecimiento no comporta incremento de rentabilidad, sólo aumento de tamaño. Con todo, si el bien o servicio producido no estuviera sujeto a restricciones logísticas, políticas o arancelarias en su posibilidad de acceso a mercados internacionales, la internacionalización podría dar oportunidades al crecimiento. Una modalidad interesante, por su bajo coste de intermediación, puede ser acudir al mercado internacional a través de *e-marketplaces*.

En los entornos tipo B, asimilables a sectores en competencia monopolística, tampoco tiene efectos sobre la rentabilidad el crecimiento, que en este caso sería a base de ocupar nuevos segmentos del mercado con nuevas su-

curiales. Sin embargo, hay una modalidad de crecimiento con apoyo ajeno muy aplicable a estos entornos: la franquicia. Si se franquicia el negocio el franquiciador puede acceder a un nuevo entorno genérico, especializado, de tipo mixto o de volumen, mientras que los franquiciados permanecerían en su entorno original fragmentado. La ventaja para el franquiciador está en el apalancamiento que supone para él el hecho de que la inversión corra por cuenta del franquiciado. Esto abre la posibilidad de internacionalizarse aplicando este modelo en un contexto transnacional. En España existen 130 marcas de franquicias con presencia internacional.

En los entornos tipo C, de volumen, la estrategia de crecimiento, en las primeras etapas del ciclo de vida, es penetrar en el mercado antes que los demás para alcanzar la máxima cuota posible. Ocurre algo muy parecido en los entornos mixtos tipo F, en donde las barreras mayores se deben a economías de escala en el gran segmento. En estos entornos sólo se sobrevive con una alta cuota y el que tenga mayor cuota será el líder en coste bajo: ésa es la batalla. Eso comporta que mientras el mercado crezca fuertemente no se deberían abordar diversificaciones de la actividad, ni por producto ni por mercado, pues todos los recursos deberían ser empleados en la penetración del mercado de origen para no perder la opción del liderazgo. Pero cuando las actividades que se hayan desarrollado en entornos concentrados estén en la segunda parte de la fase de crecimiento, próximas ya a entrar en la fase de madurez, ya no sería viable crecer mediante penetración; a partir de la segunda parte de la fase de crecimiento es muy difícil cambiar la estructura de la oferta sectorial, no tiene sentido invertir más recursos para ello pues la capacidad instalada ya es superior a la demanda; y en la fase de madurez, cuando la demanda ya no crece, no tiene ningún sentido intentarlo. Estas actividades, que hasta entonces habían requerido una gran cantidad de efectivo para su desarrollo, serían entonces vacas de caja que proporcionarían recursos que deberían ser invertidos en otras actividades: ahora es imprescindible diversificar, aunque hasta ese momento no hubiera sido oportuno hacerlo. La opción más clara, en



ese caso, sería la diversificación por mercados. Si con la ventaja en costes que supone la experiencia acumulada se aborasen mercados que estuvieran menos desarrollados —es decir, en fases más tempranas del ciclo de vida— se tendrían todas las ventajas para conseguir el liderazgo en costes. Además, esto permitiría acumular aún más experiencia y disminuir más los costes también en el mercado de origen. La internacionalización progresiva en nuevos mercados menos desarrollados es una estrategia usual en entornos de concentración, cuando entran en la fase de madurez; cuando el mercado no sólo no crece sino que amenaza con decrecer, la diversificación es un imperativo. La internacionalización hacia mercados menos desarrollados suele ser una opción. Pero no resulta fácil abordar simultáneamente la implantación en muchos mercados, a menos que se disponga de una enorme cantidad de recursos, por el esfuerzo de inversión que supone implantarse en cada uno de ellos. Además, si las inversiones son a largo plazo, si hay riesgo de cambio o riesgo político y constantes cambios tecnológicos puede incrementarse el riesgo grandemente. El crecimiento espectacular de la inversión española en el extranjero en la segunda mitad de los años noventa —de la que son paradigmas la banca y los servicios telefónicos— son buenos ejemplos de lo antedicho. Los riesgos que se han corrido y se corren son grandes también.

En los entornos tipo D, de alta especialización y exclusividad, no tiene sentido luchar por la máxima cuota de mercado posible. Sabemos que en este tipo de entornos la máxima rentabilidad se obtiene para una cuota limitada. Si tratamos de penetrar más el mercado, que además suele crecer mucho más lentamente en estos entornos que en los entornos de volumen, perderemos la exclusividad percibida por el segmento de mercado interesante. Por tanto, si queremos crecer, tendremos que acudir a la diversificación. La opción es acudir a nuevos mercados; pero en este caso no menos desarrollados, sino tal vez más desarrollados, y no progresivamente, sino simultáneamente. Los requerimientos de financiación para abordar una internacionalización en este tipo de entornos son muy inferiores a los que se

precisan en entornos de volumen en los que la lucha es por la cuota del mercado global. Cuando se tienen ventajas competitivas claras en un mercado de exclusividad lo lógico es internacionalizarse globalmente acudiendo a cubrir, cuanto antes, el segmento de mercado en el que se ha logrado la máxima exclusividad percibida en todos los países posibles. Esta estrategia se denomina segmentación global. Las empresas españolas de productos de alta exclusividad han adoptado este patrón. Muchas empresas ya segmentadas globalmente adoptan, a continuación, una estrategia de diversificación por productos, frecuentemente no relacionados, aunque, eso sí, dirigidos al mismo segmento de consumidores. Es el caso de algunos conglomerados como LVHM.

En los entornos mixtos tipo E y F se da también la opción de crecer por diversificación de mercados y la de diversificación por productos relacionados de forma que una parte de la experiencia acumulada fuera transferible a la nueva actividad proporcionando así una ventaja competitiva en coste. Si en estas actividades relacionadas se consiguiera una posición de liderazgo mientras éstas estén en las primeras fases del ciclo de vida, se debería invertir, como en los de volumen, masivamente para mantener el liderazgo y apropiarse del crecimiento de la demanda. Se han internacionalizado así, por ejemplo, las cadenas de tiendas especializadas en moda. El caso de INDITEX, muy internacionalizado y con varias enseñas de tiendas actuando en diferentes segmentos, es muy ilustrativo. También son españolas: la primera operadora de aeropuertos, la primera fabricante de sanitarios, la primera en concesiones, la primera en revestimientos para el automóvil y la primera operadora de parques eólicos.

## 9. La globalización

Hasta hace poco tiempo hablar de mercado global suponía hablar del mercado nacional, pero la consolidación de grandes áreas de libre comercio interestatales facilita el acceso de las empresas a mercados cada vez mayores. El desarme arancelario, la progresiva integración de los diferentes países en áreas de libre comercio suprana-

cionales, el abaratamiento de los transportes, en lo que se refiere a mercancías, han ido modificando los límites del mercado al alcance de las diferentes empresas de los diferentes países. Y la aparición de Internet ha contribuido decisivamente a cambiar la configuración de lo que podemos llamar mercado, poniendo el mundo entero al alcance de las empresas para la comunicación y promoción de sus productos, y facilitando la puesta a disposición de cualquiera en el mundo de muchos de los servicios.

La generalización de las tendencias y de los patrones de consumo supone una cierta homogeneidad planetaria, pero la diversidad al alcance de todos hace que esa homogenización global sea compatible con una mayor heterogeneidad compartida: cada vez somos más parecidos entre los diferentes países pero cada vez hay una diversidad mayor de forma de ser y estar en todos y cada uno de ellos.

Las consecuencias de las modificaciones de los límites materiales de los sectores y de las tendencias hacia una homogenización de tendencias compatible con una mayor diversidad, son tremendas en cuanto a lo que venimos analizando. Las economías de escala que antes eran válidas como barreras restrictivas de la competencia y generadoras de beneficios en muchos sectores y en muchos países, pueden dejar de ser entes supranacionales facilitando, así, la competencia. De otra parte, cuando éstas, las economías de escala, siguen conservando su validez en mercados agregados se llegan a configurar oligopolios o monopolios de nivel mundial, de un enorme poder, frente a los que no hay posibilidades de control real. En un contexto globalizado, la diferenciación que genera exclusividad percibida en un segmento en un país puede ahora ser replicada en cada país con una estrategia de segmentación global. Si se tratase de entornos mixtos, si las economías de escala siguieran siendo eficaces en el segmento global en el que hubiera diferenciación se podrían configurar enormes ventajas competitivas y enormes barreras para el acceso de nuevos concurrentes, con la consecuencia de grandes rentabilidades en mercados agregados grandes.

## 10. Conclusiones

La internacionalización es una estrategia de diversificación por mercados, pero el entorno genérico en el que se desenvuelva la actividad de la empresa condiciona la modalidad de internacionalización. Para entornos en competencia cuasi perfecta cuando lo que se produce son *commodities* y no hay economías de escala, la exportación es una opción posible, siempre que no haya barreras logísticas o políticas significativas para el producto; la opción de los *e-marketplaces* por su bajo coste de intermediación puede resultar de interés en este caso. Para entornos fragmentados la opción de crecimiento puede ser la franquicia por lo que supone de apalancamiento para el franquiciador lo que le abre la posibilidad de incrementar mucho su rentabilidad. Para entornos de volumen o concentrados cuando el mercado de origen deja de crecer, la opción es la inversión directa, más que la exportación que suele ser sólo el comienzo, acometiendo sucesivamente diferentes entornos geográficos; pero la necesidad de enormes inversiones obligará a las empresas a ampliar mucho su capital para poder hacerlo. Para entornos especializados la opción es acometer pronto el segmento de interés a nivel global y eso va a tener menos implicaciones financieras que en el caso anterior. Para entornos mixtos lo inteligente es crecer vía inversión directa, tratando de copar el segmento de interés en la mayor parte de países y en el menor plazo posible, lo que tiene también fuertes implicaciones financieras, aunque también se puede crecer vía productos relacionados en el mercado de origen, lo que suele ser menos recomendable, en general, o acometer ambas simultáneamente.

## Referencias bibliográficas

- [1] ANSOFF, I. H. (1976): *La estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona.
- [2] BOSTON CONSULTING GROUP (1998): *Ideas sobre estrategia*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- [3] CHAMBERLIN, H. (1946): «Teoría de la competencia monopólica», Fondo de Cultura Económica, México.