

UN NUEVO MODELO DE CLASIFICACIÓN DE LOS ENTORNOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

*Gustavo E. Mata Fernández-Balbuena**

Para Michael E. Porter¹, las barreras de entrada a un sector de actividad están correlacionadas con la rentabilidad alcanzable en él y las barreras de salida, con el riesgo. También para él, las estrategias genéricas –bajo costo y exclusividad– son difícilmente compatibles. En este artículo se presentan algunas objeciones radicales a esas dos ideas, por otra parte generalmente aceptadas, y se presenta un modelo del autor que permite aclarar la verdadera relación que hay entre rentabilidad alcanzable en un sector dado, estrategias genéricas aplicables y barreras de acceso al mismo.

1 Las estrategias genéricas de Porter

Los beneficios en un sector de actividad se producen cuando los precios que se pueden practicar por parte de los instalados están por debajo de los costos medios alcanzables. Cuando eso es así hay muchos dispuestos a entrar, mientras haya beneficios. Por tanto, solo si esa entrada está disuadida o impedida eficazmente será posible mantenerlos.

Revista de Economía y Derecho, vol. 5, nro. 20 (primavera de 2008). Copyright © Sociedad de Economía y Derecho UPC. Todos los derechos reservados.

* Ingeniero industrial superior por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. En la actualidad, es consultor de Estrategia y Análisis de Organizaciones y profesor de Estrategia en diversas escuelas de negocios y universidades, incluyendo la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Ha sido decano de la Escuela de Negocios, Universidad Europea de Madrid (IEDE), del Grupo Laureate International Universities.

Porter señala que solo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos –bienes o servicios– a menor costo que la competencia: ser el líder en costos.
- Que el producto sea percibido por los clientes como exclusivo: ser el líder en diferenciación y, en consecuencia, que se disponga de libertad para fijar los precios.

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

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN MICHAEL E. PORTER

		Ventaja estratégica		
Objetivo estratégico	Diferenciación	Liderazgo general en costos	Todo un sector	
	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costos bajos	Solo un segmento	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo	

FIGURA 1. *Estrategias genéricas* (adaptado de Porter, Michael E. 1982. *Estrategia competitiva*. CEC S. A. de C. V).

Las causas de las ventajas competitivas de los instalados en cada sector de actividad se pueden clasificar fácilmente, en consecuencia con lo antedicho, en dos grupos: las que dan lugar a costos más bajos y las que dan lugar a preferencia del producto de un competidor determinado, por diferenciación de este respecto a los demás, lo que daría lugar a la posibilidad de subir precios.

2 Ventajas competitivas y barreras de acceso

La condición de asimetría entre los instalados y los potenciales entrantes en el acceso a las ventajas competitivas es la causa de las barreras de entrada. Si para entrar a un sector hubiera barreras al acceso sería porque los instalados disponen de ventajas competitivas. 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; y en estos sectores las empresas para ser viables necesitan disponer de alguna ventaja competitiva, ventajas que no están al alcance de cualquiera, que no son fáciles de conseguir, y que tienen como consecuencia que la competencia se vea restringida a los ya instalados, por lo que aparecería, para ellos, la posibilidad de obtener beneficios. Las barreras son una condición necesaria para que en el sector pueda haber rentabilidad, pues, de no haberlas, la competencia provocada por los nuevos entrantes arruinaría, en un corto plazo de tiempo, esta. El tamaño de las barreras de acceso a un sector, si es que se pudiera hablar así, de tamaño de las barreras, sería lo mismo que el tamaño de las ventajas competitivas necesarias para competir en él de forma eficiente.

También hay barreras a la salida. Las condiciones que disuaden o impiden a los instalados dejar el sector.

Para Porter, la capacidad para obtener beneficios reales en un sector está determinada por las barreras de entrada al mismo. Son las barreras de acceso las que determinan la posibilidad de tener beneficios reales. Las barreras de entrada condicionan la rentabilidad esperable, pues si para entrar en un sector las barreras fueran pequeñas la rentabilidad que podría esperarse sería baja, ya que en cuanto subiera acudirían más competidores y la rentabilidad bajaría. Por el contrario, si las barreras de entrada fueran grandes la rentabilidad sería alta. También para él, las barreras a la salida condicionan el riesgo del sector, pues si para salir de un sector las barreras fueran pequeñas el riesgo para los competidores, si hubiera cambios en las expectativas, sería bajo: podrían salir fácilmente. Por el contrario, si las barreras de salida fuesen grandes, cuando las cosas no fueran bien quedarían atrapados: el riesgo sería alto.

					Altas
	Rendimientos bajos, arriesgados			Rendimientos elevados, arriesgados	
		Rendimientos medios, arriesgo medio			Barreras de salida
	Rendimientos bajos, estables			Rendimientos elevados, estables	
					Bajas
	Bajas		Altas		
	Barreras de ingreso				

FIGURA 2. *Barreras, rentabilidad y riesgo* (adaptado de Porter, Michael E. 1982. *Estrategia competitiva*. CEC S. A. de C. V.).

En nuestra opinión, las barreras de salida son el reflejo de las barreras de entrada, es decir, si una condición para la entrada es difícil de superar, una vez superada, se convierte en una razón para no abandonarlo, pues el esfuerzo habría sido en vano, siempre que el esfuerzo requerido para entrar no sea reversible. Si fuera reversible sería porque no habría barreras para la salida correspondientes a esa barrera de entrada y si así fuera desaparecería o disminuiría la barrera para la entrada. Así, si la barrera fuera disponer de una marca reconocida en el mercado y eso fuera difícil y costoso de alcanzar, ¿para qué serviría esa marca si se abandonara el sector?; si la barrera fuera la alta inversión en activos específicos actuaría también como barrera a la salida; pero si la inversión fuera en activos no específicos y estos fueran fácilmente realizables desaparecería la barrera de salida, aunque este hecho disminuiría la barrera de entrada, pues la inversión directa se podría evitar con un préstamo sobre el valor del factor de producción, o con un alquiler o un *leasing*, al ser la operación reversible.

Las barreras de salida son la consecuencia de las de entrada y, por tanto, estarían, como estas, relacionadas con la posibilidad de lograr beneficios, no con el riesgo en el sector. Para nosotros, el riesgo se relaciona con la incertidumbre, no con las barreras a la salida, como sostiene Porter. Si hay incertidumbre, hay riesgo; si las condiciones del sector son volátiles, se incrementa el riesgo y el efecto es que para entrar se le piden al sector en el que lo hay mayores rentabilidades que si no lo hubiera.

Analizaremos en detalle, a continuación, el papel de las barreras de entrada en la rentabilidad alcanzable. Tampoco en nuestra opinión están relacionadas directamente con ella. Las barreras son una condición necesaria, pero no suficiente, para que existan beneficios, y sus efectos sobre la rentabilidad dependen no solo del tamaño de la barrera, sino del tipo de barrera de que se trate.

3 ¿Es posible la diferenciación en todo el mercado?

Cuando Porter dice que sus dos estrategias genéricas de diferenciación o de bajo costo se pueden dar en todo el mercado o solo en un segmento, incurre –a nuestro juicio– en una contradicción. ¿Cómo ser exclusivo y diferente si un competidor se dirige a todo el mercado? Si fuera diferente para todos, ¿para quién sería diferente? Puede que alguien que se dirija a todo el mercado sea único, pero eso no significa que sea diferente. La diferenciación solo es posible si hay segmentos en los que diferenciarse, es decir, segmentos susceptibles de ser atendidos de forma diferenciada con ventaja sobre atenderlos de forma indiferenciada. A nuestro parecer la diferenciación solo es posible en un segmento. Para que pueda haber diferenciación tiene que haber segmentabilidad en el mercado que dé lugar a que cada concurrente busque su segmento, ofreciéndole algo diferenciado para tratar de alcanzar la exclusividad en él.

4 La discutible incompatibilidad de las estrategias genéricas

¿Se pueden plantear las dos estrategias genéricas a la vez, es decir: tratar de ser líder en costo y líder en exclusividad percibida simul-

táneamente? Aunque, en rigor, estas especificaciones no son contradictorias, Porter señala que, en general, son incompatibles porque responden a orientaciones culturales diferentes. Añade que si buscásemos el liderazgo en costos deberíamos tener recursos para invertir o, al menos, acceso a financiación para disponer en cada momento de los medios de producción idóneos, para abaratar los costos; 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 costos 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 el contrario, si buscásemos ser percibidos como exclusivos, Porter señala que 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 reclutar y saber retener a los mejores profesionales; etc. No parece, pues, fácil, a primera vista, conciliar ambas estrategias. 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 costos y no seríamos percibidos como exclusivos por falta de diferenciación. Porter señala, sin embargo, que si en el sector se hubiera impuesto una determinada forma de hacer sobre las demás y se 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 costos, porque la diferenciación fuera imposible, ocurriría que el líder en costo, el más grande, sería percibido también como el líder exclusivo. Esto resulta contradictorio: si no hubiera diferenciación, ¿cómo iba a haber exclusividad? Suponemos que Porter se refiere a que en ese tipo de entornos, al ser imposible la diferenciación real, se intenta la diferen-

ciación formal a través de la creación de las marcas, lo que logra una cierta segmentabilidad artificial del mercado, dependiendo de con qué marca se identifican los diferentes grupos de consumidores por sus atributos formales. Porter señala también, esta vez acertadamente a nuestro entender, 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 existirán unos competidores centrados en atender a los grandes segmentos con estrategias de liderazgo en costos junto a otros competidores centrados en satisfacer a los clientes de los pequeños nichos con estrategias de búsqueda de exclusividad percibida.

La tesis de Porter de la cuasi incompatibilidad entre las dos estrategias genéricas está hoy, a nuestro juicio, muy superada por la realidad. Por ejemplo, en el sector de las modernas cadenas de tiendas de moda especializadas, cada competidor o grupo de competidores se especializa en un segmento de mercado a la búsqueda de exclusividad, prescindiendo del resto del mercado. Así, Inditex tiene una decena de enseñas: Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, etc., cada una centrada en un segmento del mercado de la confección de prendas de moda; Zara compite en su segmento directamente con Mango, Next, GAP 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? Pensamos que sí. Sin duda, no es fácil alcanzar esa condición para un potencial entrante. Pero en cada caso, 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 alcanzar unos costos suficientemente bajos? Pensamos que no. Por tanto, para estar en el segmento, es necesario poner en juego ambas estrategias genéricas y lograr ventajas competitivas con ellas: tanto la de especializarse en un nicho segmento, que a través de la diferenciación haga fiel a la clientela, como la de disponer en él de una cuota suficiente para acceder a bajos costos imprescindibles para sobrevivir. No hay una contraposición entre la estrategia de especialización y la de bajo costo, como mantiene Porter.

5 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, porque en el mercado no hay segmentos susceptibles de ser atendidos con ofertas específicas, estas solo pueden deberse a la necesidad de tener un costo 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, estas se deberían a la necesidad de ser percibido como muy diferenciado o exclusivo por alguno de los segmentos del mercado, para 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 costo se deben, fundamentalmente, a las economías de escala, a la curva de experiencia o a ambas. Cuando hay economías de escala, los costos son más bajos para quien ha alcanzado el tamaño eficiente. Pero el que haya ventaja por tamaño no quiere decir que, necesariamente, puedan existir 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, al ser tantos 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 costo medio mínimo. Solo cuando el tamaño eficiente esté muy cerca del tamaño del mercado, cuando el grupo de competidores sea, por tanto, muy pequeño, es decir, 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 solo 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, como consecuencia de su experiencia acumulada, a unos costos solo alcanzables cuando se tuviera mucha experiencia, los competidores nuevos no tendrían acceso a los costos 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 antes.

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 esta no es de origen espacial ocurre lo mismo: los productos son diferenciados aunque sustitutivos muy próximos entre sí. Pero 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 antes, 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 solo con un acuerdo colusorio sobre el precio. Eso es lo que ocurre en los sectores de alta especialización en donde solo 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.

Pero 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 bajos costos o que sea la estanciedad 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, pueden existir 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 bajo costo, no habría ventajas para nadie por ninguna de las dos causas, diferenciación o bajo costo. 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 costo. También cuando las barreras fueran poco relevantes, es decir, ineficaces para disuadir la entrada de concurrentes nuevos, estas podrían deberse bien a que hiciera falta un cierto tamaño, aunque muy pequeño aun 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, pese a que el acceso al segmento no fuera obvio. Los modelos microeconómicos teóricos aplicables en cada uno de estos dos casos serían: la competencia perfecta¹, cuando el mercado no tuviera segmentos diferenciables, o la competencia monopolística², cuando los hubiera, pero recordemos que en cualquiera de ambos modelos no hay beneficios para nadie por la inexistencia de barreras a la entrada. 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 costo 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 estas 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 bajos costos 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.

LOS DIFERENTES TIPOS DE ENTORNOS GENÉRICOS ³

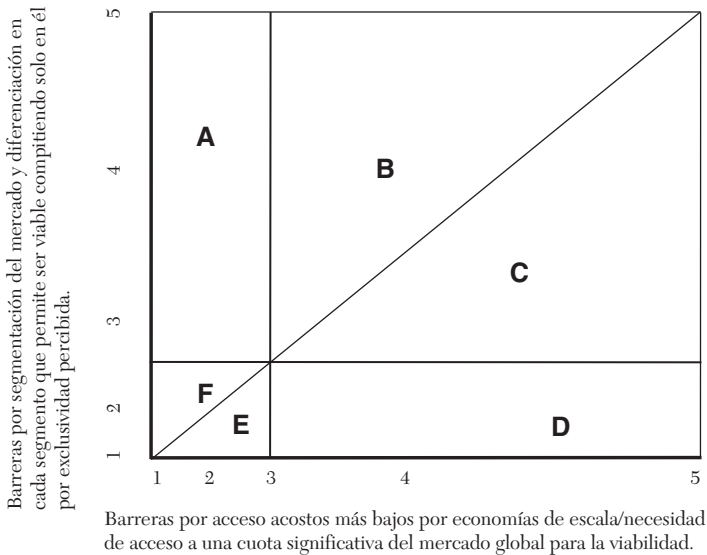
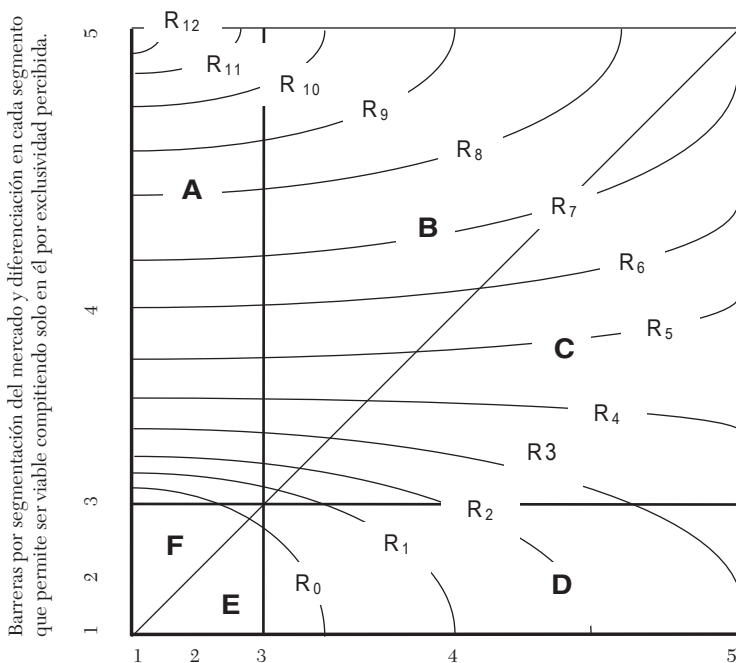


FIGURA 3. Entornos genéricos (elaboración propia).

Clasificación del tamaño de las barreras de acuerdo a una escala Likert:

- 1) El tamaño de la barrera es irrelevante.
- 2) El tamaño de la barrera es poco relevante, ineficaz aún como tal barrera.
- 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.
- 5) El tamaño de la entrada de nuevos competidores resulta imposible: la competencia está limitada a los que ya están.



Barreras por acceso a costos más bajos por economías de escala/necesidad de acceso a una cuota significativa del mercado global para la viabilidad.

FIGURA 4. Entornos genéricos y rentabilidad alcanzable en cada entorno: líneas de igual rentabilidad creciente (elaboración propia).

UN NUEVO MODELO DE CLASIFICACIÓN DE LOS ENTORNOS DE LA ACTIVIDAD

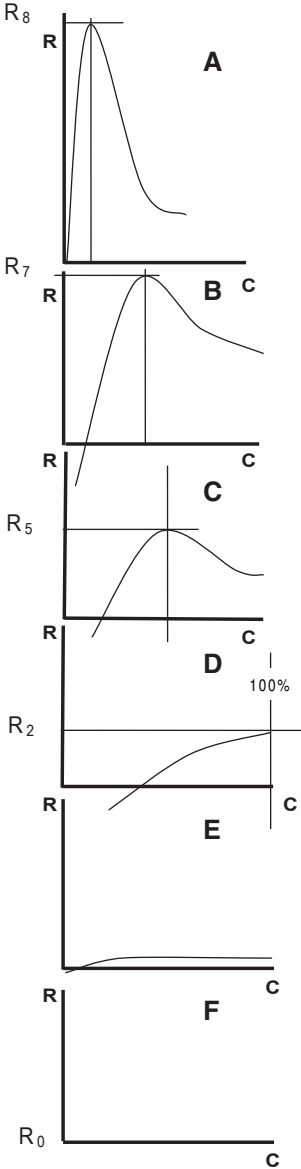


FIGURA 5. Relación entre rentabilidad y cuota de mercado en cada entorno genérico (elaboración propia).

A Entornos de alta especialización en nicho exclusivo

En un entorno tipo A, el mercado es segmentado y en cada segmento se requiere disponer de unas características tan singulares para ser viable en él que lo hacen prácticamente estanco, es decir, independiente del resto de los segmentos. Las diferentes opciones en cada segmento apenas son sustitutivas unas de otras. 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. En un entorno de alta especialización en nicho no tiene sentido luchar por cuota del mercado conjunto. No hay apenas economías de escala y no es difícil alcanzar el costo exigible para competir. Hay una amplia capacidad para fijar los precios altos, rentabilidad alcanzable alta, rivalidad competitiva muy moderada. Tamaño de los nichos al alcance de cada competidor relativamente pequeño. 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.

Los productos –bienes o servicios– apellidados de lujo suelen ser así; también los servicios profesionales a empresas altamente especializados.

B Entornos de especialización en grandes segmentos

En un entorno mixto tipo B hay segmentos de mercado relativa o parcialmente estancos, aunque en cada segmento pueden haber unos pocos competidores que son los percibidos como exclusivos en él. Es difícil o muy difícil alcanzar la exclusividad exigida por cada segmento para entrar. Pero, además, hay economías de escala, que aunque por el tamaño eficiente para competir no darían lugar a barrera en el mercado global, al actuar en un segmento del mismo se hacen eficaces como tales barreras. Las barreras por exclusividad y tamaño se refuerzan. La estructura de la oferta resulta con pocos competidores grandes en cada segmento. La capacidad para fijar los precios es alta, aunque por la mayor elasticidad de la demanda en el segmento más grande se fijan a un nivel moderado, que es el que lleva a los competidores a su máximo beneficio. Por ello, la rivalidad competitiva resulta moderada. El tamaño de los segmentos de mercado al alcance de cada competidor es más que apreciable.

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 tipo de entornos, el negocio crece a base de sucursales que se integran, pueden alcanzar ventajas competitivas derivadas de la agregación, aparecen barreras por tamaño y la posibilidad de obtener grandes beneficios. Mercado segmentado en segmentos grandes; cada segmento debe ser atendido con una oferta específica.

C Entornos de concentración en grandes segmentos

En un entorno tipo C 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 restringiendo la competencia a los que han alcanzado el tamaño requerido. Es muy difícil alcanzar el costo exigible para competir, pues se necesita una gran cuota de mercado. Tampoco es fácil alcanzar la exclusividad exigida por cada segmento para entrar en él y las barreras por tamaño se ven reforzadas por la segmentación del mercado. La estructura de la oferta se configura con pocos competidores grandes en cada gran segmento. Puede que cada competidor lo haga en varios segmentos con ofertas adaptadas a cada uno de ellos, logrando adicionalmente economías de alcance. La capacidad de fijación de los precios está condicionada por la necesidad de mantenerlos bajos para disuadir la entrada al sector de nuevos entrantes. El tamaño del mercado al alcance de cada competidor es grande.

Las compañías aéreas llamadas de bajo costo que compiten cada una en su nicho geográfico en torno a un aeropuerto base, o *hub*, o varios, pueden ser un buen ejemplo.

D Entornos de concentración oligopolística

En un entorno tipo D, asimilable a un oligopolio natural, no hay segmentos en el mercado: el mercado no es segmentable, es único, y no hay posibilidad real de atender a cada parte del mercado con una propuesta diferenciada. Pero hay fuertes economías de escala: el tamaño eficiente es del orden de magnitud del tamaño del mercado global y es muy difícil lograr gran cuota para alcanzar el costo exigible para competir, lo que conduce a una estructura de pocos competidores y un

líder claro. La rentabilidad es mayor cuanto más cuota se tiene: la lucha es solo por cuota del mercado global; los precios se fijan en función de los costos de los más aptos, es decir, los más grandes. La rivalidad competitiva es mayor —especialmente en la fase de crecimiento— por la guerra de precios que establecen los grandes para expulsar a los pequeños y ganar más y más cuota. Todos tienen, en principio, 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 costo más bajo que, así, pone a los otros en desventaja y se apropia del crecimiento del mercado mientras este se da, ganando más y más cuota. Como todos los competidores lo hacen igual, si hubiera diferenciación entre ellos sería solo formal a través de la publicidad masiva. El tamaño del mercado es muy grande y la cuota de ese mercado global al alcance de cada competidor viable también. En este tipo de segmentos la rentabilidad no es nunca muy alta, porque la competencia se basa en el costo, aunque el tamaño alcanzable es enorme. La rivalidad competitiva es mayor.

Ejemplos: los servicios de telefonía para el mercado residencial, las cadenas de hipermercados, la banca de particulares al por mayor, etc.

E Entornos en competencia cuasi perfecta

En un entorno tipo E, 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 esta no dependería de la cuota de mercado que se alcanzara, sería la misma para todos a partir de un tamaño muy pequeño en relación con el tamaño del mercado. En estos entornos no hay apenas economías de escala, el tamaño eficiente es muy pequeño en relación con el tamaño del mercado global y alcanzar el costo exigible para competir es obvio. En estos sectores la estructura de la oferta sectorial puede estar atomizada y haber solo 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. El tamaño del mercado es grande y en principio al alcance de cualquier competidor, aunque la ausencia de economías de escala no propicia la concentración. Todos los competidores lo hacen igual, no

tiene sentido diferenciarse, pues no hay segmentos en el mercado que presenten demanda diferenciada. La rentabilidad es escasa, los precios los fija el mercado muy cerca de los costos medios mínimos. La rivalidad es muy alta. En un entorno tipo E 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.

Un mercado real parecido sería el de cualquier *commodity* agrícola –trigo, maíz, soya, girasol, etc.–. Pueden existir explotaciones enormes, grandes o más pequeñas, todas con la misma rentabilidad, la competitiva, pues a partir de un tamaño pequeño en relación con el tamaño del mercado ya no hay economías de escala.

F Entornos en competencia monopolística

En un entorno tipo F, 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 solo a una pequeña parte de él. No hay un mercado global sino una agregación de muchos segmentos de mercado. Eso es lo que condiciona que en este caso la estructura de la oferta sectorial solo pueda ser fragmentada: con muchos competidores muy pequeños. El tamaño eficiente es muy pequeño en relación con el tamaño del mercado global y alcanzar el costo exigible para competir es obvio. No hay barreras por exclusividad para acceder a cada segmento. La rentabilidad es escasa, los precios los fija el mercado. Cada competidor no puede atender más que a un nicho, la única forma de acceder a más mercado es replicar el modelo yendo a otro nicho. Aunque replicando el modelo se puede acceder a más mercado, eso no mejora la rentabilidad, pues no hay economías de escala. La estructura de la oferta no permite que haya competidores grandes. En un entorno tipo F la penetración de todo el mercado es imposible porque cada competidor tiene a su alcance solo 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. Podría haber competidores grandes por agregación de sucursales y, al no haber economías de escala, esas sucursales serán probablemente franquicias.

Un mercado real parecido sería el de servicios como el pequeño comercio, peluquerías, tintorerías, etc., o la confección no especializada.

7 Conclusiones

La tesis de Porter de que las dos estrategias genéricas –exclusividad percibida y bajo costo– no son fácilmente compatibles ha quedado superada ampliamente en la práctica. Ambas estrategias son perfectamente compatibles y, en muchos sectores de actividad, es necesario aplicarlas a la vez para poder ser viable en ellos. Incluso en muchos casos ambas se refuerzan. Además la exclusividad percibida está ligada a la *segmentabilidad*⁴ del mercado. No hay exclusividad posible en el mercado global, solo sé es exclusivo en cada segmento.

También la idea de Porter de que la existencia de barreras de acceso a un sector se correlaciona directamente con la rentabilidad alcanzable en él es imprecisa, por no decir errónea. Si las barreras se deben a la exclusividad percibida para ingresar al segmento se puede alcanzar mayor rentabilidad que si se deben a la dificultad de acceder al bajo costo. Asimismo las barreras de salida no están relacionadas con el riesgo. El riesgo está relacionado con la incertidumbre. Las barreras de salida son la consecuencia de las barreras de entrada; si no correspondiera una barrera de salida a la de entrada, esta perdería eficacia como tal barrera al ser reversible.

Dependiendo de cuál sea el origen de las barreras –dificultad de acceder al bajo costo o dificultad de conseguir percepción de exclusividad en el segmento o ambas–, si tienen eficacia como tales barreras se configuran cuatro tipos de entornos genéricos en los que las estrategias genéricas que llevan a poder permanecer en ellos son una, la otra, o ambas con mayor o menor grado de intensidad; y otros dos entornos en los que las barreras no son eficaces y ni una ni otra estrategia genérica llevan a lograr rentabilidad apreciable para nadie.

NOTA

- 1 Marshall, Alfred, *Principles of Economics*, 1890.
- 2 Hastings Chamberlin, Edward, *The Theory of Monopolistic Competition*, 1933.
- 3 Modalidades de crecimiento en la empresa según el entorno genérico de su sector y su influencia en la estrategia de internacionalización de la misma. Mata Fernández-Balbuena, Gustavo, *Revista de Economía ICE*, nro. 839, noviembre-diciembre de 2007, número monográfico dedicado a la internacionalización de la empresa española.
- 4 En un sector hay *segmentabilidad* cuando en él hay segmentos de mercado diferentes, susceptibles de ser atendidos con ventaja con una propuesta diferenciada para cada uno de ellos respecto a lo que supondría atenderlos con una propuesta única.