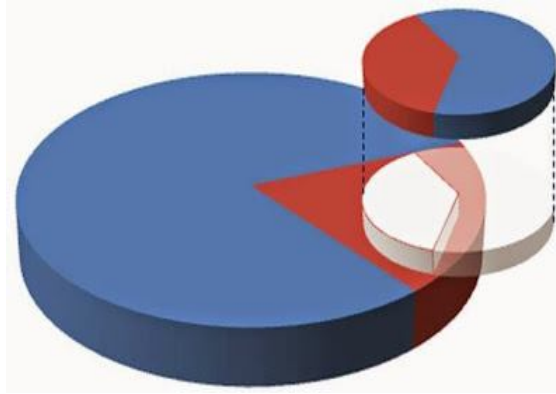


29/05/2014

# La cuota o el tamaño de mercado

Por César Pérez Carballada



Cada día las empresas buscan maneras de incrementar sus ingresos.

Este objetivo no solo se debe a la sana ambición de progreso sino también a la **necesidad de sobrevivir**: según un estudio de McKinsey & Co realizado entre las 100 empresas más grandes de EE.UU. (1), aquellas cuyos ingresos crecen más lentamente que el PIB tienen una probabilidad cinco veces mayor de sucumbir en el próximo ciclo, típicamente a través de una adquisición, que una empresa que crece más rápidamente.

Si el crecimiento es una necesidad, ¿qué opciones tiene una empresa para lograrlo?

Básicamente existen tres fuentes de crecimiento: incremento de **cuota de mercado** (crecimiento orgánico), **adquisición** de una empresa (crecimiento inorgánico) o **crecimiento del mercado**.

Cuando implementamos una acción de marketing y los consumidores dejan de comprar los productos de la competencia para elegir los nuestros, nuestros ingresos crecen debido a la mayor cuota de mercado (incluso si el mercado total no cambia), también cuando adquirimos una empresa nuestros ingresos se incrementan (y si esa empresa era competidora, también crece nuestra cuota de mercado). Por otro lado, si estamos en un mercado que crece muy rápidamente (por ejemplo, la industria automotriz a principios del siglo 20) nuestros ingresos aumentarán simplemente con mantener la cuota de mercado, porque el tamaño total crece.

Al observar el foco y las prioridades de las empresas es fácil concluir que la mayor prioridad es la cuota de mercado. Casi siempre que hacemos un plan de marketing pensamos en cómo maximizar esa cuota y el indicador de éxito más comúnmente utilizado es precisamente la cuota de mercado.

Las adquisiciones son poco frecuentes y la variación en el tamaño del mercado generalmente no es tenido en cuenta a no ser en las recesiones cuando se contrae y se utiliza para explicar los problemas de la empresa.

Ese foco casi exclusivo en incrementar la cuota de mercado permea todas las decisiones de las empresas. A pesar de que la cuota de mercado quizás no sea el indicador más saludable para una empresa, aun si asumimos que la cuota de mercado es algo apetecible, ¿es la forma más eficiente de crecer?

## LA CUOTA O EL MERCADO

Para responder a esa pregunta podemos recurrir a otro análisis (2) de McKinsey & Co donde se estudiaron más de 400 empresas durante 7 años para identificar las fuentes de su crecimiento. Como se trata de empresas multinacionales, desagregaron sus negocios y las geografías donde actúan para identificar cuál de las tres fuentes de crecimiento explica el cambio en sus ingresos.

Llamativamente encontraron que **la cuota de mercado es la menos importante**.

El crecimiento de las empresas se debe principalmente al **crecimiento del mercado** en los segmentos en los que compiten, seguido por los ingresos ganados después de una adquisición. Estos dos elementos juntos que definen **dónde** competir representan alrededor del 80% de las diferencias de crecimiento.

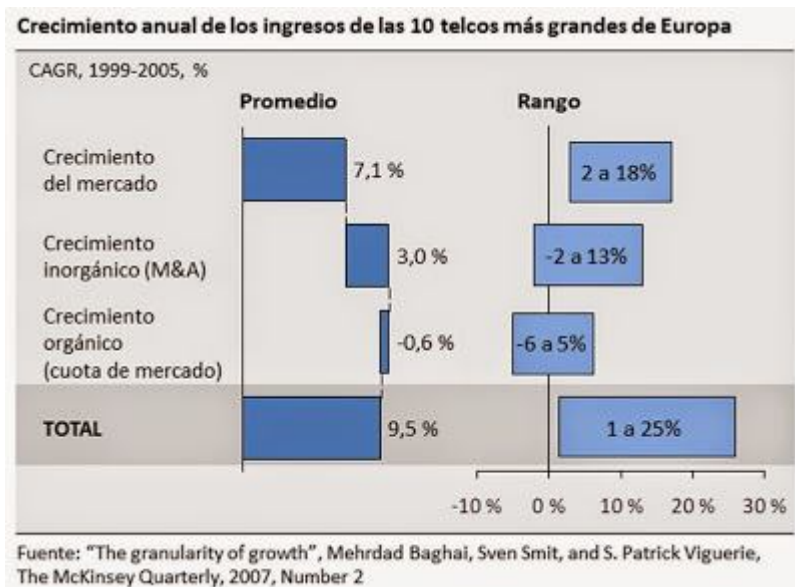
El crecimiento del mercado representa casi la mitad de la variación total (el 46%), mientras que las adquisiciones representan un 33%. El desempeño de las empresas en cuota de mercado es un distante tercero, explicando menos del 21% de las variaciones en el crecimiento.



Estas cifras parecen contraituitivas pero demuestran que, aunque una buena ejecución es esencial para defender cuota de mercado en mercados altamente competitivos, no es el factor que diferencia a las empresas que crecen más rápidamente. **La elección del mercado dónde se compite es mucho más importante.**

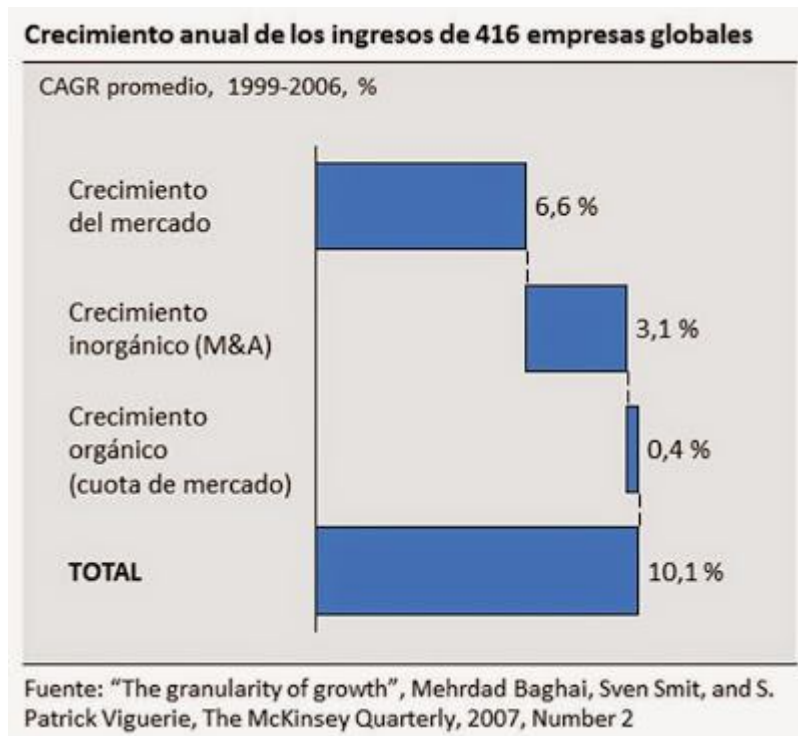
Para ilustrar esta conclusión, veamos los números de crecimiento en una industria específica. El sector de las telecomunicaciones en Europa es generalmente percibido como una industria madura pero las 10 empresas más grandes del sector (por ejemplo, Vodafone, Orange, Telefónica, etc.) crecieron en promedio un 9,5% cada año entre 1999 y 2005 (la que menos creció tuvo una tasa de 1% mientras que la que más creció lo hizo al 25% anual).

Al desagregar ese crecimiento entre las tres fuentes antes descritas, vemos el reducido impacto de las variaciones de cuota de mercado.



En el gráfico vemos cómo a pesar de que el crecimiento promedio fue del 9,5%, el crecimiento del mercado en los segmentos donde compiten estas "telecoms" fue del 7,1%, y el crecimiento debido a adquisiciones (M&A) fue del 3,0%, mientras que el crecimiento debido a la cuota de mercado fue del -0,6% anual. Es decir que la cuota de mercado tuvo un **impacto negativo** en el crecimiento de las empresas (perdieron cuota de mercado) y su crecimiento total fue positivo debido al gran impacto del crecimiento del mercado. Es también llamativo los rangos de crecimiento: entre 2 y 18% en crecimiento de mercado, entre -2% y 13% en M&A y entre -6% y 5% en cuota de mercado (algunas perdieron cuota mientras que otras la ganaron).

Considerando las 416 empresas analizadas en diversos sectores e industrias, el crecimiento total promedio fue del 10,1%, de lo cual el mercado explica una tasa del 6,6% de crecimiento de los ingresos, las adquisiciones 3,1% y los cambios en cuota de mercado solo el 0,4%.



Uno podría argumentar que es lógico que la cuota de mercado no sea el factor predominante porque el análisis se realizó exclusivamente en empresas grandes, ¿no es lógico que las empresas pequeñas, más innovadoras, incrementen su cuota a costa de las grandes?

Los autores del estudio analizaron los movimientos de cuota de mercado de las empresas grandes vs. pequeñas/medianas, y encontraron que en EE.UU. es cierto que las empresas grandes en su conjunto tienden a perder un poco de cuota de mercado, pero en Europa se da el caso opuesto y tienden a ganar (quizás debido a las diferentes en ambos mercados y el mayor dinamismo en EE.UU.), con lo cual esto no explica el menor peso de la cuota de mercado como fuente de crecimiento.

Otra pregunta válida es si los diferentes sectores e industrias, con sus variadas tasas de crecimiento, presentan diferencias que podrían afectar la importancia relativa de la cuota de mercado. En el estudio se encontró que el desempeño en la cuota de mercado explicó solo entre el 14% y el 23% de las diferencias en el desempeño de las empresas en siete de las ocho industrias analizadas. Fue un poco más importante –con el 37%– solo en la industria de alta tecnología, donde los cortos ciclo de vida de los productos permiten cambios de cuota de mercado más frecuentes, pero aun así sigue sin ser el factor más importante.

## LA VERDADERA FUENTE DE CRECIMIENTO

Claro está que los ejecutivos de las empresas no deben descuidar la ejecución del marketing que lleva a mantener la cuota de mercado, incluso en segmentos o mercados de alto crecimiento, sino que además deben prestar especial atención a decidir **dónde** compiten.

Esta estrategia es comúnmente seguida por **emprendedores y start-ups** que eligen sus oportunidades priorizando la tasa de crecimiento de los potenciales mercados, más que en competir cara a cara con otra empresa para robarle cuota de mercado.

Como dice Dick Anderson, antiguo vice presidente de BellSouth (3): “Simplemente correr más rápido en la cinta de correr de la cuota de mercado no va a asegurar el futuro de su empresa (...) **dónde se compite es aún más importante que cómo**”.

O como dice Costas Markides, profesor de estrategia de la London Business School: “contrariamente a la creencia común, una buena ejecución y la cuota de mercado no son los determinantes claves de un crecimiento rápido (...) se debe enfatizar la necesidad de buscar más a fondo para identificar oportunidades de crecimiento”.

Una empresa puede elegir dónde competir al lanzar productos en esos segmentos. Así puede “crear” mercado introduciendo una nueva categoría de producto o simplemente participando en un segmento del mercado que crece rápidamente para así beneficiarse de ese crecimiento. También puede beneficiarse de oportunidades en ciertas geografías por variaciones en la tasa de cambio.

Pero también puede afectar el crecimiento del mercado en los segmentos donde participa. Incluso antes de tratar de maximizar la cuota de mercado, puede enfocarse en ciertas tácticas que permiten aumentar el mercado total en una estrategia para aumentar el tamaño de la tarta antes de dividirla con los competidores. Cómo hacer eso será el foco de un próximo artículo.

\*\*\*\*\*

Ahora que Ud. conoce la importancia de **enfocarse en el crecimiento del mercado** para incrementar sus ingresos, por encima de la cuota de mercado, tenga en cuenta esta dimensión en sus decisiones.

*Fuentes:*

(1) “*The granularity of growth*”, Mehrdad Baghai, Sven Smit, and S. Patrick Viguerie, *The McKinsey Quarterly*, 2007, Number 2

(2) “*The Granularity of Growth- Need for Dynamics in Strategy*”, McKinsey & Co, Helsinki University, 5 de Junio de 2008

(3) “*The Granularity of Growth: How to Identify the Sources of Growth and Drive Enduring Company Performance*”, Patrick Viguerie , Sven Smit, Mehrdad Baghai , Wiley, 2008