



# COMERCIO EXTERIOR

**feria@online**  
**SISTEMAS VIRTUALES.com**

Feria Online S.L. C/Llamaquique Nº 4 Bajo A 30005 Oviedo  
Tfns/Fax: +34 985256655 / +34 985236366 e-mail: [info@feriaonline.com](mailto:info@feriaonline.com) URL: [www.feriaonline.com](http://www.feriaonline.com)

# 2

## LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

### ÍNDICE:

**2.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**2.2 SECTOR ECONÓMICO DONDE COMPITE LA EMPRESA: ANÁLISIS DEL SECTOR.  
LAS CINCO FUERZAS**

**2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE SE PUEDEN ADOPTAR**

**2.4 LA VENTAJA COMPETITIVA**

**2.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CADENA DE VALOR**

**2.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

**2.7. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

## 2.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para alcanzar los objetivos, existen distintas maneras de dirigir la acción. La estrategia viene a significar la visión global de la empresa, la orientación general que se le quiere dar, la dirección a largo plazo que vamos a tomar. Establecer la forma para adecuar los recursos disponibles de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos. Dicho de otra manera, consiste en acomodar los factores internos a los externos para alcanzar la mejor posición competitiva.

### ESTRATEGIA

- Representa una visión a largo plazo. Es definida por la alta dirección (aunque hay elecciones que se toman a distintos niveles).
- Compromete fuertemente los recursos de la empresa.
- Compromete para un largo plazo.
- Condiciona y marca la filosofía y cultura de la empresa.
- Resulta difícil de modificar o reorientar.

Habría por tanto que definir con mucha claridad cuáles son las líneas maestras que van a guiar y regir el negocio, de manera que sean consistentes y realizables.

La dirección estratégica es el proceso que lleva a definir la estrategia y su puesta en marcha: definir los recursos, conseguirlos y gestionarlos. El concepto de dirección estratégica significa plantear la organización con una visión de futuro y con un horizonte temporal amplio: es la única manera de garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo.

### Ejemplo:

Una empresa que posee la capacidad única de aportar una característica específica y diferencial de un producto (p. Ej. tiene una patente o una tecnología de producción propia) puede plantearse dirigirse sólo a una parte pequeña del mercado, aquella que valore especialmente esta propiedad. Lo hará otorgando un carácter de diferencial al producto, y se distribuirá en un número limitado de establecimientos a un precio considerado elevado, pero considerado acorde con sus prestaciones. Una empresa que posea una sofisticada capacidad de producción o acceso a recursos (o materias primas) en buenas condiciones podrá plantearse acometer todo el mercado mediante precios bajos para productos que le suponen una bajo coste. Gracias al incremento de producción, todavía se podrán reducir más los costes, lo que reafirmará esta estrategia.

**VOLVER**

## 2.2. SECTOR ECONOMICO DONDE COMPITE LA EMPRESA: ANALIS DEL SECTOR. LAS CINCO FUERZAS

Según el punto de vista de Porter, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### 1.- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Un mercado no será atractivo si existen barreras de entrada difíciles de franquear por nuevos participantes que llegan con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una posición de mercado.

### 2.- LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

Un mercado no será atractivo cuando los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos. La empresa estará constantemente enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### 3.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados en gremios, tengan fuertes recursos y puedan imponer condiciones de precio y tamaño del pedido. Además, empeora la situación de la empresa si los proveedores son claves para ella, si no tienen sustitutos o tienen pocos sustitutos y de alto costo.

### 4.-PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.

Un mercado no será atractivo cuando los clientes estén bien organizados, cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, cuando el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, ya que esto le permite hacer sustituciones a igual o menor precio.

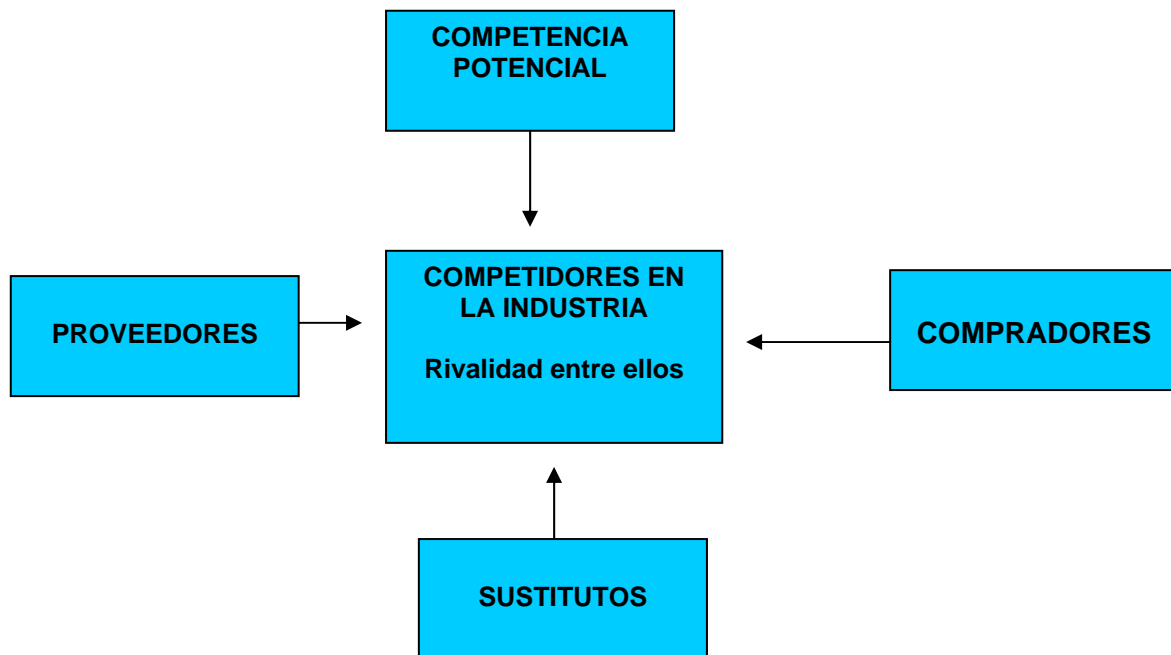
Cuanto más organizados están los compradores más exigencias tendrán en cuanto a reducción de precios, mayor calidad, mayor servicio y la empresa tendrá una disminución en el margen de beneficio.

### 5.- AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación es más complicada si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios mas bajos, reduciendo así los márgenes de beneficio de la empresa y de la industria.

Para este modelo tradicional, la defensa consistía en crear barreras de entrada alrededor de la empresa y que le permitieran mediante la protección que le daba la ventaja competitiva obtener beneficios que podrían emplear en Investigación y Desarrollo, en financiar una guerra de precios o invertir en otros negocios.



**Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial****VOLVER****2.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE SE PUEDEN ADOPTAR****Estrategias de Integración**

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

- Integración Vertical hacia adelante.
- Integración Vertical hacia Atrás.
- Integración horizontal.

**Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

**Estrategias de Diversificación**

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- Diversificación Concéntrica.
- Diversificación Horizontal.
- Diversificación Conglomerada

A  
**INDEXtech**  
auxilia as organizações no desenvolvimento do Planeamento Estratégico, através de ferramentas e metodologias que permitem a análise do ambiente competitivo, a busca de solução de problemas, a positivação de oportunidades e a condução da implementação para fazer acontecer a estratégia.

***Estratégia Competitiva***

### **Estrategias Defensivas**

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- Empresa de riesgo compartido (Joint Venture)
- Encogimiento.
- Desinversión.
- Liquidación.

### **Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School, describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Estas acciones son la respuesta a las 5 fuerzas competitivas que Porter indica como determinantes de la naturaleza y el grado de la competencia que rodea a una empresa.

Porter, identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear, en el largo plazo, esa posición defendible que fuera superior al desempeño de los competidores en una industria. Las estrategias genéricas son:

1.- **EL LIDERAZGO:** consiste en mantener el costo mas bajo frente a los competidores y lograr un volumen mas alto de ventas. Dentro de esta estrategia, los clientes de rendimiento marginal se evitan y se busca la minimización de costos en Investigación y Desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y, en general, en cada área de operación de la empresa.

Esta estrategia fue muy utilizada en la década de los 70.

Si la empresa consigue una posición de costos bajos, esto la conduce a obtener beneficios por encima del promedio de la industria y la protege de las 5 fuerzas.

Lograr una posición de costo total bajo supone:

- Alta participación de mercado respecto a su competidor mas importante ó
- Otro tipo de ventaja, por ejemplo en el acceso a las materias primas ó
- Diseño del producto que facilite su fabricación ó
- Mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo ó
- Servir a segmentos de mercado o grupos más grandes de clientes para asegurar volumen de venta.

Toda esta estrategia conlleva fuertes inversiones en tecnología punta, una política de precios agresiva y una reducción en los márgenes de beneficio para comprar una mayor participación en el mercado.

2.- **LA DIFERENCIACION:** consiste en aportar al producto o servicio algo que lo haga único dentro de la industria. La diferenciación se ve como una barrera protectora contra la competencia dada la lealtad del cliente hacia "la marca", lo cual supone menor sensibilidad al precio.

Esta estrategia requiere sacrificar participación en el mercado, fuertes inversiones en investigación y diseño del producto, materiales de alta calidad e incrementar servicio al cliente.

3.- **EL ENFOQUE:** consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Esta estrategia se basa en que la empresa esta en condiciones de servir a un objetivo estratégico mas reducido y en forma mas eficiente que los competidores de amplia cobertura. La empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico o reduciendo costos sirviendo a dicho mercado, o ambas cosas a la vez.

**VOLVER**

## 2.4. LA VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa disfruta de una ventaja competitiva respecto a las empresas rivales en la medida en que obtiene beneficios superiores.

Vamos a ver el origen de las ventajas competitivas:

1º ORIGEN: Tiene que ver con modificaciones o shocks (cambios) que afectan al entorno donde operan las empresas. Algunas de ellas se encuentran en mejor posición que otras respecto al nuevo entorno, todo ello por invertir en recursos que son muy buenos en este nuevo entorno.

Ejemplo, el vino español: hace diez años (1994), este vino no tenía ninguna presencia en el mercado escandinavo. En 1995 se produce un cambio en el entorno de las empresas que venden vino en el mercado mundial. Francia hace una explosión nuclear, y los escandinavos deciden boicotear el vino francés como consecuencia de la explosión. Algunas empresas españolas entienden que se ha creado un hueco, y así buscan distribuidores de vino español en los países escandinavos. Las empresas españolas entraron en el mercado, y permanecieron allí, con una presencia muy significativa.

En la alimentación también tienen mucha importancia los cambios o shocks producidos por cambios en las normas de calidad, por ejemplo.

2º ORIGEN: Tiene que ver con el hecho de la capacidad de respuesta de las empresas ante cambios en el entorno. Esto da lugar a ventajas competitivas. Los pioneros tienen una ventaja competitiva con respecto a los seguidores. Se sabe que la capacidad de respuesta tiene que ver con :

- la información que tiene la empresa sobre el entorno
- la flexibilidad organizacional para generar respuestas ante ese cambio: cooperación con clientes y proveedores, descentralización,...
- la innovación, entendida como una redefinición de la cadena de valor: la empresa se adelanta a la competencia desarrollando una o varias actividades de la cadena de valor de forma diferente de cómo se hacía en el mercado. En definitiva, se trata de una nueva forma de la cadena de valor.

Por ejemplo, las nuevas cafeterías frente a las tradicionales: las primeras ofrecen de distinta manera, a través de una reconfiguración del marketing: ahora son franquicias, y tienen un marketing más potente que las cafeterías tradicionales, que suelen ser familiares.

También pasa lo mismo con los restaurantes: hay unos restaurantes nuevos donde sólo hay adquisición y venta, sin transformación. Esto permite no tener necesidad de disponer de cocineros, pinches, materiales de cocina... Esto se consigue con platos ultracongelados. En el punto de venta final sólo se necesita la preparación última. Este tipo de restaurantes no son incompatibles con la calidad, porque lo harán grandes cocineros. Además, no hay problemas de higiene ni de conservación de la materia prima.

### **Cómo mantener la ventaja competitiva.**

La cuestión es cómo defendernos de la competencia en una determinada ventaja competitiva. Por ejemplo, defendernos de la imitación, para evitar capturar una parte de los beneficios de esa ventaja competitiva.

Suponemos que estamos en un mercado y la empresa A en un momento dado disfruta de una ventaja competitiva, con beneficios superiores al resto de las empresas. ¿Qué deben hacer el resto de empresas, como la empresa B? Tendrán que ver qué ocurre en el mercado:

- intentar identificar a las empresas que tienen la ventaja competitiva
- diagnosticar el origen de esa ventaja
- comprar o construir ese recurso que genera la ventaja

Si B desarrolla esta actividad y lo hace con cierta eficacia, al cabo del tiempo habrá conseguido neutralizar la ventaja competitiva.

**VOLVER**

### 2.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CADENA DE VALOR

La cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos y que van desde la creación del producto o servicio hasta que este se retira del mercado.

El principal objetivo que busca el análisis de la cadena de valor es lograr mayor competitividad teniendo en cuenta sus principales elementos.



El comportamiento de los costos en una empresa y su posición de costo relativo surgen de las actividades de valor, que esta empresa desempeña al competir en una industria. Un análisis de costos significativo, por tanto, examina los costos dentro de esas actividades y no los costos de la empresa como un todo

Cada actividad de valor tiene su propia estructura de costos y el comportamiento de su costo puede ser afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro



como fuera de la empresa. La ventaja de costo resulta si la empresa logra un costo acumulado menor al desempeñar las actividades, que sus competidores.<sup>1</sup>

Para la elaboración de la cadena de valor se tiene en cuenta las divisiones principales que hacen parte de la empresa, clasificadas por actividades primarias y actividades de apoyo.

Efectuamos una evaluación de los que podrían ser los eslabones que conformarían nuestra cadena de valor y de común acuerdo en comité de gerencia establecimos el siguiente esquema:

### COMPOSICION DE LA CADENA DE VALOR



Como es sabido, las organizaciones se justifican en la medida que son capaces de crear valor para sus clientes, para la administración y para sus accionistas. El éxito estriba en crear el mayor valor posible para cada uno de ellos, para lo cual se necesita tener un reporte confiable que analice cada una de las etapas a través de las cuales se crea dicho valor, de tal forma que se detecte oportunamente aquella parte de la cadena donde no se agrega valor y se consumen recursos, mermando con ello la creación de valor, razón fundamental de cualquier negocio.

Cada empresa debe elegir en que parte de la cadena debe participar, sin olvidar que debe hacerlo en donde tenga sus mejores fuerzas para competir exitosamente. Este tipo de decisiones es parte, como lo veremos mas adelante, de la Planeación Estratégica, la cual debe estar orientada a generar el mayor valor posible para el cliente, la administración y sus accionistas como lo habíamos anotado anteriormente. También se deben tomar decisiones concernientes a cómo se debe interactuar con las empresas que se encuentran al inicio de la cadena, antes que la empresa participe dentro de ella así como la interacción con las empresas que están al final de la cadena, si fuera el caso. (Proveedores, Cías de outsourcing, Distribuidores, etc.)

Porter define el VALOR como la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

Una cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial que descompone a la empresa en sus partes constitutivas para identificar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva.

<sup>1</sup> Tomado de Ventaja Competitiva de: PORTER, Michael.

La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias: elaboración del producto, logística, comercialización y servicio post-venta.
- Las actividades de soporte a las actividades primarias: administración de recursos humanos, compra de materias primas, desarrollo tecnológico, infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, relaciones públicas, asesoramiento legal, etc...).
- El margen: diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Por tanto, podemos decir que la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva, a través del análisis de estos elementos o actividades de la empresa.

**VOLVER**

## 2.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Las empresas pueden incrementar sus ventas vendiendo más a los clientes actuales, consiguiendo nuevos clientes, accediendo a nuevos mercado o lanzando nuevos productos. Vamos a analizar estos diferentes tipos de crecimiento de la empresa:

**Crecimiento en profundidad:** es el aumento de las ventas a los clientes actuales. Es mucho más costoso obtener un nuevo cliente que retener a los existentes. Buena parte del marketing de las empresas se dirige a incrementar los ingresos obtenidos de clientes actuales, a través de programas de ventas cruzadas y programas de fidelización de clientes.

**Crecimiento en superficie:** se trata de obtener nuevos consumidores. Una parte importante del marketing va dirigida a intentar convertir en clientes de nuestra empresa a los clientes de la competencia.

**Nuevos mercados:** para la empresa internacional es una forma habitual de crecimiento el acceso a nuevos mercados. Estos nuevos mercados amplían las posibilidades de crecimiento de la empresa y permiten repartir los costes de investigación y desarrollo entre una base mayor.

**Nuevos productos:** la empresa desarrolla nuevos productos que añade a su oferta. Hay empresas que tienen una política de crecimiento basada en el lanzamiento continuo de nuevos productos al mercado; así la renovación sistemática de la cartera de productos es parte de su estrategia.

Actualmente se recomienda la **diversificación concéntrica** como estrategia de crecimiento. La empresa entra en nuevos negocios pero relacionados con sus recursos y capacidades, con el núcleo de sus conocimientos y ventajas competitivas. Por ejemplo: una empresa textil se diversifica en varias cadenas de ropa cada una con su marca, imagen y su posicionamiento, pero alrededor del negocio de ropa que conocen y en el que disponen de ventajas competitivas sostenibles.

**VOLVER**

## 2.7. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 1. Establecimiento de una estrategia consistente

El nuevo contexto obliga al directivo o estratega de la empresa al diseño de un tránsito desde la situación actual a la situación deseada.

Ese mapa mental del directivo contempla factores claves, como son:

- Innovación en todos los procesos, entendida ésta como informatización, presencia virtual ante el cliente las 24h. y lo que podríamos llamar "gestión magnética", es decir, papeles pocos y sistemas de almacenamiento informáticos amplios y seguros.
- Flexibilidad y adaptación a los requerimientos de los clientes. A cada cliente, un "traje a la medida" si es necesario.
- Tiempo, los periodos de proceso deben ser inferiores a los actuales, para dar una imagen de empresa dinámica, es decir, un "traje a medida" en un tiempo equivalente a lo que se tarda en conseguir uno de los que se venden por tallas.
- Costes, siguiendo con el ejemplo de introducción los equivalentes a los de un traje de los que se venden por tallas a precio de época de rebajas.

El precio vendrá determinado por el objetivo de la empresa, si éste es de crecimiento serán ajustados, si es un objetivo de diferenciación permitirán amplios márgenes que incrementarán la rentabilidad de la empresa.

¿Es posible elaborar indicadores de control de los anteriores objetivos? ¿Y del grado de consecución real de esas aspiraciones?

Es posible, pero necesitaremos indicadores distintos a los tradicionales de tipo financiero, cuantitativos, monetarios y de resultado.

### 2. Diseño del cuadro de mando. Relaciones causa-efecto

Los anteriores factores clave del mapa mental del directivo no son gratuitos, serán causa de beneficiosos efectos, pero son generadores de costes. Además la causa también suscita la necesidad de establecer indicadores de proceso

- La innovación necesita de ingentes recursos en nuevos sistemas, infraestructuras y redes. Los flujos de caja negativos son la expresión monetaria de este elemento.
- La flexibilidad requiere de brillantes procesos y rutinas de trabajo, gran inversión en formación y desarrollo de los empleados y una adecuada gestión del conocimiento. La rentabilidad de la empresa disminuye conforme aumenta el protagonismo de este factor clave.
- La disminución de los actuales periodos de tiempo no sólo requiere de una correcta tecnología formación, también necesita de adecuadas dosis de motivación e identificación con los objetivos de la empresa por parte de los empleados. Los mecanismos de compensación tienen aquí una importancia crucial.

### 3. Relaciones efecto-causa

Pero frente a estos generadores de costes que son las causas, se presentarán de manera natural los efectos de toda causa. Estos efectos en relación a las causas los podemos sintetizar en los siguientes:

- La innovación conlleva beneficios a largo plazo. La visión de futuro y el sentido de la anticipación son a posteriori factores vinculados al éxito, cuando es una predicción acertada. Este efecto lo podemos resumir por tanto como la obtención de beneficios en el largo plazo.
- La flexibilidad nos hará cómplices de nuestros clientes, y atraerá nuevos clientes insatisfechos cada uno de su "padre y de su madre", con necesidades específicas que gracias a la flexibilidad de nuestros productos y servicios serán satisfechos. El efecto de esta causa se reflejará en el incremento de las ventas y de la cuota de mercado en nuestro sector.

- La disminución de los periodos y el control de costes tiene como efecto el aumento de competitividad.

#### 4. Los objetivos de la "vieja economía"

##### **¿Son los objetivos alcanzados a través de los factores clave de ese mapa mental del directivo de la nueva economía distintos de los tradicionales?**

La respuesta debe ser no. Los efectos mencionados en los puntos anteriores son idénticos en su concepción a los tradicionales que encontramos en los manuales de "vieja economía" :

- Objetivo beneficio, mejor a medio que a largo plazo, pero asumimos que los beneficios no serán inmediatos.
- Incrementos en las ventas y la cuota de mercado aseguran la supervivencia de la empresa.
- El control de costes permite aumentar la competitividad.

Una vez expuesta la correcta dimensión que el término "nueva economía" pasamos a ver las dificultades, desánimos y decepciones que genera el tránsito entre la situación deseada y la actual en la que nos encontramos.

#### 5. Dificultades y amenazas

##### **¿Cómo seguir adelante caiga quien caiga?**

Los indicadores de resultado de tipo financiero calculados en los primeros momentos provocan una incertidumbre y ansiedad creciente conforme pasa el tiempo en la figura del directivo. Hasta tal punto, crece el nerviosismo, que ya tenemos un término en la literatura de empresa que refleja esta situación, los "warning - profits" tan habituales en la actualidad trimestral de las empresas cuando toca presentar resultados.

Deben ser los resultados de proceso los que tranquilicen este estado. El control operativo y la mejora de procesos, si evolucionan negativamente serán los que nos deban preocupar. Si los mecanismos de medición evidencian dificultades para evaluar estos procesos internos, entonces si estamos ante las primeras señales de alarma.

La perspectiva del cliente también debe ser objeto de medición, ya que es clave para el gran efecto final: los accionistas perciben el aumento y mejora generalizada de los indicadores de resultado.

La mayor dificultad de los indicadores cualitativos que miden la perspectiva del cliente es la adecuada obtención de esta información y el sesgo que siempre conlleva.

**VOLVER**

## PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuáles son las cinco fuerzas que según Michael Porter determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias competitivas que se pueden adoptar?.
- Enumerar las estrategias genéricas de Michael Porter.
- Definir qué se entiende por “Cadena de Valor”.
- ¿En qué consiste una estrategia de crecimiento en profundidad?.
- Explicar en qué consiste la diversificación concentrada.
- ¿Cuáles son las estrategias intensivas que se pueden adoptar?.
- Explicar en qué consiste el poder de negociación de los clientes y cómo afecta a la empresa.
- ¿Qué objetivo persiguen las estrategias de integración?.
- Tipos de estrategias de diversificación.

**VOLVER**

## NOTICIAS

Los Príncipes de Asturias inaugurarán el pabellón oficial español en la feria VINEXPO

**SS.AA.RR.** los Príncipes de Asturias inaugurarán el pabellón oficial español en la prestigiosa feria VINEXPO de Burdeos el próximo 20 de junio. Los Príncipes de Asturias irán acompañados por el embajador de España en Francia, Francisco Villar y Ortiz de Urbina, el secretario de Estado de Turismo y Comercio, Pedro Mejía y el vicepresidente ejecutivo del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Ángel Martín Acebes.

VINEXPO-Burdeos, que se celebrará del 19 al 23 de junio, sigue siendo la 1ª feria mundial del sector del vino y otras bebidas alcohólicas, así como la que tiene una mayor proyección internacional. Se trata de un certamen con un elevado componente de imagen al que acuden aquellas empresas que cuentan con buena distribución internacional y con productos competitivos en términos de calidad.

La edición anterior de VINEXPO contó con la presencia de 2.353 expositores procedentes de 47 países y ocupó una superficie de 90.000 metros cuadrados. Acudieron un total de 47.282 visitantes profesionales, de los cuales el 29 por ciento procedía del extranjero.

El pabellón español, organizado por el ICEX, estrena nuevo diseño e imagen gráfica, acorde con la estrategia de promoción exterior de Vinos de España que el Instituto ha puesto en marcha desde 2004. La nueva estrategia da prioridad al segmento de vinos de calidad, asociándolo a atributos de variedad, elegancia, tradición y modernidad reflejados en todas las acciones de comunicación de Vinos de España en el exterior.

La línea de actuación de esta estrategia, consensuada con el sector, incluye acciones promocionales especialmente adaptadas y diseñadas según las necesidades de los mercados y las empresas. Con esta orientación, se ha hecho necesaria la selección de mercados objetivos con el fin de concentrar los recursos promocionales disponibles en seis prioritarios (Alemania, Reino Unido, EEUU, Suecia, Suiza y Países Bajos) y acciones específicas en otros países como Japón, Canadá o Dinamarca.

La nueva imagen de Vinos de España se basa en una línea gráfica diferenciadora y una comunicación homogénea a nivel mundial, dirigida fundamentalmente a los profesionales y consumidores de los distintos mercados. Con este nuevo diseño, el Plan ha estrenado una privilegiada plataforma de promoción en el 2005, la web [www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com), en la que los profesionales y aficionados del mundo vino, nacionales y extranjeros, disponen de una panorámica de la realidad del vino español.

Las exportaciones españolas de vino en 2004 ascendieron a 1.527,64 millones de euros, un 4,7 por ciento más que en el año anterior, que alcanzaron los 1.455,39 millones

de euros. En cuanto a las ventas de vino español al mercado francés, se situaron en 124,31 millones de euros en 2004, lo que supuso un notable incremento del 20,36 por ciento respecto a 2003. Francia es el cuarto receptor de este producto español, detrás de Alemania, Reino Unido y Estados Unidos.

#### [Inditex abrirá cuatro o cinco establecimientos al año en Estados Unidos](#)

El vicepresidente del grupo de moda Inditex, José María Castellano, ha anunciado que la compañía gallega abrirá cuatro o cinco establecimientos al año en Estados Unidos con el objetivo de ampliar la expansión que inició en 1989 con la apertura de un establecimiento en Nueva York.

Además, el grupo abrirá otras 1.700 tiendas en el resto del mundo (entre 330 y 395 este año), lo que supondrá prácticamente duplicar los 2.300 locales que tiene en la actualidad. El vicepresidente de la multinacional española explicó que el mayor crecimiento se producirá en países europeos, Italia, Francia, Reino Unido y Alemania principalmente.

Según señaló, las ventas en España irán perdiendo importancia relativa durante este periodo, y pasarán del 45,5% del total que representan ahora a un 35% en 2009. El foco de expansión de Inditex está puesto en el continente, que seguirá aportando un 80% de la facturación.

#### [La cerveza belga entra en el mercado checo](#)

Las marcas extranjeras están empezando a distribuir sus cervezas en la República Checa. En este país donde el consumo per cápita es el mayor del mundo, el mercado está evolucionando. La casi totalidad de la cuota de mercado está copada por cervezas checas (Pilsner Urquell, Gambrinus, Staropramen, ...). Muchas de las cuales están integradas en grupos internacionales. Lo novedoso, es apreciar el intento de otras marcas, por tener presencia entre los consumidores. Este es el caso de la belga Stella Artois. Su product manager, Karel Hrbek, explica cómo existe un nuevo target que busca diferenciarse del pasado y pretende descubrir nuevos sabores menos amargos en la cerveza. El ritual y el envase en el que se sirve también pretenden ser factores diferenciadores a los productores locales.

**VOLVER**

# CASOS DE ESTUDIO

## CASO 1

El sector de la fabricación de automóviles ha sido y es muy proclive al establecimiento de alianzas estratégicas. Un caso de particular interés es el de las compañías automovilísticas americanas, que tuvieron que enfrentarse a importantes problemas de pérdida de competitividad por la globalización del mercado.

Se analiza el caso concreto de una determinada empresa, que gracias a la aplicación de los sistemas basados en el control de tiempos y movimientos, a principios de siglo había alcanzado un bajo coste del producto, pudiendo acceder a varios segmentos del mercado.

El problema surgió cuando las empresas americanas comenzaron a soportar la competencia de empresas europeas y japonesas. Esto se agravó con la crisis del petróleo, ya que los automóviles de fabricación americana se caracterizaban por su gran tamaño e ineficiencia en el consumo de combustible.

La compañía estudiada se vio en la necesidad de invertir en tecnología para evitar la pérdida de mercado, pero esto incrementó sus costes, disminuyendo de forma paulatina sus beneficios. Los fabricantes japoneses conseguían esas mismas mejoras pero a menores costes.

La precaria situación que atravesaba la empresa hizo que la dirección afrontase una estrategia de cambio radical, que se fundamentó en dos tipos de actuaciones:

- Una reducción de costes y de exceso de capacidad, a través de la supresión de puestos de trabajo y el cierre de plantas.
  
- La formación de alianzas estratégicas con proveedores y otros fabricantes.

La estrategia basada en alianzas supuso el abandono de actividades en las que no tenía conocimientos adecuados, acudiendo para su realización a empresas especializadas. Así, la entidad se alió con la empresa japonesa para el diseño de una transmisión automática. En principio el establecimiento de alianzas se había planteado como algo temporal. Sin embargo más tarde esta estrategia se contempló con carácter más duradero. A partir de ese momento se reforzó el acuerdo con su aliado japonés para el diseño de nuevos modelos de automóvil.

Desde finales de los sesenta hasta 1992, los miembros de la alianza habían colaborado en diez modelos de automóvil.

En 1988 la entidad norteamericana y otra de las grandes empresas automovilísticas de Japón establecieron una alianza para la fabricación de una pequeña furgoneta. La empresa japonesa se ocuparía fundamentalmente del diseño y la ingeniería.

Asimismo, se firmaron acuerdos con los proveedores más importantes y con compañías de programas informáticos. Por lo tanto esta empresa llevó a cabo alianzas de tipo horizontal, competitivas y complementarias, y de tipo vertical.

Como resultado las alianzas procuraron al fabricante americano las capacidades y recursos tecnológicos con que no contaba, le facilitaron la liberación de recursos para destinarlos a otras actividades y la reducción de riesgos, y como consecuencia, hicieron posible el éxito en determinados segmentos de mercado y la salida de la crisis.

## CASO 2

En el mercado de las telecomunicaciones también es común observar procesos de alianza. En este campo es incuestionable la influencia de la globalización de la economía.

A principios de 1998 se dieron los primeros pasos para la creación de una alianza cuyos componentes son una gran compañía, que provee de servicios de telecomunicación a la mayor parte del mundo hispanohablante y una empresa que ofrece servicios de datos avanzados y de tecnología de la información, tanto en el ámbito local como a escala mundial. Esta última entidad opera en más de sesenta y cinco países y cuenta con una de las redes digitales más avanzadas y extendidas.

El objetivo del acuerdo era la creación de iniciativas de negocio estratégicas que aprovecharan sus respectivos puntos fuertes en cuanto a redes y áreas geográficas, así como la introducción en los nuevos mercados de telecomunicación en Europa y en el continente americano.

La alianza comprendía la realización de una serie de acciones, dentro de las cuales destacaban las siguientes:

- Actuación en el mercado Latinoamericano a través de una empresa conjunta, cuya gestión correspondería a la entidad dominante en dicho área.
  
- Creación de una empresa en EE.UU. cuyo objetivo era la oferta de productos, la realización de programas de promoción y comercialización, y un servicio posventa, todo ello adaptado a las necesidades del cliente. El segundo socio, más especializado, se encargaría de la gestión de esta nueva entidad.

En el mismo año, la compañía líder del mercado de habla hispana estableció una segunda alianza con una empresa que presta sus servicios integrados de telefonía local, telefonía a larga distancia, y transmisión internacional de datos y voz, en más de cincuenta países. Además, este ente posee una filial que provee de servicios Internet a clientes en los EE.UU., Canadá, Europa y Asia. En el seno de dicha alianza se crearía una joint-venture con el objeto de entrar en el mercado de las telecomunicaciones del Sur y el Este de Europa. Esta entidad sería gestionada por la última empresa, presente en mayor número de países.

## CASO 3

Las alianzas estratégicas han servido a algunas organizaciones para lanzar productos novedosos o adentrarse en actividades muy diferentes a las habituales.

Un claro ejemplo de lo comentado anteriormente, lo constituye la alianza formada por una prestigiosa compañía automovilística alemana y una conocida empresa fabricante de relojes. Las dos entidades han creado una joint-venture destinada a la producción de un revolucionario modelo de automóvil.

Para ambas empresas, este proyecto constituye una importante ruptura con su actividad anterior, por lo que el riesgo asumido era grande. Sin embargo, el hecho de colaborar reduce las barreras que posiblemente no hubieran superado ninguno de los socios actuando individualmente.

La empresa fabricante de automóviles aportó calidad, seguridad y confort al automóvil mientras que la firma dedicada a la fabricación de relojes incorporó fundamentalmente diseño, innovación y una buena relación calidad-precio. La cooperación entre ambas se plasma en un producto muy apartado de la línea habitual de la primera entidad, mientras que permite a la segunda introducirse en el mercado del automóvil, sin perder en absoluto los valores que la caracterizan.



A pesar de que en un principio se acordó un equitativo reparto accionarial de la nueva empresa, en la práctica la aportación de recursos para iniciar la producción, por parte del fabricante de automóviles, fue muy superior. Debido a esta circunstancia, esta empresa se constituyó como socio dominante de la alianza, recayendo sobre él un riesgo más elevado y una mayor parte de los beneficios potenciales del proyecto.

Este caso es una clara manifestación de la tendencia empresarial hacia la diversificación, tanto de productos como de mercados. Para plasmar estas inquietudes en proyectos efectivos, muchas veces se precisa la cooperación entre varias empresas, para lo cual es fundamental la confluencia entre los objetivos de las mismas.

**VOLVER**