ENTORNOS GENÉRICOS SEGÚN EL TIPO DE BARRERAS (ORIGEN CAUSAL) Y EL TAMAÑO DE LAS MISMAS:

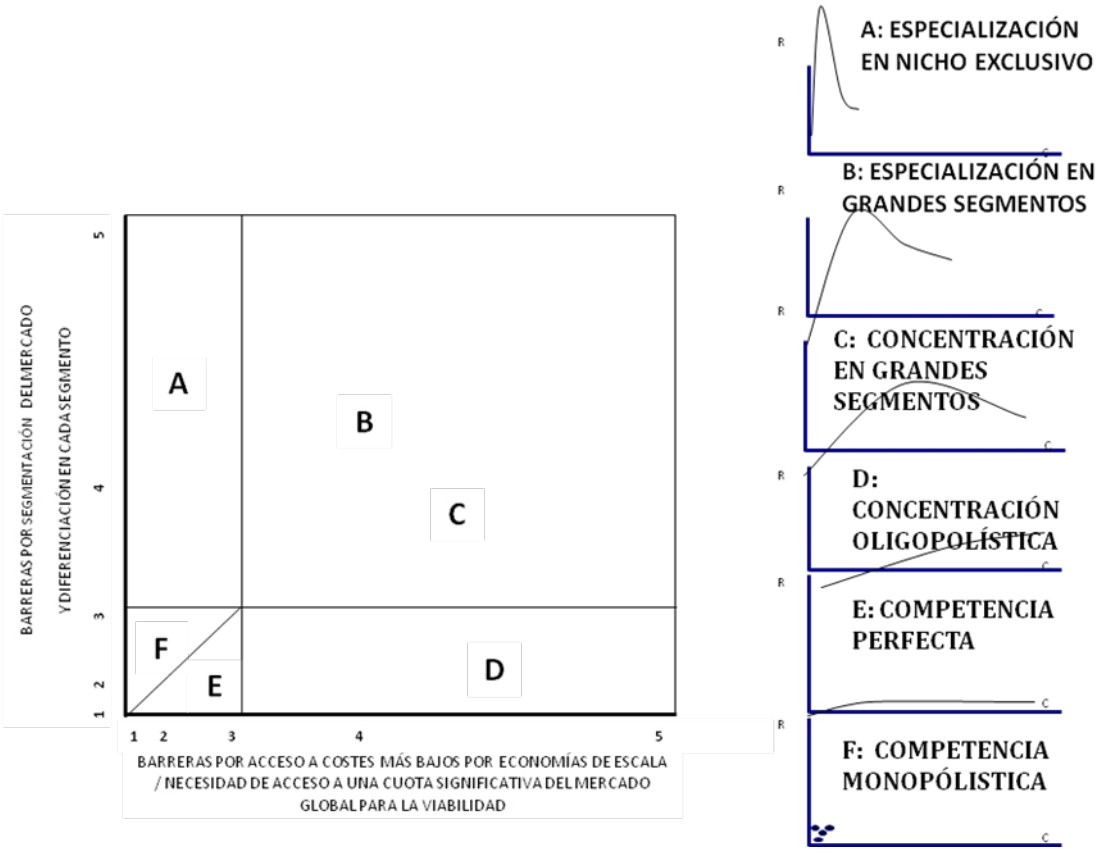


Figura 1. Entornos genéricos (elaboración propia)

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena

RENTABILIDAD ALCANZABLE EN CADA ENTORNO

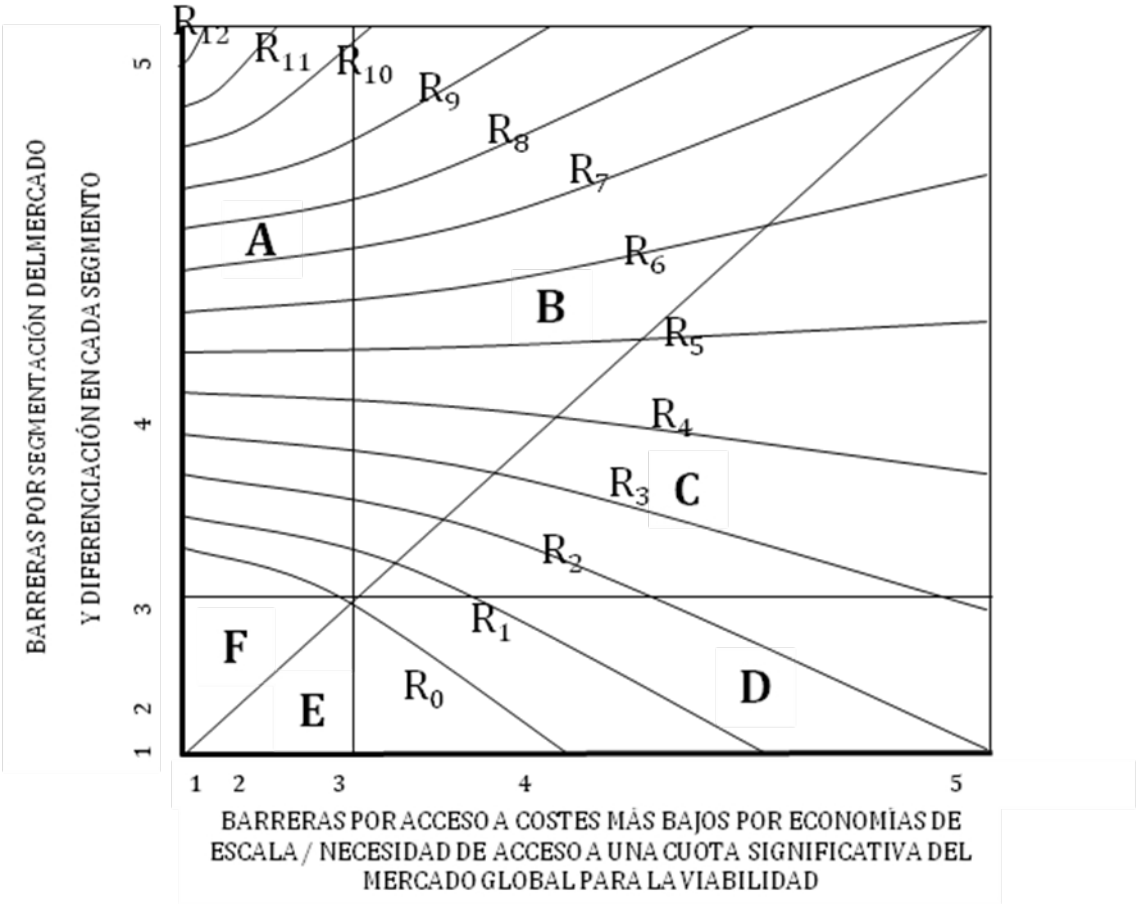


Figura 2. Entornos genéricos y rentabilidad alcanzable en cada entorno

(elaboración propia)

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena

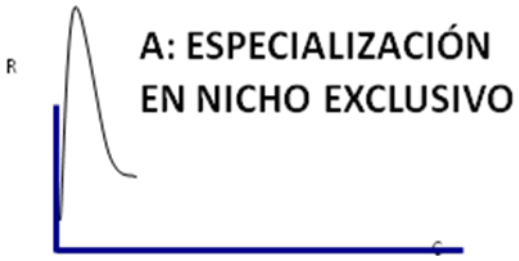


Figura 3. Rentabilidad y cuota en entornos especializados (elaboración propia)

ENTORNO TIPO A: ESPECIALIZACIÓN EN NICHOS

- Mercado segmentado en nichos; cada nicho debe ser atendido con una oferta específica
- Es difícil o muy difícil alcanzar la exclusividad exigida por cada nicho-segmento del mercado para entrar en él
- No hay apenas economías de escala y no es difícil alcanzar el coste exigible para competir
- Estructura de la oferta con cada competidor dedicado a un nicho-segmento olvidándose del resto del mercado so pena de perder la exclusividad en el nicho-segmento
- 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

CRECIMIENTO EN ENTORNOS DE EXCLUSIVIDAD EN NICHO

- la máxima rentabilidad se obtiene para una cuota limitada al segmento; tratando de penetrar más el mercado se pierde la exclusividad percibida
- además en estos entornos el mercado suele crecer mucho más lentamente que en los de volumen
- para crecer hay que acudir a la diversificación
- la opción es acudir con el mismo producto exclusivo al mismo segmento pero en nuevos mercados
- 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
- la financiación para abordar la internacionalización en este tipo de entornos es muy inferior a la que se precisa en entornos de volumen

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena

- las empresas españolas de productos de alta exclusividad han adoptado este patrón



Figura 4. Rentabilidad y cuota en entornos de especialización en grandes segmentos

(elaboración propia)

ENTORNO TIPO B: ESPECIALIZACIÓN EN GRANDES SEGMENTOS

- Mercado segmentado en segmentos grandes; cada segmento debe ser atendido con una oferta específica
- Es difícil o muy difícil alcanzar la exclusividad exigida por cada segmento para entrar en él
- Hay economías de escala y no es fácil alcanzar el coste exigible para competir; se necesita una gran cuota de mercado en el segmento
- Las barreras por exclusividad y tamaño se refuerzan
- Estructura de la oferta con pocos competidores grandes en cada segmento
- Capacidad para fijar los precios que por la mayor elasticidad de la demanda se fijan a un nivel moderado, rivalidad competitiva moderada
- Tamaño de los segmentos de mercado al alcance de dada competidor apreciable

CRECIMIENTO EN ENTORNOS DE ESPECIALIZACIÓN EN GRANDES SEGMENTOS

- internacionalización progresiva en el segmento
- las cadenas de tiendas de moda especializadas se han internacionalizado así
- no es tan difícil entrar al segmento por exclusividad como por tamaño necesario
- se debe acometer la penetración del segmento cuanto antes para lograr el liderazgo
- pronto se debe crecer en segmentos conexos o relacionados

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena

- las compañías aéreas de bajo coste pueden crecer así, en torno a *hubs* próximos

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena



Figura 5. Rentabilidad y cuota en entornos de concentración en grandes segmentos(elaboración propia)

ENTORNO TIPO C: CONCENTRACIÓN EN GRANDES SEGMENTOS

- Mercado segmentado en segmentos muy grandes
- Hay grandes economías de escala y es muy difícil alcanzar el coste exigible para competir pues se necesita una gran cuota de mercado en el gran segmento
- No es fácil alcanzar la exclusividad exigida por cada segmento para entrar en él
- Las barreras por tamaño se ven reforzadas por la segmentación del mercado
- Estructura de la oferta con pocos competidores grandes en cada gran segmento. Puede que cada competidor lo haga en varios segmentos logrando economías de alcance
- Capacidad de fijación de los precios condicionada por la necesidad de mantenerlos bajos para disuadir la entrada al sector
- Tamaño del mercado al alcance de cada competidor grande

CRECIMIENTO EN ENTORNOS DE CONCENTRACIÓN EN GRANDES SEGMENTOS

- en las primeras etapas del ciclo de vida, antes de llegar al punto de inflexión, penetrar el mercado para alcanzar la máxima cuota posible
    - mientras el mercado crezca fuertemente no se deberían abordar diversificaciones de la actividad, ni por producto ni por mercado
    - todos los recursos deberían ser empleados en la penetración del mercado de origen para no perder la opción del liderazgo

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena



Figura 6. Rentabilidad y cuota en entornos de concentración oligopolística

ENTORNO TIPO D: CONCENTRACIÓN OLIGOPOLÍSTICA

- Mercado global: un competidor centrado sólo en un segmento no sería viable, la lucha es por cuota del mercado global
- Hay grandes economías de escala, el tamaño eficiente es del orden de magnitud del tamaño del mercado global y es muy difícil alcanzar el coste exigible para competir
- Todos los competidores lo hacen igual, si hay diferenciación entre ellos es sólo formal a través de la publicidad masiva
- Hay muy pocos competidores y suele haber un líder claro
- Los precios se fijan en función de los costes de los más aptos, o sea 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
- El tamaño del mercado es muy grande y la cuota de ese mercado global al alcance de cada competidor viable también

CRECIMIENTO EN ENTORNOS DE CONCENTRACIÓN OLIGOPOLÍSTICA

- en las primeras etapas del ciclo de vida, antes de llegar al punto de inflexión, penetrar el mercado para alcanzar la máxima cuota posible, mientras el mercado crezca fuertemente no se deberían abordar diversificaciones de la actividad, ni por producto ni por mercado, todos los recursos deberían ser empleados en la penetración del mercado de origen para no perder la opción del liderazgo
- 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
- ahora es imprescindible diversificar
    - la opción más clara, en ese caso, sería la diversificación por mercados
    - la internacionalización hacia mercados menos desarrollados suele ser una opción.

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena

- probablemente de forma sucesiva; 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



Figura 8. Rentabilidad y cuota en competencia perfecta

ENTORNO TIPO E: COMPETENCIA CUASIPERFECTA

- Mercado global, aunque la ausencia de economías de escala no propicia la concentración, el mercado es único sin segmentos
- No hay apenas economías de escala, el tamaño eficiente es muy pequeño en relación al tamaño del mercado global y alcanzar el coste exigible para competir es obvio
- Todos los competidores lo hacen igual, no tiene sentido diferenciarse pues no hay segmentos en el mercado que presenten demanda diferenciada
- La estructura de la oferta permite que haya competidores grandes y/o pequeños; dado que la ventaja por coste del grande no existe el pequeño no es expulsado necesariamente del mercado
- La rentabilidad es escasa. Los precios los fija el mercado
- El tamaño del mercado es grande y en principio al alcance de cualquier competidor

CRECIMIENTO EN ENTORNOS DECOMPETENCIA CUASIPERFECTA

- el crecimiento no comporta incremento de rentabilidad, sólo aumento de tamaño
- la internacionalización podría dar oportunidades al crecimiento si el bien o servicio producido no estuviera sujeto a restricciones logísticas, políticas o arancelarias en su posibilidad de acceso a mercados internacionales
- una modalidad interesante, por su bajo coste de intermediación, puede ser acudir al mercado internacional a través de *e-marketplaces*

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena

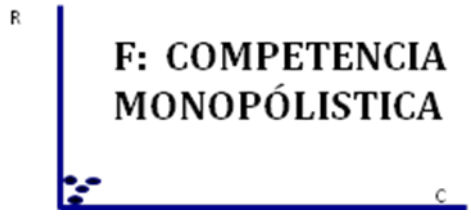


Figura 3. Rentabilidad y cuota en competencia monopolística

ENTORNO TIPO F: COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA

- No hay un mercado global sino una agregación de muchos segmentos de mercado
- No hay barreras por exclusividad para acceder a cada segmento
- El tamaño eficiente es muy pequeño en relación al tamaño del mercado global y alcanzar el coste exigible para competir es obvio
- 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
- 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, sólo podría haber competidores grandes por agregación de sucursales y como no hay economías de escala, esas sucursales serán probablemente franquicias
- La rentabilidad es escasa, los precios los fija el mercado

CRECIMIENTO EN ENTORNOS DE COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA

- en los entornos en competencia monopolística, el crecimiento sería a base de ocupar nuevos segmentos del mercado con nuevas sucursales, y tampoco tiene efectos sobre la rentabilidad
- sin embargo, hay una modalidad de crecimiento interesante: la franquicia:
    - el franquiciador se apalanca estratégicamente y accede a un entorno especializado, mixto o de volumen
    - los franquiciados permanecerían en un entorno fragmentado
    - en España hay 130 franquicias internacionalizadas

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena