

Marketing estratégico: (3) Selección de las estrategias

## Opciones de crecimiento vía la reestructuración del sector

La primera pregunta que debemos contestar es: **¿qué quiere decir reestructuración del sector?** Veamos. Los sectores de negocio surgen, se desarrollan, crecen y, eventualmente, desaparecen para dar paso a un nuevo sector: los carruajes de caballo dejaron paso al automóvil, el teletipo al fax, las reglas de cálculo a las calculadoras electrónicas, el papel carbón a las fotocopiadoras y al papel auto-copiativo, las máquinas de escribir a los ordenadores, etcétera.

En su evolución, los sectores crean normas, creencias y reglas propias que, a la larga, conforman los que se conocen como **estándares del sector** y que son aceptados, seguidos, acatados y aplicados por todas las empresas participantes. Conforman lo que también se ha llamado la "sabiduría acumulada" del sector. Entre esos estándares se incluyen suposiciones sobre los consumidores, los mejores sistemas y métodos para la producción, los procedimientos, los canales de distribución más adecuados, y otras "creencias" similares que muchas veces se imponen simplemente por la tendencia que existe a imitar a los líderes. Ante esta realidad:

**Reestructurar el sector significa modificar de raíz, producir una verdadera ruptura, en las normas y estándares existentes en una o varias de sus vertientes.**

Para tener una idea más concreta, veamos algunas de las rupturas más famosas de la historia empresarial mundial.

1	Apple Computer desafió la sabiduría convencional que afirmaba que los ordenadores tenían que ser grandes, pesados y difíciles de operar.
2	Kodak, a principios del siglo pasado, modificó por completo el mercado con la introducción de su primera cámara fotográfica no profesional; años más tarde Polaroid volvió a revolucionarlo con la cámara de revelado inmediato.
3	Philips alteró por completo el mundo de la filmación cuando descubrió la manera de grabar imágenes electrónicamente sobre una cinta de vídeo.

4	Xerox, con su famoso modelo 914, alteró por completo el sector de las fotocopiadoras al utilizar el sistema de alquilar los equipos y cobrar por copias, lo que hizo verdaderamente populares a las fotocopiadoras.
5	El Saturno, de General Motors, y el Infiniti, de Nissan, cambiaron por completo el mercado de los EE.UU. al reformular por completo la relación red de ventas-clientes y el propio proceso de adquisición de sus automóviles.

Nótese que las rupturas no tienen que producirse necesariamente en el producto (aunque son las más notorias), si no que pueden producirse en cualquiera de los elementos que integran el marketing mix del sector (producto, precio, distribución, comunicación).

En la actualidad, muchos sectores están en proceso de rápidos y profundos cambios debido a las nuevas opciones que ofrece Internet a las empresas para llegar, con los mismos productos y servicios existentes, a los clientes finales. El caso más notorio es el de la librería virtual Amazon que, prácticamente, ha obligado a las grandes cadenas de librerías del mundo a crear sitios en Internet. En otros casos, Internet está facilitando el desarrollo de productos completamente nuevos, como es el caso de los libros electrónicos, digitales o virtuales.

### SITUACIONES QUE FAVORECEN LA REESTRUCTURACIÓN

A pesar de que, en teoría, todos los mercados pueden ser reestructurados, existen algunas situaciones que favorecen las posibilidades de las empresas que pretenden producir la reestructuración del sector en que operan.

1	<b>Monopolios muy consolidados</b>	Los monopolios generan las condiciones ideales para producir la reestructuración de un sector. Usualmente, las empresas monopolísticas tienden a mostrar muchos flancos débiles en los que la empresa "reestructuradora" puede centrar sus ataques.
2	<b>Oligopolios bien asentados</b>	En mercados en los que ninguno de los competidores llega a ocupar una posición "dominante", se estructuran acuerdos implícitos o explícitos de no agresión debido al temor que tienen todos los participantes a las reacciones de los competidores, lo que crea un oligopolio debidamente estructurado y consolidado, en el que la co-existencia es la norma predominante.
3	<b>Normas o leyes obsoletas</b>	En muchos mercados, las leyes que aún lo regulan y controlan crean limitaciones que impiden la verdadera libre competencia, con lo que se crean situaciones de oligopolios legales, que se asimilan a la situación descrita antes. Si una empresa logra encontrar una vía para modificar los estándares sin subvertir la ley, podrá provocar una reestructuración del sector.

4	<b>Desarrollos tecnológicos</b>	Es, muy posiblemente, el recurso más utilizado para reestructurar los sectores. Esta es, muy posiblemente, la situación más conocida y la que mayor atención ha recibido en los textos, revistas, estudios, etcétera.
5	<b>Mercados que dan por sentado lo que están recibiendo</b>	En muchos mercados maduros, los consumidores dan por "sabido, probado y comprobado" los productos que ofrecen las empresas que operan en el sector, lo que crea una cierta inercia en el proceso de decisión de compra. La más mínima alteración en los estándares dominantes tiene un impacto que es más que proporcional a la verdadera importancia del cambio introducido en las "reglas del juego", lo que abre importantes oportunidades de desarrollo a la empresa que genera dicho cambio.
6	<b>Empresas que consideran que tienen atados a sus mercados</b>	Son los tradicionales casos de empresas que se "duermen en sus laureles" al creer que disfrutan de una lealtad sin límites por parte de sus consumidores. Esas empresas tienden a bajar sus defensas y a dejar muchos flancos abiertos para una posible reestructuración del sector.
7	<b>Cambios en las tendencias sociales o demográficas</b>	Los cambios que se producen en las estructuras sociales y demográficas crean nuevos mercados y segmentos. Por ejemplo, la tendencia al envejecimiento que muestra la sociedad española y europea en general.

## ¿CÓMO INICIAR LA BÚSQUEDA DE RUPTURAS?

No existe una fórmula mágica de aplicación universal para la búsqueda de rupturas que permitan reestructurar el sector. El proceso comienza con un análisis detallado de los estándares dominantes en el sector, con el fin de analizar y evaluar cuales son los estándares, costumbres, hábitos, normas escritas o no escritas, etcétera, que rigen ese elemento en el sector bajo estudio. Repetimos que no se trata tan sólo de los estándares relacionados con la producción o la tecnología, sino con todos los elementos del marketing mix.

Este análisis pormenorizado del marketing mix y los estándares dominantes en cada área, se complementa con la aplicación de diferentes instrumentos de análisis, la mayoría de los cuales hemos incluido en este sitio web.

Finalmente, las oportunidades identificadas pueden ser evaluadas a la luz de algunos de los instrumentos disponibles para evaluar las opciones de inversión, como es el caso, entre otros, de la matriz General Electric.

## BENEFICIOS DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR

La implantación con éxito de una estrategia de reestructuración del sector (o estrategia de ruptura) genera a las empresas que las ponen en práctica un número importante de

beneficios. Nótese que cuando una estrategia de reestructuración surte todos sus efectos, en la práctica se crea un nuevo sector (con nuevos mercados y segmentos) en los que la empresa "reestructuradora" se convierte en **pionera**. Los principales beneficios de la reestructuración son los siguientes:

1	<b>Más altos niveles de lealtad de los consumidores.</b>
2	<b>Liderazgo tecnológico.</b>
3	<b>Establecer los estándares del sector.</b>
4	<b>Dominar los canales de distribución.</b>
5	<b>Consolidar las relaciones con los clientes.</b>
6	<b>Economías de escala y ventajas vía la curva del aprendizaje.</b>
7	<b>Fijación de los criterios de decisión de compra.</b>
8	<b>Posibilidad de monopolizar recursos escasos.</b>