

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 1: EL MODELO DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS DE THE BOSTON CONSULTING GROUP

3.2.1. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Para M. E. Porter sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- obtener los productos - bienes o servicios - a menor coste que la competencia: ser el líder en costes
- que el producto sea percibido por los clientes como exclusivo: ser el líder en diferenciación

Para él no hay más que una variante adicional, utilizar una de esas dos estrategias básicas dirigiéndose a todo un sector o dirigiéndose sólo a un segmento específico del mismo.

las estrategias genéricas según Michael E. Porter

		ventaja estratégica	
		exclusividad percibida por el cliente	posición de costo bajo
objetivo estratégico	todo un sector	diferenciación	liderazgo general en costos
	sólo un segmento	diferenciación enfocada a un segmento	segmentación con enfoque de costes bajos

Figura 6 (adaptado de Porter, Michael E. 1982. ESTRATEGIA COMPETITIVA. CEC SA de CV.)

La cuestión obvia que se puede plantear es: ¿por qué no intentar ambas cosas - ser líder en coste y ser el líder en exclusividad percibida - a la vez; ¿sería posible? Porter señala, en general, no es fácil conseguir que ambos planteamientos puedan coexistir. Si buscásemos el liderazgo en costes deberíamos tener recursos para invertir o, al menos, acceso a financiación para poder disponer en cada momento de los medios de producción idóneos para abaratar los costes; tendríamos que diseñar los productos de

forma que se facilitase su producción y, por tanto, habría que dominar la ingeniería del proceso; sería necesario disponer de una organización muy estructurada con procedimientos y normas claras; sería inexcusable controlar estrictamente los costes de la mano de obra y de todos los aprovisionamientos de bienes y servicios; deberíamos buscar los sistemas de distribución más baratos y masivos, haciendo también un buen manejo de la dialéctica de confrontación entre fabricante y distribuidor para preservar los márgenes; etc. Por contra, si buscásemos ser percibidos cómo exclusivos, deberíamos tener creatividad y ser muy innovadores, ser líderes tecnológicos en el sector y dominar la ingeniería del producto; también sería imprescindible tener altos estándares de calidad; habría que mantener la excelencia de la red de ventas; tendríamos que cooperar con el canal de distribución que sería, con toda probabilidad, también exclusivo y no buscar la confrontación con él; la organización habría de ser muy flexible y tener una excelente coordinación entre creación, producción y marketing; sería necesario poder reclutar y saber retener a los mejores profesionales; etc. Aunque, en rigor, éstas especificaciones no son contradictorias, son difícilmente compatibles porque responden a orientaciones culturales diferentes. Además si tratásemos de hacer ambas cosas a la vez nos podríamos encontrar, como dice Porter, "atrapados a la mitad", sin hacer ni una cosa ni la otra, con los riesgos que eso comporta: seríamos atacados por el líder por menores costes y no seríamos percibidos como exclusivos por falta de diferenciación. Sin embargo, como ya señalaba Porter, si en el sector se hubiera impuesto una determinada forma de hacer sobre las demás que hubiera dado lugar a que todos los competidores utilizaran exactamente las mismas armas y, por tanto, la única estrategia posible para competir con ventaja fuera la de tener menores costes, porque la diferenciación fuera imposible, ocurriría que el líder en coste, el más grande, sería percibido también como el líder exclusivo. Porter señala también que, en muchos sectores la segmentación del mercado puede llevar a una estructura mixta: con nichos específicos muy pequeños susceptibles de ser atendidos con productos exclusivos junto con grandes segmentos, susceptibles de ser atendidos con propuestas más genéricas. En este caso habrá unos competidores centrados en atender a los grandes segmentos con estrategias de liderazgo en costes junto a otros competidores centrados en satisfacer a los clientes de los pequeños nichos con estrategias de búsqueda de exclusividad percibida.