

La Estrategia Multisegmento: ¿La tercera estrategia competitiva?

Por: Nicolás Restrepo Abad*

Tradicionalmente se ha hablado de dos estrategias genéricas¹ que le permiten a una empresa ganar en una industria determinada: el Liderazgo en Costos y la Diferenciación, cada una de ellas con sus variantes de amplitud y nicho de mercado. Pero ¿Qué pasa con las empresas que no logran desarrollar una ventaja competitiva que les permita vender sus productos a precios más bajos que sus competidores, o lograr una diferenciación para cobrar un *premium* sobre el precio de la competencia? Estas empresas atrapadas en el medio ¿deben resignarse acaso a ser poco rentables hasta el día en que desaparezcan de la faz del mercado? Una alternativa para estas empresas podría ser una tercera forma de competir: la estrategia multisegmento.

Examinemos primero las condiciones que debe cumplir una empresa para pretender competir con Liderazgo en Costos. Primero, el fabricante debe ser capaz de ofrecer productos o servicios incurriendo en menores costos que la competencia. Esto puede suceder ya sea porque (1) produce en mayores cantidades que sus competidores (economías de escala), (2) lleva más tiempo produciendo y cada vez lo hace mejor (economías de experiencia) o (3) tiene acceso a recursos más baratos que sus consumidores (mano de obra o materias primas). Tennis en Colombia, o Zara en el resto del mundo, son ejemplos de empresas en el sector de la moda que compiten con precios bajos, gracias a sus economías de escala y experiencia. Walmart es capaz de vender productos de consumo a precios más bajos que sus competidores, gracias a la experiencia que tiene en optimizar sus sistemas de distribución. Segundo, es necesario que una buena parte del

mercado sea sensible al precio, y que la demanda sea mayormente elástica. No parecería, por ejemplo, buena idea pensar en competir en el mercado de joyería de oro y piedras preciosas con esta estrategia. Si bien puede haber un segmento del mercado suficientemente sensible al precio como para comprar joyas baratas, sería menos rentable que atender al amplio segmento que busca prestigio y exclusividad en este tipo de productos pagando precios altos. Como tercera condición para que esta estrategia sea recomendada, la estructura de costos de la empresa debe ser intensiva en costos fijos. Las armadoras de autos, las empresas metalmecánicas y las aerolíneas pueden aprovechar sus economías de escala gracias a que la mayoría de sus costos no varían con las unidades vendidas. De esta manera, mientras más unidades venden, menos les cuesta producirlas, y por consiguiente podrían ser más competitivos en precios. Es un círculo virtuoso.

En el otro extremo se encuentran las empresas que deciden competir en sus mercados diferenciando algún atributo de sus productos y servicios. Estas empresas deben ser capaces, por ejemplo, de ofrecer mejores e innovadores productos, o de atender a sus clientes mejor y más rápido que la competencia. Silvia Tcherassi no necesariamente vende ropa de mejor calidad que Chevignon o Americanino. Sin embargo Silvia Tcherassi puede cobrar un *premium* sobre los precios de sus competidores, porque cada una de sus prendas refleja diseño, exclusividad y prestigio. La mujer que usa el vestido Silvia Tcherassi está diciendo “yo puedo pagar por este vestido, y no cualquiera lo puede tener”. Para que competir con esta estrategia sea rentable, se debe cumplir alguna de las siguientes condiciones: (1) el segmento de mercado poco sensible al precio es suficientemente grande ó (2) la empresa es capaz de atender rentablemente un

¹ Michael Porter, “Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores”

nicho reducido del mercado gracias a que su estructura de costos es principalmente variable. Por último, es importante anotar que no en todas las categorías se puede competir con esta estrategia. Hay ciertos productos o servicios que son difícilmente diferenciables, o que su fabricación exige una alta inversión de capital, demandando una masa crítica de ventas para poder distribuir los altos costos fijos entre suficientes unidades. Es muy improbable, por ejemplo, encontrarse un operador de telefonía móvil enfocado en un nicho de mercado. La alta inversión en redes e infraestructura exige que la compañía tenga un número mínimo de abonados para poder operar rentablemente. Al mismo tiempo, la comunicación móvil no es lo suficientemente diferenciable, como para que un operador móvil pretenda cobrar un *premium* muy alto respecto al servicio de sus competidores.

¿Qué puede hacer entonces una empresa que ofrece un producto o servicio poco diferenciado y que requiere de una masa crítica para ser financieramente viable? ¿Qué puede hacer si carece de una ventaja competitiva en costo que le permita ser líder en precios bajos? ¿Cómo puede posicionar sus productos si no son fácilmente diferenciables para competir en el mercado? Este reto lo enfrentan muchas empresas, entre ellas hoteles, compañías de telecomunicaciones, aerolíneas, cines, clubes deportivos, etc. Si bien dentro de cada una de estas categorías existen ejemplos de empresas que tienen estrategias puramente de Liderazgo en Costo o de Diferenciación, la mayoría de las empresas que compiten en esos sectores no lo pueden hacer. Los productos y servicios que esas empresas ofrecen no se pueden catalogar como “caros” o “baratos”. Están atrapados en el medio.

Miremos detalladamente el ejemplo de Cine Colombia, del que podríamos decir que cabe dentro de esta clasificación de empresas “atrapadas” en el medio, y comparémoslo con su principal competidor, Cinemark. Aunque ambas

cadena de cine tienen salas en la Zona Rosa de Bogotá, se podría decir que el servicio de Cinemark está dirigido a estratos socioeconómicos más altos, posicionándose con salas cómodas y una amplia variedad de películas en exhibición. Esto se ve reflejado en sus niveles de precios, que para el caso de la Zona Rosa de Bogotá oscilan entre los \$9,500 y los \$12,000. Pero, ¿qué pasa con los estudiantes de estratos altos que quisieran ver una película en la Zona Rosa, pero que no están dispuestos a pagar ni siquiera \$9,500? Pues, definitivamente, no tienen entrada en Cinemark, ya que éste no tiene una oferta para este segmento. Y, ¿qué pasa con la gente que está dispuesta a pagar incluso más de \$12,000 por tener asegurada una cómoda silla en la parte posterior de la sala? Pues que no se está capturando el valor que dichos clientes reciben en Cinemark.

Pero Cine Colombia no sólo compite en los mismos segmentos que Cinemark, sino que recibe con placer a los clientes que el segundo “rechaza”. Para el estudiante sensible al precio que no tiene \$9,500 para ver una película en el Cinemark de la Zona Rosa, Cine Colombia lo recibe a tres cuerdas de distancia, el mismo día y a la misma hora, por sólo \$8,000. Como contraprestación, dicho estudiante debe aceptar una silla un poco más cerca a la pantalla de lo esperado (general). Por otro lado, Cine Colombia tiene un número limitado de sillas que ofrecen mayor comodidad, y aseguran una excelente ubicación en la sala (preferencial). Con estas sillas, por \$14,000, Cine Colombia captura el valor que busca un segmento poco sensible al precio, y el cual Cinemark desconoce.

Como vemos, Cine Colombia tiene las características poco deseables mencionadas anteriormente: ofrece un servicio difícilmente diferenciable, es intensivo en costos fijos y por lo tanto requiere de una masa crítica para llenar las salas, y no cuenta con una ventaja competitiva en costos que le permita competir como la cadena

de cines más barata del mercado. ¿Qué diferencia entonces a Cine Colombia de Cinemark, si atienden básicamente el mismo mercado con productos muy similares? La diferencia parece ser que el primero ha entendido que puede ofrecer una experiencia superior (similar a la de Cinemark), al tiempo que garantiza mayor asistencia a sus salas atendiendo un segmento más amplio del mercado. Dado que Cinemark, en la Zona Rosa de Bogotá, tiene básicamente dos niveles de precios (\$9,500 y \$12,000), está limitando los segmentos a únicamente los que quepan dentro de ese rango de precios. Esto le impide abarcar un mayor mercado potencial, que puede serle útil para mantener con una mayor ocupación sus salas de cine. Cine Colombia, por su parte, entiende que mientras más ofertas y niveles de precios tenga, puede atender más segmentos valiosos del mercado, y

adicionalmente minimizar la cantidad de dinero que deja “sobre la mesa”.

Así como Cine Colombia, otras empresas han comprendido que no necesitan adoptar una estrategia puramente de Liderazgo en Costos o Diferenciación para poder competir en el mercado. Gimnasios, aerolíneas, y empresas de telecomunicaciones, entre otras, han descubierto que atender varios segmentos del mercado les ayuda a maximizar sus ingresos y sus utilidades. Han descubierto que es mejor ofrecer productos y servicios variados en valor y precio, para satisfacer una mayor porción del mercado en el cual actúan, atendiendo clientes muy sensibles al precio, y sin destruir valor en los clientes que están dispuestos a pagar más por un mayor valor. Estas empresas han descubierto que existe una tercera opción para competir: La Estrategia Multisegmento.

Nicolás Restrepo es Consultor de PREXUS Consultoría
nrestrepo@prexusconsult.com