Casos de marketing y estrategia

Soluciones a los casos

Casos de marketing y estrategia

Soluciones a los casos

Manuel Sánchez Pérez
Juan Carlos Gázquez Abad
María Belén Marín Carrillo
David Jiménez Castillo
Cristina Segovia López

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: junio 2010

© Manuel Sánchez Pérez, Juan Carlos Gázquez Abad, María Belén Marín Carrillo, David Jiménez Castillo y Cristina Segovia López, del texto.

© Editorial UOC, de esta edición, 2010
Rambla del Poblenou 156, 08018 Barcelona
http://www.editorialuoc.com

Realización editorial:
ISBN: 978-84-693-4558-0

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Capítulo I
¿Aún se puede competir en el mercado del vino? Barbadillo trata de encontrar la respuesta 5

Capítulo II
Cajamar: de caja de campo a la caja de la esquina 35

Capítulo III
Cruzcampo refresca sus productos y sus estrategias 97

Capítulo IV
easyJet: prescindir de lo adicional para concentrarse en lo esencial 139

Capítulo V
ElPozo Alimentación: Una apuesta por la seguridad alimentaria 161

Capítulo VI
Grupo Ebro Puleva: algo más que producir y comercializar alimentos 187

Capítulo VII
Holcim: cemento para construir el mundo 209

Capítulo VIII
Jamón de Trevélez: el jamón de "pata blanca" 263

Capítulo IX
L'Oréal: Cosmética para todos 301

Capítulo X
Con "m" de Mango: moda, mujer, moderna 325

Capítulo XI
Roca, una fusión de innovación, diseño, calidad y funcionalidad sin perder su esencia 353

Capítulo XII
Vodafone: Vidi, Vini, Vinci. Cómo conquistar mercados globales con estrategias individuales y responsables 375

Capítulo I

¿Aún se puede competir en el mercado del vino? Barbadillo trata de encontrar la respuesta

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Realizar una clasificación de las estrategias de crecimiento que sigue la empresa, basándose en la matriz de Ansoff, aportando un razonamiento adecuado.

2. Analizar las dificultades que pueden impedir el éxito del vino tinto joven de Barbadillo.

3. Realizar un esquema comentado del proceso de internacionalización lógico que podría seguir la empresa Barbadillo.

4. Según las características del comportamiento del consumidor respecto a los vinos, comentar de qué manera puede afectar a Barbadillo la tendencia a la compra de vinos de calidad económicos y el empeño de las empresas por conseguir que los momentos de consumo diario de vino se amplíen.

5. Explicar todos aquellos factores, tendencias, problemas de comercialización y aspectos relativos a la competencia, que pueden o han podido afectar negativamente a los resultados económicos de la compañía.

6. ¿De qué manera se puede diferenciar Barbadillo respecto del resto de empresas con denominación de origen de Jerez-Xérès-Sherry y Manzanilla Sanlúcar de Barrameda? Plantear varias alternativas.

7. La entrada de nuevos competidores internacionales al mercado significa una clara amenaza para las empresas establecidas en el mercado nacional español. Determinar estrategias de comunicación que puede llevar a cabo Barbadillo para que su oferta sea percibida como superior.

8. Realice una auditoría de los recursos y capacidades de esta empresa, valorando cada activo y capacidad en una escala de 1 (Muy insuficiente) a 5 (Muy elevada).

1. Realizar una clasificación de las estrategias de crecimiento que sigue la empresa, basándose en la matriz de Ansoff, aportando un razonamiento adecuado.

La matriz producto/mercado de ANSOFF (1965) es un modelo clásico que propone alternativas de crecimiento que puede adoptar una organización que desea extender su actividad actual. Se diferencian dos tipos de crecimiento en la matriz: intensivo y diversificado (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002). Una estrategia de *crecimiento intensivo* se adaptaría a aquellas empresas que aún no han aprovechado al completo las oportunidades que les ofrecen sus productos en los mercados actuales. Existen tres alternativas estratégicas en este caso: la **penetración** (e.g., incremento de la cuota de mercado mediante captación de ventas de otras empresas, el incremento en el uso o consumo del producto actual y la búsqueda de nuevos usuarios), el **desarrollo del mercado** (e.g., la entrada en otros segmentos mediante el desarrollo de versiones del producto, la apertura de nuevos canales de distribución o el uso de la publicidad, la entrada en otros mercados geográficos nacionales o internacionales), y el **desarrollo del producto** (e.g., lanzamiento de nuevos productos, desarrollo de variaciones en la calidad, nuevos modelos y tamaños, cambio en los atributos del producto). Una estrategia de *crecimiento diversificado* se implementaría en casos en los que no existen posibilidades de expansión en el mercado en el que actualmente opera la empresa, y es necesario dirigirse hacia nuevos mercados para crecer. Esta estrategia se completa con la incorporación de nuevos productos a la cartera. Las alternativas en este caso son la **diversificación relacionada** (i.e., el nuevo producto está vinculado directamente a los productos actuales) y la **diversificación no relacionada** (i.e., no existe relación entre el nuevo producto y los productos actuales). La figura 1 representa la matriz de Ansoff.

Figura 1. Estrategias de crecimiento

Mercado		Producto	
		Actual	Nuevo
	Actual	Penetración	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: ANSOFF (1965)

Barbadillo ha abordado los dos tipos de crecimiento a partir de las alternativas estratégicas antes mencionadas:

• **Crecimiento intensivo:** Barbadillo ha implementado las tres alternativas estratégicas de crecimiento intensivo definidas anteriormente (penetración, desarrollo del mercado, desarrollo del producto). En este sentido, Barbadillo ha acometido distintas acciones con objeto de aumentar el consumo de sus productos e incrementar su cuota de mercado actual a través de la captación de nuevos clientes (e.g., acciones de comunicación y distribución, mejoras en la calidad a través de certificaciones). Desde sus comienzos, la empresa ha sido dinámica en la innovación y lanzamiento de nuevas variedades de vino, así como en la incorporación de variaciones en el formato y en las características físicas de sus productos más conocidos, lo que le ha permitido expandirse en los mercados nacional e internacional. Un producto que ejemplifica lo anterior es el vino Castillo de San Diego, lanzado como una innovación aplicada a la enología, que en pocos años se convirtió en un gran éxito de ventas. Hoy en día es probablemente el vino blanco más vendido en España. Bodegas Barbadillo exporta más del 40% de su producción, siendo Reino Unido, Alemania, Bélgica, Holanda y Estados Unidos sus principales mercados. Este nivel de exportación sigue creciendo y es que el vino Barbadillo ha adquirido un mayor grado de reconocimiento internacional (e.g., la concesión de premios internacionales han generado un mayor grado de notoriedad de la marca en los mercados foráneos), lo que ha favorecido claramente su venta. Por ejemplo, en 2007, Castillo de San Diego ha sido medalla de plata en el prestigioso concurso Vinalies 2007, convirtiéndose en el primer vino de La Tierra de Cádiz al que se le concede un premio de estas características.

• **Crecimiento diversificado:** La política de crecimiento de Barbadillo gira principalmente alrededor del eje de la diversificación. En los últimos años, ha realizado adquisiciones de negocios relacionados tanto con su actividad principal (diversificación relacionada), como con otras vinculadas a la comercialización de productos cárnicos (diversificación no relacionada). Recientemente, Bodegas Barbadillo ha formalizado la compra del 76% de Bodegas Pirineos. Con esta operación de 19,6 M. de inversión, la empresa andaluza pretende lanzar los vinos de la Cooperativa del Somontano en el mercado nacional e internacional (MONTSERRAT, 2007). De esta manera, Barbadillo completa el proceso de diversificación que empezó con la adquisición de Bodegas y Viñedos Vega Real, en la denominación de origen Ribera de Duero, el lanzamiento de Gibalbín, vino tino de la Tierra de Cádiz, y que posteriormente se completó con la adquisición del 75 % de Sierra Morena, empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del cerdo ibérico de alta calidad (ELMUNDOVINO.COM, 2007). Este fuerte proceso de diversificación de la

empresa ha conducido, asimismo, a la internacionalización de las principales marcas.

2.Analizar las dificultades que pueden impedir el éxito del vino tinto joven de Barbadillo.

Bodegas Barbadillo lanzó al mercado un vino tinto andaluz denominado "Gibalbín" que supuso el primer proyecto de gran magnitud de esta variedad en Andalucía. Este proyecto ha supuesto una inversión de unos 7 M. de euros aplicada a diversas actuaciones, como la creación de una planta de vinificación que cuenta la más moderna tecnología. El crecimiento del sector vitivinícola tanto en número de empresas como en ventas (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN –MAPYA-, 2005) ha repercutido directamente en este comportamiento estratégico de lanzamiento de nuevas variedades de producto. Como indican GUILTINAN y PAUL (1998), las extensiones de línea son necesarias para conducir a un producto a través de su etapa de crecimiento, debido a que la variación de las necesidades básicas del cliente es bastante alta en dicha etapa.

A continuación, se destacan algunas de las dificultades más significativas que pueden influir directamente en la correcta introducción y desempeño de Gibalbín en el mercado desde el punto de vista del marketing:

• **Limitaciones en la producción.** Ante la baja capacidad de producción de Gibalbín cuando se produjo su lanzamiento, Barbadillo limitó la distribución del producto al sector de la restauración andaluz y a establecimientos especializados en cocina del Sur en el resto de España, asegurando que en dos años estaría en todos los canales del país, incluida la gran distribución, y que podría dar el salto a la exportación (CORONILLA, 2005). En 2006, la bodega comenzó la segunda cosecha, después de que la primera tuviera una acogida extraordinaria, si bien el lanzamiento seguía limitado a las zonas de influencia de la marca, es decir, las provincias de Andalucía occidental, aunque en esta segunda temporada esperaban extenderse por el resto de provincias andaluzas, pasando de las 15.000 cajas de la primera cosecha a 30.000 cajas. Barbadillo destaca que el resultado obtenido ha sido muy positivo, aunque asegura que los próximos tres años son decisivos para afianzarse en el mercado y alcanzar un volumen de negocio competitivo (CINCO DÍAS, 2006). La falta de capacidad de producción y, por ende, la imposibilidad de expansión en el mercado, podrían mermar las

posibilidades de éxito del producto, ya que ante un posible exceso de demanda (dado el incipiente éxito de Gibalbín) no existiría una capacidad de respuesta al mercado paralela a esta demanda emergente.

• **Percepción de precios.** Gibalbín se estrenó en el mercado con un precio entre 3 y 4 euros, que se puede considerar un precio de introducción al mercado. Por otra parte, la comunicación del producto ha ahondado en las calidades y características diferenciales del tinto y, sobre todo, en las expectativas de comercialización futura del producto. Esta actuación representa la apuesta por una estrategia de alto valor (KOTLER ET AL., 2006) que puede considerarse arriesgada dada la estrecha relación de la calidad con el precio y la decisión adoptada por Barbadillo. El consumidor final puede percibir cierto desequilibrio entre ambas variables (i.e., precio bajo-medio y calidad alta) y desistir de la compra, al observar que el precio estipulado no corresponde con la calidad transmitida.

• **Falta de conocimientos enológicos en los consumidores y en la hostelería.** El texto del caso señala la falta de conocimientos enológicos en los consumidores como una amenaza del entorno. Esto puede suponer que los consumidores y clientes de hostelería no logren diferenciar los atributos del vino tinto Barbadillo y lo asimilen a un tinto corriente. Esta limitación debe ser paliada a partir del aumento del reconocimiento de Gibalbín, lo cual se puede lograr mediante campañas informativas que destaquen las características diferenciadoras del vino (e.g., información propiciada en el restaurante, campañas publicitarias en medios especializados).

• **Posicionamiento inadecuado del producto.** Uno de los grandes retos del lanzamiento de un nuevo producto es la correcta elección del posicionamiento y del mercado objetivo. Si Bodegas Barbadillo transmite un posicionamiento inadecuado de Gibalbín (i.e., inconsistente con las necesidades y deseos del mercado objetivo), o bien no es capaz de fortalecerlo, modificarlo o reposicionar el producto, la nueva variedad de vino puede tener grandes posibilidades de fracaso. Existen diversas estrategias para que una empresa posicione sus nuevos productos. Éstas pueden basarse en sus atributos (e.g., sabor, olor, textura), en los beneficios o problemas que solucionan, en el uso o situaciones de uso, o en su relación con otros productos similares, entre otras (véase SANTESMASES, 2007). En este sentido, se puede definir un posicionamiento físico u objetivo (i.e., localización del producto a partir de sus características físicas) y un posicionamiento perceptual (i.e., posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores). Barbadillo ha decidido potenciar en su estrategia de posicionamiento aquellos atributos del producto más afines a las

necesidades y deseos del consumidor. El posicionamiento perceptual por el que aboga Barbadillo para Gibalbín se configura en base a las siguientes características (www.barbadillo.com):

- *Origen Jerez:* La uva para elaborar el vino está producida en viñedos propios.
- *Especie autóctona:* Para elaborar el vino se utiliza un coupage de las uvas Tempranillo, Cabernet, Syrah, Merlot y Tintilla de Rota. La Tintilla de Rota es una uva autóctona y prácticamente extinta, que se ha rescatado para este proyecto. Desde el punto de vista enológico es una de las características diferenciales, que aportan tipicidad al proyecto.
- *Compatibilidad con el estilo de vida andaluz:* Se trata de un vino compatible con el estilo de vida y gastronomía de Andalucía: bebible, ligero, afrutado y sabroso.

Además de estas dificultades existen otras amenazas como son el buen posicionamiento de los vinos de los países emergentes (e.g., los vinos australianos, argentinos, chilenos, estadounidenses), unos ciclos de vida del producto vinícola cada vez más cortos (e.g., ante un éxito comercial, la competencia reposiciona sus productos o trata de imitar el nuevo caldo), etc.

3. Realizar un esquema comentado del proceso de internacionalización lógico que podría seguir la empresa Barbadillo.

En el plan estratégico 2004-2009 de Barbadillo se indicaba el objetivo de la internacionalización de la marca como uno de los ejes estratégicos del futuro de las bodegas. En 2003, la empresa comenzó a esbozar un proyecto de internacionalización de las dos grandes marcas de la bodega, Solear y Castillo de San Diego. En el mercado exterior, Barbadillo depende excesivamente de las ventas de marca blanca (CINCO DÍAS, 2003), lo que supone una gran limitación para el reconocimiento y posicionamiento internacional. Es por ello, que hasta ahora tan sólo se haya utilizado la **exportación** como forma de entrada en otros mercados.

De hecho, históricamente, las exportaciones de vino de Jerez han representado más del 90% de las ventas totales del sector, si bien a partir de los años ochenta la cifra de exportación sufrió un declive más que considerable, convirtiéndose en un sector sobredimensionado, con un enorme exceso de superficie plantada (DOMÍNGUEZ ET AL., 1998). Este exceso de oferta ha supuesto la

necesidad de organizarse con objeto de que el excedente sea absorbido por el mercado. El asociacionismo ha sido una de las fórmulas elegidas para superar esta debilidad. Así, dentro del proceso lógico de internacionalización, la forma de acceso de los vinos de Jerez a los mercados internacionales es la exportación concertada a través de un consorcio de exportación, formalizado a través de Fedejerez (Federación de Bodegas del Marco de Jerez). Fedejerez integra diversas asociaciones entre las que está la Asociación de Exportadores de Jerez. La producción, la crianza y la comercialización del vino de Jerez se llevan a cabo, casi en su totalidad, por las empresas integradas en Fedejerez. Barbadillo se encuentra, por tanto, en las primeras etapas del proceso de internacionalización. Este proceso parece ser de largo recorrido, debido a la necesidad de recursos y a las propias condiciones del sector, que dificultan poder abordar el proceso de forma independiente.

Las incursiones en los mercados foráneos son cada vez mayores. En China, por ejemplo, Fedejerez está haciendo el máximo esfuerzo para que se conozca el vino y, de hecho, tendrá un peón comercial que enlace con los importadores de ese país (ELMUNDO.ES, 2005). Asimismo, EXTENDA ha firmado un convenio de colaboración con Fedejerez en virtud del cual aporta un máximo de 660.000 euros en 2007 para la promoción internacional de los vinos de Jerez, especialmente en los mercados de Estados Unidos y Alemania (JUNTA DE ANDALUCÍA, 2007).

Actualmente, Barbadillo también cuenta con una serie de intermediarios independientes que distribuyen sus productos en varios países (exportación indirecta) (tabla 1).

Tabla 1. Distribuidores internacionales de Barbadillo

Alemania - Hans-Joachim Polte (Munich) - Südlandhans Gmbh & Co. Kg (Manheim) - Weinkontor Steglitz-Hermann Becker (Berlín)	**Argentina** - Cencosud, S. A.	**Bélgica** - Vinespa	**Brasil** - Real Import Comercio de Alimentos Ltda.
Estados Unidos - Frontier Corporation	**Finlandia** - Wihuri Oy/Metro	**Francia** - Auxil - Chateau Online	**Holanda** - Intercaves B.V.
Islandia - Rolf Johansen & Co.	**Japón** - Sensho Co. Ltd.	**Luxemburgo** - La Rioja, S. A.	**Marruecos** - Restaurantes Asociados, Casa de España

Noruega - Vinarius	**Portugal** - Caves Dupont, Ltda.	**Puerto Rico** - Garrido Trading Corp.	**Reino Unido** - John E. Fells & Sons Ltd.
Singapur - SL Vintage Pte Ltd.	**Suiza** - Tony's Vino, Ltd.	**Nueva Zelanda** - Meenan Wine & Spirits	**Gibraltar** - Vinart Wine Merchant

Fuente: www.barbadillo.com

Según la FEDERACIÓN ESPAÑOLA DEL VINO (FEV) (2007), en los últimos cinco años las exportaciones españolas de vinos a Estados Unidos llevan incrementando el valor de sus ventas a un ritmo del 15% anual, frente al estancamiento de las ventas hacia este mercado de otros países europeos. Para el caso particular de los vinos de Jerez, esta realidad hace que el mercado estadounidense se convierta en la gran esperanza de sus exportaciones, siendo el único país productor que ahora mismo presenta signos positivos en cuanto al consumo de vino. Si la demanda en mercados como el estadounidense sigue aumentando, parece necesario centrar los esfuerzos comerciales en conquistar dichos mercados y seguir avanzando en el proceso de internacionalización.

En un futuro hipotético y bajo estas condiciones, parece que el siguiente paso podría ser el establecimiento de **subsidiarias comerciales propias** en los principales destinos, si bien el entorno legal, tan restrictivo en este sector, puede influir negativamente en la incursión de empresas como Barbadillo en los mercados foráneos. El *asociacionismo* volvería a ser crucial en este caso, ya que la decisión exige un importante esfuerzo en recursos financieros y humanos que se traduce en un mayor control en actividades de marketing (e.g., publicidad, logística) (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002). En esta línea, dentro del grupo de empresas líderes en el sector se han producido inversiones de firmas vinícolas españolas en otros países, tanto en unidades de producción (en países terceros) como en estructuras comerciales, destacando la instalación de bodegas en los países emergentes (e.g., Estados Unidos, Chile, Argentina, Australia) e incluso en el mercado chino (LANGREO, 2002).

4. Según las características del comportamiento del consumidor respecto a los vinos, comentar de qué manera puede afectar a Barbadillo la tendencia a la compra de vinos de calidad económicos y el empeño de las empresas por conseguir que los momentos de consumo diario de vino se amplíen.

El concepto "Vino de Calidad Económico" es de gran utilidad en el análisis económico del mercado de los vinos e incluye a aquellos Vinos de Calidad Producidos en una Región Determinada (VCPRD), vinos jóvenes, vinos de la tierra, vinos de mesa, crianzas, con o sin indicaciones de calidad reconocidas, que teniendo una buena calidad organoléptica y siendo productos equilibrados, se sitúan en un precio de hasta 3-4 euros la botella de 3/4. Sin dudas, los cambios en el consumo y la mejora en la producción de los caldos han abierto paso a la posibilidad de lanzar al mercado vinos de buena calidad provenientes de distintas zonas y variedades y que, en general, se mueven en estratos de precios muy ajustados, generando un hueco de mercado propio frente a los mercados tradicionales de los vinos de las denominaciones de origen más cualificadas (LANGREO, 2002). Efectivamente, en los últimos años empresas como Barbadillo han planificado sus inversiones con el fin de estar presentes en más segmentos del mercado (e.g., el lanzamiento de Gibalbín y la compra de participaciones en Bodegas Pirineos) y, en concreto, se detecta un interés creciente por las denominaciones de origen de precios más competitivos.

Estos vinos responden a la nueva demanda de vinos de calidad asequibles en precio en los que se mueven mayoritariamente los caldos de los países emergentes, y en los que las grandes zonas productoras españolas son muy competitivas. La estrategia precio-calidad con la que las empresas responden a esta demanda se denomina *estrategia de buen valor* (KOTLER ET AL., 2006). Se calcula que las compras de estos vinos por los hogares españoles ascienden a unos 360 M. de litros, siendo un segmento muy poco concentrado, con muchas marcas, en el que se estima que entre unas 100 tienen una cuota del 50% en el canal alimentación. Aproximadamente el 50% de los vinos embotellados vendidos a los hogares pertenece a este estrato de precios (LANGREO, 2002).

Dada esta tendencia en el consumo, las empresas han de valorarla como una verdadera oportunidad de mercado. Su consideración en la planificación y gestión comercial de las firmas vinícolas hace vaticinar diversas ventajas:

1) **Representa una oportunidad para relanzar el consumo interior.** Así, es necesario considerar la sensibilidad a los precios que el consumidor final de vi-

nos presenta en su comportamiento, para adoptar una política de contención de los precios de venta, que resulta fundamental para el fortalecimiento del segmento de los vinos de calidad de precios reducidos (BARDAJÍ, 2004). Bajo esta consideración, los consumidores pertenecientes a dicho segmento pueden aumentar su consumo diario de vino, dejando a un lado la tendencia de relegar el consumo de vino sólo para momentos especiales.

2) **Se entiende que es en este segmento donde se localiza la competencia más intensa entre los vinos europeos y los de los países emergentes.** Los análisis realizados desde las organizaciones industriales introducen el criterio del nivel de precios en los mercados de consumo, y establecen un estrato de vinos económicos de calidad al que conceden un gran valor estratégico. Así, España está posicionando en los mercados del Centro y Norte de Europa vinos económicos de calidad capaces de competir con los vinos de los países emergentes, a pesar de las deficientes estructuras comerciales con las que cuentan (MAPYA, 2005).

3) **La gran distribución se está enfocando hacia los vinos de calidad económicos.** Para que los consumidores perciban calidad en los vinos de precio económico que son comercializados por los grandes distribuidores, se recurre a las marcas específicas de cada bodega a las que se les incorpora un mensaje de abanderamiento de la firma de distribución que aparece bajo la forma "elaborado para" o "seleccionado por" (MAPYA, 2005). El motivo principal de la estrategia anterior es la importancia del atributo marca en la compra de vinos. Esta estrategia dista significativamente de la seguida para otros productos, ya que rara vez se emplea la enseña genérica de la distribuidora del producto de manera complementaria. La aparición del nombre de la bodega en el producto genera beneficios indirectos (i.e., reconocimiento, notoriedad, percepción de calidad), lo cual resulta en una mejora competitiva y más cuando las marcas de distribuidor tienen cada vez un mayor peso en el volumen de vino comercializado (suponen el 39% del volumen total comercializado). Por tanto, esta estrategia de marca de la gran distribución ha despertado el interés de las principales firmas vinícolas, que han comenzado a lanzar vinos de calidad a buen precio bajo sus marcas propias (LANGREO, 2002).

5. Explicar todos aquellos factores, tendencias, problemas de comercialización y aspectos relativos a la competencia, que pueden o han podido afectar negativamente a los resultados económicos de la compañía.

Existen diversos factores internos y externos que pueden ejercer influencia sobre los resultados de la firma Barbadillo. Para la solución de esta cuestión, se atenderán aquellos aspectos relativos al entorno legal, competitivo y de consumo, si bien pueden encontrarse otros condicionantes que también jueguen un papel determinante en los resultados económicos de Barbadillo y que, a su vez, estén en línea con el sentido de la pregunta, que trata en definitiva de que se pongan de manifiesto factores del entorno que afectan directamente al desempeño de cualquier empresa del sector.

El entorno actual del vino viene caracterizado por la discusión sobre la reforma de la OCM del vino, los nuevos países productores, los cambios en el mapa del consumo mundial, la preocupación por los excedentes de producción en muchos países (incluidos algunos de los nuevos países productores, como Australia), y la falta de un plan estratégico para el sector en la Unión Europea y en España (BARCO, 2007).

En primer lugar, cabe hacer referencia a los continuos cambios que acontecen en el **entorno legal** en el que se engloba el sector vitivinícola, que en ocasiones provocan restricciones en distintas áreas (e.g., producción, comercialización) y que afectan a todas las empresas, incluida Barbadillo. La reforma de la OCM de 1999 daba la posibilidad a los productores de adaptar la producción a la evolución del mercado, y hacer posible que el sector alcance una competitividad duradera. Todo ello se pretendía conseguir a través de la reestructuración de una parte importante del viñedo, con el fin de obtener los productos reclamados por la demanda interior y exterior. Actualmente, *"la Unión Europea plantea una reforma de la Organización Común de Mercado del sector vitivinícola (OCM) para avanzar en su liberalización y adaptación al mercado (eliminación de destilaciones y de derechos de plantación), lograr una mayor integración en el marco internacional (prácticas enológicas y reglas de calidad) y controlar el potencial productivo (propuesta de arranque de viñedo). El objetivo, dice la Comisión, es restablecer el equilibrio y aumentar la competitividad de los países de la UE frente a los nuevos países productores"* (BARCO, 2007; p. 93).

La propuesta parece desviarse de la realidad económica del mercado (BARCO, 2007) y, mientras tanto, siguen existiendo excedentes de vino de mesa que obligan a adoptar posturas intervencionistas para evitar el desplome de los pre-

cios (MANTECA, 2003). Parece necesario *"diseñar una política vitivinícola de la UE, articulada, preferentemente, desde la perspectiva de la demanda y que contemple, entre otras medidas, la puesta en marcha de un observatorio del mercado, procesos de reestructuración vinculados a mejora de la calidad y a proyectos de comercialización, control de la producción por la vía de la limitación de rendimientos (vendimia en verde incluida), organización de la producción, investigación, promoción en los mercados exteriores y comunicación e información en el mercado interior"* (BARCO, 2007; pgs. 98-100). Esta incertidumbre afecta a la planificación de las empresas que se encuentran con la imposición de medidas que no siempre favorecen unas mejores condiciones competitivas en los mercados internacionales. Por tanto, empresas como Barbadillo han de enfrentarse a diversos escenarios que plantean distintas decisiones (e.g., invertir en nuevas variedades o desinvertir, invertir en actividades no relacionadas con la actividad principal), que influyen directamente en su competitividad y posición en el mercado.

En el caso de la legislación sobre publicidad, la OCM también regula la publicidad de los vinos para que no sea engañosa ni de tal naturaleza que de lugar a confusiones o induzcan error a los consumidores. En España, la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad prohíbe la publicidad de bebidas con graduación alcohólica superior a 20 grados centesimales, por medio de la televisión. Asimismo, la forma, contenido y condiciones de la publicidad de las bebidas alcohólicas son limitadas reglamentariamente en orden a la protección de la salud y seguridad de las personas teniendo en cuenta los sujetos destinatarios, y la no inducción directa o indirecta a su consumo indiscriminado. En 2007, el Ministerio de Sanidad y Consumo tuvo que retirar un anteproyecto de Ley sobre Medidas Sanitarias para la Protección de la Salud y la Prevención del Consumo de Bebidas Alcohólicas por Menores donde se prohibía cualquier tipo de publicidad, directa o indirecta, o patrocinio de bebidas alcohólicas dirigido a los menores de edad, así como la publicidad que realizada en lugares donde está prohibida su venta y consumo. Asimismo, ampliaba las restricciones horarias establecidas en la Ley General de Publicidad para la emisión de publicidad en radio y televisión, entre otras medidas que afectaban directamente a publicaciones impresas y otros medios publicitarios. Las presiones del sector vitivinícola que reivindicó que no se equiparara el vino con otras bebidas alcohólicas de alta graduación que carecen de su singularidad normativa (el sector del vino cuenta con la Ley de la Viña y el Vino), y otras presiones políticas y mediáticas, generaron una confrontación tan importante que frustraron dicho anteproyecto. A pesar de ello, el entorno legal que envuelve a la publicidad de bebidas alcohólicas y la problemática que representa el consumo de estos

productos en la sociedad actual, limita considerablemente la actuación de las empresas del sector en el plano comunicacional.

En segundo lugar, la **competencia en el mercado** está alcanzando unos niveles muy elevados. En los últimos años se ha perdido competitividad por parte de los vinos europeos tradicionales (Francia, España, Italia, Grecia) diluyéndose el posicionamiento en los mercados y propiciándose la entrada de vinos procedentes de otros países emergentes (Australia, Estados Unidos, Chile). Según CASTILLO (2007), las causas han sido las siguientes:

a) El elevado precio del vino francés que beneficia fundamentalmente a los vinos de Australia y Estados Unidos.

b) La estructura comercial y el posicionamiento (si se observan las primeras 50 empresas mundiales que operan en el sector, sorprende que la inmensa mayoría tiene capital mayoritario de procedencia anglosajona).

c) Las ganancias marginales en el comercio se han producido para el vino europeo en las gamas y segmentos de bajo precio. A modo de ejemplo, España ha sido mucho más competitiva en volúmenes comerciados desde 1995 a 2005 que el país más dinámico de la competencia foránea, Australia, evolución que se ha derivado de la alta elasticidad precio de las exportaciones españolas.

d) La política comercial que ha caracterizado desde el año 2000 a países como Francia o Italia, ha sido la de aumentar los precios de las exportaciones manteniendo un diferencial de mas de un 30% sobre sus competidores, mientras que los precios mundiales han caído. La consecuencia obvia para estos países es la pérdida de cuota de mercado.

En lo que se refiere a la estructura del sector en Jerez, se puede afirmar que la concentración es la característica dominante de la zona. Desde los años noventa, las multinacionales acaparan el 70% del sector y el restante 30% está en manos de compañías de capital nacional, entre las que se encuentra Barbadillo (ARCILA, 1997), por lo que la situación es manifiestamente compleja desde el punto de vista de la competitividad de las empresas que poseen cuotas de mercado minoritarias. Por otra parte, la excesiva dependencia de las ventas del jerez a los mercados europeos, participados a su vez por los países productores emergentes (con las pérdidas de ventas que eso supone), induce a la apertura hacia nuevos mercados donde existan posibilidades reales para obtener ventajas competitivas. Estos países son, por ejemplo, Estados Unidos, Suiza, México, Canadá y China, donde se ha elevado el nivel de exportaciones en los últimos años, en detrimento de las exportaciones hacia Alemania, Reino Unido y Suecia.

En tercer lugar, el **consumo** de vino está pasando por momentos delicados en el mercado español que es uno de los principales mercados de referencia de Barbadillo. BARCO (2007; p. 102) resume el estado actual del consumo de vino en España en cifras: *"El consumo en el mercado interior ha descendido desde los 19,72 millones de hectolitros del año 1987 a los poco más de 16,67 en la actualidad (incluyendo 4,60 millones de hectolitros de zumo y mosto). El consumo per cápita de vino en España ha pasado de 46,6 litros por persona y año en 1987 a 26,7 en 2005, aunque cada año aumenta el gasto en compra de vino (2.959 millones de euros en 2005) porque aumenta el consumo de vino de calidad (245 millones de litros en 1987 y 375 en 2006), pero no lo suficiente para compensar el descenso del consumo de vino de mesa (1.415 millones de litros en 1987 y 681 en 2005). Los datos de 2006 (todavía provisionales) apuntan algún problema en el consumo de todo tipo de vinos en el mercado nacional, con descenso más acusado en el canal Horeca para los vinos de calidad, que parece que empiezan a verse también afectados por algunas medidas y campañas recientes de prevención ante el consumo de alcohol."*

Estos datos reflejan los difíciles momentos por los que pasa el sector ante la problemática de los cambios en las tendencias de consumo propiciados por los nuevos estilos de vida (e.g., menos tiempo disponible para disfrutar de una comida tranquila asociada tradicionalmente a la degustación de vinos; hábitos de vida saludables donde el alcohol se elimina de las dietas añadiendo otros productos sustitutivos), y la necesidad de adaptación a dichos cambios aprovechando, por ejemplo, el incremento del consumo de vinos de calidad.

6. ¿De qué manera se puede diferenciar Barbadillo respecto del resto de empresas con denominación de origen de Jerez-Xérès-Sherry y Manzanilla Sanlúcar de Barrameda? Plantear varias alternativas.

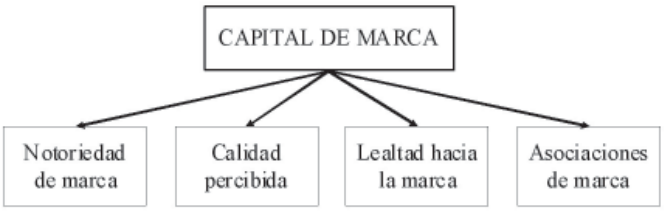
En el Marco de Jerez, la denominación de origen se puede considerar una característica básica del núcleo del producto, por tanto, no es suficiente para competir con el resto de bodegas de la zona. En mercados donde existen diversos competidores como en el caso que nos ocupa, la tendencia conduce a que los productos se muevan hacia la categoría de genéricos. El reto de las empresas es conseguir que su oferta se mantenga diferenciada, y que sus productos no se desplacen hacia esa categoría, si bien mantener la exclusividad en el mercado es una tarea manifiestamente complicada. La diferenciación puede llevarse a cabo a través de la marca, el envase, la comunicación, el precio, la distribución,

los servicios añadidos o por la forma de aplicar los diferentes instrumentos del marketing. Para el caso de Barbadillo, se plantearán dos alternativas de diferenciación que no excluyen otras posibilidades: diferenciación vía innovación y diferenciación a través de la marca.

Barbadillo está incorporando **nuevos productos** a su cartera con el objetivo de que sea percibida por los consumidores como una empresa dinámica que cuenta con una oferta diferenciada. La apuesta de Barbadillo va más allá de la innovación en producto al completarse con una importante innovación en los procesos de elaboración de los caldos. De hecho, para la nueva marca Gibalbín se ha construido una planta de vinificación para elaborar específicamente este vino, que cuenta con la última tecnología disponible aplicada a la vinificación. Se controla el proceso completo desde la producción de la uva al canal de distribución. El proyecto tiene una gran relevancia sectorial al aportar vías de diversificación en una zona con amplios problemas de exceso de producción de uva. Este proyecto ha sido calificado por el CDTI como "Proyecto de Desarrollo Tecnológico". Esta vía de diferenciación puede obtener éxito siempre y cuando se complete con acciones de comunicación, precio y distribución. Si bien es cierto que diferenciarse a través de la innovación de las características físicas del producto tiene grandes ventajas, también es cierto que para el caso que nos ocupa existe la posibilidad de que el resto de competidores más directos comiencen a investigar y desarrollar variedades de vino tinto, si es que Gibalbín logra éxito comercial. Por tanto, la desventaja de esta alternativa es la dificultad para mantener la exclusividad del producto, dada la fuerte competencia en el sector.

La marca se considera el elemento por excelencia a la hora de diferenciar un producto, y más aún cuando el producto examinado es el vino. Barbadillo cuenta con un importante capital de marca que utiliza como fuente generadora de diferenciación. Según AAKER (1991) el **capital de marca** se compone de activos clasificados en cuatro categorías (figura 2): 1) notoriedad de marca, 2) calidad percibida, 3) lealtad hacia la marca, y 4) asociaciones de marca.

Figura 2. Elementos del capital de marca



La *notoriedad y reconocimiento* de las marcas de Barbadillo es bastante alta. Los consumidores de vino las reconocen y asimilan a esta categoría de producto, por lo que la familiaridad se convierte en un valor de la marca. Asimismo, el lanzamiento de productos como el vino tinto Gibalbín en una región tradicionalmente productora de blancos, aumenta dicha notoriedad debido, entre otros factores, a la diferenciación que supone respecto al resto de empresas del marco en el área de innovación en variedades. Precisamente, entre las alternativas para incrementar su diferenciación respecto al resto de bodegas jerezanas, Barbadillo pretende crear un departamento de I+D con el propósito de seguir innovando y adaptándose a la realidad del mercado mundial.

En cuanto a la *calidad percibida*, Bardadillo se apoya en las certificaciones obtenidas en los últimos años (AENOR ISO 9002, BVQi ISO 9002, Etiqueta Doñana 21 y AENOR ISO 14001 de Gestión Medioambiental) y sus reconocimientos internacionales para extender sus marcas e incrementar la percepción de calidad obtenida primariamente por los atributos funcionales de sus productos.

La *identidad de marca* se refuerza a través precios elevados en sus productos más exclusivos, una buena relación calidad/precio en general, una publicidad moderada y muy acorde con el tipo de producto que desea promocionar, una fuerza de ventas efectiva y un buen sistema de relaciones públicas (que es uno de los puntos fuertes de la empresa). Por ejemplo, en el caso de la manzanilla Solear, la identidad de marca se ha construido asociando la marca a eventos feriales y momentos ociosos de tipo social y lúdico en el Sur de España (e.g., Feria de Abril de Sevilla o el Camino del Rocío). Esta asociación de marca en el caso de Barbadillo resulta un elemento indispensable del proceso de diferenciación, ya que vincula cualquier evento de las características antes comentadas con los productos de la bodega de Jerez (e.g., un asistente a la Feria de Abril no entendería la ausencia de vino Solear en dicho evento).

A este respecto, uno de los problemas a los que se enfrenta Barbadillo ante la estrategia de diversificación que está acometiendo en los últimos años (e.g., comercialización de vino tinto de las bodegas Vega Real –denominación de origen Ribera del Duero-), es unificar su imagen de marca en los distintos productos relacionados con el vino tinto. Para ello, Barbadillo debe utilizar alguna distinción o denominación común entre el vino tinto andaluz y el de Ribera de Duero de una forma discreta, con objeto de que no se produzca una desviación en la identidad de marca ni la imagen de marca se perciba difusa. En este sentido, la experiencia de Barbadillo en la aplicación de *estrategias de marca fuente* puede ser utilizada en beneficio de la comercialización de estos nuevos productos. Asimismo, la estrategia de crecimiento elegida por Barbadillo ha

sido la de diversificar su cartera hacia negocios que tengan sinergias con los actuales, de forma que se minimicen los riesgos de una asociación de marca en sentido negativo. Es por ello, que ha elegido la producción y comercialización de derivados de cerdo ibérico como fuente de refuerzo de marca y de creación de valor para la firma, debido a su carácter natural, tradicional y de "hermandad" con los vinos.

7. La entrada de nuevos competidores internacionales al mercado significa una clara amenaza para las empresas establecidas en el mercado nacional español. Determinar estrategias de comunicación que puede llevar a cabo Barbadillo para que su oferta sea percibida como superior.

En el mercado actual del vino, la competición entre marcas con denominación de origen está aumentando de manera incremental. La comunicación comercial se convierte en un elemento clave del marketing mix ya que permite transmitir un determinado mensaje al consumidor a través de diversos canales, e incrementar tanto la presencia de la marca en el mercado como la preferencia por sus productos.

Barbadillo ha de planificar la comunicación que dirige a los grupos de interés externos con el objetivo de coordinar estratégicamente todas las herramientas de comunicación que utiliza (e.g., publicidad, promoción de ventas, patrocinio, relaciones públicas), maximizar su impacto a través de los medios y conseguir crear un valor superior al que genera la competencia internacional para sus segmentos objetivo. Además de la creación de valor, otras ventajas que ofrece la coordinación entre instrumentos y medios de comunicación son la reducción de costes y el desarrollo de una imagen de marca consistente.

Existen diversas estrategias publicitarias que se pueden utilizar para diferenciar la marca Barbadillo del resto de competidores como, por ejemplo:

a) **Vincular los productos a las ocasiones o momentos de uso o consumo:** En el caso de Barbadillo podría ser cualquier comida del día, un aperitivo, un evento, etc.

b) **Vincular los productos a un atributo particular del producto:** Barbadillo puede promocionar sus vinos potenciando ciertos atributos como el origen, la tradición, la calidad, el sabor diferenciado, etc.

c) **Vincular los productos al público objetivo:** Entre ellos, los clientes ins-

titucionales de los canales Horeca, los establecimientos de los grandes distribuidores, la pequeña distribución especializada, etc.

Es un hecho constatado que las ventas de vino del Marco de Jerez han caído en los últimos años, sobre todo en los mercados internacionales debido, entre otros factores, a la entrada de nuevos países productores y exportadores. En este sentido, la promoción del vino de Jerez en los mercados de destino juega un papel fundamental en el desarrollo competitivo de la denominación de origen en dichos mercados. La actividad promocional de Barbadillo en el exterior depende de la política que se desarrolle a nivel institucional para el Marco de Jerez. Se están desarrollando campañas promocionales para los vinos de Jerez con objeto de incrementar la notoriedad y actitud positiva hacia esta denominación de origen y, en definitiva, la eficacia de la comunicación, en los principales mercados de destino. Para ello, se destina un presupuesto que ha superado los 4 M. de euros en 2006. La distribución de la inversión desagregada en instrumentos de comunicación y mercados de destino se representa en la tabla 2.

Tabla 2. Inversión en comunicación comercial de los vinos de Jerez (a cierre de 2006)

Inversión en promoción institucional (no dirigidas a mercados concretos)	
Patrocinios	57.972
Ferias y Exposiciones	91.120
Publicidad y medios gráficos	93.552
Actividades de Divulgación	42.010
Colaboraciones Institucionales	51.409
Vinos y materiales	90.454
Total Promoción Institucional	**426.518**
Inversión en promoción por destino (Planes Sectoriales)	
Reino Unido	1.200.000
Holanda	800.000
España	600.000
Alemania	425.000
Bélgica	120.000
USA	100.000
Japón	61.971
Canadá	44.252

Dinamarca	37.702
China	43.800
Suecia	47.352
Total Planes Sectoriales Vino	**3.480.077**
Vinagre Francia	140.000
Vinagre España	60.000
Total Planes Sectoriales Vinagre	**200.000**
Total Planes Sectoriales	3.680.077
Total Inversión Promocional	**4.106.595**

Fuente: CONSEJO REGULADOR DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN JEREZ-XÉRÈS-SHERRY, MANZANILLA-SANLÚCAR DE BARRAMEDA Y VINAGRE DE JEREZ (2007)

A continuación, se recogen de forma resumida las principales actividades llevadas a cabo en algunos de los principales importadores de vino de Jerez, para poder diagnosticar posibles deficiencias y proponer futuras mejoras de las mismas (CONSEJO REGULADOR DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN JEREZ-XÉRÈS-SHERRY, MANZANILLA-SANLÚCAR DE BARRAMEDA Y VINAGRE DE JEREZ, 2007; UNIDAD DE PROSPECTIVA DE LA CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA, 2002):

a) **Reino Unido:**

Los **objetivos** de la campaña promocional en Reino Unido vienen siendo los siguientes:

- Mejorar la imagen y valor percibido del Jerez.
- Integrar actividades enfocadas a "grupos de valor" *(discerning wine drinkeres/social drinkeres)*.
- Dar a conocer la gran variedad de vinos del Marco de Jerez y sus posibilidades gastronómicas.

Las **actividades** desarrolladas en los últimos años han sido:

- Degustaciones en puntos de venta: Sainsbury, Tesco, Oddbins, Waitrose, Majestic y minoristas independientes.
- Actividades promocionales dirigidas tanto al consumidor como al canal, a través de medios diseñadas con el objetivo de posicionar al jerez como el centro de la cocina de innovación, desarrollando el concepto "*Grazing with Sherry*" en colaboración con chefs de gran prestigio tales como *Heston Blumenthal*.

- Durante 2006 se llevaron a cabo varios viajes de prensa especializada al Marco, con el objetivo de crear y mantener relaciones e impulsarles a escribir más frecuentemente sobre el vino de Jerez. Se asiste con regularidad a la London Internacional Wine & Spirits Fair con un moderno e impactante stand, en el que se realizan diversas actividades de tipo relacional.

- Apoyo editorial en medios relacionados (e.g., *Sainsbury´s The Magazine, Waitrose Food Illustrated, Wine Magazine*).

- Actividades de relaciones públicas: degustaciones en conciertos de verano, feria INFEST y otros

- Actividades con prensa: comunicados, materiales y misiones inversas.

- Desarrollo la campaña "Vinos de España" en medios clásicos de publicidad.

b) **Holanda:**

Los **objetivos** de la campaña promocional en Holanda vienen siendo los siguientes:

- Incrementar el peso de las actividades directas a consumidores.

- Centrarse en el target de 35 años en adelante y en profesionales.

Entre las **actividades** desarrolladas destacan:

- Seminarios en escuelas de hostelería, restaurantes, empresas de catering de alto nivel, etc.

- Presencia en ferias tanto profesionales como dirigidas a consumidores.

- Diferentes actividades de formación en clubs de vinos, cadenas detallistas y tiendas especializadas.

- Acciones de relaciones públicas coordinadas con la *Wine & Food Association*.

- Diseño de un plan de medios que aseguró la cobertura mediática de la final de la II Copa Jerez, insistiendo en el binomio Jerez-Gastronomía.

- Trofeo Wegener de Golf (Nimega); Sherry & Tapas Workshop (Amsterdam); Trofeo Golfclinic (La Haya); Show de Caballos Andaluces (Ermelo); Cata de Sherry & Ostras (Yerseke); Cata de Sherry & Quesos (Haarlem)

- Degustación Fino&PX en restaurantes. Semana Nacional del Vino.

- Masterclass "cocinar con Sherry" (Maastrich).

- Promoción Sherry & Tapas (La Haya).

- Certamen Feminia (Rotterdam).

- Misiones Inversas (Copa Jerez).

c) **Japón:**

Los **objetivos** de la campaña en Japón han sido:

- Mejora en el grado del conocimiento del producto entre los profesionales (creación y afianzamiento de la relación con la Asociación Japonesa de Sumilleres).
- Incentivar a los importadores locales.

Las **actividades** desarrolladas se resumen en:
- Programa de seminarios a profesionales en ciudades japonesas.
- Misiones inversas.
- Celebración de la Semana de Vinos Europeos durante la cual tuvieron lugar seminarios, ruedas de prensa, y mini-ferias de importadores, centradas en la combinación de los vinos europeos y la cocina china. Se desarrollaron acciones formativas en colaboración con las Asociaciones Profesionales Japonesas que culminaron con el examen de venenciadores oficiales incluido en el acto de Extenda "Amigos de Andalucía".
- Promociones con comida China.
- Iniciación de una nueva etapa del plan de promoción de vinos europeos de calidad, con dos socios: *Alsace y Cotes du Rhône*.

d) **Alemania:**

El **objetivo** de la campaña en Alemania es el rejuvenecimiento de la imagen del producto y mejora del nivel de conocimiento del producto.

Las principales **actividades** que se han venido desarrollando han sido:
- Actividades dirigidas a la prensa: oficina de información / comunicados / conferencias de prensa / misiones inversas / seminarios / Sherry Bar en el festival de la TV alemana.
- Actividades dirigidas al canal: participación con stand en PROWEIN, promociones en tiendas *delicatessen*, seminarios técnicos, participación en miniferias de vinos españoles.
- Desarrollo de materiales: revista *"Very Sherry"*, *foto-bank*, folletos, página web,*"markenlehbrief"*, etc.
- Seminarios en escuelas de sumillería y hostelería.

Uno de los grandes problemas al que hacen referencia las asociaciones integrantes del Consejo Regulador es que no se alcanza el nivel de inversión promocional que requiere el mercado con lo que no se consiguen los objetivos planificados al 100%. Aunque la tarea de afrontar la penetración en nuevos

mercados y la recuperación de las ventas es complicada, el sector bodeguero coincide en que el fomento de la promoción del vino de Jerez y la creación de productos más acordes con el gusto de los consumidores (e.g., vinos jóvenes de baja graduación) son directrices necesarias para orientarse al mercado y alcanzar el éxito comercial. En definitiva, estas metas convergen en la necesidad de desarrollar un plan de comunicación adaptado a las características de cada mercado.

Para completar la respuesta a la pregunta en un sentido amplio, se analizarán algunas estrategias publicitarias que se pueden desarrollar para el buen desempeño de los nuevos productos de la cartera de Barbadillo, en particular, los productos cárnicos y el vino tinto[1]. La incursión de la empresa en la comercialización de derivados del porcino plantea la necesidad de encontrar *alianzas publicitarias* (i.e., dos marcas de diferentes categorías de producto que comparten el mismo anuncio publicitario) entre las marcas Barbadillo y Sierra Morena. En este sentido, SAMU ET AL. (1999) se refieren al concepto publicidad conjunta horizontal cuando las dos empresas "aliadas" se sitúan en el mismo nivel del canal de distribución (e.g., dos productores). Asimismo, indican que cuando los consumidores perciben una alta complementariedad entre las dos categorías de producto (e.g., vino y jamón), el nexo de unión entre las dos categorías de producto en la memoria se fortalece, con lo que el consumidor puede percibir la necesidad de comprar uno de los productos para el consumo del otro. En este sentido, es necesario que se den interacciones entre dicha complementariedad y la estrategia publicitaria seleccionada. SAMU ET AL. (1999) recomiendan ciertas estrategias cuando se existe una alta complementariedad en los productos publicitados:

a) Si el objetivo es *maximizar la notoriedad de la marca* se recomienda una **estrategia de arriba hacia abajo *(up-down)*** para fortalecer la categoría a través de la conexión entre las marcas. Esta estrategia consiste en diseñar un anuncio cuyo comienzo muestre explícitamente y explique por qué las dos categorías del producto están relacionadas entre sí (e.g., "Feria" con vino y jamón). Con esta estrategia se pretende que el consumidor resuelva desde el principio cualquier duda sobre la presencia de los dos productos en la misma publicidad.

b) Si el objetivo es *maximizar las percepciones/creencias sobre la marca* se re-

1. Tras la resolución de la cuestión en clase se puede hacer referencia a la necesidad de promocionar estos nuevos productos en el mercado nacional, y preguntar qué estrategias publicitarias se deberían implementar para alcanzar el éxito comercial.

comienda una **estrategia de abajo hacia arriba** ***(down-up)*** para fortalecer la marca a través de la conexión entre sus atributos. Esta estrategia consiste en diseñar un anuncio que comience destacando un atributo del producto o un beneficio obtenido a través de un atributo (e.g., diversión a través del consumo de los productos en la Feria). El consumidor en este caso trataría de utilizar el atributo para comprender la relación entre las categorías de producto (e.g., vino - diversión - jamón) y entre el atributo y las marcas (e.g., Barbadillo - diversión - Sierra Morena).

c) Si el objetivo es *maximizar las percepciones/creencias o actitudes sobre la marca* se recomienda una **estrategia diferenciada**, es decir, el anuncio debe enfatizar los atributos que la diferencian del resto de marcas, especialmente si la marca es una seguidora en el mercado.

En el caso de Gibalbín parece más claro que la estrategia publicitaria a seguir debería ser la diferenciada, ya que se ha convertido en uno de los primeros vinos tintos jóvenes de Andalucía, lo cual incorpora un grado de novedad superior al resto de vinos competidores amparado, a su vez, por la tradición de la denominación de origen, que eleva el nivel de atracción hacia su consumo.

8. Realice una auditoría de los recursos y capacidades de esta empresa, valorando cada activo y capacidad en una escala de 1 (Muy insuficiente) a 5 (Muy elevada).

Una auditoría de marketing se define como un proceso sistemático utilizado para evaluar los recursos y capacidades de marketing, y analizar su importancia dentro de la organización, con el objetivo último de identificar las competencias clave de la empresa, así como las principales debilidades a las que se enfrenta (HOOLEY ET AL., 2004).

Una auditoría de marketing exhaustiva implica auditar el entorno de marketing que envuelve a la empresa, la estrategia de marketing que se está implementando, los sistemas de marketing que se aplican, la productividad y las funciones de marketing (i.e., elementos del marketing mix). Para el caso que nos ocupa, obviaremos las distintas fases de la auditoría y nos centraremos en definir y valorar los recursos y capacidades de marketing, es decir, aquellos que vinculan los activos de la empresa con las necesidades y deseos de los clientes.

La evaluación de las capacidades de una organización en términos de debilidades y fortalezas específicas, comienza con una auditoría de los recursos

que integra la firma. Desde este punto de vista, en primer lugar se analizarán los recursos de marketing de Barbadillo, que pueden ser agrupados en cuatro bloques según HOOLEY ET AL. (2004):

a) Recursos de marketing basados en el cliente y reputación de la empresa (nombre de la empresa, reputación, marcas, conocimiento del mercado, relación con los clientes, bases de datos de clientes).

b) Recursos basados en la distribución y en la cadena de suministro (red de distribución y relación con los agentes clave de la cadena).

c) Recursos internos o de apoyo al marketing (ventajas en costes, sistemas de información, habilidades tecnológicas, patentes, licencias, franquicias).

d) Recursos de marketing basados en las alianzas (recursos que proporcionan acceso a nuevos mercados, exclusividad, nuevas tecnologías compartidas, acceso a habilidades directivas).

En primer lugar, los **recursos basados en el cliente** son los que existen en la mente del cliente (o posible cliente), por lo que son esencialmente intangibles por naturaleza y suelen posicionar a la empresa en el mercado. Barbadillo ha alcanzado gran fama y reputación al ser una de las bodegas con más tradición y experiencia del Marco de Jerez. El nombre de la empresa y la reputación e imagen alcanzadas, tras décadas dedicada a la producción y comercialización de vinos, han consolidado el posicionamiento de Barbadillo en el mercado. Las marcas de Barbadillo (e.g., Solear, Castillo de San Diego) son marcas carismáticas y de reconocido prestigio que aportan ciertos valores al cliente en términos de confianza, calidad, sabor, aroma, etc. La consolidación de sus marcas y su tradición han fraguado poco a poco la fidelidad de los consumidores. Este es el caso de la manzanilla Solear, que se puede considerar la marca estrella de la Feria de Abril de Sevilla junto a La Guita (ambas marcas casi igualas al 30% de cuota).

En segundo lugar, los **recursos basados en el canal de distribución** están referidos a la manera en que los productos son suministrados al cliente. Parte del éxito de las ventas de Barbadillo se debe a una adecuada selección de un sólo mayorista por zona. El mayorista de bebidas no vende vinos que le hagan directamente la competencia a Barbadillo, y en compensación se le concede la exclusiva de venta en la zona. Barbadillo cuenta con una importante red comercial y una capacidad de distribución en todo el territorio nacional (unos 840 distribuidores). De hecho, esta capacidad le ha permitido establecer sinergias con otras empresas que se han formalizado a través de alianzas y adquisiciones (e.g., la adquisición del 50% de Vega Real). En general, cuenta con un

buen nivel de verticalización con sus suministradores debido a los cultivos propios y a los acuerdos de suministro con proveedores de vidrio o corcho.

En tercer lugar, los **recursos internos o de apoyo al marketing** son aquellos recursos que mejoran el desempeño organizativo en los mercados. Por ejemplo, en el caso de Barbadillo, la aplicación de la tecnología más avanzada en la producción y elaboración de caldos, generan mejoras de la calidad del producto y el desarrollo de nuevas variedades de vino. Por otra parte, la empresa obtiene información de los mercados en los que opera a través de varios departamentos relacionados con la comercialización como son los departamentos de marketing, comercial nacional, exportaciones, administración de ventas, compras. Así, Barbadillo adquiere un nivel de especialización en la organización que añade a la empresa una importante capacidad de orientación al mercado. Relacionado con lo anterior, Barbadillo diseña planes de marketing para lanzar sus nuevos productos que trata de implementar con total eficacia. Barbadillo ha sido una de las empresas que más ha contribuido al desarrollo y la difusión de la cultura y el negocio de los vinos del marco jerezano. Su cultura corporativa enraíza con la cultura vitivinícola de la zona y apuesta por el trabajo en equipo y la integración de todas las fases desde la recogida de la uva hasta la venta final del producto.

Por último, los **recursos de marketing basados en las alianzas** son aquellos que se obtienen a partir de alianzas estratégicas o fusiones y/o adquisiciones de empresas, y que otorgan la posibilidad de incorporar recursos y capacidades, sin necesidad de desarrollarlos en la propia empresa. Por ejemplo, Bodegas Barbadillo ha formalizado en 2007 la compra del 76% de Bodegas Pirineos con la que pretende lanzar los vinos de la Cooperativa del Somontano en el mercado. Así, Barbadillo se hace con la producción de tintos de Pirineos y aporta su red de distribución, con lo que abren importantes posibilidades de acceso a mercados y segmentos inexplorados. El objetivo de Barbadillo en este caso es el de aprovechar las sinergias entre ambas bodegas, tanto en la exportación, para penetrar con mayor intensidad en el mercado internacional, como en su expansión por el mercado nacional, pues las Bodegas Pirineos tienen una importante red de distribución en Cataluña y Aragón, zonas donde Barbadillo quiere mejorar su posicionamiento y su nivel de ventas.

A partir de los recursos identificados se configuran ciertas **capacidades** que se pueden agrupar en **estratégicas**, **funcionales** y **operativas** (HOOLEY ET AL., 2004). Las capacidades estratégicas de Barbadillo se basan en su habilidad para comprender las circunstancias de los mercados en los que opera a partir de la investigación de mercados (e.g., competencia, cambios en el microentorno,

demanda). Los resultados de sus análisis del mercado se diseminan entre los departamentos de la empresa para aplicarlos en la toma de decisiones. Así, Barbadillo es capaz de identificar oportunidades, seleccionar los mercados objetivo y adoptar decisiones en línea con su disponibilidad de recursos (e.g., crecimiento diversificado a través de adquisiciones de otras empresas). Las capacidades funcionales de Barbadillo incluyen la gestión de una relación duradera con los clientes (e.g., Horeca), la capacidad de desarrollar nuevas vías de distribución para alcanzar a los clientes finales (e.g., comercio electrónico), la capacidad para gestionar la cartera de productos de manera efectiva y la capacidad de innovación en productos. Las capacidades operativas de Roca se basan en la implementación de actividades de marketing tales como la participación en ferias comerciales, las relaciones públicas, las promociones, etc.

En la tabla 3 se realiza una valoración de los recursos y capacidades de marketing de Barbadillo sobre una escala de 1 (Muy insuficiente) a 5 (Muy elevada). La puntuación asignada es una propuesta a juicio de los autores, por lo que se pueden discutir otras valoraciones alternativas.

Según los resultados, el conjunto de recursos mejor valorados es el relativos al canal de distribución (media = 4.3), seguido por los recursos internos de marketing (media = 3.8), si bien todos los recursos y capacidades superan la media de 3, lo que demuestra la capacidad competitiva de la empresa sobre todo en términos de distribución y en identificación de oportunidades en el mercado. Por el contrario, sus principales debilidades se sitúan en la falta de diferenciación en la implementación de actividades de marketing respecto a la competencia y su posición de seguidora en los mercados internacionales.

Tabla 3. Perfil de recursos y capacidades de Barbadillo.

Recursos y Capacidades	**1** (Muy insuficiente)	**2** (Insuficiente)	**3** (Normal)	**4** (Elevado)	**5** (Muy elevado)
Activos basados en el cliente (Media)			(3,5)		
Relación con los clientes			X		
Nombre de la organización y reputación				X	
Marcas				X	
País/zona de origen					X
Dominio del mercado		X			

Productos y servicios superiores			X		
Activos basados en el canal de distribución (Media)				(4)	
Red de distribución y relaciones con la red					X
Control del canal de distribución				X	
Poder en el canal de distribución			X		
Distribución diferenciada (canales novedosos)			X		
Seguridad en el suministro				X	
Red de suministros y relaciones con la red					X
Activos internos o de apoyo al marketing (Media)			(3.4)		
Ventajas en costes			X		
Sistemas de información				X	
Habilidades tecnológicas					X
Habilidades y experiencia en producción					X
Patentes		X			
Franquicias y licencias	X				
Cultura corporativa				X	
Activos de marketing basados en las alianzas (Media)				(3.5)	
Acceso a mercados				X	
Acceso a habilidades directivas				X	
Tecnología compartida				X	
Exclusividad (condiciones monopolísticas)		X			
Capacidades estratégicas de marketing (Media)				(4)	
Conocimiento del mercado				X	
Identificación de oportunidades y selección del mercado objetivo				X	
Capacidades funcionales de marketing (Media)			(3.5)		
Gestión de la relación con el cliente (CRM)			X		
Acceso al cliente				X	
Gestión del producto			X		
Innovación de producto				X	
Capacidades operativas de marketing (Media)			(3)		
Implementación de las actividades de marketing					

Fuente: Elaboración propia

Referencias

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*, Free Press, Nueva York.
Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.
Arcila, M. (1997). Jerez cara al nuevo milenio, *Actas del I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI*, Jerez, 23-25 Abril, pgs. 1005-1020.
Barco, E. (2007). "De vides, vinos, vidueños y planes estratégicos", *Distribución y Consumo*, nº 92, pgs. 92-103.
Bardají, I. (2004). "Tendencias en el mercado español del vino", *Distribución y Consumo*, nº 78, pgs. 57-68.
Castillo, J. S. (2007). "Análisis de la competitividad del vino en la Unión Europea Aspectos condicionantes y determinantes de la evolución y de la posición competitiva y de la dimensión comercial de la UE en el mundo", *30th World Congress of Vine and Wine*, Budapest, 10-16 de Junio.
Cinco Días (2003). "Barbadillo esta dispuesta a endeudarse en mas de 18 millones para crecer", *Cinco Días*, Especiales, 17 de julio, pág. 5.
Cinco Días (2006). "Crece el reconocimiento nacional a los tintos andaluces", *Cinco Días*, 4 de Noviembre, p. 32.
Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Jerez-Xérès-Sherry, Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda y Vinagre de Jerez (2007). *Memoria de actividades 2006*, disponible en http://www.sherry.org/
Coronilla, R. (2005). "Barbadillo, el líder del vino blanco, se atreve con un tinto", 5 Sentidos, CincoDias.com, 13 de Mayo, disponible en http://www.**cincodias.com/**
Domínguez, J.A.; Domínguez, M.A. y Ferguson, M.C. (1998). "Estudio del Caso del Jerez-Xeres-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 1, Enero/Junio, pp. 131-147.
elmundo.es (2005). "Vinos de Jerez para el arroz tres delicias", Suplemento Nueva Economía, disponible en http://www.elmundo.es/
elmundovino.com (2007). "Barbadillo compra Bodega Pirineos", elmundo.es, 3 de Julio, disponible en http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino
Federación Española del Vino (FEV) (2007). "La Comisión Europea y el Gobierno USA firman el 'WINE ACCORD'", disponible en http://www.fevs.com/
Guiltinan, J. P. y Paul, G. W., (1998). *Administración de Marketing. Estrategias y Programas*, 5ª ed., McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
Hooley, G.; Saunders, J. A. y Piercy, N. F. (2004). Marketing Strategy and

Competitive Positioning, 3ª ed., FT-Prentice Hall, Harlow, Reino Unido.

Junta de Andalucía (2007). "La promoción de vinos de Jerez en EEUU y Alemania contará con 660.000 euros en 2007, disponible en http://www.andaluciajunta.es/segundamodernizacion/medidas/LC_detalle_medidas.php?id_medida=10&info=noticia&id_noticia=3912

Kotler, P.; Lane, K.; Cámara, D. y Mollá, A. (2006). *Dirección de Marketing*, 12ª ed., Prentice-Hall, Madrid.

Langreo, A. (2002). "Los mercados de vinos y las estrategias de las bodegas españolas", *Distribución y Consumo,* nº 65, pgs. 36-46.

Manteca, V. (2003). "El nuevo escenario normativo del sector vitivinícola. La Ley de la Viña y del Vino, 24/2003", *Distribución y Consumo*, nº 71, pgs. 94-101.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2005). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*, disponible en http://www.mapya.es/es/alimentacion/pags/comercializacion/estudios/diagnostico/diagnostico.htm

Montserrat, C. (2007): "Barbadillo adquiere por 20 millones el 76% de Bodegas Pirineos", 4 de Julio, disponible en http://www.elpais.com/articulo/economia/Barbadillo/adquiere/millones/76/Bodegas/Pirineos/elpepueco/20070704elpepieco_12/Tes

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos*, Pirámide, Madrid.

Samu, S.; Krishnan, H. S. y Smith, R. E. (1999). "Using advertising alliances for new product introduction: Interactions between product complementarity and promotional strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 63, nº 1, pgs., 57-74.

Santesmases, M. (2007). Marketing. Conceptos y Estrategias, 5ª ed. revisada, Pirámide, Madrid.

Unidad de Prospectiva de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía (2002). Diagnóstico del sector vitivinícola y de las bodegas en el Marco de Jerez, disponible en http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/www/portal/com/bin/portal/DGPAgraria/Estudios_Prospectiva/Estudios_Informes/Sectoriales/viticultura/vin02070103.pdf

Capítulo II

Cajamar: de caja de campo a la caja de la esquina

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Identifique la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa , y describa brevemente las características de las fases por las que ya ha pasado.

2. Realice un análisis DAFO del sector de la banca en España.

3. Valore la decisión de Cajamar de introducirse en Madrid y Barcelona, ¿En qué medida puede perjudicar sus resultados actuales?

4. ¿Por qué cree que Cajamar no incrementa el número de sucursales de la provincia de Almería en detrimento de otros mercados? ¿Puede ser peligrosa esta decisión para el control del mercado local?

5. Elabore la matriz BCG de Cajamar a partir de la información del punto 3.3.

6. ¿Qué recursos y capacidades han sido los fundamentales para el crecimiento de Cajamar?, ¿Cuál es su competencia clave?.

7. ¿Qué alternativas estratégicas plantearía usted como defensa de la cuota de una entidad financiera en el mercado tradicional con el que está vinculado?.

8. ¿Considera adecuada la política de fusiones que utiliza Cajamar como medio de expansión de su negocio?

9. ¿Cree que la diversificación del negocio de Cajamar es una estrategia acertada para el crecimiento de la entidad? En este sentido, ¿es la banca un sector saturado?

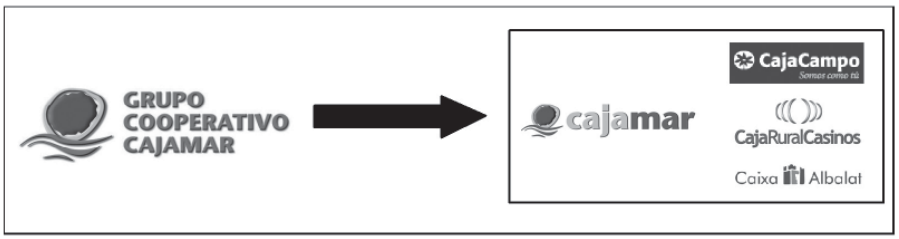
SOLUCIÓN

1. Identifique la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, y describa brevemente las características de las fases por las que ya ha pasado.

El 2009 fue un año muy complicado para el sector de la banca en general, marcada por la recesión económica, los problemas de liquidez de las empresas y el aumento del paro (Cajamar, 2010). El Grupo Cooperativo Cajamar obtuvo un resultado neto de 68,7 millones de €, un 47,6% menos que en 2008; este resultado es consecuencia de los más de 258 millones de € de dotaciones a provisiones, consecuencia de la situación de crisis económica y en previsión de futuros ejercicios. Teniendo en cuenta estos resultados, podríamos plantear la entrada de Cajamar en la etapa de declive de su ciclo de vida; sin embargo, el resto de magnitudes del grupo experimentaron una evolución diferente. Así, el negocio de balance creció un 12,9%, los recursos un 19,9% y la inversión crediticia bruta un 6,8%, lo que supuso que al cierre del ejercicio 2009 el balance consolidado superara los 27.700 millones de €, un 10,1% más que en 2008. Además, y si bien es cierto que el número de sucursales de Cajamar Caja Rural se vio reducido en 47 oficinas (877 en 2009 frente a las 925 en 2008) en línea con la necesaria reestructuración del sector, la presencia nacional del Grupo Cooperativo Cajamar se ha visto ampliada con nuevas oficinas en el Principado de Asturias y en las provincias de León, Sevilla, Córdoba, Huelva y, sobre todo, Valencia[1]. De este modo, el Grupo Cooperativo Cajamar contaba a 31 de diciembre de 2009 con un total de 957 sucursales y 4.477 empleados en 35 provincias y 2 ciudades autónomas. En este sentido, la constitución del Grupo Cooperativo Cajamar, considerado –tras la resolución de 10 de diciembre de 2009 del Banco de España- como un grupo consolidable de entidades de crédito, ha supuesto un hito en el sector bancario en España, ya que se trata del primer Sistema Institucional de Protección (SIP) que se crea en nuestro país, y se configura como el primer grupo cooperativo de España, sumando casi el 30% de los activos de las cajas rurales españolas. La figura 1 muestra las entidades que conforman este nuevo Grupo.

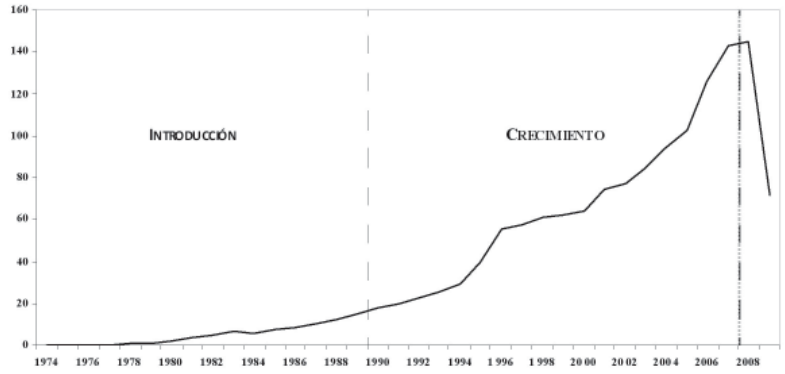
1. En esta provincia, la presencia de Cajamar se ha visto incrementada de forma espectacular (22 oficinas en 2008 frente a 85 en 2009), consecuencia de la incorporación al Grupo Cooperativo Cajamar de tres Cajas Rurales (Caja Campo, Caja Rural de Casinos y Caixa Albalat) cuya presencia física se concentraba íntegramente en la provincia de Valencia

Figura 1. Nuevo Grupo Cooperativo Cajamar



La creación de este Grupo Cooperativo va a permitir a Cajamar mantener, de modo más ralentizado, la estabilidad del negocio y un "crecimiento sólido, sostenible, eficiente y rentable" (Cajamar, 2010:15) en los próximos años. Por todo ello, consideramos que Cajamar se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida. El objetivo con la creación del Grupo Cooperativo es el de volver a la etapa de crecimiento tan pronto como las condiciones del entorno así lo permitan. Las figuras 2 y 3 muestran una representación gráfica de la evolución de los beneficios antes de impuestos y el número de oficinas, respectivamente[2].

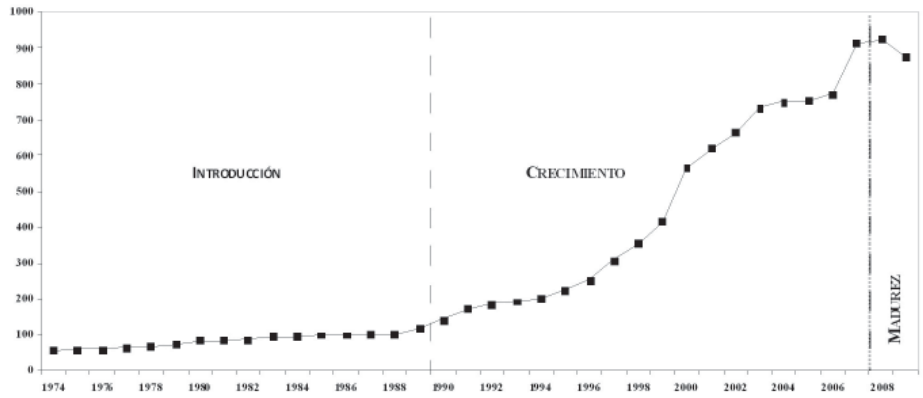
Figura 2. Beneficios antes de impuestos (millones €) (1974-20091)



Fuente: Elaboración propia a partir de Titos (2005) y Cajamar (2010, 2009, 2008, 2007)

2. En 2009 se han considerado, únicamente, los beneficios (71,701 millones de €) y las oficinas (877) de Cajamar Caja Rural. Si bien es cierto que el Grupo Cooperativo Cajamar obtuvo en 2009 unos beneficios de 73,957 millones de € y cuenta con 957 oficinas, no se han considerado estas cifras, al ser 2009 el primer ejercicio en el que se presentaron cuentas consolidadas por parte de dicho Grupo Cooperativo

Figura 3. Número de oficinas (1973-2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de Titos (2005) y Cajamar (2010, 2009, 2008, 2007)

Como podemos observar en las figuras 2 y 3, tanto a nivel de beneficios como en el número de oficinas, se observa un primer período de evolución muy lenta (desde 1973 hasta finales de la década de los años ochenta, principios de los años noventa). Probablemente podríamos denominar a esta etapa como la de "introducción" de Cajamar en el mercado español. En este sentido, cabe señalar que en esta etapa el carácter de la entidad era aún local (sólo contaba con oficinas en la provincia de Almería), y su presencia en el mercado crediticio era aún muy escasa. Las características de esta etapa de introducción son las señaladas en la literatura de marketing (e.g., Kotler *et al.*, 2004):

• **Beneficios bajos.** La tasa de evolución de los beneficios en esta etapa es realmente baja. Incluso, se produce un descenso del beneficio entre los años 1976 (64 millones de pesetas) y 1977 (20 millones de pesetas). Esta reducción en el beneficio fue consecuencia, entre otros aspectos, de la agresiva política de concesión de préstamos al sector agrícola, de la apertura de 6 nuevas oficinas y del incremento en los costes derivados de las obras de construcción de la que fue la primera sede social de la entidad[3].

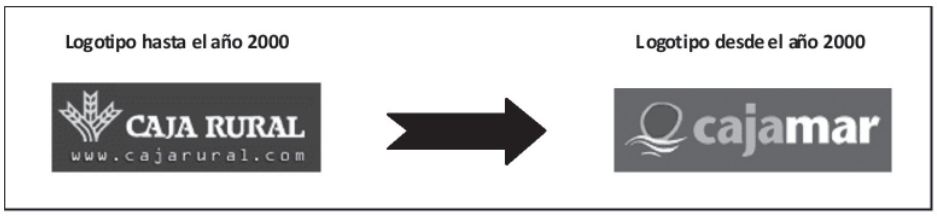
• **Cartera de productos muy básica.** La actividad de la entidad en este período estaba centrada, fundamentalmente, en la concesión de préstamos y

3. Inaugurada, posteriormente, en 1978, estaba situada en el número 75 de la Avenida del Generalísimo (actualmente Paseo de Almería)

ayudas a pequeños agricultores y explotaciones agrícolas. En este sentido, la cartera de productos de la entidad se limitaba a productos financieros como las cuentas a la vista y la oferta de financiación. No contaba, por entonces, con productos no financieros y con otros servicios más personalizados.

• **Búsqueda de un posicionamiento inicial.** La entidad desde sus comienzos se posicionó como una entidad centrada en el medio rural. Si bien es cierto que con la expansión de Cajamar a principios de los años noventa por el Levante español comienza a extender su ámbito de actuación a la banca privada y a otros sectores diferentes del agrícola, no es hasta el año 2000 en el que se fusiona con la Caja Rural de Málaga, el momento en el que el posicionamiento cambia de forma radical, tal y como se manifiesta en el cambio de imagen corporativa de la entidad. La figura 4 muestra el cambio de logotipo que se produce en la entidad en ese momento.

Figura 4. Evolución del logotipo de Cajamar



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la figura 4, hasta el año 2000 la entidad muestra su carácter claramente rural, representado por el color verde, las espigas y la grafía "clásica" del nombre ("Caja Rural"). Sin embargo, a partir de 2000 existe un cambio en el logotipo que refleja el nuevo "espíritu" más urbano y joven de la entidad. El color verde es sustituido por un turquesa que representa el color del mar (en clara alusión al Mediterráneo), las espigas son sustituidas por un sol y la grafía está mucho más suavizada y parece acorde a un público de menor edad y de carácter menos rural y más urbano. En definitiva, observamos el desarrollo de una estrategia de reposicionamiento (Ries y Trout, 2000) por parte de Cajamar que tiene también un reflejo importante en el crecimiento de algunas de sus principales magnitudes de negocio (véanse figuras 2 y 3).

Tras la etapa inicial de introducción en el mercado, y coincidiendo con la política de expansión de la entidad hacia la comunidad de Murcia, desde principios de la década de los noventa, observamos un crecimiento exponencial del número de oficinas existentes, así como de los beneficios obtenidos. Este

crecimiento continuado se interrumpió, en 2008[4], momento en el que empezaron a manifestarse los efectos de la crisis económica a nivel mundial y la entidad comienza una etapa de madurez en la que se encuentra actualmente. En este sentido, la figura 3 muestra como Cajamar se ha unido a la tendencia de racionalización (ya sea cerrando oficinas o manteniéndolas abiertas menos horas en determinadas zonas) del sector bancario en España (Tatum, 2009a). No obstante, como hemos indicado con anterioridad, si bien el número de oficinas de Cajamar Caja Rural ha descendido en 47 sucursales en 2009, teniendo en cuenta las cifras del Grupo Cooperativo Cajamar en su conjunto, el número de oficinas se ha incrementado en 27 (957 en 2009 frente a 925 en 2008).

Los aspectos que caracterizaron la etapa de crecimiento que vivió Cajamar desde comienzos de los años noventa hasta, aproximadamente, 2008 son los siguientes (Cajamar, 2009):

• **Mantenimiento de la tasa de crecimiento en sus principales magnitudes.** La tasa de crecimiento media del resultado (antes de impuestos) de la entidad desde comienzos de la década de los noventa hasta 2007 fue del 13,643%, obteniendo un máximo en 1996 con un incremento de los resultados antes de impuestos del 39,473% respecto al ejercicio anterior. En 2007, las cifras de incremento de los beneficios antes de impuestos seguía situándose en la media del período (13,313%), si bien fue el último período, ya que 2008 sólo observó un incremento del 1,3414% de dicha cifra, pasándose al brusco descenso (véase figura 2) del 46,7% en los beneficios de 2009 respecto al ejercicio 2008.

• **Expansión geográfica de la entidad.** A comienzos de los años noventa, Cajamar tenía presencia, únicamente en las provincias de Almería, Murcia y Barcelona (con 1 oficina), contando con un total de 143 oficinas. Al cierre del ejercicio 2007, la presencia de Cajamar se extendía a 27 provincias y 2 ciudades autónomas, con un total de 915 oficinas. A destacar la importante presencia en Madrid (66 oficinas) y Barcelona (74 oficinas).

• **Crecimiento del número de empleados.** De igual manera, a comienzos de los años noventa, el número de empleados de Cajamar era de 673. A cierre del año 2007,el númro de empleados de la entidad ascendía a 4.029, lo que suponía un 13,3% de incremento respecto al año anterior, 2006. En este sentido, cabe señalar que durante este período de crecimiento, las tasas de incremento

4. En este año, el número de sucursales de Cajamar se incrementó respecto a 2007, únicamente, en 9 oficinas, muy lejos de las 143 oficinas de incremento del año anterior (2007 respecto 2006)

anual del número de empleados han alcanzado, en la mayor parte de los años, las dos cifras, superando en muchos años el 20% (e.g., en 2000 se produjo un incremento del 27,75% del número de empleados, consecuencia, fundamentalmente, de la fusión con la Caja Rural de Málaga.

• **Fortalecimiento de su posición a nivel nacional.** Después de un largo período de separación, prácticamente desde comienzo de su actividad, Cajamar terminó alcanzando a comienzos de 2008 un acuerdo con la Asociación Española de Cajas Rurales. Esto le va a permitir beneficiarse de todas las actividades que la asociación promueve para fortalecer el crédito cooperativo en España, además de lograr mejorar su posicionamiento en el mapa de las Cajas Rurales en España.

• **Crecimiento y diversificación de la actividad crediticia.** Durante esta etapa de crecimiento, la entidad ha incrementado de forma constante la tasa de créditos al medio rural, lo que permitió el crecimiento de la entidad en su sector original por excelencia. También en la actualidad, la entidad sigue muy centrada en la actividad agroalimentaria. Igualmente, en la etapa de crecimiento –sobre todo desde el sño 2000- Cajamar ha ampliado la actividad a todos los sectores productivos, en especial a las pymes, a los profesionales independientes y a la economía familiar.

A comienzos de 2008, la entidad entra en una etapa de estabilización de sus magnitudes, aún cuando las últimas cifras de resultados muestren una tendencia claramente a la baja. Así, la figura 2 muestra el importante descenso en los beneficios de la entidad en 2009 consecuencia, fundamentalmente, de un incremento de casi el 87% en las dotaciones a provisiones, más que del propio margen comercial de la entidad[5]. En este sentido, la recuperación de las tasas de crecimiento que la entidad venía obteniendo hasta 2007 y, por tanto, la reubicación, nuevamente, en la senda del crecimiento dentro de su CVP, se producirán, probablemente, en la medida en que las condiciones del sector se vuelvan más favorables. En este sentido, Munuera y Rodríguez (2007), identifican tres factores principales como influyentes en la duración y estabilidad de las diferentes etapas del ciclo de vida del producto:

• La inestabilidad de la demanda. En el último año se ha producido una importante caída del consumo motivada por la fuerte crisis internacional que ha

5. De hecho, el margen de intereses del Grupo ha aumentado un 15,9%, el margen bruto un 10,7% y el margen de explotación un 18,8%, hasta superar los 345 millones de €

afectado a todo el conjunto de la economía, y en especial al sector bancario. A diferencia de otras ocasiones, en las que era el propio sistema financiero el que soportaba las consecuencias de la fase recesiva del ciclo económico, la banca ha estado en el origen del problema y es el sector que más lo está sufriendo.

• **La inestabilidad de la oferta.** Consecuencia de la ralentización en el consumo, el panorama del sector bancario en España se ha vuelto claramente inestable. El sistema financiero está sufriendo graves problemas estructurales como son la falta de liquidez, el crecimiento espectacular de la morosidad y la desaceleración del negocio (Tatum, 2009a). Esto está provocando una importante reestructuración del sector, principalmente a través de fusiones de entidades y el redimensionamiento de la red con un buen número de cierres de oficinas que ya ha comenzado. Principalmente, los bancos y cajas se están deshaciendo de las oficinas que no aportan rentabilidad ni valor al negocio y de aquellas que están muy concentradas en determinadas zonas. La tabla 1 muestra la evolución en el número de oficinas entre diciembre de 2008 y junio de 2009.

Tabla 1. Número de oficinas bancarias en España (diciembre 2008-junio 2009)

	Diciembre 2008	Junio 2009	Var. 2008/2009 (%)
Bancos	15.560	15.052	-3,264
Cajas de Ahorros	24.963	24.585	-1,514
Cooperativas de crédito	5.093	5.077	-0,314
TOTAL	45.616	44.714	-1,977

Fuente: Tatum (2009a)

Como podemos observar en la tabla 1, se ha producido un decrecimiento de casi el 2% en el número total de oficinas bancarias en nuestro país en relación a la cifra de diciembre de 2008. Este decrecimiento no es aún alarmante, si bien se estima que en España sobran aún más de 10.000 oficinas (Tatum, 2009a).

• **El proceso de cambio tecnológico.** El sector bancario es uno de los sectores en los que mayor impacto ha tenido el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información (Calvo y Martín, 2007). De hecho, se puede afirmar que Internet ha tenido ha tenido un impacto directo sobre dos aspectos relevantes del sector bancario (Climent y Momparler, 2006). En primer lugar, la relación entre proveedores y demandantes de servicios bancarios ya está siendo

modificada por la creciente facilidad de los segundos para acceder a la información. Ello supone una menor fidelidad del cliente que, gracias a Internet, puede conocer en cuestión de segundos y sin necesidad de desplazarse, ofertas competitivas de diversos proveedores. Las entidades financieras ya no tienen clientes relativamente cautivos, sino que ahora se ven obligadas a seducirlos con servicios o productos que igualan o mejoran los de la competencia. En segundo lugar, y muy relacionado con el factor anterior, la barrera de entrada geográfica ha perdido relevancia. Las extensas redes de oficinas de las principales entidades financieras españolas han sido, durante muchos años, una seria barrera de entrada para nuevas entidades. La expansión de Internet en España ha posibilitado que aparezcan nuevas entidades financieras online que compiten directamente con las entidades financieras tradicionales. Igualmente, el desarrollo tecnológico ha permitido la utilización de nuevos canales de comunicación con los clientes que complementan el servicio de banca básico (e.g., la utilización del teléfono móvil para comunicarse con el cliente y para que éste haga operaciones básicas).

2. Realice un análisis DAFO del sector de la banca en España.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades) está considerado como una valiosa metodología para el diagnóstico y la elección estratégica en marketing (Munuera y Rodríguez, 2007). Este análisis puede aplicarse a muy diversos niveles de agregación. La tabla 2 muestra su aplicación al sector de la banca en España.

Tabla 2. DAFO del sector de la banca en España (2009)

DEBILIDADES	AMENAZAS
- ***Excesiva dependencia del crédito exterior:*** hasta el final de 2009, las entidades financieras españolas deberán devolver 80.000 millones de € que tomaron prestado en el mercado internacional. El 60% de la deuda total se devuelve en 2013 - ***Debilitamiento de la estructura financiera consecuencia de la disminución del valor de los activos inmobiliarios:*** consecuencia de los niveles de morosidad, los bancos se han encontrado con un gran número de inmuebles, hasta el punto de que aquellos se han convertido en una de las "mayores inmobiliarias en nuestro país" - ***Excesiva dependencia del sector inmobiliario:*** el crédito a los promotores inmobiliarios asciende a 315.000 millones y a la construcción a 155.000 millones - ***Morosidad:*** si bien es cierto que España tiene un nivel bajo –el 2,15%- si se compara con otros países europeos o Estados Unidos, lo preocupante es la rapidez con la que crece	- I***ncremento del nivel de paro:*** en marzo de 2009, el paro registrado en el INEM aumentó en 123.543 personas hasta 3.605.402 de personas - ***Índice de precios al consumo negativo:*** en marzo de 2009, España entró en deflación por vez primera en su historia, al presentar una tasa interanual del IPC del –0,1%. Los precios de alimentos como el aceite, la leche, el pescado o el azúcar han experimentado fuertes descensos - ***Salida de la crisis económica menos dinámica que en la economía norteamericana:*** la recuperación de la economía española se prevé más lenta que la de la mayor parte de los países de la Eurozona y ésta, a su vez, será más lenta que la de EE.UU. - ***La industria no parece que tome el relevo de la construcción como motor económico:*** se pensaba que la industria podría ser el vector de crecimiento, agotado el de la construcción, pero no está siendo así. A julio de 2008, el IPI (Indice de Producción Industrial) cayó un 9% en variación interanual. - ***Estrategias agresivas de captación de fondos por parte de la banca de "bajo coste":*** entidades como ING han comenzado agresivas campañas de captación de pasivo, ofreciendo condiciones de remuneración muy complicadas de alcanzar para las entidades tradicionales

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- ***Fondo de provisiones anticíclicas:*** tras la crisis de Banesto en diciembre de 1993, los responsables del Banco de España se confabularon para que no volviera a ocurrir. Se creó un fondo de provisiones anticíclicas que obliga a los bancos y cajas a dotar un fondo cuando el ciclo económico crece y que se utiliza en momentos de crisis. A julio de 2008 este fondo ascendía, según el Banco de España, a 30.000 millones de euros - ***Contabilización de resultados de participaciones industriales:*** el Banco de España sugiere que cuando las entidades financieras vendan participaciones industriales no las contabilicen como beneficio, sino que las incluyan como una provisión. Se estima que los bancos cuentan con unas provisiones de 3.000 millones más - ***Mayor nivel de recursos propios:*** mientras que en la mayor parte de países se exige que los recursos propios sean del 6% sobre el riesgo total, en España la exigencia mínima es del 8% - ***Alto nivel de depósitos:*** entre agosto de 2007 y 2008, el sistema financiero captó más de 90.000 millones de euros, acumulando hasta ese momento más de 388.000 millones. Con este dinero se han podido conceder créditos - ***Importancia del pequeño cliente:*** a diferencia de la banca extranjera, la mayoría de bancos y cajas trabajan con pequeños clientes (particulares y PYME's), que constituyen el núcleo de su actividad. Por el contrario, la banca extranjera depende mucho más de la banca de inversión (grandes clientes y fondos de inversión), lo que ha provocado mayores problemas.	- ***Fortalecimiento del sistema económico tras la crisis:*** el proceso de consolidación y reestructuración que ya se ha iniciado en el sistema financiero español representa una gran oportunidad de crecimiento orgánico - ***Apoyo financiero de la Administración Pública:*** el Gobierno ha desarrollado, a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO), una línea de apoyo a las PYME's y una moratoria en el pago de hipotecas a aquellas unidades familiares en situación de paro - ***Proceso de intermediación del sector bancario:*** la creciente tasa de penetración de Internet está permitiendo a las entidades acelerar el proceso de desintermediación bancaria, con la reducción de costes que ello supone. Adicionalmente, la banca está aprovechando esta oportunidad para abrir nuevas líneas de negocio a través de la intermediación por servicios y la intermediación tecnológica

Fuente: Elaboración propia, El País (2008) y Climent y Momparler (2006)

3. Valore la decisión de Cajamar de introducirse en Madrid y Barcelona, ¿En qué medida puede perjudicar sus resultados actuales?

Tal y como se indica en el caso práctico, la expansión territorial es, junto con la diversificación, una de las principales estrategias desarrolladas de forma reciente por Cajamar. La **estrategia de desarrollo del mercado** iniciada por Cajamar a comienzos de los noventa con su expansión por la Región de Murcia y que alcanza su punto culminante en 2007 con la fusión con la Caja Rural del Duero, tiene como objetivo aprovechar la experiencia de la entidad en sus mercados originales, sus instalaciones –muchas de ellas surgidas como consecuencia de los procesos de fusión y absorción, así como los conocimientos tecnológicos adquiridos para comercializar su oferta en ámbitos diferentes a los que tradicionalmente han sido objeto de atención por parte de Cajamar. Munuera y Rodríguez (2007), reconocen dos modalidades en esta estrategia de desarrollo del mercado:

• Una primera basada en la *expansión hacia nuevos segmentos del mercado objetivo* –creando programas de marketing destinados a esos segmentos, renovando los canales de distribución o adoptando otros medios publicitarios. Cajamar ha utilizado esta primera modalidad en toda su extensión, evolucionando de una entidad claramente orientada hacia los agricultores y personas de mayor edad, hacia una entidad que incluye el segmento más joven de la población, los no residentes, así como la banca privada (Cajamar, 2009). Igualmente, la entidad está priorizando el desarrollo de la banca electrónica y la banca telefónica (e.g., el servicio Hal Cash). En opinión de Munuera y Rodríguez (2007), esta primera modalidad es la estrategia más natural y lógica de crecimiento a la que debe recurrir una empresa que opere en una parte limitada del mercado.

• La segunda modalidad se fundamenta en la expansión geográfica. Esta estrategia es especialmente apropiada en situaciones de saturación del mercado servido generadas bien porque la empresa ya ha alcanzado altas tasas de eficiencia en ese mercado o bien por la fuerte intensidad competitiva existente. La expansión geográfica es otro de los ejes de la estrategia de crecimiento de Cajamar desde comienzos de la década de los noventa, potenciándose a partir de la fusión con la Caja Rural de Málaga en 2000.

Dentro de su proceso de expansión geográfica, Madrid y Barcelona son dos de las grandes ciudades seleccionadas por Cajamar para la consolidación de la

imagen de entidad bancaria de ámbito nacional. No obstante, le evolución que ha tenido la presencia de Cajamar en cada una de estas dos ciudades ha sido bien diferente (tabla 3).

Tabla 3. Número de oficinas de Cajamar en Madrid y Barcelona (2001-2009)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Madrid	15	27	46	51	58	62	66	65	61
Barcelona	83	87	85	82	73	74	74	71	69

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar

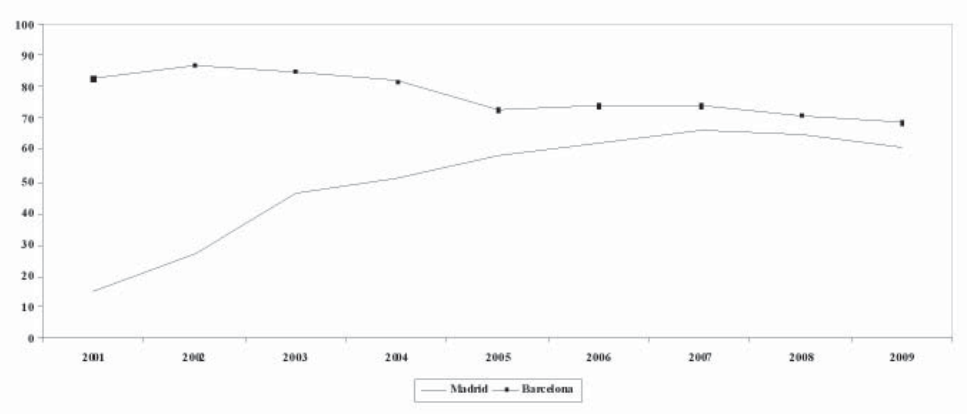
La tabla 3 muestra como, con independencia de la diferente tendencia seguida por Cajamar en Madrid y Barcelona, la presencia -en cuanto a número de oficinas- en ambas ciudades se ha estabilizado desde 2005. En este sentido, desde ese momento se abrieron seis nuevas oficinas en Madrid (pasando de las 58 que había en 2005 a las 61 que existen a 31 de diciembre de 2009), mientras que en Barcelona se cerraron dos oficinas (pasando de las 73 oficinas en 2005 a las 69 en el momento actual). Estos datos parecen indicar que estas dos provincias no son consideradas por Cajamar como mercados importantes en términos cuantitativos aunque sí en términos cualitativos. En este sentido, mantener la presencia en las dos principales ciudades de España le va a permitir mejorar su posición competitiva (Van der Vennet, 1999) y su posicionamiento a nivel nacional, lo que, a su vez, va a permitirle mejorar sus resultados en otras ciudades y comunidades Autónomas en las que el nivel competitivo no sea tan elevado como en Madrid y Barcelona[7].

Como podemos observar en la figura 5, mientras que el número de oficinas en Madrid ha experimentado un importante crecimiento desde 2001[8], en el caso de Barcelona nos encontramos como a partir de 2003 (con la excepción de 2006 donde se incrementa en uno el número de oficinas) se observa una tendencia decreciente, hasta el punto de que a 31 de diciembre de 2009 el número de oficinas en ambas ciudades es muy similar (69 y 61 en Barcelona y Madrid, respectivamente), aún cuando en 2001 la presencia en ambas ciudades era claramente diferente -mientras en Madrid existían quince oficinas, en Barcelona existían ochenta y tres.

7. En estas ciudades existe un dominio importante de la Banca y de dos entidades como son *Cajamadrid* -en el caso de Madrid- y *La Caixa* –en el caso de Barcelona

8. Exceptuando el leve descenso (una oficina) consecuencia de la 'racionalización', debido a la crisis económica

Figura 5. Evolución (2001-2009) del número de oficinas de Cajamar en Madrid y Barcelona



Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar

A pesar de las dos tendencias opuestas, en ambas ciudades Cajamar mantiene un nivel de presencia en relación al número de entidades bancarias similar (1,016% y 1,22% para el caso de Madrid y Barcelona, respectivamente), si bien es ligeramente superior en Barcelona, tal y como se muestra en la tabla 4. Esta diferencia es mucho más ostensible si tenemos en cuenta únicamente el número de Cooperativas de Crédito; en este caso, la cuota de presencia de Cajamar en la provincia de Barcelona (76,66%) es mucho mayor que la de la provincia de Madrid (50,83%).

Tabla 4. Número de entidades de crédito en Madrid y Barcelona (septiembre de 2009). Presencia de Cajamar (%) en relación al número total de entidades

	Banco de España	Bancos	Cajas de ahorro	Cooperativas de crédito	Otras entidades	TOTAL	Cajamar	% s/ total entidades	% s/ total
Madrid	1	2.542	3.207	120	68	5.938	64	1,016	50,83
Barcelona	1	1.628	3.831	90	40	5.589	71	1,22	76,66

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar y Banco de España (2009)

En relación a la influencia que la presencia de Cajamar en estas ciudades puede tener en los resultados de la entidad, podemos analizar la cuota de negocio que Cajamar tiene tanto en Madrid y Barcelona, con objeto de obtener una estimación de la importancia que las oficinas abiertas en ambas capitales tiene

en el beneficio de la entidad. La tabla 5 muestra la cuota de mercado global del sector privado residente que posee Cajamar en Madrid y Barcelona.

Tabla 5. Cuotas de negocio (%) del sector privado residente en Madrid, Barcelona y Nacional (diciembre 2005)

	Banca	Cajas de ahorro	Cajamar	Otras cooperativas de crédito
Madrid	65,0	34,2	0,4	0,5
Barcelona	38,5	60,2	0,6	0,7
Nacional	43,4	50,4	4,9	1,3

Fuente: Cajamar (2006)

Las cuotas de mercado correspondientes al negocio del sector privado residente en Madrid y Barcelona muestran valores inferiores al 1%, siendo superior (1,3%) la cuota a nivel nacional. Aún cuando estos valores puedan parecer reducidos, cabe destacar que la cuota de negocio de Cajamar en ambas ciudades se sitúa en niveles similares a los del resto de entidades de su categoría, aún cuando el número de oficinas con las que cuenta Cajamar es mucho menor. Incluso, si tenemos en cuenta el porcentaje de oficinas que las Cajas de Ahorro tienen en ambas capitales, observamos un rendimiento relativo superior de Cajamar frente a aquellas. Por tanto, podemos afirmar que Cajamar está obteniendo resultados positivos en ambas ciudades[9].

El detalle de las cuotas de mercado referentes a la inversión crediticia y a los depósitos del sector privado es el siguiente (tablas 6 y 7, respectivamente):

Tabla 6. Depósitos del sector privado residente (% sobre el total) en Madrid, Barcelona y Nacional (diciembre 2005)

	Banca	Cajas de ahorro	Cajamar	Otras cooperativas de crédito
Madrid	70,8	28,5	0,2	0,5
Barcelona	26,2	72,4	0,4	0,9
Nacional	40,0	53,1	1,3	5,6

Fuente: Cajamar (2006)

9. Los resultados más recientes, probablemente, ofrezcan –a pesar del retroceso económico- similares porcentajes

Tabla 7. Inversión del sector privado residente (% sobre el total) en Madrid, Barcelona y Nacional (diciembre 2005)

	Banca	Cajas de ahorro	Cajamar	Otras cooperativas de crédito
Madrid	60,3	38,8	0,5	0,4
Barcelona	45,9	52,9	0,7	0,6
Nacional	46,1	48,3	1,3	4,4

Fuente: Cajamar (2006)

Como podemos observar en las tablas 6 y 7, si bien la cuota de Cajamar en Madrid y Barcelona en relación a los depósitos del sector privado es inferior al del resto de Cooperativas de Crédito presentes en ambas ciudades, en el caso de la inversión crediticia, cabe destacar cuotas superiores al del conjunto de entidades de la misma categoría presentes en Madrid y Barcelona.

A modo de conclusión, y si bien es cierto que la presencia de Cajamar en Madrid y Barcelona se ha estabilizado en los últimos años, los resultados en términos cuantitativos obtenidos por la entidad en ambos mercados parecen importantes, mucho más si tenemos en cuenta dos aspectos: 1) el liderazgo que ejercen *Cajamadrid* y *La Caixa* en Madrid y Barcelona, respectivamente, y 2) la presencia de Cajamar en dichos mercados es muy reducida (en torno al 1% en ambos casos). No obstante, es de esperar que los objetivos que persigue Cajamar con su presencia en ambas ciudades son la notoriedad e imagen, por lo que creemos que van más allá de los resultados de tipo cuantitativo señalados.

4. ¿Por qué cree que Cajamar no incrementa el número de sucursales de la provincia de Almería en detrimento de otros mercados? ¿Puede ser peligrosa esta decisión para el control del mercado local?

Cajamar tiene sus orígenes en el desarrollo cooperativo de las provincias de Almería, Málaga y Murcia. Es en estas provincias donde la entidad tiene el pilar de su negocio, y donde la cuota de mercado es un fiel reflejo de la consolidación como entidad representativa. En particular, Almería fue el origen de la entidad allá por el año 1963. Esta ciudad sigue siendo la sede central de la entidad, si bien desde el año 2001 ha sido superada por Murcia como la provincia con mayor número de oficinas. La tabla 8 muestra la evolución del número de sucursales en Almería, Murcia y Málaga desde 2001, y la importancia que este

número tiene sobre el número total de oficinas de la entidad.

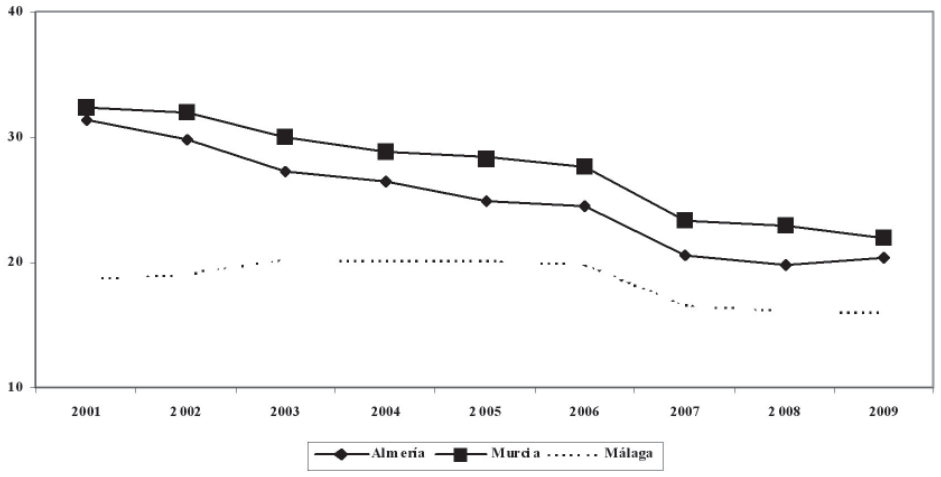
Tabla 8. Número de oficinas de Cajamar en las provincias de Almería, Murcia y Málaga. Porcentaje sobre el número total de oficinas de la entidad (2001-2009)

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009[a]
Almería	Nº sucursales	194	197	199	198	188	189	188	183	178
	% s/ total	31,34	29,85	27,34	26,40	24,74	24,48	20,55	19,81	20,30
Murcia	Nº sucursales	201	211	219	216	214	214	213	213	193
	% s/ total	32,47	31,97	30,08	28,80	28,34	27,72	23,28	23,05	22,01
Málaga	Nº sucursales	116	126	147	151	152	153	152	149	141
		18,74	19,09	20,19	20,13	20,13	19,82	16,61	16,13	16,08

Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de Cajamar
[a]Se ha considerado como cifra total las 877 oficinas de Cajamar Caja Rural

La figura 6 muestra la evolución del peso que las oficinas presentes en la provincia de Almería, Murcia y Málaga tienen sobre el número total de oficinas de Cajamar.

Figura 6. Importancia (%) de las oficinas de Cajamar de la provincia de Almería, Murcia y Málaga en relación al número total de oficinas (2001-2009[a])



Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar
[a]Sobre las 877 oficinas de Cajamar Caja Rural

Como podemos observar en la figura 6, las tres ciudades "centrales" para Cajamar, han perdido algo de peso en los últimos años (desde 2006, fundamentalmente). No obstante, cabe señalar que esta tendencia decreciente se extiende –en el caso de Almería y Murcia- desde 2001. En este sentido, ambas provincias han visto reducida su importancia en la cartera total de oficinas de la entidad en un 11,04% y un 10,46%, respectivamente. Por el contrario, en la provincia de Málaga, la presencia de Cajamar se ha visto reducida entre 2001 y 2009, únicamente en un 2,66%. En estos porcentajes, cabe tener en cuenta que la presencia de Cajamar en Almería y Murcia era (y sigue siendo), mucho mayor que en Málaga. Además, la situación competitiva existente en la provincia de Málaga con la presencia de Unicaja[10] es, probablemente, más intensa para Cajamar que la que se puede encontrar en Murcia –donde el principal competidor es Cajamurcia.

Estos resultados parecen confirmar que, si bien Cajamar no "olvida" en ningún momento que sus raíces se encuentran sólidamente ancladas a una voluntad de servicio al mundo agrario del sureste español (Titos, 2005), el nuevo posicionamiento de banca universal generalista que conlleva una ampliación de la localización geográfica, se está realizando –en cierto modo- a "costa" de sacrificar parte de su presencia en sus mercados de origen.

A pesar de la reducción en el número de sucursales abiertas en estas tres provincias, la presencia de Cajamar en ellas sigue siendo importante. La tabla 9 muestra –además de la presencia de cada tipo de entidad- el peso que las oficinas de Cajamar tienen en Almería, Málaga y Murcia respecto al número total de entidades bancarias existentes.

Tabla 9. Número de entidades de crédito en Almería, Murcia y Málaga (septiembre de 2009). Presencia de Cajamar (%) en relación al número total de entidades

	Banco de España	Bancos	Cajas de ahorro	Cooperativas de crédito	Otras entidades	TOTAL	Cajamar	% s/ total entidades	% s/ total
Almería	-	154	336	179	3	672	178	26,49	99,44
Murcia	1	364	675	262	10	1.311	206	15,71	78,62
Málaga	1	467	673	200	12	1.352	142	10,50	71,0

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar y Banco de España (2009)

10. Unicaja ha reforzado su presencia en la provincia de Málaga, en consonancia con la estrategia competitiva de expansión en sus mercados de referencia desarrollada por otras entidades como La Caixa o Cajamadrid

Como podemos observar en la tabla 9, en las tres provincias Cajamar cuenta con más del 10% del número total de entidades de crédito existentes en cada caso. Destaca la presencia en la provincia de Almería, donde de cada 4 entidades de crédito, 1 es una oficina de Cajamar, siendo prácticamente la única cooperativa de crédito que existe en la provincia. Este porcentaje es algo menor en Murcia, donde de cada 100 oficinas bancarias, 15 pertenecen a Cajamar, y casi la tercera parte en Málaga, donde la relación es de 1 a 10. Los datos de la tabla 9 ponen de manifiesto la importante presencia de Cajamar en el arco mediterráneo desde Málaga hasta Murcia. Esta presencia se está ampliando a la Comunidad Valenciana y a Cataluña, donde Cajamar cuenta en la actualidad con 40 y 77 oficinas, respectivamente. Parece que, sin descuidar el resto del territorio nacional, Cajamar pretende convertirse en una entidad con notoriedad en todo el arco mediterráneo español, más allá de las tres capitales que constituyen su mercado "inicial".

En relación a Almería, la elevada presencia que pone de manifiesto la tabla 9 se traduce en unos niveles de cuota de negocio en toda la provincia muy elevados (Cajamar, 2006). En la tabla 10 se muestra la cuota de mercado global del sector privado residente que posee Cajamar en Almería.

Tabla 10. Cuotas de negocio (%) del sector privado residente en Almería y Nacional (diciembre 2005)

	Banca	Cajas de ahorro	Cajamar	Otras cooperativas de crédito
Almería	24,9	38,2	36,9	0,0
Nacional	43,4	50,4	4,9	1,3

Fuente: Cajamar (2006)

El detalle de la cuota de mercado anterior referentes a la inversión crediticia y depósitos del sector privado es el siguiente (tablas 11 y 12, respectivamente):

Tabla 11. Depósitos del sector privado residente (% sobre el total) en Almería (diciembre 2005)

	Banca	Cajas de ahorro	Cajamar	Otras cooperativas de crédito
Almería	16,2	33,7	50,1	0,0
Nacional	40,0	53,1	1,3	5,6

Fuente: Cajamar (2006)

Tabla 12. Inversión del sector privado residente (% sobre el total) en Almería (diciembre 2005)

	Banca	Cajas de ahorro	Cajamar	Otras cooperativas de crédito
Almería	24,9	38,2	36,9	0,0
Nacional	43,4	50,4	4,9	1,3

Fuente: Cajamar (2006)

Como podemos observar en las tablas 11 y 12, Cajamar ostenta una elevada cuota del negocio del sector privado que se desarrolla en la provincia de Almería. Así, Cajamar posee más de la mitad (50,1%) de los depósitos totales del sector privado en la provincia de Almería (tabla 11), aglutinando también un porcentaje importante de la inversión de dicho sector (tabla 12). Estos datos ponen de manifiesto la posición de liderazgo ejercido en la provincia de Almería por parte de Cajamar, aún cuando el número de sucursales abiertas en esta provincia se está reduciendo paulatinamente desde 2003 (véase tabla 8). Los porcentajes anteriores –referidos a diciembre de 2005- suponen un incremento respecto de la cifra de cuota del año anterior –diciembre 2004 (Cajamar, 2006). Así, la cuota de depósitos de Cajamar en diciembre de 2004 era de un 48,55% (1,55% menor a la de diciembre de 2005), mientras que la relacionada con la inversión del sector privado era del 30,53% (0,67% menor a la de diciembre de 2005). Si bien se trata de pequeños incrementos, denotan como Cajamar está desarrollando una estrategia de mantenimiento –y cuando sea posible crecimiento- de la cuota de mercado, que le permita mantener su posición de liderazgo en la provincia de Almería.

En la estrategia de mantenimiento de la cuota de mercado, Munuera y Rodríguez (2007) advierten que el objetivo de mantener la posición por parte del líder requiere de una continua inversión de recursos, que tenga en cuenta la dinámica del mercado (e.g., incremento del número de competidores, fragmentación en segmentos, amenazas procedentes de nuevos productos –e.g., la banca *online*, etc.). Pero además, si el mercado crece, mantener la posición exige, cuando menos, crecer al mismo ritmo que el mercado. Una empresa puede utilizar una amplia variedad de acciones de marketing para conseguir el mantenimiento de su cuota de mercado (Ferrell e*t al.*, 2002). No todas estas acciones se pueden poner en práctica de modo simultáneo, sino que, buscando la consistencia entre ellas, pueden agruparse en torno a cinco estrategias que cabe ejecutar de forma aislada (Walker *et al.*, 2006): 1) la estrategia de defensa; 2) la estrategia de flanqueo; 3) la estrategia de confrontación; 4) la estrategia de

expansión del mercado, y 5) la estrategia de contracción.

La tabla 13 muestra los principales objetivos de cada una de estas estrategias y las principales acciones que Cajamar está desarrollando dentro de cada una de ellas, con objeto de defender, entre otros propósitos, su posición de liderazgo en la provincia de Almería.

Tabla 13. Objetivos de las estrategias de mantenimiento de la cuota de mercado: acciones desarrolladas por Cajamar en la provincia de Almería

	Defensa	Flanqueo	Confrontación	Expansión del mercado	Contracción
Objetivo principal	Incrementar la satisfacción, la lealtad y la repetición de compra entre los actuales consumidores tomando como base las fortalezas de la empresa	Protegerse contra la pérdida de cuota de mercado entre los consumidores actuales y luchar cuerpo a cuerpo con la oferta de la competencia Mejorar la habilidad para atraer nuevos consumidores con necesidades específicas y criterios de compra diferentes a los de los primeros adoptantes	Mejorar la habilidad para retener fragmentos de mercados o consumidores	Incrementar la habilidad para atraer nuevos consumidores mediante el desarrollo de nuevos productos o extensiones de línea dirigidos a nuevos segmentos Mejorar la habilidad para retener fragmentos de mercados o consumidores	Incrementar la habilidad para atraer nuevos consumidores en segmentos de alto crecimiento enfocando la oferta y los recursos en esos segmentos Retirarse de los segmentos más pequeños y de menor crecimiento
Acciones desarrolladas por Cajamar	Desarrollo de campañas promocionales dirigidas a captar fondos de clientes actuales Potenciación de la línea de créditos, ayudas y servicios al sector agrario	Desarrollo de campañas promocionales dirigidas a captar fondos de nuevos clientes (e.g., "Cuenta peques")	Potenciación y mejora del servicio *Hal Cash*	Desarrollo de líneas de producto dirigidas a jóvenes universitarios y población inmigrante	Incremento de la inversión en el segmento de clientes con elevado patrimonio (Banca Privada)

Fuente: Elaboración propia y Walker *et al.* (2006)

La estrategia más básica para un líder es tratar de fortalecer de forma continua la posición que ha alcanzado, de modo que le sea fácil repeler cualquier ataque procedente de los actuales o futuros competidores. En mercados relativamente homogéneos, como el caso de la provincia de Almería, donde la oferta del líder disfruta de una gran consideración, un posición de defensa

bien implementada puede ser todo lo que se necesita para mantener la cuota de mercado. Como afirman Ries y Trout (2000) es notable la superioridad de una posición defensiva. Esta es la situación de Cajamar en la provincia de Almería, en la que cuenta con una imagen bien consolidada a lo largo de los años y donde su cartera de clientes es muy extensa, abarcando, incluso, varias generaciones de una misma familia. Dentro de las acciones desarrolladas por Cajamar y dirigidas a fortalecer su posición e imagen en el mercado de Almería, nos encontramos con una línea completa de productos dirigidos al sector agrario. Uno de los más recientes es la denominada *"tarjeta Agrofuerte"*. Se trata de una cuenta de crédito destinada a cubrir las necesidades de financiación de circulante para los sectores agrícola y ganadero, cuya disposición se efectúa a través de esta tarjeta, en comercios adheridos a este sistema, teniendo como característica principal la opción de poder elegir la forma de pago en cada compra. El importe máximo del crédito estará en función del tipo de cultivo y superficie productiva.

Adicionalmente, las campañas de potenciación de la imagen de la entidad buscan la consolidación de la relación con el cliente actual. La figura 7 muestra un ejemplo de una campaña promocional de este tipo.

Figura 7. Ejemplo de campaña promocional desarrollada por Cajamar para potenciar la imagen de la entidad y ensalzar la relación con el cliente

Fuente: www.cajamar.es

Una limitación de la estrategia de defensa es que un retador puede, simplemente, mediante una estrategia de *bypass*, capturar una parte importante del mercado del líder, concretamente compitiendo en aquellos segmentos en los que este no tiene una fuerte presencia. Esto representa una particular amenaza para el líder cuando el mercado está fragmentado en grandes segmentos con

diferentes necesidades y preferencias, y los productos del líder se ajustan bien solo a algunos de ellos (Munuera y Rodríguez, 2007). Para defenderse contra un ataque a uno de los puntos débiles de su oferta actual, el líder puede desarrollar productos dirigidos a competir específicamente contra la oferta de un competidor y conseguir nuevos clientes. En este sentido, Cajamar desarrolla de forma continua campañas promocionales dirigidas a captar fondos de nuevos clientes; en muchos casos, estas campañas van dirigidas a los individuos más jóvenes, con objeto de convertirlos en clientes desde una temprana edad. Un ejemplo es la denominada "Cuenta Peques". Se trata de una cuenta corriente especial para niños menores de 12 años con la que a medida que se incrementa el saldo de la cuenta, se acumulan puntos que luego son canjeables. De esta manera se consigue, no solamente los fondos del niño sino también, y mucho más importante probablemente, los de sus padres. La figura 8 muestra un ejemplo de una campaña promocional dirigida a la captación de fondos.

Figura 8. Ejemplo de campaña promocional desarrollada por Cajamar para la captación de fondos

Fuente: www.cajamar.es

La estrategia de confrontación supone la necesidad de enfrentarse directamente contra el competidor, a través, por ejemplo, del lanzamiento de un producto mejorado, con un mayor servicio al cliente y apoyado en un importante esfuerzo promocional, o incluso puede ser necesario el desarrollo de una nueva generación de productos. Es el caso del servicio *Hal Cash*, el servicio financiero de Cajamar que permite realizar operaciones a través del teléfono móvil, permitiendo el envío y la retirada de dinero de los cajeros sin necesidad de ser cliente de la entidad o de disponer de tarjeta. Este ha sido un servicio que ha

mejorado mucho sus prestaciones desde su implantación en 2005, habiéndose convertido en uno de los elementos dinamizadores de la cartera de productos de Cajamar.

La estrategia de expansión del mercado es una versión más proactiva de la estrategia de flanqueo. El líder defiende su cuota de mercado relativa expandiéndose hacia un mayor número de segmentos. El objetivo principal en esta estrategia es crecer en algunos segmentos de mercado buscando nuevos grupos de consumidores que prefieran un producto diferente a la oferta inicial de la empresa. Cajamar ha potenciado en los últimos años su política de ayudas y becas a jóvenes universitarios, fundamentalmente dentro de su mercado original –las provincias de Almería y Murcia. Igualmente, el segmento inmigrante se ha convertido en otro de los mercados objetivo de Cajamar. Como ejemplo cabe destacar el lanzamiento de la denominada *"tarjeta Internacional pre-pago"*. Se trata de un producto que permite a los inmigrantes poner dinero efectivo a disposición de otras personas en cualquier país, mediante la precarga del saldo de la tarjeta para su uso por el beneficiario en cajeros automáticos o el pago en comercios. En particular, esta tarjeta cuenta con las siguientes propiedades:

• Disposición de efectivo en cajeros automáticos de todo el mundo con distintivo VISA (más de 40.000 en España y más de 600.000 en el resto de países)

• Soporte de acceso a los cajeros propios de CAJAMAR y de SERVIRED para su uso en consultas de saldos y movimientos, traspasos, recarga de tarjetas telefónicas, etc.

• Medio de pago en establecimientos comerciales de todo el mundo (más de 900.000 en España y más de 20 millones en el resto)

Finalmente, en algunos mercados altamente fragmentados, al líder le puede resultar imposible defender adecuadamente su posición en todos los segmentos. En esos casos, la empresa puede verse obligada a retirarse de algunos segmentos para enfocarse en áreas donde disfruta de una mayor ventaja relativa o en las que puede tener mayor potencial de crecimiento. Es el caso de la denominada "Banca Privada". La entidad, desde 2005 apostó por el segmento de usuarios con un patrimonio más elevado y que, por sus especiales peculiaridades, tanto fiscales como financieras, requieren una atención especializada. Esta apuesta ha dado sus resultados, dado que en la actualidad, la Banca Privada supone el 3% de su cartera de clientes (43.000 clientes), moviendo más de 6.500 millones de euros, lo que supone el 14,4% del volumen de negocio total

de la entidad (Diario de Almería, 2009a), siendo uno de los segmentos que está experimentado un mayor crecimiento en los últimos años.

5.Elabore la matriz BCG de Cajamar a partir de la información del punto 3.3.

A la estructura de la cartera de productos que se muestra en la sección 3.3., se han añadido, de forma reciente, algunas líneas adicionales de producto. La amplitud de la cartera de productos de Cajamar es de tres líneas (productos financieros, productos no financieros y otros servicios). La tabla 14 muestra la amplitud de la cartera de productos, la profundidad de cada unas de las líneas, así como la longitud total.

Tabla 14. Estructura de la cartera de productos de Cajamar

AMPLITUD (3)			
	Productos financieros (3)	**Productos no financieros (1)**	**Otros servicios (2)**
PROFUNDIDAD	• **Ahorro e inversión (39)** Cuentas a la vista (8) Depósitos (9) Fondos de inversión (6) Planes de pensiones y previsión (6) Seguros de ahorro (2) Otros servicios y productos de inversión (8) • **Financiación (14)** Hipotecas (5) Préstamos personales (6) Ayudas ICO (3) • **Tarjetas (12)** Servired Visa Electrón Dorada RENFE Visa Classic RENFE Internacional Prepago E-shopping Visa Classic Visa Premier Global Card Visa Business U.D. Almería Cajamar vía T Club de compra LONGITUD: 65	• **Seguros (8)** Vida Accidentes Incapacidad laboral Protección de pagos de préstamos Hogar Automóvil Embarcaciones de recreo Caza y pesca LONGITUD: 8	Banca personal y privada Cimenta 2 (portal inmobiliario) LONGITUD: 2
			LONGITUD TOTAL: 75 (65+8+2)

Fuente: Elaboración propia a partir de http://www.cajamar.es

El análisis de cada una de las líneas de producto es el siguiente:

1. Productos financieros

Se trata de la línea de productos tradicional de Cajamar y, podríamos decir, de cualquier entidad de crédito. Se trata de la línea más profunda con la que cuenta Cajamar, y en ella se incluye un conjunto de productos y servicios de naturaleza financiera, que abarcan desde las tradicionales cuentas a la vista hasta los planes de pensiones y previsión. En particular, los tres grupos de productos/servicios en los que se divide esta línea son: i) ahorro e inversión; ii) financiación, y iii) tarjetas. En total, la longitud de la línea es de 65 referencias. Vamos a analizar cada uno de los grupos de productos.

a) **Ahorro e inversión.** Dentro del conjunto de productos destinados al ahorro y a la inversión nos encontramos, en primer lugar, con las cuentas a la vista. Cajamar posee, además de las tradicionales cuentas corrientes y libretas de ahorro, dotadas con todos los servicios adicionales y accesibles desde múltiples canales, otros productos más específicos dentro de este subconjunto. Entre ellos, podemos destacar la *cuenta i* (cuenta de alta rentabilidad), la *cuenta welcome* (específica para personas físicas extranjeras –tanto residentes como no residentes), o la cuenta i-nómina (cuenta corriente gestionada de forma exclusiva a través de la Banca electrónica, Banca telefónica y red de cajeros). Los depósitos son otra de las ofertas de la entidad dentro de los productos destinados a la inversión y al ahorro. Cajamar oferta un total de nueve depósitos con diferentes plazos de duración, liquidez, tipos y modalidad de intereses. Entre ellos, podemos destacar el depósito especial, en el que la rentabilidad se percibe de forma anticipada como rendimiento en especie, mediante un artículo que se selecciona de entre un catálogo de productos electrónicos o de hogar. Respecto a los fondos de inversión, Cajamar cuenta con dos tipos de fondos: unos gestionados a través de la propia gestora de la entidad (Cajamar Gestión SGIIC, S.A.), y el resto gestionados a través de un 'broker online' que da libre acceso a más de 1.400 fondos de más de 40 gestoras de ámbito nacional e internacional. En total, Cajamar oferta 6 tipos de fondos de inversión. Respecto a la oferta de planes de pensiones y previsión, Cajamar oferta, igualmente, 6 modalidades tanto de renta fija, como variable y mixta. Cabe destacar el denominado 'plan de previsión asegurado', el cual garantiza no sólo el capital acumulado, sino también una determinada rentabilidad que se prefija de forma periódica. Se diferencia de los planes de pensiones en que tiene una rentabilidad garantizada. Otra de las alternativas dentro de los productos de ahorro e inversión son

los seguros de ahorro. Estos seguros permiten asegurar un determinado capital para cualquier finalidad o actividad a desarrollar en un período futuro. Dentro de este tipo de seguros existen dos modalidades: el sistema de ahorro flexible (periodicidad y duración flexibles) y el plan individual de ahorro sistemático (duración mínima de 10 años y 1 día). Para terminar, nos encontramos con el conjunto de otros productos y servicios de inversión, en los que se encuentra una amplia variedad de instrumentos financieros de renta fija y variable, entre los que destacan los Repos de Deuda Pública, las Opciones y Futuros, los Warrants y los denominados contratos financieros atípicos.

b) **Financiación**. Dentro de esta categoría nos encontramos, en primer lugar, con un conjunto de hipotecas destinadas a financiar la adquisición o rehabilitación de vivienda habitual, locales, etc. En particular, Cajamar cuenta con cinco tipos diferentes de hipotecas, entre las que destaca la denominada "hipoteca multiuso", que permite reutilizar el importe ya amortizado para financiar determinadas finalidades de consumo familiar, adquisición de mobiliario y enseres domésticos, vehículos, vacaciones, etc. Respecto a los préstamos personales, la entidad cuenta con un conjunto de opciones destinadas a financiar necesidades específicas del individuo. Así, por ejemplo, podemos destacar la denominada "Financiación postgrado", destinada a financiar los gastos de oposiciones, master, cursos de doctorado, proyectos fin de carrera o cursos de especialización, hasta un límite máximo de 12.000 euros. Finalmente, Cajamar gestiona la concesión de ayudas del Instituto de Crédito Oficial (ICO), con tres modalidades diferentes.

c) **Tarjetas.** Cajamar cuenta con una amplia oferta de Tarjetas, muchas de ellas dirigidas a colectivos específicos de individuos (e.g., Tarjeta Internacional Prepago o la Tarjeta Dorada RENFE). Igualmente, cabe destacar la Tarjeta U.D.Almería, que permite financiar la adquisición de un abono para asistir a todos los partidos de este equipo de primera división. Por último, la tarjeta Cajamar Vía T que está destinada, fundamentalmente, a colectivos que viajan de forma frecuente y les permite abonar sus tickets de peaje sin necesidad de detenerse o bajar del vehículo cuando se accede o se abandona una autopista.

La línea de productos financieros es, sin lugar a dudas, el negocio estrella de la entidad. En particular, los créditos a clientes (en su mayoría los créditos hipotecarios) continúan siendo el principal negocio de Cajamar y el que más rendimiento le ofrece. Así, a 30 de septiembre de 2009, los créditos a clientes (22.899.049€) suponían casi el 90% de la cifra total de activo (25.520.811 miles de €) de la entidad (Cajamar, 2009). Algo similar ocurre con el ahorro, dado

que los depósitos clientes suponen más del 70% de la cifra de pasivo de la entidad. En particular, los últimos datos de la entidad a septiembre de 2009 indican que los depósitos suponían el 73,935% (18.896.016 miles de €) de la cifra total de pasivo. La importancia de los créditos y los depósitos de clientes lleva manteniéndose durante los últimos años, tal y como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Créditos a la clientela y depósitos de clientes (miles de €; % sobre el total en balance) (2006-2009)

		2006	2007	2008	2009[a]
Créditos a la clientela	Cifra	17.391.216	21.965.924	22.751.778	22.899.049
	% s/cifra total de activo	89,84	91,92	90,45	89,73
Depósitos	Cifra	15.490.197	17.334.130	18.161.212	18.869.016
		80,02	72,53	72,20	73,94

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar
[a]Datos a 30 de septiembre

Como podemos observar en la tabla 15, los créditos a la clientela vienen significando –desde 2006- aproximadamente el 90% del volumen de activo total de la entidad. No obstante, es necesario destacar que desde 2007 (91,92%) este porcentaje se ha visto reducido en casi dos puntos porcentuales (89,73% a septiembre de 2009), lo que es consecuencia de la crisis del sector inmobiliario.

La situación del crédito al sector privado a nivel nacional mantiene el crecimiento en términos absolutos, si bien en términos porcentuales está experimentando un importante retroceso desde 2007. La tabla 16 muestra la evolución de los saldos vivos de crédito al sector privado residente (incluido el crédito hipotecario) entre los años 2000 y 2008, para cada tipo de entidad.

Tabla 16. Saldos vivos (millones de €) de crédito al sector privado residente (2000-2008)

Total		**Tipo de entidad**		
Año	**(% incremento sibre el año anterior**	**Bancos**	**Cajas**	**Cooperativas**
2000	521.603 (17,77)	270.441	225.535	25.627
2001	580.823 (11,35)	292.643	258.188	29.991
2002	656.233 (12,98)	319.484	301.675	35.074
2003	752.767 (14,71)	358.163	353.369	41.235
2004	888.935 (18,09)	411.543	428.550	48.842

2005	1.139.949 (28,24)	525.606	550.536	63.807
2006	1.437.043 (26,06)	654.703	705.097	77.243
2007	1.678.365 (16,79)	762.829	825.679	89.857
2008	1.735.193 (3,39)	787.809	854.419	92.965

Fuente: Asociación Hipotecaria Española (2009)

Como podemos observar en la tabla 16, el año 2005 registró el mayor crecimiento de la actividad crediticia al sector privado, un 28,24% respecto al saldo vivo del año 2004. Esa tasa de crecimiento anual se mantuvo en 2006 (26,06%), si bien en 2007 ya comenzó a registrar un ligero descenso (16,79%). En 2008 los efectos de la crisis económica se hicieron claramente palpables, dado que sólo se produjo un crecimiento de un 3,39% en el saldo vivo de los créditos concedidos al sector privado. Sólo en 1993, y consecuencia de la crisis económica que vivió nuestro país después del año 1992 en el que se celebraron los *Juegos Olímpicos de Barcelona* y la *Expo de Sevilla*, la tasa de crecimiento (1,03%) fue menor que la registrada en 2008. Por entidades, observamos como son los bancos y las cajas las que se reparten el mayor porcentaje de los créditos concedidos, siendo mucho menor la participación de las cooperativas de crédito en este tipo de producto financiero.

A partir de la información recogida en las tablas 15 y 16, se muestra a continuación (tabla 17) el porcentaje que suponen los créditos concendidos por Cajamar en relación al total nacional, y en relación a la participación de las cooperativas de crédito entre 2006 y 2008.

Tabla 17. Importancia (%) del volumen de créditos al sector privado concedidos por Cajamar en relación al total nacional y al concedido por las Cooperativas de Crédito (2006-2008)

	2006	2007	2008
% s/total entidades de depósito	1,21	1,31	1,31
% s/total Cooperativas de crédito	22,51	24,45	24,47

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar y Asociación Hipotecaria Española (2009)

Como podemos observar, la participación de Cajamar en la cifra total a nivel nacional supera el 1%, si bien cuando la relacionamos con la cifra que representa el crédito en las cooperativas de crédito, este porcentaje se eleva de forma considerable. En este sentido, la cifra de crédito al sector privado de Cajamar en relación al total concedido por este tipo de entidades es de un

25%, es decir, de cada 100 créditos que conceden anualmente las cooperativas de crédito en España, 25 los concede Cajamar. Este dato pone de manifiesto la importancia que tiene Cajamar en el conjunto de cooperativas de crédito de ámbito nacional.

Respecto a los depósitos, la tendencia a nivel nacional es muy similar. Así, durante el verano de 2009, se produjo un descenso en los depósitos de las entidades nacionales cercano al 11% (El Economista, 2009b). Ese fue el caso de Banesto, que vió como se evaporaban 7.408 millones de euros que los clientes le habían confiado, provocando un retroceso en sus depósitos del 10,96%. No obstante, existen entidades en las que no se ha producido este decrecimiento. Es el caso, por ejemplo, del Banco Popular, que presentó un fuerte repunte del 7,46% en depósitos (4.442 millones de euros más). No obstante, cabe señalar que este incremento es consecuencia de la integración del Banco de Andalucía en el perímetro del Banco Popular. Detrás de la caída de la cifra de depósitos a nivel nacional se esconde la caída de los tipos de interés y la necesidad de liquidez por parte de las entidades, lo que ha provocado que la principal preocupación de las entidades sea la captación de nóminas. El objetivo es captar nuevos clientes y vincularlos a la entidad (Tatum, 2009a).

Teniendo en cuenta la información anterior –además del protagonismo dentro de la propia cartera de productos de la entidad- podemos llegar a la conclusión de que tanto la línea de inversión y ahorro como la de financiación de Cajamar son sus productos "estrella" –siguiendo la tipología de la BCG, dado que nos encontramos con un mercado que está experimentando tasas de crecimiento -cada vez menores, eso sí- y en el que la presencia de Cajamar se ha mantenido constante e, incluso, ha experimentado leves incrementos.

Finalmente, en relación a las tarjetas, cabe señalar que se trata de una línea de productos que no requieren un elevado nivel de inversión por parte de la entidad y que, por el contrario, generan grandes beneficios en términos de comisiones a los establecimientos que poseen un Terminal de Punto de Venta (TPV). Así, en España a comienzos de 2008 existían 1.557.355 TPV's que generaron 101.520 millones de euros en operaciones de compra (Pascual, 2009). Respecto al número de cajeros existentes en nuestro país, este se eleva a 61.784 a comienzos de 2009 (CECA, 2009). De este total, Cajamar cuenta con 924 (Cajamar, 2008), lo que supone el 1,495% del total nacional. El número de tarjetas de crédito en circulación se eleva a 44,82 millones, siendo menor el número de tarjetas de débito (31,57 millones de euros) (Pascual, 2009). Del total de tarjetas de crédito, 27 millones son propiedad de *Visa* (Visa, 2009), y fueron

utilizadas en el 15% de las compras realizadas en los puntos de venta por parte del consumidor español. La tabla 18 muestra las características del mercado de tarjetas en España en 2008.

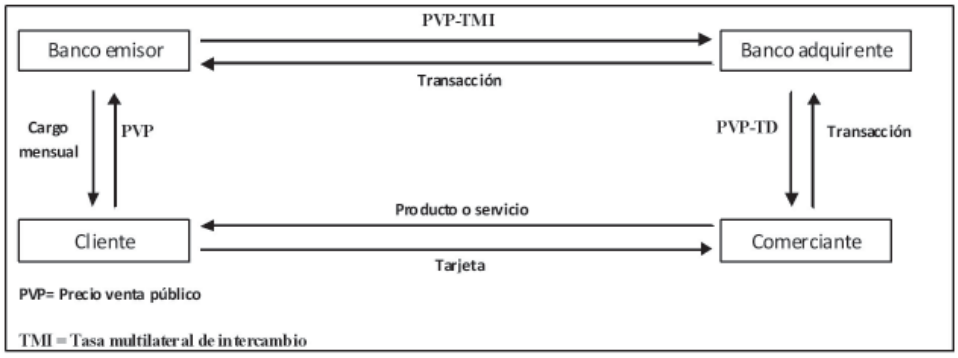
Tabla 18. Mercado de tarjetas en España (2008)

		Tarjetas de débito	Tarjetas de crédito	Total
Nº tarjetas	Millones	31,57	44,82	76,40
	Variación 2008/05 (%)	-0,8	34,8	17,4
Transacciones	Millones	921	1.144	2.065
	Variación 2008/05 (%)	24,0	69,5	45,6
Importe transacciones	Millones €	41.680	59.840	101.520
	Variación 2008/05 (%)	24,5	40,7	33,5
Importe/transacción	€	45,26	52,31	49,16
	Variación 2008/05 (%)	0,42	-24,4	-8,3
TPV's	Número	1.557.355	1.557.355	1.557.355
		27,3	27,3	27,3

Fuente: Pascual (2009)

En España, el sistema de liquidación de las transacciones con pago mediante tarjeta de crédito o débito se ha organizado principalmente sobre la base de tres sistemas gestores independientes (*Servired*, *Euro 6000* y *Sistema 4B*) (Pascual, 2009). Cajamar se enmarca dentro del sistema Servired. Los titulares del capital de estas tres sociedades son entidades bancarias que por su participación en Visa Internacional y Mastercard Europa, están facultadas para la emisión de productos de pago con las marcas Visa y Mastercard. En una transacción con tarjeta de pago a través de este tipo de sistemas participan cuatro partes en la operación (Pascual, 2009): 1) cliente/titular de la tarjeta; 2) comerciante; 3) banco emisor, que proporciona la tarjeta al cliente, y 4) banco adquirente, banco que tiene un contrato con el comerciante por el que éste acepta el pago con tarjeta. La figura 9 muestra el funcionamiento del sistema.

Figura 9. Funcionamiento del sistema de pago con tarjeta



Fuente: Pascual (2009)

En ausencia de acuerdo bilateral entre banco emisor y adquirente, para que el sistema funcione, es necesario un acuerdo multilateral entre los bancos en cuanto al importe de la tasa de intercambio, de ahí que se denomine tasa multilateral de intercambio, lo que supone un acuerdo de precios y por tanto una práctica restrictiva de la competencia, por lo que se hace necesaria una autorización por parte de la autoridad nacional de Defensa de la Competencia. Por otra parte, la tasa de descuento supone una negociación entre comerciante y banco adquirente, su nivel se fija, no en función del origen de la tarjeta, sino en razón el tipo de relación comercial que pueda existir entre ambos.

En fecha 2 de diciembre de 2005, las tres entidades procesadoras de tarjetas y las asociaciones comerciales afectadas, ANGED (grandes superficies), CEC (comercio minorista), AVAD (venta a distancia), CEHAT (hoteles), CAAVE (agencias de viaje) y FEHR (hostelería), firmaron un acuerdo en presencia del Ministro de Industria, Turismo y Comercio que suponía la reducción de las tasas de intercambio para los próximos cinco años. Este acuerdo ha supuesto para el sector comercial una rebaja sustancial en las tasas máximas vigentes hasta 2005. Así, mientras que en 2005 se situaban en el 2,25%, en 2008 se situaron en el 1,1%. Se supone que este descenso debía suponer, igualmente, una reducción de las tasas pagadas por el comerciante a las entidades bancarias (tasas de descuento) y que finalmente se tradujese en una mejora del servicio y de los precios al consumidor; y así ha sido finalmente. Se ha producido una reducción media del 42%, afectando en mayor medida, a aquellos sectores con mayores reducciones en las tasas de intercambio (comercio minorista, agencias de viajes y hoteles), y menos a sectores como el transporte y gasolineras (reduc-

ciones de un 15%). La tabla 19 muestra la evolución de las tasas de descuento entre 2005 y 2008 por sectores.

Tabla 19. Evolución de las tasas de descuento (%) entre 2005 y 2009

	2005	2006	2007	2008
Grandes superficies de alimentación	0,67	0,56	0,55	0,50
Grandes superficies (resto)	1,28	0,77	0,72	0,63
Supermercados	1,21	1,14	1,08	1,02
Droguerías	2,10	1,45	1,25	1,09
Comercio minorista	2,10	1,47	1,27	1,09
Gasolineras	0,72	0,70	0,70	0,69
Agencias de viajes	1,61	0,93	0,78	0,75
Hoteles	1,76	1,41	1,24	1,09
Máxima	2,91	2,33	2,07	1,79
Mínima	0,67	0,56	0,55	0,49
Media	1,52	1,13	1,02	0,88

Fuente: Pascual (2009)

Recientemente, el Senado ha dado luz verde a la nueva Ley de Medios de Pago por la que se faculta a los comerciantes a aplicar una "cuota adicional" sobre el precio que figura en la etiqueta del producto sólo por el hecho de pagar con una tarjeta (El Economista, 2009). Este recargo dependería del coste de manejo del efectivo, es decir, de un intangible que mide el coste que para un cliente supondría llevar dinero en el bolsillo o, simplemente, una tarjeta de pago. En este "intangible" se tiene en cuenta el hecho de acudir a la ventanilla de la oficina bancaria a retirar el efectivo o el riesgo que se corre al circular con determinadas cantidades de dinero en el bolsillo. Desde las plataformas de medios de pago, éste coste se sitúa en torno al 0,9%. A la espera de que la nueva Ley sea ratificada por la Comisión de Economía y Hacienda del Congreso, las plataformas de medios de pago se encuentran muy preocupadas ante lo que creen que puede ser un descenso importante en la utilización de la tarjeta como medio de pago.

El mercado español de tarjetas está sufriendo un retroceso en su crecimiento, después de unos años de crecimiento sostenido importante (Banco de España, 2005). Así, en el período 1996-2000 se produce un incremento importante tanto en las tarjetas de crédito como en las de débito, con tasas anuales constantes del 7% y el 8%, si bien son las tarjetas de crédito las que sufren un crecimiento algo mayor. Incluso, durante 1998 y 1999 se producen tasas de incremento

del 11% y 22% (crédito), y del 12% y el 11% (débito), respectivamente. Estas tasas de crecimiento se repiten en el período 2001-2002. Igualmente, durante el período 2002-2003 se produce un incremento importante de las tarjetas de crédito (14%), si bien las de débito se incrementaron levemente (1%). En 2004 el crecimiento en el número de tarjetas de crédito fue espectacular (21%), Como podemos observar en la tabla 18, el crecimiento en tres años ha sido, únicamente, del 17,4% (lo que supone un crecimiento medio del 5,8% anual), habiéndose producido, incluso, un decremento en el número de tarjetas de débito en circulación, circunstancia que no se había producido en los años anteriores. Por tanto, a partir de toda esta información y teniendo en cuenta la elevada rentabilidad (en forma de comisión) obtenida por Cajamar en la gestión de sus tarjetas de pago y el reducido coste de emisión y mantenimiento de las mismas, podemos categorizar a esta línea de tarjetas como un producto "**vaca lechera**", dado que no supone una excesiva inversión por parte de la entidad y proporciona una liquidez importante.

2. Productos no financieros

Los seguros se han convertido en la apuesta de futuro de Cajamar. En este sentido, en junio de 2009 comenzó a funcionar una nueva sociedad, **Cajamar Seguros Generales de Seguros y Reaseguros**, fruto de la alianza estratégica entre Cajamar y el grupo Generali (Globedia, 2009). La nueva sociedad -que comenzó con un capital de nueve millones de euros suscrito al 50% entre los dos socios- cuenta con una amplia gama de productos de no vida como son los seguros multi-riesgos, de accidentes o de responsabilidad civil, entre otros, y son distribuidos en exclusiva en la red de oficinas bancarias de Cajamar. Cabe señalar, que la creación de esta nueva sociedad supone el refuerzo de la colaboración iniciada en el año 2004 con la creación de Cajamar Vida, sociedad que desde 2004 hasta junio de 2009 ha presentado un notable desarrollo en términos de volumen de negocio y resultados. Así, Cajamar Vida cerró el ejercicio 2008 con una emisión de primas de 262,1 millones de euros y un resultado neto de 11,6 millones de euros, gestionando siete fondos de pensiones con un patrimonio total de 414,6 millones de euros (Ideal, 2009a). Las cifras anteriores suponen que Cajamar Vida supuso el 9,16% del resultado neto de la entidad en el ejercicio 2008 (126,585 millones de euros). Este porcentaje es superior al de años anteriores, lo que pone de manifiesto el mayor protagonismo que la actividad de seguros ha tomado en la entidad (tabla 20). Esta importancia se encuentra en consonancia con la tendencia actual en las entidades de depósito

en nuestro país consecuencia de la crisis económica (Tatum, 2009a). En este sentido, las entidades están potenciando la venta de seguros, dado que puede ayudar mucho a mejorar la cuenta de resultados a través de la generación de comisiones, compensando así el importante retroceso que están obteniendo en la explotación de su actividad tradicional.

Tabla 20. Importancia (%) del resultado neto de Cajamar Vida en el resultado total del grupo Cajamar (2006-2008)

	2006	2007	2008
Resultado Neto Cajamar Vida[a]	4,685	9,777	11,6
Resultado Neto Grupo Cajamara	107,527	120,6	126,585
%	4,36	8,11	9,16

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Cajamar
[a]millones €

Respecto al sector de los seguros a nivel nacional, cabe señalar que las previsiones para el sector para el año 2010 son de un leve crecimiento del 1,7% en el volumen de primas (Inese, 2009), cifra inferior a la tasa de crecimiento de años anteriores y que es consecuencia del entorno económico negativo a nivel mundial. Dentro del sector a nivel nacional cabe señalar la fuerte concentración que existe en el mismo. Así, entre 40 grupos y compañías se reparten el 88% de la cuota de mercado total (Inese, 2009). Este nivel de concentración queda puesto de manifiesto en la red de distribución, ya que los 20 primero grupos aseguradores aglutinan el 79% del total de agentes de seguros; sólo entre MAPFRE y OCASO suman el 30,7% del total de agentes que tienen licencia en nuestro país (Tatum, 2009d). En cuanto a entidades de seguros similares a la desarrollada por Cajamar, cabe destacar las sociedades que forma el grupo Aviva (primer grupo asegurador en Europa en el mercado de vida y pensiones) con diferentes entidades de nuestro país. En particular, este grupo distribuye parte de sus seguros mediante empresas conjuntas con Bancaja (Aseval), Caja Granada, Unicaja (Unicorp), Caixa Galicia (CXG Aviva), Caja España y Cajamurcia. En conjunto Aviva alcanzó en el negocio de Bancaseguros en España 2.225 millones de euros durante 2008. De esta cifra, el 49% corresponde a la sociedad formada junto a Bancaja, siendo Unicorp (sociedad con Unicaja) y CXG Aviva (sociedad con Caixa Galicia), las siguientes en importancia, con un 21% y 15% respectivamente de la cifra total anterior (Angulo, 2009).

A partir de la información anterior, si tenemos en cuenta las tasas de crecimiento del mercado de seguros, el importante papel que, previsiblemente, ju-

garán los seguros en los próximos años en las entidades de depósito, así como el papel –minoritario respecto al sector, pero importante a nivel interno de Cajamar- que esta línea de productos juega, podemos concluir que se trata de una línea de productos **"interrogantes"** o **"dilema"**, dado que Cajamar ha apostado por ella (tal y como se deriva de la creación definitiva de la sociedad Cajamar Seguros Generales de Seguros y Reaseguros), en un mercado que mantiene el crecimiento –menor de forma reciente por la coyuntura económica mundial- y en el que el papel de la entidad es aún muy minoritario, si lo comparamos con las cifras que mueven otras entidades de depósito con sociedades similares, así como el sector en general. Es de esperar que, en próximos años, Cajamar priorice la inversión en esta línea con objeto de mejorar su posición competitiva y obtener rendimientos económicos vía comisiones que permitan paliar la estabilización que se prevé en el negocio principal de las entidades de depósito.

3. Otros servicios

Dentro de la última de las líneas, nos encontramos con 2 grandes subgrupos: 1) Banca personal y privada, y 2) Portal inmobiliario (Cimenta2).

Con la línea de banca personal y banca privada, Cajamar pretende dar mayor consistencia a la estrategia de reposicionamiento que ya inició en 2000 aprovechando la fusión con la Caja Rural de Málaga (véase la respuesta a la cuestión 1 de este caso). A partir de este momento, Cajamar se transforma en una entidad moderna y dirigida a un público objetivo mucho más amplio que el que consideraba desde comienzos de su actividad. En este sentido, los servicios dirigidos a captar los recursos más cuantiosos fue uno de los aspectos que potenció a partir de aquel momento.

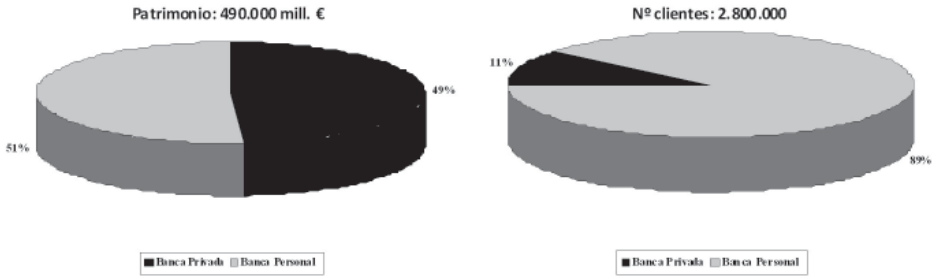
Tras crecer en el período 2005-2007 a un ritmo medio anual cercano al 30%, el volumen de patrimonio gestionado en el mercado de banca privada registró en 2008 un descenso del 16%, hasta situarse en 240.000 millones de euros (DBK Consultores, 2009a). La caída de los mercados bursátiles, con el consiguiente impacto en el valor de las carteras de invertidas, el deterioro de la coyuntura económica y los movimientos de desinversión acometidos por algunos clientes, traspasando parte de su patrimonio a productos de banca tradicional, son los principales factores explicativos de esta tendencia. Las entidades de banca universal han reforzado su posición en el mercado, concentrando a finales de 2008 el 63% del patrimonio total gestionado, lo que supone ocho puntos porcentuales más que en el ejercicio 2007. Por el contrario, las

entidades de banca especializada y, sobre todo, otras entidades no bancarias, han visto reducida sus cuotas de participación en el negocio, hasta el 32% y el 5%, respectivamente.

En lo que se refiere al mercado de banca personal, al mes de abril de 2009 se identificaban unos 2,8 millones de clientes, en su práctica totalidad vinculados a unidades especializadas de banca universal, que en conjunto sumaban un volumen de patrimonio de 490.000 millones de euros.

La figura 10 muestra la importancia de la banca privada y la personal en España en términos de patrimonio gestionado y de número de clientes.

Figura 10. Importancia (%) de la banca privada y la banca personal en España (2009)



Fuente: DBK Consultores (2009a)

Cajamar ha sabido posicionarse en un segmento dirigido a captar los recursos más cuantiosos de los inversores. Este tipo de recursos se mueve en un campo alejado de los agobios económicos y financieros del ciudadano medio o del empresario que se encuentra acuciado por falta de liquidez, pues la inversión mínima de este tipo de banca se mueve un entorno de 600.000 euros en adelante (Ideal, 2009b). Cajamar ofrece servicios de Banca Personal, a partir de 60.000 euros, mientras que los destinados a Banca Privada situan la barrera de inversión mínima a partir de los 300.000 euros. En este sentido, la entidad cuenta con este servicio que atiende a los usuarios con un patrimonio más elevado y que, por sus especiales pecualiaridades, tanto fiscales como financieras, requieren una atención especializada. No obstante, la línea de Banca Privada y Personal de Cajamar se caracteriza por un modelo de más cercanía y menos productos complejos y diversificados que el conjunto del sector. Así, la entidad lleva un tiempo potenciando la Banca Personal y dotando de equipos de asesores financieros a la red de oficinas, buscando proporcionar la atención más directa y cercana al cliente. En este sentido, Cajamar cuenta con un equipo de

veinte gestores especializados en este tipo de carteras.

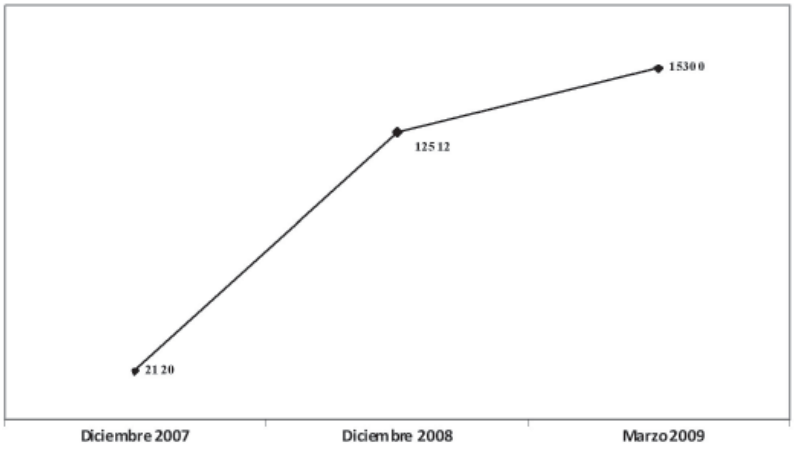
En la actualidad, Cajamar suma un total de 43.000 clientes dentro de este segmento de banca, lo que representa más del 3% de su cartera de clientes que en conjunto mueven 6.500 millones de euros, lo que supone, aproximadamente, el 14,4% del volumen de negocio de Cajamar. Dentro de esta línea de productos, Cajamar ofrece cualquiera de las ofertas que se encuentran en el mercado, ya sean fondos de inversión, depósitos, renta fija y variable, productos estructurados a medida, *private equity* o seguros, entre otros.

Dada la evolución creciente del sector y la mayor importancia que la entidad le está concediendo al segmento personal y privado, podemos encuadrar este grupo de productos dentro de los "**dilemas** o **interrogantes**", si bien, las cifras hacen indicar que en poco tiempo se pueda convertir en uno de los productos bandera de la entidad.

En relación al portal inmobiliario Cimenta 2, Cajamar se ha sumado a una situación de mercado que, desde hace unos años, era más que previsible: los bancos se iban a convertir en las mayores inmobiliarias en nuestro país, consecuencia de la gran cantidad de impagos en créditos hipotecarios que hace que las entidades se queden con la vivienda como garantía. En este sentido, Cajamar ha creado una empresa especializada en la venta de inmuebles que ha absorbido, procedentes de la crisis económica y financiera, y cuyos propietarios anteriores no han podido hacerse cargo de las correspondientes hipotecas. A pesar de su reciente creación, **Cimenta 2 Gestión e Inversiones** acumula un stock de 400 activos en viviendas, pisos y promociones (Diario de Almería, 2009b). Del total de inmuebles que la sociedad posee, 232 se ubican en la provincia de Almería, y de ellas 219 son viviendas nuevas, mientras 13 son de segunda mano. Lo más interesante sin lugar a dudas de la actividad desarrollada por esta sociedad son los descuentos que el cliente puede obtener a la hora de adquirir la vivienda, una media del 16% de rebaja respecto al precio de las mismas en el mercado del año 2008. Dentro de este catálogo se encuentran, incluso, mansiones de lujo. Entre ellas, cabe destacar las que la sociedad tiene en San José (Almería), Denia (Alicante), Molina de Segura (Murcia), o Premiá de Dalt (Barcelona). Igualmente, Cimenta2 dispone de promociones completas que la entidad ha heredado de aquellas empresas que no han podido hacerse cargo de la elevada financiación debido a la escasa demanda. Estas promociones se encuentran en zonas tales como Garrucha, Roquetas de Mar, San Isidro y Vera (todas ellas en la provincia de Almería), Benahavís (Málaga), Boecillo (Valladolid), San Sebastián de los Reyes (Madrid), o la Algorfa y Villajoyosa (Alicante).

En nuestro país, el valor de los activos inmobiliarios en venta de las entidades bancarias pasó de poco más de 2.000 millones de euros en diciembre de 2007 a 15.300 millones en marzo de 2009, repartiéndose prácticamente a partes iguales entre bancos y cajas de ahorros (DBK Consultores, 2009b). La figura 11 muestra la evolución del valor de estos activos desde diciembre de 2007.

Figura 11. Evolución de los activos inmobiliarios en venta de bancos y cajas (diciembre 2007-marzo 2009) (mill. €)



Fuente: DBK Consultores (2009b)

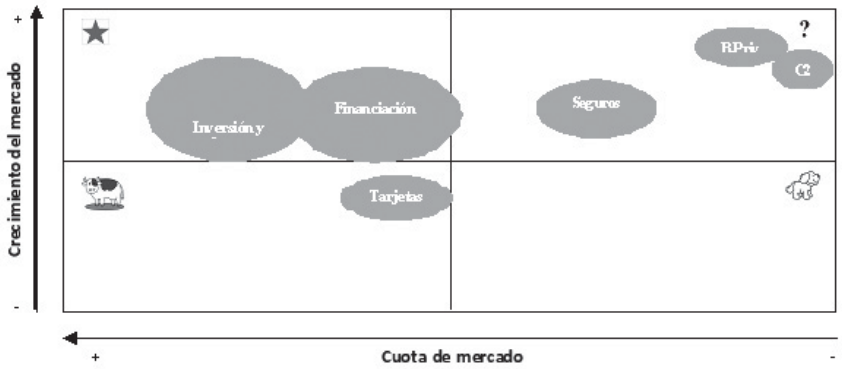
El significativo aumento de esta partida ha sido consecuencia del intenso ritmo de adjudicación de activos en pago de deudas de clientes morosos, así como de la adquisición de inmuebles para cancelar créditos de riesgo llevada a cabo por algunas entidades. En este sentido, y en un contexto de recesión del mercado como el que se está desarrollando desde 2008, las principales entidades están potenciando la actividad de sociedades filiales de gestión inmobiliaria, así como la creación de nuevas empresas especializadas en este ámbito, en algunos casos en colaboración con otras entidades, de cara a dar salida a sus carteras de inmuebles (DBK Consultores, 2009b). Cabe destacar, igualmente, otras iniciativas como la creación de portales web inmobiliarios, la suscripción de acuerdos con consultoras inmobiliarias, la organización de subastas o la oferta de condiciones preferentes en los créditos asociados a la venta de sus inmuebles.

Dada la situación de elevado crecimiento del sector, la tendencia existente en el mismo, y lo reciente de la creación (prácticamente un año) de Cimenta2 Gestión e Inversiones, podemos considerar éste, al igual que en el caso an-

terior, como un producto "**interrogante** o **dilema**",si bien, a nuestro juicio, posiblemente la entidad no lo potencie en los próximos años como la banca privada y personal, dado que parece que la creación de esta ramificación inmobiliaria responde más a razones de tendencia del sector económico que a una estrategia de negocio sólida y estable en el tiempo como sí lo es el segmento de clientes a los que se dirigen los productos de banca privada y personal. Por esta razón, mientras que el recorrido más lógico para el caso de la banca privada y personal en los próximos años sería el paso de dilema a estrella, el recorrido que se le augura a la línea inmobiliaria de Cajamar es –en caso de una larga subsistencia en el mercado- de dilema a desastre o "perro", en la medida en la que la capacidad de comercialización y gestión de la entidad se incremente y el crecimiento del sector se ralentice un poco, cosa que parece probable, dado que el crecimiento desde diciembre de 2007 no ha sido nada normal.

A partir de toda la información desarrollada en esta pregunta, tanto de la propia entidad como de la tendencia del sector en cada caso, podemos configurar la matriz BCG de la cartera de productos de Cajamar de la siguiente manera[11] (figura 12).

Figura 12. Matriz BCG de Cajamar



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de el análisis estratégico de la cartera de productos es el desarrollo de un diagnóstico conjunto de los productos de la empresa que permita configurar las estrategias más adecuadas para alcanzar la cartera deseada (Mu-

11. La posición sobre la matriz no se ha basado en cuotas y tasas de crecimiento exactas, sino en las tendencias de la propia entidad y del sector. El tamaño de los círculos es proporcional a la importancia que tiene cada una de las líneas dentro de la cartera de productos de Cajamar

nuera y Rodríguez, 2007). Siguiendo a Day (1984), del análisis de la matriz crecimiento-cuota de mercado para cada tipo de negocio se desprenden una serie de mensajes estratégicos, que representan las direcciones que la empresa debe escoger para mejorar su posición.

• Para los **productos estrella**, las estrategias apropiadas irán dirigidas a proteger la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de reducción de precios, mejoras de la calidad del producto, incremento de la cobertura del mercado o énfasis en las políticas de comunicación. En el caso de Cajamar, la innovación es la nota característica en las líneas de ahorro e inversión, así como en la financiación, donde cada cierto tiempo se lanzan nuevos productos financieros que intentan adaptarse a las necesidades más actuales de todos los colectivos y que buscan la potenciación del posicionamiento de la entidad. Este proceso es acompañado con importantes campañas promocionales y de comunicación que pretenden hacer llegar la información al público objetivo.

• Los productos **generadores de caja**, que no precisan grandes inversiones para mantener su posición competitiva, son el principal soporte para el departamento de I+D. Las estrategias deben ir encaminadas a mantener los niveles de rentabilidad, sin hacer grandes esfuerzos inversores, dado que el mercado se presenta en una situación de estabilidad. No obstante, la empresa no se debe descuidar y debe introducir mejoras periódicas y revisar cada cierto tiempo las características de los productos que integran la línea de productos "vaca lechera". En el caso de las tarjetas de Cajamar, la innovación es también una de las claves en la actuación estratégica en esta línea. Aprovechando los flujos derivados de la línea de TPV's con las que cuenta Cajamar (sobre todo en la provincia de Almería, en la que es líder en este aspecto), la entidad aprovecha para lanzar de forma periódica nuevas modalidades de tarjeta que permitan mantener el nivel de rendimiento de la línea, y que ayuden a la diferenciación en un segmento en el que la capacidad de distinción respecto a la competencia es compleja. En este caso, tal y como se ha analizado con anterioridad, Cajamar ha introducido novedades en su línea de tarjetas de forma reciente, como el caso de las Tarjetas Cajamar Vía T, Tarjeta de la U.D. Almería o la Tarjeta Internacional de Prepago.

• La mayor parte de alternativas viables para los productos **interrogante** pasan por una fuerte inversión de recursos con objeto de ampliar la participación en el mercado. En el caso de Cajamar, existen varios dilemas que pueden seguir esta tendencia. Es el caso de la Banca Privada y Personal y los Seguros,

líneas en las que Cajamar ha apostado fuerte y que presentan oportunidades de crecimiento ciertamente importantes. Probablemente, la entidad incrementará los recursos destinados a estas líneas, dado que la trayectoria reciente demuestran la rentabilidad de estos negocios. Por el contrario, la sociedad inmobiliaria Cimenta2 se ha creado con un doble objetivo: 1) aprovechar la coyuntura derivada de los impagos en los créditos hipotecarios, y 2) estar al día y sumarse a la tendencia de la mayor parte del sector de las entidades financieras y de depósito. No obstante, imaginamos que Cajamar estará a la expectativa, llevando el negocio pero sin hacer una apuesta clara hasta ver qué va a suceder en los próximos años y por donde evolucionará este sector. Por tanto, es probable que, trascurrido el período actual, el negocio inmobiliario se convierta en un negocio desastre.

6. ¿Qué recursos y capacidades han sido los fundamentales para el crecimiento de Cajamar?, ¿Cuál es su competencia clave?

Los principales recursos (tabla 21) y capacidades (tabla 22) identificados en Cajamar son los siguientes:

Tabla 21. Principales recursos de Cajamar

	TANGIBLES	INTANGIBLES
FÍSICOS	Dinero	-
FINANCIEROS	Calidad de los activos, liquidez	Solvencia, rentabilidad y seguridad
OPERATIVOS	Sucursales. Equipos e instalaciones	Procedimientos y sistemas. Implantación de nuevos modelos de calificación crediticia.
HUMANOS	Las personas	Sus habilidades. Capacidades y comportamiento ético. Formación continua y carrera interna de formación con correspondencia a categorías profesionales
MARKETING	Base de clientes	Imagen de marca consolidada y reputación corporativa. Sistema informático de gestión integral y gestión de clientes con Datawarehouse

LEGALES	Derechos y patentes	Reputación en litigios. Premio 'José Luis Pérez' a la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa (otorgado por la sociedad "Wolters Kluwer España" en colaboración con la Comunidad de Madrid y la Universidad de Deusto). Subvención de ocho proyectos de ONG's y Asociaciones Sin Ánimo de Lucro (225.000 euros). Adhesión al Pacto Mundial (Global Compact), relacionado con el Medio Ambiente, los Derechos Humanos y las Relaciones Laborales. Patrocinio de equipo ciclista en el mercado de origen (Equipo Cajamar-Almería)
SISTEMAS	Base de datos	Conocimiento y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Hooley et al. (2004)

Tabla 22. Principales capacidades de Cajamar

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Orientación y lógica dominante	Orientación al cliente y a diferentes segmentos de merado
	Aprendizaje	Aprendizaje organizativo (a nivel individual y de grupo)
	Innovación	Continuo lanzamiento de nuevos productos adaptados a las nuevas necesidades de los segmentos objetivo
CAPACIDADES FUNCIONALES	Fuera-dentro	Conocimiento de sus mercados
	Dentro-fuera	Identificación y localización de recursos
	Extensivas	Innovación en productos y servicios
CAPACIDADES OPERATIVAS	Habilidades con las tareas	Planificación de los procesos individuales y de las tareas en grupo
	Gestión de la calidad de sus productos/servicios	Unidad de relación y colaboración con los clientes
		Formación al personal en calidad
		Vicepresidencia de la Asociación Española de Calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Day (1984)

A la luz de los datos anteriores y la información de que disponemos acerca del comportamiento estratégico de esta empresa, es posible señalar como competencia clave de Cajamar la **diversificación funcional y geográfica** de su negocio. Mediante esta combinación de recursos y habilidades, Cajamar persigue incrementar su presencia para convertirse en una entidad de ámbito nacional, lo que le va a permitir incrementar su notoriedad de marca, su imagen, así como mejorar la gestión, eficiencia, solvencia y rentabilidad de su negocio.

7. ¿Qué alternativas estratégicas plantearía usted como defensa de la cuota de una entidad financiera en el mercado tradicional con el que está vinculado?

Una empresa o negocio puede utilizar una amplia variedad de acciones de marketing para conseguir el mantenimiento de su cuota de mercado[12] (Munuera y Rodríguez, 2007). No todas estas acciones se pueden poner en práctica de forma simultánea, sino que, en muchos casos, deben desarrollarse de forma independiente buscando, eso sí, la consistencia entre ellas. De forma resumida, podemos decir que la defensa de la cuota de mercado se puede poner en práctica bien mediante la innovación, la distribución intensiva o el alargamiento de la cartera de productos (Munuera y Rodríguez, 2007).

La orientación estratégica de Cajamar puede encuadrarse, dentro de la tipología desarrollada por Miles y Snow (1978), como una **orientación analizadora**, dado que la entidad actúa de un modo defensivo o explorador dependiendo del entorno de actuación; en el mercado local tradicional (la provincia de Almería y, en menor medida, las provincias de Málaga y Murcia) actúa con una orientación estratégica claramente defensiva, mientras que en el resto del ámbito nacional el patrón estratégico desarrollado es mucho más explorador u ofensivo.

En particular, para el caso de los mercados tradicionales en los que la cuota de mercado sea importante, las empresas –expertas en un área determinada- no buscan oportunidades fuera de su negocio, sino que tratan de proteger dicha cuota de mercado. Para ello, necesitan pocos ajustes en tecnología, estructura o procesos. Están orientadas internamente, y enfatizan la reducción de costes y el incremento de eficiencia (Rubio y Aragón, 2009). En el sector financiero, en particular, son tres los ejes que están guiando la actuación de las entidades

12. Véase la respuesta a la pregunta 4

bancarias en los mercados en los que su presencia física e importancia económica es mayor (Tatum, 2009a): (1) vuelta a la esencia del negocio, recuperando el "sentido común"; (2) mayor control del riesgo, con especial dedicación a la gestión de la mora, y (3) racionalización extrema de los gastos con unas políticas extremas de contención del gasto, es decir, "apretarse el cinturón". En función de nivel de exposición a la situación en cada mercado y para cada entidad, el nivel de cumplimiento de estas líneas será más o menos estricto. En el caso de Cajamar, donde la presencia física (en relación al número total de entidades de crédito) en las provincias de Almería, Málaga y Murcia es muy elevada (véase tabla 9), y la cifra de negocio es, igualmente, muy elevada (sobre todo en la provincia de Almería), el seguimiento de estas líneas de actuación puede ser menos exigente.

Los grandes ejes de actuación anteriores van a condicionar, y mucho, las políticas comerciales y de marketing que puedan abordar las entidades. En particular, podemos resaltar algunas de las consecuencias principales (Tatum, 2009a):

• **Crecimiento del activo.** Es necesario "reeducar" al personal de la entidad en la gestión del riesgo (admisión, seguimiento y recobro de mora). Por este motivo, puede ser necesario no definir objetivos de crecimiento en esta partida, con objeto de consolidar este proceso de formación.

• **Captación de pasivo.** Paliar la falta de liquidez de las entidades, incrementado ell nivel de eficiencia y solvencia de las mismas, puede ser –y de hecho está siendo- una estrategia importante. Se trataría de definir productos sencillos, sin complejidades ni riesgos no comprensibles para el cliente, los productos de "toda la vida".

• **Potenciar la venta de seguros.** Aprovechar los activos y recursos de los que ya se dispone para potenciar esta línea, que va a permitir mejorar los resultados de las oficinas vía generación de comisiones. Cajamar está potenciando claramente esta línea de seguros, fundamentalmente entre los clientes actuales de la entidad que mayor tiempo llevan en la entidad (Cajamar, 2009).

• **Gestión comercial.** La consecución de los objetivos a través de pocas y grandes operaciones se ha terminado, siendo conveniente hacer realmente "banca minorista". En este sentido, esta política podría basarse en los siguientes ejes de actuación: excelente segmentación, personalización, proactividad, esfuerzo, fidelización, venta cruzada muy selectiva y priorización de la gestión de los clientes más aportadores de valor. La fidelización otorga a las entidades un cierto blindaje contra las agresivas ofertas en precio de la competencia, lo que

finalmente se puede traducir en ventajas en precio. De este modo, un cliente con un alto grado de vinculación a su entidad financiera no será tan susceptible de retirar sus ahorros de la misma ante un producto de la competencia cuyo principal reclamo sea el precio, de modo que no todas las entidades van a ser igualmente vulnerables a las agresivas campañas de captación de pasivo o concesión de hipotecas de la banca *on-line* (Hernández, 2005). Además, la fidelización disminuye los costes de atención al cliente y libera a la plantilla para la realización de labores comerciales, lo que, a su vez, va a permitir una importante reducción de los costes de la entidad y, por tanto, un incremento de su rentabilidad y eficiencia[13]. En este aspecto, aquellas entidades que lleven tiempo implantando modelos de gestión de clientes, metodologías de trabajo, herramientas tecnológicas, etc. tendrán importantes ventajas ya que cambiar los hábitos de la red de la noche a la mañana resulta sumamente complicado. Por el contrario, los que no lo hayan hecho deberán dar prioridad a su implantación con la adecuada formación a la red comercial si no quieren "perder el tren" de los nuevos tiempos (Tatum, 2009a).

• **Estilo de dirección.** Deberá ser más cercano, de apoyo y animación. Los directores de oficina deberán convertirse realmente en líderes de sus equipos pues van a tener que cambiar muchas actitudes y muchas formas de hacer. En este nuevo modelo de actuación, la presencia de los Directores de Zona bajando realmente al día a día de las oficinas, apoyando a sus directores, puede ser un elemento diferenciador de las entidades exitosas.

8. ¿Considera adecuada la política de fusiones que utiliza Cajamar como medio de expansión de su negocio?

Las sinergias operativas derivadas de un mayor tamaño son un fenómeno común en las operaciones de consolidación (Sutton, 1980; Wheelock y Wilson, 2001). Al producir de forma conjunta una mayor cantidad de bienes y servicios, las empresas que se fusionan pueden reducir sus costes unitarios aprovechando las ventajas que ofrecen las economías de escala, procedentes, por ejemplo, de costes fijos independientes del nivel de producción (e.g., los servicios centrales

13. Los costes de atención al cliente varían de forma inversa a la antigüedad del mismo en la entidad. Así, a un nuevo cliente hay que enseñarle los procedimientos y la forma de operar de la nueva entidad y hay que resolverle dudas de carácter administrativo que restan tiempo a la plantilla de la oficina de sus tareas comerciales.

o los costes de comercialización) (Sanfilippo *et al*., 2007; Vives, 1988).

Estos procesos de fusión y absorción son propios de sectores que han entrado en una etapa de madurez (Otero y Varela, 2008). Así, en sectores maduros la tasa de crecimiento del volumen de ventas pasa a ser menor, registrándose importantes cambios en el ambiente competitivo y en la estructura. En este sentido, en sectores maduros es constatable una tendencia hacia la concentración de empresas, especialmente, si se observan acentuadas economías de escala (Munuera y Rodríguez, 2007). Estos movimientos suelen estar liderados por aquellas empresas que ocupan las posiciones dominantes y que poseen estructuras de costes saneadas. En este sentido, las entidades más grandes tienen una mayor capacidad para realizar una adquisición o pagar una prima elevada (Cyree *et al*., 200; Worthington, 2004), siendo, de cualquier manera, mayores las reducciones de costes unitarios por economías de escala cuando el adquirido se integra en una entidad de gran tamaño, la cual podría facilitarle, por ejemplo, un acceso a tecnología superior o mejores canales de distribución. El sector de la banca en España es un claro ejemplo de un sector en clara etapa de madurez (Barrutia y Echevarría, 2002). A ello ha ayudado la crisis financiera internacional, a la que se le ha sumado el agotamiento de nuestro modelo de crecimiento en las dos últimas décadas, basado en la construcción residencial y en el consumo interno, con elevados niveles de endeudamiento; lo que a su vez ha provocado un incremento muy notable de la tasa de paro. Esto ha provocado que las entidades hayan sufrido una fuerte bajada en sus beneficios al tiempo que ha aumentado su morosidad (consecuencia de los créditos hipotecarios y los concedidos a empresas).

Ante esta nueva situación, las entidades se pueden plantear la posibilidad de obtener una mayor escala a través del crecimiento interno o del externo (Sanfilippo *et al*., 2007). Si bien el primero permite controlar los problemas de gestión derivados de un aumento del tamaño, resulta demasiado lento como para aprovechar, al menos de forma inmediata, las nuevas ventajas que ofrece una elevada dimensión. Las fusiones y adquisiciones, por el contrario, al constituirse en una forma de crecimiento externo, conducen a un importante, a la vez que rápido, aumento del tamaño, por lo que cobran especial relevancia en entornos inestables y con cambios estructurales significativos, tales como los sufridos por el sector bancario en los últimos años (Mitchell y Mulherin, 1996).

En este contexto, el sector financiero español –sobre todo las cajas de ahorro- ha comenzado a desarrollar un amplio programa de fusiones entre entidades destinado a cambiar el mapa y la estructura del mismo. En particular, son

múltiples las combinaciones que se barajan en el sector, alguna ya en proceso y confirmada; las más notorias son (Tatum, 2009b):

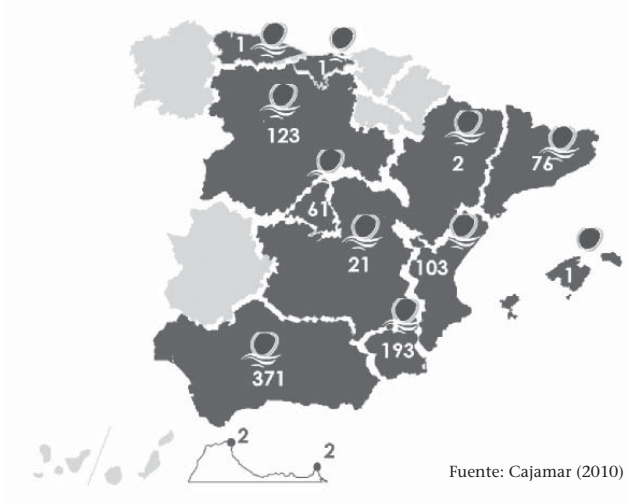
- Unicaja, Cajasur y Caja Jaén
- Cajasol, las extremeñas, CCM y Guadalajara
- Caja Badajoz y Caja de Extremadura
- Caja España, Caja Duero y Caja de Burgos
- Caja Segovia y Caja Ávila
- BBK, Kutxa y Caja Vital
- Caixa Terrassa, Caixa Sabadell y Caixa Manlleu
- Caixa Catalunya, Caixa Girona y Caixa Tarragona

Cajamar no ha sido ajena a esta tendencia. Así, en 2003 Cajamar inicia, con la adquisición de diecisiete sucursales de Citibank, movimientos encaminados a fusionarse y absorber otras entidades financieras en un intento de expandirse geográficamente y aprovechar la eficiente estructura de costes con la que cuenta. En este proceso de expansión nacional, el año 2007 ha sido el de la consolidación, al producirse el acuerdo de fusión con Caja Rural del Duero (Cajamar, 2009). Esto ha permitido incrementar notablemente la presencia de Cajamar en la Comunidad de Castilla-León, donde cuenta con 123 sucursales, así como en la Comunidad de Madrid, en la que son ya 61 las sucursales de la entidad. En conjunto, el Grupo Cooperativo Cajamar ha visto ampliada en 2009 su red de oficinas con nuevas oficinas en el Principado de Asturias y en las provincias de León, Sevilla, Córdoba, Huelva y, sobre todo, Valencia. A esto hay que unir la ampliación el pasado año 2008 a la comunidad autónoma de Cantabria y a las provincias de Burgos, Ciudad Real, Salamanca, Zamora y Soria. La expansión de la entidad se ha realizado sobre todo en la zona interior y norte de la península, en ciudades y localidades eminentemente ahorradoras. Al cierre del ejercicio 2009 el Grupo Cooperativo Cajamar contaba con 957 oficinas distribuidas en 35 provincias y 2 ciudades autónomas. Este número supone un leve crecimiento (3,4%) respecto a las 924 oficinas con las que contaba en 2008. No obstante, este crecimiento ha sido consecuencia de las 63 oficinas de la provincia de Valencia con las que contaban las tres cajas rurales levantinas que han formado, junto a Cajamar, el Grupo Cooperativo Cajamar, dado que si tenemos en cuenta, únicamente, las oficinas de Cajamar Caja Rural, se ha producido un descenso de 47 oficinas en 2009, existiendo en la actualidad 877 oficinas. Este dato confirma la política de racionalización en el número

de sucursales bancarias iniciado por Cajamar a comienzos de 2009 (véase la respuesta a la pregunta 1).

La figura 13 representa la distribución geográfica de las oficinas con las que cuenta el Grupo Cooperativo Cajamar en toda España.

Figura 13. Distribución geográfica de las oficinas de Cajamar (31/12/2009)



Fuente: Cajamar (2010)

Los resultados financieros obtenidos por Cajamar en 2008 parecen confirmar que la política de fusiones desarrollada –en particular la fusión con Caja Rural del Duero- ha sido, hasta el momento, acertada. Así, si bien es cierto que las tasas de crecimiento del último ejercicio han sido mucho menores que en años anteriores, el crecimiento es superior a la media del sector (Cajamar, 2009). Así, en 2008 el margen de intereses de la entidad registró un crecimiento del 13% hasta alcanzar los 496,3 millones de euros. Añadiendo a este valor la aportación de las comisiones y los resultados por operaciones financieras, nos encontramos como el margen bruto superó los 635,8 millones de euros –un 13,6% más que en 2007. Si a esto se le une la política de control de gastos, la cifra de resultado neto obtenido en 2008 asciende a 126,6 millones de euros –un 5% más que en 2007. Igualmente, la creación del primer Sistema Institucional de Protección creado en nuestro país con la constitución del Grupo Cooperativo Cajamar, presenta aspectos positivos, sobre todo para el futuro más inmediato. En este sentido, y si bien es cierto que en 2009 la cifra de resultados sufrió un fuerte desplome, este fue consecuencia del fuerte aumento en la dotación de provisiones para hacer frente a los posibles impagados que se puedan producir. De hecho, en materia de resultados destaca el buen compor-

tamiento de los principales márgenes recurrentes; así, el margen de intereses del Grupo ha aumentado un 15,9%, el margen bruto un 10,7% y el margen de explotación un 18,8%, hasta superar los 345 millones de euros. El resultado neto agregado de las cajas rurales participantes en el Grupo Cooperativo ha ascendido en el año a 68,7 millones de €, cifra que supone un 47,6% menos que el año anterior (Cajamar, 2010). Este descenso en los niveles de beneficio se encuentra en la línea de lo que está sucediendo en el sector, siendo, incluso, mucho menor que las tasas de reducción en otras entidades[14]. No obstante, y con objeto de mantener los márgenes comerciales, es necesario que la entidad sea cuidadosa con los gastos fijos derivados del mayor número de oficinas, así como con la solvencia en la emisión de activos. En este sentido, cabe destacar que de forma reciente la agencia de calificación *Fitch* ha rebajado la calificación crediticia de la entidad de 'estable' a 'negativa'. Esta rebaja de calificaciones de *Fitch* se suma a la efectuada igualmente por Moody's, que rebajó la calificación crediticia de los bonos emitidos por cuatro fondos de titulación de activos de Cajamar (El Economista, 2009a).

9. ¿Cree que la diversificación del negocio de Cajamar es una estrategia acertada para el crecimiento de la entidad? En este sentido, ¿es la banca un sector saturado?

La crisis económica y financiera a nivel mundial ha alcanzado de pleno al sistema bancario español (Tatum, 2009a), a pesar de que nuestro sistema financiero parecía que tenía una estabilidad consolidada y que era inmune a las turbulencias de los mercados financieros mundiales.

La crisis en el sistema bancario español se está traduciendo en que el incremento de los beneficios se modera, la concesión de créditos se frena –en especial los hipotecarios y a empresas- y, por supuesto, la gran protagonista, la morosidad, continúa con su senda alcista y a unos ritmos vertiginosos. Durante 2009, la recesión económica y la crisis financiera han alcanzado pleno auge, sin prever aún el fin de la misma, disparándose las cifras de desempleo, el cierre de empresas, el negocio inmobiliario -motor económico de España en los últimos años- está en absoluto declive, etc. Ante estas perspectivas de futuro los bancos se han ido cubriendo las espaldas mediante el aumento de sus provisio-

2. Cajamadrid, por ejemplo, sufrió en 2009 un descenso del 68,4% de su resultado, consecuencia de la dotación masiva de provisiones (1.613 millones) (Cotizalia, 2010)

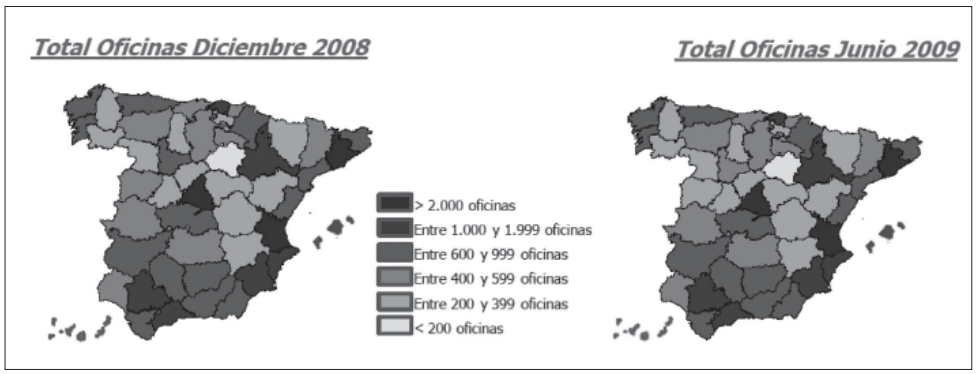
nes, colchón de fondos en balance para posibles pérdidas por insolvencias. Así, por ejemplo, grandes bancos como Santander, BBVA, Caja Madrid, La Caixa y Banco Popular han incrementando un 67% sus provisiones, señal que anticipaba la situación que ha llegado.

Las fuertes provisiones realizadas por las entidades en 2008 han influido en la caída del beneficio de la gran banca, cuyo nivel de beneficios se vio reducido en un 19,7% respecto a 2007, destacando el Banco Popular cuyo beneficio cayó de forma drástica un 70,63% en 2008 (Tatum, 2009a).

Y es que España es el país de Europa más bancarizado, existiendo una sobrecapacidad comercial en el sector, sobre todo en cajas de ahorro, y debido a la crisis que afecta actualmente a la economía, esta sobredimensión acarrea muchos costes (Tatum, 2009a, c).

La saturación del sector bancario español ha provocado que en los últimos dos años se haya producido un descenso en el número de entidades bancarias abiertas (Tatum, 2009c). Así, la red de oficinas del mercado financiero ha pasado de un balance de crecimiento casi constante entre 1990 y 2008, a un decrecimiento importante en el primer semestre de 2009. Este decrecimiento ha sido solo del 2%, si bien expertos del sistema bancario señalan que en España spbran más de 10.000 oficinas (Tatum, 2009a, c). La figura 14 muestra la evolución que ha sufrido las redes de oficinas a lo largo de la geografía nacional.

Figura 14. Red de oficinas bancarias en España (diciembre 2008-junio 2009)



Fuente: Tatum (2009c)

Ante la situación de saturación del sector bancario, Cajamar, al igual que muchas de las entidades de ámbito nacional con las que compite, ha desarrollado un proceso de diversificación tanto relacionada como no relacionada. La saturación de un sector es, junto con factores como la reducción del riesgo glo-

bal, la oportunidad de inversión de excedentes financieros, la existencia de un cúmulo de recursos y conocimientos críticos infrautilizados o el reforzamiento de la posición competitiva, una de las razones que justifican el desarrollo de este tipo de estrategia (Bueno, 1996).

La diversificación relacionada o concéntrica se caracteriza por el crecimiento hacia un negocio con actividades de fabricación, de marketing o tecnológicas comunes con el negocio habitual de la empresa (Munuera y Rodríguez, 2007). La utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa al facilitar la consecución tanto de una estrategia de liderazgo en costes como de diferenciación de productos. El fomento de las sinergias puede contribuir al liderazgo en costes si permite la realización de actividades a pleno rendimiento y facilita, con ello, la obtención de economías de escala o potencia el efecto experiencia. En el caso de Cajamar, los movimientos de diversificación relacionada se han desarrollado en cuatro grandes líneas:

• **Fusión con Caja Rural del Duero.** Culminada durante el primer trimestre de 2008, parece que ha sido un éxito, a la luz de la apertura de nuevas oficinas realizada en todas las capitales de provincia y poblaciones importantes de Castilla y León, además de la expansión a Cantabria y al Principado de Asturias (Cajamar, 2009). Además, la absorción ha permitido aplicar la política de servicios de Cajamar al sector agroalimentario y a las cooperativas de Castilla y León. La fusión ha ayudado a impulsar la imagen de renovación en Cajamar iniciada en 2000, a la vez que está ayudando a incrementar la presencia y notoriedad de Cajamar por nuevas zonas de España, permitiendo acentuar su posicionamiento como entidad de servicios completos.

• Creación de la sociedad **Cajamar Seguros Generales de Seguros y Reaseguros.** Fruto de la alianza estratégica entre Cajamar y el grupo Generali[15], fue creada en junio de 2009 y es la culminación de la colaboración iniciada en el año 2004 con dicho grupo asegurador y que se plasmó, en su momento, en la creación de Cajamar Vida. La evolución –desde ese momento- de las cifras de negocio obtenidas (véase tabla 20) y la posibilidad de obtener sinergias importantes entre los recursos de ambas entidades ha sido la razón para que la relación entre ambas sociedades culminara en la creación de dicha sociedad. En este sentido, Cajamar ha tratado de encontrar el valor en el proceso de di-

2. Véase la resolución de la pregunta 5

versificación a partir de la transferencia de habilidades entre ambos negocios. Las empresas que apoyan su diversificación en la transferencia de habilidades, seleccionan nuevos negocios relacionados con su negocio principal en una o más funciones de creación de valor (Munuera y Rodríguez, 2007). El acercamiento entre entidades bancarias y aseguradoras viene sustentado por la complementariedad empresarial y de negocios entre ellas (Montijano, 2003). En el primero, las actividades de banca y seguros se complementan en el uso de la red de distribución, personal, tecnología, etc. y/o se complementan en su desarrollo comercial. En este sentido, la distribución se sitúa como el elemento competitivo clave: el sistema bancario español se caracteriza por poseer una densa red de sucursales distribuidas por todo el territorio nacional (Tatum, 2009a, b, c). Con respecto a la complementariedad entre los negocios, la diversificación originada contribuye a reducir el riesgo (Bengoechea, 1990); incluso aún cuando este se incremente, el efecto puede verse más que compensado por un incremento superior de la rentabilidad. Estos supuestos de correlación positiva han sido contrastados empíricamente en el sistema financiero estadounidense, resultando que el sector de mayor complementariedad con la banca es el sector asegurador (Santomero, 1992). Desde la perspectiva de la entidad bancaria, la bancaseguros supone ampliar la gama de servicios financieros con un ahorro generado a largo plazo por lo que crea un mayor vínculo y aumenta la fidelización de sus clientes (Montijano, 2003). Esta relación con el seguro le supone a las entidades bancarias la aportación de nuevos recursos, especialmente beneficiosos en períodos de restricción del crédito como el actual (Tatum, 2009a). Las primas se consideran una fuente de captación de recursos muy estable a largo plazo, debido a la larga duración contractual en los seguros de vida y, por la renovación de pólizas en los seguros de no vida. El objetivo, por tanto, de la entidad bancaria es tener acceso a nuevos fondos, que de lo contrario pertenecerían a las aseguradoras.

• Creación del **Grupo Cooperativo Cajamar.** Acordado el 23 de junio de 2009 y reconocido por el Banco de España como un grupo consolidable de entidades de crédito[16] el 10 de diciembre, se trata del primer grupo de entidades de crédito cooperativo y del primer SIP que se constituye en España (El Economista, 2009c). Ha sido promovido por Cajamar, Caja Campo, Caja Rural de Casinos y Caixa Albalat. La unión contribuirá a que se refuercen, consoliden sus balances y pongan en común su estrategia de negocio y sus políticas de control

2. El Banco de España también califica el acuerdo suscrito por las cajas rurales participantes como un Sistema Institucional de Protección (SIP)

de riesgos, solvencia y liquidez, si bien cada una mantiene su independencia[17]. El objetivo de este proyecto es fortalecer y mejorar la eficiencia de las entidades que lo han constituido –además de las que se puedan incorporar en el futuro, dado que está abierto a la participación de más entidades, como un medio para alcanzar mejores niveles en los servicios que prestan a sus socios y clientes (Ideal, 2009c). El grupo partió con 1.003 oficinas y 4.380 empleados en 36 provincias, activos por importe de 26.327 millones de euros y un volumen de negocio de más de 41.000 millones de euros. Estas cifras representan casi el 30% de los activos de las 76 cajas rurales que existen en España, más de 570.000 socios, más de 2 millones de clientes, 1 de cada 4 oficinas y 1 de cada 4 empleados del total de cajas del sector. El objetivo de este proceso de integración es el de aportar solidez y mejorar la valoración de las entidades constituyentes (Ideal, 2009c). Como se ha comentado con anterioridad, la constitución del Grupo Cooperativo lleva aparejada también la creación de un SIP, instrumento que es exigido por la UE y el Banco de España y que sirve para garantizar la liquidez y la solvencia de las entidades que integran dicho Grupo.

• Creación de la sociedad inmobiliaria **Cimenta 2 Gestión e Inversiones**. Al igual que en el caso de la creación de la sociedad Cajamar Seguros y Reaseguros, la creación de esta sociedad inmobiliaria es una respuesta a la situación del entorno económico en el que nos encontramos desde 2008, y que en 2009 se ha acentuado. Fruto de la crisis económica, la demanda inmobiliaria ha descendido hasta el punto de que muchos particulares y promotores no han podido hacer frente a sus préstamos y créditos hipotecarios, viéndose obligados a ceder sus propiedades a las entidades financieras –con o sin embargo de por medio. Esto ha provocado que muchas entidades bancarias se hayan lanzado a la promoción de su "stock" de viviendas con descuentos y facilidades de pago que permitan "aliviar" dicho stock. Se estima que en España las diez principales entidades financieras suman una oferta declarada de más de 15.000 viviendas (Diario Sur, 2009), si bien es posible que esta cifra sea superior, dado que muchas de ellas no se encuentran a la venta. Cajamar se ha sumado a esta tendencia a través de la creación de Cimenta 2, portal inmobiliario a través del que se comercializa la oferta con la que cuenta la entidad como consecuencia de impagos. La oferta inmobiliaria de Cajamar asciende a 400 activos en viviendas, pisos y promociones (Diario de Almería, 2009b).

17. En Europa, estos movimientos de integración son más comunes (e.g., Crédit Agricole, Rabobank o DZ Bank) (El Economista, 2009b)

Finalmente, y en relación con la diversificación no relacionada, Cajamar sigue manteniendo una estrecha colaboración con otras actividades y sectores, entre los que destaca el sector agroalimentario (Cajamar, 2009). En este sentido, Cajamar participa de forma mayoritaria (en muchos casos al 100%), entre otras, en sociedades como *Albaida Recursos Naturales y Medio Ambiente S.A.*, dedicada a la construcción de obras de regadíos, *Albaida Recursos, SL.*, dedicada al reciclaje de residuos, Grupo Hispatec, dedicada a la prestación de servicios informáticos y tecnológicos, o Tarket Gestión, centrada en la prestación de servicios generales. Igualmente, cuenta con participaciones del 50% o menores en sociedades como *Safei Rural Málaga, S.A.*, dedicada a la intermediación de servicios financieros, *Agrocolor, S.L.*, centrada en el negocio de las certificaciones de calidad, *Parque Científico-Tecnológico de Almería, S.A.* (PITA), dedicada a la gestión de espacios comerciales o *Tino Stone Group, S.A.*, empresa en la que cuenta con un 25% de participación y que trabaja en el sector de la piedra natural. El objetivo que persigue Cajamar -en la mayor parte de los casos- con estas relaciones "fuera" de su negocio natural es la integración en el entorno socioeconómico de referencia, es decir, se trata de crear un "vínculo" intenso entre el entorno en el que se integra la entidad y ella misma. De hecho, todas los procesos de diversificación no relacionada se dan con empresas y entidades de la provincia de Almería y Málaga (territorios de origen de las entidades que formaron en 2000 Cajamar); de esta manera, se pretende crear en el ciudadano una mayor confianza hacia la entidad, mejorando su imagen y su posicionamiento. En definitiva, se trata de que el entorno perciba que la entidad está "devolviendo" de algún modo, parte de los beneficios que está obteniendo con su gestión (Hill y Jones, 1996), además de incrementar su cuota de mercado y negocio, fundamentalmente, en dichos territorios.

Bibliografía

Angulo, D. (2009). "Somos resistentes. Presentación de los resultados del grupo Aviva", 30 de marzo (disponible en http://prnoticias.com/index.php/component/content/article/211/10030127-david-angulo-presidente-ejecutivo-de-aviva-en-espana-somos-resistentes?format=pdf).

Banco de España (2005). "Evolución en España de las tarjetas como medio de pago (1996-2004)", *Estabilidad Financiera*, 8, 55-83 (disponible en http://www.bde.es/webbde/es/sispago/estfin0802.pdf).

Banco de España (2009). "Número de entidades de crédito en España", junio de 2009 (disponible en http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/a0449b.pdf).

Barrutia, J. M. y Echevarria, C. (2002). "Banca de relaciones: de la declaración de intenciones a la implantación real", *Boletín de Información Comercial Española*, 2737 (29 de julio a 1 de septiembre), pp. 13-30.

Bengoechea, J. (1990). "Desafíos y respuestas en la banca española", *Papeles de Economía Española*, 44, pp. 26-47.

Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*, Pirámide: Madrid.

Calvo, A. y Martín, I. (2007). "El escenario de la banca por internet en España", *Boletín de Información Comercial Española*, 2919 (16 al 31 de agosto), pp. 71-84.

Cajamar (2006). "Documento de registro", septiembre. Cajamar Caja Rural (disponible en https://www.cajamar.es/es/comun/informacion-corporativa/informacion-para-inversores/informacion-general/emisiones/programas-de-emision/documento-de-registro/documento-registro.pdf).

Cajamar (2007). "Informe de resultados 2006", Cajamar Caja Rural.

Cajamar (2008). "Informe de resultados 2007", Cajamar Caja Rural (disponible en https://www.cajamar.es/es/comun/informacion-corporativa/sala-de-prensa/documentacion-corporativa/informe-anual/informe2007.pdf)

Cajamar (2009). "Informe de resultados 2008", Cajamar Caja Rural (disponible en https://www.cajamar.es/es/comun/informacion-corporativa/sala-de-prensa/documentacion-corporativa/informe-anual/informe2008.pdf)

Cajamar (2010). "Informe anual 2009", Grupo Cooperativo Cajamar (disponible en https://www.grupocooperativocajamar.es/es/informacion-corporativa/informe-anual/informe-anual.pdf).

Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía (CECA) (2009). "Estadísticas 2009 mercado de tarjetas en España", disponible en http://www.

cecacomercio.org/%5Ccomunicacion%5Cnotasprensa%5CESTADISTICAS_TARJETAS_2009.pdf).

Climent, F. y Momparler, A. (2006). "La situación de la banca online en España", *Boletín de Información Comercial Española*, 2898 (4 al 10 de diciembre), pp. 27-49.

Cotizalia (2010). "La banca española asume la magnitud de su problema inmobiliario y la bolsa le castiga por ello", 4 de abril (disponible en http://www.cotizalia.com/en-exclusiva/banca-espanola-asume-magnitud-problema-inmobiliario-20100128.html).

Cyree, K., Wansley, J. y Black, H. (2000). "Determinants of bank growth choices", *Journal of Banking and Finance*, 24, pp. 709-734.

Day, G. (1984). *Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage*, West Publishing. St. Paul.

DBK Consultores (2009a). "Estudio Banca Privada y Personal, 7 edición", abril (resumen disponible en http://www.dbk.es/pdf/competitors/sumarios/CTS-Banca%20Privada%20y%20Personal.pdf).

DBK Consultores (2009b). "Estrategias de la banca en el mercado inmobiliario", junio (resumen disponible en http://observatorios.euroval.com//scriptLibrary/download_documentos.asp?id=1143).

Diario de Almería (2009a). "La banca privada de Cajamar mueve 6.500 millones, un 14,4% del negocio", 22 de febrero (disponible en http://www.elalmeria.es/article/finanzasyagricultura/356517/la/banca/privada/cajamar/mueve/millones/negocio.html).

Diario de Almería (2009b). "Cajamar crea Cimenta2 para vender las viviendas 'heredadas' de la crisis", 21 de junio (disponible en http://www.elalmeria.es/article/finanzasyagricultura/452693/cajamar/crea/cimenta/para/vender/las/viviendas/heredadas/la/crisis.html).

Diario Sur (2009). "La banca lanza una ofensiva para vender los pisos heredados de la crisis", 25 de mayo (disponible en http://www.diariosur.es/20090523/mas-actualidad/economia/banca-lanza-ofensiva-para-200905231902.html).

El Economista (2009a). "Fitch rebaja rating a largo de Cajamar a 'negativo' vs 'estable'", 21 de septiembre (disponible en http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/1555706/09/09/Fitch-rebaja-rating-a-largo-de-Cajamar-a-negativo-vs-estable.html)

El Economista (2009b). "El verano deja a los bancos con 20.000 millones menos en depósitos", 19 de octubre (disponible en http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1625222/10/09/El-verano-deja-a-los-bancos-con-20000-millones-menos-en-depositos.html).

El Economista (2009c). "El comercio podrá cobrar un recargo a quienes paguen con tarjeta de crédito", 26 de octubre, disponible en http://www.cecacomercio.org/comunicacion/notasprensa/recargo_tarjetas.pdf).

El Economista (2009d). "Grupo cooperativo Cajamar constituye el primer sistema institucional de protección en España", 11 de diciembre, disponible en http://www.eleconomista.es/economia/noticias/1763896/12/09/Grupo-cooperativo-cajamar-constituye-el-primer-sistema-institucional-de-proteccion-en-espana.html).

El País (2008). "Las fortalezas de la banca española", 1 de octubre (disponible en http://www.elpais.com/articulo/economia/fortalezas/banca/espanola/elpepueco/20081001elpepieco_6/Tes).

Ferrell, O., Hartline, M. y Lucas, G. (2002). ***Marketing strategy***, 2nd ed., Hartcourt College Publishers.

Globedia (2009). "Cajamar y Grupo Generali extienden su alianza al ámbito de los seguros generales", 6 de mayo (disponible en http://es.globedia.com/cajamar-grupo-generali-extienden-alianza-ambito-seguro-general).

Hernández, J. P. (2005). "Estrategias competitivas de cajas de ahorros. Territorialidad y banca de clientes", en F. de Oña (coord.) *Los retos de la industria bancaria en España*, Serie Mediterráneo Económico, 8, Instituto de Estudios Socioeconómicos de Cajamar, Cajamar (Almería), pp. 155-171.

Hill, C. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, MacGrawHill.

Hooley, G., Saunders, J. y Piercy, N. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning, 3ª ed.*, Financial Times/Prentice Hall: Harlow

Ideal (2009a). "Nace Cajamar Seguros Generales, tras un acuerdo entre la Rural y el Grupo Generali", 7 de mayo (disponible en http://www.ideal.es/almeria/20090507/almeria/nace-cajamar-seguros-generales-20090507.html).

Ideal (2009b). "La banca personal de Cajamar mueve 6.500 millones", 23 de febrero (disponible en http://www.ideal.es/almeria/20090223/almeria/cajamar-mueve-millones-20090223.html).

Ideal (2009c). "Cajamar y su grupo cooperativo inician la 'conquista' de España", 24 de junio (disponible en http://www.ideal.es/almeria/20090624/almeria/cajamar-grupo-cooperativo-inician-20090624.html).

Inese (2009). "El seguro español podría cerrar este año con un crecimiento del 1,7%", 22 de diciembre (disponible en http://www.inese.es/noticias/detalle_noticia/-/asset_publisher/Cy9o/content/el-seguro-espanol-podria-cerrar-este-ano-con-un-crecimiento-del-1-7?redirect=%2Fnoticias%2Fdetalle_noticia%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_Cy9o%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_

state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1-%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D3%26p_r_p_564233524_tag%3Dseguros%2Bno%2Bvida%26p_r_p_564233524_folksonomy%3Dtrue).

Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, McGrawHill, Nueva York.

Mitchell, M. y Mulherin, J. (1996). "The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity", *Journal of Financial Economic*, 41(2), pp. 193-229.

Montijano, F. (2003). "La actividad de bancaseguros en el mercado asegurador español. Modelos y nivel de implantación", *Boletín de Información Comercial Española*, 2771 (16 al 22 de junio), pp. 15-23.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*, ESIC Editorial: Madrid.

Otero, M.C. y Varela, J. A. (2007). "Interacción competitiva y ciclo de vida. Sectores en crecimiento frente a sectores maduros", *Economía Industrial*, 367, pp. 211-221.

Pascual, P. M. (2009). "Tarjetas de pago. Comisiones al comercio (2005-2008)", *Boletín de Información Comercial Española*, 2975, 16-31 octubre, 56-62.

Ries, J. y Trout, A. (2000). *Positioning. The battle for your mind, The 20th Anniversary Edition*, McGraw-Hill: NY.

Rubio, A. y Aragón, A. (2009). "Recursos críticos y estrategias en la PYME industrial", *Información Comercial Española Revista de Economía*, 846, pp. 193-212.

Sanfilippo, S., García, M. y Torre, B. (2007). "Fusiones y adquisiciones bancarias: importancia de la gestión y el tamaño en las entidades europeas", *Revista de Información Comercial Española ICE,* 837 (julio-agosto), pp. 273-295.

Santomero, A. (1992). ***Financial management of life insurance companies: Banking and insurance: a banking industrie perspective***, Huebner International Series on Risk, Insurance and Economic Security.

Sutton, C. (1980). *Economics ands corporate strategy*, Cambridge University Press: NY.

Tatum (2009a). "¿Qué está ocurriendo en la red de oficinas del sector financiero?", mayo, Tatum Cosultoría.

Tatum (2009b). "Fusiones en el sistema financiero español. Flash de alternativas", agosto, Tatum Consultoría.

Tatum (2009c). "Evolución de la red de oficinas bancarias", noviembre, Tatum Consultoría

Tatum (2009d). "Los 20 primeros grupos copan el 88% de los agentes. Informe de agentes 2009", julio, Tatum Consultoría.

Titos, M. (2005). "El sector financiero en Almería", en J. Molina (ed.) *La economía de la provincia de Almería*, Instituto Cajamar, Almería, 563-624.

Van der Vennet, R. (2002). "Cost and profit efficiency of financial conglomerates and universal banks in Europe", *Journal of Money, Credit and Banking*, 34(1), 254-282.

Visa (2009). "Visa Europe annual report 08", disponible en http://www.visaeurope.com/documents/aboutvisa/Visa_Europe_annualreport08_standard.pdf).

Vives, X. (1988). "Concentración bancaria y competitividad", *Papeles de Economía Española*, 36, pp. 62-75.

Walker, O., Boyd, H. y Larreché, J. C. (2006). *Marketing strategy. A decision-focused approach, 5th ed.*, McGrawHill: Irwin.

Wheelock, D. y Wilson, P. (2001). "New evidence on returns to scale and product mix among US commercial banks", *Journal of Monetary Economics*, 47(3), pp. 653-674.

Worthington, A. (2004). "Determinants of merger and acquisition activity in Australian cooperative deposit-taking institutions", *Journal of Business Research*, 57(1), pp. 47-57.

Capítulo III

Cruzcampo refresca sus productos y sus estrategias

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. ¿Considera que Cruzcampo ha venido aplicando una estrategia de segmentación de mercados?. Justifique su respuesta.

2. Trate de identificar el principal factor determinante del grado de éxito alcanzado en el mercado por Cruzcampo.

3. Reflexione sobre diferentes estrategias que faciliten la superación por parte de Cruzcampo de sus debilidades, así como de las amenazas ofrecidas por el entorno.

4. ¿Considera oportuno el lanzamiento de la cerveza Cruzcampo a los mercados internacionales?. ¿Por qué?

5. A la luz de los datos que se desprenden del sector cervecero y los actuales estilos de vida de los individuos, ¿considera que Cruzcampo deberá centrar sus esfuerzos en un futuro, sobre el sector de la hostelería y restauración, o sobre las grandes cadenas de distribución. Razone su respuesta.

6. ¿Es posible afirmar que Cruzcampo se encuentra orientada hacia el mercado?. ¿Por qué?

7. ¿Consideraría acertada la decisión de la empresa si ésta decidiera subcontratar la totalidad de las labores de distribución de sus cervezas?

8. ¿Qué recursos y capacidades principales posee Cruzcampo? ¿Cuál es su competencia clave?

9. Reflexione sobre la posibilidad de acometer algún otro tipo de diversificación (relacionada o no relacionada) por parte de Cruzcampo, indicando en cualquier caso su conveniencia, y los posibles productos/servicios objeto de la misma.

10. ¿Cómo competir con las cervezas importadas de bajo precio que comercializan los grandes grupos de distribución?

SOLUCIÓN

1. ¿Considera que Cruzcampo ha venido aplicando una estrategia de segmentación de mercados?. Justifique su respuesta.

Consciente de que los diferentes individuos poseen distintas necesidades y deseos, la empresa Cruzcampo ha optado por aplicar desde sus inicios una **estrategia de cobertura de los segmentos del mercado diferenciada**. Con el objeto de adaptar su cartera de productos y su estrategia de marketing a los requerimientos de los distintos consumidores que componen su mercado (Kotler et al., 2006), la citada estrategia se traduce en la oferta y diferenciación, por parte de la compañía hispalense, de un conjunto de productos (p. e., cervezas sin alcohol, cervezas combinadas con otras bebidas, cervezas especiales, cervezas de importación) con el propósito de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos (p. e., consumidores finales, grandes establecimientos, establecimientos de hostelería y restauración). Así, se observa cómo Cruzcampo no comercializa los mismos formatos de venta para todos los segmentos de mercado (quizás el ejemplo más significativo sea el caso de los barriles utilizados para su tirada en los establecimientos de restauración).

Prueba de ello son los continuos esfuerzos realizados por la firma por tratar de **expandir sus actividades hacia nuevos segmentos** de mercado, como aquel formado por los sujetos preocupados por su salud y forma física (al cual trata de comunicar los beneficios saludables que proporciona la cerveza en términos de riqueza en fibra, ausencia de grasas, etc.), o aquel otro constituido por las personas jóvenes (segmento para el que Cruzcampo decide lanzar el envase Big, con una boquilla más grande).

Puesto que el comportamiento del consumidor de cerveza suele ser, al igual que el de otras muchas bebidas, demasiado complejo como para intentar explicarlo utilizando exclusivamente uno o dos atributos, se desprende del análisis del caso cómo Cruzcampo combina la **segmentación directa o de primer orden** con la denominada **segmentación indirecta** (véase Cravens y Piercy, 2003). En relación con la primera cabe destacar cómo la segmentación por beneficios buscados y basada en los estilos de vida de los individuos juega sin lugar a dudas un papel fundamental (véase Kotler *et al.*, 2006). Las tendencias sociales actuales relativas al cuidado del cuerpo y la preocupación por la salud y la adecuada nutrición de los individuos, junto al endurecimiento de la represión legal y social relativa al excesivo consumo de alcohol, son algunos de los

factores que más han contribuido a este hecho. De igual forma, cabe destacar la utilización de criterios basados en el comportamiento de compra de los clientes, en virtud de los cuales, Cruzcampo analiza cuestiones como la categoría de cerveza adquirida, la frecuencia de compra de la misma, o la posible respuesta al empleo de distintas herramientas de marketing mix, como las promociones de ventas o las campañas de publicidad realizadas en televisión. Respecto a la segmentación indirecta cabe también destacar la aplicación de criterios relativos a las características del consumidor, como variables sociodemográficas (p. e., edad, localización geográfica, nacionalidad), o aquellos relativos a los estilos de vida de los sujetos (p. e., innovadores, preocupados por la salud, socialmente conscientes) (Munuera y Rodríguez, 2002; Assael, 1990).

Con la implementación de esta estrategia de segmentación, Cruzcampo persigue ofrecer una amplia cobertura de los requerimientos, preferencias y necesidades de sus diferentes mercados-meta. Para ello, dedica cuantiosos recursos a las actividades de investigación y lanzamiento de nuevos o mejorados productos al mercado. No obstante, se hace necesario destacar el elevado riesgo que acompaña una estrategia de segmentación de este tipo, asociado a la dispersión de recursos provocada, y en consecuencia, al incremento de la cifra de costes de la empresa (Munuera y Rodríguez, 2002).

2. Trate de identificar el principal factor determinante del grado de éxito alcanzado en el mercado por Cruzcampo.

La decisión de Cruzcampo de integrar sus actividades productivas y de comercialización en el grupo Heineken dio lugar al nacimiento del primer gran grupo cervecero en España. Éste ha sido el último paso de un **continuado proceso de fusiones** al que ha venido sometiéndose esta empresa durante los últimos años. El motivo no ha sido otro que la búsqueda de soluciones estratégicas al elevado grado de madurez que caracteriza esta industria, así como a la amenaza que representan las denominadas cervezas de importación.

De esta forma, a través de los mencionados procesos de absorción y fusión empresarial y la consecuente incorporación de Cruzcampo al grupo Heineken España, esta empresa ha buscado la fórmula para hacer frente a los grandes competidores del sector, aunando sus fuerzas y recursos con otras conocidas compañías cerveceras.

Con todo ello, Cruzcampo ha visto ampliada la composición y el tamaño de su cartera de productos, en la medida en que esta integración ha posibilitado a

la compañía distribuir a través de sus canales de comercialización un número adicional de marcas, tipos y formatos de cerveza. A su vez, este hecho contribuye al logro de economías de escala, y también al equilibrio de la cartera de negocios del grupo, puesto que facilita la compensación entre los distintos márgenes de beneficio que acompañan a los diferentes productos. Por último cabe destacar en este sentido cómo a través de su adhesión al grupo Heineken, la empresa de origen sevillano persigue superar su arraigada vinculación con la tierra andaluza, a fin de lograr una posición más firme y consolidada en el resto de la geografía española.

En virtud de la implementación de una clara estrategia de especialización en términos de elaboración y comercialización de distintas categorías de cerveza, Cruzcampo ha optado por la oferta de soluciones de valor que permitan responder a los requerimientos de un mercado cervecero cada vez más exigente y formado, que demanda, entre otros factores, diferentes sabores, graduación, o formatos de venta. En este sentido, Cruzcampo se caracteriza por la dedicación de importantes cantidades de recursos a las **actividades de I+D**, con el objetivo de identificar y lanzar al mercado nuevos elaborados a partir de la cebada, al tiempo que desarrolla una **política de mejora continua** de los productos que ya posee en su cartera. Así, cabe destacar la continua modificación y modernización a la que se han visto sometidos los productos de esta empresa durante los últimos años, consecuencia inmediata de los cambios experimentados por los gustos y preferencias de los consumidores.

De su apuesta por la **constante innovación** se desprende el lanzamiento de nuevos productos al mercado cervecero, como lo fueron la cerveza Big, con una boquilla más ancha, y la utilización del envase de Pet para la comercialización de su cerveza Future. Si bien el grado de novedad que incorporan estos productos puede vincularse de manera directa con las características físicas de los envases que utilizan, otras de las innovaciones acometidas por la empresa se encuentran en mayor medida relacionadas con el cliente o segmento de clientes a quienes van dirigidas, y en consecuencia, el tipo de necesidad que pretenden satisfacer.

Tal ha sido el caso del lanzamiento de la nueva cerveza *Cruzcampo Light*, que con un envase diferente, algo más estrecho y alargado, y un contenido alcohólico algo inferior (2,4%), ofrece un 30% menos de calorías, en respuesta a las tendencias sociales actuales preocupadas por la apariencia física y el culto al cuerpo. Del mismo modo, la inclusión dentro de la cartera del grupo de diferentes tipos de *cerveza sin alcohol* es fiel reflejo de la toma de conciencia de esta compañía sobre el auge de las categorías "sin", como consecuencia del

endurecimiento de las sanciones de tráfico atribuidas al consumo de bebidas alcohólicas, y la preocupación de los consumidores por su salud y condiciones físicas.

Otras de las recientes incorporaciones a la cartera buscan el beneplácito de aquellos paladares que prefieren combinar el sabor de la cerveza con ingredientes frutales como el limón o las frutas tropicales. Así, con el lanzamiento de la nueva cerveza Shandy *Cruzcampo Sabor Fruta de la Pasión*, que se une a la existente Shandy Cruzcampo Sabor Limón, la empresa persigue satisfacer los deseos de aquellos consumidores de cerveza más atrevidos a los que les gusta probar nuevas experiencias y degustar los sabores de nuevos combinados de cerveza.

Otro de los grandes pilares del éxito de Cruzcampo radica sin lugar a dudas en su consolidada **imagen de marca** dentro de la industria cervecera española. Esta empresa ha pretendido a lo largo de los años posicionar su marca en la mente de los consumidores a través de su calidad, su saber hacer, su modernidad y su estrecha relación con la obra social y con la sociedad en general. Esta imagen de marca ha experimentado una importante evolución desde sus orígenes, con el fin de dotarla de una mayor modernidad y adecuarla a las tendencias más actuales, sin perder nunca de vista los conceptos que pretende transmitir al mercado (p. e., diversión, espíritu joven, compromiso con la sociedad, salud) y tampoco su vinculación con el maestro cervecero Gambrinus.

En este sentido la implementación de todo tipo de herramientas de **comunicación comercial** ha constituido para Cruzcampo un elemento de vital importancia para tratar de incrementar el nivel de consumo de su cerveza, fidelizar a sus clientes, garantizar el éxito de sus nuevas incorporaciones al mercado, y por supuesto, reforzar su imagen de marca. Junto a la televisión, que constituye el principal medio para la realización de las campañas publicitarias de Cruzcampo, se utilizan otros medios de comunicación como la radio, la prensa, el medio exterior, la asistencia a ferias, o la propia comunicación realizada a través de sus páginas web (p. e., www.cruzcampo.es/, www.cruzcampolight.com/, www.shandycruzcampo.es/), las cuales crean comunidades virtuales interactivas con un código joven y un lenguaje directo, desenfadado y alegre. En ellas los internautas pueden encontrar una serie de divertidos juegos virtuales, una tienda virtual, música que podrán descargar en su ordenador, etc.

Del mismo modo, a la estrecha vinculación social de esta enseña han contribuido en gran medida su interés por las labores de mecenazgo, tanto deportivo, como cultural y social, así como la comunicación realizada desde los organismos y fundaciones anexos a Cruzcampo (p. e., Fundación Cruzcampo, Escuela

de Hostelería Gambrinus).

Por último, se hace necesario destacar la importancia atribuida por esta compañía a la búsqueda del **máximo aprovechamiento de sus canales de distribución** y venta. En este sentido, Cruzcampo ha apostado por la utilización de su red comercial y sus infraestructuras y contactos en materia logística y de transporte, para la comercialización de una oferta de productos adicionales distintos a los de su propia cartera cervecera, aunque relacionados con la industria de bebidas (p. e., agua, vino, zumos, leche). Con todo ello, la empresa persigue reconducir la rentabilidad de su negocio a través de la optimización del volumen de costes atribuido a la distribución física de sus cervezas y la posibilidad de concentrar en sus manos un mayor poder de negociación. De igual forma, con la implementación de este planteamiento estratégico Cruzcampo ofrece a su cartera de clientes del canal Horeca, pues es a ellos a quien se encuentra principalmente dirigida esta estrategia, la posibilidad de concentrar en un único proveedor las compras de un conjunto de productos relacionados. Así, es posible afirmar que esta estrategia constituye al mismo tiempo un relevante instrumento de fidelización de tales consumidores, que queda definido por la oferta de un conjunto de servicios de valor añadido para estos negocios[1].

3. Reflexione sobre diferentes estrategias que faciliten la superación por parte de Cruzcampo de sus debilidades, así como de las amenazas ofrecidas por el entorno.

AMENAZAS

Entre las principales amenazas a las que se enfrenta cualquiera de las empresas que tratan de sobrevivir en la industria cervecera, destaca sin lugar a dudas el grado de rivalidad competitiva existente entre las diferentes compañías nacionales e internacionales. La etapa de madurez en la que se halla inmersa esta industria no hace sino presionar los márgenes de los fabricantes, provocando continuas guerras de precios entre los distintos agentes participantes.

Ante esta situación, Cruzcampo optó desde hace años por una clara **estrategia de concentración** empresarial, aunando sus fuerzas y sus recursos con otras empresas cerveceras. De esta forma, con su incorporación al grupo Heineken

1. La solución a esta pregunta se completa con la lectura del epígrafe 8, en el que se analizan los principales recursos y capacidades de esta empresa.

España se engendró el primer gran grupo cervecero del panorama nacional, que ocupa en la actualidad posiciones de liderazgo. Con la puesta en práctica de esta estrategia de integración, Cruzcampo no solamente logra aumentar de manera notable el alcance y la dimensión de su negocio, sino que al mismo tiempo construye importantes barreras de entrada frente a aquellas empresas que decidan penetrar en el mercado español.

Al mismo tiempo, otro de los elementos competitivos clave utilizado por esta empresa para hacer frente a las presiones competitivas de la industria radica en el diseño e implementación de **acciones continuas de innovación**. En este sentido, Cruzcampo se ha caracterizado desde sus inicios por la realización de permanentes actividades de investigación y desarrollo, y el continuo lanzamiento de nuevos o mejorados productos al mercado.

En relación con el desarrollo de estrategias dirigidas a hacer frente a la presión ejercida por la introducción en el mercado español de las cervezas importadas de bajo precio que comercializan los grandes grupos de distribución, se recomienda la lectura del epígrafe 10.

Por otra parte, las dificultades que atraviesan muchas de las familias españolas para llegar a fin de mes, provocadas básicamente por el encarecimiento de los tipos de interés, y las frecuentes subidas del IPC, ejercen también una influencia a tener en cuenta sobre los hábitos de consumo de los individuos (El Comercio Digital, 2007). Así, la mayor proporción del presupuesto familiar dedicado al pago de la hipoteca de la vivienda familiar provoca que, en muchas ocasiones, los consumidores tengan que ver necesariamente relegado el consumo de esta bebida en los establecimiento del canal Horeca (p. e., bares, cafeterías), para hacerlo en sus respectivos hogares. En consecuencia, la disminución de las ocasiones de ocio a la que deben hacer frente muchas familias, puede llevar aparejada la reducción del consumo de cerveza en los establecimientos de restauración, en la medida en que estos sujetos tienden a permanecer en casa en los momentos de inactividad.

Es por ello por lo que, junto a sus políticas de distribución para el canal Horeca, Cruzcampo ofrece, a través de los lineales de los pequeños comercios de alimentación y de las grandes superficies (p. e., supermercados, hipermercados, tiendas de descuento), su amplia y **heterogénea cartera de productos**, disponible en los distintos formatos (lata, botellín, etc.) y tamaños (33 cl., 25 cl., etc.) para su adquisición directa por parte del consumidor final. Así, dentro del conjunto de soluciones ofertadas por el grupo se encuadran también aquellas de quienes deciden organizar sus reuniones de amigos o familiares en sus casas, como la cerveza Future en envase de Pet de Cruzcampo, o dentro ya de la oferta

del grupo, el barril Heineken de 5 litros. Así lo comunica la propia empresa en sus mensajes publicitarios: *"Tómatela con tus amigos, con la familia, en tu casa, en el bar, en la playa... ¡dónde tu quieras!"*

Las campañas contra el consumo de bebidas alcohólicas también han contribuido considerablemente a la modificación de los hábitos de consumo de los individuos. Frente a esta tendencia social, se plantea la necesidad de que Cruzcampo, a través de planificadas **estrategias de comunicación comercial**, insista, entre otras propiedades funcionales, en los beneficios derivados del consumo moderado de cerveza por su capacidad antioxidante, y la prevención de enfermedades cardiovasculares y la osteoporosis (Sendra y Carbonell, 1999; BuscaSalud, 2004).

Si bien son manifiestamente más reconocidas las propiedades saludables atribuidas al consumo moderado de vino, lo cierto es que éstas no se revelan menores para el caso de la cerveza (El Mundo Vino, 2007). Así, a la mayor promoción de los efectos que el derivado de la uva provoca sobre la salud de los sujetos, han contribuido considerablemente los esfuerzos realizados desde el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. De esta forma, en el año 2003 era presentada la campaña *"Vino, Calidad, Nutrición y Salud"*, con el objetivo de divulgar durante los tres años siguientes los beneficios del consumo moderado de vino entre la población adulta. En línea con este planteamiento, el gobierno apuesta por convertir a España en líder mundial del sector vitivinícola con la puesta en práctica de la *"Estrategia Vino 2010"*, fruto de un largo proceso de debate y reflexión entre multitud de representantes del sector (p. e., organizaciones profesionales, federaciones de empresas vínicas, consejos reguladores, profesionales del sector de la hostelería y la restauración) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2007).

En consecuencia, se plantea desde aquí la posibilidad de acometer iniciativas conjuntas de similares propósitos, a efectos de fortalecer el lugar que ocupa en la actualidad una bebida como la cerveza, y cuyos beneficios quedan, al igual que para el caso del vino, constatados por numerosos estudios científicos realizados (González-Gross et al., 2000). En este sentido, desempeña un papel fundamental la toma de conciencia de los diferentes operadores del sector cervecero sobre la necesidad de asumir la responsabilidad de aunar recursos e implementar **programas de actuación cooperativos**. Todo ello con el fin último de consolidar la posición que ocupa la cerveza dentro de la industria de bebidas española y vincular su consumo con los reconocidos beneficios atribuidos a la dieta mediterránea y con un estilo de vida saludable.

Por lo que respecta al endurecimiento de las penas legales atribuidas al con-

sumo de alcohol al volante, Cruzcampo oferta dentro de su cartera un amplio **abanico de categorías de cerveza sin alcohol** (p. e., marcas Buckler, Kaliber), así como combinados de cerveza con un contenido alcohólico mínimo (Shandy Cruzcampo Sabor Limón y Shandy Cruzcampo Sabor Fruta de la Pasión).

Se hace necesario mencionar también los posibles incrementos a que pueden verse sometidos los impuestos especiales sobre la cerveza, ya que, como es sabido, en la determinación del precio de esta bebida resulta especialmente destacado el efecto ejercido por los gravámenes fiscales. En otras ocasiones, como ha sido el caso de la reciente subida del precio de los cereales, la empresa se ha visto obligada a **incrementar el precio** de la cerveza (Europa Press, 2007). Ante tales eventualidades, la respuesta de la compañía se ha dirigido fundamentalmente hacia el lanzamiento de **campañas de promoción** que faciliten la decisión de compra por parte de los consumidores. Esta medida, necesaria, pero no suficiente, exige, de manera complementaria, la adecuación de las estructuras de explotación de Cruzcampo a la nueva estructura de costes y precios en cuestión.

DEBIILIDADES

Otra de las debilidades asociadas tradicionalmente a la industria cervecera española radica precisamente en el reducido poder de negociación que ostenta cada una de las compañías por separado. Sin embargo, con su **adhesión a la multinacional holandesa**, Cruzcampo ha visto parcialmente minorado este problema, por cuanto con esta incorporación pasar a formar parte del primer grupo cervecero a nivel nacional. En consecuencia, su poder de negociación frente a las grandes cadenas de distribución se ha visto incrementado, en la medida en que en su haber se concentran una extensa variedad de marcas y formatos de cerveza, ampliamente demandados por el mercado español. En consecuencia, los términos de la negociación sobre el conjunto de productos que componen la cartera de negocios de la compañía, se vuelven, de manera conjunta, algo más ventajosos.

A la concentración de un poder de negociación superior contribuye también su estrategia de máxima **rentabilización de los canales de comercialización** y venta, en virtud de la cual éstos son aprovechados para el suministro simultáneo de un conjunto de bebidas distintas de la cerveza.

Al objeto de alcanzar una mayor notoriedad y presencia en el panorama cervecero nacional, y superar al mismo tiempo su histórica vinculación con la zona sur de la península, Cruzcampo decidió pasar a formar parte de la com-

pañía multinacional Heineken. Con esta estrategia de adhesión, Cruzcampo **amplía considerablemente sus posibilidades de expansión** en el resto de la geografía española, por cuanto pasa a disponer con esta decisión de un número adicional de canales o contactos con los que gestionar el aprovisionamiento y la entrada de sus marcas en nuevos segmentos de mercado. No obstante, este planteamiento deberá ir siempre acompañado de una adecuada política de comunicación y promoción que fomente la notoriedad de esta enseña, al tiempo que contribuya a la generación de lealtad hacia la marca.

Cabe mencionar en este sentido la incorporación a su oferta de un conjunto de **servicios adicionales**, que persiguen en última instancia la fidelización de sus clientes, referidos en este caso al sector de la restauración y la hostelería. Entre ellos destaca la provisión de gran parte del mobiliario de estos establecimientos (p. e., sombrillas, mesas, sillas, servilleteros).

En relación con el elevado volumen de gastos que representan dentro de la estructura de costes de Cruzcampo las partidas del personal, atribuidos básicamente a las labores comerciales de aprovisionamiento en los canales de comercialización, conviene realizar varias valoraciones. En primer lugar, dadas las presiones competitivas ejercidas desde el lado de la oferta y, en consecuencia, el manejo de márgenes comerciales muy reducidos, se plantea la imperiosa necesidad de optimizar al máximo las estructuras de explotación, así como la gestión de las operaciones de suministro.

Así, con el objetivo de minimizar la pérdida de tiempo que supone el desplazamiento de los comerciales a su correspondiente delegación para transmitir su reporte comercial al finalizar la jornada, el grupo Heineken ha implementado un **sistema de actualización de la información** en tiempo real, que posibilita llevar un control exhaustivo tanto de los pedidos como de la actividad diaria de cada comercial. Gracias a la utilización de la red de datos GPRS/3G de Vodafone y las aplicaciones desarrolladas por su partner Telynet, los miembros de la red de ventas de Heineken pueden ahora acceder desde su PDA hasta el ERP (SAP) de su organización, lográndose así un mejor control de los procesos (Telynet, 2007).

En otras ocasiones, la complejidad de la situación competitiva y el apremio de la reducción de costes estructurales conducen ineludiblemente al **reajuste del tamaño de la plantilla**, como así lo decidió la compañía para adecuar el volumen de trabajadores a las necesidades de las nuevas infraestructuras en la capital hispalense (Europa Press, 2007).

Una última consideración en relación con la optimización de las estructuras de aprovisionamiento y logística, conduce a la **posibilidad de decidir subcon-**

tratar la totalidad de las tareas de distribución y suministro de esta cerveza, o las relativas a alguno de sus dos canales básicos de distribución (comercio especializado y grandes superficies vs. canal Horeca). Esta decisión contribuiría a la especialización de la compañía en las tareas de investigación de nuevas variedades o calidades, y también en las de elaboración propiamente dichas, poniendo en manos de terceros agentes la labor de visitar y abastecer diariamente a los diferentes clientes.

En relación con la debilidad asociada a su escasa presencia en los mercados internacionales, se recomienda la lectura del epígrafe 4.

En cualquier caso, se desprende de todo lo anterior la implementación por parte de Cruzcampo de una **estrategia de diferenciación** en base a la calidad y la marca de sus productos., que persigue en última instancia, no sin dificultades, consolidar su imagen corporativa y el prestigio atribuido a sus largos años de experiencia dentro del mercado cervecero español.

4. ¿Considera oportuno el lanzamiento de la cerveza Cruzcampo a los mercados internacionales?. ¿Por qué?

Cruzcampo constituye en la actualidad una enseña de ámbito eminentemente nacional, estrechamente vinculada con la sociedad y la cultura andaluza. Implicada con el compromiso de importantes cantidades de recursos para el desarrollo de actividades de investigación, desarrollo e innovación, a fin de satisfacer las necesidades y preferencias de unos clientes cada vez más exigentes y heterogéneos entre sí, lo cierto es que, inicialmente, la internacionalización de su negocio no parece ocupar una posición destacada dentro de sus aspiraciones estratégicas. A ello contribuye el hecho de que el grupo al que pertenece cuente entre la cartera de productos que comercializa con marcas impregnadas de un marcado carácter internacional, como es el caso de la propia cerveza Heineken.

Atendiendo a las cifras de comercio exterior de la cerveza, éstas se revelan negativas para el caso español, si bien se aprecia una pérdida de importancia relativa durante el último de los ejercicios computados. La producción nacional abastece alrededor del 90% del consumo interior, hecho que está provocando una reducción del volumen de las **importaciones**, las cuales se situaron en 57,4 millones de litros en el año 2006, por un valor que ronda los 156 millones de euros. Estas cifras indican significativas reducciones interanuales del 13,7% en volumen y del 4,2% en valor. Por otra parte, señalar que, aunque en

el mercado español se consumen cervezas provenientes de 42 países diferentes, Alemania constituye la principal proveedora, con el 65% del total. A continuación se sitúan los Países Bajos (12%) y México (7%). La mayoría de la cerveza importada se comercializa en latas (65%), seguidas por las botellas (27%) y los barriles (10%) (MERCASA, 2007).

Figura 1: Evolución de la cifra de importaciones y exportaciones de cerveza en Europa

	Importaciones (miles de Hl.)				Exportaciones (miles de Hl.)			
País	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
Austria	450	458	445	549	439	415	443	460
Bélgica	805	877	744	1.023	5.474	5.857	6.539	6.738
Dinamarca	83	90	136	-	2.837	2.466	2.719	3.532
Finlandia	65	78	109	223	274	244	269	239
Francia	4.882	4.807	4.802	5.082	2.388	2.342	2.289	2.046
Alemania	3.228	3.806	3.305	2.738	10.747	10.842	11.056	12.095
Grecia	193	167	184	189	405	440	487	364
Irlanda	645	645	637	-	2.739	3.520	3.839	-
Italia	4.142	4.414	4.437	4.664	428	502	689	884
Luxemburgo	208	167	140	183	155	117	84	79
Holanda	945	785	800	1.138	12.887	13.095	12.913	13.491
Portugal	256	-	75	67	688	775	1.293	1.397
España	3.373	4.010	3.607	3.626	635	626	751	845
Suecia	599	573	505	-	63	33	38	-
Reino Unido	5.448	5.043	6.502	6.464	3.647	3.205	4.084	3.506
Noruega	126	91	130	14	22	17	15	10
Suiza	580	611	634	668	16	21	20	26
Total	26.028	26.622	27.156	29.868	43.844	44.517	47.528	46.183

Fuente: The Brewers of Europe

Por lo que hace referencia a las **exportaciones**, también éstas se han visto reducidas en un 12,2% en volumen, quedando en unos 29,4 millones de litros, y en un 11,3% en valor, llegando hasta los 53,3 millones de euros. El principal mercado de destino de estas exportaciones es Italia, con algo menos del 20% del total, seguida por Portugal, Guinea Ecuatorial, Reino Unido, Francia, Chi-

na, Andorra y Taiwán. La botella resulta el envase más popular, con el 60% del total. En segundo lugar se sitúan las latas, con el 28% (MERCASA, 2007).

España ocupa el tercer lugar dentro de la Unión Europea en lo que se refiere a producción de cerveza, por detrás de Alemania y Reino Unido. A nivel mundial, constituye la novena potencia cervecera, superada, además de por los dos países antes mencionados, por Estados Unidos, China, Brasil, Japón, México y Rusia (MERCASA, 2007).

Las anteriores cifras constatan el elevado grado de rivalidad competitiva que caracteriza el mercado de la cerveza, tanto a nivel nacional como internacional. La existencia de poderosos grupos multinacionales y la incorporación de estructuras de explotación que minimizan los costes de elaboración de estas bebidas, dificultan aún más la supervivencia competitiva de enseñas como Cruzcampo.

No obstante, con el fenómeno de la globalización y la apertura de las economías internacionales, la decisión de penetrar en los mercados exteriores se sitúa a la orden del día entre las empresas. El consumo de productos de alimentación y bebidas forma parte de un mercado cada vez más global, sometido a la influencia de los medios de comunicación masivos, y al auge experimentado por las tecnologías de la información y las comunicaciones, (Munuera y Rodríguez, 2002). En virtud de estas consideraciones, y bajo la perspectiva, por otra parte, del grado de madurez del sector cervecero español, y la creciente presión competitiva ejercida por la afluencia de producciones procedentes de terceros países, se procede a continuación a señalar los posibles argumentos que podrían llevar a esta empresa a plantearse la internacionalización de sus actividades.

En virtud del continuado proceso de fusiones al que se ha visto sometida la compañía durante los últimos años, Cruzcampo **ha pasado a formar parte del Grupo Heineken**, que constituye en la actualidad uno de los principales grupos cerveceros a nivel europeo, y dispone ya de una imagen de marca consolidada y un posicionamiento sólido en sus diferentes mercados de destino. En consecuencia, Cruzcampo podría valerse de la utilización de los canales e infraestructuras de la multinacional para la comercialización y puesta en mercado de sus productos. Con todo ello, contribuiría a fomentar la obtención de economías de escala y alcance en las actividades de suministro, derivadas de un mayor volumen de las operaciones empresariales en los mercados exteriores.

Por otra parte, se aprecian **niveles de consumo de cerveza considerablemente superiores** a los españoles en diferentes países europeos (p. e., Alemania, Austria, Dinamarca, Luxemburgo), situándose España en el décimo lugar

por consumo per cápita de cerveza dentro de la Unión Europea (MERCASA, 2007), tal y como puede apreciarse en la figura 2. De esta manera, la posibilidad de alcanzar un mayor grado de vinculación con los mercados internacionales ofrece importantes oportunidades de crecimiento para Cruzcampo.

Figura 2: Consumo per cápita de cerveza en Europa (litros)

País	2000	2001	2002	2003
Austria	108,1	107	109,3	110,6
Bélgica	99	98	96	96
Dinamarca	102,2	98,6	96,7	96,2
Finlandia	77,9	80,2	81	80,2
Francia	36,2	35,9	34,7	35,5
Alemania	125,3	122,4	121,5	117,7
Grecia	40	39	39	39
Irlanda	125	125	124,8	118
Italia	28,1	28,9	28,2	30,1
Luxemburgo	108,2	100,9	98,5	106,6
Holanda	82,8	80,5	79,2	78,7
Portugal	62,3	61,3	58,6	-
España	72	75,7	73,4	78,3
Suecia	56,4	55,4	55,9	55,4
Reino Unido	97,2	99	100,6	101,5
Noruega	52	51	51,6	50
Suiza	58,3	57,2	56,6	58,7

Fuente: The Brewers of Europe

Como también es sabido, las favorables condiciones climatológicas españolas y la importante **afluencia turística a nuestro país**, contribuyen de manera decidida al consumo de cerveza. Así, se observa al mismo tiempo cómo una cantidad importante de los turistas que nos visitan proceden de países con arraigadas culturas cerveceras. En este sentido, cobra especial importancia la posibilidad de utilizar las conexiones socio-culturales para vincular a este segmento de potenciales clientes con el consumo de cervezas españolas como Cruzcampo, a efectos de que una vez regresen a sus países de origen, puedan continuar accediendo a la compra y el consumo de esta cerveza en las estanterías de sus supermercados o en las tabernas que suelan frecuentar.

Adicionalmente, la incorporación de la línea de negocio Cruzcampo a la cartera de Heineken España, contribuye notablemente a **complementar y di-**

versificar la oferta de productos del grupo en los mercados internacionales, ampliándose así la amplitud y profundidad del conjunto de cervezas que la multinacional puede comercializar en el mercado europeo a través de sus canales de distribución (aumentan los tipos de cerveza, el número de marcas, la procedencia de las mismas, los formatos, etc.).

En este sentido, podría resultar interesante para la difusión y promoción de la enseña española entre los consumidores europeos, el diseño e implementación de algún tipo de estrategia de comunicación que vincule la cerveza Cruzcampo, por su condición de cerveza española, con la apreciada **dieta mediterránea**, como consecuencia de la espectacular acogida que ésta ha venido experimentando durante los últimos años.

Si bien de lo anterior se desprende la oportunidad que en términos de crecimiento potencial ofrece para Cruzcampo su pertenencia al grupo Heineken España, también deben considerarse otros factores como la fuerte desvinculación que hasta su fusión con la multinacional Cruzcampo ha poseído sobre el resto de la geografía española, encontrándose la producción, distribución y consumo de esta cerveza prácticamente limitada al territorio andaluz. Por lo tanto, se impone la necesidad de consolidar su presencia para el resto del panorama cervecero nacional, tarea complicada dado el posicionamiento que otras compañías ya poseen, al igual que ha sucedido con Cruzcampo para la comunidad andaluza.

De igual forma, las expectativas que ofrecen los mercados internacionales no prometen ser mucho más esperanzadoras. Los riesgos inherentes a la internacionalización de cualquier negocio, aun contando con el apoyo de un gran grupo multinacional a las espaldas, no dejan de serlo también para Cruzcampo. Peligros que para la industria cervecera, vienen fundamentalmente provocados por la amenaza que representa la entrada en el mercado de producciones elaboradas a partir de **estructuras de costes considerablemente más reducidas**. A esta realidad habría que añadir la necesidad de acometer relevantes **inversiones en publicidad** e imagen de marca, a fin de poder afrontar con garantías la importancia que algunos de los países de mayor cultura cervecera otorgan a la marca de la cerveza que consumen.

Por otra parte, bajo la consideración del elevado número de productos que componen la cartera de productos de Cruzcampo, y de los diferentes canales de distribución utilizados para su distribución (p. e., supermercados, hipermercados, canal Horeca), la decisión de internacionalización supone un considerable **esfuerzo en las actividades de planificación, gestión y control** de los suministros en los mercados exteriores.

No obstante, no parece desaconsejable para la empresa sevillana valorar la posibilidad de establecer algún tipo de **alianza ó acuerdo de distribución** con alguno de los principales grupos cerveceros de los países de destino en cuestión, a fin de penetrar en los mercados internacionales de la mano de un distribuidor extranjero sólido y experimentado. Tal ha sido el caso de la compañía Damm, que anunció su entrada en Estados Unidos, a través de la firma de un acuerdo de distribución con el grupo United States Beverage (USB); o el acuerdo alcanzado en marzo del año 2007 con Anheuser-Busch -fabricante de Budweiser- para vender su popular *Estrella Damm* en el Reino Unido (Expansión, 2007).

En cualquier caso, la decisión por parte de Cruzcampo de introducir sus productos en los mercados exteriores constituye únicamente el principio de un entramado de actividades de diseño e implementación de decisiones estratégicas, con vistas al establecimiento de un conjunto de relaciones estables y duraderas con los países de destino. Este camino, cada día más complejo por la creciente rivalidad competitiva a la que deben enfrentarse las compañías cerveceras, persigue en última instancia satisfacer las necesidades y deseos específicos del consumidor europeo.

5. A la luz de los datos que se desprenden del sector cervecero y los actuales estilos de vida de los individuos, ¿considera que Cruzcampo deberá centrar sus esfuerzos en un futuro, sobre el sector de la hostelería y restauración, o sobre las grandes cadenas de distribución? Razone su respuesta.

La demanda de cerveza se encuentra concentrada en diferentes segmentos de consumo, en función del canal de distribución considerado. En el caso del canal alimentación, los principales demandantes son las grandes superficies (integradas por las compañías líderes en distribución, como Auchan o Carrefour) y las centrales de compra (entidades de carácter cooperativo, creadas por agrupaciones de medianas y pequeñas compañías que operan en el sector alimentación como, por ejemplo, el Grupo IFA) (Tribunal de Defensa de la Competencia, 2007). Según datos de ACNielsen, en el año 2005 los puntos de venta con una superficie superior a 400 m2, a pesar de representar únicamente un 12% sobre el número total de establecimientos, representaron el 73% de las ventas totales de cerveza en el canal alimentación. En este sentido, el creciente volumen de concentración del sector de la distribución comercial detallista

obliga a las distintas compañías cerveceras a aceptar las estrictas condiciones de pago impuestas por las grandes superficies de distribución, a fin de poder estar presentes en sus lineales.

Por el contrario, **el canal Horeca está integrado por pequeños y medianos establecimientos**, así como por redes de franquicias con establecimientos en todo el territorio nacional. En el caso de los establecimientos tradicionales, el poder de negociación se encuentra del lado de las cerveceras, y la exclusividad puede venir impuesta por el reducido tamaño de los puntos de venta tradicionales, en los que las limitaciones de espacio para almacenamiento y de gestión de contratos de suministro con numerosos proveedores reducen las posibilidades de elección de marcas que ofrecen a los consumidores (Tribunal de Defensa de la Competencia, 2007). Por otra parte, adquieren especial relevancia en este canal los descuentos establecidos en base al volumen o frecuencia de los pedidos, así como el tipo de cerveza demandada por el consumidor en la región geográfica concreta en la que se encuentre el establecimiento.

Por último, juegan un papel clave y decisivo dentro de todo este proceso los consumidores finales, pues son quienes en definitiva realizan la elección final de compra, en función de sus percepciones, sus exigencias, restricciones presupuestarias, etc. Precisamente en relación con los **patrones de comportamiento de los consumidores** finales cabe realizar algunas consideraciones, desarrolladas a continuación.

En la actualidad, el **factor tiempo** se ha convertido en un claro determinante de los mercados de gran consumo. Los cambios en el estilo de vida de los hogares han llevado al desarrollo de productos y servicios que facilitan el ahorro de tiempo, buscan la conveniencia, y aportan valor al consumidor, incidiendo de forma significativa en la composición de la cesta de los hogares españoles. Los consumidores han modificado cuánto, cómo y dónde realizan sus compras y comidas. Disponer y disfrutar del tiempo constituye a día de hoy una prioridad para los consumidores.

Según los últimos resultados del estudio TNS LifeSTYLES, el 60% de las amas de casa declaraban en el 2004 no disponer nunca de tiempo libre, frente a un 58% en el 2003 (Montserrat, 2004). Además, manifiestan su deseo por evitar emplear el poco que les queda, en las tareas de compra, preparación y manipulación de alimentos. De esta forma, la falta de tiempo está provocando cambios importantes en los hábitos alimentarios de los consumidores.

Todos estos productos vienen a responder a las necesidades de un nuevo consumidor urbano, con menos tiempo para cocinar, mayor poder adquisitivo, y que demanda productos cada vez más elaborados, envasados y que conser-

ven sus propiedades y frescura. Entre los principales determinantes que han contribuido a este fenómeno cabe señalar la masiva incorporación de la mujer al mercado laboral; el creciente número de hogares unifamiliares y la disminución del número medio de personas por hogar; la individualización en la elección de los alimentos; así como la importancia que ha venido cobrando el ocio en los últimos años, en la medida en que los consumidores están más preocupados por su calidad de vida y tiempo libre.

Se observa así un importante **crecimiento del consumo de alimentos** por parte de los sujetos **fuera de su hogar**, que en muchos países supone ya casi un tercio del total, y que incluye tanto a la hostelería y restauración más tradicional como a la restauración colectiva, las nuevas cadenas de comida rápida, etc. (Ramírez, 2003). Cuestiones como la imagen, la proximidad, la calidad de los productos y servicios, el horario, el precio, e incluso el papel que juega el ocio como opción de compra o el tiempo empleado, son algunas de las más relevantes dentro del proceso de elección de compra por parte del consumidor europeo. En términos generales, cada vez es mayor el peso que los servicios proporcionados y las acciones de innovación poseen sobre las decisiones de compra de los sujetos (Langreo, 2003).

Por otra parte, se hace necesario destacar el **relevante papel que el sector de la restauración** y la hostelería posee sobre la distribución y el consumo de una bebida como la cerveza. La importancia del consumo de cerveza en el canal hostelero se refleja en que esta bebida constituye, después del café, el principal producto dentro de la actividad de un bar en términos de facturación (Ecovidrio, 2001). Así, mientras el consumo total de cerveza en España es de 59,1 litros por persona y año, el consumo realizado en bares, restaurantes y hoteles es sin lugar a dudas el más importante, pues representa el 73,5% del consumo total. Los hogares ocupan el segundo lugar con un porcentaje del 26,2% del consumo global de cerveza distribuida a través del canal de alimentación (tiendas, supermercados y grandes superficies), mientras que el llamado consumo institucional acapara el restante 0,3% (MERCASA, 2007) (véase figura 3).

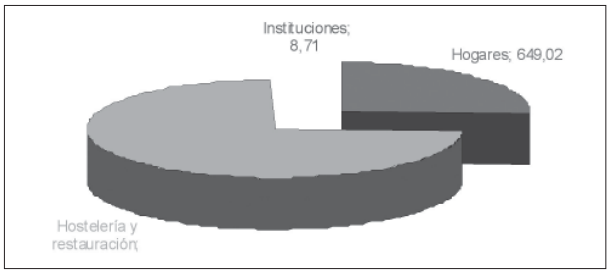


Figura 3: Consumo de cerveza en España (2005) (M. de litros)

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Constituye así un rasgo característico de la sociedad española su enorme interés y afición por el sector restaurador, dedicando a este fenómeno un considerable porcentaje del presupuesto familiar. Entre los factores socioeconómicos que favorecen esta tendencia cabe destacar los siguientes (Ecovidrio, 2001):

• **Horarios de comercios y establecimientos de ocio**: Los horarios de apertura al público de los comercios y otros establecimientos de ocio son cada vez más amplios, de manera que existen más facilidades para comprar y/o consumir y también durante más tiempo.

• **Mayor poder adquisitivo:** Durante las últimas décadas, las cifras económicas señalan un crecimiento en la riqueza de la población, lo que significa también un aumento de la capacidad de compra y de consumo.

• **Ocupación laboral de la mujer:** Cada vez es mayor el porcentaje de mujeres ocupadas frente a las que se dedican al cuidado del hogar. Este hecho implica que no se disponga de mucho tiempo para cocinar y/o comer en casa.

• La d**isminución** de la frecuencia de las **comidas en los hogares** y del tiempo disponible.

Figura 4: Consumo y gasto de bebidas en España (2006)
(M. de litros y M. de € respectivamente)

	Hogares		**Hostelería y restauración**		**Instituciones**		**Total**	
	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto
Zumos y néctar	483,73	389,53	269,00	405,74	21,53	17,56	774,25	812,83
Agua mineral	2.225,64	433,15	764,39	342,59	47,63	12,94	3.037,66	796,67
Gaseosa	221,23	58,02	111,00	80,17	1,91	1,31	334,15	139,49
Bebidas refrescantes	1.630,68	1.322,22	927,99	1.715,23	20,39	24,43	2.579,06	3.061,88
Cerveza	690,77	731,07	1.876,34	2.921,46	9,44	12,04	2.576,55	3.664,57

Fuente: Martín (2007), a partir de datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006)

Conviene tener claro que el consumo y el gasto orientado a la heterogénea familia de las bebidas tiene una importancia notable en el segmento de la hostelería y la restauración, concentrando el 25% del consumo de agua mineral o el 36% de la demanda de refrescos. Esta tendencia todavía es más acusada en el caso de la cerveza, que alcanza en hostelería y restauración un 73% del

consumo y un 79,7% del gasto (Martín, 2007).

Figura 5: Consumo y gasto de bebidas en España detallado para el canal Horeca (2006) (M. de litros y M. de € respectivamente)

	Restaurantes		Cafeterías y bares		Hostelería		Total	
	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto
Zumos y néctar	49,8	77,1	201,8	304,0	17,4	24,6	269,0	405,7
Zumo de uva	5,5	7,0	32,1	39,8	1,0	1,7	38,7	48,5
Zumo de naranja	13,4	22,0	43,0	67,2	6,4	9,6	62,8	98,8
Zumo de melocotón	12,2	18,9	49,7	78,1	3,6	4,6	65,5	101,5
Zumo de piña	13,4	21,2	53,1	83,4	5,0	6,7	71,5	111,3
Otros zumos	5,4	8,0	23,8	35,6	1,4	2,1	30,5	45,6
Agua mineral	267,1	118,2	438,2	202,6	59,1	21,8	764,4	342,6
Gaseosa	34,7	25,3	69,3	50,9	7,0	4,0	111,0	80,2
Bebidas refrescantes	225,1	409,5	665,5	1.243,8	37,4	61,8	928,0	1.715,2
Refresco de naranja	48,5	83,1	127,8	227,4	8,2	12,4	184,6	322,9
Refresco de limón	38,1	66,8	119,9	212,6	6,8	10,6	164,8	290,1
Refresco de cola	114,4	211,7	317,9	600,4	17,1	28,8	449,4	840,9
Tónica	15,8	31,9	63,9	127,2	3,2	6,0	82,9	165,2
Otros refrescos	8,3	15,9	36,0	76,3	2,0	4,0	46,3	96,2
Cerveza	461,0	715,0	1.347,5	2.104,3	67,9	102,2	1.876,3	2.921,5

Fuente: Martín (2007), a partir de datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006)

La figura 5 detalla la vertiente del consumo y del gasto en zumos, agua mineral, gaseosa, refrescos y cerveza, efectuado desde hostelería y restauración. En cuanto al consumo, destaca el volumen demandado de cerveza (1.876,3 millones de litros), principalmente en bares y cafeterías, y también en relación con el gasto las cifras más relevantes se hallan referidas a la cerveza (2.961,5 millones de euros). Considerando que las actividades de hostelería y restauración se desglosan en tres segmentos básicos (restaurantes, cafeterías y bares y hostelería), cabe destacar cómo la mayor demanda relativa de cervezas se observa en los bares y cafeterías (Martín, 2007).

Esta realidad ha despertado el mayor interés de las cerveceras españolas por la racionalización de sus estructuras de costes a través de un **mayor control sobre la distribución** de sus productos en hostelería y restauración, canal en el que los márgenes comerciales representan entre el 20 y el 25% del precio final

al establecimiento (Sánchez, 2004).

Una clara consecuencia de todo ello ha sido el **desarrollo de establecimientos franquiciados** por parte de las principales cerveceras, no sólo para incrementar el consumo y tratar de crear una cultura en torno a la cerveza, sino también para potenciar sus respectivas marcas (Cinco Días, 2000).

Heineken España no se ha quedado atrás en este proceso, de forma que en la actualidad sus cervecerías temáticas se encuentran en pleno proceso de expansión por todo el territorio nacional. La idea es crear diferentes cadenas y conceptos que abarquen diversos nichos de mercado, con el objetivo de que en el año 2010 el grupo cuente con casi 1.000 cervecerías, todas ellas gestionadas en régimen de franquicia, según explica el director de Temáticos y Especialidades de Heineken España, Jesús Barrio. Cada una de las líneas de negocio está orientada a un público concreto y presenta un perfil diferente (véase figura 6) (Cinco Días, 2005). La multinacional holandesa persigue fundamentalmente tres objetivos con la implementación de esta estrategia (Cinco Días, 2005):

- Liderar el desarrollo de la hostelería temática y modernizar el sector.
- Difundir la cultura cervecera en un país como España, tradicionalmente más implicada en otros productos como el vino.
- Ayudar a los inversores a maximizar la rentabilidad de sus establecimientos.

Figura 6: Cervecerías temáticas de Heineken España a partir de párrafo subrayado en azul

Gambrinus es una cervecería tradicional española que evoca el ambiente de la fábrica de Cruzcampo de principios de siglo XX. Sus rasgos de identidad son un ambiente diferenciado que recrea la cultura cervecera, junto a la cerveza Cruzcampo de barril como producto estrella, acompañada de tapas y raciones, con la variedad de la amplia gastronomía española.

La Amsteleria desarrolla un concepto de autoservicio acorde con el consumidor joven al que pretende dirigirse. Inspirada en una tienda moderna del siglo XX, su principal rasgo es el AutoPull, grifo colocado en una mesa alta donde el consumidor puede servirse él mismo su cerveza. Grandes vitrinas expositoras guardan en su interior las

botellas de Amstel. La barra, con su encimera de cristal y madera, permite ver la selección de pinchos fríos que se encuentran en todos los locales.

Cruz Blanca es una cervecería tradicional de ambiente castizo. Su principal oferta es la cerveza de barril Cruzcampo y las tapas marineras (conservas, fritos, ahumados y pescados). Está orientada a un público también urbano, aunque con una proyección geográfica que va desde Madrid capital a la zona de Levante. El nombre comercial evoca la antigua cadena de cervecerías Cruz Blanca, propiedad de Cruzcampo desde principios de siglo y actualmente de Heineken España.

The **Guinness** House son pubs con un carácter más acorde con la evolución de los tiempos y los gustos de los consumidores. Han sabido conjugar la atmósfera acogedora de los pubs tradicionales, manteniendo el referente de la madera oscura, con elementos actuales, como el cristal, la iluminación cambiante, o la decoración de la barra. En la fachada se ha querido reflejar el estilo de las típicas puertas de las casas dublinesas, pintadas en colores vivos. Están orientados a un público urbano, joven, que se reúne sobre todo en la tarde y la noche.

Desde 2003 Heineken España comercializa las marcas Paulaner Hefe-Weissbier, Paulaner Original Münchner y Paulaner Salvator. La adquisición de estas marcas europeas despertó la idea de crear un establecimiento idóneo para su consumo. **Paulaner Bierhaus** es una cervecería alemana adaptada al enfoque español, con mayor actividad en la barra que en Alemania. Pretende ser una fiel reproducción de las cervecerías alemanas con el aspecto y funcionamiento de éstas. Con alimentos clásicos de la zona (salchichas, codillos, chucrut, etc.) e impregnado de detalles bávaros, el local cobra especial importancia en la comida y en la cena.

Beer Station es una cervecería internacional que recrea una estación de tren de principios de siglo XX. Su principal activo es poder disfrutar de una gama de cervezas acompañadas de una gastronomía centroeuropea. Beer Station apuesta por la cerveza de importación y por un consumidor de clase media y alta que se reúne sobre todo en horario de tarde y noche.

Fuente: Elaboración propia a partir de Heineken (2007)

A la luz de los datos anteriores, parece lógico pensar que la compañía sevillana debería centrar sus esfuerzos en el **sector de la hostelería y restauración**, fundamentalmente por las posibilidades de crecimiento futuro que estos establecimientos ofrecen. Ha quedado constatada la notable importancia que el canal Horeca posee sobre la demanda de una bebida como la cerveza en España, habiéndose expuesto para ello diferentes indicadores tanto desde la vertiente del consumo como desde la vertiente del gasto. En consecuencia, Cruzcampo debería apostar estratégicamente por la dotación de los recursos organizativos necesarios para la creación y el mantenimiento de vínculos y relaciones estables a largo plazo con los distintos agentes que componen el canal Horeca.

6. ¿Es posible afirmar que Cruzcampo se encuentra orientada hacia el mercado?. ¿Por qué?

La orientación al mercado promueve la gestión empresarial basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con mayor excelencia que la competencia. Fomenta la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que la de sus competidores (Santos et al., 2002).

Las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se efectúan, básicamente, desde dos perspectivas: la cultural y la de comportamiento u operativa (véase figura 7). Bajo el primer enfoque la orientación al mercado se describe como una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y los competidores son el eje central de la empresa. Ello significa que este concepto

representa un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización, desde los que se trata de estimular la creación de mayor valor para los clientes (Day, 1994; Slater y Narver, 1995).

Figura 7: Aplicación de las perspectivas cultural y operativa de orientación al mercado al caso de Cruzcampo

Slater y Narver (1995)	Orientación a los clientes	Seguimiento de las tendencias sociales y los gustos o preferencias de los individuos para la adaptación de su oferta.
	Orientación a los competidores	Rastreo de los principales movimientos de los competidores (p. e., procesos de concentración, grado de especialización, estrategias de precios).
	Coordinación interfuncional	Combinación de sus recursos en el proceso de creación de un valor superior para los clientes.
Kohli y Jaworski (1990)	Generación de inteligencia de mercado	Identificación de las necesidades de los clientes, así como de cualquier otro dato relativo a los competidores o al entorno.
	Diseminación de la inteligencia de mercado	Difusión de esta información entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa.
		Desarrollo e implementación de las estrategias y acciones oportunas.

Fuente: Elaboración propia

La orientación al mercado entendida como **cultura**, centra todos sus esfuerzos en la creación y el sostenimiento rentable de un valor superior para el consumidor, considerando también los intereses de otros grupos de interés, al tiempo que proporciona las normas de comportamiento relativas al desarrollo y la respuesta organizativa a las informaciones del mercado (Slater y Narver, 1995).

Centrando nuestra atención en el caso de la empresa sevillana, es posible identificar los tres componentes básicos a los que hace referencia esta corriente de pensamiento. En primer lugar, Cruzcampo ha manifestado desde sus inicios una clara **orientación a sus clientes**, por cuanto su cartera de productos y ser-

vicios persigue en última instancia satisfacer las necesidades de sus múltiples segmentos de mercado. Para ello, la compañía realiza un continuo seguimiento de las tendencias sociales y los posibles cambios en los gustos o preferencias de los individuos, a fin de ofrecer variedades y formatos de cerveza acordes con los mismos (p. e., mayor desarrollo de las variedades sin alcohol, combinados de cervezas con otras bebidas).

En segundo lugar, la rivalidad competitiva de este sector, provocada por el grado de madurez de la industria y la entrada de grupos cerveceros procedentes de terceros países, hacen necesaria para Cruzcampo la **orientación hacia sus competidores**. En este sentido, los procesos de reorganización y concentración acometidos en el sector, junto al elevado grado de diferenciación y especialización alcanzado por las principales fábricas, y las continuas guerras de precios desarrolladas entre las mismas, son algunos de los principales movimientos o estrategias emprendidas por los competidores de la firma hispalense. Sobre éstas y otras acciones competitivas Cruzcampo trata de mantener sus informaciones actualizadas, con el propósito de poder diseñar e implementar las estrategias oportunas que le permitan mantener y consolidar su posición en la industria cervecera española.

Por último, la combinación de estos dos planteamientos conduce ineludiblemente al empleo coordinado de los recursos de la cervecera en el proceso de creación de un valor superior para los clientes **(coordinación interfuncional)**. Todo ello se traduce para Cruzampo en la implementación de un conjunto de estrategias de marketing destinadas al desarrollo y comercialización de un conjunto de productos nuevos o mejorados que satisfagan las necesidades actuales o potenciales de los diferentes segmentos de consumidores, y al mismo tiempo, contribuyan a fortalecer su posición de mercado, a expensas de la fuerte rivalidad competitiva impuesta por el resto de grandes grupos del sector. Algunos de los recursos clave en todo este proceso de coordinación interfuncional son, sin lugar a dudas, sus considerables esfuerzos en investigación e innovación, la consolidación de su imagen de marca en la industria cervecera, y la máxima rentabilización de sus canales de distribución.

Por su parte, la perspectiva de **comportamiento u operativa** implica la definición del concepto de orientación al mercado señalando las tareas que deben ser ejecutadas en la organización para que esté realmente orientada al mercado (Santos et al., 2002), es decir, se parte de que la orientación al mercado requiere de un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica (Kohli y Jaworski, 1990).

Desde este planteamiento, Cruzcampo identifica en primer lugar el conjun-

to de necesidades, tanto actuales como futuras o potenciales, de sus diferentes segmentos de clientes. Así, el consumo de una bebida como la cerveza se ha visto afectada a lo largo de los años por múltiples factores sociales o culturales (p. e., mayor gravamen fiscal, cuidado del cuerpo y del aspecto físico, penalización del consumo de alcohol al volante, auge de las cervezas especiales). En este sentido, Cruzcampo ha dedicado importantes recursos al seguimiento y escaneo de este conjunto de tendencias sociales y de comportamiento de los individuos, a fin de poder ser adecuadamente canalizadas y valoradas en el seno de la compañía. Junto a estas informaciones, la empresa se preocupa de igual forma por internalizar cualquier otro dato relativo a la actuación de los competidores o a la propia evolución de las fuerzas del entorno. Todo ello constituye en definitiva la primera de las etapas del concepto de orientación al mercado comportamental **(generación de inteligencia de mercado).**

Una vez recopilada toda la información relevante en relación con los clientes, los competidores, y el entorno en general de esta cervecera, comienza su diseminación entre los diferentes departamentos y áreas que la componen, con el objetivo de que sus respectivos trabajadores y responsables realicen una valoración de la situación **(diseminación de la inteligencia de mercado)**. De esta evaluación se desprenderá la necesidad de desarrollar o no alguna estrategia o actuación competitiva a partir de la información generada. En caso afirmativo, el siguiente paso para Cruzcampo vendrá definido por la planificación estratégica de las acciones a desarrollar **(respuesta organizativa emprendida por la organización)**, previa determinación y cuantificación de los objetivos correspondientes y los recursos necesarios para su implementación.

Así por ejemplo, han sido múltiples las estrategias acometidas por la empresa sevillana para: responder a las nuevas tendencias detectadas en el mercado (a través de la continua modificación y modernización de su cartera de productos, en respuesta a los cambios experimentados por los gustos y preferencias de los consumidores); diferenciar su oferta frente a la de sus principales competidores (mediante la utilización de sus canales de distribución para la comercialización de un conjunto de bebidas complementarias a la cerveza a los miembros del canal Horeca); o revitalizar su imagen corporativa, volviéndola más acorde con las tendencias más actuales y modernas (a través de la evolución de los colores y diseños de las etiquetas de los productos, la utilización de nuevos materiales y envases, etc.).

7. ¿Consideraría acertada la decisión de la empresa si ésta decidiera subcontratar la totalidad de las labores de distribución de sus cervezas?

En primer lugar se hace necesario señalar la existencia de **dos canales de distribución** diferenciados para la cartera de productos de Cruzcampo. Así, un consumidor de cerveza cualquiera podrá localizar los productos de esta compañía en las estanterías de las grandes superficies, como hipermercados y supermercados, o de aquellos otros establecimientos de dimensiones más reducidas, como los pequeños comercios de comestibles, o bien optar por degustarla directamente entre las paredes de un restaurante o cafetería. Así, es posible distinguir entre los canales de comercialización utilizados para la distribución de la cerveza Cruzcampo a los establecimientos dedicados a la venta de productos de alimentación y bebidas, y aquellos otros dirigidos a la gestión de las relaciones con el sector Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías).

En cualquier caso, y con independencia del tipo de cliente al que vayan dirigidos sus productos (consumidor final ó establecimientos de restauración), lo cierto es que los **gastos de comercialización y distribución de la cerveza** conforman una de las partidas más significativas dentro de la estructura de costes de esta industria, por cuanto llevan aparejadas importantes desembolsos en términos de medios de transporte utilizados, derivados fundamentalmente de la adquisición y amortización de una adecuada flota de camiones, y también en relación con el elevado número de trabajadores que se requieren, para garantizar en óptimas condiciones la realización de estas labores de aprovisionamiento.

Precisamente por este motivo, con el propósito de optimizar las labores de su personal de ventas, así como sus estructuras logísticas y de distribución, Cruzcampo decidió utilizar sus canales de comercialización para el aprovisionamiento de un conjunto de bebidas complementarias a la cerveza. Con todo ello, la compañía ofrece un servicio de suministro integral que contribuye a incrementar el valor percibido por los clientes del canal Horeca, al concentrar en un único agente el aprovisionamiento de una serie de inputs relacionados.

Adicionalmente, junto a la distribución física de su cerveza y otras bebidas, Cruzcampo ofrece un conjunto de servicios adicionales, fundamentalmente relacionados con el acondicionamiento de los locales y el abastecimiento de los diferentes elementos que componen el mobiliario de los establecimientos de hostelería, como sombrillas, mesas, sillas, servilleteros, así como distintos elementos decorativos, todos ellos claro está, serigrafiados con la enseña Cruzcampo.

Las anteriores estrategias responden a la clara predisposición de la empresa por ofrecer un **valor superior a sus clientes**, en este caso, del sector de la hostelería y la restauración. Con ello se constata la especial dedicación exigida por un canal en auge (véase epígrafe 5), para el que cualquier esfuerzo de la compañía parece insuficiente, dadas las presiones competitivas de la industria cervecera española.

En este sentido, se hace necesario destacar **la peculiaridad de las relaciones con los miembros del canal Horeca**, por cuanto se demanda la existencia de un contacto permanente entre proveedor y distribuidor, así como una relación personal y fluida entre ambos, de la que puedan derivarse beneficios satisfactorios para ambas partes. Desde el punto de vista del establecimiento, éstos se traducirán en la prestación de un servicio de calidad a los clientes, tratando de optimizar la relación calidad-precio de las mercaderías adquiridas. Para Cruzcampo, las pautas del éxito alcanzado se conformarán en virtud del establecimiento y la posterior consolidación de las relaciones a largo plazo con el local de restauración en cuestión. Dicho de otra manera, la compañía hispalense persigue en definitiva con la gestión de sus relaciones con el canal Horeca la fidelización de este segmento de clientes. Es precisamente por este motivo por el que cobra especial importancia la búsqueda del contacto personal de la red comercial de Cruzcampo.

En consecuencia, la posibilidad de subcontratar la totalidad de estas funciones, y prescindir por tanto de una relación directa con los responsables de los establecimientos de hostelería, dificulta considerablemente la gestión de las relaciones con estos clientes. La **eliminación de estas labores de intermediación** podría provocar para Cruzcampo la aparición de una importante debilidad interna, en la medida en que la calidad de servicio ofrecido al canal Horeca constituye uno de los principales activos estratégicos de la compañía, especialmente por la relevancia que este canal ostenta dentro de la industria (el 73,5% del consumo total de cerveza en España es realizado en establecimientos como bares, restaurantes y hoteles). En este sentido, con la externalización del suministro al canal Horeca, Cruzcampo asume una importante pérdida de control sobre las tareas de aprovisionamiento a este segmento. Así, cualquier problema provocado por la empresa subcontratada, asociado a una mala gestión de las operaciones de suministro, podría generar nefastas consecuencias sobre la imagen corporativa de Cruzcampo.

Sin embargo, no apuntan en la misma dirección los argumentos vinculados a la estructura de costes de la empresa, y por extensión, del resto de la

industria cervecera. La apertura comercial de los mercados y la entrada de cervezas de importación de bajo precio han agudizado de manera considerable la rivalidad competitiva entre los operadores cerveceros españoles. Ante esta situación, Cruzcampo, y con ella el resto de oferentes de la industria, afrontan la necesidad de **optimizar la utilización de sus recursos** y el funcionamiento de sus estructuras de explotación. Así, los cuantiosos gastos en los que incurren anualmente estas compañías, tanto en personal como en infraestructuras y medios de transporte, no hacen sino respaldar las opiniones que abogan por la subcontratación de estas funciones de distribución. Con ello, Cruzcampo no sólo lograría una drástica reducción de su cifra de costes fijos y variables, sino también la posibilidad de concentrar sus esfuerzos y recursos en las labores de investigación y en la especialización productiva, en respuesta a su mencionada política de innovación continua.

Las anteriores valoraciones constatan la dificultad que entraña la decisión de subcontratar las labores de distribución y comercialización por parte de cualquier compañía (véase figura 8). En el caso de Cruzcampo esta elección se vuelve algo más compleja, debido fundamentalmente a las divergencias existentes entre sus dos canales de ventas diferenciados, y las especiales exigencias de la gestión de la relación con el canal Horeca. En virtud de todo lo anterior, parece oportuno **desaconsejar la subcontratación** de las tareas de suministro al segmento de clientes constituido por los establecimientos de hostelería y restauración. Los argumentos, si bien han sido ya mencionados, responden básicamente a la relevancia que estos agentes ostentan dentro del panorama de la distribución actual, así como al contacto personal y directo que la enseña cervecera debería poseer y consolidar con tales clientes.

En consecuencia, en el caso de que los informes económicos oportunos recomendaran la externalización de las labores de suministro de Cruzcampo, a fin de alcanzar mayores niveles de rendimiento corporativo, la empresa podría optar por implementar una **estrategia de subcontratación parcial**. De esta forma, la firma sevillana continuaría asumiendo las labores de aprovisionamiento al canal Horeca, quedando en manos de compañías de distribución especializadas el suministro de las cervezas Cruzcampo para los establecimientos de alimentación y grandes superficies, siempre en la medida de lo posible bajo su estricto control y seguimiento.

Figura 8: Ventajas e inconvenientes asociadas a la subcontratación de actividades por parte de Cruzcampo

VENTAJAS
- Incremento del grado de especialización de la empresa. - Reducción de costes en términos de infraestructura, personal, operativos y de gestión. - Posibilidad de disfrutar de los beneficios derivados de las inversiones e innovaciones acometidas por los proveedores externos. - Reducción de riesgos por la disminución de inversiones. - Incremento de la flexibilidad organizativa, posibilitando reaccionar más rápidamente a las variaciones del entorno y mejorar la respuesta ofrecida al cliente.
INCONVENIENTES
- Pérdida de control. - Podría generarse una excesiva dependencia del proveedor. - Variaciones sobre el nivel de calidad de servicio proporcionada al cliente final. - Polémica asociada a la reducción de la red comercial. - Eliminación de una poderosa fuente de aprendizaje por la pérdida de contacto con el cliente final.

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Qué recursos y capacidades principales posee Cruzcampo? ¿Cuál es su competencia clave?

Los principales recursos (figura 9) y capacidades (figura 10) identificados en Cruzcampo son los siguientes:

Figura 9. Principales recursos de Cruzcampo

	TANGIBLES	INTANGIBLES
FÍSICOS	Tierra	-
FINANCIEROS	Liquidez	Capacidad crediticia
OPERATIVOS	Fábricas y maquinaria	Procedimientos y sistemas
HUMANOS	Las personas	Sus habilidades. Gestión de recursos humanos por competencias
MARKETING	Base de clientes	Imagen de marca consolidada y reputación corporativa
LEGALES	Derechos y patentes	Reputación en litigios
SISTEMAS	Base de datos	Conocimiento y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Principales capacidades de Cruzcampo

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	**Orientación y lógica dominante**	Orientación al consumidor y a los diferentes segmentos de mercado
	Aprendizaje	Aprendizaje organizativo (a nivel individual y de grupo)
	Innovación	Continuo lanzamiento de nuevas ofertas al mercado
CAPACIDADES FUNCIONALES	**Fuera-dentro**	Conocimiento de sus mercados
	Dentro-fuera	Identificación y localización de recursos
	Extensivas	Innovación en productos y procesos
CAPACIDADES OPERATIVAS	**Habilidades con las tareas**	Planificación de los procesos individuales y de las tareas en grupo
	Gestión de la calidad de sus producciones	Acuerdos de exclusividad con sus proveedores
	Distribución y gestión de las operaciones logísticas	Aprovechamiento de la red comercial para el suministro de otros productos relacionados

Fuente: Elaboración propia

A la luz de los datos anteriores y la información de que disponemos a cerca del comportamiento estratégico de esta empresa, es posible señalar como competencia clave de Cruzcampo los importantes esfuerzos desarrollados en las actividades de **investigación, desarrollo e innovación**, al amparo de una **imagen de marca** fuertemente consolidada en la industria cervecera española. Mediante esta combinación de recursos y habilidades, Cruzcampo persigue satisfacer de la mejor manera posible las necesidades y deseos de los distintos segmentos de clientes del mercado cervecero, tratando de adaptarse, en tiempo y forma, a la evolución de sus preferencias, así como a las tendencias sociales más actuales que afectan en consecuencia a sus patrones de comportamiento.

9. Reflexione sobre la posibilidad de acometer algún otro tipo de diversificación (relacionada o no relacionada) por parte de Cruzcampo, indicando en cualquier caso su conveniencia, y los posibles productos/servicios objeto de la misma.

El mercado español de cerveza se encuentra controlado por unos pocos y grandes grupos empresariales que son, en muchos casos, filiales de importantes compañías multinacionales. De hecho, la producción de cerveza se encuentra repartida fundamentalmente entre ocho empresas, si bien las tres principales acaparan una cuota conjunta de ventas de casi el 70% del total (MERCASA, 2007). Al elevado grado de concentración de esta industria se suma su avanzado estado de madurez, confluyendo ambos factores en una intensa dinámica competitiva y una fuerte rivalidad empresarial entre las distintas enseñas y grupos. En consecuencia, la reducción de los márgenes comerciales del sector, derivada de las continuas luchas de precios entre las cerveceras, enaltece el papel que dentro de esta industria ha pasado a desempeñar el diseño e implementación de estrategias de diversificación.

En este sentido, consciente de que el crecimiento de su facturación sólo puede proceder de una diversificación lo más amplia posible de su cartera de productos, Cruzcampo ha venido implementando distintas acciones de diversificación. Entre ellas destaca la comercialización de un **conjunto de bebidas complementarias** a la cerveza a través de sus canales de distribución y venta, o la incorporación a su cartera de un **amplio número de marcas y tipos** de cerveza, como consecuencia de la integración de la compañía hispalense en la multinacional Heineken España. Ambos casos responden a una *estrategia de diversificación relacionada*, en la medida en que se comercializan un conjunto de productos pertenecientes a un mismo sector (el de las bebidas), y a unos mismos clientes.

Algo diferente es el caso de la **Escuela de Hostelería Gambrinus**, dedicada a la formación de profesionales para el sector de la hostelería y la restauración, tratándose en esta ocasión de una *estrategia de diversificación no relacionada*, por cuanto supone la extensión de las actividades de la firma a otra área de negocios distinta, como lo es la constituida por las labores de enseñanza y formación.

En relación con la alternativa de acometer en la empresa algún otro tipo de diversificación, cabe valorar la posibilidad de utilizar los vínculos que una bebida como la cerveza posee con la tan apreciada dieta mediterránea. El aceite de oliva, los cereales, las leguminosas, las verduras, hortalizas, frutas y frutos secos, las bebidas fermentadas como el vino y la cerveza, algunos derivados lácteos y ciertas carnes, son los alimentos que configuran la dieta mediterránea actual. La cerveza constituye una bebida milenaria cuyo consumo ha estado siempre presente en la dieta mediterránea clásica, al igual que otras bebidas fermentadas, y cuyo consumo moderado puede aportar a la dieta habitual,

nutrientes y otros compuestos beneficiosos para la salud (Serra, 2003). El patrón dietético de la dieta mediterránea se relaciona con una baja incidencia de enfermedades cardiovasculares y una elevada esperanza de vida en adultos del sur de Europa. Así, se ha demostrado que el vino y la cerveza en cantidades moderadas pueden formar parte de una dieta saludable como la mediterránea actual y tienen el derecho a reclamar su protagonismo como ingrediente de la dieta mediterránea clásica (González-Gross et al., 2000).

Si a lo anterior añadimos el contenido nutricional y los beneficios saludables atribuidos al consumo de alimentos como el jamón, el queso, las hortalizas, etc., reconocidos en múltiples estudios e investigaciones médicas (El Mundo, 2007) obtenemos el fin último perseguido con la puesta en práctica de esta *estrategia de diversificación (relacionada)*, vinculado fundamentalmente al desarrollo y la oferta de un conjunto integral de soluciones de valor a los clientes del canal Horeca.

En este sentido, Cruzcampo podría decidirse a incorporar en su cartera de productos, constituida en la actualidad exclusivamente por bebidas, alimentos relacionados con la mencionada dieta de los países mediterráneos. De esta forma, junto a su oferta de bebidas, dispondría de un conjunto de recursos adicionales que ofrecer a sus clientes del sector de la hostelería y la restauración en materia de alimentación. La posibilidad de ofertar un **surtido de soluciones alimentarias** que permitan acompañar el deleite de una cerveza Cruzcampo o de otras tantas bebidas en cualquier establecimiento, contribuiría a ampliar el abanico de servicios ofrecidos por Cruzcampo al canal Horeca. La utilización de sus canales de distribución y venta para la comercialización de un conjunto de alimentos vinculados a la dieta mediterránea, al más puro estilo de las populares tapas o raciones de nuestro país, desmarcaría sin lugar a dudas a la compañía hispalense del resto de competidores de la industria cervecera.

Al objeto de dotar esta posibilidad de diversificación corporativa de una mayor practicidad, cabe valorar ya de forma algo más específica, la posibilidad de delimitar el conjunto de soluciones alimentarias ofrecidas, a una variedad de **platos ya preparados**, listos directamente para ser calentados o troceados y servidos al cliente final (p. e., embutidos lonchados, quesos, tortillas de patatas, ensaladas).

El objetivo de este planteamiento estratégico se encuadra en la posibilidad de trasladar la conocida tradición de las tapas y raciones de Andalucía al resto de España (qué mejor manera de hacerlo que bajo el estandarte de una reconocida cervecera de origen sevillano), al tiempo que ofrecer un valor añadido superior a los clientes del canal Horeca.

En cualquier caso se hace necesario destacar cómo la alternativa de diversificación aquí planteada alude **exclusivamente a la comercialización** de estos productos a través de las redes de distribución de Cruzcampo, pero, en ningún caso, a la elaboración y fabricación de tales alimentos. Los motivos no son otros que la pérdida de especialización productiva y comercial en el producto estrella de esta compañía, la cerveza, y los elevados costes en los que la misma debería incurrir para soportar una acción de este tipo (p. e., infraestructura, personal). Por el contrario, se aboga por el establecimiento de contactos con proveedores alimentarios que proporcionen a Cruzcampo los mencionados platos preparados, de manera que la cervecera se dedique únicamente a las tareas de distribución y suministro.

La implementación de la anterior estrategia de diversificación requiere sin lugar a dudas del diseño y ejecución de una adecuada **estrategia de comunicación** activa por parte de Cruzcampo, dirigida fundamentalmente al canal de la restauración y la hostelería. Los distintos mensajes de esta estrategia deberían comunicar al mercado la posición que una bebida como la cerveza ocupa en la dieta mediterránea, así como los atributos diferenciales de tales incorporaciones alimentarias a la cartera del grupo (p. e., tradicionales, caseros, nutritivos y saludables, componentes básicos de la alimentación española).

No obstante, la anterior propuesta estratégica no se encuentra evidentemente exenta de **riesgos**. Por el contrario, conforma importantes inseguridades para la empresa, en la medida que constituye un terreno nuevo y desconocido para la cervecera, para el que existen empresas y proveedores alimentarios ya fuertemente consolidados. Adicionalmente, Cruzcampo debería replantear sus equipamientos y procesos logísticos, en tanto que el mantenimiento y conservación de los alimentos demandará un conjunto de infraestructuras específicas, así como la posible adaptación de los correspondientes medios de transporte.

Otra de las posibilidades relacionada con el crecimiento de las actividades de diversificación de Cruzcampo se correspondería con **hacer extensiva** al resto de España la escuela de Hostelería Gambrinus, actualmente establecida únicamente en Jaén y Sevilla, dedicada a la labor formativa de los futuros profesionales del sector de la hostelería. La progresiva ampliación de su ámbito de actuación con la apertura de sucursales en las principales ciudades españolas, para posteriormente, poder hacerlo en el resto de provincias españolas, contribuiría a satisfacer la creciente demanda de mejores profesionales en el ámbito de la restauración.

Figura 11: Líneas de diversificación actuales y potenciales de Cruzcampo

Actuales	
Relacionada	Incorporación de múltiples marcas y tipos de cerveza a la cartera
No relacionada	Creación de la Escuela de Hostelería Gambrinus
Propuestas de futuro	
Relacionada	Utilización de sus canales de distribución para la comercialización de alimentos vinculados a la dieta mediterránea, al estilo de las populares tapas españolas
	Extender al resto de España la Escuela de Hostelería Gambrinus

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Cómo competir con las cervezas importadas de bajo precio que comercializan los grandes grupos de distribución?

Cabe destacar la inestabilidad empresarial existente en el segmento de cervezas de importación, con los consiguientes cambios de importador-distribuidor, fruto de las continuas operaciones de compra-venta o los cambios en la concesión de las exclusivas internacionales. No obstante, para combatir estos desequilibrios, las grandes distribuidoras de cervezas de importación han optado por el diseño y la puesta en práctica de destacados replanteamientos estratégicos en el mercado español. Tal ha sido el caso de la cervecera Henninger, que perfiló un plan de reposicionamiento de su marca alemana *"Henninger Premium"* y una reestructuración de la red comercial para el mercado español. Por su parte, la comercial catalana Frutapac continúa ampliando su catálogo de cervezas de importación para la distribución moderna (p. e., la cerveza alemana *"Lowenbraü"* en 2001; la belga *"Chimay"* y la holandesa *"Grolsch"* en 2002 -segunda marca tras Heineken en su país de origen-), al tiempo que ha reforzado considerablemente su equipo de ventas. De manera similar, la filial del grupo británico Scottish & Newcastle Iberica logró posicionarse como segundo operador en el segmento de cervezas de importación en sólo dos años de funcionamiento en España (Rodero, 2003).

Figura 12: Principales importadores-distribuidores de cervezas internacionales en España (2002)

Importador/ distribuidor	**Volumen (Hl.)**	**Facturación (M. de €)**	**Marcas**
Iberocermex, S.A.	100.000	17,00	Coronita, Negra Modelo, Pacífico Clara
Scottish & Newcastle Iberica, S.A.	81.574	12,58	Maes, Miller, Foster's, Beamish, Newcastle
Interbrew Spain, S.A.	55.000	7,00	Stella Artois, Beck's, Bass, Leffe, Tennent's
Bavaria Iberica, S.A.	40.000	7,20	Bavaria
Frutapac, S.A.	35.000	5,43	Warsteiner, Lowenbrau, Spaten, Chimay, Grolsch
Fassbiere, S.L.	27.000	4,10	Pilsner Urquell, Crausthaler, Krombacher, Te Deum
Barril y Botella, S.L.	23.700	3,00	Sol, Bitburger, Cannabia, Erdinger
Henninger Iberica, S.L.[2]	15.000	1,35	Henninger Premium
Biere Servis, S.L.	10.000	1,80	Bombardier, Bulmer's, Furstenbergg

Fuente: Alimarket

Por otra parte, se hace necesario destacar cómo, si bien alrededor del 90% de la cerveza consumida en España es de producción nacional, un 30% de esos consumos se encuentra en manos de los turistas (MERCASA, 2007). Esta cifra, unida a los comentarios anteriores, pone de manifiesto la relevancia que para las cerveceras españolas posee la adecuada gestión de sus decisiones empresariales, a fin de afrontar con garantías la rivalidad competitiva generada por las cervezas importadas, algunas de ellas por sus precios más reducidos, y otras por la amenaza que en términos sustitutivos representan.

Ante esta situación, la cervecera sevillana, al igual que el resto de grandes grupos de la industria, no ha permanecido impasible. De esta forma, Cruzcampo ha optado desde sus inicios por la implementación de una **estrategia competitiva de diferenciación** en base a la calidad y la marca de sus productos. Para ello, la compañía dedica importantes cantidades de recursos a la **investigación y el desarrollo** de nuevas variedades y sabores, realizando considerables esfuerzos en materia de innovación. En cualquier caso, la mencionada estrategia de diferenciación ha venido definida desde años atrás no exclusiva-

2. Desde julio de 2002 es filial 100% de Fassbiere, S.L.

mente por la búsqueda de la calidad en las materias primas y los productos elaborados finales, sino también en la utilización de la enseña Cruzcampo como pilar de la **imagen corporativa** de la compañía sevillana. De esta forma, son también reconocidos los importantes gastos acometidos por el grupo en el lanzamiento y ejecución de múltiples **campañas de comunicación**, así como las actuaciones promocionales y las labores de mecenazgo y relaciones públicas, con el objetivo común de reforzar la imagen de marca de la empresa y lograr su adecuado posicionamiento en la mente de los consumidores.

Otro de los planteamientos estratégicos acometidos en el mercado español por el grupo Heineken, para aprovechar el empuje actual de las cervezas de importación en todo el mundo y el auge del segmento más *premium* del sector, ha venido dado por la propia incorporación a su cartera de un conjunto de **cervezas de importación** (véase figura 13). Esta decisión estratégica posibilita a Heineken diversificar su cartera de negocios, satisfaciendo las preferencias de unos clientes cada vez más exigentes, que reclaman distintas categorías de cerveza (p. e., nuevos sabores, variedades), así como contribuir a que muchos de los turistas que nos visitan se sientan como en casa, pudiendo adquirir en España muchas de las variedades y marcas que habitualmente consumen en sus países de origen.

Figura 13: Principales marcas de importación comercializadas por las cerveceras españolas

Empresa	Marcas
Heineken España, S.A.	Adelscott, Affligem, Desperados, Fischer, Guiness, Heineken, Murphy's, Paulaner
Grupo Mahou-San Miguel	Carlsberg, Kronenbourg 1664
Grupo Damm	Budweiser, Keler 18, Keler Larger
Compañía Cervecera de Canarias, S.A.	Carlsberg, Carlsberg Elephant, Guiness, Kilkenny, Miller
Grupo Cervezas Alhambra, S.L.	Adler Brau

Fuente: Alimarket

Por otra parte, se hace necesario destacar el hecho de que el sector de la restauración tiende en la actualidad hacia las marcas de calidad y la tematización de sus locales. El paisaje urbano está cambiando y junto a los bares tradicionales aparecen cadenas de cervecerías temáticas que intentan dotar a la cerveza de un concepto propio y diferenciado. *"Se trata de mimar la cerveza y ofrecer al consumidor el producto apropiado y en la forma adecuada, con un ambiente acorde"*, señalan fuentes de Cruzcampo-Heineken. En este sentido, dentro de la oferta

de **locales temáticos** ofrecidos por el grupo[3], cabe mencionar en este apartado el ocupado por la cervecería Beer Station. Beer Station es el cuarto proyecto de cervecería temática de Heineken España. Es una cervecería internacional que representa una estación de tren de principios de siglo XX y donde se consumen cervezas de importación y comida internacional. El entorno elegido es una estación de tren repleto de una decoración viajera y de época, y es el punto de partida hasta la vieja Europa (p. e., Amsterdam, Bruselas, Alsacia, Maastrich), lugares donde se puede disfrutar de las mejores cervezas de Europa (Cinco Días, 2000; 2005).

El principal activo de estas cervecerías no es otro que el de disfrutar de una gama de cervezas acompañadas de una gastronomía centroeuropea, ambientado todo ello en un marco muy férreo: estructuras metálicas típicas de las antiguas estaciones de tren, vagones de tren, el despacho del jefe de estación, una consigna con jarras especiales para los clientes, etc.

En cualquier caso, el **reforzamiento de la red comercial** y la **mejora de las labores de aprovisionamiento** y suministro, tanto a los grandes establecimientos como a los miembros del canal Horeca, constituyen sin lugar a dudas poderosos instrumentos para fortalecer la posición de las cerveceras españolas en su mercado de origen, y al mismo tiempo dificultar en mayor medida la penetración de cervezas extranjeras procedentes de terceros países.

Por último, consciente del aliciente que los alimentos y bebidas que componen la dieta mediterránea ofrecen a los consumidores españoles y también a los turistas, Cruzcampo debería apelar en los mensajes de comunicación de su cerveza precisamente a estos orígenes. La vinculación de la cerveza Cruzcampo con la dieta mediterránea pasa necesariamente por destacar los atributos diferenciales de la misma, a fin de resaltar las diferencias existentes con el resto de producciones europeas, y tratar al mismo tiempo de construir y asimilar en España una cultura cervecera que, con el paso de los años, vea reducidas sus diferencias respecto a la existente en los países del norte de Europa.

3. En el epígrafe 5 se detallan con mayor profundidad el conjunto de locales que conforman la oferta temática del grupo Heineken España.

Bibliografía

Assael, H. (1990). *Marketing. Principles & Strategy.* The Dryden Press International, Orlando. Citado en Munuera y Rodríguez (2002).

BuscaSalud (2004). "El consumo moderado de cerveza, en una dieta sana y equilibrada, puede reducir el riesgo cardiovascular". BuscaSalud, 28 de Abril de 2004.

Cinco Días (2000). "Cada una, con su sello de identidad". Cinco días, 22 de Noviembre de 2000.

Cinco Días (2005). "Heineken hace subir como la espuma a sus seis cadenas de cervecerías: Cerrará el año con 485 locales y en un lustro duplicará su tamaño". Cinco Días, 21 de Septiembre de 2005.

Cravens, D. W. y Piercy, N. F. (2003). *Strategic Marketing* (7ª edición). Boston: McGraw-Hill.

Cruzcampo (2007). http://www.cruzcampo.es

Day, G. S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 37-52.

Ecovidrio (2001). *Plan empresarial de prevención de los residuos de envases en el sector cervecero* 2002-2005. Ecovidrio, 2001.

El Comercio Digital (2007). "Los expertos auguran dificultades para las familias con hipotecas a tipo variable". El Comercio Digital, 18 de Junio de 2007.

El Mundo (2007). "Dieta mediterránea: Una receta para vivir más". El Mundo, 14 de Diciembre de 2007.

El Mundo Vino (2007). "Sin dudas: El consumo moderado alarga la vida". El Mundo Vino, El Mundo, 23 de Enero de 2007. Disponible para su consulta en http://elmundovino.elmundo.es

Europa Press (2007). "Heineken España dice que subirá el precio de la cerveza por el alza del cereal, aunque será razonable". Europa Press, 28 de Septiembre de 2007.

Expansión (2007). "Damm se lanza con "Estrella" a la conquista de EEUU". Expansión, 4 de Mayo de 2007.

González-Gross, M., Lebrón, M. R. y Marcos, A. (2000): "Revisión bibliográfica sobre los efectos del consumo moderado de cerveza sobre la salud". *Centro de Información Cerveza y Salud,* pp. 1-51. Disponible para su consulta en http://www.cervezaysalud.com

Heineken España (2007). http://www.heineken.es

Kohli, A. y Jaworski, B. J. (1990): "Market orientation: The construct, re-

search propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing,* 54, pp. 1-18.

Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006). *Dirección de Marketing*, 12ª ed., Pearson Prentice Hall, Madrid.

Langreo, A. (2003): "La seguridad alimentaria, a debate". *Distribución y Consumo*, 70, pp. 30-35.

Martín, J. (2007): "Consumo de agua, refrescos, zumos y cerveza: Principales características". *Distribución y Consumo*, 93, pp. 118-131.

MERCASA (2007). *Alimentación en España* 2007. Producción, Industria, Distribución y Consumo. Mercasa, Madrid.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2007). *Estrategia para el vino en España 2007-2010.* Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Disponible para su consulta en http://www.mapa.es

Montserrat, J. (2004): "Los pobres en tiempo, el consumidor del futuro". *Código 84*, 104, pp. 22-25.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing*. Teoría y casos. Pirámide, Madrid.

Ramírez, M. (2003): "La eficiencia del comercio mayorista y su aportación a la seguridad alimentaria". *Distribución y Consumo*, 72, pp. 9-16.

Rodero, M. (2003): "Al año para las cervezas, que salvan el capítulo exportador". *Alimarket*, 164, pp. 109-121.

Sánchez, P. (2004): "Cervezas. Se refuerzan las estrategias en el canal Horeca". *Alimarket*, 175, pp. 73-86.

Santos, M. L., Vázquez, R. y Álvarez, L. I. (2002): "La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: Antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales". *Revista Asturiana de Economía*, 25, pp. 215-244.

Sendra, J. M. y Carbonell, J. V. (1999): Evaluación de las propiedades nutritivas, funcionales y sanitarias de la cerveza, en comparación con otras bebidas. *Centro de Información Cerveza y Salud*, pp. 1-65. Disponible para su consulta en http://www.cervezaysalud.com

Serra, L. (2003): "La cerveza en el contexto de la dieta mediterránea". I Simposio Internacional de la Cerveza, *Centro de Información Cerveza y Salud,* pgs. 9-11. Disponible para su consulta en http://www.cervezaysalud.com

Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995): "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.

Telynet (2007). "Telynet en Heineken". Telynet, Junio de 2007.

The Brewers of Europe (2007). http://www.brewersofeurope.org

Tribunal de Defensa de la Competencia (2007). *Informe de expediente de concentración económica Mahou-San Miguel-Alhambra.* Comisión Nacional de la Competencia. Disponible para su consulta en http://www.cncompetencia.es

Capítulo IV

easyJet: prescindir de lo adicional para concentrarse en lo esencial

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Analice el concepto de *producto añadido o producto aumentado* frente al *producto básico*. ¿Puede predecir qué tipo de producto puede tener un mercado potencial más amplio en los próximos años?

2. Reflexione sobre las ventajas e inconvenientes de la eliminación y subcontratación de actividades en easyJet.

3. Evalúe el grado de rivalidad competitiva existente en el sector del transporte de pasajeros por las compañías de bajo coste. ¿Qué puntos débiles presenta easyJet con relación a sus competidores directos e indirectos?

4. Analice la/s estrategia/s de marca de easyGroup. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes para las extensiones de marca que realiza esta compañía?

5. Comente la estrategia de expansión internacional de easyJet. ¿Por qué cree usted que easyJet no ha procedido a un proceso de expansión internacional fuera de Europa?

6. Comenta estas palabras de Stelios sobre el reto de easyGroup: *"Aplicar su filosofía a todo tipo de negocios en los que exista la posibilidad de reducir los costes y en los que el mercado sea flexible a los precios. Vamos a estar en todos los negocios en los que se cumpla la regla de que al bajar el precio, más gente compra y con más frecuencia ese producto. De este modo, el tamaño del mercado total aumenta"*, ¿crees que es posible obtener rentabilidad en negocios tan dispares como los que acaba de iniciar, manteniendo el compromiso de ofrecer los precios más baratos del mercado?

7. Como hemos visto en el texto easyJet fija los precios mediante la aplicación de técnicas de *«yield management»*, sabiendo que un avión de la línea posee 150 plazas y tiene como media un factor de carga del 70%, y que además la

demanda sigue una función y = 90 – 0,6x (y, variable precio, x, plazas demandadas) y los costes totales de operar el servicio serán de 3.150 euros, analice aplicando el concepto de utilidad esperada del consumidor:

a) La fijación de precios basada en los costes.

b) La fijación de precios basada en el mercado (sin «**yield management**») a través de tres tarifas: una tarifa *business* de 63 euros, una tarifa turista de 45 euros y una tarifa reducida de 18 euros.

c) La fijación de precios basada en el mercado (con *«yield management»*) fijando cuatro tarifas (*business*, turista, reducida y última hora) y con el objetivo de vender 30 plazas por cada una de las tarifas.

SOLUCIÓN

1. Analice el concepto de *producto añadido* o *producto aumentado* frente al *producto básico*. ¿Puede predecir qué tipo de producto puede tener un mercado potencial más amplio en los próximos años?

En primer lugar, vamos a analizar las dimensiones del producto-servicio aéreo para poder luego establecer que producto-servicio aéreo tendrá un mayor mercado si aquellos que ofrezcan un producto-servicio basado en lo esencial (compañías de bajo coste) o aquellos que incorporen elementos adicionales (compañías tradicionales).

Dimensiones del producto-servicio aéreo:

• Producto básico o genérico: representa el servicio o beneficio básico que busca el cliente, es decir, en el caso de las compañías aéreas sería el transporte aéreo desde una ciudad-origen a una ciudad-destino de una persona y de su equipaje. Es evidente que una compañía aérea necesita realizar una serie de procesos operativos como el *check-in* del pasajero, el mantenimiento de los aviones o la gestión de equipajes en las terminales.

• Producto esperado: representa todo lo que el consumidor espera del producto-servicio de transporte aéreo de forma que cubra sus expectativas mínimas dada la compañía aérea, el precio y el momento. En el caso de las compañías aéreas, este producto esperado está relacionado con aspectos como el espacio entre los asientos, la atención y trato de los auxiliares de vuelo, el *check-in*

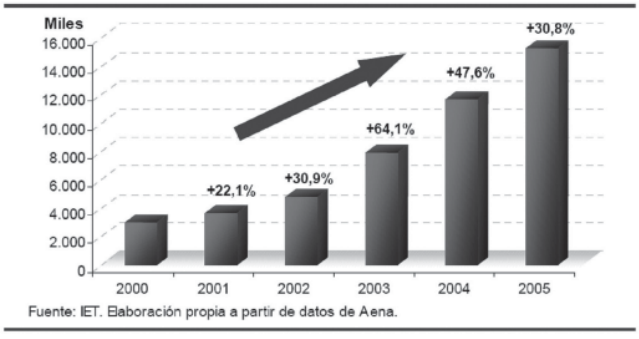
preferencial, el servicio de catering a bordo, la puntualidad de los vuelos, la entrega de detalles al pasajero (calcetines, antifaces, mantas o almohadas), la limpieza del avión o la seguridad de los vuelos operados por esa compañía aérea, entre otros, son elementos que permiten diferenciar el producto-servicio.

• Producto aumentado: representa los elementos de la oferta que superan las expectativas mínimas del cliente o lo que éste está acostumbrado a recibir, por tanto, denota una serie de valores añadidos «por encima de lo que podría considerarse como normal y esperado por el cliente». El producto-servicio aumentado ofrece a la empresa amplias posibilidades de diferenciación. Así, en el caso de una compañía aérea, las áreas VIPS para los pasajeros en las terminales de los aeropuertos, el catering a la carta (vajilla de porcelana y cubertería metálica), la entrega de productos de acogida o detalles de gama alta (bolsa con productos de aseo), la prensa gratuita, los canales de televisión y radio, el cocktail de bienvenida, los aviones super-silenciosos, las tiendas abordo, el spa a bordo, los asientos convertibles en camas o el servicio de guardería gratuito en la terminal constituyen ejemplos de valor añadido. En términos generales, la accesibilidad a los mostradores de la compañía, la amabilidad del personal, la calidad del servicio, incluso la imagen de la empresa constituyen también aspectos esenciales del producto-servicio aumentado.

Analizadas las dimensiones del producto aéreo debemos establecer qué producto tendrá un mayor mercado en los próximos años, aquéllos que presenten un servicio básico o genérico (compañía de bajo coste) o los que presten un servicio aumentado (compañías tradicionales).

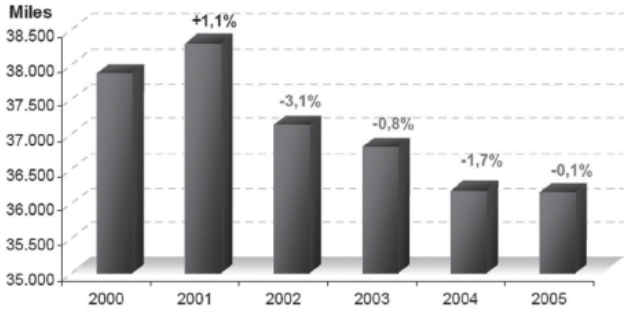
Veamos la evolución del número de pasajeros en compañías de bajo coste y en compañías tradicionales desde el año 2000 al 2005 en España (Instituto de Estudios Turísticos. Informe de Compañías de Bajo Coste 2005).

Pasajeros llegados a España en compañías aéras de bajo coste y % variación anual.



Fuente: IET. Elaboración propia a partir de datos de Aena.

Pasajeros llegados a España en compañías aéras tradicionales y % variación anual.



Fuente: IET. Elaboración propia a partir de datos de Aena.

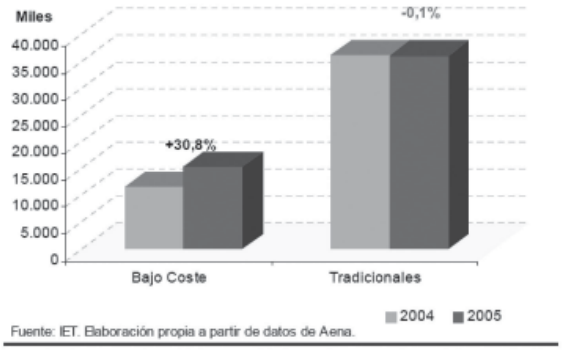
Respecto a la evolución en el número de pasajeros, se observa:

• Compañías de bajo coste: crecimiento continuado desde el año 2000 manteniéndose la tendencia creciente en los últimos años aunque en 2005 el ritmo de crecimiento ha sido menor. La cuota de mercado de este tipo de compañías va ganando importancia frente a las tradicionales debido a la actividad que vienen desarrollando las compañías más importantes (easyJet, Ryanair y Air Berlin).

• Compañías tradicionales: decrecimiento continuado desde el año 2002 aunque en el año 2005 prácticamente no se han perdido número de pasajeros respecto al año 2004.

A continuación, analizamos el número de pasajeros llegados según el tipo de compañías en los dos últimos años.

Pasajeros llegados a España por vía aérea según tipo de compañía utilizada y % variación interanual.



Fuente: IET. Elaboración propia a partir de datos de Aena.

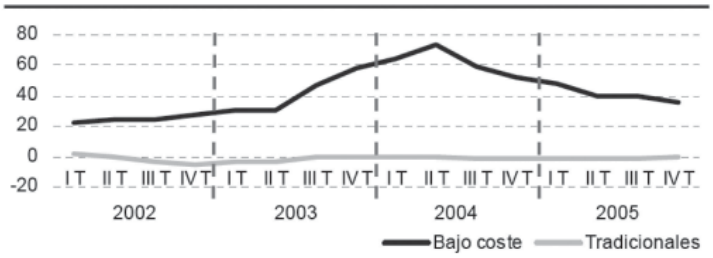
Respecto al número de pasajeros se observa:

• Compañías de bajo coste: 15,3 millones de pasajeros llegaron en estas compañías, representan el 29,7% del total de llegadas con un incremento del 30,8% respecto al 2004.

• Compañías tradicionales: 36,2 millones de pasajeros recibidos, representan el 70,3% del total de llegadas con una ligera caída del -0,1% respecto al año 2004.

Por último, vamos a analizar la evolución de pasajeros por tipo de compañía en los últimos.

Evolución de las entradas de pasajeros internacionales a España, por tipo de compañía aérea utilizada. (Variación interanual media)



Fuente: IET. Elaboración propia a partir de datos de Aena.

Podemos decir que las compañías tradicionales desde que entraron en funcionamiento las compañías de bajo coste han visto como su cuota de mercado ha ido descendiendo aunque el año 2004 y 2005 la situación se ha estabilizado. Las cifras ponen de manifiesto que los incrementos en número de pasajeros que se han producido en los últimos años han sido absorbidos principalmente por las compañías de bajo coste situándose en un 30% de las llegadas a nuestro país en 2005. Las compañías de bajo coste siguen compensando la evolución menos favorable de las compañías tradicionales.

En los próximos años la situación no será muy diferente a la actual, las compañías de bajo coste (producto básico) seguirán su crecimiento pero a cuotas más moderadas. Las compañías tradicionales (producto añadido o aumentado) intentarán mantener sus posiciones o incluso mejorarlas. De hecho, muchas compañías tradicionales están incorporando aspectos del bajo coste en sus compañías (p.e.: la eliminación del servicio de catering en sus vuelos no transoceánicos) o creando filiales de bajo coste (p.e.: Virgen con Virgen Express,

Lufthansa con Lufthansa Lite, LOT Polskie Linie con Central Wings, British Midland con BMI Baby o Iberia con Clickair). Por tanto, teniendo en cuenta los datos de evolución del sector del transporte aéreo y las tendencias en el sector turístico podemos afirmar que el producto básico (compañías de bajo coste) tendrá un mercado potencial más amplio en los próximos años.

2. Reflexione sobre las ventajas e inconvenientes de la eliminación y subcontratación de actividades en easyJet.

easyJet junto con el resto de compañías de bajo coste han cambiando el concepto de negocio del transporte aéreo, así como la gestión del mismo, adoptando la externalización como una estrategia empresarial, centrándose en las competencias y capacidades clave. Teniendo en cuenta el coste de cada actividad, easyJet han subcontratado aquellas actividades que pueden ser mejor gestionadas por empresas especializadas (p.e.: planificación de vuelos, check-in, gestión de equipajes, etc.) y ha eliminado aquellas actividades que no generan valor a los clientes (p.e.: emisión y administración de billetes, agencias de viajes, catering durante el vuelo, etc.)

Tabla 4.1. Actividades y operaciones-procesos

Operaciones-procesos realizados por easyJet	Marketing Televentas Avión Pilotos Azafatas Contabilidad y finanzas Gestión de subcontratistas Calidad Servicio post-venta
Operaciones-procesos subcontratados	Planificación de los vuelos *Check-in* Mantenimiento de aviones Fuel Venta de productos durante el vuelo Gestión de equipajes Manipulación en tierra

Operaciones-procesos eliminados	Agencias de viajes Gestión de reservas Emisión de billetes Administración de billetes Azafatas de *business class* Catering durante el vuelo Subactividad

• Ventajas de la eliminación y subcontratación de actividades:
1) Mejora el enfoque de negocio centrando los esfuerzos en las competencias clave
2) Reduce o controla los costes de explotación
3) Permite liberar recursos para otras tareas/actividades
4) Mejora la competitividad de la empresa
5) Mejora la calidad del servicio
6) Permite compartir los riesgos asociados a las actividades subcontratadas
7) Aumenta la flexibilidad
8) Mejora la capacidad de la empresa para mantenerse actualizada e innovar
• Inconvenientes de la eliminación y subcontratación de actividades:
1) Descoordinación entre las actividades que integran el negocio
2) Disminución del poder de la empresa
3) Debilita la estrategia de diferenciación
4) Pérdida de control
5) Dificulta el acceso a algunos factores (no posee ninguna fuente de suministros propia) o la salida del producto-servicio (sólo comercializa a través de internet ha eliminado las agencias de viajes y no está presente en ningún otro canal de distribución)

3. Evalúe el grado de rivalidad competitiva existente en el sector del transporte de pasajeros por las compañías de bajo coste. ¿Qué puntos débiles presenta easyJet con relación a sus competidores directos e indirectos?

El grado de rivalidad existente en el mercado de las compañías aéreas es alto debido a las altas tasas de crecimiento (aumento del turismo de negocios por la internacionalización y globalización de la economía, aumento del turismo

residencial, aumento de la cantidad de renta disponible para viajar, aumento del tiempo disponible para el ocio, acceso de mayor número de personas a los viajes, etc.), la reducción de las barreras de entrada (liberalización del sector de las líneas aéreas en rutas entre países de la UE), la facilidad de cambio de compañía de transporte por parte del pasajero y la diversidad de compañías existentes (en España han operado 29 compañías de bajo coste en el año 2005 además de las compañías tradicionales). Sin embargo, no debemos olvidar el producto-servicio que se ofrece para analizar esa rivalidad, el transporte aéreo de un aeropuerto europeo a otro, en definitiva, una ruta aérea concreta. Sin entrar en analizar cada una de ellas se constata que en algunas rutas existen gran número de compañías aéreas compitiendo por los mismos pasajeros (aquí cada alumno o en grupo podrían en base a la figura 4.1. analizar una ruta y ver competidores existente en ella). A continuación, se exponen dos ejemplos:

• Ruta Londres-Alicante: 6 compañías (easyJet, Air Berlin, Excel Airways, Monarch, Iberia y British Airways) con distintas frecuencias semanales y precios (ver tabla 4.4.)

Tabla 4.4. Comparativa de compañías: vuelo Londres-Alicante

Compañía	Aeropuerto	Número de vuelos semanales	Precio ida y vuelta semana agosto (1/8-8/8)
easyjet	Gatwick	24	209,85 €
	Luton	20	189,85 €
	Stansted	23	174,85 €
Air Berlin	Stansted	5	338,00 €
Excel Airways	Gatwick	12	402,89 €
Monarch	Gatwick	14	214,00 €
	Luton	7	230,00 €
Iberia	Gatwick	12	670,94 €
British Airways	Gatwick	17	224,00 €

• Ruta Londres-Palma de Mallorca: 7 compañías (easyJet, Air Berlin, Bmi, British Airways, FirstChoice, Monarch y Spanair) con distintas frecuencias semanales y precios (ver tabla 4.4. reimpresión)

Tabla 4.4. Comparativa de compañías: vuelo Londres-Palma de Mallorca

Compañía	Aeropuerto	Número de vuelos semanales	Precio ida y vuelta semana agosto* (1/8-8/8)
easyjet	Gatwick	18	164,73 €
	Luton	16	153,00 €
	Stansted	8	175,14 €
Air Berlin	Stansted	7	219,31 €
Bmi	Heathrow	8	312,77 €
British Airways	Gatwick	11	171,21 €
First Choice	Gatwick	5	152,75 €
	Luton	2	189,68 €
	Stansted	2	207,84 €
Monarch	Luton	1	274,94 €
Spanair	Heathrow	8	449,21 €

*Precio medio del billete de ida salvo para la compañía Monarch y Spanair
Fuente: elaboración propia a partir de Tsales (2006)

Por tanto, los competidores directos de easyJet son las compañías aéreas sean de bajo coste o tradicionales que operan en un ámbito europeo y tienen rutas similares, mientras que los competidores indirectos son las empresas de transporte (básicamente tren de alta velocidad) entre ciudades europeas.

Respecto a los puntos débiles de easyJet respecto a sus competidores podemos destacar los siguientes:

- Competidores directos (compañías de bajo coste y compañías tradicionales): Las debilidades respecto a otras compañías de bajo coste pueden ser analizadas por cada alumno o en grupo en base a distintos aspectos como la reputación, la imagen, la puntualidad, el número de aviones, el número de aeropuertos, el número de rutas, las frecuencias en cada ruta, los horarios de vuelo, la seguridad, etc. (visitar páginas webs). En la tabla siguiente se encuentra las principales compañías de bajo coste que operaron en España en 2005.

Tabla. Número de pasajeros y vuelos en compañías de bajo coste en 2005

Compañía	Número de pasajeros		Número de vuelos	
	Total	%	Total	%
easyJet	3.246.105	21,2	25.795	22,3
Ryanair	3.189.834	20,9	20.968	18,1
Air Berlin	3.055.408	20,0	21.191	18,3
Transavia holland Bv	958.059	6,3	7.208	6,2
Channel Express	855.466	5,6	6.674	5,8
Bmi Baby	540.308	3,5	4.351	3,8

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2005)

Respecto a las principales debilidades de easyJet respecto a las compañías aéreas tradicionales podemos destacar (Vázquez, Díaz y Suárez 2004):

- Ámbito limitado de actuación al no realizar vuelos transoceánicos ni intercontinentales
- Peores slots o espacios aéreos para el aterrizaje y despegue.
- Horarios más incómodos para los pasajeros
- Percepción por parte del usuario de una menor seguridad
- Distribución y venta de billetes sólo a través de Internet
- Aeropuertos de origen y destino secundarios
- Mayor sensibilidad ante un aumento de las tasas aeroportuarias
- Mayor sensibilidad ante un aumento de los precios del combustible
- No forman parte de alianzas globales
- No disponen de amplias flotas compuestas por diferentes tipos de aviones
- No ofrecen servicios diferentes a los pasajeros
- Menor cobertura del mercado
- Menor utilización de las herramientas de fidelización de pasajeros

• Competidores indirectos (tren de alta velocidad):

- Mayor distancia de los aeropuertos a los centros urbanos que las estaciones de tren
- Distribución y venta de billetes sólo a través de Internet
- Aumento de las tasas aeroportuarias
- Aumento de los precios del combustible
- Medidas más estrictas de control de equipajes y pasajeros en las terminales

y aviones
- Aunque la duración del viaje es menor requiere de mayores márgenes de tiempo antes (facturación y embarque) y después de la realización del trayecto (recogida de equipajes)
- Limitación en el peso del equipaje del pasajero
- Retrasos y cancelaciones como consecuencia de inclemencias metereológicas o de otra tipo
- Mayor probabilidad de sufrir *overbooking*.

4. Analice la/s estrategia/s de marca de easyGroup. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes para las extensiones de marca que realiza esta compañía?

easyJet sigue una estrategia basada en ofrecer productos de bajo coste apoyada sobre una marca que le permita diferenciarse de sus competidores. Esta estrategia de bajo coste tiene una serie de ventajas (Munuera y Rodríguez, 2007):

1) easyJet puede obtener una rentabilidad mayor cobrando un precio menor, si la reducción del precio es proporcionalmente menor que la reducción del coste
2) Cuando aumenta la rivalidad en la industria aérea y las compañías aéreas empiezan a competir en precios, el líder en costes (como es easyJet) puede enfrentarse mejor a esa situación
3) Si aparecen nuevos productos sustitutivos como la alta velocidad, el líder en costes puede reducir el precio para poder competir y conservar su cuota de mercado.

Pero esta estrategia de bajo coste presentan distintos inconvenientes como (Munuera y Rodríguez, 2007):

1) Los competidores (Air Berlin, Ryanair, …) pueden prestar el servicio a menor coste y ganar al líder.
2) El deseo de reducir costes puede impedir ver la óptica de los cambios del mercado.

Como consecuencia del crecimiento de easyJet a otros negocios, la estrate-

gia de marca adoptada ha sido la extensión de la marca ya que utiliza la misma denominación comercial "easy" para sus nuevos negocios. La extensión de marca comenzó creando easyGroup, estrategia de marca intermedia entre la utilización de una estrategia de marca única y una estrategia de marcas múltiples. Para todos los nuevos negocios se ha utilizado la misma letra, colores y el término "easy" cambiando tan sólo la segunda parte de la palabra que hace referencia al producto que cada negocio ofrece. La marca "easy" se convierte de esta manera en uno de los activos más valiosos de la organización, que permite diferenciarse y comunicar su mensaje a los clientes, "prescindir de lo adicional para concentrarse en lo esencial".

Las ventajas de la extensión de la marca de easyGroup son (Munuera y Rodríguez, 2007):

1) La obtención de economías de escala basadas en la posibilidad de compartir canales de distribución (internet), estructuras productivas y recursos comerciales.

2) La facilidad para alcanzar más rápidamente una determinada participación del mercado en la etapa de introducción de un nuevo producto como ha ocurrido con los negocios llevados a cabo después de easyJet (easyCar, easyMoney, easyCinema, easy4men, easybus, easyHotel, …)

3) El aumento de la eficacia publicitaria ya que al anunciar el nuevo producto se está anunciando también, indirectamente, todos aquellos que se venden bajo la misma marca como el lanzamiento de los cruceros easyCruise.

Los inconvenientes de la extensión de la marca de easyGroup son (Munuera y Rodríguez, 2007):

1) Una mala extensión puede provocar una actitud negativa hacia la marca, en general, y hacia el producto, en particular.

2) El efecto de disolución de la marca o la falta de asociación con un producto específico.

Otros aspectos a tener en cuenta sobre la extensión de la marca que pueden dar lugar a ventajas o inconvenientes son (Munuera y Rodríguez, 2007):

1) Transferencia de asociaciones atribuidas a una marca concreta (easyJet) a la extensión de la marca (easyCar, easyMoney, easyCinema, easy4men, easybus, easyHotel, …).

2) Tendencia a emitir un juicio uniforme de los productos de una familia de marcas.

5. Comente la estrategia de expansión internacional de easyJet. ¿Por qué cree usted que easyJet no ha procedido a un proceso de expansión internacional fuera de Europa?

La estrategia de expansión internacional de easyJet comienza en abril 1996 con tan sólo un año de vida de la compañía aérea. La propia compañía define esta estrategia como "muy simple" y la evolución lógica de este tipo de negocios centrados en el transporte aéreo de viajeros. Por tanto, se trata de una evolución natural de la empresa que comenzó realizando vuelos domésticos (Luton-Edimburgo) y un año más tarde comienza su diversificación geográfica o expansión hacia otros mercados distintos del nacional (como Holanda). Este proceso de internacionalización se ha visto apoyado por la liberalización del sector de las líneas aéreas por parte de la Unión Europea que autoriza a cualquier compañía a volar en cualquier ruta entre los estados miembros.

La estrategia de easyJet, en el mercado europeo se basa en la expansión directa ofreciendo el mismo tipo de servicio en todos los mercados europeos en los que opera. easyJet gestiona directamente sus actividades desde el Luton (Reino Unido) con seis bases pero la expansión internacional de la compañía ha ocasionado que se instalen dos bases más, una en Amsterdam (Holanda) y otra en Ginebra (Suiza). easyJet opera 205 rutas que conectan 62 aeropuertos europeos en un total de quince países incluido Reino Unido.

Las razones que pueden explicar que easyJet no realice vuelos fuera de Europa son las siguientes:

1) La Unión Europea ha liberado el sector de las líneas aéreas para vuelos cuyas rutas se realicen entre estados miembros pero no aquellas que se realicen con estados no miembros (requiere de autorización especial).

2) Los trayectos de los vuelos internacionales fuera de Europa son más largos. Una ruta más larga implica que los aviones que realicen estas rutas permanecen más tiempo en el aire y, por tanto, se necesitan mayor número de aviones para cubrir el mismo número de rutas. Cuando una compañía opera en rutas de corta distancia con un menor número de aviones puede ofrecer mayor número de rutas y frecuencias.

3) Mayor inversión y mayor coste en el caso de operar rutas intercontinen-

tales y transoceánicas (mayor número de aviones, aviones más grandes, mayor coste de mantenimiento, mayores costes salariales, mayores costes de explotación, etc.)

6. Comenta estas palabras de Stelios sobre el reto de easyGroup: *"Aplicar su filosofía a todo tipo de negocios en los que exista la posibilidad de reducir los costes y en los que el mercado sea flexible a los precios. Vamos a estar en todos los negocios en los que se cumpla la regla de que al bajar el precio, más gente compra y con más frecuencia ese producto. De este modo, el tamaño del mercado total aumenta"*, ¿crees que es posible obtener rentabilidad en negocios tan dispares como los que acaba de iniciar, manteniendo el compromiso de ofrecer los precios más baratos del mercado?

easyGroup ha extendido el concepto de ofrecer precios más baratos en los siguientes productos/negocios: cibercafés (easyInternetcafe), alquiler de coches (easyCar), concesión de préstamos bancarios (easyMoney), cines (easyCinema), artículos de tocador para hombres (easy4men), autobuses de larga distancia (easyBus), hoteles para estancias cortas (easyHotel), comida rápida (easyPizza), telefonía móvil (easyMobile), telefonía fija (easyTelecom), portal de música (easyMusic), portal para comparar precios (easyValue), portal de búsqueda de trabajo (easyJobs) o cruceros (easyCruise).

En negocios relacionados con el sector turístico (easyJet, easyCar, easyBus, easyHotel, easuCruise) la filosofía de reducir precio y aumentar el consumo parece más clara. Todos ellos tienen precios flexibles y se dirigen a mercados que pueden crecer como vuelos, alquiler de coches, habitaciones de hotel, cruceros o excursiones autobús (Emprendedores 2004; Hosteltur 2004).

• Vuelos.- Ofrecer servicios directos sin escalas utilizando aeropuertos secundarios localizados cerca de los centros de población utilizando un solo tipo de avión. Para obtener rentabilidad, maximizan la utilización del avión reduciendo los tiempos de espera en los aeropuertos y ahorran costes en diversos conceptos como tasas de aeropuertos, mayor densidad de asientos, sin catering gratuito, menores retribuciones al personal, venta directa sin intermediarios a través de internet, etc.

• Alquiler de coches.- Ofrecer coches con poca variedad de modelos y mar-

cas. Para obtener rentabilidad han introducido el concepto "devuélvelo limpio" según el cual si el cliente quiere que laven su coche tras la devolución lo harán por 10 libras o pueden hacerlo ellos directamente y no tienen que pagar nada. La mayoría lo devuelve limpio.

• Hoteles y Cruceros.- Se ofrece un producto básico, las habitaciones no tienen televisión, ni teléfono, simplemente buenos precios, y la limpieza de las habitaciones y camarotes durante la estancia será un extra opcional. En el caso de los hoteles, la idea es atraer al cliente con el precio más competitivo del mercado y unas habitaciones cómodas y limpias pero básicas, sin desayunos ni otros servicios. En el caso de los cruceros la revolución puede ser similar a la ocurrida en el transporte aéreo. La novedad es que el cliente puede contratar su estancia por noches y dejar el crucero el cualquier punto. Además, ese precio obliga al cliente a limpiar él mismo el camarote.

Obtener rentabilidad en negocios tan dispares como los de easyInternetcafe, easyMoney, easyCinema, easy4men, easyPizza, easyMobile, easyTelecom, easyMusic, easyValue o easyJobs, manteniendo el compromiso de ofrecer los precios más baratos del mercado es una tarea complicada. Para ello el grupo debe (Emprendedores 2004):

1) Ajustar los costes.- Para revolucionar los precios en las nuevas líneas de negocios easyGroup está obligado a innovar continuamente en la forma de contener los costes. P.e.: cuando en easyJet se eliminaron las bebidas a bordo se redujo su consumo y las visitas a los lavabos lo que permitió eliminar uno de los lavabos del avión y aprovechar el espacio para más asientos. Sin embargo, el ajuste de costes llevado a cabo en easyJet como la eliminación del catering gratuito y los intermediarios en la venta de billetes es complicado de implementar en otros negocios. Así, en easyCar (primera empresa de alquiler de coches por Internet), que también aprovechaba el ahorro de costes eliminando intermediarios para ofrecer los precios más baratos, no ha funcionado como se esperaba. O en easyInternetcafe, los enormes costes estuvieron a punto de provocar el hundimiento de la compañía.

2) Aumentar la demanda.- Los nuevos negocios de easyGroup siguen el lema de easyJet "cuanto antes reservas, menos pagas" buscando garantizarse la mayor demanda posible que es la única forma de conseguir el equilibrio financiero en negocios que pueden llegar a ofrecer precios diez veces más baratos que la competencia. Por eso, a diferencia de lo habitual, en easyGroup no existen gangas de última hora. Todos sus productos aumentan paulatina-

mente de precio a medida que se incrementa la demanda. Pero está formula, ¿ se puede aplicar con éxito a negocios como easyPizza o easyCinema?. En estos negocios, sólo se obtendrá rentabilidad si consigue una demanda sostenida durante todo el día (en el caso de easyPizza) o a lo largo de toda la semana (en los easyCinemas). El problema es que, para conseguirlo, es necesario cambiar los hábitos de consumo de los clientes, lo que puede resultar excesivo para un ahorro máximo de cinco o seis euros; la diferencia entre el precio habitual de una pizza o una entrada de cine, y el que pueden conseguir los primeros en reservar estos productos.

3) Consumo espontáneo. Otra cuestión importante es ¿ los clientes compran por internet y con antelación productos que habitualmente consumen de forma espontánea?. En easyGroup son optimistas gracias a los resultados obtenidos en proyectos piloto. Según el grupo, al igual que hace catorce años los más críticos dijeron que easyJet no funcionaría porque no conseguiría vender sus billetes on line, más tarde pasó con los cines (ahora los clientes reservan por adelantado para conseguir mejores precios), con easyBus (los clientes reservan on line con antelación para conseguir mejores precios, incluso en los trayectos de menos de una hora de duración) y esperan que ocurra con easyPizza (utilizando el precio como incentivo para que los clientes compren por adelantado y fuera de las horas punta).

Por otro lado, el grupo se enfrenta:

4) Falta de especialización.- Tiene que competir en mercados muy especializados, donde tiene que enfrentarse a grandes multinacionales con más experiencia en el negocio como el caso de productos de belleza para hombres con easy4men donde tendrá que enfrentarse a empresas como Gillette. La estrategia es la misma, precios un 40% más baratos que las grandes marcas.

5) Sacrificio del cliente.- En los cruceros y los hoteles, donde el ajuste de precios se consigue eliminando servicios habituales (limpieza de la habitación, desayuno o la televisión) esta renuncia puede suponer un sacrificio demasiado alto para el cliente, comparado con la eliminación del catering e n un trayecto de avión. En todos los casos el cliente entiende que tiene que renunciar a determinadas servicios, que son superfluos, para obtener un mejor precio?. Por tanto, hay que tener cuidado al aplicar esta fórmula a otros negocios. Y esto lo demuestra la poca aceptación de easyMoney que basada en los mismos principios de easyJet no ha tenido éxito.

7. Como hemos visto en el texto easyJet fija los precios mediante la aplicación de técnicas de *«yield management»*, sabiendo que un avión de la línea posee 150 plazas y tiene como media un factor de carga del 70%, y que además la demanda sigue una función y = 90 – 0,6x (y, variable precio, x, plazas demandadas) y los costes totales de operar el servicio serán de 3.150 euros, analice aplicando el concepto de utilidad esperada del consumidor:

a) La fijación de precios basada en los costes.

b) La fijación de precios basada en el mercado (sin «yield management») a través de tres tarifas: una tarifa business de 63 euros, una tarifa turista de 45 euros y una tarifa reducida de 18 euros.

c) La fijación de precios basada en el mercado (con *«yield management»*) fijando cuatro tarifas (*business*, turista, reducida y última hora) y con el objetivo de vender 30 plazas por cada una de las tarifas.

Una de las innovaciones que en los últimos años se ha introducido en el campo de la fijación de precios en los productos-servicios turísticos es sin duda la aplicación de técnicas de gestión del rendimiento o *"yield management"*. Las razones que han impulsado la aplicación de esta técnica son:

1) La consecución de elevadas tasas de carga (ocupación) como objetivo de las compañías aéreas, debido a la caducidad tan estricta del producto-servicio que hace que aquellas plazas que queden sin ocupar en un avión en un vuelo concreto se conviertan en una pérdida para la compañía aérea, unido además a los elevados costes fijos en comparación con los variables.

2) Los reducidos costes marginales que provocan una elevada propensión a rebajar los precios cuando queda capacidad excedente (asientos libres).

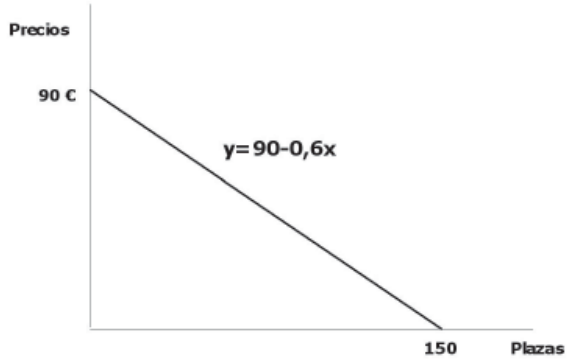
3) La fuerte fluctuación de la demanda mientras la capacidad es fija.

En estas circunstancias el binomio capacidad-precios se convierte en una variable estratégica en el sector aéreo. Por ello, las compañías aéreas y otras empresas del sector turístico como los hoteles, establecen estrategias de precios para intentar ajustar la demanda a la capacidad mediante la aplicación selectiva de descuentos en las tarifas según los distintos segmentos de mercado y, sobre todo, según el comportamiento de la demanda. Por tanto, el *"yield ma-*

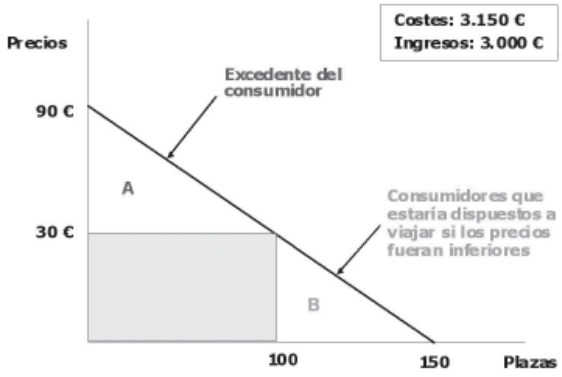
nagement" es una forma de discriminación de precios con un uso muy intenso de la segmentación de mercados cuyo objetivo es maximizar los ingresos para un nivel de capacidad dado.

A nivel conceptual, el *"yield management"* se basa en el concepto económico de utilidad del consumidor, tal como viene expresado en la curva de demanda. Existe un precio máximo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto-servicio. Dicho precio es equivalente a la utilidad o beneficio que el consumidor espera obtener del consumo de dicho producto-servicio. Los diferentes consumidores experimentan diferentes niveles de utilidad por el consumo de un mismo producto-servicio y, por tanto, cada uno de ellos comprará únicamente si el precio no es superior a su utilidad o beneficio.

Gráficamente, la situación es:



a) Si easyJet fijara los precios en base a los costes, tendría que cobrar, como mínimo, un precio de 90 € por asiento (3.150/150-0,7), con lo cual cubriría los costes. Pero, a ese precio, la curva de demanda indica que el avión solo vendería 100 plazas, obteniendo unos ingresos de 3.000 €.



Sin embargo, la curva de demanda nos indica que numerosos clientes que han pagado 30 € habrían estado dispuestos a pagar más. La utilidad o beneficio que obtienen por el hecho de utilizar el servicio es mayor que el precio que, de hecho, han pagado. La diferencia entre los 30 € que han pagado y la utilidad que obtienen se denomina el "excedente del consumidor" y está representado por el área triangular "A" de la figura. Uno de los objetivos del *"yield management"* es maximizar los ingresos mediante la transferencia de parte o del total del excedente del consumidor hacia la compañía aérea. La curva de demanda nos indica que si el precio es de 30 € quedarán sin ocupar unas 50 plazas, pero existen un conjunto de clientes que estarían dispuestos a volar si las tarifas fueran inferiores a dicho precio.

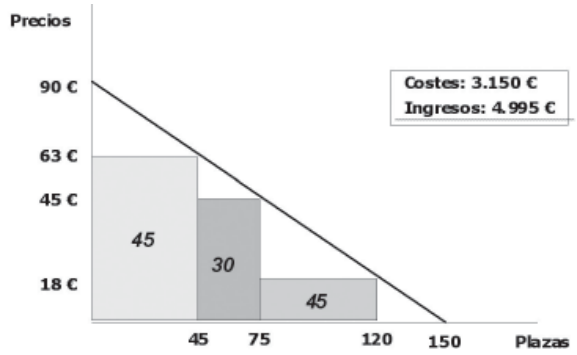
Por tanto, si consiguiésemos vender un porcentaje de asientos a un precio mayor, y otro porcentaje a un precio menor, nuestros ingresos se incrementarían. De ahí que las compañías aéreas, conscientes del hecho de la existencia de un excedente del consumidor y de la necesidad de ocupar asientos libres, decida introducir diferentes tarifas: una tarifa business de 63 €, tarifa turista de 45 € y tarifa reducida de 18 €.

1. Cobrar como mínimo 30 €/pasajero para cubrir costes
2. Al precio de 30 € se venderían sólo 100 plazas (67%) - unos ingresos de 3.000 €, incurriendo en pérdidas (150 €)
3. La curva de demanda indica que esxisten pasajeros que aunque han pagado un precio de 30 € habrían estado dispuestos a pagar más - Excedente del consumidor (A)
4. La curva de demanda indica que quedan un tercio de los asientos vacíos di el precio es de 30 € aunque existen consumidores que estarían dispuestos a viajar si el precio fuera menor - (B)

b) Si easyJet fijara sus precios en función del mercado (sin *"yield management"*) con las tarifas anteriores (tarifa business de 63 €, tarifa turista de 45 € y tarifa reducida de 18 €), habría vendido 45 plazas a 63 €, 30 plazas a 45 € y 45 a 18 €, y los ingresos serían de 4.995 €.

Aunque la compañía aérea ha incrementado sus ingresos, pueden existir todavía clientes que estarían dispuestos a pagar más de lo que han pagado por el servicio, por tanto, la compañía está fracasando en su intento de capturar el máximo porcentaje posible del excedente del consumidor. Teóricamente, para maximizar los ingresos y capturar completamente el excedente del consumi-

dor, la compañía aérea debería vender cada asiento al precio máximo que cada cliente estuviera dispuesto a pagar, desde 90 € por la primera plaza hasta 1 € por la plaza 150, lo cual, en términos operativos, es sumamente complicado. Por tanto, en su intención de maximizar los ingresos de forma realista, la compañía aérea podría decidir la introducción de cuatro tipo de tarifas (business, turista, reducida y última hora) con el objetivo de vender 30 plazas en cada una de ellas.

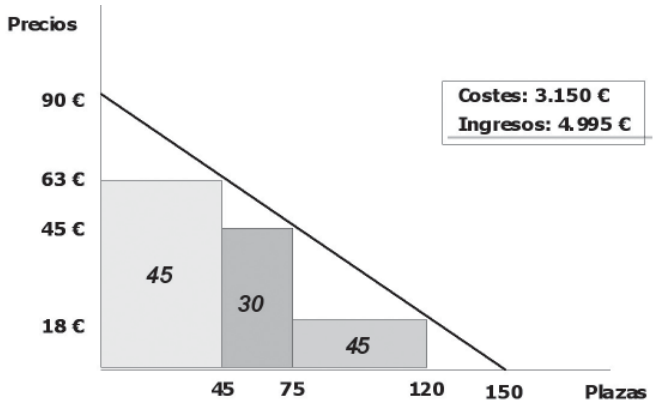


1. La línea aérea ha vendido:
   Tarifa *business*: 45 plazas a 63 €
   Tarifa turista: 30 plazas a 45 €
   Tarifa reducida: 45 plazas a 18 €
2. Ingresos por 4.995 € - Beneficio de 1.850 €
3. La curva de demanda indica que existen todavía pasajeros que estarían dispuestos a pagar más - Excedente del consumidor

c) La fijación de precios basada en el mercado (con «*yield management*») fijando cuatro tarifas (business, turista, reducida y última hora) y con el objetivo de vender 30 plazas por cada una de las tarifas. Si la compañía aérea fijara sus precios en función del mercado (con *"yield management"*) con las tarifas anteriores (tarifa *business* de 72 €, tarifa turista de 54 €, tarifa reducida de 36 € y tarifa última hora de 18 €) y consiguiera vender 30 plazas en cada tarifa, los ingresos totales ascenderían a 5.400 €, con lo que obtendría un beneficio de 2.250 €, con un grado de ocupación del 80%.

El problema radica en cómo asegurar que se venderá esa cantidad de plazas a cada nivel de precios y, especialmente, cómo evitar la venta de demasiadas asientos al precio de tarifa inferior de 18 €, cuestiones que solucionan los dis-

tintos programas informáticos de "yield management" al permitir establecer restricciones.



1. La línea aérea ha vendido:
   Tarifa *business*: 30 plazas a 72 €
   Tarifa turista: 30 plazas a 54 €
   Tarifa reducida: 30 plazas a 36 €
   Tarifa última hora: 30 plazas a 18 €
2. Ingresos por 5.400 € - Beneficio de 2.250 €

Bibliografía

Emprendedores (2004, diciembre). "A imagen y semejanza" (núm. 87, págs. 36-39)

Hosteltur (2004, agosto). "Low cost revolution". (núm. 126).

Instituto de Estudios Turísticos (2005). *Las compañías aéreas de bajo coste*. http://www.iet.tourspain.es

Munuera, J. L.; Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic Editorial.

Vázquez, R. Díaz, A.M. y Suárez, A. (2004): "Cómo usan las líneas aéreas Internet para desarrollar relaciones estables con los clientes". *Universia Business Review-Actualidad Económica*. (Segundo trimestre 2004, págs 34-47)

Capítulo V

ElPozo Alimentación: Una apuesta por la seguridad alimentaria

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Señale las principales características de la demanda de productos cárnicos en el mercado español.

2. Ante la sustitución de los cárnicos tradicionales (embutidos) por los cárnicos de pavo, etc., ¿qué estrategias plantea para cambiar esta tendencia?

3. En virtud de lo anterior, plantee estrategias que permitan a la compañía combatir el elevado grado de sustitución de sus productos hacia otros como las frutas y verduras o los productos lácteos.

4. Reflexione sobre las distintas herramientas utilizadas por la compañía para la superación de las crisis alimentarias vividas en el sector cárnico.

5. ¿Cuáles son los activos y competencias de El Pozo? ¿Y su competencia clave?

6. La actividad de El Pozo se basa, preferentemente, en la carne de cerdo y sus derivados. Evalúe la posible diversificación de la empresa hacia otros tipos de carnes (pollo, cordero, etc.).

7. Valore las posibles consecuencias que sobre sus canales de distribución ejercería un mayor compromiso con las operaciones realizadas por la compañía en los mercados internacionales, así como el posible efecto generado por la deslocalización de sus actividades productivas hacia otros países.

8. ¿Considera que la estrategia de crecimiento basada exclusivamente en la vía interna limitará algún día el crecimiento de la empresa? ¿Qué alternativas podrían adoptarse?

SOLUCIÓN

1. Señale las principales características de la demanda de productos cárnicos en el mercado español.

El sector cárnico constituye a día de hoy una parcela de primera magnitud dentro del conjunto de la industria alimentaria, como lo demuestra el hecho de que de los 77.810 millones de euros que alcanzó el gasto alimentario en España en 2005, un 21,4% correspondieron a la carne y derivados, muy por encima de sectores como el de la pesca (13,3%) o el lácteo (10,7%) (AICE, 2007).

Las ventas de la industria cárnica alcanzan más de 14.400 millones de euros y suponen casi el 20% de las ventas totales de la industria alimentaria, algo más que en 1994. En el período entre 1993 y 2004 las ventas de la industria cárnica han aumentado un 85%, cinco puntos más que el conjunto de la industria alimentaria. El consumo total de carnes en volumen se sitúa en torno a los 2,8 millones de toneladas y se mantiene casi en los mismos niveles desde hace más de una década (Langreo, 2006a).

Cada español consume una media anual de 66,3 kilos de carnes y productos cárnicos. De esa cantidad, el 79,6% se corresponde con el consumo que se realiza en los hogares, el 17,1% con el efectuado en los establecimientos de hostelería y restauración, y el 3,2% restante supone el porcentaje del consumo institucional. Atendiendo a los diferentes tipos de carnes, un 25% de los consumos corresponde a carne de pollo, un 22,6% a carnes transformadas, un 20,5% a carne de cerdo fresca, un 15,2% a carne de vacuno, un 5,1% a carne de ovino y caprino, un 2,6% a carne de conejo, un 2% a despojos cárnicos, un 4,4% a otras carnes frescas y un 2,6% a carnes congeladas (MERCASA, 2007).

Figura 1: Consumo de productos cárnicos en España (2006)

	M. de Kg.				Kg.	% sobre total cantidad comprada		
	Hogares	Hostelería y restauración	Instituciones	Total cantidad comprada	Total per cápita	Hogares	Hostelería y restauración	Instituciones
Carne de vacuno	328,63	81,54	15,84	426,01	10,1	77,1	19,1	3,7
Carne de pollo	579,56	93	28,24	700,8	16,6	82,7	13,3	4
Carne de conejo	59,72	11,38	0,94	72,04	1,7	82,9	15,8	1,3

Carne de ovino y caprino	117,96	23,2	2,85	144,01	3,4	81,9	16,1	2
Carne de cerdo fresca	471,92	86,64	16,53	575,09	13,6	82,1	15,1	2,9
Carnes transformadas	474,19	143,87	16,17	634,23	15	74,8	22,7	2,5
Salazones	131,47	58,09	2,94	192,5	4,6	68,3	30,2	1,5
Tocinos y mantecas	8,09	1,74	0,35	10,19	0,2	79,5	17	3,5
Productos curados	118,38	44,14	3,14	165,67	3,9	71,5	26,6	1,9
Salchichas tipo frankfurt	35,5	12,39	3,89	51,78	1,2	68,6	23,9	7,5
Cocidos y otras	180,75	27,51	5,84	214,1	5,1	84,4	12,8	2,7
Despojos cárnicos	48,21	6,87	1,43	56,51	1,3	85,3	12,2	2,5
Otras carnes frescas	118,89	2,07	2,48	123,44	2,9	96,3	1,7	2
Carne congelada	29,45	31,52	6,39	67,35	1,6	43,7	46,8	9,5
TOTAL	**2228,53**	**480,09**	**90,87**	**2799,48**	**66,3**	**79,6**	**17,1**	**3,2**

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Por comunidades autónomas, los mayores consumos de carnes y productos cárnicos se registran en Castilla y León, seguida de Aragón y Galicia. En contra, los menos aficionados a este tipo de alimentos son los canarios, murcianos y andaluces. Un canario consume al año casi la mitad de carne y productos cárnicos que un castellano-leonés. Los mayores consumos de carne y productos cárnicos se registran en los pequeños municipios rurales, y se reducen en las grandes áreas metropolitanas y, sobre todo, en los núcleos de población intermedia. Así, un habitante de un pequeño núcleo de población consume al año cerca de 9 kilos más de estos alimentos que una persona que habita en poblaciones con censos entre 10.000 y 100.000 habitantes (MERCASA, 2007).

Los hogares habitados por una sola persona y sin niños son los que presentan mayores consumos, y éstos se reducen de manera directamente proporcional al tamaño del núcleo familiar y, sobre todo, en los hogares con niños

menores de seis años, en los que se llega a comer casi la mitad de carne que en aquellos en los que no hay niños. Las amas de casa que no trabajan fuera del hogar y las de más de 65 años parecen adquirir mayores volúmenes de carne y productos cárnicos, seguidas de las amas de casa con edades comprendidas entre 50 y 64 años, mientras que las más jóvenes compran al año cerca de 23 kilos menos de estos productos que las anteriores. Si tenemos en cuenta la estructura familiar, las parejas adultas sin hijos, los adultos independientes, los jubilados y las parejas con hijos mayores se erigen como los grandes consumidores de este tipo de alimentos, mientras que éstos se reducen en el caso de las parejas jóvenes con hijos pequeños y entre los jóvenes independientes (MERCASA, 2007).

El consumo de carne transformada ha experimentado un aumento de casi el 14%. Han sido las salazones, las salchichas tipo Frankfurt y, en menor medida, los curados, los responsables del incremento; sin embargo, en los últimos años se detecta un estancamiento del consumo, posiblemente debido, por un lado, al alto nivel alcanzado y, por otro, a la búsqueda de productos más ligeros. En la actualidad las salazones, los productos cocidos y los curados son los de mayor consumo. La otra gran cuestión es el incremento de los platos preparados a base de carne, que abarcan desde productos preparados para la fritura o la cocción a platos terminados (Langreo, 2006a).

Se hace necesario realizar una mención especial a los cambios en los valores y estilos de vida de los individuos a los que venimos asistiendo durante los últimos años. Destaca así especialmente la creciente preocupación social por una alimentación sana y de calidad. Todo esto dentro de un modelo de sociedad que tiende a consumir menos en volumen, pero valora más la seguridad y la calidad, en el producto y en el servicio recibido (Ramírez, 2003). Las exigencias de transparencia informativa y el derecho de los consumidores a conocer la procedencia de los alimentos que consumen y los procedimientos con los que han sido producidos y tratados hasta su adquisición, exige seguir avanzando en la implantación de los denominados sistemas de trazabilidad (Langreo, 2003).

De igual forma, los patrones de consumo alimentario se han modificado significativamente en los últimos años, siguiendo las tendencias, que con anterioridad se han manifestado en Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia y otros países desarrollados. Existe así un aumento en el consumo de alimentos de conveniencia, que refleja una tendencia en la disminución del esfuerzo y tiempo empleado en la preparación de los alimentos (Feliciano y Albisu, 2005). En definitiva, venimos asistiendo al incremento de la demanda de un tipo de productos elaborados más sanos, equilibrados, nutritivos y agradables a la vista

y al paladar. Esta preocupación por la salud se ha visto acentuada por las diferentes crisis alimentarias sufridas en los últimos años. Por otra parte, el cambio en los hábitos de compra y el avance de la distribución moderna han hecho imprescindibles los formatos de libre-servicio, básicamente los lonchados.

Por último, destacar cómo el factor "confianza del consumidor" se ha mostrado como uno de los elementos fundamentales, provocando el auge de las marcas certificadas y el crecimiento de las carnes identificadas, bien mediante indicaciones de calidad diferencial o bien mediante marcas o certificados (Langreo, 2006a).

2. Ante la sustitución de los cárnicos tradicionales (embutidos) por los cárnicos de pavo, etc., ¿qué estrategias plantea para cambiar esta tendencia?

Durante los últimos años ha podido detectarse un cierto estancamiento en las cifras del consumo de productos cárnicos. Lo cierto es que en la actualidad, buena parte de los fabricantes de elaborados cárnicos curados y cocidos parecen prepararse, con nuevas líneas de negocio y reajustes de activos, para el estancamiento del consumo de algunos elaborados de porcino, acentuado todo ello por el desarrollo de nuevas tendencias de consumo hacia otros productos más ligeros. Esta evolución del consumo fue apreciada por el sector hace más de una década, cuando irrumpieron en los catálogos los cocidos de pavo, que hoy suponen un tercio de todos los fiambres vendidos (Langreo, 2006a).

Figura 2: Producción española de los principales tipos de carne (Tm.)

	Especies cárnicas					
Años	**Porcino**	**Vacuno**	**Ovino**	**Caprino**	**Equino**	**Aves**
1990	1.788.848	513.989	217.396	16.417	7.127	836.700
1991	1.885.557	506.785	211.531	15.364	5.411	881.700
1992	1.916.439	537.791	216.179	16.072	5.851	867.699
1993	2.088.821	488.003	224.143	16.429	7.256	831.620
1994	2.107.933	483.734	224.944	16.368	7.560	873.604
1995	2.174.823	508.492	227.126	14.932	6.988	920.100
1996	2.315.910	564.602	223.296	14.469	7.444	877.714
1997	2.401.136	592.186	229.151	16.047	8.320	901.568
1998	2.744.362	650.725	233.313	16.081	6.696	998.800

1999	2.892.255	677.573	221.327	17.463	6.279	1.001.550
2000	2.912.390	631.784	232.331	18.801	6.732	986.712
2001	2.992.707	642.033	236.409	15.369	8.639	1.307.265
2002	3.122.577	654.161	239.500	15.101	5.742	1.331.700
2003	3.189.508	703.452	236.242	13.915	4.777	1.330.030
2004	3.175.633	702.330	231.463	13.373	4.760	1.300.670
2005	3.163.860	713.637	231.585	11.733	4.783	1.326.829
2006*	3.183.920	672.710	215.413	10.592	5.300	1.281.302

* Las cifras de 2006 se corresponden con una estimación.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Analizando la estructura de la producción cárnica española en 2005, se observa que el porcino, con 3.164.000 toneladas, supone el 57,5% de todas las carnes obtenidas (véase figura 2), mientras que las carnes de aves se sitúan en la segunda posición, con el 23,6%. Centrando la atención en la industria de pavo, cabe destacar que la producción de este tipo de carne en España fue de 21.000 toneladas en el año 2005, con un total de 3,4 millones de unidades sacrificadas. Aparte de la producción nacional se suelen importar unas 120.000 unidades vivas de la Unión Europea, de las cuales la mitad entran en el período prenavideño. Asimismo se importan 34.500 toneladas de carnes de pavo ya faenadas (MERCASA, 07).

Los datos anteriores constatan la progresiva sustitución de los cárnicos tradicionales por los cárnicos de pavo. Esta nueva realidad, responde a la reciente evolución de los hábitos de consumo hacia una alimentación más sana y equilibrada. La mayor preocupación de los sujetos por la búsqueda y el consumo de alimentos saludables y naturales hacen que los productos elaborados de pavo cuenten con una aceptación cada vez mayor en el mercado.

Ante esta realidad, ElPozo Alimentación, tras detectar y analizar las nuevas necesidades y tendencias en el mercado, decidió dar respuesta a estas demandas, adaptándose en formato y sabor a las exigencias de los consumidores. Para ello, lanzó al mercado su **línea de productos Pavopozo**, elaborada al 100% con carne de pavo, rica en proteínas y baja en calorías. Esta línea de productos está compuesta, entre otros productos, por pechuga de pavo, chopped, jamón, y mortadela, en diferentes presentaciones y formatos (véase figura 3).

Figura 3: Composición de la línea de productos PavoPozo

Pavopozo

Formato *corte*

Choped de pavo	**Jamón de pavo**	**Mortadela de pavo**
Morta-dela de pavo con aceitunas	**Pechuga de pavo**	**York de pavo**

Formato *libreservicio*

Choped de pavo 400 gr.	**Choped de pavo 200 gr.**	**Chorizo de pavo**	**Jamón de pavo**
Jamón de pavo 150 gr.	**Mortadela de pavo150 gr.**	**Mortadela de pavo400 gr.**	**Paté de pavo**

Pechuga de pavo	Salchichas de pavo	Salchichón de pavo

Fuente: Elaboración propia a partir de ElPozo (2007)

La línea PavoPozo ofrece entre sus productos los denominados Pavopozo mini, que presentan un formato cuadrado totalmente diferenciado en el lineal, ofreciendo al consumidor una gran versatilidad de usos (taquitos para ensaladas o lonchas al gusto, preparación de bocadillos y platos o aperitivos, etc.).

Adicionalmente, junto a la creación de esta gama de productos específicos de pavo, ElPozo ha decidido también incorporar elaborados de pavo en otras de sus marcas, tal y como puede apreciarse en la cartera de productos de la empresa.

Para todo ello, el Grupo Fuertes optó por la creación de Procavi, empresa dedicada a la producción de carne de pavo en la vertiente de la alimentación baja en calorías.

Son éstas evidentes consecuencias de la implementación de ElPozo de una clara **estrategia de diferenciación**, que trata de cubrir las necesidades de posibles segmentos de mercado emergentes, a través de la incorporación de las oportunas divisiones de negocio o de las mejoras necesarias en los productos.

Por otra parte, se hace necesario considerar la posible canibalización que el consumo de elaborados de pavo podría provocar sobre el resto de productos que componen la cartera de la empresa. Para evitar esta situación, ElPozo deberá diferenciar claramente sus divisiones de negocio, fundamentalmente a través del diseño y ejecución de diferentes programas y acciones de comunicación para cada una de ellas.

Así, mientras la estrategia de comunicación de PavoPozo enfatiza los atributos diferenciales de estos productos en relación con los aportes que éstos realizan a la salud de los consumidores, la esencia de las campañas de comunicación que ElPozo debería realizar para el resto de productos que componen su oferta tradicional de embutidos (fuet, chorizo, jamón, salchichón, etc.) debería ser otra. En este caso, ElPozo podría optar por acentuar precisamente el carácter tradicional de estos productos, los cuales constituyen alimentos básicos de la dieta española desde hace cientos de años, apelando a su elaboración artesanal,

a sus propiedades nutritivas e igualmente saludables, etc.

3. En virtud de lo anterior, plantee estrategias que permitan a la compañía combatir el elevado grado de sustitución de sus productos hacia otros como las frutas y verduras o los productos lácteos.

Desde hace algunas décadas, la llamada dieta mediterránea se ha convertido en un paradigma de alimentación saludable y modelo a seguir para evitar algunos de los graves padecimientos comunes a la forma de vida occidental. En este sentido cabe destacar el importante papel que juegan las frutas y hortalizas dentro de este régimen alimenticio, que tanto prestigio gastronómico y nutricional ha alcanzado durante los últimos años. Así, muchos de los platos que la componen se elaboran a partir de verduras y frutales, como ensaladas, gazpachos, menestras, pistos, etc. En la actualidad, los productos hortofrutícolas forman parte de esa importante variedad de alimentos de los que se realiza un consumo diario en fresco, que intervienen en las dietas que los nutricionistas consideran como más saludables, o que se erigen en el núcleo central de los tratamientos de salud y de belleza que recomiendan los dietistas y médicos especialistas en la alimentación de deportistas y personas que deben cuidar su imagen externa, por razones profesionales o sencillamente estéticas (Díaz, 1995).

Por su parte, la leche y sus derivados constituyen una de las fuentes de calcio más importantes. Juegan un destacado papel en la tan apreciada dieta mediterránea y lo cierto es que no deben faltar en la alimentación diaria de los individuos, si bien se aprecia, durante los últimos años, un especial desarrollo de aquellos lácteos bajos en grasas. Detrás de esta actitud cotidiana en muchos consumidores subyace la tendencia social actual por la cultura "anti-grasa" y el auge de los productos "light", que pretenden ofrecer prestaciones organolépticas similares a sus productos de referencia, pero prescindiendo de parte de su grasa y reduciendo ostensiblemente su aporte calórico. Es decir, igualmente nutritivos, pero más saludables y con menor cantidad de grasa (Consumer Eroski, 1999). En este sentido, si bien los productos lácteos ofrecen al mercado soluciones alimenticias que satisfacen las necesidades fisiológicas de los consumidores, lo cierto es que han logrado posicionarse como alimentos que responden a la tendencia cultural del cuidado del cuerpo y la salud (Sierra *et al.*, 2002).

En resumen, se observa así que, ante una sociedad que muestra una preocupación cada día mayor por la belleza y la estética corporal, los productos lácteos y los hortofrutícolas han adquirido un importante papel por su condición de alimentos sanos y nutritivos. Así lo ponen de manifiesto las cifras de consumo recogidas en las figuras 4, 5 y 6.

Figura 4: Consumo de productos lácteos en España (datos de 2004)

	Total cantidad comprada (M. de Kg.)	Total per cápita (Kg.)
Batidos de yogur	33,37	0,8
Batidos de leche	177,06	4,2
Mantequilla	17,07	0,4
Yogures	491,44	11,6
Yogur con bífidus	99,29	2,3
Quesos	309,25	7,3
Otros productos lácteos	460,37	10,9
TOTAL	**1.587,85**	**37,50**

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Figura 5: Consumo de frutas frescas en España (datos de 2004)

	Total cantidad comprada (M. de Kg.)	Total per cápita (Kg.)
Naranjas	1.025,20	24,3
Mandarinas	241,98	5,7
Limones	156,89	3,7
Plátanos	439,48	10,4
Manzanas	532,99	12,6
Peras	334,07	7,9
Melocotones	213,44	5,1
Albaricoques	29,24	0,7
Fresas/fresones	107,49	2,5
Melones	392,00	9,3
Sandías	302,85	7,2
Ciruelas	63,01	1,5
Cerezas	44,10	1,0
Uvas	97,80	2,3
Kiwis	121,15	2,9
Otras frutas frescas	216,88	5,1
TOTAL	**4.318,57**	**102,2**

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Figura 6: Consumo de hortalizas frescas en España (datos de 2004)

	Total cantidad comprada (M. de Kg.)	Total per cápita (Kg.)
Tomates	730,72	17,3
Cebollas	385,10	9,1
Ajos	57,05	1,4
Coles	75,77	1,8
Judías verdes	113,84	2,7
Pepinos	95,17	2,3
Pimientos	235,57	5,6
Champiñones	54,02	1,3
Lechugas, escarolas y endibias	322,78	7,6
Espárragos	29,61	0,7
Espinacas y acelgas	83,23	2,0
Otras hortalizas/verduras	695,50	16,5
TOTAL	**2.878,36**	**68,3**

La competencia, en este caso a nivel genérico, que se plantea entre las distintas categorías de alimentos (cárnicos, lácteos y hortofrutícolas) genera en definitiva el problema de fondo asociado a la fácil sustitución de unos productos por otros en las decisiones de compra y consumo de los individuos, siendo ésta fundamentalmente la gran diferencia con la anterior cuestión a resolver, en la que la amenaza competitiva venía dada básicamente por la posible canibalización de unos tipos de carne con otros. No obstante, es posible hacer referencia a algunas de las propuestas estratégicas realizadas, especialmente a aquellas vinculadas al **diseño e implementación de una estrategia de comunicación**, en virtud de la cual ElPozo subraye las características diferenciales de sus productos en relación con los lácteos y las frutas y verduras, así como los beneficios que aportan a la salud y bienestar de los consumidores.

El objetivo de estas campañas de comunicación en definitiva no sería otro que el de proporcionar información a los consumidores, aportando criterios evaluativos que muestren las virtudes de los productos de ElPozo. En este sentido, se plantea la necesidad de apelar enérgicamente al carácter tradicional de su gama de productos, insistiendo en su elaboración artesanal, al objeto de aprovechar la tendencia de revalorización del consumo de productos tradicionales o de la región a la que venimos asistiendo durante los últimos años, consecuencia del mencionado esplendor de la dieta mediterránea (Sierra *et al*., 2002).

Otro de los atributos diferenciales que ElPozo debería materializar en sus estrategias de comunicación es sin lugar a dudas su decidida apuesta por la innovación continua, fruto de su afán por ofrecer al mercado productos con menos grasa o sal, aptos para dietas, proporcionando en definitiva una extensa y profunda variedad en cuanto a gustos o sabores, envases y formatos.

Del mismo modo, para dotar de una clara imagen de salud a sus productos, ElPozo debería insistir permanentemente en el alto contenido nutritivo y organoléptico de su cartera de productos, así como en los beneficios que éstos representan para la salud de los consumidores, apelando al alto grado de seguridad alimentaria que los caracteriza (consecuencia del conjunto de herramientas implementadas para garantizar la trazabilidad de sus producciones).

Por último, teniendo en cuenta los criterios de comodidad y utilidad, ElPozo debería en última instancia comunicar de forma óptima a su mercado objetivo el hecho de que posee una de las más amplias y variadas gamas de soluciones en alimentación, desde las tradicionales destinadas al almuerzo o la merienda, a ingredientes para cocinar, junto a las más modernas soluciones ofrecidas por la comida preparada.

4. Reflexione sobre las distintas herramientas utilizadas por la compañía para la superación de las crisis alimentarias vividas en el sector cárnico.

La crisis de las "vacas locas" y, poco antes, la de las dioxinas en pollos y recientemente la gripe aviar provocaron importantes caídas en el consumo de productos cárnicos que posteriormente se han visto recuperados casi en su totalidad (Langreo, 2006a). Tales consecuencias pueden apreciarse en la evolución de la cifra de ventas de el ElPozo Alimentación y de su cuota de mercado (véase figura 7), donde quedan reflejados los efectos derivados de las crisis alimentarias sufridas en el sector.

Figura 7: Evolución de la cuota de mercado de ElPozo Alimentación.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cuota de mercado	5,9	6,7	7,6	8,2	9,6	11,1
Crecimiento anual (%)	-	13,56%	13,43%	7,89%	17,07%	15,63%

Fuente: Informe de la Comisión Europea (2003)

En términos generales, la principal secuela generada por estas crisis ha sido la pérdida de confianza de los consumidores. En consecuencia, la industria cárnica está abandonando un enfoque tradicionalmente orientado hacia la cantidad y el precio, a favor de una mayor orientación a la demanda, desde el punto de vista de la seguridad alimentaria y la calidad de las producciones (Atance *et al*., 2003).

No hay que olvidar que las aspiraciones de los consumidores han evolucionado muy rápidamente en las últimas décadas, pasando de la mera demanda de una alimentación suficiente a una nutrición correcta, para desembocar en la actualidad en la exigencia de una nutrición óptima, que engloba los patrones de calidad y seguridad. Por ello, la industria cárnica está inmersa en una etapa de inversión cualitativa, abierta a partir de las últimas crisis alimentarias, y marcada por costosos programas de inversiones que van dirigidos de forma muy significativa a garantizar aspectos fundamentales como la trazabilidad, la seguridad y la certificación de los alimentos (Blancafort *et al*., 2003).

La necesidad de ofrecer respuestas a las mayores exigencias del mercado en materia de seguridad alimentaria, propició la decisión de ElPozo de centralizar sus esfuerzos y recursos en el desarrollo de marcas certificadas y el impulso de las carnes identificadas, bien mediante indicaciones de calidad diferencial o bien mediante el control íntegro de sus procesos de producción.

Para ello, ElPozo ha desarrollado todo un **sistema de producción integral**, que pretende garantizar al consumidor el seguimiento de sus productos desde la elaboración de las materias primas hasta su consumo final, identificando tres procesos clave en la gestión de sus actividades productivas:

• Utilización de un **Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC)**, en virtud del cual se diseñan los distintos procesos productivos, mediante un estudio de los posibles peligros inherentes a cada una de las etapas, identificando los puntos de control crítico que resultan vitales para garantizar la seguridad de los productos, y sometiendo a un continuo control cada uno de estos puntos.

• Aplicación del **Control Integral de Procesos (CIP)**, consistente en un sistema monitorizado para el control de la materia prima desde su origen. Este sistema, pionero en Europa, ha dotado a ElPozo de un sistema de trazabilidad productiva que permite controlar directamente toda la actividad, desde la investigación de las necesidades y demandas de los consumidores, las materias primas para la elaboración de piensos, hasta las granjas de cría y producción, la transformación, elaboración, la comercialización y la atención personalizada

al consumidor.

• Implantación de un **Sistema de Gestión de la Calidad** en base a la norma UNE-ISO 9001:2000, que engloba desde el diseño del producto y la homologación de los diferentes proveedores, hasta el control del proceso desde la recepción hasta la entrega al cliente, las auditorías continuas del sistema y su mejora permanente.

La utilización de herramientas de trazabilidad y la implantación de sistemas de certificación de la calidad pueden ser consideradas como las herramientas competitivas clave de ElPozo en su apuesta por la verticalización de la producción y la comercialización ganadera. Estos instrumentos son así implementados a lo largo de toda la cadena de suministro, tanto en relación con la materia prima (p. e., raza, tipo de cría, edad de sacrificio, alimentación, origen), como respecto a su elaboración (p. e., tipo de elaboración, duración de la maduración, ingredientes empleados).

Este hecho representa una diferencia sustancial en relación con su principal competidor y líder del mercado, la empresa Campofrío, la cual continúa recurriendo a los mercados de carnes para su aprovisionamiento y recientemente, está estableciendo acuerdos de suministro a medio plazo (Langreo, 2006a).

Adicionalmente, a la estrategia de elaborar y comercializar productos a los que se exige la máxima calidad, certificación y trazabilidad, ElPozo suma las acciones vinculadas al incremento del porcentaje de las ventas de producto envasado, la diversificación de su oferta de productos transformados (elaborados, precocinados y platos preparados) y la continua modernización de sus presentaciones (MERCASA, 2007).

5. ¿Cuáles son los activos y competencias de El Pozo? ¿Y su competencia clave?

Los principales activos (figura 8) y competencias (figura 9) identificados en ElPozo Alimentación son los siguientes:

Figura 8. Principales activos de ElPozo Alimentación.

	TANGIBLES	INTANGIBLES
FÍSICOS	Tierra	-
FINANCIEROS	Liquidez	Capacidad crediticia

OPERATIVOS	Planta y maquinaria. Modernas instalaciones	Procedimientos y sistemas
HUMANOS	Las personas	Sus habilidades. Sometidos a formación continua e integral
MARKETING	Base de clientes	Imagen de marca consolidada y reputación corporativa
LEGALES	Derechos y patentes	Reputación en litigios
SISTEMAS	Base de datos	Conocimiento y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Principales competencias de ElPozo Alimentación.

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Orientación y lógica dominante	Orientación al cliente y al mercado
	Aprendizaje	Aprendizaje organizativo (a nivel individual y de grupo)
	Innovación	Incorporación de nuevos procesos y lanzamiento continuado de nuevas ofertas al mercado
CAPACIDADES FUNCIONALES	Fuera-dentro	Conocimiento de sus mercados
	Dentro-fuera	Identificación y localización de recursos.
	Extensivas	Innovación en productos y procesos
CAPACIDADES OPERATIVAS	Habilidades con las tareas	Planificación de los procesos individuales y de las tareas en grupo
	Gestión de la calidad y la rastreabilidad de sus producciones	- Control Integral de Procesos - Sistema de Gestión de la Calidad - Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Círculos de calidad

Fuente: Elaboración propia

A la luz de los datos anteriores y la información de que disponemos a cerca del comportamiento estratégico de esta empresa, es posible señalar como competencia básica de ElPozo la **íntegra trazabilidad de sus producciones.** Mediante esta combinación de recursos y habilidades, ElPozo persigue realizar un estricto seguimiento de sus productos hasta su llegada al consumidor al

final, vigilando de cerca los aspectos más importantes a lo largo del proceso productivo, valiéndose para ello de la utilización de diferentes sistemas de control técnico-sanitarios.

6. La actividad de El Pozo se basa, preferentemente, en la carne de cerdo y sus derivados. Evalúe la posible diversificación de la empresa hacia otros tipos de carnes (pollo, cordero, etc.).

El mayor consumo de productos cárnicos corresponde al porcino fresco y transformado, seguido a distancia por el pollo. Si bien desde 1987 se vio incrementada considerablemente la participación de porcino, especialmente el fresco, y disminuyeron las participaciones de las restantes carnes, destacando especialmente la caída del vacuno y pollo, durante los últimos cinco años el comportamiento ha sido diferente, registrándose el mayor incremento en ovino (20%), seguido de cerdo fresco y pollo (más del 11%), mientras que el vacuno ha aumentado un 8,5% y los transformados se mantienen (Langreo, 2006a).

Tras las pasadas epidemias de glosopeda que obligaron a incinerar miles de reses, la producción de corderos parece haberse recuperado en la Unión Europea, si bien en el año 2005 todavía no se habían alcanzado los niveles productivos de finales del siglo XX.

El sector cárnico del ovino se ha caracterizado hasta ahora por una elevada atomización y por la proliferación de intermediarios en la cadena de comercialización. En la actualidad venimos asistiendo a un proceso de modernización que persigue la desestacionalización del consumo y la renovación y ampliación de la oferta productiva., incorporando nuevos productos de mayor valor añadido. Entre ellos destacan los platos elaborados frescos y los asados. Junto a éstos han aparecido también hamburguesas, empanados y salchichas de cordero y bandejas con carne fileteada. Este proceso lleva aparejada la consolidación de algunos grandes grupos, hasta ahora sin apenas presencia de capitales internacionales, que comienzan a acaparar mayores cuotas de mercado. La más importante empresa productora y comercializadora de carne de ovino presenta un volumen de negocio de 12.000 toneladas anuales, mientras que la segunda supera las 6.300 toneladas (MERCASA, 2007).

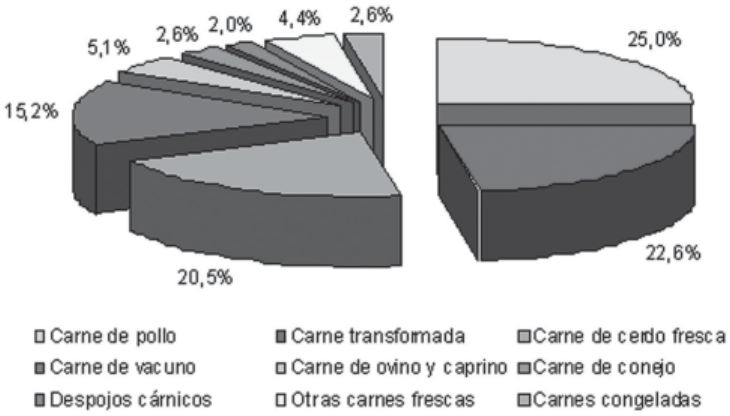
En términos generales, la carne de ovino y caprino posee poca relevancia sobre el conjunto de la industria cárnica española. Sin embargo, el menciona-

do proceso de modernización y verticalización está dando lugar a importantes operadores, entre los que destacan el Grupo Magnus, Covap, el Grupo Cooperativo Pastores, etc. De su mano el cordero ha entrado en la gran distribución y se están iniciando experiencias de venta de platos elaborados, de nuevas presentaciones, de venta en lineal con envase al vacío o en barqueta, etc. Es decir, están aportando un alto grado de innovación que alcanza a todas las fases de la producción (Langreo, 2006a).

Por su parte la producción española de carne de pollo se sitúa en 1.071.350 toneladas, con un incremento interanual de apenas el 0,5%. Durante los últimos cuatro años, la producción de carne de pollo se ha estabilizado por encima del millón de toneladas, con muy ligeras oscilaciones. Adicionalmente hay que añadir algo más de 100.000 toneladas de carne de pavo y alrededor de 25.000 toneladas de carne de otro tipo de aves, como pato, avestruz, codorniz, perdiz, pularda y faisán (MERCASA, 2007).

En relación con el consumo, señalar que cada español consume una media anual de 66,3 kilos de carnes y productos cárnicos. De esa cantidad, un 25% se corresponde con carne de pollo (véase figura 10).

Figura 10: Consumo de los diferentes tipos de carne en 2005 (%)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

A la luz de los datos anteriores no parece irracional la decisión de ElPozo de diversificar su actividad hacia otros tipos de carne. En cualquier caso, se señalan a continuación los posibles motivos que podrían llevar a la empresa a acometer esta decisión (Bueno, 1996):

• La dilatada experiencia en su mercado cárnico tradicional, y la posibilidad de extrapolar estos conocimientos e ideas a otras modalidades y tipos de carne.

• Posesión de una sólida y reconocida imagen de marca y un adecuado posicionamiento en la mente de los consumidores.

• La madurez del mercado, puesto que el sector cárnico español se caracteriza por su gran madurez y atomización.

• La fluctuación de precio que se produce en la materia prima (ganado porcino fundamentalmente en el caso de ElPozo).

• Las crisis alimentarias acontecidas en el ganado porcino. En caso de que estas crisis volvieran a producirse, ElPozo dispondría de otros tipos de carnes (pollo, ternera, etc.) que poder seguir comercializando garantizando la seguridad alimentaria de los consumidores.

• La posibilidad de abordar nuevos mercados abre nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa.

• Buena situación económico-financiera (ElPozo es el segundo gran grupo cárnico a nivel nacional), con la consiguiente posibilidad de inversión del excedente financiero.

• Posibilidad de reforzar su posición competitiva frente a su gran competidor, el grupo Campofrío, a través de la diversificación de su cartera y la incorporación a la misma de nuevas líneas de productos.

• En términos generales, reducción del riesgo global de la compañía a largo plazo, a través del reparto de inversiones en actividades diversas.

Se trataría en este caso de una **estrategia de diversificación relacionada**, mediante la puesta en marcha de una nueva línea de elaborados cárnicos (de cordero, pollo, etc.) con actividades comunes de fabricación, de marketing o tecnológicas, con los objetivos de alcanzar economías de alcance, aprovechar las habilidades de comercialización, la marca comercial y las actividades realizadas en I+D. De esta manera, la utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos podría reforzar la posición competitiva de ElPozo al facilitar la consecución tanto de una estrategia de liderazgo en costes como de diferenciación (Munuera y Rodríguez, 2002).

En el caso de ElPozo, tal estrategia de diversificación se fundamentaría básicamente en la transferencia de habilidades, motivo por el que podría decidir seleccionar nuevos tipos de carne que producir y comercializar (p. e., conocimiento de los clientes, de los canales de distribución, reconocida imagen de marca), y en el establecimiento de relaciones comunes significativas entre los

nuevos procesos y los ya existentes en la empresa, por el hecho de compartir determinados recursos (p. e., instalaciones de fabricación, canales de comercialización, campañas de publicidad, inversiones en I+D). Sin embargo, ElPozo debería agotar todas las posibilidades de crecimiento antes de abordar una estrategia de diversificación, puesto que la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia de inversión es mayor cuando se aprovechan las oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, otro de los posibles riesgos es el relativo al hecho de que las sinergias potenciales entre los embutidos tradicionales y los nuevos tipos de carne existan, pero no puedan ser alcanzadas por problemas de implementación (Munuera y Rodríguez, 2002).

Por otra parte, se trataría de productos o líneas de negocio nuevos para la empresa, para los que compañía goza de una experiencia mucho menor, si bien existen en el mercado cárnicas ya consolidadas para estas categorías de productos, y que por lo tanto, supondrían importantes competidores para ElPozo fuertemente consolidados en el sector. No obstante, este tipo de estrategia de diversificación relacionada implica un menor nivel de riesgo, debido a que la empresa se mueve en áreas de negocio donde la dirección posee algún conocimiento.

Señalar que no sería ésta una estrategia nueva para la empresa, en la medida en que el Grupo Fuertes, constituido por una amplia variedad de empresas dedicadas al desarrollo de diferentes actividades y servicios, ha venido así implementando distintos tipos de diversificación, tanto relacionada como no relacionada (p. e., Agrifusa y Fripozo en el sector agroalimentario, Profusa en el inmobiliario, Vishoteles en el inmobiliario).

Por último, cabe destacar cómo ElPozo efectivamente ha decidido incorporar la carne de pollo en su oferta productiva a través de la marca de comida preparada Mesana, comercializando bajo esta enseña su pollo asado Mesana, sus salchichas de pollo y su pechuga de pollo Mini de la marca ElPozo.

7. Valore las posibles consecuencias que sobre sus canales de distribución ejercería un mayor compromiso con las operaciones realizadas por la compañía en los mercados internacionales, así como el posible efecto generado por la deslocalización de sus actividades productivas hacia otros países.

En la actualidad ElPozo dispone de una filial en Francia y otra en Portugal.

A estos centros de comercialización propios se añaden los distribuidores que posee en Alemania, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Dinamarca, Suecia y Suiza, entre otros países. ElPozo Alimentación también se encuentra presente en otros mercados, destacando su cifra de ventas en Europa del Este, en gran parte de Latinoamérica, en Asia y en países del continente africano. En concreto, los productos de ElPozo llegan a mil millones de consumidores potenciales en 42 países en el mundo.

La globalización de los mercados, la superación de las fronteras físicas, y la movilidad y pluralidad de los consumidores, pueden ser considerados, en términos generales, como los principales impulsores de la decisión de acometer un mayor grado de compromiso con los mercados exteriores. Los consumidores de productos alimentarios forman parte de un mercado cada vez más global, bajo la influencia de los medios de comunicación masivos, y de las facilidades que han proporcionado las tecnologías de la información y las comunicaciones, y el abaratamiento de los costes de transporte (Munuera y Rodríguez, 2002).

En relación con la posición que la industria cárnica española ocupa dentro del contexto competitivo internacional, y en concreto, dentro del mercado europeo, cabe destacar que España es la tercera productora de carnes de la Unión Europea, aportando casi el 15% sobre el conjunto de la UE-15. Entre los años 1993 y 2003, la producción de carne española es la que más ha subido de la Unión Europea, con un porcentaje aproximado del 45%. Los buenos resultados obtenidos por la producción española dentro de la Unión Europea se deben a la eficacia de la ganadería intensiva, de los sistemas de cebo y a los mecanismos de integración vertical y horizontal (Langreo, 2006a).

Así, el comercio exterior se va haciendo cada vez más importante dentro del sector cárnico. Las cifras de exportaciones e importaciones, tanto de carnes frescas como de elaborados cárnicos, aumentan de año en año. Las exportaciones rondan ya los 1.400 millones de euros anuales, dirigiéndose fundamentalmente hacia otros países de la Unión Europea. Apenas un 8% se dirige en pequeñas partidas hacia otras áreas geográficas. La principal partida de exportación está constituida por la carne de porcino, ya que supone alrededor del 70% del total, mientras que el porcentaje de ventas en el exterior de la carne de vacuno supera el 22%. Dentro de los elaborados cárnicos, los jamones curados van ganando cuota y se acercan ya al 20% de ese segmento. Los embutidos y las pancetas representan en torno a una tercera parte, mientras que los fiambres cocidos suponen alrededor del 17% (MERCASA, 2007).

Sin embargo, se debe también tener en cuenta el hecho de que los merca-

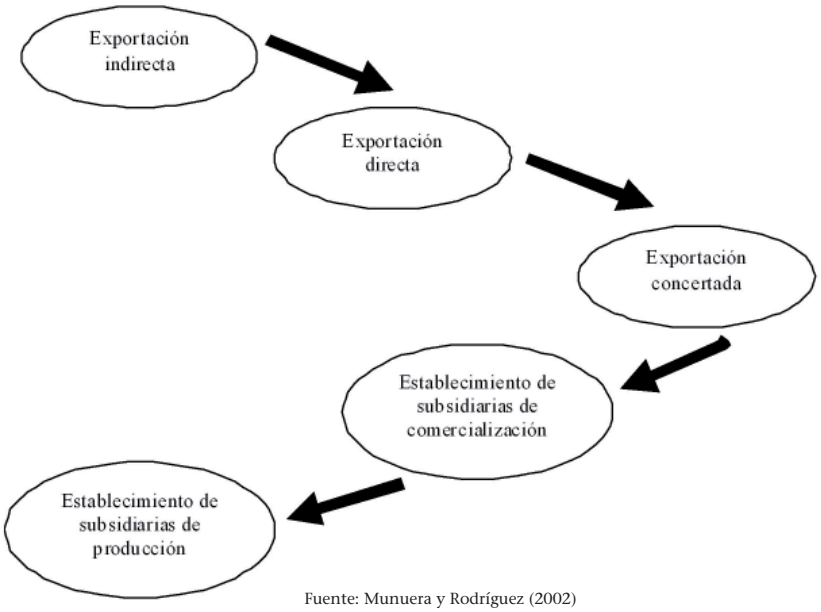
dos extranjeros están cada vez más abiertos, ya que en la actualidad la Unión Europea es una gran importadora de carnes, y que los costes en algunos de los países emergentes son muy inferiores a los de los miembros de la Unión. Precisamente esto explica que el saldo comercial se haya venido deteriorando. Cabe señalar que el nuevo marco de acuerdos en la OMC y el comportamiento de algunos de esos países están modificando muy rápidamente el panorama internacional y, en muy breve plazo, obligarán a la ganadería europea, incluida la española, a mejorar sus resultados y su competitividad (Langreo, 2006a).

El hecho de alcanzar un mayor grado de vinculación con los mercados internacionales ofrece importantes oportunidades de crecimiento para esta empresa, en la medida en que posibilitaría explotar el potencial de un mercado en crecimiento como el europeo, en el que la carne de porcino se revela como el producto estrella. Adicionalmente, ElPozo dispone de un conjunto de marcas propias fuertes y conocidas, ha entrado con fuerza en el mercado de platos preparados e invierte importantes recursos en actividades publicitarias. A todo ello se añade el hecho de que la compañía cuenta ya con la experiencia propia de 17 años de trabajo en los mercados exteriores y ofrece soluciones adaptadas a las particularidades de los mercados de destino.

El establecimiento de centros de producción propios en otros países redundaría en la eliminación de determinados aranceles y la posibilidad de minimizar los gastos de transporte de la mercancía. ElPozo podría decidirse también por esta opción atraída por las posibilidades de reducir considerablemente su función de costes, o de dotar sus elaborados cárnicos de una imagen nacional para aquellos consumidores que tienden a rechazar los productos extranjeros (Munuera y Rodríguez, 2002).

Sin embargo, considerando la amplitud y profundidad de la cartera de productos de ElPozo, así como los diferentes canales de distribución empleados para su comercialización, deberá tenerse también en consideración la complejidad añadida derivada de esta realidad. Así, la empresa hace uso de diferentes formatos de venta (p. e., tiendas tradicionales, comercio especializado, supermercados, restaurantes) y también de diferentes estrategias para la gestión de las mencionadas operaciones de suministro. Todo ello no hace sino incrementar considerablemente el grado de dificultad de las labores de dirección y control de sus actividades internacionales. Así, en la figura 11 se ilustra el proceso de internacionalización lógico que debería seguir la empresa ElPozo.

Figura 11: Secuencia de las principales etapas que definen el acceso a los mercados exteriores



Fuente: Munuera y Rodríguez (2002)

En virtud de todo lo comentado, parece claro pensar que cuanto mayor sea el grado de compromiso que ElPozo logre establecer con sus mercados de destino, mayores y mejores resultados conseguirá alcanzar en ellos a medio y largo plazo. Con el establecimiento de subsidiarias de comercialización en los mercados de destino, ElPozo entablaría un contacto más directo y una comunicación mucho más fluida con sus consumidores finales, hecho que le permitiría conocer en mejor medida sus necesidades y preferencias cárnicas. Ello le posibilitaría desarrollar una mejor adaptación de su oferta internacional a los requerimientos de cada uno de estos mercados. Lógicamente, la puesta en práctica de una mayor implicación estratégica con estos mercados, lleva aparejado el compromiso de cuantiosos recursos (p. e., financieros, humanos, materiales) para la empresa y la realización de importantes desembolsos e inversiones, que lógicamente, representan también importantes riesgos para ElPozo (si bien proporciona el mayor control posible sobre las actividades comerciales en los mercado exteriores).

En relación con la posibilidad de deslocalizar su actividad productiva hacia otros países, cabe la posibilidad de realizar dos consideraciones. Por una parte,

trasladando su producción hacia aquellos lugares donde los costes productivos son considerablemente menores, la empresa lograría reducir de manera importante sus costes operativos. La contrapartida de esta decisión radica en la posibilidad de que ElPozo pudiera ver perjudicada su imagen corporativa y su prestigio y reputación, por la popular "mala imagen" que acompaña a este tipo de prácticas (p. e., muchos de los productos fabricados en China se asocian por los consumidores a atributos tales como la precariedad laboral, el incumplimiento de normativas sanitarias y de higiene y la falta de confianza).

8. ¿Considera que la estrategia de crecimiento basada exclusivamente en la vía interna limitará algún día el crecimiento de la empresa? ¿Qué alternativas podrían adoptarse?

A diferencia de la estrategia seguida por el líder en el sector cárnico Campofrío, basada en el crecimiento externo, a través de la compra y la adquisición de empresas, y un elevado grado de endeudamiento, ElPozo Alimentación ha decidido apostar por una política de signo contrario. Esta empresa ha venido poniendo en práctica una política de crecimiento interno, basado en la reinversión continua de los beneficios empresariales dentro de la propia compañía, siendo su capacidad de financiación una de las más destacadas a nivel nacional.

Así, mientras Campofrío ha realizado importantes adquisiciones durante los últimos años, como lo fueron las compras de las conocidas empresas OMSA (Oscar Mayer) y Navidul, buscando maximizar sus efectos sinérgicos, el modelo de crecimiento de ElPozo ha sido muy distinto, mediante la implementación de una estrategia de crecimiento endógeno basado en la expansión en su territorio. En concreto, el comportamiento estratégico del grupo Fuertes responde a una estrategia de crecimiento interno diversificado, en la medida en que el Grupo Fuertes ha venido invirtiendo en otros sectores en su propia región y ha ampliado su actividad principal, la cárnica, en el mismo entorno, entrando en más fases de la cadena de producción y diversificando gama (Langreo, 2006a). En la figura 12 se señalan las ventajas e inconvenientes asociados a cada una de estas estrategias.

Figura 12: Ventajas e inconvenientes de las estrategias de crecimiento interno y externo

	CRECIMIENTO INTERNO	CRECIMIENTO EXTERNO
VENTAJAS	- Permite adquirir la tecnología más reciente. - Optimiza la localización industrial. - Representa un proceso armónico, al crecer los recursos de manera progresiva.	- Mayor facilidad de financiación - Aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia. - Proceso de crecimiento más rápido que el interno. - Puede ser la única manera de superar las barreras de entrada.
INCONVENIENTES	- Periodo de maduración de la inversión acometida. - Dificultades para financiar el crecimiento.	- Las adquisiciones suelen ser caras. - Se adquieren muchos activos innecesarios. - Es difícil integrar dos organizaciones diferentes (dificultades de tipo jurídico, contable, administrativo, etc.).

Fuente: Menguzzato y Renau (1991)

La utilización de la estrategia basada en la reinversión interna de los beneficios podría llegar a limitar el crecimiento de esta empresa en el caso de que el sector cárnico español viera incrementado considerablemente su grado de saturación. En tal caso, ElPozo no podría seguir apostando por el crecimiento interno (ya que no tendría sentido continuar abriendo nuevas delegaciones cuando el mercado está saturado). Ante esta situación, la compañía podría apostar por el crecimiento externo, a través de la compra de otras empresas existentes en el sector.

Quizás donde a día de hoy más pueda cobrar sentido el desarrollo de **estrategias de crecimiento externo sea en los mercados internacionales**. Puesto que el establecimiento de una red de sucursales propias en el exterior exige cuantiosos recursos a la compañía, ElPozo podría decidirse por alguna de las siguientes modalidades de crecimiento externo (Menguzzato y Renau, 1991):

a) La integración con otras sociedades para abordar con mayores garantías y recursos los mercados de destino, a través de la puesta en práctica de algún tipo de fusión o adquisición.

b) La participación de ElPozo en el capital de alguna empresa cárnica en los mercados de destino, de forma que suponga su dominio total o parcial sobre ella.

c) El establecimiento de algún tipo de asociación o acuerdo de colaboración estratégica con empresas ya establecidas en los mercados de destino, bien me-

diante fórmulas jurídicas expresas o bien mediante acuerdos explícitos o tácticos (p. e., alianzas, uniones temporales, licencias), al objeto de aunar recursos y esfuerzos con el fin último de mejorar la competitividad de su oferta en los mercados internacionales.

La implementación de cualquiera de estas estrategias persigue facilitar la apertura de ElPozo a nuevos mercados, dar a conocer su oferta de productos y soluciones alimentarias adaptadas a las exigencias de los distintos segmentos de consumidores, y, al mismo tiempo, establecer un mayor grado de implicación y compromiso con los mercados internacionales.

Bibliografía

Asociación de Industrias de la Carne de España (AICE) (2007). http://www.aice.es

Atance, I., Bardají, I. y Tió, C. (2003). "Instrumentos de diferenciación de la producción en el sector de la carne de vacuno". *Distribución y Consumo*, 68, pgs. 68-81.

Blancafort, J., Arroyo, A. J. y Hernández, B. (2003). "Estrategias de control, calidad y seguridad en Confecarne". *Distribución y Consumo*, 68, pgs. 110-112.

Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide, Madrid.

Consumer Eroski (1999). *Lácteos bajos en grasas*. Revista Consumer Eroski, 25 (septiembre). Disponible para su consulta en http://revista.consumer.es/

Díaz, J. R. (1995). *Aspectos mejorables en los tratamientos de postcosecha y en la comercialización de la producción hortícola. Postcosecha y comercialización de los productos hortícolas, Técnicas y canales de distribución*. Fundación para la Investigación Agraria en la Provincia de Almería, Almería.

Feliciano, D. y Albisu, L. M. (2005). "El consumo de platos preparados en España, Francia y Gran Bretaña". *Distribución y Consumo*, 79, pgs. 91-103.

Langreo, A. (2003). "La seguridad alimentaria a debate". *Distribución y Consumo*, 70, pgs. 30-35.

Langreo, A. (2006a). "La industria cárnica en España". *Distribución y Consumo*, 87, pp. 5-26.
Langreo, A. (2006b). "Las carnes y productos cárnicos con denominaciones de origen y de calidad diferenciada". *Distribución y Consumo*, 87, pp. 29-32.
Martín, V. J. (2006). "Consumo de platos preparados. Principales características". *Distribución y Consumo*, 87, pp. 74-85.
Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Ariel, Barcelona.
MERCASA (2007). Alimentación en España 2006. *Producción, Industria, Distribución y Consumo*. Mercasa, Madrid.
Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos*. Pirámide, Madrid.
Ramírez, M. (2003). "La eficiencia del comercio mayorista y su aportación a la seguridad alimentaria". *Distribución y Consumo*, 72, pgs. 9-16.
Sierra, M., Namesny, A. y Papasseit, P. (2002). *Marketing aplicado a frutas y hortalizas*. Ediciones de Horticultura y Junta de Andalucía, Barcelona.

Capítulo VI

Grupo Ebro Puleva: algo más que producir y comercializar alimentos

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Confeccione una matriz financiera de diagnóstico de la cartera de productos de Ebro Puleva y analizar la amplitud, profundidad y consistencia de la cartera de productos

2. ¿Qué tipo de ventaja competitiva genérica –en costes, diferenciación o concentración- presenta Ebro Puleva en cada línea de negocio?

3. ¿Utiliza Puleva Food el concepto de segmentación? En caso afirmativo, ¿qué estrategia sigue? ¿En función de qué variable o variables segmenta la población? ¿Qué medidas tomaría usted en el caso de estar al frente de Puleva Food ante el progresivo envejecimiento de la población?

4. ¿Cuáles son los principales activos y capacidades de Puleva Food?

5. Comente la estrategia de expansión internacional de Ebro Puleva. Justifique y compare las diferentes formas de acceso a los mercados exteriores utilizadas por la división de arroces del grupo

6. Analice las estrategias de marca de Ebro Puleva para las principales divisiones del grupo. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la estrategia de marcas múltiples que realiza el grupo?

7. El esfuerzo publicitario de Pascual es mayor que el de Puleva. ¿por qué? ¿Es coherente con la cuota de mercado de Puleva y su carácter de líder? ¿Es congruente con el tipo de clientes de cada una el tipo de comunicación en medios de comunicación de masas?

SOLUCIÓN

1. Confeccione una matriz financiera de diagnóstico de la cartera de productos de Ebro Puleva y analizar la amplitud, profundidad y consistencia de la cartera de productos

Entre los distintos modelos para el diagnóstico estratégico de la cartera de productos vamos a construir la matriz "Atractivo del Mercado-Competitividad" o Enfoque Mckinsey-General Electric (MK-GE). Como hemos visto, esta matriz para determinar el "atractivo del mercado" no es suficiente con conocer la tasa de crecimiento, sino también otras variables de mercado, competitivas, financieras y económicas, tecnológicas y sociopolíticas. Para estudiar la "competitividad de un producto" no es suficiente con comparar la participación relativa en el mercado, sino que además se requieren variables que reflejen su situación más o menos ventajosa. Además, esta matriz opera con información cuantitativa procedente de estimaciones subjetivas que este caso son realizadas por cada uno de los alumnos conocedores de la realidad empresarial del Grupo Ebro Puleva y el mercado donde opera (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002)[1].

Dada la amplitud de productos de Ebro Puleva, vamos a posicionar sobre la matriz tres de los principales productos de la compañía seleccionados entre las distintas divisiones del grupo:

- División azúcar: Azucarera
- División arroz: La Fallera
- División láctea: Omega 3

En el diseño de la matriz "Atractivo del Mercado-Competitividad" se pueden distinguir cuatro fases sucesivas (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002): 1) identificación de los factores relevantes, 2) evaluación y ponderación de los factores, 3) posicionamiento de los negocios en la matriz, y 4) recomendaciones estratégicas.

1) **Identificación de los factores relevantes externos o internos.**

La elección de los factores relevantes se ha realizado teniendo en cuenta la

1. Un análisis de diversas metodologías de análisis de carteras de negocios puede verse en Martén (1988).

información de que se dispone y su importancia en el sector de la alimentación. Seleccionamos los factores relevantes claves para las dimensiones "atractivo del mercado" y "posición competitiva del mercado":

• Atractivo del mercado: tamaño del mercado, tasa de crecimiento, rivalidad competitiva, barreras de entrada, cambios tecnológicos y tendencias y actitudes sociales.

• Posición competitiva del mercado: cuota de mercado, tasa de crecimiento de la cuota de mercado, calidad del producto frente a la competencia y capacidad de adaptación al mercado.

2) **Evaluación y ponderación de los factores.**

Evaluamos y ponderamos cada uno de los factores seleccionados para cada uno de los productos por división.

• División azúcar: Azucarera (tabla 1)

• División arroz: La Fallera (tabla 2)

• División láctea: Omega 3 (tabla 3)

Primero se ponderan los distintos factores en función de su importancia relativa y después se establece el nivel al que queda representado el factor para un mercado y una división de productos. La evaluación de los factores seleccionados se ha realizado con una escala de 1 a 10, donde 1 significa poco atractivo del mercado y escasa competitividad de la empresa y 10 mucho atractivo del mercado y elevada competitividad de la empresa. Una vez realizadas las valoraciones, se obtiene una medida cuantitativa sobre el atractivo del mercado y otra sobre el nivel de competitividad de los productos con el fin de poder representarlo gráficamente (ver tablas 1, 2 y 3). La subjetividad en la elaboración de la matriz es indiscutible por lo que a la hora de interpretar la matriz no debe perderse de vista esta consideración.

Tabla 1. Evaluación y ponderación de factores para Azucarera

FACTORES	PONDERACIÓN	VALOR (1 a 10)	TOTAL
Atractivo del mercado			
Tamaño del mercado	30	9	270
Tasa de crecimiento	30	3	90
Rivalidad competitiva	10	8	80
Barreras de entrada	5	3	15
Cambios tecnológicos	5	3	15

Tendencias y actitudes sociales	20	7	140
Total	**100**		**610**
Posición competitiva del mercado			
Cuota de mercado	35	8	280
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	6	180
Calidad del producto frente a la competencia	20	7	140
Capacidad de adaptación al mercado	15	8	120
Total	**100**		**720**

Tabla 2. Evaluación y ponderación de factores para La Fallera

FACTORES	PONDERACIÓN	VALOR (1 a 10)	TOTAL
Atractivo del mercado			
Tamaño del mercado	25	7	175
Tasa de crecimiento	25	6	150
Rivalidad competitiva	10	4	40
Barreras de entrada	5	3	15
Cambios tecnológicos	15	7	105
Tendencias y actitudes sociales	20	7	140
Total	**100**		**625**
Posición competitiva del mercado			
Cuota de mercado	30	6	180
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	5	150
Calidad del producto frente a la competencia	20	7	140
Capacidad de adaptación al mercado	20	8	160
Total	**100**		**630**

Tabla 3. Evaluación y ponderación de factores para Omega 3

FACTORES	PONDERACIÓN	VALOR (1 a 10)	TOTAL
Atractivo del mercado			
Tamaño del mercado	25	5	125
Tasa de crecimiento	25	6	150
Rivalidad competitiva	10	8	80
Barreras de entrada	5	4	20
Cambios tecnológicos	15	8	120
Tendencias y actitudes sociales	20	8	160
Total	**100**		**655**
Posición competitiva del mercado			
Cuota de mercado	30	9	270
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	6	180
Calidad del producto frente a la competencia	20	8	160
Capacidad de adaptación al mercado	20	9	180
Total	**30**		**790**

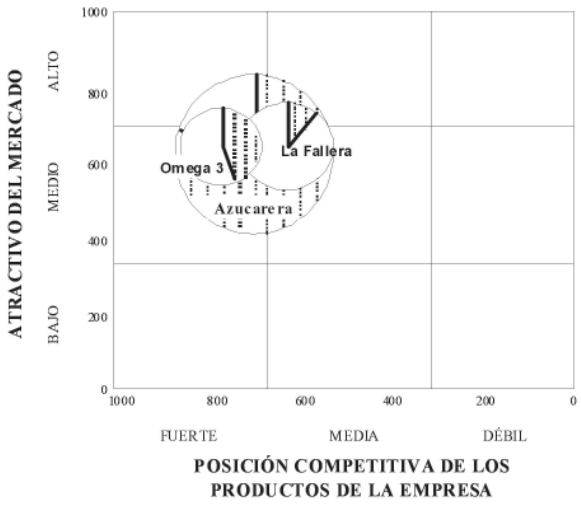
3) Posicionamiento de los negocios en la matriz

Una vez realizadas las ponderaciones se posiciona cada producto en la matriz *atractivo-competitividad*, ubicando en el eje vertical el "atractivo de mercado" y en el horizontal la "posición competitiva de la empresa" (ver figura 1). En la representación de cada producto, la dimensión de las circunferencias es proporcional al volumen de ventas de cada producto en el mercado. También se representa la cuota que cada producto (datos que aparecen en el enunciado del caso p. 169, p. 175) del grupo tiene en su mercado a través de la porción rayada de cada circunferencia (ver tabla 4).

Tabla 4. Cuota de mercado de los productos analizados

DIVISIÓN: PRODUCTO	VENTAS APROXIMADAS (M. DE €)[1]	CUOTA DE MERCADO DE EBRO PULEVA (%)
DIVISIÓN AZÚCAR: AZUCARERA	147,49	11,00
DIVISIÓN ARROZ: LA FALLERA	35,53	73,00
DIVISIÓN LÁCTEA: OMEGA 3	29,56	42,70[2]
1. Para obtener un valor aproximado de las ventas se han tenido en cuenta los datos que aparecen en las tablas 6.3. y 6.5.		
2. No tenemos información sobre la cuota de mercado de este producto, el dato que aparece reflejado es la cuota de mercado del conjunto de leches enriquecidas que Puleva comercializada entre las que se encuentra la Omega 3.		

Figura 1. Matriz atractivo-competitividad



En la matriz se observa que no existen productos en las zonas cosecha o desinversión. Los distintos productos se encuentran situadas en la zona alta y media de "atractivo del mercado" y en la zona de fuerte y media respecto a la "posición competitiva de los productos de la empresa".

4) Realización de las oportunas recomendaciones estratégicas

En función del cuadrante de la matriz en la que se han situados los distintos productos (ver figura 2) podemos recomendar las siguientes actuaciones:

• **División azúcar-Azucarea:** Atractivo de mercado medio y posición com-

petitiva fuerte. Dada su posición en el mercado se debe proceder a la identificación de los segmentos con más alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menor, la posición actual y solventar los puntos débiles.

• **División arroz-La Fallera:** Atractivo del mercado medio-alto y posición competitiva media-fuerte. La estrategia a seguir es "selectiva". La prudencia se impone a la hora de trabajar en estos negocios. Se aconseja una inversión selectiva en los segmentos de mercado más atractivos aunque su posición también aconseja un crecimiento selectivo, identificando los segmentos con más crecimiento e invirtiendo los recursos necesarios para mantener o superar la posición.

• **División láctea-Omega 3:** Atractivo del mercado medio y posición competitiva fuerte. Como líder en los productos-mercado de leches enriquecidas o nutricionales debe de proporcionar el apoyo suficiente para mantener su posición en el mercado y, sobre todo, para poder superarla. Dada las importantes posibilidades de crecimiento de estos productos, la estrategia a seguir es "inversión y crecimiento selectivo".

Figura 2. Estrategias genéricas según la matriz atractivo-competitividad

Fuente: MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2002)

Para analizar la amplitud, profundidad y consistencia de la cartera de productos, y dada la variedad (azúcar, arroces; lácteos; pastas, sémolas y salsas;

galletas y zumos; y biotecnología), nos vamos a centrar en los principales productos del grupo que son azúcar (tabla 5), arroz (tabla 6) y lácteos (tabla 7).

Tabla 5. Cartera de productos de la división azúcar

Productos para el hogar	Azúcar blanco	Bolsa papel 1 Kg Bolsa plástico 1Kg Caja de terrones 1 Kg (255 terrones) Caja de terrones 1 Kg (180 terrones) Caja terrones 500 g (168 terrones) Bote de azucarillos 250 gr (50 tubitos) Dosificador 250 g Bote de sobres 500 gr (50 sobres) Envase azúcar candí 250 g Envase Sucrán Low Terrones 290 g Bote terrones 500 g (72 terrones)
	Azúcar morena	Estuche 500 g Bolsa plástico 1Kg Bote de azucarillos 250 gr (50 tubitos) Bote de sobres 500 gr (50 sobres) Caja de terrones 1 Kg (189 terrones) Caja terrones 500 g (126 terrones) Envase azúcar candí 250 g Bolsa azúcar cultivo ecológico 1 Kg
Productos para la industria	Bolsa 5Kg Caja de sobres blancos 10 Kg (1250 sobres) Caja de azucarillos blancos (1429 unidades) Caja de 5 Kg (2 terrones) Caja de sobres morenos 10 Kg (1250 sobres) Caja de azucarillos morenos (1429 unidades) Caja 5 Kg (3 terrones) Bolsa plástico azúcar glacé (1 Kg)	
Productos para la hostelería	Saco de azúcar blanco 50 Kg y 20 Kg Saco de azúcar morena 50 Kg Envase de terrones blancos 1 Kg (220 unidades) Envase de terrones blancos 1 kg (180 unidades) Azúcar a granel Azúcar líquido	

Fuente: AZUCARERA EBRO (2007)

Tabla 6. Cartera de productos y marcas de la división arroces

La Cigala	Arroz redondo	Estuche 500 gr Estuche al Vacío 1Kg Bolsa 5 Kg Box Al Vacío 1Kg
	Arroz largo	Bolsa 1 Kg Bolsa 5 Kg Estuche 1kg Estuche 500 gr
	Arroz Quick	Estuche 500 gr
	Arroz Bastami	Estuche 500 gr
	Arroz Salvaje	Estuche 500 gr
	Arroz Integral Ecológico	Estuche 1Kg
Brillante	Vaporizado	Estuche 500 gr Estuche 1Kg Bolsa 5 Kg
	Vasitos	Bastami (2 x 125 gr) Cantonés 3 delicias (2 x 125 gr) Curry (2 x 125 gr) Integral (2 x 125 gr) Salvaje con Bastami (2 x 125 gr)
Rocío	Vaporizado	Estuche 500 gr Estuche 1Kg
	Largo	Estuche 1Kg
Nomen	Integral	
	Largo	
	Brajma	
	Extra	Bolsa 1 Kg Bolsa 500 gr
Fallera	Arroz largo	

Fuente: HERBA (2007)

Tabla 7. Cartera de productos y marcas de la división láctea

Puleva Food	Leches	Clásicas		Entera (brik 1 l, botella 1 l, botella 1,5 l) Del día 1 l
		Enriquecidas	Calcio	Entera (brik 1 l, brik 200 ml) Semidesnatada (brik 1 l) Desnatada (brik 1 l) Complet (brik 1 l)
			Calcio Soja	Semidesnatada (brik 1 l) Desnatada (brik 1 l)
			A + D	Semidesnatada (brik 1 l, botella 1,5 l) Desnatada (brik 1 l, botella 1,5 l) Hostelería (brik 1 l)
			Leche Omega 3 (brik 1 l, 500 ml)	
			Leche Mamá (brik 1 l)	
	Alimentos infantiles	Leche peques		Iniciación (bote 400 gr y 900 gr) Continuación (bote 400 gr, 900 gr, brik 1 l) Crecimiento (brik 1 l y 500 ml) Cereales al cacao (brik 200 ml) Cereales y fruta (brik 200 ml)
		Leche Max		Energía y crecimiento (brik 1 l y 200 ml)
		Papillas	Harinas sin gluten	Cereales / Frutas
			Harinas con gluten	7 cereales/ 8 cereales y miel/ Cereales y fruta/ Avena/ Arroz
	Fermentos lácticos	Postre lácteo fresco (botella de 250 gr y 750 gr)	Natural con azúcar/ Calcio con frutas/ Calcio desnatado con frutas	
		Omega 3 con bifudus (botella de 250 gr y 750 gr)	Avena y zanahoria/ Fresas y moras/ Té verde al limón/ Cereales	

	Batidos	Cacao	Cacao (brik 200 ml, botella 1 l, 250 y 200 ml) Cacao bajo en calorías (botella 1 l y 250 ml) Cacao con cereales (botella 1 l y 250 ml)
		Sabores	Fresa (brik 200 ml, botella 1 l y 250 ml)
			Vainilla (brik 200 ml, botella 1 l, 250 y 200 ml)
		Frutas	Tutifruti (4 botellas PET de 250 ml)
			Fresa (4 botellas PET de 250 ml)
		Leche merengada (brik 1 l y 200 ml)	
	Horchatas (botella 1 l y 200 ml)		
	Gran Sabor	Leche (brik 1 l y botella 1 l)	
		Nata	Liquida para montar (1 l y 200 ml)
			Líquida ligera para cocinar (200 ml)
			Montada spray (500 gr y 250 gr)
		Mantequilla	Con sal (250, 500 y 1000 gr)
			Sin sal (250, 500 y 1000 gr, pastillas de 15 gr, microbarqueta de 8,33 gr y 12,5 gr)
Lactimilk	**Ram**	Leche: Clásica y Energía-Crecimiento (brik y botella 1 l)	
		Chocolate a la taza (brik 1 l)	
		Batidos: Chocolate, Vainilla y Fresa (brik 200 ml y botella 1 l, 200 ml)	
		Natas para montar, cocinar y spray	
	Leyma	Leche: Clásica (entera, semi y desnatada) y Fresca (entera y semi)	
		Batido de chocolate	
		Nata: UHT y fresca	
		Quesos: Sándwich, Tetilla y Lar	
	El Castillo	Leche: entera, semidesnatada y desnatada (brik y botellas de 1 y 2 l)	
		Batidos	
		Natas para montar y cocinar	
	Nadó		

Fuente: PULEVA (2007), RAM (2007),EL CASTILLO (2207) Y LEYMA (2007)

Como podemos observar en cada una de estas tablas:

• Amplitud: el número de líneas de productos que comercializa la compañía es muy amplio desde azúcar, arroces, lácteos (leche tradicional, leches enriquecidas, productos infantiles, fermentos lácteos, batidos, horchatas), pastas, sémolas, salsas, galletas, zumos y biotecnología.

• Profundidad: el número versiones de cada producto que se ofrece dentro de cada línea es elevado, por ejemplo, en leches enriquecidas desde A+D, Calcio, Calcio Soja, Omega 3, Mamá, en muchas de ellas distintas versiones (entera, semi o desnatada).

• Consistencia: también es elevada ya que los productos que componen una línea están estrechamente relacionados entre sí.

2. ¿Qué tipo de ventaja competitiva genérica –en costes, diferenciación o concentración- presenta Ebro Puleva en cada línea de negocio?

Analizada la información que aparece en el caso que pone de manifiesto que el aspecto tecnológico se ha convertido en una de las fuentes de ventaja competitiva del sector (p. 168), podemos afirmar que la ventaja competitiva de cada una de las líneas de negocio (azúcar, arroz y lácteos) que desarrolla Ebro Puleva es la **ventaja de diferenciación**. Los clientes demanda cada vez más productos de mayor calidad, mayor valor añadido, mayor servicio (p. 171) lo que obliga a las empresas a diferenciar sus productos para mantener e incrementar sus cuotas de mercado. En Ebro Puleva intentan diferenciar sus productos proporcionándoles un mayor valor para el consumidor final mediante la aplicación de los resultados de I+D+i (como en los preparados lácteos con Omega 3 (EPA/DHA) o Calcio con isoflavonas de soja), el diseño y las presentaciones de sus productos (nuevas presentaciones para el azúcar en envases tetra brik o en arroz mediante bolsitas listas para la cocción, o en la leche con nuevos packs de cuatro unidades y tapones antigoteo). Están haciendo una apuesta decidida por los productos funcionales con un mayor valor añadido para diferenciarse de sus principales competidores (EMPRENDEDORES 2000). Para ello cobra especial importancia las actividades de I+D+i y su aplicación en los distintos productos siendo Puleva Biotech la empresa del grupo que se dedica a la investigación, el desarrollo, la fabricación y la comercialización de nuevos productos con efectos positivos para la salud, que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida.

Aunque la ventaja competitiva genérica del grupo es la ventaja de diferenciación, no debemos olvidar que el grupo posee elevadas economías de escala gracias a los grandes volúmenes de producción que le permiten producir con costes bajos (p.171).

3. ¿Utiliza Puleva Food el concepto de segmentación? En caso afirmativo, ¿qué estrategia sigue? ¿En función de qué variable o variables segmenta la población? ¿Qué medidas tomaría usted en el caso de estar al frente de Puleva Food ante el progresivo envejecimiento de la población?

Para analizar esta cuestión nos centraremos dentro de la cartera de productos que comercializa Puleva Food en las leches. Para este producto, la división Puleva Food sigue una estrategia de cobertura de los segmentos del mercado diferenciada. Puleva Food diferencia su oferta de leches desde las leches clásicas, a leches enriquecidas (con calcio, soja, vitaminas A+D, omega 3, futuras mamás) o leches infantiles (leche peques o puleva max) con el objeto de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado: bebés, niños, adolescentes, jóvenes, futuras mamás, personas de edad media, personas mayores y tercera edad, y personas preocupadas por su salud (ver tabla 8).

Tabla 8. Modelo de selección del mercado objetivo

	BEBÉS	NIÑOS	ADOLESCENTES Y JÓVENES	FUTURAS MAMÁS	EDAD MEDIA	MAYORES Y TERCERA EDAD	PREOCUPADOS POR LA SALUD
CLÁSICA							
CALCIO ENTERA							
CALCIO SEMI							
CALCIO DESNATADA							
CALCIO COMPLET							
CALCIO SOJA SEMI							
CALCIO SOJA DESNATADA							
A+D SEMI							
A+D DESNATADA							

OMEGA 3							
MAMÁ							
PEQUES INICIACIÓN							
PEQUES CONTINUACIÓN							
PEQUES CRECIMIENTO							
PULEVA MAX							

El riesgo de esta estrategia es elevado debido a la dispersión de recursos y el aumento de costes que se produce (de producción por la reducción de cantidad de cada lote y, especialmente en comunicación, con la necesidad de desarrollar distintas campañas para cada uno de los productos). El atractivo de esta estrategia para Puleva Food es que le permite optar por una cobertura prácticamente total del producto-mercado o por una especialización selectiva. La especialización selectiva llevada a cabo por el grupo, permite diferenciarse mediante la adaptación de los atributos físicos del producto o de las variables de marketing.

Dada la amplitud de la oferta de Puleva Food, en la estrategia de cobertura del mercado de referencia sigue **una estrategia de diferenciación con cobertura completa del mercado de referencia**. La evolución hacia patrones en el comportamiento de compra más complejos y diversos ha desplazado la segmentación hacia el tipo directo (véase CRAVENS Y PIERCY 2003). Así, la **segmentación por beneficios buscados** (nutrición, salud, funcionalidad,…) y basada en **estilos de vida** (preocupado por la salud, orientada a la familia) se han impuesto, desarrollando líneas de productos en base a determinadas ventajas buscadas que vienen siendo desarrolladas por Puleva Food en sus políticas de marketing. Así, Calcio Soja está dirigida a mujeres preocupadas por la salud con más de 45 años al incorporar en el preparado lácteo, además de calcio, isoflavonas de soja que aportan beneficios a la mujer durante la menopausia por su acción estrogénica. El preparado lácteo Omega 3 (EPA/DHA) que puede ayudar a mantener un corazón sano, libre de exceso de colesterol previniendo enfermedades cardiovasculares, y reduciendo los triglicéridos. Para futuras mamás preocupadas por su salud y la de su bebé, Puleva Food comercializa Puleva Mamá, bebida láctea especialmente diseñada para satisfacer las nuevas necesi-

dades nutricionales de la madre durante las etapas de embarazo y lactancia.

En relación con las medidas a adoptar ante el envejecimiento progresivo de la población, Puleva Food debe seguir lanzando productos específicos para este segmento de mercado cada vez más numeroso y más preocupado por su salud y calidad de vida. Productos como Omega 3, Calcio Soja o Calcio Complet son ejemplos de productos que son algo más que leche dirigidos fundamentalmente a este segmento de población.

4. ¿Cuáles son los principales activos y capacidades de Puleva Food?

Los principales activos (tabla 9) y capacidades (tabla 10) identificados en Puleva Food son los siguientes:

Tabla 9. Principales activos de Puleva Food

	TANGIBLES	**INTANGIBLES**
FÍSICOS		
FINANCIEROS	Liquidez	Capacidad crediticia
OPERATIVOS	Plantas y maquinaria	Procedimientos y sistemas
HUMANOS	Las personas	Sus habilidades
MARKETING	Base de clientes	Marcas y reputación
LEGALES	Derechos y patentes	Reputación e imagen
SISTEMAS		Conocimiento y tomas de decisiones

Tabla 10. Principales capacidades de Puleva Food

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	**Orientación y lógica dominante**	Orientación al mercado (creando nuevos productos que satisfacen las nuevas necesidades de los clientes)
	Aprendizaje	Aprendizaje organizativo (medio)
	Innovación	Nuevas ofertas al mercado
CAPACIDADES FUNCIONALES	**Fuera-dentro**	Conocimiento del mercado
	Dentro-fuera	Localización de recursos
	Extensivas	Innovación

CAPACIDADES OPERATIVAS	**Habilidades con las tareas**	Planificación de procesos
	Otras	

5. Comente la estrategia de expansión internacional de Ebro Puleva. Justifique y compare las diferentes formas de acceso a los mercados exteriores utilizadas por la división de arroces del grupo

El Grupo Ebro Puleva tiene una clara apuesta por el mercado exterior. La expansión internacional comenzó en los años 70 y 80 por parte de Herba (división arroces) que adquirió distintas empresas en Reino Unido, Francia, Bélgica, Holanda, Italia y Portugal. A finales de los 90, comienza una segunda expansión con la puesta en funcionamiento de distintas plantas en Grecia, Marruecos, Alemania, Hungría y Dinamarca. En los últimos años, se han realizando diversas adquisiciones de empresas y marcas líderes en Europa (Alemania, Austria, Dinamarca, Reino Unido, Hungría y Finlandia) y Estados Unidos. En el negocio del azúcar se han llevado a cabo acuerdos para introducirse en el mercado chileno.

A continuación, vamos a analizar las formas de acceso a mercados exteriores por parte de la división de arroces del grupo. La división de arroces del grupo es la que presenta una mayor expansión internacional, siendo líder en el mercado europeo (con una cuota del 30%) y en Estados Unidos y Centroamérica (ALIMARKET, 2004). La expansión internacional se ha basado en la adquisición de compañías con marcas consolidadas en los mercados maduros y la implantación de sus propias marcas en los mercados emergentes. Así, en Estados Unidos se adquirió Riviana (principal compañía arrocera en ese país), en Reino Unido se compró Vogan & Company, en Alemania, Austria y Dinamarca el negocio de arroz del grupo Kraft, o Risella en Filandia. Tiene también distintas filiales en Portugal (Arrozeiras Mundiarroz), Italia (Mundi Riso), Reino Unido (Joseph Heap & Sons), Bélgica (Boost Distribution), Grecia (Herto y Herba Hellas) y Francia (Rizzerie Franco Americaine). En Marruecos se comercializa una de las marcas a través de una empresa local aunque para la expansión en el norte de África se ha construido una planta en Marruecos. Sin embargo, no se tiene decidida la forma de entrada en los países de la región de Zagreb, bien mediante instalación de plantas, adquisición de empresas locales o comercialización de alguna marca.

Siguiendo a MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2003) podemos decir que la forma de acceso a nuevos mercados maduros es la **adquisición de empresas (no orgánico) y creación de empresas subsidiarias de producción** mientras que en los emergentes se inclina por la **exportación concertada** a agentes locales que actúan como distribuidores de los productos en sus respectivos mercados.

6. Analice las estrategias de marca de Ebro Puleva para las principales divisiones del grupo. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la estrategia de marcas múltiples que realiza el grupo?

Cuando en un grupo existen diferentes marcas y productos, la gestión de marcas debe llevarse a cabo más como un sistema con interdependencias que como estrategias independientes (CRAVENS Y PIERCY 2003).

Para analizar la estrategia de marca que sigue el Grupo Ebro Puleva vamos a examinar primero la estrategia que sigue al nivel de grupo y después la estrategia que sigue en las principales divisiones operacionales.

Al nivel de grupo, Ebro Puleva comercializa en España un total de doce marcas en sus tres principales divisiones de negocio. Por tanto, al nivel de grupo sigue una **estrategia multimarca** que pretende alcanzar de forma rápida una gran participación en el mercado y llegar a diferentes segmentos de mercado.

Dentro de cada una de las principales divisiones operacionales (azúcar, arroces y lácteros), Ebro Puleva desarrollado dos o más marcas. Así, en la división azúcar comercializa dos marcas, Azucarera y Sucrán; en la división de arroces desarrolla cinco marcas, La Cigala, Brillante, Rocío, Nomen y La Fallera; y en la división láctea, cinco marcas Puleva, Ram, Leyma, El Castillo y Nadó. Podemos decir que en cada una de las divisiones sigue también una estrategia multimarca, comercializando distintas marcas para cada una de las divisiones.

En la división láctea, el enfoque marquista permite al grupo abordar de manera diferenciada los diversos segmentos de mercado. Ebro Puleva estaría utilizando una **estrategia de segundas marcas** (Ram, Leyma, El Castillo y Nadó) que le permita segmentar y ampliar el mercado alcanzando a segmentos distintos a los habituales. En este sentido, hay que tener en cuenta la necesidad de poder aislar las segundas marcas del resto de marcas para evitar la canibalización entre las marcas del grupo. Concretamente, la marca Puleva se identifica en el mercado como una leche de calidad, posicionada en función de sus atributos, independientemente del precio, y dirigida a un segmento de clientes

medio/alto. Es una marca preocupada por mejorar la calidad de vida siendo su eslogan "Trabajamos por tu bienestar", posee gran notoriedad y reconocimiento siendo uno de los retos su orientación hacia el segmento de niños y jóvenes. En cuanto al resto de las marcas de la compañía, gestionadas por Lactimilk, estas mantienen su posicionamiento como marcas regionales (este es el caso de Leyma en Galicia y El Castillo en Cataluña) o como segunda marca a nivel nacional (como Ram).

Dentro de cada una de las marcas principales, el grupo realiza una **extensión de la marca** para cada unos de sus productos como ocurre en la marca Puleva (Puleva A+D, Puleva Calcio, Puleva Max, Puleva Omega, Puleva Mamá, …).

Las ventajas de la estrategia multimarcas que realiza el grupo Ebro Puleva son (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002):

1) La concurrencia publicitaria de varias marcas contribuye al desarrollo del mercado.

2) Permite segmentar más y mejor el mercado.

3) Mayor flexibilidad al estar en varios segmentos del mercado.

4) Limitan las posibilidades de expansión de cualquier competidor.

5) Reduce el riesgo de que el fracaso de una marca perjudique a la imagen de la empresa o marca emblemática.

6) La mejor forma de no perder y captar a aquellos consumidores con tendencia a cambiar de marcas.

7) Mayor presencia en el lugar de compra al comercializar varias marcas de una misma categoría de producto (p.e.: cinco marcas de arroz).

Entre los principales inconvenientes de la estrategia multimarcas que realiza el grupo Ebro Puleva encontramos las siguientes (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002):

1) El coste de mantener varias marcas en el mercado es más elevado.

2) Un elevado número de marcas introduce confusión en el mercado y al consumidor.

3) Reduce la posibilidad de obtener economías de escala aunque en este caso sí que se obtienen gracias a los grandes volúmenes de producción que le permiten producir con costes bajos (p.171).

7. El esfuerzo publicitario de Pascual es mayor que el de Puleva. ¿por qué? ¿Es coherente con la cuota de mercado de Puleva y su carácter de líder? ¿Es congruente con el tipo de clientes de cada una el tipo de comunicación en medios de comunicación de masas?

La inversión publicitaria de Puleva en 2005 fue de 15,3 millones de euros frente a los 45,3 millones de euros de Pascual (ver tabla 11). Así mismo, en el año 2004 la inversión de Puleva en publicidad fue inferior a Pascual, 13,0 y 47,8 millones, respectivamente. Estos datos ponen de manifiesto como Puleva ha incrementando su inversión publicitaria mientras Pascual ha disminuido prácticamente en la misma cuantía, en torno a los 2,5 millones de euros. Debemos tener en cuenta que bajo Pascual no sólo se anuncian leches si no también cereales y zumos.

Tabla 11. Inversión Publicitaria

	INVERSIÓN EN 2004 (M. DE €)	INVERSIÓN EN 2005 (M. DE €)
PULEVA FOOD	13,0	15,3
LECHE PASCUAL	47,8	45,3

Fuente: ANUARIO DEL PAÍS (2007)

Respecto a las cuotas de mercado (tabla 12) vemos que en el mercado lácteo para datos del año 2004, la empresa Central Lechera Asturiana y Pascual poseen las mayores cuotas de mercado, mientras que Puleva es líder del mercado en leches funcionales con el 42,7% del mercado.

Tabla 12. Cuotas de mercado por marcas de grupo

	CUOTA DE MERCADO EN 2004	CUOTA DE MERCADO EN LECHES FUNCIONALES EN 2004
PULEVA	10,5	42,7
PASCUAL	14,2	21,6
CENTRAL LECHERA ASTURIANA	15,6	5,5
MARCAS DE DISTRIBUIDOR	35,9	12,5
OTRAS MARCAS	23,8	17,7

Fuente: ALIMARKET (2004) Y EBRO PULEVA (2007)

En relación con las campañas de cada una de ellas, Puleva centra sus esfuerzos publicitarios en las leches de tipo funcional desarrollando campañas específicas para cada uno de sus productos mientras que Pascual centra más sus campañas en leches tradicionales.

En sus campañas de publicidad, Puleva intenta diferenciar sus productos y conseguir comunicar con eficacia esa diferenciación. Las líneas sobre las que descansa su estrategia de comunicación son:

• Transmisión de su filosofía de desarrollo innovaciones tecnológicas para ofrecer mejores productos y servicios. Aplicación de los resultados de las actividades de I+D+i en sus productos, situándose entre las empresas capaces de aportar su ciencia a sus productos.

• Inventar otra forma de beber leche y potenciar el mercado de derivados lácteos con otros productos de valor añadido (Puleva Peques, Puleva Max, Puleva Omega, Puleva Calcio con isoflavonas de Soja, …).

• Aportar a sus marcas un emblema muy particular: bienestar, salud y calidad. Actualmente, su eslogan es "Trabajamos por el bienestar de la familia" donde se destaca los siguientes aspectos: salud, familia, confianza, innovación, educación, respeto y compromiso.

A continuación, detallamos tres de las últimas campañas de Puleva Food desarrolladas:

• Enero 2007.- Puleva estrenado una campaña de publicidad de su producto Puleva Peques, preparado lácteo diseñado como complemento en la alimentación de niños hasta 4 años. ArnoldFuel fue la agencia creativa responsable, que elegió como música una versión de la canción "You´ll never walk alone" (famosa por ser el himno del equipo de fútbol del Liverpool). El eslogan que cierra el anuncio es "Primero mamá y después también" (MARKETINGNEWS, 2007).

• Noviembre 2006.- Puleva lanza una leche para los que no toleran la leche bajo el nombre de Puleva Complet mediante una fuerte campaña en televisión (en formatos de 20" y 10"), radio, prensa y exterior. ArnoldFuel fue la agencia que creó la campaña. Este preparado lácteo trata de posicionarse como "la leche más digestiva", pero con todo el sabor estando enriquecida con calcio, vitaminas, fibra y omega 3. Puleva va a realizar una fuerte campaña en televisión (MARKETINGNEWS, 2006).

• Mayo 2006 - Lanzamiento de la nueva campaña publicitaria de Puleva Calcio para ello vuelve a contar con Belén Rueda como protagonista de la campaña, a través de tres spots de diferentes versiones (30", 20" y 10"). El anuncio expone la importancia de cuidarse a través de la alimentación diaria para mantener un buen estado de salud: necesidad de crear buenos y saludables hábitos de vida para toda la familia. Las imágenes evocadoras y muy cuidadas del mar como fuente de salud y bienestar, y de la protagonista, dan continuidad a la anterior campaña de Puleva Calcio (iniciada a finales de los 90). La agencia encargada fue ArnoldFuel. La protagonista logra identificarse perfectamente con el público al que Puleva Calcio se dirige: mujeres a partir de 35 años, madres y, en general, responsables de la alimentación de toda la familia, a las que el producto se adapta perfectamente (MARKETINGDIRECTO, 2006).

Bibliografía

Alimarket (2004). "Leche de consumo competencia feroz" (núm. 179, págs. 159-174).

Anuario del País 2007 (2007). *Clasificación de los 100 primeros anunciantes*. www.elpais.com/archivo/anuario/2007

Cravens, D.W. y Piercy, N.F. (2003). *Strategic Marketing* (7ª edición). Boston: McGraw-Hill.

Emprendedores (2000). "Como se ha convertido Puleva en líder de su sector". *Emprendedores* (núm. 29, págs. 30-32).

Marketingdirecto.com (2006, 21 de mayo 2006). *Nueva campaña de Puleva Calcio*. http://marketingdirecto.com

MarketingNews.es (2006, 15 de noviembre). *Puleva lanza una leche para los que no toleran la leche*. http://www.marketing*news.es*

MarketingNews.es (2007, 11 de enero). Puleva estrena campaña en televisión de su leche para niños. http://www.marketingnews.es

Martén Uliarte, I. (1988). *"Análisis de la Cartera Internacional de Centros de Estrategia", Harvard-Deusto Business Review (*1er cuatrimestre), pp. 133-144.

Munuera, J. L.; Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos*. Madrid: Pirámide.

Capítulo VII

Holcim: cemento para construir el mundo

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Identifique la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, y describa brevemente las características de las fases por las que ya ha pasado

2. A partir del análisis DAFO del sector de la construcción, extraiga las fortalezas y debilidades de Holcim, e interrelaciónelas con las oportunidades y amenazas del entorno, qué estrategias debe llevar a cabo la empresa a partir de esta información?

3. Realice la matriz BCG de la cartera de productos de Holcim

4. ¿Cuáles son los activos y competencias de Holcim?; ¿cuál es su competencia clave?

5. Valore la decisión de Holcim de introducirse en el sector del vino; ¿puede verse perjudicado su negocio principal de algún modo?

6. ¿Cree que la plataforma de comercio electrónico creada por Holcim puede ser un canal de distribución válido para un producto como el cemento o el hormigón?

7. ¿Por qué Holcim no ha optado por una estrategia competitiva de liderazgo en costes pura?

8. ¿Cree que es adecuada la forma que tiene Holcim de introducirse en los mercados nacionales; ¿cómo la definiría?

9. ¿Cree que Holcim tiene un comportamiento competitivo propio de un seguidor, o más bien de un retador? Justifique la respuesta

10. Determine la previsión de ventas de cada una de las líneas de producción de Holcim para el año 2006, mediante el análisis de la tendencia de estas ventas para el período 1999-2004, que se muestra en la tabla 7.2.; ¿es similar la tendencia para todas las líneas de producto, o existen diferencias entre las mismas?

SOLUCIÓN

1. Identifique la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, y describa brevemente las características de las fases por las que ya ha pasado

La situación del sector de la construcción a nivel nacional pasa por un momento de claro estancamiento, consecuencia de la crisis económica a nivel mundial. El desplome del sector de la construcción provocó que Holcim entrara en 2007 en una etapa de ralentización del crecimiento, para, posteriormente y desde 2008, comenzar un **período de declive** que se ha visto especialmente acentuado en 2009 (Holcim, 2009a, 2010). En particular, en los mercados maduros la demanda de materiales de construcción sufrió un descenso importante en 2009. La compañía confía en que la "estancia" en la **etapa de declive** sea temporal y se confía en que tan pronto como la economía se recupere y las cifras del sector de la construcción vuelvan a la "normalidad", se volverá a la madurez e, incluso, al importante crecimiento en el que se encontraba desde 2004 (Holcim, 2009a). Y es que las tendencias del entorno son una de las cuatro fuerzas –junto con la inestabilidad de la demanda, la oferta y el proceso de cambio tecnológico- que pueden en un determinado momento interrumpir o acelerar la vida de un producto (Munuera y Rodríguez, 2007).

La tabla 1 muestra la evolución de varias magnitudes de negocio del grupo Holcim Ltd. a nivel mundial entre 2000 y 2009.

Tabla 1. Ventas totales de cemento, clínker y hormigón y capacidad de producción de Holcim Ltd. (2000-2009)

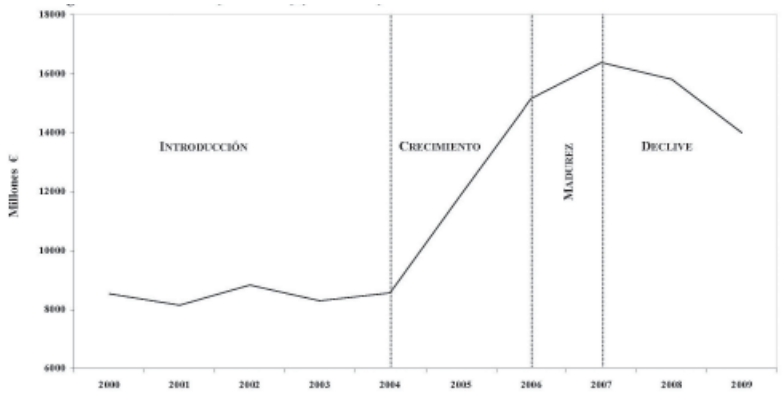
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Capacidad de producción (cemento) (millones Tm.)	113,2	121,2	141,9	145,2	154,1	160,4	197,8	197,8	194,4	202,9
Ventas totales (millones €)	8.550	8.150	8.850	8.289	8.581	11.915	15.170	16.395	15.822	13.995
Ventas cemento y clínker (millones Tm.)	80,6	84,3	90,5	94,3	102,1	110,6	140,7	149,6	143,4	131,9

Fuente: Holcim Ltd. (2005, 2009a, 2010)

Las figuras 1 y 2 muestran la evolución de las ventas totales y el beneficio

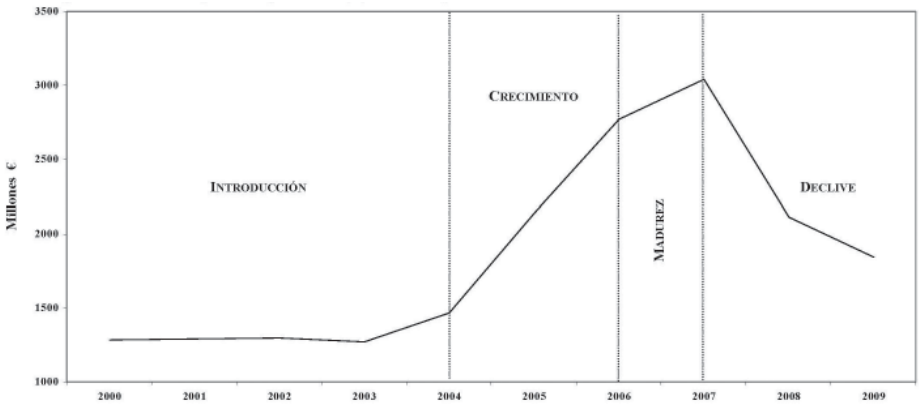
operativo (beneficio antes de intereses e impuestos) de la compañía entre 2000 y 2009.

Figura 1. Ventas totales (millones €) (2000-2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes corporativos de Holcim Ltd.

Figura 2. Beneficio operativo (millones €) (2000-2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes corporativos de Holcim Ltd.

La evolución de las ventas y el beneficio operativo de la compañía muestra como, tras una etapa de crecimiento importante durante los años 2004 y 2005, la compañía entró en una etapa de madurez y estabilización en 2007. Sin embargo, la brusca caída de la demanda de cemento –consecuencia del importante retroceso del sector de la construcción en el mercado norteamericano y, fundamentalmente, en el mercado europeo- ha provocado que la compañía haya entrado desde 2008 en una etapa de declive de su ciclo de vida. Esto ha

provocado que la compañía tomará decisiones de desinversión, desprendiéndose de una de las factorías de Holcim en territorio europeo (Torredonjimeno, Jaén), y que asumiera un importante proceso de reajuste de su plantilla. Este dato se pone de manifiesto en la evolución de la plantilla de la compañía, la cual sufrió un descenso de casi un 3% en 2008, tras cuatro años de incremento. La tabla 2 muestra la evolución de la misma entre 2000 y 2009.

Tabla 2. Evolución de la plantilla de Holcim Ltd. (2000-2009)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nº de empleados	44316	47362	51115	48220	46909	59901	88783	89364	86713	81498
respecto al año anterior	-	6,87	7,92	-5,66	-2,72	27,70	48,21	0,65	-2,97	-6,015

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes corporativos de Holcim Ltd.

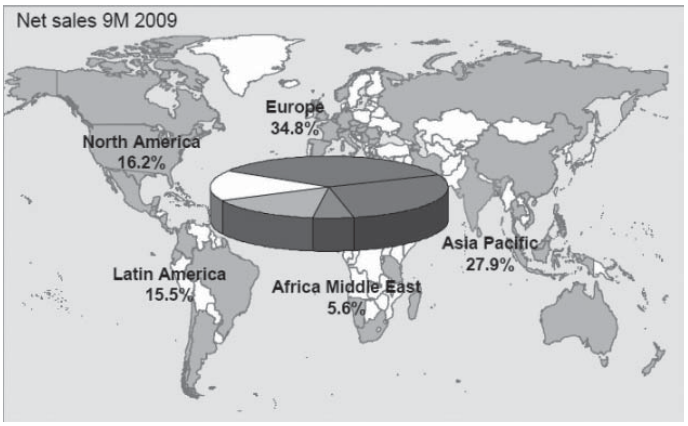
Los últimos datos de la compañía referidos al ejercicio 2009 parecen confirmar la tendencia decreciente observada en las figuras 1 y 2. En este sentido, durante el año 2009 las ventas netas del grupo descendieron en un 11,547% respecto al ejercicio 2008, mientras que el beneficio operativo se ha visto igualmente reducido en una tasa, incluso, mayor (12,834%) (Holcim, 2010). No obstante, el descenso del nivel de beneficio durante 2009 fue mucho menor que el del ejercicio 2008 –descenso del 30,597% respecto a 2007, si bien esta "recuperación" está siendo consecuencia de la reducción de costes derivado de las decisiones de desinversión tomadas y del reajuste de la plantilla (véase tabla 2), dado que el descenso en el nivel de ventas del ejercicio 2009 respecto al ejercicio anterior fue mucho mayor que el que se produjo en 2008 respecto a 2007 (-3,495%). Esta situación de ajuste de plantillas está siendo algo generalizado en el resto de competidores; así, por ejemplo Cemex –otra de las grandes multinacionales del sector- está también adaptando su estructura productiva a las nuevas necesidades del mercado (Expansión, 2008a). En particular, la estimación para 2009, solo en nuestro país, era de un descenso en la producción de cemento de más de 30.000 millones de toneladas –un descenso de más del 40%.

En el análisis de las cifras anteriores es necesario tener en cuenta el contexto geográfico, dado que la negativa situación de la compañía es consecuencia, fundamentalmente, de los malos resultados en el mercado europeo. En este sentido, cabe señalar que la crisis de la construcción se ha hecho especialmente palpable en esta parte del mundo, dado que en Asia el crecimiento de la misma es importante (fundamentalmente, consecuencia del fuerte incremento del mercado chino e indio) (Holcim, 2009b). En el resto de zonas en las que opera

la compañía, la situación ha sido, igualmente, heterogénea. Así, mientras que en la zona norteamericana parece que se está produciendo una leve recuperación, el continente africano-Oriente medio mantiene los niveles de crecimiento, mientras que en América Latina se ha producido –al igual que en la zona asiática- un crecimiento orgánico bastante sólido.

La figura 3 muestra la distribución geográfica de las ventas totales de la compañía referidas al tercer trimestre de 2009.

Figura 3. Distribución de las ventas de Holcim Ltd. (3er trimestre de 2009)



Fuente: Holcim (2009c)

Como podemos observar en la figura 3, Europa sigue siendo el principal mercado de la compañía, realizándose casi un 35% del total de las ventas del grupo. Muy de cerca, la zona Asia-Pacífico supone el 28% de las ventas totales del grupo. Respecto al continente americano, cabe señalar que el porcentaje de ventas es muy similar entre América del Norte y América del Sur (Holcim, 2009c).

Sin embargo, la tendencia en cada caso es muy diferente. La tabla 3 muestra la evolución del beneficio operativo entre el tercer trimestre de 2008 y el mismo período de 2009, para cada una de las zonas mundiales.

Tabla 3. Evolución (%) del Beneficio Operativo de Holcim Ltd. por zona

	Europa	Norte América	América Latina	África-Oriente medio	Asia-Pacífico	TOTAL
(%)	-56,4	-65,2	-10,6	-10,2	23,2	-24,3

Fuente: Holcim (2009c)

Como podemos observar, mientras que la evolución en Europa y Norte América está siendo claramente negativa, con tasas de descenso del beneficio mayores del 50%, en América Latina y África-Oriente medio las tasas de reducción del beneficio son, aproximadamente, del 10%. Por el contrario, la zona de Asia-Pacífico presenta un resultado muy positivo, al haber incrementado en un año su beneficio en un 23,2%. Este crecimiento es el responsable de que el beneficio total del grupo haya descendido "únicamente" un 24,3% en el tercer trimestre de 2009 en relación al mismo período del año 2008.

En particular, en Europa durante el tercer trimestre de 2009 se comenzaron a vislumbrar signos de una cierta estabilización económica. En este sentido, países como Francia y Alemania han vuelto a obtener cifras (muy modestas) de crecimiento económico. Sin embargo, en la mayor parte del continente la situación del mercado de la construcción es muy complicada. En particular, en España, el Reino Unido, Italia y los países del Este de Europa –incluidos Rusia y Azerbaiyán- la actividad constructora pública y privada se ha mantenido a unos niveles muy bajos. Sólo en Suiza, la construcción ha experimentado cifras positivas. Esta situación en Europa, ha provocado el desarrollo de una política de reducción de la capacidad productiva, así como de estrategias de reducción de los costes que han comenzado a tener un efecto positivo (Holcim, 2009b).

Respecto a Holcim España, la tendencia ha sido la misma que en el continente europeo. En particular, la crisis del sector de la construcción se ha dejado sentir especialmente en nuestro país, hasta el punto de que en noviembre de 2008 se produjo el cierre de la planta de Torredonjimeno (Jaén), que empleaba a unos 120 empleados (El Economista, 2008). La compañía está compensando el enorme descenso en los niveles de venta de cemento en el mercado doméstico con un incremento en las exportaciones, además de con el desarrollo intensivo de una estrategia de reducción de costes. A pesar del desarrollo de esta política, Holcim adquirió en junio de 2008 el 100% de *Tarmac Iberia*, compañía líder en el suministro de hormigón preparado y áridos. Se trata de una compañía bien posicionada, sobre todo en Madrid, Levante y Cataluña y ha permitido a Holcim España fortalecer y complementar el negocio del hormigón y el árido en la zona centro y la costa mediterránea, al tiempo que ha establecido sinergias con la compañía (Expansión, 2008b).

La tabla 4[1] muestra la evolución de las ventas de Holcim España entre 2000 y 2006 de cemento, áridos, mortero y hormigón.

3. Último dato disponible

Tabla 4. Evolución de las ventas de Holcim España, S.A. en el período 2000-2006 (millones de Tm.)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cemento	4,0	4,2	4,4	5,2	5,7	5,6	5,3
Árido	10,6	11,6	12,1	16,9	17,4	17,1	15,8
Hormigón (m3)	3,1	3,5	3,5	3,5	3,8	4,5	4,4
Mortero	0,365	0,455	0,54	0,6	0,88	1,0	0,9

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes corporativos de Holcim Ltd.

Como podemos observar en la tabla 4, ya en 2006 comenzó a producirse un leve descenso de las cifras de venta –especialmente en el caso del árido por problemas puntuales de suministro en el mercado de Málaga- de la compañía. No obstante, la negativa situación actual de la compañía y el sector se pone de manifiesto en el importante descenso del volumen de producción y del precio del cemento en nuestro país en 2008. En este sentido, el volumen de producción de Holcim España cayó en un 15,4% en los nueve primeros meses de 2009 en relación al mismo período de 2008, siendo del 35,2% la reducción media del precio del cemento doméstico y el clínker (Holcim, 2009a).

Todas las cifras anteriores confirman, por tanto, la entrada de la compañía –por factores del macroentorno económico fundamentalmente- en una clara etapa de declive. Las etapas anteriores –introducción, crecimiento y madurez- se han caracterizado por los siguientes aspectos:

• **Introducción.** Desarrollada desde los comienzos de la actividad de la compañía (1912) hasta mediados-finales de los años 80, se caracterizó por una tasa de evolución baja (aunque constante) de ventas y beneficios, consecuencia, entre otros aspectos, de los movimientos de integración y fusión de la compañía. Adicionalmente, las necesidades inversoras de este período para tomar posiciones en las diferentes partes del mundo provocaron la lenta evolución en la tasa de beneficios de la compañía. En España, la etapa de introducción se extiende desde la aparición de la compañía (1980) hasta 2001 (momento en que *Holderbank* se convierte en *Holcim España, S.A.*, culminando la OPA lanzada en 1996 para la adquisición del 100% de *Hornos Ibéricos Alba, S.A.* -HISALBA). Esta etapa se caracteriza por un activo proceso de adquisiciones y absorciones de empresas por parte de la compañía, con objeto de ir incrementando su presencia y su participación en el mercado español. Además, no es hasta 1988 cuando Holcim España inicia la actividad del árido, que fue clave para impulsar su cifra

de ventas global.

• **Crecimiento.** A nivel mundial, la etapa de crecimiento comienza a finales de los años 80, y destaca por la expansión y consolidación de las actividades de la compañía, incorporando a su cartera de productos la producción de árido y hormigón. Además, la consolidación del grupo se confirma con una importante expansión por Europa del Este y España, lo que le permite fortalecer su posición a nivel mundial. No obstante, es a partir de 2004 cuando la tasa de crecimiento de la compañía comienza a ser espectacular, haciéndose más visible a partir de sus principales magnitudes (véanse las figuras 1 y 2). En este sentido, los años 2004 y 2005 ofrecieron un escenario muy positivo para el crecimiento de la entidad. Así, la actividad de la construcción sufrió un crecimiento espectacular en la mayor parte de las regiones del mundo, especialmente en Europa (Holcim, 2004). Dada la posición de liderazgo ostentada por Holcim, esta compañía fue la que más aprovechó la situación positiva del entorno, lo que le permitió incrementar sus cifras de negocio en casi un 5% -en la zona Europea las ventas de cemento crecieron un 16,2%, y la cifra de beneficios en casi un 17%. A partir de este ejercicio, la compañía continuó incrementando su tasa de crecimiento como consecuencia de un doble proceso de expansión estratégica (Holcim, 2004): 1) durante el primer cuatrimestre de 2005, Holcim adquiere *Aggregate Industries* mediante una oferta pública de acciones. Este movimiento permitió a Holcim acceder a segmentos clave de agregados, asfalto y productos de cemento mixto en el mercado norteamericano, y además consolidó su posición en el mercado británico y, por tanto, europeo, dada la importancia del Reino Unido en la industria de la construcción europea; 2) Holcim lleva a cabo una alianza estratégica con *Gujarat Ambura Cements*, situada en la India. Esta alianza permitió a Holcim controlar el 94% del segundo mayor fabricante de cemento de la India, y consolidar su posición en el continente asiático. Esta alianza ha sido posteriormente fundamental para soportar el descenso de los resultados que se comenzó a producir en 2008[2], si bien fue una de las causantes de la ralentización del beneficio en 2007.

• **Madurez.** El ritmo de crecimiento que había experimentado la compañía entre 2004 y 2006 comenzó a estabilizarse a partir del ejercicio 2007. Fueron tres las razones que provocaron dicha estabilización: 1) descenso importante

2. La zona Asia-Pacífico es de las pocas –junto a la zona de América Latina- donde la tendencia de crecimiento de las ventas y los beneficios se mantiene positiva en el momento actual (Holcim, 2010)

en el ritmo de crecimiento de las ventas; 2) incremento de los gastos estructurales del grupo consecuencia de los ajustes derivados de la expansión estratégica iniciada en 2005, y 3) incremento significativo de los gastos de personal. En relación al primer aspecto, cabe señalar que, el descenso del nivel de ventas en la zona de África-Oriente Medio (descenso del 12,2% respecto a 2006) y, en menor medida, en la zona de Norte América (descenso del 2,8%), fueron las causantes de la ralentización del ritmo de crecimiento de las ventas a nivel global. Por otra parte, como consecuencia de las operaciones de adquisición y control de *Aggregate Industries* y *Gujarat Ambura Cements,* se produjeron ajustes positivos y negativos en las valoraciones de los elementos patrimoniales de Holcim Ltd. que, unidos a los gastos operativos que originaron dichas operaciones y el incremento de los gastos de personal, provocaron la disminución del nivel de beneficios de la compañía. No obstante, es cierto que, con posterioridad, la incorporación de ambas compañías ha tenido consecuencias positivas en las cifras de negocio de Holcim Ltd., tanto en términos de venta y capacidad de producción como en términos de beneficio.

2. A partir del análisis DAFO del sector de la construcción, extraiga las fortalezas y debilidades de Holcim, e interrelaciónelas con las oportunidades y amenazas del entorno, qué estrategias debe llevar a cabo la empresa a partir de esta información?

La pregunta nos indica que utilicemos la información del análisis DAFO del sector de la construcción que se muestra en la página 205 del manual. Sin embargo, y dado que las condiciones económicas del entorno han cambiado tanto desde el año 2005, vamos a desarrollar un nuevo análisis DAFO en el que se identifiquen las principales amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades del sector. A partir de esta información se expondrán las principales estrategias que Holcim puede desarrollar frente a la situación actual. La tabla 5 muestra el análisis DAFO para el sector de la construcción en 2009.

Tabla 5. DAFO del sector de la construcción en España (2009)

DEBILIDADES	AMENAZAS
- *Escasa capacidad para reducir las emisiones de CO2 y otros gases de efecto invernadero:* las características del proceso productivo provocan que el sector de la construcción tenga escasa capacidad de maniobra para reducir las emisiones de CO2 y otros gases que prevé la futura Ley de Economía Sostenible - *Excesiva dependencia de energía eléctrica:* el precio de la energía (eléctrica) que consume la industria de la construcción se ha incrementado en los últimos tres años un 80%, representando ya el 33% del coste total de explotación de una fábrica cementera - *Plazo temporal de inversiones muy largo:* el plazo temporal en el que se desarrollan las inversiones en este sector es, por término medio, de 20 años, lo que requiere un entorno estable que permita conocer el precio futuro de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad por parte de las compañías	- *Reducción de las licitaciones públicas de la Administración Central y Autonómica:* la tasa de licitación pública sufrió un descenso en 2009. Así, a fecha de noviembre de 2009 el número de obras sacadas a licitación por parte de la Administración Central fue un 36,2% menor que el de 2008. Por su parte, para la Administración Autonómica este porcentaje de descenso fue menor (7,2%) - *Reducción de obra privada:* si la tasa de licitación pública ha disminuido, las perspectivas de desarrollo de obra privada no son tampoco excesivamente halagüeñas. Así, se estima que en 2010 apenas se promoverá la construcción de 100.000 viviendas nuevas, lo que provocará un importante descenso en el nivel de demanda de cemento - *Falta de control de los niveles de calidad de las importaciones de cemento y clínker:* la necesidad de estrechar márgenes y reducir precios provoca que el volumen de importación de cemento y clínker sea aún significativo. Así, entre enero y noviembre de 2009 se importaron 2,6 millones de Tm. de ambos materiales, lo que representa casi el 10% del volumen que se consume en España. El problema además, es que estos materiales importados, aunque cumplen las normas técnicas exigidas por el sector, en muchos casos no cuentan con las mismas exigencias medioambientales y de seguridad y salud que las que se exigen para la producción nacional - *Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible:* esta ley prevé la reducción del 20% en la emisión de gases de efecto invernadero Inexistencia de un marco estable de política energética: desde la Administración Pública debería fijarse una política energética clara, ya que se prima a las energías renovables y al mismo tiempo al carbón, que es uno de los combustibles más contaminantes. Esto sitúa a España en clara desventaja respecto a otros países del entorno europeo

	- *Riesgo de deslocalización:* dada la inestabilidad del sector en la actualidad, representada en la subida del precio de la energía y la falta de control de las importaciones, muchas empresas están pensando en la posibilidad de desmantelar plantas de producción en España y marchar a otros países con condiciones más favorables
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- *Incremento del nivel de exportación:* ante la crisis del sector a nivel nacional, muchas empresas han comenzado a contemplar la exportación como vía de salida para su producción. Así por ejemplo, las exportaciones de cemento de han incrementado en 2009 un 27,8% hasta situarse en los 2,45 millones de Tm. - *Importancia del gasto en I+D:* el gasto en I+D en el sector de la construcción ascendió a 145 millones de euros en 2008 - *Compromiso decidido y creciente del sector con la I+D+i y su liderazgo a nivel internacional:* el sector de la construcción cuenta con cada vez más actividades de alto contenido tecnológico y capacidad exportadora (e.g., grandes obras públicas de alta complejidad, construcción subterránea, edificios bioclimáticos e inteligentes, etc.)	- *Desarrollo del Plan-E:* el plan E puesto en marcha por el Gobierno ha surtido efecto, dado que el número de licitaciones de obra de las Administraciones Locales se ha incrementado en 2009 (hasta el mes de noviembre) un 69,8% respecto al año 2008 - *Industria de la Ciencia:* Desde el Gobierno se quiere desarrollar un plan de construcción del mapa de instalaciones científico-técnicas singulares, que movilizará una inversión de 3800 millones de euros hasta 2025 - *Puesta en marcha de nuevas infraestructuras en Parques Científicos y Tecnológicos* - *Desarrollo de diversas actividades de apoyo gubernamental:* la edificación sostenible, la rehabilitación de viviendas o la Ley de Dependencia –que apuesta por el desarrollo de ambientes inteligentes para personas dependientes- son ejemplos de actividades de promoción de la construcción en desarrollo por parte de la Administración Central

Fuente: Elaboración propia a partir de Cibersur (2009), Oficemen (2009a), Globedia (2009) y El Economista (2009)

Holcim, consciente de la situación del sector, ha reaccionado de forma rápida a la coyuntura actual con objeto de aprovechar las oportunidades del sector y reducir el impacto negativo de las amenazas, desarrollando, para ello, sus principales fortalezas. En este sentido, las estrategias desarrolladas por la compañía han sido el **sostenimiento** y la **desinversión**. Entre las acciones específicas desarrolladas dentro de estas dos estrategias, podemos destacar las siguientes:

• **Disminución de la capacidad de producción.** Holcim ha reducido su capacidad de producción en 10 millones de Tm. en aquellos mercados en los

que la demanda de materiales de construcción se ha reducido de forma drástica (España, el Reino Unido, Italia, Europa del Este y Estados Unidos, fundamentalmente). Para ello, ha tenido que tomar importantes decisiones de desinversión y reestructuración de diversas plantas. En este sentido, en 2008 Holcim cerró 3 plantas, una de ellas en España (Torredonjimeno, Jaén), y las otras dos en EE.UU. (Dundee y Clarksville). Además, en el caso de España, Holcim ha realizado paradas puntuales de sus fábricas de Jerez (Cádiz) y de Carboneras (Almería), y prevé paralizar también las instalaciones de Gádor (Almería) para ajustar el exceso de reservas de clínker (Expansión, 2008). A pesar de ello, Holcim continúa con su programa de expansión estratégica en los mercados en expansión (fundamentalmente la zona Asia-Pacífico), lo que le permitió incrementar su capacidad de producción en estos mercados en 5,6 millones de Tm. en 2009 (Holcim, 2009a). Este crecimiento le ha permitido mejorar su posición competitiva en estos mercados y reducir el impacto negativo que la crisis en el mercado europeo ha provocado en la compañía.

• **Disminución de costes a lo largo de la cadena de valor.** Esto ha permitido que entre enero y septiembre de 2009, Holcim redujera aproximadamente en 387,71 millones de € sus costes fijos.

• **Mantenimiento del nivel de liquidez y negociación de los plazos de pago de la deuda financiera**. Esto ha permitido que la compañía alcanzara en septiembre de 2009 las previsiones realizadas a comienzos del ejercicio (3,85 billones €).

• **Crecimiento hacia nuevos mercados exteriores.** La adquisición de Cemex Australia va a permitir a la compañía ostentar una posición óptima en un mercado en clara expansión, como es el de la zona Asia-Pacífico.

3. Realice la matriz BCG de la cartera de productos de Holcim

La cartera de productos de Holcim se encuentra claramente delimitada en cuatro grandes líneas: cemento, árido, hormigón y mortero. La tabla 6 muestra la amplitud de la cartera de productos, la profundidad de cada unas de las líneas, así como la longitud total.

Tabla 6. Estructura de la cartera de productos de Holcim

	AMPLITUD			
	Cemento (3)	**Árido (4)**	**Hormigón (11)**	**Mortero (5)**
Profundidad	- Tipo (4) I II III IV - Resistencia (4) 28 días 32,5 días 42,5 días 52,5 días -Resistencia inicial (2) Baja (R) Normal (N) Tamaño: 25 y 25 Kg. LONGITUD: 64	Calizo (1) Dolomítico (1) Granítico (1) Silicio (1) LONGITUD: 4	Coloreados o blancos Pesados Aligerados Drenantes Auto-compactantes Auto-nivelantes Desactivados De alta resistencia inicial Proyectables Con fibras Grava cemento LONGITUD: 11	- Albañilería (4) Mortero de albañilería M-7,5 Mortero de tabiquería M-5 Mortero de revoco Mortero M-2,5 - Proyección (2) Mortero de proyección Mortero de proyección fino - Adhesivos (6) Capa gruesa Mortero cola interiores tipo C1 Mortero cola exteriores tipo C1 TE Mortero cola cartón yeso tipo C1 TE S1 Mortero cola porcelánico tipo C2 TE S1 Mortero cola flexible tipo C2 TE S1 - Morteros técnicos (5) Mortero autonivelante CT C12 Mortero autonivelante CT C20 Mortero de gunitado Microhormigón Mortero de inyección - Morteros a la carta (1) LONGITUD: 18
				LONGITUD TOTAL: 97

Fuente: Elaboración propia a partir de http://www.holcim.com

A continuación se realiza un análisis de cada una de las líneas de producto de Holcim, incluyendo la descripción técnica de los productos:

1. Cemento

El cemento se fabrica a partir de una mezcla de clínker y yeso que actúa como controlador de fraguado. Además, se le pueden añadir otro tipo de adiciones activas como cenizas volantes, escorias de alto horno, caliza, humo de sílice o puzolanas. El proceso de fabricación consta de 6 etapas importantes: i) obtención de materias primas; ii) preparación de las materias primas; iii) molienda de crudo; iv) cocción en el horno rotativo; v) molienda de cemento (clinker+adiciones), y vi) almacenamiento y expedición. Holcim cuenta con diversos tipos de cemento, clasificados según diversos criterios: tipo (I, II, III y IV), resistencia (28, 32,5, 42,5 y 52,5 días), y resistencia inicial (R –alta- o N-normal). Además, todos los cementos comercializados por Holcim son Sulfo-resistentes. A partir de estos criterios, obtenemos un total de 32 variedades diferentes de cemento. Si tenemos en cuenta, además, que todas las variedades de cemento están disponibles en 2 formatos (35 Kg. y 25 Kg.), obtenemos una línea con una longitud total de 64 variedades.

Todas las variedades de cemento de Holcim generan un menor nivel de emisiones de CO2 que el que suele generar el cemento habitual. Es lo que se denomina "cemento eco-eficiente". El menor nivel de contaminación de este tipo de cemento viene propiciado porque en su fabricación se consumen menos recursos naturales (minerales y combustibles fósiles), y se utiliza menos energía. En este sentido, se han sustituido parte de las materias primas como la caliza, la marga o la arcilla por materiales reciclados procedentes de central térmica y de la industria papelera, además del carbonato cálcico residual que procede de la producción de azúcar. Adicionalmente, se sustituyen parte de los combustibles tradicionales no renovables de origen fósil por combustibles alternativos derivados de residuos como neumáticos, harinas, lodos, etc. Todos estos factores permiten incrementar los niveles de trabajabilidad, durabilidad y calor de hidratación del cemento final.

La tabla 7 muestra la importancia que las ventas de cemento tienen dentro de las cifras de negocio totales de la compañía.

Tabla 7. Importancia (%) de las ventas de cemento en la cifra de ventas totales de Holcim (2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009*
Ventas de cemento (millones Tm.)	110,6	140,7	149,6	143,4	99,1
% s/total de ventas	32,83	35,73	37,12	37,95	41,15

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Holcim
*enero-septiembre

Como podemos observar en la tabla 7, la importancia del cemento dentro de las ventas de la compañía es cada vez mayor. Incluso, y según los últimos datos de los que se dispone, durante los primeros nueve meses de 2009, las ventas de cemento han supuesto un 41,15% de la cifra total de ventas de Holcim, a pesar del estrechamiento de la demanda de este material fundamental en la construcción, debido a la crisis inmobiliaria en Europa y Estados Unidos. En términos de volumen, la zona de América Latina contabilizó un incremento, seguida por la zona de Asia-Pacífico (Holcim, 2009d).

A nivel mundial, Holcim es la segunda empresa en cifra de ventas de cemento, muy cerca del líder, la francesa Lafarge. En este sentido, las ventas de cemento de Lafarge en 2008 fueron de 10.911 millones de euros, por los 10.218 millones de Holcim. A nivel nacional, Holcim juega, igualmente, un papel importante en el sector cementero, si bien son los grupos Cemex y Pórtland Valderrivas los que lideran –prácticamente a la par- el sector (Alimarket Construcción, 2009). Así, Portland posee (datos relativos al mes de diciembre de 2009) una cuota de mercado del 21,3%, tres décimas más que Cemex, si bien es ésta última compañía la que domina en ingresos. Holcim se encuentra en una tercera posición compartida con el grupo Lafarge. No obstante, hay que tener en cuenta que Pórtland Valderrivas es un grupo que opera en un número muy reducido de países (España, EE.UU., Túnez, Argentina, Uruguay y Reino Unido), siendo España y EE.UU. sus mercados fundamentales.

Las perspectivas de la industria cementera a nivel mundial son de una pronta recuperación, aunque a tasas mucho menores de las que se disfrutaba hace pocos años. En este sentido, se espera que en 2010 la demanda de cemento a nivel mundial crezca un 4,7% hasta alcanzar los 2,8 billones de Tm., lo que supone un valor de más de 200 billones de $USA (Cemax, 2008). Este crecimiento será soportado, en mayor medida, por el mercado asiático, siendo China el país en el que se espera que la demanda sufra una mayor expansión. Por el contrario, el avance en mercados como EE.UU., Japón y Europa –sobre todo la zona

central- será mucho menor, siendo probable que mantengan cifras estables en 2010.

En España, por su parte, las perspectivas son mucho más negativas, dado que en 2008 se han alcanzado niveles de consumo de cemento en nuestro país que no se registraban hace más de doce años (Oficemen, 2009b). Así, en noviembre de 2009 la producción de cemento había caído un 31,16% respecto a 2008, lo que se tradujo en un descenso algo superior en el nivel de ventas (32,75%) (tabla 8).

Tabla 8. Producción, ventas, exportaciones e importaciones (millones Tm.) del sector del cemento en España (2009 vs. 2008)

	2009*	2008	Variación absoluta	%
Producción	27,532	39,993	-12,46	-31,16
Ventas	26,445	39,322	-12,877	-32,75
Exportaciones	1,398	1,261	0,137	10,87
Importaciones	0,619	1,679	-1,060	-63,14

Fuente: Oficemen (2009b)
*Datos acumulados al mes de noviembre

Ante la situación de saturación del mercado nacional que se está produciendo, las compañías han incrementado sus ventas en el exterior, tal y como pone de manifiesto la tasa de crecimiento de las exportaciones entre 2009 y 2008 (10,87%). Esta tasa es aún mucho mayor si incluimos las cifras de exportación de clínker, obteniendo un 27,38% de incremento en la tasa de exportación. Por su parte, las importaciones de cemento han sufrido un importante descenso (63,14%), aspecto lógico si tenemos en cuenta los problemas del sector en el propio mercado doméstico. No obstante, y a pesar de la alarmante situación del sector en España, sorprende que la inversión se mantenga en niveles importantes (Alimarket Construcción, 2009). Así, los fabricantes mantienen actualmente proyectos en España por valor de 1.200 millones €, cifra que se incrementaría hasta los 3.100 millones € si contabilizamos las iniciativas fuera de nuestro país. Buena parte de estos desembolsos irán destinados a mejoras medioambientales.

A partir de la información anterior, y dada la importante posición de Holcim y el lento crecimiento (en caso de que se produzca) del sector cementero a nivel mundial, podemos catalogar el cemento como una línea de producto **"vaca lechera"**, si bien es posible que en los próximos años sea necesario mantener esos niveles de inversión con objeto de avanzar en las cuestiones medioambientales relacionadas con la producción de cemento. De hecho, el cemento va

a ser el elemento clave en el que la compañía quiere basar su estrategia futura de expansión (Holcim, 2009c), dado que es el que mayor margen de beneficio proporciona (33%). Por esta razón, es probable que en la medida en la que la situación del sector mejore, el cemento se convierta en el **producto estrella** de Holcim para los próximos años. A nivel nacional, y dada la posición de Holcim entre las cinco primeras empresas del sector, podemos seguir considerando al cemento como una "vaca lechera", si bien las tasas de crecimiento no existen en la actualidad en el sector, por lo que en los próximos años la empresa tendrá dificultades para poder obtener muchos recursos líquidos del cemento. No obstante, y a pesar de la situación de decrecimiento del sector, la cuota de mercado nacional de Holcim impide que pudiéramos considerar al cemento como un producto "perro" dentro de su cartera de productos.

2. Árido

El árido es el segundo producto más utilizado por el ser humano después del agua (25/kg/persona/día). Sirve de base a la fabricación de cemento, hormigón, prefabricados, asfaltos, morteros, acero, vidrio, pinturas, medicamentos, papel, piensos, azúcar, etc. Holcim está centrado en la fabricación de áridos para la construcción. El proceso de fabricación consta de las siguientes etapas: i) arranque; ii) carga y transporte; iii) tratamiento; iv) almacenamiento y expedición, y v) restauración.

La cartera de productos de Holcim cuenta con depósitos de roca masiva y aluvial de cuatro tipos: calizo, dolomítico, granítico, y silicio, que pueden usarse para la fabricación de arenas, gravas y zahorras naturales o artificiales. Los materiales de árido de Holcim se utilizan de forma satisfactoria en obra civil y edificación y satisfacen, además de las normas dispuestas por la UE, los requisitos de la EHE 08 y del PG3 para carreteras[3]. La denominación de los áridos cumple con la normativa UNE 146901 Áridos-Designación y con lo especificado a este respecto en la EHE 08. Dicha denominación describe perfectamente el tamaño, granolumetría, proceso de fabricación y naturaleza geológica del árido fabricado (Holcim, 2009a).

El árido es, sin lugar a dudas, el producto estrella de Holcim y el que mayor porcentaje supone de sus ventas totales (Holcim, 2009c), si bien esa importan-

3. Certificaciones obligatorias de calidad (véase http://www.aidico.es/control-de-produccion-ehe08-cms-74-50-1574-1598/ para más información)

cia ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos años a favor del cemento y, sobre todo, del hormigón. La tabla 9 muestra la importancia que las ventas de árido tienen dentro de las cifras de negocio totales de la compañía.

Tabla 9. Importancia (%) de las ventas de árido en la cifra de ventas totales de Holcim (2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009*
Ventas de árido (millones Tm.)	169,3	187,6	187,9	167,7	103,2
% s/total de ventas	50,25	47,64	46,63	44,38	42,86

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Holcim
*enero-septiembre

Como podemos observar en la tabla 9, en 2005 las ventas de árido suponían más del 50% de las ventas totales de la compañía. Casi cinco años después, esa importancia ha disminuido en ocho puntos porcentuales, alcanzando una proporción de ventas prácticamente similar a la del cemento (véase tabla 7). En este sentido, la compañía registró durante 2008 un descenso importante de la demanda en la zona europea y norteamericana, especialmente España, el Reino Unido y EE.UU. Por el contrario, las entregas de árido fueron mayores en América Latina, la zona Asia-Pacífico y la zona africana-oriente medio (Holcim, 2009d). Con objeto de paliar en lo posible este drástico descenso de la demanda en la zona europea –en particular en España, Holcim España ha reforzado su posición de liderazgo en la producción de áridos y homirgón con la adquisición del 100% de *Tarmac Iberia, S.A.U.*, que hasta ahora pertenecía a la multinacional *Anglo American, Plc*., por una cantidad aproximada de 148 millones de euros. Tarmac es una de las compañías líderes en España en el suministro de hormigón preparado y áridos, siendo Madrid, Levante y Cataluña sus principales mercados (Expansión, 2008b).

A nivel mundial, y de forma similar al cemento, Holcim ocupa la segunda posición en ventas de árido. Así, en 2008 Holcim obtuvo una cifra de ventas de 167,7 millones de Tm., lo que la sitúa por detrás del líder Lafarge que vendió 248 millones de Tm. (Holcim, 2009d; Lafarge, 2009). La tercera compañía en cuota de mercado de áridos a nivel mundial es Cemex (Cemex, 2009), seguida de Heidelberg Cement (125,1 millones de Tm.) (Heidelberg, 2009). Muy lejos queda –junto al grupo italiano Buzzi Unicem- el Grupo Pórtland Valderrivas, con una cifra de ventas en 2008 de 19,7 millones de Tm. (Pórtland Valderrivas, 2009), si bien hay que tener en cuenta que se trata de un grupo que opera, fundamentalmente, en España y EE.UU. El árido –después del cemento- es para Holcim la línea de productos más importante, siendo también una prioridad inversora para los próximos años (2009c).

La situación del sector a nivel mundial es, igualmente, similar a la del cemento; así, y después de algunos años de crecimientos superiores al 10%, la crisis económica a nivel mundial ha provocado una caída de la demanda de materiales para la construcción, entre ellos, los áridos. En España, la situación del sector de los áridos es muy diferente a la situación a nivel mundial. En este sentido, el sector de los áridos a nivel nacional es un sector muy atomizado (DBK Consultores, 2008). Así, en 2007 existían 1.720 empresas que facturaron unos 4.675 millones de euros, de los que 4.100 procedían del sector de la construcción y el resto –575 millones- del sector industrial. La cuota de mercado conjunta de las cinco primeras empresas es del 9,6%, elevándose al 13,1% si consideramos las diez primeras. Según los datos más recientes, el consumo total de áridos en 2008 ha sido de unos 383 millones de toneladas, lo que supone un descenso del 30,4% respecto a 2007 (ANEFA, 2009). El desglose de esta cifra es el siguiente:

- 332 millones de Tm. (-30,6% respecto a 2007) de áridos para la construcción
- 51 millones de Tm. (-29,2% respecto a 2007) de áridos para aplicaciones industriales, tales como cementos, vidrios, cargas, filtros, industria química, siderurgia y metalurgia, etc.
- 2.900 millones de € (-32,0% € K) de volumen de negocio del sector de áridos para la construcción, incluyendo transporte.

Además de la brusca caída de la demanda experimentada, el sector de los áridos –y, por extensión los de la mayoría de productos de construcción- están actualmente atravesando por una situación de estrangulamiento del capital circulante que está afectando a muchas de sus empresas, por estar sometidas al doble esfuerzo de fabricar y enviar los productos sin ningún tipo de cobertura de riesgo y, simultáneamente, tener que soportar la tensión de tesorería que supone cobrar, en muchos casos, a más de 200 días, con la posibilidad real de que el cobro no se llegue a producir, todo ello aderezado por la contracción del crédito bancario y el incremento descontrolado de la morosidad (ANEFA, 2009).

A partir de toda esta información, y dada la similitud en cifras con la línea de cemento, podemos considerar la línea de áridos de Holcim como un producto **"vaca lechera"**, dadas las tasas de crecimiento que el mercado está experimentando –decrecimiento a nivel nacional.

3. Hormigón

El hormigón es una mezcla de áridos, cemento, aditivos y agua, y se trata del material de construcción más común y utilizado. Se utiliza en edificación u obra civil para la realización de estructuras armadas o no, o masas. El proceso de fabricación consta de las siguientes etapas: i) recepción y dosificación de materias primas; ii) amasado; iii) entrega a la obra, y iv) curado. Holcim cuenta con una amplia cartera de hormigones: coloreados o blancos, pesados, aligerados, drenantes, auto-compactantes, auto-nivelantes, desactivados, de alta resistencia inicial, proyectables, con fibras y la grava cemento.

El hormigón es, junto con el mortero, los productos que menor peso tienen en la cifra de negocio de Holcim (tabla 10). De hecho, son las líneas en las que el margen de rentabilidad obtenido por la compañía es menor (8%) (Holcim, 2009c). No obstante, en el futuro se espera progresar en este segmento a través de una estandarización de los sistemas y procesos de negocio (Holcim, 2009c). En particular, para el hormigón se prevé desarrollar una herramienta productiva –"mix-master"- que permitirá reducir el coste productivo del hormigón y que será posible gracias a las sinergias que se están obteniendo desde la adquisición de Aggregates Industries por parte de Holcim.

Tabla 10. Importancia (%) de las ventas de hormigón y mortero en la cifra de ventas totales de Holcim (2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009*
Ventas de hormigón (millones m3)	38,2	44,2	45,2	48,5	30,4
% s/total de ventas	12,97	12,74	12,58	14,1	12,62
Ventas de mortero (millones Tm.)	13,3	15,3	14,8	13,5	8,1
% s/total de ventas	3,95	3,89	3,67	3,57	3,36

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes anuales de Holcim
*enero-septiembre

Como podemos observar en la tabla 10, el peso del hormigón se sitúa entorno al 13% de las ventas totales del grupo, si bien ha registrado un descenso de casi dos puntos porcentuales en 2009. En 2008, el mayor crecimiento en la venta de hormigón se produjo –al igual que para el resto de materiales de construcción- en la zona de América Latina y en la zona Asia-Pacífico, especialmente en las grandes urbes (Holcim, 2009d). Con escasas excepciones, la compañía aumentó sus ventas en Europa y la zona africana. Sin embargo, el crecimiento en la zona norteamericana fue negativo. Esta tendencia creciente de 2008 se invirtió durante 2009, produciéndose un ligero descenso en el nivel

de entregas.

A nivel mundial, el líder en la venta de hormigón es Cemex, con un volumen de entregas de 77,3 millones de m3 durante 2008 (Cemex, 2008). Holcim ocupa la segunda posición, con unas ventas durante el mismo período de 48,5 millones de m3, seguida muy de cerca por Lafarge, con unas ventas de 44 millones de m3 (Lafarge, 2009). Muy lejos están los 6,12 millones de m3 vendidos por Pórtland Valderrivas (Pórtland Valderrivas, 2009).

A nivel nacional, el sector se encuentra fuertemente atomizado, tal y como demuestra el hecho de que existan 1.365 empresas (DBK Consultores, 2007). No obstante, entre las cinco primeras empresas aglutinan el 28,7% de la cuota de mercado total, lo que pone de manifiesto que se está produciendo una progresiva concentración de la actividad en los principales operadores, que están llevando a cabo procesos de fusiones y adquisiciones (DBK Consultores, 2009). Las principales magnitudes del sector a nivel nacional se representan en la tabla 11.

Tabla 11. Datos del sector del hormigón preparado en España (2004-2008)

	2008	2007	2006	2005	2004
Producción (m3)	68.800.000	95.309.291	97.861.000	87.657.998	82.322.880
Número de empresas	1.365	1.131	1.125	1.322	1.093
Número de centrales de hormigón	-	2.421	2.421	2.351	2.264
Consumo aparente (toneladas)	-	-	27.640.000	24.567.687	22.781.859

Fuente: Esade (2009) y DBK Consultores (2009)

El sector del hormigón registró un fuerte descenso del volumen de producción en 2008, en línea con la negativa evolución del sector de la construcción, especialmente del segmento residencial (DBK Consultores, 2009). Así, en 2008 la producción de hormigón registró una caída del 27,81%, situándose en 68,8 millones de m3. En términos de valor, la producción se situó en 3.140 millones de €, con un descenso del 32,5% (DBK Consultores, 2009). Cabe señalar que, dentro del mercado nacional, tanto Cemex como Lafarge son las empresas más importantes dentro del sector del hormigón, con unas ventas en 2007 de 482 y 314,23 millones de €, respectivamente. En España, las empresas dedicadas a la producción de hormigón más importantes se encuentran dentro de la Asociación Nacional Española de Fabricantes de Hormigón Preparado (ANEFHOP[4]).

4. http://www.anefhop.com

La tabla 12 recoge el ranking de empresas de materiales para la construcción en España en 2007.

Tabla 12. Ranking de las principales empresas de materiales para la construcción* en España (2007)

	Ventas (millones €)	Plantilla (nº empleados)
Roca Sanitarios	934,39	3.325
Saint Gobain Cristaleria	688,64	1.674
Cemex (Hormicemex)	482,00	771
Levantina	330,24	1.610
Lafarge Áridos y Hormigones	314,23	700
Betón Catalán	300,00	237
Vidrala	295,83	101
Saint Goban Vicasa	286,61	1.077
Cosentino	263,40	630

Fuente: Esade (2009)
*Incluye: cerámicos, hormigón, yeso, piedra y vidrio

A partir de la información anterior, dada la posición que ocupa Holcim a nivel mundial y la tasa de crecimiento del mercado, podemos considerar, al igual que los casos anteriores, la línea de hormigón como una "vaca lechera", si bien es posible que, una vez que la coyuntura económica mejore, mantenga esta posición y no se convierta, al menos en el corto plazo, en una estrella, dado que las prioridades de inversión de la compañía van a ir más dirigidas al cemento y, sobre todo, al árido.

4. Mortero

El mortero seco es un producto fabricado industrialmente que se compone de cemento, arena y aditivos dosificados que solo requiere en el lugar de su aplicación la adición del agua necesaria para su correcto amasado y el desarrollo de todas sus propiedades. El proceso de fabricación consta de la siguientes etapas: i) recepción y dosificación de materias primas; ii) amasado; iii) acopio del producto terminado; iv) ensacado, y v) entrega. Holcim cuenta con una amplia gama de morteros para diferentes tipos de usos[5] (véase tabla 6). En este

5. Se ha obviado una descripción exhaustiva de las características geoquímicas de los materiales, dado que creemos que no es relevante para el lector. No obstante, para mayor información sobre dichas propiedades, véase la página web de Holcim (http://www.holcim.es/ESP/ES/id/1610658940/mod/4_4_2_0/page/editorial.html)

sentido, la compañía cuenta con una amplia gama de productos en función del uso que se le vaya a dar: 1) morteros de albañilería (para uso, e.g. en solados y tejados, tabiques, etc.); 2) morteros de proyección (para revoco o enlucido a mano o a máquina); 3) morteros adhesivos (para alicatados interiores y exteriores), y 4) morteros técnicos (para nivelación de suelos). Adicionalmente, Holcim cuenta en su cartera con la posibilidad de diseñar morteros a "la carta" según las necesidades específicas de sus clientes; así, las versiones hidrofugadas, color, con aditivos (anticongelante, retardante, etc.) o resistencias (M10, M15) específicos están disponibles bajo pedido.

Como se puede observar en la tabla 10, el mortero es el producto que menor importancia tiene en la cifra de ventas de Holcim (3,36% a septiembre de 2009). Aún así, en 2008 Holcim comercializó 13,5 millones de Tm. de mortero seco. Estas cifras son similares e, incluso, mayores que para el resto de empresas líderes. Así, por ejemplo, las ventas de mortero en Lafarge ascendieron en 2008 a menos de 28 millones de euros[6] , lo que representa un 0,2% de la facturación de la compañía (Lafarge, 2009). El grupo Pórtland Valderrivas facturó 1,792 millones de Tm. en 2008 (Pórtland Valderrivas, 2009). Por su parte, el grupo Cemex mantiene porcentajes de importancia de mortero entorno al 5% (Cemex, 2009). Estos datos confirman, al igual que en el caso de las demás líneas de producto, como las principales compañías (Cemex, Lafarge, Holcim y, en España, también Pórtland Valderrivas) se encuentran a la cabeza del sector en cada una de las líneas de producto analizadas.

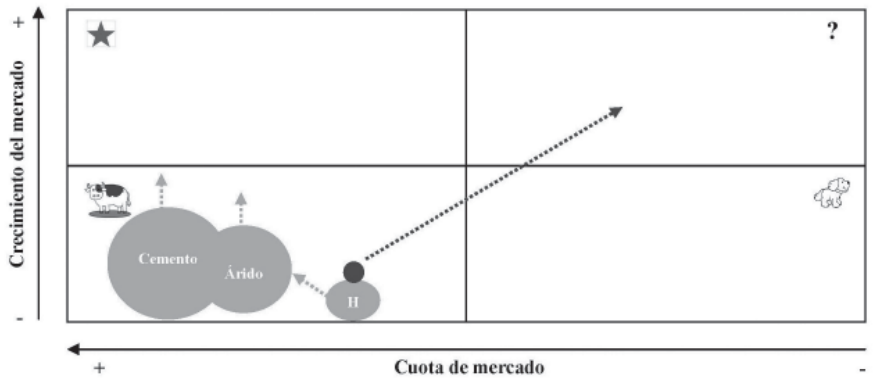
A nivel nacional, la situación es similar a la mostrada a nivel internacional. Así, la producción de mortero preparado se redujo en un 14,8%, situándose en 14,7 millones de toneladas. El valor de la producción se situó en 625 millones de euros, un 13,8% menos que el año anterior (AFA, 2009; DBK Consultores, 2009). Al igual que a nivel mundial, los principales operadores controlan la mayor cuota de mercado, si bien, al igual que el mercado del hormigón preparado, la atomización del sector es muy intensa.

A partir de la información anterior, y dada la similar situación de decrecimiento del sector y papel dominante de Holcim junto con el resto de compañías líderes, la línea de mortero podría, al igual que en los tres casos anteriores, catalogarse como "vaca lechera". No obstante, la importancia de esta línea es residual para la empresa, por lo que la evolución futura parece aproximarse a un producto "perro", incluso dilema, en la medida en la que el crecimiento del mercado fuera mayor.

6. En esta cifra se incluyen también otros materiales de construcción

A partir de toda la información desarrollada en esta pregunta, tanto de la propia entidad como de la tendencia del sector en cada caso, podemos configurar la matriz BCG de la cartera de productos de Holcim de la siguiente manera[7] (figura 4). Como hemos comentado con anterioridad, la configuración de todos los productos como vaca lechera se debe a la especial coyuntura económica actual. Una vez que la situación económica se estabilice, es de esperar que se produzcan los movimientos indicados en la figura 4; es decir, el cemento, el árido y el seguirán siendo **vacas lecheras** (irán acercándose a estrellas dependiendo de la intensidad de la tasa de crecimiento y la recuperación de la situación económica), el hormigón ocupará una posición central en el cuadrante de **vaca lechera** (ayudando a solventar las mayores necesidades financieras de inversión en el cemento y el árido -sobre todo para el desarrollo de producto menos contaminante y de mayor eficiencia en el uso), y un producto **dilema-perro** (según el ritmo de crecimiento del mercado y dependiendo de la estrategia de producto que aplique la empresa), el mortero (figura 4), en el que la compañía, probablemente, siga una estrategia de minimización de los costes y maximice sus flujos de caja (Munuera y Rodríguez, 2007). No obstante, y dado que tal y como indican los expertos, parece complicado que las tasas de crecimiento del sector de la construcción (pública y privada) vuelvan a los niveles anteriores a 2007, los movimientos previstos serán especialmente lentos. Todos los movimientos recogidos en la figura 4 dependerán, evidentemente, de que la compañía mantenga las previsiones de inversión en cada una de las líneas de producto.

Figura 4. Matriz BCG de Holcim* y movimientos previstos



Fuente: Elaboración propia / *H (Hormigón) – Azul (Mortero)

7. La posición sobre la matriz no se ha basado en cuotas y tasas de crecimiento exactas, sino en las tendencias de la propia entidad y del sector. El tamaño de los círculos es proporcional a la importancia que tiene cada una de las líneas dentro de la cartera de productos de Holcim

4. ¿Cuáles son los activos y competencias de Holcim?; ¿cuál es su competencia clave?

Los principales recursos (tabla 13) y capacidades (tabla 14) identificados en Holcim son los siguientes:

Tabla 13. Principales recursos de Holcim

	TANGIBLES	INTANGIBLES
FÍSICOS	Tierra	-
FINANCIEROS	Liquidez	Equilibrio financiero
OPERATIVOS	Fábricas e instalaciones	Procedimientos y sistemas
HUMANOS	Las personas	Sus habilidades. Formación y desarrollo
MARKETING	Base de clientes	Imagen de marca consolidada y reputación corporativa
LEGALES	Derechos y patentes	Reputación en litigios. Primera compañía cementera en el índice de sostenibilidad del Dow Jones 2009/2010. Creación de la Fundación Holcim para la Construcción Sostenible (año 2003). Holcim es la primera compañía mundial de materiales de construcción que se integra como socio del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) (año 2010)
SISTEMAS	Base de datos	Conocimiento y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Hooley *et al*. (2004)

Tabla 14. Principales capacidades de Holcim

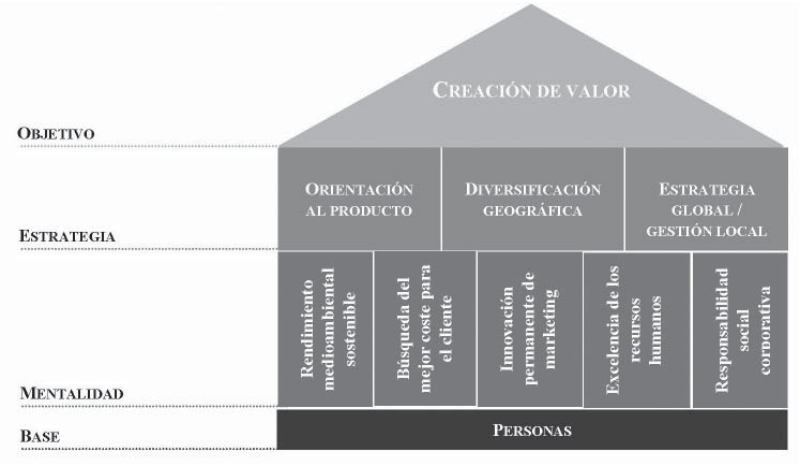
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Orientación y lógica dominante	Orientación al producto. Diversificación geográfica. Estrategia global y gestión local
	Aprendizaje	Aprendizaje organizativo (a nivel individual y de grupo)
	Innovación	Desarrollo de nuevos materiales más competitivos y sostenibles. Desarrollo sostenible como objetivo fundamental

CAPACIDADES FUNCIONALES	Fuera-dentro	Conocimiento de sus mercados
	Dentro-fuera	Identificación y localización de recursos
	Extensivas	Innovación en productos, servicios y procesos a lo largo de la cadena de valor
CAPACIDADES OPERATIVAS	Habilidades con las tareas	Planificación de los procesos individuales y de las tareas en grupo
	Gestión de la calidad de sus productos/servicios	- Cementos eco-eficientes. Certificación ISO 14001 - Reciclaje de materias procedentes de diferentes industrias (central térmica, industria papelera y carbonato clásico residual procedente de la producción de azúcar) - Certificaciones UNE-EN - Requisitos EHE 08 y PG3 para carreteras
		- Red de 700 vehículos propios, terminales de ferrocarril y barcos de transporte (cargueros propios) de los materiales - E-cement sales* (plataforma electrónica de distribución de cemento)

Fuente: Elaboración propia a partir de Day (1984)
*sólo disponible en determinadas plantas de Holcim (e.g., España o Filipinas)

A la luz de los datos anteriores y la información de que disponemos acerca del comportamiento estratégico de esta empresa, es posible señalar como competencia clave de Holcim el desarrollo sostenible como eje de su misión corporativa. Este compromiso con el desarrollo sostenible se concreta en tres elementos fundamentales: 1) crecimiento económico; 2) desempeño medioambiental, y 3) responsabilidad social corporativa. Mediante esta combinación de recursos y habilidades, Holcim persigue la creación de valor como objetivo prioritario. Los pilares centrales del proceso de creación de valor se representan en la figura 5.

Figura 5. Pilares centrales del proceso de creación de valor de Holcim



Fuente: Holcim (2009d:22)

5. Valore la decisión de Holcim de introducirse en el sector del vino; ¿puede verse perjudicado su negocio principal de algún modo?

La diversificación es una posibilidad estratégica de crecimiento adecuada en muchas situaciones (Munuera y Rodríguez, 2007). En este sentido, Bueno (1996) indica algunas de las principales razones que puede tener una compañía para desarrollar una estrategia de crecimiento diversificado:

• **Reducción del riesgo global.** Suele indicarse como la razón de más peso para abordar un proceso de diversificación de negocios, ya que es razonable pensar que, aunque alguno de estos negocios fracase, no todos van a ir mal.

• **Saturación del mercado tradicional**. Las empresas diversifican también cuando no pueden alcanzar el crecimiento deseado vía crecimiento intensivo; las razones son variadas, e.g., la saturación del mercado, el declive general de la demanda, la influencia de las nuevas tecnologías, etc. Posteriormente mostraremos cómo esta es una de las principales razones que han llevado a Holcim a desarrollar de forma puntual diversas estrategias de crecimiento diversificado relacionado.

• **Oportunidad de inversión de excedentes financieros.** A veces las compañías se encuentran con determinados "picos de tesorería" que les permiten

invertir en determinadas actividades (relacionadas o no con la actividad principal).

• **Existencia de un cúmulo de recursos y conocimientos críticos infrautilizados**. Es posible que en una compañía algunos de los recursos disponibles no estén siendo utilizados, o –al menos- no al nivel que pueden alcanzar. La empresa que diversifica entiende que puede obtener un mayor rendimiento de esos recursos si pone el énfasis más allá de los mercados y productos tradicionales de la empresa.

• **Reforzamiento de la posición competitiva.** La empresa puede diversificar porque en este proceso va a obtener sinergias que le permiten aprovechar mejor sus recursos, generando ventajas competitivas derivadas de actividades relacionadas o reforzar su posición competitiva. Esta es otra de las razones que se esconden detrás de ciertas actividades de diversificación concéntrica de Holcim.

• **Otras razones.** Son menos frecuentes, si bien a veces son la razón principal de los procesos de diversificación; entre ellas, podemos encontrar la necesidad de desarrollo de innovaciones tecnológicas, con objeto de adaptarse a las nuevas tendencias en un sector o mercado.

En función del grado de vinculación con las actividades anteriores de la compañía, la diversificación puede ser relacionada o concéntrica, y no relacionada o pura (Munuera y Rodríguez, 2007). La primera se caracteriza por el crecimiento hacia un negocio con actividades de fabricación, de marketing o tecnológicas comunes con el negocio habitual de la empresa. Es el caso de la reciente adquisición de *Tarmac Iberia, S.A.U.* por parte de Holcim España (Expansión, 2008b). Esta compañía pertenecía a la multinacional *Anglo American, Plc.* y era líder en la zona mediterránea (fundamentalmente Levante y Cataluña). En particular, la compañía cuenta con 460 empleados y 43 plantas de hormigón y ocho instalaciones de áridos, además de una cantera que en breve se pondrá en explotación. Sus reservas de áridos suponen aproximadamente 100 millones de Tm. En 2007, la compañía vendió 2,8 millones de m3 de hormigón y 7,8 millones de Tm. de áridos, alcanzando las ventas netas la cifra aproximada de 200 millones de euros (Expansión, 2008b). Detrás de este proceso de absorción se encuentra la mejora del posicionamiento de Holcim, tanto a nivel geográfico (la compañía cuenta con cuotas de mercado más reducidas en el levante español), como a nivel de cartera de productos (mejorar su posición competitiva en la línea de hormigón y, sobre todo, árido, donde las cifras de negocio están registrando mayores decrecimientos). Esta adquisición parece

no estar muy en consonancia con la política de reducción de costes puesta en marcha por la compañía desde 2007, al objeto de hacer frente a la importante reducción de la demanda de materiales de construcción, y que se ha visto reflejada en el cierre de tres plantas, dos en EE.UU. (Dundee y Clarksville), y una en España (Torredonjimeno, Jaén). Sin embargo, se trata de plantas de producción de cemento (línea en la que Holcim se encuentra en mejor posición), que además -en el caso de la planta de Jaén- eran muy ineficientes en coste[8] (El Economista, 2008).

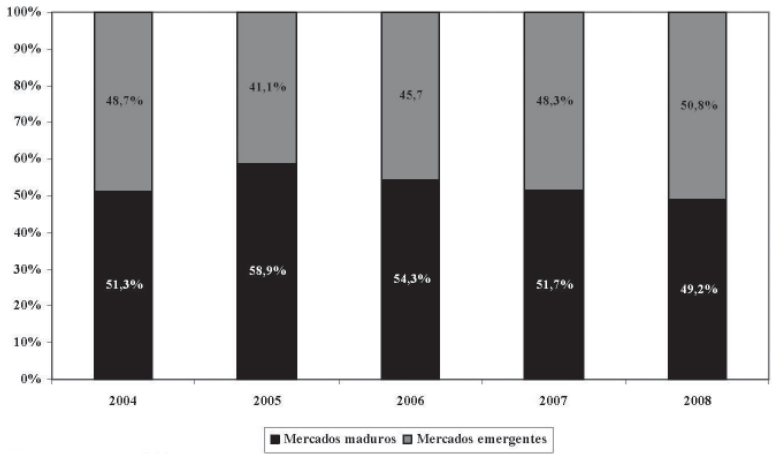
El otro de los procesos de diversificación concentrada desarrollados por la compañía tienen como objetivo la zona Asia-Pacífico (Holcim, 2009b). Se trata del principal mercado emergente a nivel mundial –junto a algunas zonas de América Latina y algunos países del Este de Europa y África que comienzan a desarrollar el mercado de la construcción. De hecho, la mayor parte de actividades de inversión de Holcim desde 2008 van encaminadas a estos "mercados emergentes". En estos mercados, Holcim se está preocupando por incrementar la capacidad productiva de cemento, a través de procesos de integración y absorción. Es el caso de Australia, donde la adquisición de Cemex Australia (por un montante total de 1.165 millones de euros) va a permitir a la compañía ostentar una posición óptima en un mercado en clara expansión. Esta compra permite a Holcim, además, hacerse con una participación del 25% de *Cement Australia*, de la que actualmente posee ya un 50%. Igualmente en la zona Asia-Pacífico, Holcim va a invertir cerca de 168 millones de euros en la ampliación de capital de la cementera china *Huaxin Cement*, en la que ostenta una participación del 39,9% (Cinco Días, 2009). Por otra parte, la alianza estratégica desarrollada en 2007 con *Gujarat Ambura Cements* ha permitido a Holcim controlar el 94% del segundo mayor fabricante de cemento de la India, y consolidar su posición en otro de los mercados en clara expansión. De igual manera, Holcim se hizo con el control en 2006 del 25% de las acciones de *National Cement Factory* con sede en Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos.

El objetivo con todos estos procesos de integración y absorción es mejorar el posicionamiento en una de las zonas del mundo con mayores posibilidades de crecimiento en un producto como el cemento, cuyo mercado en Europa y EE.UU. se encuentra más que saturado en la actualidad –y se espera que siga así durante varios años. En estos "mercados maduros", la estrategia de Holcim está siendo la diversificación de producto en las líneas de árido, hormigón y

8. En particular, la planta de Torredonjimeno era –con una capacidad de producción de 0,3 millones de Tm. de cemento- la menos eficiente en costes de la compañía (El Economista, 2009)

mortero, y la inversión en la mejora de los combustibles utilizados con objeto de reducir los costes energéticos e incrementar la eficiencia en dichos mercados. La diversificación concéntrica se encuentra en el "corazón" de la misión de Holcim y es uno de los elementos estratégicos *(crecimiento hacia nuevos mercados exteriores)* en los que basa el proceso de creación de valor (véase figura 5). Esto ha provocado que la importancia de cada tipo de mercado en las cifras de venta de la compañía hayan experimentado un cambio sustancial en los últimos años (figura 6).

Figura 6 Porcentaje de ventas (mercados maduros vs. mercados emergentes) (2004-2008)



Fuente: Holcim (2009d)

La diversificación no relacionada se presenta cuando se aborda un nuevo negocio que no posee una clara conexión con ninguna de las áreas existentes en la empresa (Munuera y Rodríguez, 2007). En general, sólo pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección. Es el caso de Holcim con el sector del vino. Sin embargo, es necesario matizar que la inversión ha sido realizada por el presidente y propietario de Holcim (Thomas Schmidheiny) a título personal[9] y no a través de la propia compañía, por lo que realmente no estamos hablando de un proceso de diversificación pura en sentido estricto. No obstante, sí que es cierto que, probablemente, detrás de este proceso de inversión –a título personal- del propietario de Holcim en el sector del

9. Thomas Schmidheiny es también propietario del 'spa' más exclusivo de Suiza, el *Gran Hotel Quellenhof*, en Bad Ragaz (cantón de los Grisones), en los Alpes suizos (Swissinfo, 2006).

vino –de elevada categoría- en la zona del Valle del Napa (California, EE.UU.), Mendoza (Argentina) o Australia lo que se ha buscado han sido "sinergias a nivel personal", es decir, contactos en la zona que permitan, con posterioridad, desarrollar de forma exitosa actividades relacionadas con la compañía. Dado el nivel socio-económico del público objetivo de este sector, es más que probable que e.g., en el proceso de absorción de Cemex en Australia hayan tenido una influencia importante las relaciones que el propietario de Holcim haya podido desarrollar a partir de sus "otros negocios" en aquella zona. Por tanto, y sin ser realmente un proceso de diversificación relacionado con Holcim, el resultado de estas actividades ha sido claramente positivo.

6. ¿Cree que la plataforma de comercio electrónico creada por Holcim puede ser un canal de distribución válido para un producto como el cemento o el hormigón?

Uno de los rasgos más importantes que ha caracterizado a la distribución frente a otras variables del marketing-mix es su dependencia de la localización física (San José y San Martín, 2009). Pitt *et al*. (2001) identifican tres grandes efectos de las nuevas tecnologías en las actividades de distribución de la cadena de valor virtual: 1) la muerte de la distancia[10] –eliminación de barreras provocada por la distancia; 2) la homogeneidad en el tiempo –eliminar las limitaciones derivadas de las horas de trabajo del ser humano y las diferentes zonas horarias, y 3) la irrelevancia de la localización –mercado virtual sin establecimientos físicos frente a las ideas tradicionales sobre distribución física. No obstante, para que las empresas sean capaces de añadir valor para el comprador mediante la utilización del canal electrónico deben tratar de crear una experiencia global del cliente en un entorno de compra *on-line* (San José y San Martín, 2009). El contexto electrónico no está relacionado sólo con el propio sitio Web o la propia plataforma de distribución, sino también con los sistemas de seguridad en el pago, la entrega de los productos y servicios, el servicio de apoyo pre- y post-venta y las relaciones con los trabajadores de la empresa.

El uso de las tecnologías Internet en el aprovisionamiento tiene como objetivo lograr procesos de suministro más rápidos y eficientes, liberando al departamento de compras de ciertas tareas. De forma sencilla, podemos definir el

10. Más propio de servicios que de bienes industriales

e-procurement o sistema de aprovisionamiento electrónico como una solución tecnológica que facilita el proceso de compra y aprovisionamiento gracias al uso de Internet (Bruque *et al*., 2009). El *e-procurement* incluye todo tipo de actividades, desde la identificación inicial de la necesidad y la especificación por parte de los compradores, la búsqueda y negociación de contratos, el establecimiento de una orden, los mecanismos de registro de facturas, la realización del pago o la evaluación post-compra, y suele estar integrado con otros sistemas de información de la empresa, como los *sistemas de planificación de recursos* (ERP) y los *sistemas de intercambio electrónico de datos* (EDI). La mayor eficiencia que proporciona el *e-procurement* queda puesta de manifiesto con el hecho de que prácticamente la mitad de las empresas americanas usan este tipo de sistemas (Puschmann y Alt, 2005). En este sentido, las oportunidades y beneficios que brinda el *e-procurement* a nivel de suministro se encuentran relacionadas básicamente con la reducción de costes de transacción y la mejora de la eficiencia del proceso de suministro (Croom y Brandon-Jones, 2005; Presutti, 2003; Subramaniam y Shaw, 2004). En concreto, los beneficios o efectos de la adopción de Internet en las relaciones cliente-suministrador se derivan de tres fuentes (Bruque *et al*., 2009:726):

• **Reducción de costes**. Esta reducción suele provenir de dos fuentes, la reducción de precios y la reducción de costes de transacción. Por lo que respecta a la primera, cabe señalar que el acceso a más información sobre suministradores, los sistemas de subasta inversa y la adquisición de grandes volúmenes de compra, permite a las empresas adquirir el producto a los precios más bajos. Presutti (2003) indica que los costes de compra se pueden reducir entre un 5% y un 20%. En relación a los costes de transacción, Croom (2000) y Presutti (2003) señalan que e*l e-procurement* puede reducir dichos costes hasta un 65% en relación a los sistemas de suministro tradicionales, a través de reducciones de los costes de búsqueda y selección, de comunicación, de procesamiento de órdenes, administrativos, o de los costes de control y evaluación.

• **Generación de valor.** El *e-procurement* disminuye el ciclo global de aprovisionamiento gracias a un proceso más rápido y automatizado. Esta reducción de los tiempos de suministro, junto con las posibles alianzas que se puedan desarrollar con determinados suministradores clave, van a permitir a la empresa que los nuevos productos (o los que ya existen) lleguen antes al mercado, con las ventajas en términos de competencia que ello implica. Cabe recordar que la generación de valor es la base de la misión y de la estrategia del Grupo Holcim.

• **Coordinación e información.** Las nuevas tecnologías posibilitan la integración de los sistemas de información del suministrador y el cliente para facilitar la coordinación y la colaboración. Tanto el comprador como el vendedor pueden comprobar en cualquier momento qué está ocurriendo e identificar problemas.

Dentro de la "diversificación geográfica" como elemento clave en la generación de valor, Holcim ha desarrollado una plataforma de comercio electrónico (*e-sales*) que opera, únicamente, en algunos de los mercados en los que la compañía está presente. En este sentido, sólo algunas de las divisiones asiático-pacíficas (e.g., Filipinas, Indonesia y Sri-Lanka) y europeas (e.g., España) de la compañía tienen la plataforma implementada. Por el contrario, otras divisiones de la compañía utilizan plataformas electrónicas para que el cliente pueda obtener información acerca del estado de su pedido, su facturación, etc., pero no para el desarrollo total de un sistema logístico. Es el caso de la plataforma *eBusiness*[11] que tiene implantada Holcim EE.UU. En el caso de los mercados sudamericano y africano, las divisiones de Holcim no cuentan con esta plataforma electrónica. Y es que es cierto que, probablemente, las plataformas electrónicas de *e-procurement* no son tan adecuadas para bienes y servicios altamente específicos en los que se requieren vínculos entre proveedor y comprador, dado que, en estos casos, las decisiones de compra no se basan tanto en el precio, sino en criterios como la calidad, capacidad técnica, costes o términos de entrega y pago (Puschmann y Alt, 2005). No obstante, es cierto que, normalmente, los clientes que utilizan masivamente el *e-procurement* suelen haber mantenido, con anterioridad, relaciones comerciales –con contacto físico- con la compañía, por lo que conocen los productos y suelen requerir siempre mercancía muy similar, dado que las obras que suelen acometer son del mismo tipo. Si a esto le unimos que en el sector de la construcción abundan los materiales y componentes estándares, con formas y calidades idénticas, que cumplen normas industriales a nivel internacional, podemos concluir que la utilización de plataformas de comercio electrónico para la distribución de los materiales comercializados por Holcim (cemento, hormigón, árido y mortero) puede ser adecuada.

Cada una de las plataformas de comercio electrónico desarrolladas por las divisiones europea y asiática del grupo presentan características y aspectos di-

11.https://cement.holcim.us/irj/portal/anonymous?standAlone=true&HistoryMode=1&TarTitle=Resources&windowId=WID1263650591066

ferenciados. En algunos casos, estas divisiones cuentan con más de una plataforma electrónica que utilizan para diferentes etapas de la relación con sus clientes. A continuación, se muestran las características de cada una de ellas:

• **Plataforma Holcim-Conecta**[12] (Holcim España). La plataforma Holcim-Conecta lleva funcionando en Holcim España desde 2005, si bien de forma reciente se le han incorporado una serie de ventajas:

- Centro de información. La plataforma permite acceder a toda la información sobre la compañía y sus productos (catálogo de productos, fichas de instalaciones, localizaciones, enlaces de interés, etc.).
- Centro de negocio. Permite trabajar con Holcim España 24 horas al día (realización y consulta de pedidos, consulta del estado de cuenta, facturas, albaranes, etc.).
- Oficina técnica. Permite disponer de la documentación técnica que el cliente necesite y los certificados de calidad AENOR obtenidos por Holcim.
- Noticias y eventos. Información sobre la compañía y el sector.
- Holcim Foundation. Permite participar en el concurso mundial organizado por Holcim para proyectos de construcción sostenible y que está premiado con 2 millones de $USA.
- Seguridad. Permite consultar los estudios de seguridad y consultar con Holcim cualquier aspecto relacionado con la seguridad en las instalaciones del cliente

• **Plataforma e-Cement Sales (Holcim Filipinas)**[13]. Se trata de una plataforma específicamente diseñada para la distribución de cemento (es la única línea de producto comercializada en la división filipina de Holcim) y es la más completa de todas las que dispone la compañía. Permite, mediante la identificación del cliente a través de un *login* y un *password* realizar diversos procesos relacionados con el proceso de compra con la compañía. Entre las funciones que permite realizar se encuentran las siguientes:

- Obtener (y asegurarse) precios on-line para la compra de cemento. Este precio será, posteriormente, el que se aplique al cliente.
- Acceso a información financiera. El cliente puede acceder a información de tipo financiero relacionada con sus transacciones con la compañía

12. Para más información, véase http://www.holcim.es/holcimweb/gc/ESP/uploads/Holcim%20Conecta.pdf
13. https://esales.ap.holcim.com/WS/index.asp

(e.g., volumen de las operaciones realizado, créditos concedidos, importes pendientes de pago, volúmenes de mercancía adquiridos, etc.)

- Efectuar un pedido de cemento. El sistema asigna un localizador a cada orden como confirmación. Las compras pueden ser de diferente tipo, en función de que los volúmenes/cantidades se ajusten a los estándares de la compañía o se requieran pedidos especiales. También es posible solicitar la recogida del cemento en las propias instalaciones de la compañía, la cual indicará al cliente el día, la hora y el lugar en el que la mercancía estará disponible. Si el cliente opta por recibir la mercancía, es posible indicar en qué fecha desea que se le haga entrega de la misma y en qué lugar. Incluso, el sistema permite anular las operaciones realizadas, siempre que la mercancía no haya sido aún entregada.
- Seguimiento de los pedidos. Con el localizador asignado, el cliente puede saber –en cada momento- dónde y en qué condiciones se encuentra su pedido.
- Pago de la mercancía. El sistema permite realizar pagos a través de diferentes sistemas (transferencia bancaria, sistema de pago interno –a través de la cuenta financiera que el cliente tiene creada con Holcim).
- Acceso a catálogos *on-line*. El cliente puede acceder a información actualizada sobre la oferta de Holcim
- Contacto con la compañía. Por supuesto, el cliente puede contactar con la compañía en todo momento, a través de un sistema de atención al cliente telefónico 24 horas, con objeto de resolver cualquier problema. Igualmente, la plataforma permite introducir cualquier tipo de comentario en relación a los pedidos realizados, así como cualquier tipo de sugerencia, queja o comentario.

• **Plataforma web-Sales**[14] **(Holcim Indonesia)**. Es una plataforma similar a la anterior. Se puede utilizar para cualquiera de los productos comercializados por la división de Holcim en Indonesia, si bien presenta menos posibilidades que la plataforma anterior. Las posibilidades de interacción entre el cliente y la compañía son mucho menores que en el caso de la plataforma de Holcim Filipinas.

• **Plataforma web-Vendor**[15]**(Holcim Sri-Lanka y Holcim Filipinas)**. Tiene como objetivo mejorar la relación entre el cliente y la compañía, de modo que ésta sea más productiva, efectiva y directa. En particular, se trata de una

14. https://websales.ap.holcim.com/sap/bc/gui/sap/its/zpptscen?sap-client=400
15. https://apbm.ap.holcim.com/

plataforma que proporciona ciertas herramientas de gestión al cliente y que le permite:

- Recibir las órdenes de compra tan pronto como sean aprobadas por la compañía
- Estar informado continuamente de sus operaciones
- Visualizar sus contratos y documentos financieros con la compañía
- Comprobar la situación de sus facturas
- Comprobar las existencias de la compañía y las novedades en catálogo.
- Visualizar en tiempo real el movimiento de sus pedidos

Como podemos observar, se trata de una herramienta más administrativa que otra cosa. En el caso de Holcim Filipinas, se trata de un complemento a la plataforma electrónica de venta de cemento. En cualquier caso, es una herramienta útil que permite mejorar la generación de mayor valor en la relación entre Holcim y sus clientes.

7. ¿Por qué Holcim no ha optado por una estrategia competitiva de liderazgo en costes pura?

Porter (1980) considera el bajo coste y la diferenciación como estrategias fundamentales para la obtención de una ventaja competitiva. Junto a ellas, una tercera estrategia competitiva genérica es la de concentración, que se diferencia de las otras dos porque está dirigida a atender las necesidades de sólo una parte del mercado; la empresa puede, entonces, utilizar un enfoque de concentración de bajo coste o de diferenciación.

El objetivo de una empresa que sigue una estrategia de bajo coste es fabricar con un coste inferior al de sus competidores (Munuera y Rodríguez, 2007). Para lograr este objetivo, debe escoger generalmente un bajo nivel de diferenciación del producto, ya que la diferenciación es cara y la empresa no puede destinar recursos suficientes a configurar su producto como algo exclusivo sin riesgo de sacrificar el coste. Igualmente, pensando en los costes, ignorará de forma frecuente los diferentes segmentos existentes en el mercado, confiando en un potencial de ventas suficiente para obtener el mayor número posible de economías de escala que le permitan satisfacer las preferencias básicas de la mayoría de clientes. Todo ello implica que las actividades de marketing tienen que orientarse hacia la obtención de pedidos grandes y estables de los clientes, lo que permitirá un elevado nivel de producción que posibilitará la obtención

de economías de escala y, en consecuencia, la reducción de costes.

Las características anteriores no parecen concordar, en gran parte, con la estrategia desarrollada por Holcim, la cual se basa en su definición de misión y visión empresarial. En este sentido, Holcim aspira a ser la compañía más respetada y atractiva de toda la industria, creando valor para todos los grupos de interés. La estrategia de diferenciación requiere de un personal altamente especializado pero flexible, que vele por las posibilidades de desarrollo individual y por un alto grado de participación e innovación. La formación debe ir dirigida a que las personas puedan desarrollar sus competencias dentro de la compañía (Hall y Tolbert, 2004). Holcim, en su declaración de valores[16] señala que:

> *"el grupo [..] emplea a profesionales expertos en sus distintas áreas de actividad, con una orientación al cliente y una preocupación por el entorno que hacen de esta organización una de las compañías más innovadoras y avanzadas con la misión de convertirse en la empresa más respetada y atractiva del sector creando valor para clientes, empleados, accionistas y las comunidades en las que se halla presente"*

La orientación al cliente se configura como el elemento central de las actividades desarrolladas en la compañía (Holcim, 2009a). El objetivo es ser reconocidos a lo largo de toda la cadena de valor como el primer suministrador del mercado y el más reconocido por parte de los clientes (Holcim, 2009d). Con este objetivo, la compañía aplica las mejores técnicas y tecnologías –siempre cumpliendo la normativa medioambiental, otra de las "obsesiones" de Holcim- con objeto de ofrecer un servicio personalizado, adaptando el producto a las necesidades a través del desarrollo de productos innovadores. De hecho, Holcim permite el diseño de productos para aplicaciones especiales bajo demanda de los clientes, aspecto contrario a la "estandarización" (principio básico de una estrategia pura de liderazgo en costes). En definitiva, se busca la creación de un "vínculo" intenso entre cliente y compañía, de modo que se genere valor para ambas partes. La idea es la de desarrollar un producto "único" y con elementos diferentes a los de sus competidores más importantes (Lafarge y Cemex). Esta es, precisamente, uno de los puntos básicos de la estrategia de diferenciación (Munuera y Rodríguez, 2007). Para mantener esta "exclusividad" y posición en el mercado es necesario invertir continuamente en innovación. En este sentido, Holcim se caracteriza por una colaboración importante en programas de investigación y desarrollo de nuevos productos o mejora de los existentes (Holcim, 2009d).

14. http://www.holcim.es/ESP/ES/id/536892674/mod/2_4/page/editorial.html

Dadas las pretensiones de Holcim de mantener su posición de liderazgo junto con Cemex y Lafarge, parece claro que las estrategia competitiva básicamente desarrollada por Holcim es la de **diferenciación**. No obstante, y a pesar de ello, Holcim busca también de forma continua la minimización de sus costes de producción, básicamente a través de la minimización de los costes energéticos. Especialmente, en un entorno económico tan inestable como el actual, la compañía ha desarrollado un plan mundial de inversiones desde 2009 hasta 2012 con objeto de incrementar la capacidad de producción de sus plantas. El objetivo es lograr una posición privilegiada –fundamentalmente, en los mercados emergentes- que permita liderar las necesidades de construcción que existen en estos países que tienen un déficit cuantitativo y cualitativo importante en materia de infraestructuras y vivienda. La tabla 15 muestra el plan de inversiones destinadas a incrementar la capacidad de producción de sus plantas entre 2009 y 2012.

Tabla 15. Plan de incremento de la capacidad productiva del Grupo Holcim entre 2009-2012 (millones Tm.)

PROYECTO	2009	2010	2011	2012	TOTAL
HOLCIM FRANCE BENELUX	0,6	-	-	-	0,6
HOLCIM ROMANIA	0,6	-	-	-	0,6
ALPHA CEMENT (RUSSIA)	-	2,1	-	-	2,1
GARADAGH CEMENT (AZERBAIJAN)	-	-	1,7	-	1,7
OTROS PROYECTOS EN EUROPA	0,3	0,4	-	-	0,7
TOTAL EUROPA	1,5	2,5	1,7	-	5,7
HOLCIM EE.UU.					
TOTAL NORTEAMÉRICA	4,0	-	-	-	4,0
HOLCIM APASCO (MÉXICO)	-	1,6	-	-	1,6
OTROS PROYECTOS EN AMÉRICA LATINA	1,0	-	-	-	1,0
TOTAL AMÉRICA LATINA	1,0	1,6	-	-	2,6
TOTAL ÁFRICA-ORIENTE MEDIO	1,2	-	-	-	1,2
ACC (INDIA)	1,2	5,1	-	-	6,3
AMBUJA CEMENTS (INDIA)	6,0	-	-	-	6,0
OTROS PROYECTOS EN ASIA-PACÍFICO	0,1	-	-	-	0,1
TOTAL ASIA-PACÍFICO	7,3	5,1	-	-	12,4
TOTAL GRUPO HOLCIM	15,0	9,2	1,7	-	25,9

Fuente: Holcim (2009d:25)

Las acciones de integración y cooperación, consolidando y aumentando las relaciones con otras empresas es otra de las acciones que se suelen desarrollar

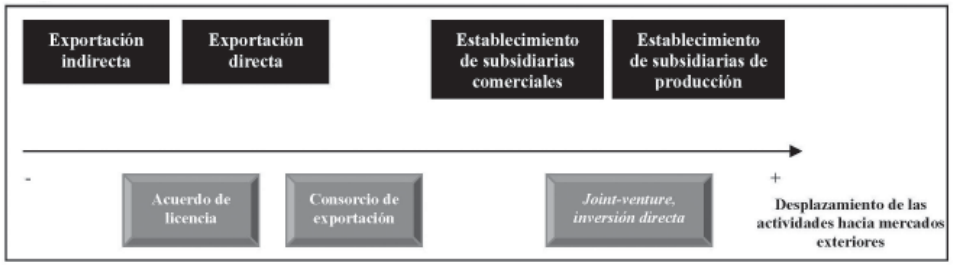
para lograr una ventaja competitiva basada en el bajo coste (Aaker, 2006). En este sentido, ya hemos señalado en la respuesta 5 los procesos de absorción e integración que Holcim lleva desarrollando desde 2006, destacando, entre ellos, la adquisición de Cemex Australia y la ampliación de participación en cementeras de China, Emiratos Árabes Unidos y la India. Estos movimientos tienen como objetivo consolidar y aumentar las relaciones de Holcim con objeto de reducir la incertidumbre y los costes de transacción en estos mercados –la mayor parte de ellos de los denominados "emergentes".

Por todo ello, podemos también afirmar que la estrategia de Holcim tiene, igualmente, una **cultura de bajo coste**, si bien la **diferenciación** es el **elemento clave** en su estrategia competitiva.

8. ¿Cree que es adecuada la forma que tiene Holcim de introducirse en los mercados nacionales; ¿cómo la definiría?

Las alternativas de las que dispone la empresa como formas de entrada en los mercados exteriores son numerosas y de características variadas, además de no excluyentes, puesto que en cada mercado puede optar por una diferente (Munuera y Rodríguez, 2007). La figura 7 muestra las modalidades de acceso a los mercados nuevos en función del grado de desplazamiento de las actividades hacia dichos mercados.

Figura 7. Formas de acceso a mercados exteriores



Fuente: Munuera y Rodríguez (2007:222)

La elección de una u otra forma dependerá de tres tipos de factores (Martín, 2004): 1) internos, tales como el tamaño de la empresa, su experiencia internacional o su pertenencia a un grupo empresarial; 2) específicos de la industria (características del propio sector en el que opera la empresa), y 3) dependientes del mercado de destino, tales como el potencial del mismo, el nivel de riesgo,

el deseo de control de la empresa que pretende ampliar sus mercados y las necesidades de recursos. La tabla 16 resume estos factores.

Tabla 16. Factores que influyen en la elección de la forma de entrada

INTERNOS	ESPECÍFICOS DE LA INDUSTRIA	DEPENDIENTES DEL MERCADO DE DESTINO
- TAMAÑO - EXPERIENCIA INTERNACIONAL - PERTENENCIA A UN GRUPO EMPRESARIAL	- CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR: - CONCENTRACIÓN - VENTAJAS EN COSTES - CLIENTES INTERNACIONALES - RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES	POTENCIAL RIESGO DESEO DE CONTROL NECESIDADES DE RECURSOS

Fuente: Martín (2004:37)

La forma habitualmente empleada por Holcim para "desembarcar" en mercados nuevos es la **inversión directa**. Las motivaciones que subyacen en las decisiones de efectuar por este medio la entrada en mercados extranjeros son (Díaz y Pueyo, 2003):

• La preocupación por conseguir las **mejores condiciones para la propia oferta**, centradas en los costes, el suministro y la tecnología.

• La búsqueda de las **mejores condiciones de demanda** que son, en definitiva, las que suelen primar en el análisis. En este orden, reducir o eliminar barreras proteccionistas, satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, o diversificar las actividades son otros argumentos a considerar.

• La búsqueda de una **mejor posición competitiva** frente a la competencia.

Podemos resaltar tres características de la inversión directa (Díaz y Pueyo, 2003):

• **Control o poder de influencia fundamental en la gestión de una empresa extranjera**. El mismo suele conseguirse mediante una participación en su capital lo suficientemente importante para permitir a la empresa inversora el poder actuar decisivamente sobre las elecciones estratégicas de la empresa en que se invierte. El caso extremo sería una empresa filial en la que el 100% de su capital es extranjero. No obstante, existen fórmulas diversas que permiten llevar a cabo el citado control sin necesidad de que la empresa inversora posea más del 51% del capital de la entidad en que se ha invertido.

• **Una transferencia de competencias complejas.** Se recoge con ello el

hecho de que cuando una empresa invierte en el exterior no se limita sólo a transferir capital sino que también suele efectuar una implantación de máquinas o de tecnología y en muchas ocasiones de cuadros directivos y técnicos. Es este sentido el que permite distinguir entre inversión directa e inversión en cartera.

• **Una cierta lógica de producción.** La empresa que invierte en el capital de una empresa extranjera en forma de inversión directa busca influir en la producción, la gestión, la estrategia, etc.

La **compra** o **fusión** es una fórmula de entrada cuyo uso se ha visto incrementado en los últimos años por diversas razones. Desde el punto de vista de la entrada en un mercado, suele justificarse por razones de rapidez, dado que permite evitar los plazos que muchos países requieren (y sobre todo han requerido de forma reciente) para permitir la creación de una nueva empresas. Además, la empresa adquirente puede obtener información muy rápida sobre diversos aspectos del mercado, los canales de distribución, etc.

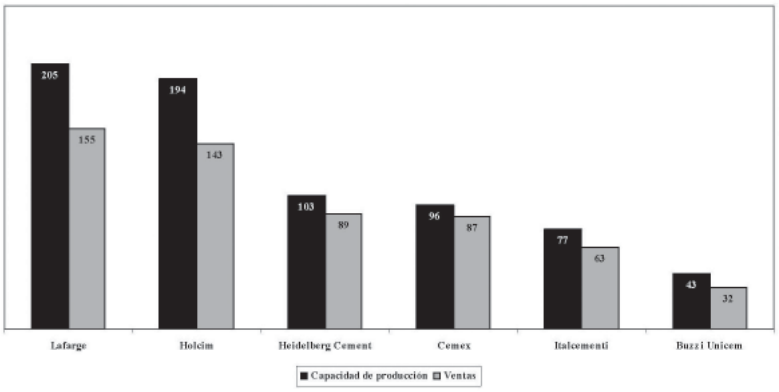
La búsqueda de mejores condiciones de demanda en los mercados emergentes (Asia-Pacífico y África-Oriente Medio) y el mejor posicionamiento frente a la competencia han sido los factores que han llevado a Holcim a utilizar la fórmula de inversión directa –en la mayor parte de casos mediante compra o fusión- en determinados países. Es el caso de las operaciones de absorción y compra de cementeras ya comentadas con anterioridad, tales como: i) la adquisición de *Cemex Australia* (que ha permitido a Holcim, a su vez, hacerse con una participación del 25% de *Cement Australia*, de la que actualmente posee ya un 50%); ii) inversión de cerca de 168 millones de euros en la ampliación de capital de la cementera china *Huaxin Cement*, en la que ostenta una participación del 39,9%; iii) control del 94% del capital de *Gujarat Ambura Cements*, situada en la India, y iv) compra del 25% de las acciones de *National Cement Factory* con sede en Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos. En este sentido, creemos que la fórmula que Holcim ha utilizado en todos los casos es óptima para los objetivos de crecimiento que la entidad tiene a lo largo y ancho del mundo.

9. ¿Cree que Holcim tiene un comportamiento competitivo propio de un seguidor, o más bien de un retador? Justifique la respuesta

Para responder a esta pregunta, lo primero que habría que preguntarse es si

Holcim es o no líder de mercado. En un sector tan heterogéneo como el de los materiales para la construcción, y dado el carácter multinacional de Holcim, la respuesta no es nada sencilla. Como ya hemos visto en la respuesta 3 al describir la cartera de productos de la compañía, Holcim cuenta con cuatro grandes líneas de producto: cemento, árido, hormigón y mortero. Los negocios "estrella" de la compañía (actualmente en una situación teórica temporal de "vaca lechera"consecuencia de la tasa de decrecimiento del mercado) son el cemento y el árido –los dos materiales básicos de la industria de la construcción. En estas dos líneas, Holcim es –junto con Lafarge- el líder del mercado. Sirva de ejemplo la figura 8 en la que podemos ver las seis principales compañías en 2008 en la industria mundial del cemento.

Figura 8. Principales empresas cementeras a nivel mundial (año 2008) (cifras en millones de Tm.)



Fuente: International Cement Review (2009)

Como podemos observar en la figura 8, Holcim es –junto a Lafarge- el líder del mercado. Si calculáramos una cuota de mercado teniendo en cuenta, únicamente, estas seis empresas –el resto (minoritario) del sector son empresas de pequeño tamaño y de ámbito local que ostentan cifras muy bajas de cuota de mercado- podemos observar la existencia de tres grandes grupos de empresas dentro de la industria cementera a nivel mundial (tabla 17).

Tabla 17. Cuota de mercado de las principales empresas cementeras a nivel mundial (año 2008)

	LAFARGE	HOLCIM	HEIDELBERG	CEMEX	ITALCE-MENTI	BUZZI UNI-CEM
Cuota de mercado* (%)	27,24	25,13	15,64	15,29	11,07	5,62

Fuente: Elaboración propia a partir de International Cement Review (2009)
*Base=569 millones Tm.

Así, *Holcim* posee una cuota de mercado muy próxima a la del líder *Lafarge*, existiendo dos puntos porcentuales de diferencia entre ambas. Entre las dos, aglutinan casi el 53% de la cuota de mercado mundial. Muy alejadas aparecen *Heidelberg* y *Cemex*, con cuotas de mercado del 15% aproximadamente –cada una, e *Italcementi*, con una cuota de mercado del 11%. Finalmente, nos encontramos con el otro grupo italiano –*Buzzi Unicem*- que tiene una cuota de mercado del 5,62%.

Esta situación es muy similar a la que se da en el sector del árido, si bien las diferencias son algo mayores. En este sentido, en 2008 Holcim obtuvo una cifra de ventas de 167,7 millones de Tm., lo que la sitúa por detrás del líder Lafarge que vendió 248 millones de Tm. (Holcim, 2009d; Lafarge, 2009). En este sector sí que es claro el dominio de Lafarge.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que la situación en cada uno de los mercados locales puede diferir (e.g., en determinados mercados Holcim es líder de mercado u ocupa una posición más adelantada en cuota de mercado que Lafarge). Por ejemplo, en el mercado de árido de EE.UU., la situación es especial, dado que se trata de un sector muy fragmentado, de modo que entre las cinco primeras compañías acumulan sólo el 30% de la cuota de mercado total (Wikinvest, 2007). En este mercado, Holcim ocupa la vigésimo octava posición en términos de cuota de mercado, siendo Lafarge la empresa número cincuenta y dos.

A pesar de las diferencias que puedan existir en los mercados nacionales y entre tipos de producto, si consideramos las compañías en su conjunto, nos encontramos con las siguientes cifras de venta en 2008 (millones de €): Cemex (14,7 billones de €), Lafarge (19.033), Holcim (15.822) y Heidelberg (7.602) como las cuatro grandes empresas del sector de la construcción a nivel mundial.

Por tanto, las cifras de venta indican como Holcim es la tercera compañía a nivel mundial. A partir de esta posición, el "espíritu" de Holcim se asemeja más al de un **retador** que al de un seguidor. En este sentido, las empresas retadoras tratan de enfrentarse al líder(es) con objeto de arrebatarle cuota de mercado. Para ello, se pueden desarrollar cinco tipo de estrategias de confrontación (Munuera y Rodríguez, 2007): ataque frontal, ataque por *bypass*, ataque por flancos, ataque por rodeo y ataque de guerrilla. La principal estrategia retadora desarrollada por Holcim es el **ataque frontal**. En esta estrategia, el atacante debe buscar una o más formas de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Esta ventaja puede basarse en el bajo coste o en la diferenciación (Munuera y Rodríguez, 2007). Ya hemos comentado con anterioridad

como Holcim centra su estrategia, fundamentalmente, en la obtención de una diferenciación respecto a sus competidores. Si, además, el retador (Holcim) es capaz de apoyar esta diferenciación con un coste relativamente bajo, la efectividad del ataque será mucho mayor.

No obstante, y si bien es cierto que las cifras de venta netas indican que Holcim ocupa la tercera posición a nivel mundial, la compañía desarrolla ciertas estrategias más propias de un líder de mercado que busca el mantenimiento de su cuota de mercado, que de un retador. Es el caso del incremento de la atención a los controles de calidad, y las mejoras continuas que Holcim hace a sus productos –en especial el cemento y el árido- con objeto de incrementar los beneficios aportados al cliente y reducir su coste (e.g., el programa de reducción del coste energético en la producción de cemento). En una situación como la que se da en el sector de los materiales de la construcción, los competidores –las cuatro grandes compañías, fundamentalmente- probablemente reaccionarán menos agresivamente a la erosión de la cuota cuando las ventas crecen a una tasa satisfactoria –interrumpido en este sector como consecuencia de la coyuntura económica (Otero y Varela, 2007). Todos los competidores pueden, por tanto, adoptar una postura de "vive y deja vivir", ya que, como comentan Scherer y Ross (1990), las empresas pueden incrementar sus ventas sin que por ello se reduzcan las de las demás.

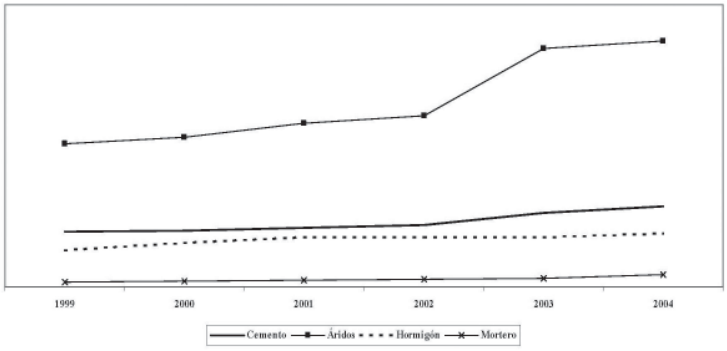
Por tanto, y a modo de resumen, podemos considerar a Holcim como un **retador** que utiliza la diferenciación como elemento fundamental de **ataque frontal** a las empresas líderes (Cemex y Lafarge), y que a su vez, actúa de forma **defensiva** frente a los posibles ataques de estos líderes y de otras empresas con menor nivel de cuota de mercado (Heidelberg Cement).

10. Determine la previsión de ventas de cada una de las líneas de producción de Holcim para el año 2006, mediante el análisis de la tendencia de estas ventas para el período 1999-2004, que se muestra en la tabla 7.2.; ¿es similar la tendencia para todas las líneas de producto, o existen diferencias entre las mismas?

Dado que disponemos de los datos reales de venta de 2006, vamos a realizar la estimación de las ventas que la pregunta nos solicita y luego haremos la comparativa con los datos reales de 2006, con objeto de descubrir la exactitud de la previsión realizada. Para realizar la estimación, representamos gráfica-

mente la evolución de las ventas entre 1999 y 2004 (figura 9).

Figura 9. Evolución de las ventas de Holcim España (1999-2004)



Como podemos observar en la figura 10, la evolución de las ventas de cemento, hormigón y mortero muestran una evolución **lineal**, por lo que utilizaremos este tipo de tendencia para hacer nuestra previsión. Por su parte, la evolución de las ventas de árido muestra una representación con tres partes claramente diferenciadas: una primera parte en la que el crecimiento es muy lento, y que abarca de 1999 a 2002, una etapa de crecimiento más pronunciado –entre 2002 y 2003, para, finalmente, volver en el último período considerado a una tasa de crecimiento menor. Este tipo de curva se denomina "Gompertz" (Gázquez y Jiménez, 2010) y para su estimación es necesario el cálculo de tres parámetros en la función.

La forma funcional del **ajuste lineal** es $\hat{V}_i = a + b_i$

donde:

$\hat{V}_i$ es el nivel de ventas previsto para el año *i*;

t_i se refiere al período (año) *i*;

a, b son los parámetros a estimar

Para estimar dichos parámetros se parte de lo que se denomina "ecuaciones normales" (Gázquez y Jiménez, 2010):

$$\Sigma V_i = Na + b\Sigma t_i$$
$$\Sigma V_i t_i = a\Sigma t_i + b\Sigma t_i^2$$

Donde N se refiere al número de años de los que se dispone para realizar la previsión (1999-2004, 6 años). Resolviendo este sistema de ecuaciones se obtiene la función lineal que permite realizar la previsión de ventas para el

año 2006. La tabla 18 muestra los cálculos necesarios para poder estimar dicha función para el caso del cemento, hormigón y el mortero.

Tabla 18. Cálculos necesarios para la estimación de las ventas de 2006 (cemento, hormigón y mortero)

	t_i	t_i^2	Cemento[a]		Hormigón[b]		Mortero[a]	
				$V_i t_i$	V_i	$V_i t_i$	V_i	$V_i t_i$
1999	0c	0	3,9	0	2,6	0	0,327	0
2000	1	1	4,0	4	3,1	3,1	0,365	0,365
2001	2	4	4,2	8,4	3,5	7	0,455	0,91
2002	3	9	4,4	13,2	3,5	10,5	0,54	1,62
2003	4	16	5,2	20,8	3,5	14	0,6	2,4
2004	5	25	5,7	28,5	3,8	19	0,88	4,4
Σ	15	55	27,4	74,9	20,0	53,6	3,167	9,695

[a]Millones Tm. / [b]m3 / [c]Se ha realizado el cambio de variable 1999=0

A partir de estos resultados, definimos las ecuaciones normales en cada caso:

Cemento:

27,4 = 6a + 15b
74,9 = 15a+55b
de donde **a= 3,65** y **b**=0,365

La ecuación de previsión quedaría de la siguiente manera:

$$\hat{V}_i = 3{,}65+0{,}365t_i$$

A partir de aquí, la previsión de ventas para 2006 (t=7) sería de: **5,8466 millones Tm.**

Hormigón:

20=6a+15b
53,6= 15a+ 55b
de donde **a= 2,82** y **b=0,205**

La ecuación de previsión quedaría de la siguiente manera:

$$\hat{V}_i = 2{,}82+0{,}205t_i$$

A partir de aquí, la previsión de ventas para 2006 (t=7) sería de: **4,0533 m3**

Mortero:

3,167=6a+15b
9,695=15a+55b
de donde **a= 0,274** y **b=0,101**

La ecuación de previsión quedaría de la siguiente manera:

$$\hat{V}_i = 0{,}274+0{,}101t_i$$

A partir de aquí, la previsión de ventas para 2006 (t=7) sería de: **0,8833 millones Tm.**

Respecto a la evolución del árido, la forma funcional del **ajuste Gompertz** es $\hat{V}_i = e^{a+b}(c^{ti})$

donde:
$\hat{V}_i$ es el nivel de ventas previsto para el año *i*;
t, se refiere al período (año) *i*;
a, b, c son los parámetros a estimar

El cálculo del parámetro c se estima a partir de la división de la serie de datos en tres partes –en consonancia con las tres partes en las que se divide la forma gráfica- de igual longitud. Es lo que vamos a denominar S1, S2 y S3. En nuestro caso, y dado que contamos con datos de 6 años, obtenemos 3 períodos de 2 años. A partir de ahí, la fórmula que permite obtener el parámetro c es (Gázquez y Jiménez, 2010):

$$c = \sqrt[2]{\frac{S_3 - S_2}{S_2 - S_1}}$$

Dado que la forma funcional de la curva de Gompertz es exponencial, es necesario –con objeto de calcular los parámetros de la curva- aplicar logaritmos. De tal modo que los sumandos S1, S2 y S3 tendrían el siguiente valor:

S_1= Ln(10,1)+Ln(10,6)**=4,67339 ; S_2= 4,94421; S_3=5,68379**
de donde, el parámetro c = **1,65252994**

Las ecuaciones que permiten obtener los parámetros a y b son las siguientes (Gázquez y Jiménez, 2010):

$$\Sigma V_{'i} = Na + b\Sigma x_i$$
$$\Sigma V'_i x_i = a\Sigma x_i + b\Sigma x_i^2$$

donde:
$\hat{V}_i$ es el Ln(Vi) para el año *i*;
$x_i = c^{ti}$;
a,b son los parámetros a estimar

La tabla 19 muestra los cálculos necesarios para poder estimar dichos parámetros.

Tabla 19. Cálculos necesarios para la estimación de las ventas de 2006 (árido)

	t_i	$x_i(c^{ti})$	x_i^2	V'_i	$V'_i x_i$
1999	0[a]	1	1	2,31253542	2,31253542
2000	1	1,65252994	2,7308552	2,360854	3,90138192
2001	2	2,7308552	7,45757014	2,4510051	6,69334002
2002	3	4,51281998	20,3655442	2,49320545	11,2513874
2003	4	7,45757014	55,6153524	2,82731362	21,0848896
2004	5	12,3238579	151,877474	2,85647021	35,202733
Σ	**15**	**29,6776332**	**239,046796**	**15,3013838**	**80,4462674**

[a]Se ha realizado el cambio de variable 1999=0

A partir de estos resultados, las ecuaciones que nos permiten obtener los parámetros serían:

15,3013838 = 6a+29,6776332b
80,4462674=29,6776332a+239,046796b
de donde **a= 2,29493887** y **b=0,05161296**

La ecuación de previsión quedaría de la siguiente manera:

$$\hat{V}_i = \mathbf{e}^{2,29493887+0,05161296(1,65252994ti)}$$

A partir de aquí, la previsión de ventas para 2006 (t=7) sería de: **56,371 millones Tm.**

Como hemos comentado con anterioridad, dado que ya disponemos de las ventas reales del año 2006, podemos realizar una comparación entre la estimación obtenida y el resultado real para cada caso. A partir de esta comparativa podemos hacer una estimación de la calidad de la previsión realizada. La tabla

20 recoge la diferencia entre el valor real[17] de las ventas para 2006 y el valor estimado en cada una de las ecuaciones desarrolladas.

Tabla 20. Ventas reales vs. ventas estimadas (año 2006)

	Cemento	Árido	Hormigón	Mortero
Ventas reales	5,3	15,8	4,4	0,9
Ventas estimadas	5,846	56,371	4,05	0,88
Diferencia	0,546	40,571	-0,35	-0,02
Error (%)	10,30	256,778	-7,95	-2,22

Como podemos observar en la tabla 20, para el caso del cemento, el hormigón y el mortero, los porcentajes de error cometidos no son considerablemente elevados, dado que se sitúan –aproximadamente- por debajo del 10%. Incluso, en el caso del mortero, la estimación realizada únicamente ha diferido en un 2,22% del valor real obtenido en 2006, de modo que el modelo ha estimado únicamente 0,02 millones de Tm. menos de las realmente vendidas. En este sentido, los resultados señalan la estabilidad que se produjo en las ventas de cemento, hormigón y mortero en los años posteriores a 2004. Sin embargo, en relación al árido, la evolución de las ventas ha sido totalmente opuesta a la estimada. En este sentido, la estimación realizada es un 256,778% superior a la real. En este caso, la evolución de las ventas reales no ha sido la esperada, ya que desde 2004 dicha evolución ha sido decreciente (véase tabla 4), lo que se debió a problemas puntuales en el mercado en Málaga (Holcim, 2009a).

17. Véase la tabla 4

Bibliografía

Aaker, D. (2006). *Strategic market management*, 7th ed., Wiley, NY.

Asociación Nacional de Fabricantes de Morteros (AFAM) (2009). "Estadísticas, año 2003-2008", disponible en http://www.afam-morteros.com/estadisticas.asp).

Alimarket Construcción (2009). "Cemex y Pórtland se 'tocan' en la cima del sector cementero", 28 de diciembre (resumen disponible en https://www.alimarket.es/alimarket-portal/noticia/23749/Cemex-y-Portland--se-tocan--en-la-cima-del-sector-cementero).

Asociación Nacional de Empresarios Fabricantes de Áridos (ANEFA) (2009). "El sector de los áridos en 2008" (disponible en http://www.aridos.org/empresas/anefa3/anefa/estadisticas/estadisticas%202008-2009.pdf).

Bruque, S., Camarero, C. y Garrido, M. J. (2009). "La logística basada en sistemas de gestión e-business", en F. J. Martínez y G. Maraver (eds.) *Distribución comercial*, Delta Publicaciones, Madrid, pp. 710-749.

Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Pirámide: Madrid.

Cemax (2008). Asia Sales & Technical Seminar, 4-7 abril (disponible en http://www.cemax.com.my/agents/AgentsDownload/SeminarDownload/Asia%20Status.pdf).

Cemex (2009). "2008 Annual report", Cemex (disponible en http://www.cemex.com/CEMEX_AR2008/eng/pdf/CEMEX_ar2008.pdf).

Cibersur (2009). "Analizando las oportunidades de la construcción en I+D+i", 14 de diciembre (disponible http://www.cibersur.com/empresa/003020/analizando/oportunidades/construccion/idi).

Cinco Días (2009). "Holcim compra la cementera Cemex Australia por 1.165 millones de euros", 15 de junio (disponible en http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Holcim-compra-cementera-Cemex-Australia-1165-millones-euros/20090615cdscdsemp_11/cdsemp/).

Croom, S. (2000). "The impact of web-based procurement on the management of operating resource supply", *The Journal of Supply Management*, 36 (1), pp. 4-13.

Croom, S. y Brandon-Jones (2005). "Key issues in e-procurement: procurement implementation and operation in the public sector", Journal of the Public Procurement, 5 (3), pp. 367-387.

Day, G. (1984). *Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage*, West Publishing. St. Paul.

DBK Consultores (2007). "Estudio de sectores: hormigón", julio (ficha disponible en http://www.dbk.es/esp/informaciongratuita/datosPlantilla.cfm?iddatosSector=3307).

DBK Consultores (2008). "Estudio de sectores: áridos", noviembre (resumen disponible en http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/%C3%81ridos.pdf).

DBK Consultores (2009). "Estudio de sectores: hormigón y mortero preparado", julio (resumen disponible en http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Hormig%C3%B3n%20y%20Mortero%20Preparados.pdf)

Díaz, M.A. y Pueyo, S. (2003). "Formas de presencia en mercados internacionales", en M.A. Díaz (ed.) *Negocios internacionales: introducción*, Pirámide, Madrid.

El Economista (2008). "Holcim cierra la planta de Torredonjimeno, que emplea a 120 trabajadores, para reducir costes", 12 de noviembre (disponible en http://www.eleconomista.es/economia/noticias/857474/11/08/Economia-Empresas-Holcim-cierra-la-planta-de-Torredonjimeno-Jaen-que-emplea-a-120-trabajadores-para-reducir-costes.html).

El Economista (2009). "El consumo de cemento cae un 32% en 2009 y bajará hasta un 10% adicional en 2010", 17 de diciembre (disponible en http://www.eleconomista.es/economia/noticias/1778874/12/09/El-consumo-de-cemento-cae-un-32-en-2009-y-bajara-hasta-un-10-adicional-en-2010.html).

Esade (2009). "Flashes sectoriales: materiales para la construcción", agosto (disponible en http://www.esade.edu/pfw_files/cma/GUIAME/flashes/sectoriales/materialconstr.pdf).

Expansión (2008a). "Cemex y Holcim ponen a régimen su negocio en España", 20 de noviembre (disponible en http://www.construmatica.com/actualidad/noticias/2008/11/22/cemex-holcim-ponen-regimen-negocio-espana/).

Expansión (2008b). "Holcim se hace con Tarmac Iberia por 148 millones", 13 de junio (disponible en http://www.expansion.com/2008/06/13/empresas/1134593.html).

Gázquez, J.C. y Jiménez, J.F. (2010). *Casos prácticos de introducción al marketing*, 2ª edición, Ed. Círculo Rojo, Almería.

Globedia (2009). "El consumo de cemento cae un 35,4% hasta octubre por el parón de la construcción", 13 de noviembre (disponible en http://es.globedia.com/consumo-cemento-cae-octubre-paron-construccion).

Hall, R. y Tolbert, P. (2004). *Organizations: structures, processes and outcomes, 9th ed.*, Prentice Hall, NJ.

Heidelberg Cement (2009). "Heidelberg annual results 2008", Heidelberg Cement (disponible en http://www.heidelbergcement.com/NR/rdonlyres/7C9B6F38-3AC4-46C0-BA2C-4F84A7452FBB/0/GB_2008_en_print.pdf).

Holcim (2004). "Holcim annual results 2004", Holcim Ltd. (disponible en http://www.holcim.com/holcimweb/gc/CORP/uploads/AR_2004_complete_e_1.pdf).

Holcim (2009a). "Third quarter results 2009", Holcim Ltd. (disponible en http://www.holcim.com/CORP/EN/id/-1610627959/mod/2_5/page/publication_second_list.html?publan=12).

Holcim (2009b). "Shareholder's Letter", Holcim Ltd. (disponible en http://www.holcim.com/holcimweb/gc/CORP/uploads/Handout_Q3_09_e.pdf).

Holcim (2009c). "2009 Third quarter results and outlook", Holcim Ltd. (disponible en http://www.holcim.com/holcimweb/gc/CORP/uploads/Q309_Presentation_full_final_e.pdf).

Holcim (2009d). "2008 Annual results", Holcim Ltd. (disponible en http://www.holcim.com/holcimweb/gc/CORP/uploads/Presentation_2008_Full_Final_e_updated.pdf).

Holcim (2010). "2009 Annual results", Holcim Ltd. (disponible en http://www.holcim.com/holcimweb/gc/CORP/uploads/ANNUAL_REPORT_2009.pdf).

Hooley, G., Saunders, J. y Piercy, N. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning, 3ª ed.*, Financial Times/Prentice Hall: Harlow

International Cement Review (2009). *"Global cement report, 8th ed.", International Cement Review* (presentación web disponible en http://www.cemnet.com/publications/GlobalCementReport/world-cement-overview/player.html).

Lafarge (2009). "2008 Annual report", Lafarge (disponible en http://www.lafarge.com/03162009-publications_finance-annual_report_2008-uk.pdf).

Martín, J. (2004). "Formas de entrada en los mercados exteriores: una investigación en las PYMEs andaluzas", *Boletín de Información Comercial Española*, 2823 (8 al 14 de noviembre), pp. 33-47.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*, ESIC Editorial: Madrid.

Oficemen (2009a). "Informe de coyuntura 2009", 10 de diciembre (disponible en http://www.oficemen.com/show_doc.asp?id_doc=181).

Oficemen (2009b). "Avance de datos estadísticos del sector cementero", noviembre (disponible en http://www.oficemen.com/show_doc.asp?id_doc=177).

Otero, M.C. y Varela, J. A. (2007). "Interacción competitiva y ciclo de vida.

Sectores en crecimiento frente a sectores maduros", *Economía Industrial,* 367, pp. 211-221.

Pitt, L., Berthon, P., Watson, R., Ewing, M. (2001). "Estrategia de precios en Internet", *Harvard Deusto Bussiness Review,* 102 (mayo-junio), pp. 74-86.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, NY.

Pórtland Valderrivas (2009). "Informe anual 2008", Grupo Pórtland Valderrivas (disponible en http://www.valderrivas.es/Portland/gestor/gp000002.nsf/voTodosId/8A7CC1DC3EF1BCC2C1256B7B0059CE0C/$File/informe%20anual%202008%20completo.pdf).

Presutti Jr., W. (2003). "Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain", *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 219-226.

Puschmann, Th. y Alt, R. (2005). "Succesful use of e-procurement in supply chains", *Supply Chain Management*, 10 (2), pp. 122-133.

San José, R. y San Martín, S. (2009). "Los canales de distribución electrónicos" en F. J. Martínez y G. Maraver (eds.) *Distribución comercial,* Delta Publicaciones, Madrid, pp. 662-708.

Scherer, F. y Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance, 3rd ed.*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.

Subramaniam, C. y Shaw, M. (2004). "The effects of process characteristics on the value of B2B e-procurement", *Information Technology and Management*, 5, pp. 161-180.

Swissinfo (2006). "Schmidheiny, construir desde el primer día", 18 de abril (disponible en http://www.swissinfo.ch/spa/index.html?theView=print&view=popup&cid=5129316).

Wikinvest (2007). "USA Top ten aggregate companies 2006" (disponible en http://www.wikinvest.com/industry/Construction_Aggregates).

Capítulo VIII

Jamón de Trevélez: el jamón de "pata blanca"

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. ¿Cree usted que la IGP Jamón de Trevélez se encuentra ya en una etapa de crecimiento de su ciclo de vida? ¿En qué aspectos se basa para argumentarlo?

2. Realizar un análisis DAFO del sector del jamón ibérico en España, justificándolo adecuadamente

3. ¿Cuáles son los activos y competencias de Jamón de Trevélez? ¿Y su competencia clave?

4. ¿Cree adecuada la política de expansión internacional que está adoptando la empresa, o cree que sería más conveniente un mayor crecimiento en el mercado nacional? ¿Por qué?

5. ¿Cree que el hecho de que Jamón de Trevélez sea una IGP y no una DOP puede afectar negativamente a la empresa de algún modo? ¿qué estrategias de marketing puede utilizar Jamón de Trevélez para que este hecho no suponga un problema?

6. ¿Por qué cree que la empresa adopta una estrategia reactiva en lugar de una estrategia más pionera?

7. ¿Cree usted que un portal de Internet es una canal de distribución adecuado para un producto de estas características? ¿Puede afectar negativamente a la imagen del producto?

8. ¿Cree que la cartera de productos de Jamón de Trevélez es demasiado estrecha? ¿Qué estrategia de extensión de la cartera podría seguir?

9. El hecho de que las empresas que pertenecen al Consejo Regulador de Jamón de Trevélez vendan, además, sus propios jamones con sus marcas particulares ¿puede afectar al éxito de la IGP? ¿Cree que puede afectarle positivamente?

1. ¿Cree usted que la IGP Jamón de Trevélez se encuentra ya en una etapa de crecimiento de su ciclo de vida?, ¿en qué aspectos se basa para argumentarlo?

El sector del jamón curado se caracteriza por una fuerte atomización de la producción, de modo que los diez primeros fabricantes suman sólo un 38% de la producción (El Economista, 2008). Uno de los principales problemas del sector es –consecuencia de dicha atomización- la falta de estadísticas y datos fiables (Expansión, 2009). Por ese motivo, los diferentes análisis realizados en este trabajo van a considerar, únicamente, las seis Denominaciones Geográficas (tanto D.O.P. como I.G.P.) que existen en nuestro país[1], dado que creemos que nos puede ayudar a ofrecer una visión más realista de Jamón de Trevélez dentro del contexto competitivo del sector del jamón curado.

La tabla 1 muestra las cifras de producción y comercialización del sector en 2007.

Tabla 1. Producción y comercialización de las Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.s) y las Identificaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.s) (2007)

		Número de cerdos sacrificados con destino a la denominación	Número de jamones marcados	Número de paletas marcadas	Número de jamones comercializados	Número de paletas comercializadas	Peso medio de jamones (Kg.)	Peso medio de paletas (Kg.)
D.O.P. / I.G.P.	DEHESA DE EXTREMADURA	43.445	83.751	83.724	79.063	70.131	7,60	4,70
	GUIJUELO	396.214	459.459	445.973	258.000	232.975	7 (Clase I) 6,8 (Clase II)	4,5 (Clase I) 4 (Clase II)
	JAMÓN DE HUELVA	47.329	92.882	92.551	25.103	17.580	7,50	4,50
	JAMÓN DE TERUEL	440.998	583.726	-	474.476	-	8,00	-
	JAMÓN DE TREVÉLEZ	-	238.794	-	238.794	-	8,00	-
	LOS PEDROCHES	8.650	16.963	16.573	8.274	9.126	7,50	4,80
	TOTAL	936.636	1.475.575	638.821	1.083.710	329.812	-	-

Fuente: MARM (2008)

Como podemos observar en la tabla 1, la marca *'Jamón de Trevélez'* es la tercera de las Denominaciones en número de jamones comercializados (238.794), sólo superada por Jamón de Teruel (474.476) y, de forma muy reducida, por Guijuelo (258.000), si bien es necesario destacar que esta última Denominación de Origen comercializa, junto al jamón, paletas. Muy por detrás de *Jamón de Trevélez* se encuentran el resto de Denominaciones (*Dehesa de Extremadura, Jamón de Huelva y Los Pedroches*, por este orden).

La evolución de la cifra de piezas comercializadas por Jamón de Trevélez desde 2004 ha sido espectacular, si bien en 2007 sufrió un leve retroceso[2] (tabla 2).

Tabla 2. Jamones comercializados en la I.G.P. 'Jamón de Trevélez' (2004-2007)

	2004	**2005**	**2006**	**2007**
Nº JAMONES COMERCIALIZADOS	63.720	122.014	256.311	238.794
VARIACIÓN ANUAL (%)	-	91,48	110,07	-6,83

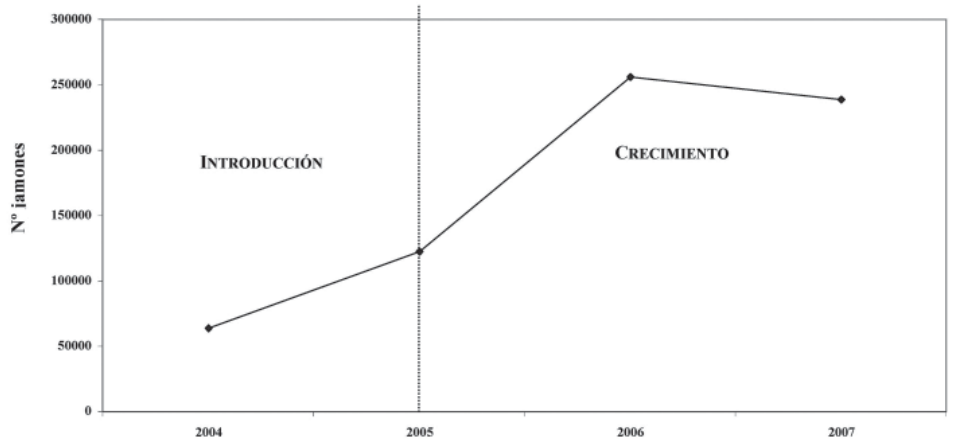
Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2008, 2007, 2006), CRJT (2007, 2005), Interjamón (2006)

Como podemos observar en la tabla 2, desde 2005 se ha producido un importante crecimiento del número de jamones comercializados por *Jamón de Trevélez*, con incrementos de más del doble en 2006 (110,07% incremento respecto 2005). Si analizamos la tendencia media del período, podemos observar como en tan solo tres años (2005, 2006 y 2007) el número de jamones comercializados se ha incrementado anualmente a una tasa del 64,90%. Por tanto, las cifras anteriores parecen confirmar que, efectivamente, la I.G.P. *Jamón de Trevélez* sí se encuentra ya en la **etapa de crecimiento** de su ciclo de vida (figura 1).

1. *Jamón de Huelva, Los Pedroches, Jamón de Trevélez, Jamón de Teruel, Guijuelo* y *Dehesa de Extremadura* (Langreo, 2006)

2. Consecuencia de la contracción del consumo que se produjo en el sector del jamón curado en dicho año y que luego se confirmó en 2008 con una reducción del 20% de las ventas (Diario de Sevilla, 2009)

Figura 1. Número de jamones comercializados por la I.G.P. 'Jamón de Trevélez' (2004-2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2008, 2007, 2006), CRJT (2007, 2005), Interjamón (2006)

Como podemos observar en la figura 1, en el año 2007 se produjo un leve receso en la secuencia de crecimiento espectacular de la I.G.P. *Jamón de Trevelez*; no obstante, es de esperar –y las últimas noticias sobre la marcha de esta Denominación parecen confirmarlo- que el nivel de crecimiento siga manteniendo el ritmo de años anteriores. La evolución de las ventas de Jamón de Trevélez en los últimos años es más sorprendente si tenemos en cuenta que la Sociedad Comercializadora del *Jamón de Trevélez* obtuvo en 2002 unas pérdidas de 7.096,7 euros, consecuencia del bajo nivel de ingresos con los que contaba por entonces (SCJT, 2005).

El incremento de las ventas es consecuencia del reconocimiento y la aceptación del producto por parte del consumidor, característica necesaria para lograr las tasas de crecimiento propias de esta etapa (Munuera y Rodríguez, 2007). El estímulo al crecimiento de las ventas proviene de:

• **El progresivo conocimiento del producto** por el consumidor medio que constituye el grueso del mercado; para lograr este conocimiento, *Jamón de Trevélez* está desarrollando de forma continua actividades de promoción y difusión en los mercados más importantes para la Denominación. Es el caso de países como Francia y Suiza, dos de los principales mercados de *Jamón de Trevélez*. En este sentido, en el mes de septiembre de 2009, *Jamón de Trevélez* se promocionó en las famosas galerías francesas Lafayette, de la mano de algunas de las empresas que constituyen la Sociedad Comercializadora. Esta actuación

se debe a que Francia tiene especial interés en ser el primer mercado de destino de las ventas intracomunitarias del *Jamón de Trevélez* (*jamonesdetrevelez.com*, 2009a). Igualmente, se desarrolló un acto promocional en la tienda gourmet *Globus Zurich* de Suiza (*jamonesdetrevelez.com*, 2009b). El objetivo con esta actividad era llevar el producto al conocimiento de aproximadamente 2000 personas. Al igual que en el caso francés, hay que considerar que Suiza es uno de los principales destinos de las ventas del Jamón de Trevélez desde el año 1998, en el que se homologaron las marcas de las empresas de esta Denominación para cumplir las condiciones de exportación.

• **La superación de los problemas de puesta a punto tecnológica.**

• **El acceso masivo al sistema de distribución.** El portal de comercio electrónico 'Interjamón' (http://www.interjamon.com) está siendo todo un éxito y la principal plataforma de venta de la Denominación. Creado en 1999, fue el primer portal del jamón en España y, dado el intenso uso del mismo, ha sido recientemente renovado.

2. Realice un análisis DAFO del sector del jamón ibérico en España

La tabla 3 muestra el análisis DAFO del sector del jamón ibérico en España.

Tabla 3. DAFO del sector del jamón ibérico* en España (2009)

DEBILIDADES	AMENAZAS
- *Gran exceso de oferta*. En España "sobran" un millón de jamones ibéricos, lo que ha provocado que los precios caigan. Así por ejemplo, el precio de venta al público del jamón o paleta ibérica de cebo se ha desplomado un 50% desde 2007. Además, y consecuencia de este desplome del precio y, a su vez, el elevado precio de las materias primas, muchos productores han tenido que congelar el producto que procede de animales criados entre 2006 y 2007 –si bien la mayor parte de ellos no lo reconocen. El objetivo es esperar a que la situación económica mejore para poder obtener rentabilidad de dicha producción - *Elevado coste de distribución a determinados mercados (EE.UU., China, Japón)*	- *Contención del consumo de los hogares y de las ventas al canal HORECA, consecuencia de la crisis económica* - *Modificación de la Norma de Calidad del Ibérico*. En particular, se pretende que las categorías bellota y recebo se analicen por separado y no pueda haber cruces entre ellas, de modo que no se pueda hacer pasar cerdos de recebo por animales de bellota - *Imposición de aranceles, cuotas y barreras a la entrada para el Jamón ibérico*. Es el caso del mercado chino, que exige a los países exportadores de derivados porcinos que acrediten que los animales estaban sanos antes del sacrificio

- Escasa capacidad de comunicación de las diferencias entre Denominaciones de Origen (D.O.P.) e Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.) *- Excesiva atomización del sector* *- Desconocimiento de las características del producto y su valor por parte del consumidor*	*- Hábitos socioculturales y de alimentación diferentes*. En muchos países, el consumo de jamón no está bien visto, lo que supone un freno importante a la exportación. Es el caso, por ejemplo, de China, donde a muchos habitantes no les gusta el jamón porque les parece que está crudo *- Escasa formación del consumidor*. En muchos casos, el consumidor no tiene clara las diferencias entre los diferentes tipos de jamón, de modo que confunde, por ejemplo, un ibérico 100% puro de bellota de un ibérico fabricado en explotación intensiva, o un jamón de cerdo blanco con un ibérico *- Epidemias y enfermedades relacionadas con el porcino* *- Hábitos de consumo menos saludables (e.g.,'comida rápida')* *- Competencia de productos 'sustitutivos' (e.g., el denominado 'Jamón de Parma', especialmente en Europa)*
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- Fuerte posicionamiento del jamón de bellota: si bien es cierto que se ha producido un descenso en el precio de los jamones de menor categoría, el más exclusivo-el ibérico puro de bellota- está manteniendo los precios, consecuencia de un mejor posicionamiento *- Calidad diferenciada y certificación:* la certificación hace que el producto tenga gran aceptación, sea conocido y demandado, lo que ha permitido que el descenso del consumo no se haya acusado tanto en las DOP y en las IGP *- Mayor consolidación de los canales de distribución electrónicos: el caso de Jamón de Trevélez* es un buen ejemplo de la importancia que están tomando estos canales en la distribución de jamón *- Sector consolidado y con tradición en nuestro país* *- Exclusividad del jamón ibérico en España*	*- Utilización del jamón ibérico como reclamo promocional*. Las agencias de viajes, por ejemplo, han cambiado sus tradicionales maletas de regalo por jamones de pata negra, consecuencia de la sobreproducción. *- Consolidación de nuevos mercados:* la consolidación del consumo en mercados como Japón, EE.UU. o China va a permitir incrementar el nivel de exportaciones (se estima que en 2009 las exportaciones rondaron los 230 millones de €, lo que supone una participación sobre la producción total del 9,5% aprox.) *- Imagen positiva de la denominada 'dieta mediterránea'* *- Grandes posibilidades culinarias del Jamón ibérico*

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2009) y El Economista (2009)
*Se refiere tanto al ibérico de cebo como el de bellota

3. Cuáles son los activos y competencias de Jamón de Trevélez? Y su competencia clave?

Los principales recursos (tabla 4) y capacidades (tabla 5) identificados en Jamón de Trevélez son los siguientes:

Tabla 4. Principales recursos de 'Jamón de Trevélez'

	TANGIBLES	INTANGIBLES
FÍSICOS	Cerdos	-
FINANCIEROS	Liquidez	Capacidad crediticia
OPERATIVOS	Fábricas e instalaciones	Procedimientos y sistemas. Situación geográfica privilegiada para la curación del jamón (municipio más alto de España)
HUMANOS	Las personas	Sus habilidades y su compromiso
MARKETING	Base de clientes	Imagen de marca consolidada en los principales mercados de destino
LEGALES	Derechos y patentes	Reputación en litigios. Premio Ideal 2004 a la mejor página web de la provincia de Granada. Continua presencia en show-rooms en diversas ferias gastronómicas y agroalimentarias del mundo (e.g., Frankfurt, Zurich, Tokio)
SISTEMAS	Base de datos	Conocimiento y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Hooley et al. (2004)

Tabla 5. Principales capacidades de 'Jamón de Trevélez'

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Orientación y lógica dominante	Respeto a la cultura, al consumidor, a las personas, al medioambiente. Identificación con la comarca de origen
	Aprendizaje	Aprendizaje organizativo (a nivel individual y de grupo)
	Innovación	Mejora continua de la plataforma de distribución electrónica. Desarrollo de nuevos formatos de venta

CAPACIDADES FUNCIONALES	Fuera-dentro	Conocimiento de sus mercados
	Dentro-fuera	Identificación y localización de recursos
	Extensivas	Innovación en productos y procesos
CAPACIDADES OPERATIVAS	Habilidades con las tareas	Planificación de los procesos individuales y de las tareas en grupo
	Gestión de la calidad de sus productos - entidades	El Consejo Regulador cumple con la norma EN 45011 La Sociedad Comercializadora posee la Certificación UNE-EN ISO 9001:2000 El Laboratorio de análisis (TbTec) cumple con la norma UNE-En ISO/IEC 17025 Creación de Trevélez Seguridad e Higiene Alimentaria
	Distribución y gestión de las operaciones logísticas	Plataforma de distribución electrónica 'Interjamón' (http://www.interjamon.com)

Fuente: Elaboración propia a partir de Day (1984)

A la luz de los datos anteriores y la información de que disponemos acerca del comportamiento estratégico de esta empresa, es posible señalar como competencia clave de la I.G.P. *Jamón de Trevélez* el portal electrónico de distribución (http://www.interjamon.com) desarrollado. Mediante esta combinación de recursos y habilidades, *Jamón de Trevélez* ha conseguido incrementar su notoriedad, fundamentalmente, en los mercados *europeos*, *EE.UU* y *Rusia*, posicionándose en todos ellos como una de las principales marcas de jamón dirigidas al sector gourmet. Desde el comienzo de su actividad esta plataforma de comercio electrónico fue su elemento diferenciador, hasta el punto de que fue el primer portal del jamón en España que se creó.

4. ¿Cree adecuada la política de expansión internacional que está adoptando la empresa, o cree que sería más conveniente un mayor crecimiento en el mercado nacional?, ¿por qué?

Desde el comienzo de su actividad, el Consejo Regulador del Jamón de Trevélez ha tenido muy claro que su mercado principal es el mercado español. Así,

los porcentajes de venta en el mercado nacional se han situado históricamente por encima del 90%. Incluso, según los últimos datos disponibles del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, en 2007 la venta en el mercado nacional supuso más del 95% de las ventas totales. La tabla 6 muestra la evolución de las ventas de jamones de la I.G.P. *Jamón de Trevélez* entre 2004 y 2007 según los mercados de destino.

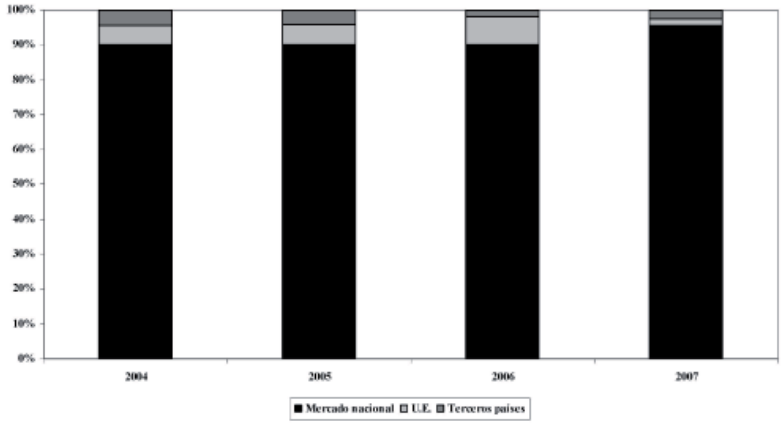
Tabla 6. Distribución geográfica de las ventas de 'Jamón de Trevélez' (nº de jamones (% s/total)) (2004-2007)

	2004	2005	2006	2007
MERCADO NACIONAL	57.348 (90,0)	109.813 (90,0)	230.680 (90,0)	228.194 (95,56)
U.E.	3.505 (5,5)	7.320 (6,0)	20.505 (8,0)	4.780 (2,0)
TERCEROS PAÍSES	2.867 (4,5)	4.881 (4,0)	5.126 (2,0)	5.820 (2,44)
TOTAL	**63.720**	**122.014**	**256.311**	**238.794**

Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2008, 2007, 2006)

Gráficamente, podemos observar esta tendencia en la figura 2.

Figura 2. Distribución porcentual de las ventas de 'Jamón de Trevélez' según mercado de destino (2004-2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2008, 2007, 2006)

Las ventas en los mercados exteriores (tabla 6) han mantenido un porcentaje constante (aproximadamente, el 10% de las ventas totales) dentro de la cifra de ventas de la Denominación. Sin embargo, en 2007 observamos un importante retroceso de las ventas en los mercados exteriores. Esta reducción fue consecuencia del 'veto' impuesto por algunos países (principalmente, EE.UU. y China) a los derivados porcinos con origen en nuestro país, por el problema de

la peste porcina (ABC, 2009). Fue a partir de noviembre de ese año cuando se autorizaron de nuevo las exportaciones españolas de productos derivados del cerdo. Por esta razón, se observa dicho decrecimiento. Sin embargo, la tendencia actual en las ventas de *Jamón de Trevélez* es a una orientación exterior cada vez mayor (CRJT, 2007).

La estrategia de desarrollo del mercado con los productos actuales es una de las posibilidades estratégicas que se contemplan en la matriz de crecimiento de Ansoff (1965). En esta estrategia se pueden reconocer dos modalidades (Munuera y Rodríguez, 2007):

• Una primera basada en la **expansión hacia nuevos segmentos del mercado objetivo**, creando programas de marketing destinados a esos segmentos, renovando los canales de distribución o adoptando otros medios publicitarios. Es la estrategia natural y lógica de crecimiento a la que debe recurrir una empresa que opera en una parte muy limitada del mercado. En el caso de Jamón de Trevélez, esta primera opción se ha plasmado en un desarrollo importante de los canales de distribución. En particular, la Denominación está potenciando su plataforma *'Interjamón'* de comercio electrónico (http://www.interjamon.com), creada en 1999. En este sentido, esta plataforma ha sido renovada de forma reciente, facilitando las actividades de realización de los pedidos y pago. La figura 3 muestra las vitolas de las dos marcas con las que cuenta la Denominación y que pueden adquirirse a través de este portal *on-line*. Se trata de las marcas *'Tradición 1862'* y *'Sabor de Trevélez'*. Igualmente, a través de Interjamón puede adquirirse la marca *'Jamones de la Alpujarra'* que si bien proceden de la zona, no están protegidos por la Indicación Geográfica.

Figura 3. Vitolas de las marcas 'Tradición 1862' y 'Sabor de Trevélez'

Fuente: http://www.interjamon.com

• Y una segunda fundamentada en la **expansión geográfica** hacia el ámbito internacional. Es especialmente apropiada en situaciones de saturación del mercado servido generadas bien porque la empresa ya ha alcanzado altas tasas de eficiencia en ese mercado o bien por la fuerte intensidad competitiva existente. Este segundo caso es una de las razones de la expansión de *Jamón de Trevélez* hacia los mercados exteriores. El resto de Denominaciones que existen en nuestro país tienen como mercado principal el mercado nacional, siendo escasa –y en muchos casos inexistente- la producción comercializada en el exterior. Las tablas 7 y 8 muestran, para el año 2007, la distribución de ventas y el valor económico, respectivamente, del conjunto de Denominaciones de jamón que existen en nuestro país según el mercado geográfico al que van dirigido.

Tabla 7. Distribución geográfica de las ventas del conjunto de Denominaciones de jamón existentes en España (nº de jamones) (año 2007)

	MERCADO NACIONAL	U.E.	TERCEROS PAÍSES	TOTAL
DEHESA DE EXTREMADURA	75.563	3.500	-	79.063
GUIJUELO	232.200	18.060	7.740	258.000
JAMÓN DE HUELVA	25.103	-	-	25.103
JAMÓN DE TERUEL	474.476	-	-	474.476
JAMÓN DE TREVÉLEZ	228.194	4.780	5.820	238.794
LOS PEDROCHES	n.d.	n.d.	n.d.	8.274
TOTAL	**1.035.536**	**26.340**	**13.560**	**1.083.710**

Fuente: MARM (2008)

Tabla 8. Distribución geográfica de las ventas del conjunto de Denominaciones de jamón existentes en España (millones de €) (año 2007)

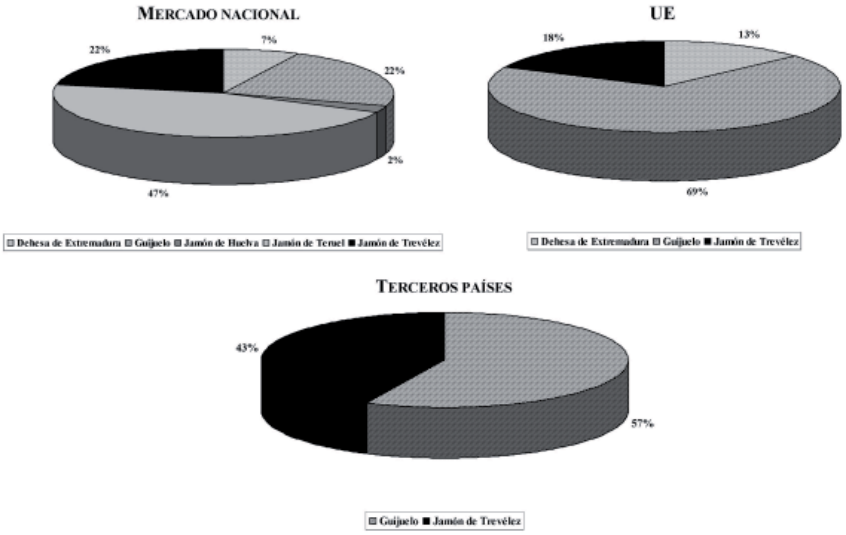
	MERCADO NACIONAL	U.E.	TERCEROS PAÍSES	VALOR ECONÓMICO TOTAL
DEHESA DE EXTREMADURA	25,35	0,94	-	26,28
GUIJUELO	36,43	2,83	1,21	40,48
JAMÓN DE HUELVA	8,38	-	-	8,38
JAMÓN DE TERUEL	36,06	-	-	36,06
JAMÓN DE TREVÉLEZ	14,60	0,31	0,37	15,28
LOS PEDROCHES	n.d.	n.d.	n.d.	2,97
TOTAL	**95,47**	**3,14**	**1,59**	**129,45**

Fuente: MARM (2008)

Gráficamente, podemos observar la importancia porcentual que tiene *Jamón de Trevélez* en las ventas en cada uno de los mercados, en términos de número de piezas vendidas (figura 4) y del valor económico de las mismas (figura 5).

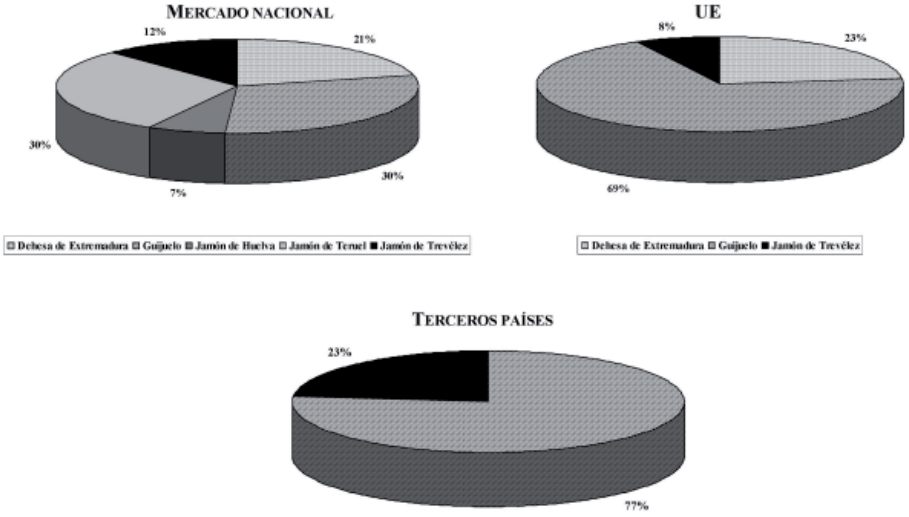
Como podemos observar en ambas figuras, mientras que en el mercado nacional, Jamón de Trevélez tiene que competir intensamente con el resto de Denominaciones de jamón, en los mercados exteriores, el nivel competitivo es menor, ya que algunas de las Denominaciones (*Jamón de Huelva* y *Jamón de Teruel* en el caso de la UE, y estas dos más la *Dehesa de Extremadura* para el caso de terceros países) no comercializan sus productos en dichos mercados. De esta manera, **Jamón de Trevélez** acumula el 18% (8% en términos de valor económico), y el **43%** (23% en caso de valor económico) de las **ventas de jamón español** con Denominación en los mercados de la UE y en terceros países, respectivamente. Esta posición en los mercados exteriores va a permitir consolidar la marca 'Trevélez', incrementar el nivel de beneficios en dichos mercados, para, con los recursos procedentes de dichos beneficios, encarar una estrategia de mayor desarrollo y presencia en el mercado nacional. Y es que es necesario tener en cuenta que la competencia en el mercado nacional es altamente costosa, derivado de la atomización del sector, el mayor conocimiento que del producto tiene el consumidor nacional –en relación al consumidor extranjero, y, en el caso particular de *Jamón de Trevélez*, los elevados costes de aprovisionamiento y transporte (consecuencia de su situación geográfica). A pesar de todo, la presencia de *Jamón de Trevélez* en el mercado nacional es también significativa (22% en términos de piezas vendidas y un 12% en términos de valor económico), si bien hay que tener en cuenta que el resto de denominaciones (con la excepción de la D.O.P. *Jamón de Teruel*) también comercializan, además de jamones, paletas, por lo que la cuota de mercado de Jamón de Trevélez a nivel nacional es realmente menos significativa.

Figura 4. Distribución porcentual por mercado de las ventas (número de jamones) del conjunto* de Denominaciones de jamón existentes en España (año 2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2008)
*Datos no disponibles para la D.O.P. 'Los Pedroches'

Figura 5. Distribución porcentual por mercado de las ventas (millones de €) del conjunto* de Denominaciones de jamón existentes en España (año 2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2008)
*Datos no disponibles para la D.O.P. 'Los Pedroches'

5. Cree que el hecho de que Jamón de Trevélez sea una IGP y no una DOP puede afectar negativamente a la empresa de algún modo?, ¿Qué estrategias de marketing puede utilizar Jamón de Trevélez para que este hecho no suponga un problema?

Las distinciones de calidad ligadas al origen geográfico o a los procedimientos ecológicos en el proceso de producción de los distintos alimentos y bebidas, han sido algunas de las estrategias de diferenciación más desarrolladas durante las últimas décadas en el sector agroalimentario europeo (Martín, 2006). Sin embargo, no es hasta el año 1992 cuando se produce un reconocimiento comunitario a las denominaciones de calidad en productos agroalimentarios en general (antes solo se aplicaban al vino).

En este sentido, el artículo 2 del Reglamento (CE) 510/2006 del Consejo, de 20 de marzo de 2006, sobre la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios definen el concepto 'Denominación de Origen' (DOP), e 'Indicación Geográfica Protegida' (IGP). A efectos del presente Reglamente se entenderá por:

a) **'Denominación de origen':** el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio:

- originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país;
- cuya calidad o características se deban fundamental o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos, y
- cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.

b) **"Indicación Geográfica":** el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio:

- originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país;
- que posea una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda atribuirse a dicho origen geográfico, y
- cuya producción, transformación o elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.

Además de estas dos figuras, hay que hacer referencia al concepto *"Especialidad tradicional garantizada* (ETG)", que si bien no hace referencia al origen,

tiene por objeto destacar una composición tradicional del producto o un modo de producción tradicional (Martín, 2006). Productos acogidos a esta denominación son el jamón serrano, la leche certificada de granja, los panellets y las tortas de aceite (Cambra y Villafuerte, 2009).

Por tanto, para que una Denominación pueda ostentar la indicación *DOP*, todas las fases de producción deben, en principio, realizarse en la zona geográfica delimitada, y las características del producto deben depender exclusiva o esencialmente de su origen geográfico. Para que una Denominación merezca la indicación *IGP*, al menos una de las fases de la producción debe realizarse en dicha zona, y el vínculo con la misma debe justificarse por estar relacionadas con esa zona geográfica alguna cualidad específica del producto (Cambra y Villafuerte, 2009). Sin embargo, y a pesar de esta distinción, tradicionalmente las DOP y las IGP han sido consideradas y analizadas de forma conjunta bajo el término **IG (Indicación geográfica)** o **DG (Denominación geográfica)**, agrupando bajo este concepto un producto cuyo aspecto más característico y diferencial es que sus cualidades y su reputación son atribuibles a un lugar[3] (Cambra y Villafuerte, 2009). Por esta razón, podemos afirmar que desde el punto de vista del consumidor y el mercado no se percibe diferencia alguna entre ambos conceptos (Barco, 2007; MAPA, 2005; Martín, 2009). De hecho, la diferenciación de los productos agroalimentarios resulta compleja en el mercado español puesto que se han configurado muchas distinciones tanto a nivel nacional como en el entorno de las comunidades autónomas (Martín, 2009). Así, en diferentes estudios realizados recientemente por el Ministerio de Agricultura español se desprende que, en general, el consumidor muestra cierto desconocimiento sobre lo que son las DOP, y un gran desconocimiento sobre las IGP y las ETG (MAPA, 2006). Así mismo, la imagen de estos productos entre los consumidores, aunque relacionada con artículos de calidad, también está muy vinculada a elevados precios, siendo, en general, muy reducida la compra de estos productos frente a otros (Cambra y Villafuerte, 2009).

En otro estudio realizado por el Ministerio sobre las percepciones del consumidor ante las denominaciones de origen de jamón ibérico (MAPA, 2005) se constata, de nuevo, el grado de desconocimiento existente entre los consumidores sobre las DOP's: un 42% de los consumidores afirma que no conoce ninguna DOP para este producto (de las seis IG's de jamón que hay en España, cuatro son de cerdo ibérico). Igualmente, también se constata en la investiga-

3. En la solución de este caso, utilizaremos este término (IG) para referirnos indistintamente a las DOP's o IGP's

ción realizada la escasa relevancia que el consumidor da a este atributo –DOP/IGP- a la hora de decidir la compra. Por tanto, se confirma que el hecho de que Jamón de Trevélez sea la única IGP española de jamón no le supone ningún problema respecto a ser considerada de desigual manera en relación a las cinco DOP's de jamón existentes en nuestro país: el consumidor –el que tiene en cuenta este atributo- las considera del mismo modo.

A partir de aquí, sí que creemos que es necesario realizar una reflexión acerca de la utilización de las IG's por parte de los productos agroalimentarios. Una marca, referencia o identificación que el consumidor no identifique, reconozca y valore pierde su sentido y razón de ser (Cambra y Villafuerte, 2009). Si reconocemos que la IG es una marca colectiva que respalda tanto a la marca propia del productor como al producto gracias a su reconocimiento y vinculación con un producto de calidad, en la situación actual del mercado español podemos afirmar que las IG's no están llegando a realizar plenamente esa función. En gran medida, este hecho puede deberse a una escasa inversión en la imagen de marca de las IG's por parte de los Consejos Reguladores y de las empresas. En el caso particular de *Jamón de Trevélez* se está realizando un esfuerzo importante en comunicación para potenciar y dar a conocer su origen, sobre todo en mercados exteriores. Las actividades promocionales en París y Zurich son dos ejemplos[4] ilustrativos (*jamonesdetrevelez.com*, 2009a, b).

Por otra parte, la profusión de referencias dificulta el reconocimiento y valoración de las distintas indicaciones por parte del consumidor. Se pierde la riqueza ofrecida porque el consumidor es incapaz de distinguirlas; ¿se convierte realmente la IG en un elemento clave a la hora de decidir la compra? Quizás el consumidor solamente decida si comprar un producto protegido frente a uno que no lo está, pero no sea capaz de distinguir entre el conjunto de los protegidos. Igualmente, la *banalización* de una IG –que sean jóvenes, en desarrollo o con menor reputación o imagen de marca- frente a otras, más consolidadas es otro de los efectos que se puede producir (Cambra y Villafuerte, 2009). Así, un consumidor podría llegar a pensar que todas las marcas bajo una determinada IG son de peor calidad que cualquiera de las marcas amparadas por otra, especialmente dado el escaso conocimiento e información existente en el mercado.

Finalmente, en el mismo sentido, se está llegando a extender el uso de una indicación como elemento genérico de calidad, sin distinguir los niveles de

4. Véase la respuesta 1

calidad existentes en la misma. Este efecto puede llegar a perjudicar a la valoración global de toda la marca colectiva, al no quedar claro qué tipo de calidad es la que se está ofreciendo.

6. ¿Por qué cree que la empresa adopta una estrategia reactiva en lugar de una estrategia más pionera?

La tipología de Miles y Snow (1978) clasifica las empresas en cuatro grandes grupos según la orientación estratégica que posean: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas. La adopción de una u otra dependerá del énfasis que la empresa ponga en el desarrollo del mercado (figura 6).

Figura 6. Tipología de estrategias de Mile y Snow

Fuente: Munuera y Rodríguez (2007:372)

La orientación estratégica **defensiva** corresponde a empresas que se concentran en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado. Expertas en un área determinada, no buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, sino que tratan de proteger su cuota de mercado. Necesitan pocos ajustes en tecnología, estructura o procesos. Están orientadas internamente, y enfatizan la reducción de costes y el incremento de eficiencia (Rubio y Aragón, 2009).

Se dice que una empresa sigue una estrategia **prospectora** o **pionera** cuando se muestra activa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio; con frecuencia son estas empresas las que crean los cambios a los que han de responder el resto de competidores del mercado (Munuera y Rodríguez, 2007). Buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de productos. Actúan rápidamente ante las tendencias emergentes del entorno y suelen propiciar cambios en el sector. Disponen de tecnologías muy flexibles, razón por la que puede verse afectada su eficiencia interna (Rubio y Aragón, 2009). Este tipo de estrategia es especialmente aconsejable en un entorno de cambio rápido, bien por la aparición de nuevas tecnologías, bien por la modificación de las necesidades de los consumidores

(Munuera y Rodríguez, 2007). En cualquier caso, tales mercados tienden a estar en los primeros estados de su ciclo de vida y a ofrecer muchas oportunidades para el desarrollo de nuevos productos-mercado.

Las **organizaciones analizadoras** son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de un modo defensivo o explorador, dependiendo del entorno en el que se encuentren y del equilibrio eficiencia-innovación que requieran (Rubio y Aragón, 2009). Así, en entornos estables, las organizaciones operan de forma rutinaria, formal y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados; en entornos turbulentos son seguidoras de los competidores más innovadores tratando de adoptar con rapidez las ideas que parezcan más prometedoras.

Finalmente, respecto a la estrategia **reactiva**, se caracteriza por la inestabilidad y la inconsistencia de la empresa, debido a su incapacidad para responder a los cambios del entorno. En particular, se distinguen por los siguientes aspectos (Miles y Snow, 1978): i) ausencia de estrategia competitiva; ii) sin orientación al mercado; iii) sin disposición para asumir los riesgos de apertura de un mercado, y iv) solo responde cuando se ve presionada por el mercado. Dado que carecen de una estrategia consistente y clara, existen escasos argumentos –teóricos (Slater y Narver, 1993) y empíricos (Wright et al., 1991)- que indiquen la necesidad de considerarlas.

El perfil de la IGP *Jamón de Trevélez* no cumple ninguna de las condiciones anteriormente señaladas como caracterizadoras de las empresas reactivas. Vamos a analizar cada una de ellas:

• **Ausencia de estrategia competitiva.** El eje estratégico de *Jamón de Trevélez* está claramente definido: la **diferenciación**. La marca 'Trevélez' mantiene tres características básicas que le definen frente a otras (Diputación de Granada, 2008): 1) su larga curación –entre 20 y 24 meses de tratamiento natural; 2) su bajo contenido en sal –menos del 10%, cuando lo normal es más de un 15%, y 3) la absoluta ausencia de aditivos. Estas características hacen que este tipo de jamón sea mucho más curado que, incluso, los jamones de otros países de la UE, como por ejemplo el italiano. Adicionalmente, la potenciación del portal 'Interjamón' como canal de distribución fundamental, es el otro eje de su orientación estratégica.

• **Sin orientación al mercado.** La marca 'Trevélez' ajusta diferentes aspectos de su estrategia para adaptarse a las necesidades específicas del cliente. Así

por ejemplo, en mercados como el francés, el Consejo Regulador ha facilitado instalaciones específicas de secado para algunos de sus clientes (tiendas *gourmet,* fundamentalmente). Además, como los formatos más importados por los mayoristas europeos son el jamón entero deshuesado, así como el cortado a mano en el punto de venta, el Consejo Regulador ha desarrollado de forma reciente (2008) jamón en lonchas y envasado al vacío, presentado en cajas de 30 envases al vacío de 100 gramos con separador de lonchas.

• **Sin disposición para asumir los riesgos de apertura de un mercado.** Si de algo se puede "acusar" a la marca 'Trevélez' es de arriesgar en los mercados internacionales más complicados. Así, *Jamón de Trevélez* ha conseguido acceder al mercado japonés, uno de los más restrictivos y complicados para la exportación, junto a China y EE.UU. Así, en febrero de 2009 varias empresas del Consejo Regulador participaron en una degustación celebrada por la Asociación de Chefs de Tokio con motivo de la celebración del año nuevo en Japón, a la que acudieron más de 400 cocineros de hoteles y restaurantes de primer nivel del país nipón (Soitu, 2009). Igualmente, cabe destacar las acciones promocionales desarrolladas por el Consejo en ferias agroalimentarias de primer nivel mundial como 'Fruit Logistics' y 'Anuga' (Berlín, Alemania), o 'Food and Hotel' (Shangai, China). Igualmente, *Jamón de Trevélez* ha apostado por el mercado ruso, a pesar de que éste país ha comenzado a cuestionar seriamente aspectos de garantía sanitaria de los productos porcinos procedentes de España (Diputación de Granada, 2008). La apuesta por estos mercados internacionales queda puesta de manifiesto en el hecho de que Rusia, Francia, Suiza, Alemania y Japón concentraron en 2007 el 70% de la facturación del Consejo Regulador de Jamón de Trevélez (Swissinfo, 2008).

• **Sólo responde cuando se ve presionada por el mercado.** La orientación al mercado de la marca 'Trevélez' se desarrolla desde el año 2002, momento en el que se apuesta claramente por la búsqueda de mercados exteriores a través, fundamentalmente, de la promoción y de la potenciación de la plataforma de distribución 'Interjamón' (SCJT, 2005).

Los argumentos anteriores invalidan la estrategia reactiva como orientación estratégica de la IGP *Jamón de Trevélez*.

Para identificar la estrategia competitiva desarrollada por la Denominación, vamos a analizar la evolución de la cuota de mercado de *Jamón de Trevélez* tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional (tabla 9).

Tabla 9. Cuota de mercado* (%) de 'Jamón de Trevélez' en el mercado nacional y el mercado exterior (2004-2007)

	2004	2005	2006	2007
MERCADO NACIONAL	9,13	13,51	21,99	22,03
MERCADO EXTERIOR (UE+TERCEROS PAÍSES)	100,00	80,26	82,86	26,56

Fuente: Elaboración propia a partir de MAMR (2008, 2007, 2006)
*En relación al número de jamones comercializados

Como podemos observar en la tabla 9, la cuota de mercado de *Jamón de Trevélez* en los mercados nacional y exterior es muy diferente. En este sentido, los niveles de participación en el exterior son mucho más elevados, si bien en el último año se ha visto reducido drásticamente por la irrupción en el mercado exterior de los productos de la DOP *Guijuelo*, que han alcanzado, en su primer año, cifras de venta muy elevadas. No obstante, los resultados dejan claro que, aún cuando el mercado nacional es importante para *Jamón de Trevélez* –siendo, además, donde mayor número de piezas comercializa, es en el mercado exterior donde la compañía tiene realmente más posibilidades de desarrollo. Aún así, cabe destacar que entre 2004 y 2007 la cuota de mercado nacional se ha incrementado en un 13%, si bien en los últimos dos años (2006 y 2007) parece haberse estabilizado. Respecto al mercado exterior, la irrupción que hemos comentado de los jamones de *Guijuelo* han modificado una situación que para *Jamón de Trevélez* era ideal, con cuotas de mercado superiores al 80% (incluso, en 2004 era la única Denominación que exportaba sus productos).

Los resultados de la tabla 9 están calculados teniendo en cuenta, únicamente, el número de jamones comercializados por el conjunto de las seis IG's de jamón existentes en España. Sin embargo, y para ofrecer una visión más real de la situación del mercado, es conveniente incluir, además de los jamones, las paletas[5], dado que compiten de forma directa con aquellos. En este sentido, existen consumidores que tienen mayor preferencia por la paleta que por el jamón (MAPA, 2005), siendo sustitutivos entre sí. Por esta razón, en la tabla 10 ofrecemos la cuota de mercado en los mercados nacional y exterior de *Jamón de Trevélez* incluyendo, en las cifras totales, ambos tipos de piezas.

Tabla 10. Cuota de mercado* (%) de 'Jamón de Trevélez' en el mercado nacional y el mercado exterior (2004-2007)

	2004	2005	2006	2007
MERCADO NACIONAL	9,13	9,62	17,11	17,12
MERCADO EXTERIOR (UE+TERCEROS PAÍSES)	100,00	68,93	79,03	16,77

Fuente: Elaboración propia a partir de MAMR (2008, 2007, 2006)
*En relación al número total de piezas (jamón+paleta)

Como podemos observar en la tabla 10, al incluir ambos tipos de piezas, la cuota de mercado en ambos mercados –lógicamente- disminuye[6]. De hecho, en 2007 la cuota de mercado nacional es ahora superior a la cuota de mercado exterior. Este resultado es consecuencia de la importante cifra de ventas de paletas ibéricas de la DOP *Guijuelo* en los mercados exteriores, lo que hace que la presencia de *Jamón de Trevélez* se vea reducida en casi un 10%. Probablemente, la extensión de la cartera de productos de la Denominación –incluyendo también paleta, además de jamón- podría "paliar" de algún modo este resultado[7]. De hecho, la cifra de ventas de *Jamón de Trevélez* en el mercado exterior se incrementó entre 2006 y 2007 en un 141,80% (10.600 vs. 25.631 jamones, respectivamente). Por el contrario, en el mercado nacional el incremento fue solo del 1,09% (228.194 vs. 230.680 jamones, respectivamente). Este resultado sugiere que Jamón de Trevélez está creciendo en los mercados exteriores más que en el mercado nacional, donde parece querer mantener su participación y nivel de presencia. Este dato se confirma con el nivel de inversiones realzadas en uno y otro mercado. En este sentido, como se ha comentado anteriormente las actividades promocionales y de comunicación en los mercados exteriores son continuas, siendo más escasas las inversiones en el mercado nacional. Además de las inversiones en materia de comunicación y promoción, la innovación en producto parece ir dirigida, fundamentalmente, a adaptar el producto a los gustos y necesidades de los habitantes foráneos. En este sentido, anteriormente hemos comentado la aparición –dentro de la cartera de productos de *Jamón de Trevélez*- del jamón en lonchas y envasado al vacío, consecuencia de que los formatos más importados por los mayoristas europeos son el jamón entero deshuesado, así como el cortado a mano en el punto de venta.

A partir de toda la información anterior, podemos concluir que la estrategia competitiva que desarrolla *Jamón de Trevélez* es una **estrategia analizadora.** Así, en el **mercado local** la Denominación está tratando de proteger su cuota de mercado, realizando pocos ajustes en procesos e innovación, y destinando un menor nivel de inversión a actividades de comunicación y promoción –probablemente, por el mayor conocimiento que de jamón puede tener el individuo español. Está, por tanto, desarrollando una **estrategia defensiva.** Por el contrario, en los **mercados exteriores** *Jamón de Trevélez* se comporta de forma **explo-**

5. El jamón procede de las patas traseras del cerdo, mientras que la paleta procede de las delanteras; esta última suele ser de menor peso que el jamón, pero más sabrosa
6. Las cuotas de mercado del año 2004 son similares a las de la tabla anterior, consecuencia de que en aquel año el MAPA no incluyó las cifras diferenciadas entre los dos tipos de piezas
7. Este aspecto será tratado en una cuestión posterior

ratoria. Lleva la iniciativa en muchos de ellos (e.g., Japón, Rusia, Alemania) y continuamente está buscando nuevas oportunidades de mercado mediante la innovación y el desarrollo del producto, actuando rápidamente ante las nuevas tendencias que van surgiendo en el entorno (Rubio y Aragón, 2009).

7. ¿Cree usted que un portal de Internet es un canal de distribución adecuado para un producto de estas características?, ¿puede afectar negativamente a la imagen del producto?

Por lo que a la oferta se refiere, Internet permite a las empresas ampliar su mercado de referencia, trascendiendo las tradicionales restricciones tanto geográficas como sectoriales (Vázquez y Trespalacios, 2006). Internet como canal ofrece al fabricante la posibilidad de reducir costes de transacción mediante la separación de los flujos de información de los flujos de producto, y la posibilidad de encontrar nuevos clientes o fabricantes para nuevas transacciones en las que la búsqueda, negociación e implementación de contratos habría sido antes prohibitiva. En este sentido, Moriarty y Moran (1990) señalan como la eliminación de barreras logísticas y geográficas permiten un mayor alcance para la empresa que utiliza Internet como canal de distribución. Además, Internet ofrece otras importantes ventajas para la empresa (tabla 11).

Tabla 11. Ventajas obtenidas por la empresa al utilizar Internet como canal de distribución

VENTAJAS	PRINCIPAL ARGUMENTO
POSIBILIDAD DE UN ACCESO GLOBAL/ EXPANSIÓN DE LA DEMANDA	- Número creciente de usuarios de Internet - Mayor alcance del negocio por la eliminación de barreras logísticas
PERSONALIZACIÓN DE RELACIONES A L/P	- Posibilidad de establecer contactos interactivos con los clientes de forma continua - Relaciones más profundas o a l/p - Sencillo seguimiento del comportamiento de los clientes - Facilidad para modificar productos digitalizados
REDUCCIÓN DE COSTES	- Oscila en un 25% para los bienes tangibles - Reducción de gastos de material de oficina - Reducción de costes de errores humanos y consiguientes disputas con los clientes - Disminución de costes de inventario e intermediarios

INMEDIATEZ	- Información disponible 24 horas al día durante los 365 días del año - Reflejo en el valor percibido y en los niveles de confianza en la empresa
FACILIDAD PARA INCREMENTAR EL SURTIDO DE PRODUCTOS	- Sencillez de incorporar información al sitio Web por parte de la organización - Relativa facilidad para modificar los productos digitalizados y personalizarlos
OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS	- Posibilidad de aprovechamiento de buenas oportunidades tecnológicas, tales como la explotación adecuada de grandes bases de datos o la transmisión de información actualizada al momento
ESCASEZ DE REQUERIMIENTOS EN INFRAESTRUCTURA	- Ausencia de necesidad de instalaciones físicas para ejercer el negocio
POSIBILIDAD DE ECONOMÍAS DE ESCALA	- Debido al gran volumen de negocio existente y potencial

Fuente: Flavián y Gurrea (2003:66)

Un fabricante puede obtener beneficios de la utilización de Internet y añadir valor al canal de distribución de dos formas principales (San José y San Martín, 2009). Por una parte, Internet permite a las PYME's enfrentarse al mercado global en circunstancias similares a las grandes empresas dados los menores recursos necesarios para la internacionalización y venta directa. De este modo, la empresa que decide vender en el canal electrónico puede evitar un exceso de competencia en uno o varios canales tradicionales. Por otra parte, la elección de un canal de distribución tiene una importancia estratégica para la empresa fabricante, y su diseño es clave para competir de manera exitosa en el mercado, por lo que la empresa debe considerar en ese diseño la posibilidad de recurrir a Internet como único canal de distribución (estrategia **uni-canal**) o valorar la posible complementariedad de los canales de distribución tradicionales y electrónicos (estrategia **multicanal**).

Los puntos fuertes más importantes que puede tener una empresa fabricante que opta por la venta *on-line* para ofrecer valor a sus clientes son (San Martín, 2006): i) la oferta de buena relación calidad-precio; ii) los precios bajos; iii) un buen posicionamiento geográfico y una buena imagen y notoriedad de marca; iv) la oferta de un surtido amplio y especializado; v) la generación de confianza y credibilidad en la empresa; vi) el tamaño de la empresa; vii) la calidad de sus productos, y viii) el diseño de una buena página Web en la que además sea fácil comprar o una buena publicidad. Por tanto, ya sea un sitio Web sencillo o muy avanzado, lo importante es crear una oferta de valor y compromiso con

el cliente para atraer y retener clientes en un medio electrónico y tener una ventaja competitiva frente a la competencia (San José y San Martín, 2009).

Jamón de Trevélez ha optado por la distribución **múltiple** o **dual**, a través de canales físicos y a través de su portal *on-line*[8] 'Interjamón'. Cabe resaltar que 'Interjamón' **no es un intermediario** entre el productor y el usuario, sino que **forma parte y está integrado** dentro de la estructura de Jamón de Trevélez. Además de la plataforma 'Interjamón', *Jamón de Trevélez* se apoya en establecimientos físicos para realizar su distribución.

La estrategia múltiple es habitual cuando los mercados están divididos en segmentos muy diferenciados, utilizando entonces diferentes canales para llegar a cada uno de los segmentos objetivo (Vázquez y Trespalacios, 2006). Así, a través de Interjamón se ofrecen, además de las dos líneas de productos de la Denominación (*'Tradición 1862'* y *'Sabor de Trevélez'* (véase figura 3)), otra línea adicional (*'Jamones de la Alpujarra'*), que está constituida por los jamones más económicos, si bien -aunque son de la misma zona- no están protegidos por la IGP 'Jamón de Trevélez'. Esto puede ser peligroso para la imagen y el posicionamiento de la propia marca 'Trevélez' al poder originar cierta confusión en el consumidor, que no llega a distinguir claramente el producto que sí tiene Denominación del que no la tiene (aunque proceda de la misma zona). Estamos ante un *'posicionamiento confuso'* (Ries y Trout, 2000). Por esta razón, creemos que sería conveniente que la Sociedad Comercializadora dejara de comercializar este producto en su plataforma 'Interjamón', ya que puede afectar negativamente el conocimiento y el posicionamiento de la marca 'Trevélez'.

Entre las razones que han podido llevar a Jamón de Trevélez a adoptar una estrategia de distribución **múltiple** nos encontramos las siguientes (Lorenzo *et al*., 2009):

• **Reducción del riesgo.** En muchas ocasiones, con el fin de incrementar la cobertura de mercado incorporando nuevos canales de distribución ante el aumento de la competencia y de los costes, los fabricantes optan por utilizar varios tipos de intermediarios y así reducir el riesgo de acceder al mercado a través de un único canal de distribución.

• **Incremento del grado de competencia entre canales.** Buscando como objetivo mejorar la rentabilidad final, pese al riesgo que pueda suponer la aparición de conflictos entre los miembros del canal, al fabricante también le inte-

8. Cabe señalar que Jamón de Trevélez es la única de las seis IG's de jamón de nuestro país que dispone de la posibilidad de adquirir sus productos a través de Internet

resa aumentar el grado de competencia entre canales alternativos que comercializan el mismo producto.

• **Adaptación a los cambios en el comportamieto del consumidor.** Las nuevas formas de consumo, consecuencia de los cambios sociales producidos en los últimos años, fuerzan a las empresas a utilizar diferentes canales de distribución para llegar a cada uno de los segmentos de consumidores. En este sentido, hay que tener en cuenta que hoy en día el consumidor de jamón –sobre todo en mercados europeos- ha adoptado hábitos de compra y consumo muy diferentes, lo que obliga a llegar a él a través de diferentes medios y canales.

La expansión en los mercados exteriores nos sirve para ilustrar la estrategia **multicanal** utilizada por *Jamón de Trevélez*.

En 2007 se importaron un total de 12 toneladas de jamones de la Denominación (MARM, 2008). Los mercados de Rusia, Francia, Suiza, Alemania y Japón concentraron en 2007 más del 70% de las ventas totales de la Denominación (Swissinfo, 2008). En particular, Rusia es el mercado más importante con un 20% de volumen de negocio, seguido de Francia (16%) y Suiza (14%). La labor de distribución en estos países la realizan importadores autorizados en exclusiva. Es lo que se denomina *'piggy back'* en términos de marketing. En el *piggy back* una empresa se apoya en la red de distribución de otra situada en el exterior a fin de obtener una implantación rápida y al mínimo coste (Munuera y Rodríguez, 2007). Así, por ejemplo, en Suiza la labor de distribución la realiza Ibervia, radicada en Ginebra y que cuenta con una amplia red de distribuidores en Ginebra, Zurich y en las principales ciudades del país helvético (Swissinfo, 2008). Además, *Ibervia* está presente en superficies comerciales como *Globus* y *Manor*, en el sector de la hostelería y en tiendas especializadas. En Francia, la situación es similar; en este país es la empresa ***Byzance*** la que se encarga de la distribución en exclusiva del producto en el país galo (Extenda, 2009). Esta empresa posee puntos de venta de productos 'delicatessen' y restaurantes. Así mismo, el 90% de las referencias de su catálogo son españolas. Y es que hay que tener en cuenta que la marca 'Trevélez' se dirige a un segmento de poder adquisitivo medio-alto, por lo que aproximadamente el 80% de sus ventas en estos mercados se canalizan a través de las tiendas gourmet. El éxito de la marca en países como Francia ha llevado, incluso, a que el Consejo Regulador haya facilitado instalaciones específicas de secado para los principales clientes. Además, *Jamón de Trevélez* se apoya en estas empresas importadoras para el desarrollo de sus actividades de promoción. En este sentido, la Denominación

lleva organizando –con el apoyo de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía y Extenda[9]- durante los últimos años numerosas actividades de difusión de su imagen en los principales mercados europeos. Por citar algunos ejemplos:

• **Promoción en centros comerciales de la cadena Globus en Suiza (primera quincena de abril de 2009)** (jamonesdetrevelez.com, 2009b). Globus es una cadena especializada en la distribución de productos de gama alta en el país alpino. La promoción se desarrolló en dos acciones orientadas al apoyo del canal de distribución utilizado en Suiza. El importador *(Ibervia)* realiza, de este modo, un apoyo a los puntos de venta, siendo este tipo de acciones promocionales muy valoradas por éstos, dado el impacto positivo que tiene sobre el consumidor final, potenciando conjuntamente la imagen del punto de venta, y de la marca 'Trevélez'. En particular este tipo de acción se ha centrado en dar a conocer el producto a los clientes, ofreciendo degustaciones del producto cortadas a cuchillo por el cortador oficial de la Denominación en presencia de los clientes, acompañadas de diverso material informativo y promocional (e.g., folletos, póster, *banners*, etc.). Las acciones promocionales se han realizado en dos centros comerciales Globus: uno situado en Zurich y otro situado en *Glattzentrum-Wallisellen* (el centro comercial más grande de Suiza).

• **Promoción en el punto de venta desarrollada en las Galerías Lafayette Gourmet de París (septiembre de 2009***)* (Extenda, 2009). Organizada por Extenda, tuvo como objetivo impulsar el consumo del *Jamón de Trevélez* en el mercado galo, y consistió en la instalación de un 'corner' promocional en el cual se podía encontrar información sobre la marca y degustarlo. Además, este evento sirvió como presentación de los nuevos formatos desarrollados por la marca 'Trevélez' (jamón en lonchas).

• **Degustación en la feria IFE 2009 celebrada en Londres (15-18 de marzo de 2009)**. IFE es una feria de alimentación a nivel mundial dedicada a la innovación. El domingo 15 de marzo de 2009 tuvo lugar una degustación de *Jamón de Trevélez* cortado a cuchillo por el cortador oficial de la Denominación y ofrecida a profesionales del sector procedentes de diferentes países.

• **Degustaciones en otras ferias.** La presencia de *Jamón de Trevélez* en ferias de alimentación a lo largo y ancho del mundo es constante (e.g., *Feria Smak 2009* –Oslo; *Fruit Logística 2009*-Berlín, etc.).

9. Agencia Andaluza de Promoción Exterior

• **'Showrooms' en diversas ciudades como Dublín, Estocolmo, Tokio** (Soitu, 2009). Igualmente organizados por Extenda, permiten dar a conocer los productos a empresas importadoras que acuden al acto. Normalmente, este tipo de eventos se organizan en mercados nuevos en los que una empresa tiene interés en penetrar.

Este tipo de actividades se desarrollan, igualmente, a nivel nacional, si bien es cierto que el nivel de desarrollo de las mismas a nivel internacional es mucho más intenso. Además, a nivel internacional, se aprovecha la imagen que la ciudad de Granada tiene en el exterior[10], lo que apoya aún más las acciones de consolidación de imagen de la marca 'Trevélez' y la promoción del producto.

A modo de resumen, podemos afirmar, por tanto, que la utilización de Internet como canal alternativo a la utilización de establecimientos físicos de distribución en el caso de Jamón de Trevélez está siendo totalmente positiva, sirviendo de complemento a dichos puntos de venta y como canal de información al consumidor. No obstante, como hemos comentado con anterioridad, se recomienda que se elimine la comercialización de la marca 'Jamón de la Alpujarra' a través de la plataforma 'Interjamón', ya que puede provocar cierta confusión en el consumidor a la hora de posicionar correctamente el *Jamón de Trevélez*.

8. ¿Cree que la cartera de productos de Jamon de Trevélez es demasiado estrecha?, ¿Qué estrategia de extensión de la cartera podría seguir?

Dentro de las posibilidades de crecimiento establecidas por Ansoff (1965), nos encontramos con la estrategia de desarrollo de los productos, que consiste en ampliar la oferta de la empresa en los mercados en los que ya opera. Esta estrategia de desarrollo de productos es especialmente adecuada cuando la empresa tiene elevados recursos de I+D y sobre los productos de la empresa se manifiesta una cierta lealtad en el comportamiento de compra (Munuera y Rodríguez, 2007). El conocimiento y experiencia de que se dispone sobre los actuales mercados es un importante activo para las nuevas propuestas de

10. La Alhambra de Granada es el monumento más visitado de España (2.951.951 visitantes en 2009) y uno de los más visitados de Europa. Incluso, estuvo nominada dentro de las '7 nuevas maravillas del Mundo' (Junta de Andalucía, 2009)

crecimiento. Algunas de las alternativas que permiten la consecución de esta estrategia son las siguientes:

• **Incorporación de nuevas funciones o atributos a un producto,** lo que facilita la atracción de consumidores dada la polivalencia que cabe atribuir a un producto a medida que se le añaden funciones.
• **Mejora de la calidad y las prestaciones del producto.**
• **Expansión de la línea de productos,** desarrollando nuevos modelos, tamaños, versiones, nuevos envases, otros sabores, olores, etc.
• **Rejuvenecimiento de una línea de productos.**

La cartera de productos de *Jamón de Trevélez* está constituida por dos líneas: 1) **Tradición 1862,** la línea de producto más cara de las que ofrece el Consejo Regulador, y 2) **Sabor de Trevélez,** con un precio más asequible que la línea anterior. Cada una de las dos marcas se puede encontrar bajo cuatro formatos diferentes: i) en piezas; ii) deshuesados; iii) troceados, y iv) loncheados. Cabe señalar que el formato troceado se ha incorporado de forma reciente a la oferta de la marca, dado que anteriormente no se contaba con este formato. Además de estas dos marcas, cabe destacar que en la plataforma 'Interjamón' es posible encontrar una tercera variedad de producto, *'Jamones de la Alpujarra',* que si bien son jamones de buena calidad, no se encuentran calificados y, por tanto, no están protegidos por la Indicación Geográfica 'Jamón de Trevélez'. Sin embargo, y dado que se trata de una línea de producto más barato y están producidos en la misma zona geográfica, la plataforma *on-line* los ofrece. No obstante, y dado que no se encuentran amparados por la IGP, no consideramos a esta marca dentro de la cartera de productos de la marca 'Trevélez'. Por tanto, la cartera de productos de la IGP 'Jamón de Trevélez' tiene una **amplitud** de **dos**, siendo la **longitud** de cada una de ellas de **cuatro (longitud total: ocho).**

El carácter estrecho de una cartera de productos no es un concepto absoluto, dado que dependerá de diferentes factores como la evolución del sector, las características del consumidor o el tipo de producto comercializado. En este sentido, una forma adecuada de conocer en qué medida una cartera de productos puede ser más o menos estrecha (o ancha) es comparándola con la del resto de competidores de su sector.

La tabla 12 muestra la amplitud de las carteras de producto del conjunto de IG's de jamón ibérico que existen en España.

Tabla 12. Amplitud de la cartera de productos de cada una de las IG's de jamón existentes en España

IG (AMPLITUD DE LA CARTERA)	**JAMÓN DE HUELVAa (4)**	SUMMUM EXCELLENS GRAN SELECCIÓN SELECCIÓN
	GUIJUELOa (3)	IBÉRICO DE BELLOTA IBÉRICO DE RECEBO IBÉRICO DE CEBO
	JAMÓN DE TERUELb (1)	JAMÓN DE TERUEL DE CERDO BLANCO
	LOS PEDROCHESa (3)	BELLOTA RECEBO IBÉRICO DE CAMPO
	DEHESA DE EXTREMADURA* (3)	BELLOTA O TERMINADO EN MONTANERA RECEBO PIENSO O TERMINADO EN PIENSO
	JAMÓN DE TREVÉLEZb (2)	TRADICIÓN 1862 SABOR DE TREVÉLEZ JAMONES DE LA ALPUJARRA (NO PROTEGIDO POR LA IGP)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Webs corporativas
*Comercializan jamón y paleta bSólo comercializan jamón

Como podemos observar en la tabla 12, las carteras de producto de las IG's de jamón existentes en nuestro país se caracterizan por tener –por término medio- tres líneas de producto, siendo la DOP *Jamón de Huelva* la que mayor amplitud tiene (4 líneas), y la DOP *Jamón de Teruel* la que ofrece una única variedad de jamón de cerdo blanco. Como hemos comentado, por término medio es normal encontrar una amplitud de 3 líneas (*Guijuelo, Los Pedroches* y *Dehesa de Extremadura*). *Jamón de Trevélez* cuenta con una amplitud de 2 líneas.

Estas cifras muestran como la cartera de productos de Jamón de Trevélez no puede considerarse estrecha, dado que se encuentra en las cifras de amplitud que son habituales en las empresas del sector. Aún así, ¿sería recomendable una estrategia de extensión de la cartera de productos de Jamón de Trevélez?

La determinación del éxito de una estrategia de extensión para una cartera (al igual que para una marca), requiere, en primer lugar, de un conocimiento acerca de cómo el mercado valorará esa extensión (Gómez y Mondéjar, 2004). En este punto, es necesario tener en cuenta dos aspectos principales. Por una parte, los factores relevantes y la importancia de los mismos puede ser diferente para diferentes categorías de productos, y, por otra parte, el proceso y

los resultados de la evaluación serán diferentes para distintos segmentos de consumidores, de modo que no es esperable una reacción homogénea por parte de todo el mercado ante la estrategia de extensión. Además de facilitar la aceptación e introducción de nuevos productos en el mercado, la estrategia de extensión puede generar beneficios adicionales para la marca en las diferentes categorías de producto en las que ya esté establecida y hacia la empresa en su conjunto. Se reconocen varias ventajas a la estrategia de extensión (Gómez y Mondéjar, 2004):

• La extensión puede suponer una **ampliación del significado** de la marca para los consumidores. El desarrollo de una estrategia de extensión puede ayudar a definir con mayor claridad el mercado y el ámbito de competencia de una marca.

• La extensión puede realzar y **revitalizar las líneas originales.** Una extensión bien realizada puede reforzar las asociaciones centrales de una marca contribuyendo a generar una imagen más definida y sólida.

• La extensión puede suponer una **ampliación de la cobertura del mercado**. Este aumento se puede derivar de la incorporación de características, beneficios o funciones adicionales que permiten que se pueda adquirir la marca por parte de nuevos consumidores que valoran los beneficios adicionales o que facilita la adquisición de la marca para situaciones o casos diferentes a los que se planteaba originalmente.

No obstante, es necesario señalar, igualmente, algunas posibles limitaciones de la estrategia de extensión de la cartera. Entre ellos es posible señalar los siguientes (Aaker, 2006; Gómez y Mondéjar, 2004):

• La extensión excesiva puede llegar a **confundir a los consumidores**. En muchos casos las distintas variedades de producto pueden llegar a confundir y posiblemente frustrar a los consumidores, que se encontrarán con la disyuntiva de seleccionar qué versión del producto es la apropiada para ellos.

• La extensión puede **encontrar resistencia por parte de los distribuidores.** Los puntos de venta pueden llegar a oponerse a ofrecer en sus lineales toda la extensión de productos de la empresa. No obstante, la utilización de canales electrónicos puede solventar parte de este problema.

• Una extensión poco adecuada puede hacer **fracasar y dañar la marca original.**

• Una extensión puede tener éxito pero puede **'canibalizar' las ventas del**

producto del que surge la marca original. Para ello es necesario, antes de emprender la estrategia de extensión, pensar en cómo va a afectar al producto original. En ocasiones, las extensiones se realizan de modo que los productos compiten en la misma gama o línea de productos, con lo que es posible que se desarrolle este efecto perjudicial para los productos de que surgen las marcas originales. Incluso los consumidores pueden decidir cambiar a una marca de la competencia si perciben que la extensión no se ha realizado de forma correcta.

En el caso de la IGP *Jamón de Trevélez*, las posibilidades naturales de extensión de la cartera de productos son de ámbito horizontal, es decir, la marca podría ampliar el número de líneas de producto que ofrece a través de dos vías: 1) **producción de paletas**, lo que le permitiría ampliar el número de segmentos a los que se dirige, y 2) producción de **otros productos** extraídos del cerdo (e.g., lomo embuchado, salchichón, etc.), lo que permitiría incrementar la tasa de consumo de los clientes actuales. No obstante, es necesario tener en cuenta que los requisitos exigidos para obtener una IG son elevados, por lo que es posible que la Denominación se encontrara con problemas de tipo técnico para poder lanzar otra variedad de productos que compartan el sello de origen con el jamón (e.g., problemas con los requisitos técnicos del proceso de producción). De hecho, en nuestro país sólo existen tres I.G.P.'s (ninguna D.O.P.) de embutidos ('Botillo del Bierzo', 'Salchichón de Vic' y 'Sobrasada de Mallorca') (MARM, 2008), siendo específicas de un único tipo de embutido y no genéricas. Esto pone de manifiesto la dificultad para extender la cartera de productos en la línea de incorporación de embutidos. De hecho, ninguna de las IG's de jamón de España ofrecen embutidos en su línea de productos. Teniendo en cuenta este aspecto, probablemente la primera opción (ampliar la cartera de productos ofreciendo, además del jamón, la paleta) sería la más sencilla, dadas las sinergias que existen entre ambos productos. Además, la incorporación de la paleta permitiría a la marca 'Trevélez' incrementar su cuota de mercado y mejorar su posición frente al resto de IG's que sí ofrecen jamón y paleta –todas excepto *Jamón de Teruel*.

9. El hecho de que las empresas que pertenecen al Consejo Regulador vendan, además, sus propios jamones con sus mercas particulares, ¿puede afectar al éxito de la IGP?, ¿Cree que puede afectarle positivamente?

Uno de los principales problemas que existen en la gestión de las Indicacio-

nes Geográficas (IG) (DOP's e IGP's) es el grado de competencia entre productores acogidos a una misma indicación, así como la presencia de empresas de tamaños muy diferentes (grandes empresas junto a microproductores) dentro de un mismo consejo regulador, dificultando ambos hechos tanto la construcción adecuada de potentes marcas colectivas como una coordinación efectiva entre los diferentes actores (Cambra y Villafuerte, 2009). En algunos casos, la creación de una IG en una zona determinada ha ocasionado que el número de productores en esa zona aumente notoriamente, ocasionando, a su vez, una profusión importante de marcas acogidas a esa IG, lo que puede llegar a generar aún mayor confusión entre los consumidores.

La IG como estrategia de diferenciación se configura como una estructura en la que existe competencia relativa entre las empresas que participan en ella, de modo que las características que definen el producto amparado reducen el coste de búsqueda para los consumidores sin menguar la diversidad de la oferta y la utilización del nombre de la denominación como marca colectiva, permitiendo reducir el coste de información de las empresas que participan en ella (Barco, 2007). En este sentido, la IG es un elemento positivo tanto para la marca común como para las marcas individuales. De hecho, la IG se considera como una marca colectiva con identidad propia que protege a otras marcas y les proporciona dirección, propósito y significado acogiendo a las empresas, cooperativas y productores que deseen pertenecer a ella (Martín, 2006). A veces la marca colectiva actúa a modo de paraguas, y otras como marca fuente e incluso garantía, de modo que, en muchas ocasiones, la IG deja total libertad a cada una de las marcas que bajo su manto se amparan para que realicen su propia comunicación y desarrollen sus propias promesas, pero suministrando globalmente respaldo y valor (Martínez y Jiménez, 2006). En este sentido, es necesaria la coordinación directa del Consejo Regulador entre las líneas de actuación de la gestión de la IG y las marcas asociadas, definiendo qué tipo de asociaciones y elementos de diferenciación deben predominar en cada caso (Gómez *et al.*, 2006).

En este contexto, se admite –y es hasta recomendable- la convivencia de la marca común con las marcas privadas. Tal duplicidad ofrece para los consumidores la ventaja de la doble garantía (pública y privada) aunque, al mismo tiempo, se pueden plantear problemas de convivencia y de conjugación de intereses no coincidentes. Sin embargo, la propia articulación de la IG propicia la aparición de un claro interés institucional de todas las organizaciones que la integran que ayuda a desarrollar un nivel de calidad diferenciada para la propia Denominación.

Así, la diferenciación del producto recurriendo a la vía de la denominación de origen facilita la convivencia de pequeñas y grandes empresas, puesto que el coste de las estrategias de diferenciación se minimiza (al hacerse colectivamente a través de la denominación de origen) y, además, el consumidor tiene mucho más fácil la elección gracias a la información que la marca colectiva aporta (Martín, 2006, 2009). Al mismo tiempo, la convivencia entre pequeñas y grandes empresas permite que cada una de ellas busque la especialización y diferenciación a través de las marcas privadas que participan en la Denominación. Por tanto, en este escenario es posible mantener una oferta diversa, reducir el coste de diferenciación y, además, minimizar el coste de elección de los consumidores (Martín, 2006), incrementando la demanda de la marca colectiva y, a la vez, la demanda de las marcas individuales. En nuestro caso, del conjunto de piezas comercializadas por las empresas que constituyen el Consejo Regulador del *Jamón de Trevélez* (1.000.000 en 2007), únicamente 238.794 (23,87%) fueron comercializados bajo la marca común 'Trevélez' (Diputación de Granada, 2008).

A partir de los argumentos anteriores, podemos concluir que el hecho de que las empresas que constituyen el Consejo Regulador de *Jamón de Trevélez* comercialicen de forma individual sus marcas es positivo para el desarrollo de la marca colectiva, consecuencia de las sinergias mutuas que se obtienen entre ellas.

Bibliografía

Aaker, D. (2006). *Strategic market management*, 7th ed., Wiley, NY.

ABC (2009). "El jamón fracasa en China", 9 de diciembre (disponible en http://www.abc.es/20091209/economia-economia/jamon-fracasa-china-20091209.html).

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*, McGraw-Hill, NY.

Barco, E. (2007). "Denominaciones de origen. La incidencia de la localización y deslocalización", *Distribución y Consumo*, 96 (noviembre-diciembre), pp. 27-39.

Cambra, J. y Villafuerte, A. (2009). "Denominaciones de origen e indi-

caciones geográficas: justificación de su empleo y valoración de su situación actual en España", en J. Lamo de Espinosa (ed.) El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global, Serie Mediterráneo Económico, Fundación Cajamar, Almería, pp. 329-350

Consejo Regulador del Jamón de Trevélez (CRJT) (2005). Nota de prensa, 17 de agosto.

Consejo Regulador del Jamón de Trevélez (CRJT) (2007). "Datos oficiales sobre la campaña 2005/2006", Nota de prensa, 11 de diciembre (disponible en http://www.3tres3.com/noticias_empresa/ficha.php?id=2045).

Day, G. (1984). *Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage*, West Publishing. St. Paul.

Diario de Sevilla (2009). "Estalla la burbuja del jamón ibérico", 12 de diciembre (disponible en http://www.diariodesevilla.es/article/economia/584642/estalla/la/burbuja/jamon/iberico.html).

Diputación de Granada (2008). "Trevélez, jamón de primera en tiempos de crisis", 14 de mayo (disponible en http://www.dipgra.es/inicio/noticias.php?area=0&noticia=1024).

El Economista (2009). "¿Navidad sin jamón serrano? El sector prevé una caída de las ventas del 20%", 11 de diciembre (disponible en http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1764285/12/09/Se-avecina-una-Navidad-sin-jamon-serrano-El-sector-preve-una-caida-de-las-ventas-del-20.html).

Expansión (2009). "Sobra un millón de jamones ibéricos y los precios caen", 28 de noviembre (disponible en http://www.expansion.com/2009/11/27/empresas/1259362721.html).

Extenda (2009). "Francia presenta el Jamón de Trevélez", Nota de prensa, 2 de septiembre (disponible en http://www.agendaempresa.com/noticias/17852/agricultura/francia/presenta/jamon/trevelez).

Flavián, C. y Gurrea, R. (2003). "El empleo de internet como nuevo canal de distribución: un análisis de sus principales ventajas e inconvenientes", *Distribución y Consumo*, (noviembre-diciembre), pp. 64-78.

Gómez, M. A. y Mondéjar, J.A. (2004). "Estrategias de marca (1). La extensión de marca", en A. I. Jiménez (coord.), H. Calderón, E. Delgado, J. C. Gázquez, M. A. Gómez, C. Lorenzo, M. P. Martínez, J. A. Mondéjar, M. Sánchez y L. M. Zapico, *Dirección de productos y marcas*, Ed. UOC, Barcelona, pp. 135-166.

Gómez, A. C., Santos, M. y Caldentey, P. (2006). *Catalogación y caracterización de los productos típicos agroalimentarios de Andalucía*, Accésit del VII Premio Unicaja de Investigación sobre Desarrollo Económico y Estudios Agrarios, Fundación Unicaja y Analistas Económicos de Andalucía (disponible en

https://www.unicaja.es/resources/1163691050415.pdf (1ª parte), https://www.unicaja.es/resources/1163691087419.pdf, (2ª parte), y https://www.unicaja.es/resources/1163691115022.pdf (3ª parte).

Hooley, G., Saunders, J. y Piercy, N. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*, 3ª ed., Financial Times/Prentice Hall: Harlow

Interjamón (2006). "Datos sobre la campaña 2004/2005", Boletín Mensual, octubre (disponible en http://www.interjamon.com/boletin/oct06.asp).

jamonesdetrevelez.com (2009a). "El jamón de Trevélez a la conquista del paladar francés", 1 de septiembre (disponible en http://www.jamonesdetrevelez.com/es/ultimas-noticias/113-el-jamon-de-trevelez-a-la-conquista-del-paladar-frances.html).

jamonesdetrevelez.com (2009b). "Jornadas gastronómicas sobre el jamón de Trevélez", 1 de abril (disponible en http://www.jamonesdetrevelez.com/es/ultimas-noticias/56-jornadas-gastronomicas-sobre-el-jamon-de-trevelez.html).

Junta de Andalucía (2009). "La Alhambra se mantiene como el monumento más visitado de España con casi 3 millones de personas en 2009", Nota de prensa, 12 de enero (disponible en http://www.juntadeandalucia.es/servicios/noticias/detalle/18753.html).

Langreo, A. (2006). "Las carnes y productos cárnicos con denominaciones de origen y de calidad diferenciada", *Distribución y Consumo*, 87 (mayo-junio), pp. 29-32.

Lorenzo, C., Martínez, M. P. y Andrés, E. (2009). "Diseño e implementación de los canales de distribución", en F. J. Martínez y G. Maraver (eds.) *Distribución comercial*, Delta Publicaciones, Madrid, pp. 168-203.

Martín, V. (2006). "Denominaciones de origen: una revisión en el mercado alimentario español", *Distribución y Consumo*, 90 (noviembre-diciembre), pp. **87-113.**

Martín, V. (2009). "Denominaciones de origen y calidad diferenciada en el mercado alimentario español", *Distribución y Consumo*, 106 (julio-agosto), pp. 89-102.

Martínez, M. P. y Jiménez, A. I. (2006). "La potenciación del origen en las estrategias de marketing de productos agroalimentarios. Objetivos, situación e implicaciones", *Boletín de Información Comercial Española*, 2880 (5 al 18 de junio), pp. 13-29.

Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, McGrawHill, Nueva York.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2005). *Actitud de los consumidores ante las Denominaciones de Origen de Jamón de Cerdo*

Ibérico.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2006). *Hacia dónde camina la alimentación, tendencias de consumo y de comercialización. El etiquetado de los alimentos*.

Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM) (2005). "Datos de las denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas de productos agroalimentarios. Años 2003 y 2004", *Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica*, Secretaría General del Medio Rural (disponible en http://www.mapa.es/alimentacion/pags/denominacion/documentos/Agroalimentarios2003_04.pdf).

Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM) (2006). "Datos de las denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas de productos agroalimentarios. Año 2005", *Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica*, Secretaría General del Medio Rural (disponible en http://www.mapa.es/alimentacion/pags/denominacion/documentos/Agroalimentarios2005.pdf).

Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM) (2007). "Datos de las denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas de productos agroalimentarios. Año 2006", *Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica*, Secretaría General del Medio Rural (disponible en http://www.mapa.es/alimentacion/pags/denominacion/documentos/Agroalimentarios2006.pdf).

Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM) (2008). "Datos de las denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas de productos agroalimentarios. Año 2007", *Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica*, Secretaría General del Medio Rural (disponible en http://www.mapa.es/alimentacion/pags/denominacion/documentos/Agroalimentarios2007.pdf).

Moriarty, R. y Moran, U. (1990). "Managing hybrid marketing systems", *Harvard Business Review,* 68(6), pp. 146-155.

Reglamento (CE) 510/2006 del Consejo, de 20 de marzo de 2006, sobre *la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios*

Rubio, A. y Aragón, A. (2009). "Recursos críticos y estrategias en la PYME industrial", *Información Comercial Española Revista de Economía*, 846, pp. 193-212.

San José, R. y San Martín, S. (2009). "Los canales de distribución electrónicos" en F. J. Martínez y G. Maraver (eds.) *Distribución comercial*, Delta Publica-

ciones, Madrid, pp. 662-708.
San Martín, S. (2006). "*La compraventa on-line* de alimentos en Castilla y León. Opiniones de empresas y consumidores ", *Revista del Consejo Económico* **y Social, 8, pp. 111-160.**
Slater, S. y Narver, J. (1993). "Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types", *European Journal of Marketing*, 27, pp. 33-51.
Sociedad Comercializadora del Jamón de Trevélez (SCJT) (2005). *Informe de gestión* 2004, I.G.P. Jamón de Trevélez.
Soitu (2009). "Extenda apoya la presencia del jamón de Trevélez en el mercado japonés", 13 de febrero (disponible en http://www.soitu.es/soitu/2009/02/13/info/1234524359_760410.html).
Swissinfo (2008). "Suiza incorpora el jamón serrano a su dieta", 27 de septiembre (disponible en http://www.swissinfo.ch/spa/index.html?cid=6912152).
Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (2006). Estrategias de distribución comercial, Thomson: Madrid.
Wright, P., Kroll, M., Chan, P. y Hamel, K. (1991). "Strategic profiles and performance: an empirical test of select key propositions", Journal of the Academy of Marketing Science, 19, pp. 245-254.

Capítulo IX

L'Oréal: Cosmética para todos

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Evalúe el grado de rivalidad competitiva existente en el sector de la cosmética y perfumería.

2. Confeccione una matriz de diagnóstico de la cartera de productos para cada una de las divisiones operacionales.

3. ¿Utiliza el Grupo L'Oréal el concepto de segmentación? En caso afirmativo, ¿qué estrategia sigue?, ¿en función de qué variable o variables segmenta el mercado?

4. Comente la estrategia de expansión internacional de L'Oréal. Justifique y compare las diferentes formas de acceso a mercados exteriores utilizadas.

5. Analice la/s estrategia/s de marca del Grupo L'Oréal para las divisiones operacionales del grupo. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la estrategia de marcas múltiples que realiza el grupo?

6. ¿Cuáles son las principales sinergias comerciales que obtiene el Grupo L'Oréal con la estrategia de diversificación desarrollada?

7. ¿Considera adecuada la política multicanal de distribución de las distintas marcas? Justifique la respuesta.

SOLUCIÓN

1. Evalúe el grado de rivalidad competitiva existente en el sector de la cosmética y perfumería

Considerando el marco de cinco fuerzas competitivas de M. E. Porter, nos centramos en el análisis de la rivalidad dentro del sector.

Para evaluar el grado de rivalidad del sector establecemos quiénes son la competencia del Grupo L'Oréal. La competencia de L'Oréal está formada por todas aquellas empresas que se dedican a la fabricación y/o comercialización de productos cosméticos, perfumes y dermocosmética. Para obtener información de los competidores, el alumno puede consultar la página web de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (http://www.stanpa.es) y ver el listado de empresas asociadas. En total, la asociación cuenta con unas 237 empresas asociadas en 2005 que comercializan distintas marcas. Otra forma de conocer la competencia es a través de la visita a distintos puntos de venta donde se comercializan los productos del Grupo L'Oréal (peluquerías, grandes superficies, supermercados, hipermercados, droguerías, perfumerías y farmacias) e identificar las marcas competidoras.

El análisis de la competencia realizado para conocer el grado de rivalidad competitiva se ha realizado para cada una de las divisiones operacionales del Grupo L'Oréal debido a que el tipo de producto, el público objetivo y el canal de distribución utilizado son distintos en cada una de las divisiones (tabla 1). Para el análisis de la competencia sólo se han tenido en cuenta aquellas marcas de productos similares que utilizan el mismo canal[1].

a. Productos profesionales

Tabla 1-1. Marcas del Grupo L'Oréal y marcas competidoras por divisiones operacionales/familia de productos

DIVISIÓN OPERACIONAL	MARCAS DE L'ORÉAL/ MARCAS COMPETIDORAS
PRODUCTOS PROFESIONALES Producto: Cuidado del cabello Público objetivo: Profesionales y Consumidor final Canal de distribución: Salones de peluquería	L'Oréal Professionnel Kérastase Redken Inné
	Schwarzkopf Professional Revlon Professional Yunsey Echosline Jojoba Alter Ego

El Grupo L'Oréal cuenta con cuatro marcas mientras que la competencia comercializa alrededor de la seis marcas. Por tanto, podemos decir que el grado de rivalidad en el segmento de productos profesionales (productos para el cuidado del cabello que se vende en peluquerías) es medio al existir algunas empresas competidoras.

b. Productos gran público

Tabla 1-2. Marcas del Grupo L'Oréal y marcas competidoras por divisiones operacionales/familia de productos

DIVISIÓN OPERACIONAL	MARCAS DE L'ORÉAL/ MARCAS COMPETIDORAS
PRODUCTOS GRAN PÚBLICO *Producto:* Cuidado del cabello, cosmética decorativa y cuidado de la piel *Público objetivo:* Consumidor final-mercado de gran consumo *Canal de distribución:* grandes superficies, supermercados, hipermercados, droguerías y perfumerías	Cuidado del cabello, cosmética y cuidado de la piel: L'Oréal Paris y Garnier *Cosmética:* Maybelline New York
	Cuidado del cabello: Schwarzkopf, Wella, Revlon, Pantene Pro-V, H&S, Sunsilk, Timotei, Natural Money, Dove, Palmolive, Naturaleza y Vida o Llongueras *Cosmética:* Maxfactor, Rimmel, Pinaud, Bourjois, Astor, Deborah, Sisley, Artdeco, Venus o Isadora *Cuidado de la piel:* Nivea, Pond's, Vitesse, Diadermine, Olay, Sisley o Clean & Clear

El Grupo L'Oréal comercializa tres marcas, dos de ellas ofrecen productos para el cuidado del cabello, cosmética y cuidado de la piel y la otra sólo productos de cosmética decorativa. Las empresas de la competencia que comercializan productos para el cabello son numerosas disminuyendo el número de empresas que comercializan productos de cosmética y cuidado de la piel. Por tanto, el grado de rivalidad en el segmento de productos gran público (cuidado del cabello, cosmética decorativa y cuidado de la piel que se vende en grandes superficies, supermercados, hipermercados, droguerías y perfumerías) es elevado para productos para el cabello y medio para productos de cosmética y cuidado de la piel.

1. Por ejemplo, en el caso de cosmética y cuidado facial no se han tenido en cuenta marcas, como p.e., Avon o Christian Line, entre otras, como marcas competidoras que utilizan la venta directa como canal. Además la cuota de mercado de venta directa es de escasa importancia, sólo el 3,8% de las ventas se realizaron a través de este canal.

c. Productos de lujo

Tabla 1-3. Marcas del Grupo L'Oréal y marcas competidoras por divisiones operacionales/familia de productos

DIVISIÓN OPERACIONAL	MARCAS DE L'ORÉAL/ MARCAS COMPETIDORAS
PRODUCTOS DE LUJO *Producto:* Cosmética decorativa, cuidado de la piel y perfumes-fragancias *Público objetivo:* Consumidor final-mercado reducido *Canal de distribución:* perfumerías seleccionadas o en "stands" de grandes almacenes	*Cosmética:* Helena Rubinstein Cuidado de la piel: Biotherm Perfumes-Fragancias: Lancôme, Giorgio Arman, Cacharel, Ralph Lauren, Paloma Picasso, Guy Laroche y Viktor & Rolf
	Cosmética y cuidado de la piel: Channel, Clinique, Clarins, Dior, Shiseido, Guerlain, Channel, Revlon, Yves Saint Laurent, Estée Lauder, Elizabeth Arden, Sisley, La Praire, Kanebo, Loewe, Boss o Lab *Perfumes-Fragancias:* Yves Saint Laurent, Loewe, Lancaster, Carolina Herrera, Dolce & Gabbana, Armani, Boss, Jean Paul Gaultier, Channel, Christian Dior, Kenzo, Givenchy o Rochas

El Grupo L'Oréal comercializa diez marcas, una relacionada con la cosmética, otra con el cuidado de la piel y ocho marcas con los perfumes-fragancias. Las empresas de la competencia que comercializan tanto productos de cosmética y cuidado de la piel como perfumes-fragancias son numerosas. Por tanto, el grado de rivalidad en el segmento de productos de lujo (cosmética decorativa, cuidado de la piel y perfumes-frangancias que se vende en perfumerías seleccionadas o "stands" de grandes almacenes) es elevado.

d. Cosmética activa

Tabla 1-4. Marcas del Grupo L'Oréal y marcas competidoras por divisiones operacionales/familia de productos

DIVISIÓN OPERACIONAL	MARCAS DE L'ORÉAL/ MARCAS COMPETIDORAS
COSMÉTICA ACTIVA *Producto:* Cosmética y cuidado de la piel *Público objetivo:* Consumidor final-mercado reducido *Canal de distribución:* Farmacias	*Cosmética-cuidado de la piel: Vichy y La Roche-Posay* *Cosmética oral : Innéov*
	Cosmética-cuidado de la piel: Roc, Eucerin, Avene, Galenic, Sensilis o Lotalia *Cosmética oral:* Oenobiol

El Grupo L'Oréal comercializa tres marcas, dos de cosmética-cuidado de la piel y una de cosmética oral. Existen varias empresas que comercializan productos de cosmética-cuidado de la piel mientras que en el caso de la cosmética

oral solo existe un competidor. Por tanto, el grado de rivalidad en el segmento de cosmética activa (productos cosméticos-cuidado de la piel y cosmética oral que se vende en farmacias) es media para los productos de cosmética-cuidado facial y baja para los cosméticos oral.

A partir del número de marcas existente en cada división, y la intensidad y dinámica competitiva que hay en cada una, y a partir de las fuentes de información arriba indicadas, se establecen diferentes grados de rivalidad, como se recogen en la tabla 2.

A modo de resumen, la tabla 2 nos indica el grado de rivalidad de cada familia de productos para cada una de las divisiones operacionales del grupo.

Tabla 2. Grado de rivalidad por divisiones operacionales/ familia de productos

DIVISIÓN OPERACIONAL/FAMILIA DE PRODUCTOS	GRADO DE RIVALIDAD POR DIVISIÓN OPERACIONAL/ FAMILIA DE PRODUCTOS
PRODUCTOS PROFESIONALES/Cuidado del cabello	Medio
PRODUCTOS GRAN PÚBLICO/Cuidado del cabello	Elevado
PRODUCTOS GRAN PÚBLICO/Cosmética	Medio
PRODUCTOS GRAN PÚBLICO/Cuidado de la piel	Medio
PRODUCTOS DE LUJO/Cosmética	Elevado
PRODUCTOS DE LUJO/Cuidado de la piel	Elevado
PRODUCTOS DE LUJO/Perfumes-Fragancias	Elevado
COSMÉTICA ACTIVA/Cosmética	Medio
COSMÉTICA ACTIVA/Cuidado de la piel	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Para poder establecer el grado de rivalidad de cada división operacional (canal de distribución) de L'Oréal, en las divisiones donde existe más de una familia de productos, como ocurre en Productos Gran Público, Productos de Lujo y Cosmética Activa, se ha tenido en cuenta el Informe de Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa) para establecer el grado de rivalidad de la división en su conjunto (ver tabla 3).

Tabla 3. Reparto de ventas por familia de productos de cosmética y perfumería

FAMILIA DE PRODUCTOS	CUOTA DE MERCADO (%)
CUIDADO DE LA PIEL	25,9
PERFUMES-FRAGANCIAS	23,3
CUIDADO DEL CABELLO	22,9

ASEO	19,6
COSMÉTICA	8,3

Fuente: ASOCIACIÓN NACIONAL DE PERFUMERÍA Y COSMÉTICOS (2007)

Teniendo en cuenta la información de la tabla 3, podemos decir que el nivel de rivalidad de cada división operacional es el siguiente (ver tabla 4):

Tabla 4. Grado de rivalidad por divisiones operacionales

DIVISIÓN OPERACIONAL/ FAMILIA DE PRODUCTOS	GRADO DE RIVALIDAD POR DIVISIÓN OPERACIONAL/ FAMILIA DE PRODUCTOS	GRADO DE RIVALIDAD POR DIVISIÓN OPERACIONAL (CANAL DE DISTRIBUCIÓN)
PRODUCTOS PROFESIONALES/Cuidado del cabello	Medio	Medio
PRODUCTOS GRAN PÚBLICO/Cuidado del cabello	Elevado	Elevado
PRODUCTOS GRAN PÚBLICO/Cosmética	Medio	
PRODUCTOS GRAN PÚBLICO/Cuidado de la piel	Medio	
PRODUCTOS DE LUJO/Cosmética	Elevado	Elevado
PRODUCTOS DE LUJO/Cuidado de la piel	Elevado	
PRODUCTOS DE LUJO/Perfumes-Fragancias	Elevado	
COSMÉTICA ACTIVA/Cosmética	Medio	Medio
COSMÉTICA ACTIVA/Cuidado de la piel	Bajo	

Fuente: Elaboración propia

Por último, para establecer el grado de rivalidad del sector de la cosmética y perfumería tenemos en cuenta la importancia de cada uno de las divisiones en el sector a través de los datos aportados en el Informe de Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa) (ver tabla 5).

Tabla 5. Distribución de ventas de productos de cosmética y perfumería por canal

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	CUOTA DE MERCADO (%)
GRAN CONSUMO	49,3
SELECTIVIDAD	27,8
FARMACIA	9,7
PELUQUERÍA PROFESIONAL	7,5
VENTA DIRECTA	3,8
ESTÉTICA PROFESIONAL	1,9

Fuente: ASOCIACIÓN NACIONAL DE PERFUMERÍA Y COSMÉTICOS (2007)

Por tanto, el grado de rivalidad sector de cosmética y perfumería es elevado, tratándose de un sector que genera elevados ingresos (4.445,71 M de € en 2005) aunque con fuertes barreras de entrada debido a la alta diferenciación de los productos, a la lealtad a la marca por parte de los consumidores y a los requisitos de capital y de I+D necesarios. Sin embargo, es una industria atractiva para algunas empresas (competidores potenciales) donde las barreras de entrada son menores y se pueden aprovechar sinergias (los laboratorios farmacéuticos o empresas de química "fina").

2. Confeccione una matriz de diagnóstico de la cartera de productos para cada una de las divisiones operacionales

Entre los distintos modelos para el diagnóstico estratégico de la cartera de productos elegimos construir una matriz que nos permita conocer el atractivo del mercado y la competitividad de la empresa. Concretamente, la matriz "Atractivo del Mercado-Competitividad" o Enfoque Mckinsey-General Electric (MK-GE). En esta matriz para determinar el "atractivo del mercado" no basta con conocer su tasa de crecimiento, sino también se tienen en cuenta un conjunto de variables de mercado, competitivas, financieras y económicas, tecnológicas y sociopolíticas. Para estudiar la "competitividad de un producto" no es suficiente con realizar una comparación sobre la base de la participación relativa en el mercado, sino que además se requiere de un grupo de variables que reflejen su situación más o menos ventajosa. Por otro lado, esta matriz opera con datos numéricos procedentes de estimaciones subjetivas que este caso son realizadas por cada uno de los alumnos conocedores de la realidad empresarial del Grupo L'Oréal y el mercado donde opera (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002)[2] .

Para la construcción de la matriz "Atractivo del Mercado-Competitividad" seguiremos las siguientes fases (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002): 1) identificación de los factores relevantes, 2) evaluación y ponderación de los factores, 3) posicionamiento de los negocios en la matriz, y 4) recomendaciones estratégicas.

2.Un análisis de diversas metodologías de análisis de carteras de negocios puede verse en Martén (1988).

1) **Identificación de los factores relevantes externos o internos.**

Seleccionamos los factores relevantes claves para las dimensiones "atractivo del mercado" y "posición competitiva del mercado":

- Atractivo del mercado: tamaño del mercado, tasa de crecimiento, grado de concentración y barreras de entrada.
- Posición competitiva del mercado: cuota de mercado, tasa de crecimiento de la cuota de mercado, imagen lograda y capacidad de adaptación al mercado.

2) **Evaluación y ponderación de los factores.**

Evaluamos y ponderamos cada uno de los factores seleccionados para cada una de las divisiones operacionales de L'Oréal:

- División productos profesionales (tabla 6).
- División productos gran público (tabla 7).
- División productos de lujo (tabla 8).
- División cosmética activa (tabla 9).

Primero se ponderan los distintos factores en función de su importancia relativa y después se establece el nivel al que queda representado el factor para un mercado y una división de productos. Una vez realizadas las valoraciones, se obtiene una medida cuantitativa sobre el atractivo del mercado y otra sobre el nivel de competitividad de la división de productos con el fin de poder representarlo gráficamente (ver tablas 6, 7, 8 y 9).

Tabla 6. Evaluación y ponderación de factores para productos profesionales

FACTORES	PONDERACIÓN	VALOR (1 A 10)	TOTAL
Atractivo del mercado			
Tamaño del mercado	45	5	225
Tasa de crecimiento	30	6	180
Grado de concentración	10	4	40
Barreras de entrada	15	3	45
Total	**100**		**490**
Posición competitiva del mercado			
Cuota de mercado	35	8	280
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	6	180
Imagen lograda	20	7	140
Capacidad de adaptación al mercado	15	8	120
Total	**100**		**720**

Tabla 7. Evaluación y ponderación de factores para productos gran público

FACTORES	PONDERACIÓN	VALOR (1 A 10)	TOTAL
Atractivo del mercado			
Tamaño del mercado	55	10	550
Tasa de crecimiento	30	8	240
Grado de concentración	10	2	20
Barreras de entrada	5	2	10
Total	**100**		**820**
Posición competitiva del mercado			
Cuota de mercado	35	6	210
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	5	150
Imagen lograda	20	8	160
Capacidad de adaptación al mercado	15	5	75
Total	**100**		**595**

Tabla 8. Evaluación y ponderación de factores para productos de lujo

FACTORES	PONDERACIÓN	VALOR (1 A 10)	TOTAL
Atractivo del mercado			
Tamaño del mercado	50	8	400
Tasa de crecimiento	30	9	270
Grado de concentración	10	2	20
Barreras de entrada	5	1	5
Total	**95**		**695**
Posición competitiva del mercado			
Cuota de mercado	35	7	245
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	5	150
Imagen lograda	20	8	160
Capacidad de adaptación al mercado	15	5	75
Total	**100**		**630**

Tabla 9. Evaluación y ponderación de factores para cosmética activa

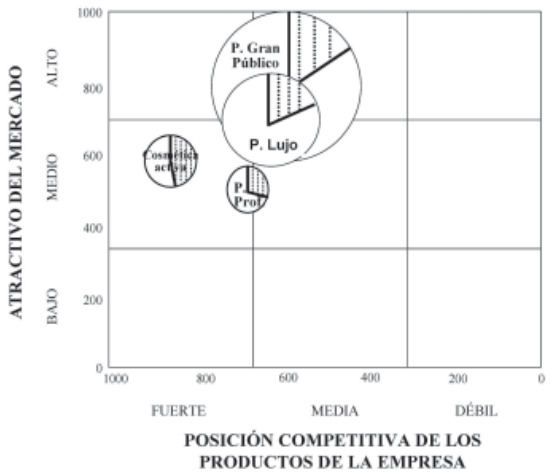
FACTORES	PONDERACIÓN	VALOR (1 A 10)	TOTAL
Atractivo del mercado			
Tamaño del mercado	45	6	270

Tasa de crecimiento	30	8	240
Grado de concentración	10	4	40
Barreras de entrada	15	3	45
Total	**100**		**595**
Posición competitiva del mercado			
Cuota de mercado	35	10	350
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	8	240
Imagen lograda	20	8	160
Capacidad de adaptación al mercado	15	8	120
Total	**100**		**870**

3) **Posicionamiento de los negocios en la matriz**

Una vez realizadas las ponderaciones se posiciona cada división de producto en la matriz *atractivo-competitividad*, ubicando en el eje vertical el "atractivo de mercado" y en el horizontal la "posición competitiva de la empresa" (ver figura 1). En la representación de cada división de producto, la dimensión de las circunferencias es proporcional al volumen de ventas de cada división de producto en el mercado. También se representa la cuota que cada división de producto de L'Oréal España tiene en su mercado a través de la porción rayada de cada circunferencia. Así, los productos profesionales alcanza al 29,92% de su producto-mercado, pero la cosmética activa llega a suponer el 44,51% (ver tabla 10).

Figura 1. Matriz atractivo-competitividad



Las distintas divisiones se encuentran situadas en la zona alta y media de "atractivo del mercado" y en la zona de fuerte y media respecto a la "posición competitiva de las divisiones de productos de la empresa".

Tabla 10. Cuota de mercado de L'Oreal España por división operacional (M de €)

DIVISIÓN OPERACIONAL	VENTAS DE L'ORÉAL ESPAÑA EN 2004	VENTAS DEL SECTOR EN 2004	CUOTA DE MERCADO DE L'ORÉAL ESPAÑA (%)
Cuota de mercado	35	10	350
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	30	8	240
Imagen lograda	20	8	160
Capacidad de adaptación al mercado	15	8	120
Total	**100**		**870**

4) **Realización de las oportunas recomendaciones estratégicas**

Una vez situadas las divisiones de producto en la matriz atractivo-competitividad, el enfoque MK-GE establece un conjunto de estrategias genéricas consideradas idóneas en función del cuadrante de la matriz en la que se sitúa el negocio (ver figura 2).

Figura 2. Estrategias genéricas según la matriz atractivo-competitividad

Fuente: MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2002)

La matriz recoge el liderazgo que L'Oreal tiene en el mercado españo. A con-

tinuación comentamos brevemente la estrategia más adecuada para cada una de las divisiones de producto en función de su situación en la matriz:

• **División productos profesionales:** Atractivo de mercado medio y posición competitiva fuerte-media. La estrategia a desarrollar es "inversión y crecimiento selectivo". Se deben proporcionar los recursos suficientes para mantener su posición en el mercado e incluso para poder superarla, aunque se lleve a cabo de forma más intensa en los productos con más potencialidad.

• **División productos gran público:** Atractivo del mercado alto y posición competitiva media-fuerte. La estrategia a desarrollar es "inversión y crecimiento selectivo". Se deben identificar los segmentos con mayor crecimiento e invertir recursos suficientes para mantener la posición y para apoyar el crecimiento de varios de sus productos. A esta división se le deben asignar recursos de forma más prioritaria que a otras divisiones.

• **División productos de lujo:** Atractivo del mercado medio-alto y posición competitiva media-fuerte. La estrategia a seguir es "selectiva". Se aconseja una inversión selectiva aunque su posición también aconseja un crecimiento selectivo, identificando los segmentos con más crecimiento e invirtiendo los recursos necesarios para mantener o superar la posición, según el producto.

• **División cosmética activa:** Atractivo del mercado medio y posición competitiva fuerte. La estrategia a aplicar es "inversión y crecimiento selectivo". Se trata de unos productos con importantes posibilidades de crecimiento, por lo que se deben proporcionar el apoyo suficiente para mantener su posición en el mercado y, sobre todo, para poder superarla.

3. ¿Utiliza el Grupo L'Oréal el concepto de segmentación? En caso afirmativo, ¿qué estrategia sigue?, ¿en función de qué variable o variables segmenta el mercado?

El grupo L'Oréal realiza segmentación del mercado siguiendo una estrategia de cobertura de los segmentos del mercado diferenciada. El grupo diferencia la oferta de productos (cuidado del cabello, cuidado de la piel, cosmética decorativa, y perfumes y fragancias) con el objeto de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado: profesionales, gran público, selectivo y farmacia (ver tabla 11).

Tabla 11. Modelo de selección del mercado objetivo

	PROFESIONALES	GRAN PÚBLICO	SELECTIVO	FARMACIA
CUIDADO DEL CABELLO				
CUIDADO DE LA PIEL				
COSMÉTICA DECORATIVA				
PERFUMES Y FRAGANCIAS				

El riesgo de esta estrategia es elevado debido a la dispersión de recursos y el aumento de costes que se produce (especialmente en comunicación, con la necesidad de desarrollar distintas campañas). El atractivo de esta estrategia para L'Oréal es que le permite optar por una cobertura prácticamente total del producto-mercado o por una especialización selectiva. La especialización selectiva llevada a cabo por el grupo, permite diferenciarse mediante la adaptación de los atributos físicos del producto, de los servicios añadidos o de las variables de marketing.

L'Oréal no produce los mismos productos para todos los segmentos de mercado. Existen equipos de trabajo para cada marca y a veces compiten entre sí, incluso dentro del mismo segmento de mercado como es el caso de L'Orèal Paris y Maybelline New York. Los productos de cada marca son muy diferentes, persiguiendo la diferenciación en todos los aspectos posibles (fórmula, envase, publicidad o canal de venta) (ELPAIS.COM, 2007).

Con objeto de llegar con más precisión al mercado, desde enero de 2007 L'Oréal ha implantado un nuevo sistema de CRM *(Customer Relationship Management)* en todas sus divisiones obteniendo como resultado un incremento de las tasas de fidelización gracias a una segmentación más exacta. La implantación de este sistema tiene como objetivo ampliar el alcance de sus productos a través de un mayor conocimiento de los consumidores (FRANGANCIAS Y COSMÉTICOS, 2007; MARKETINGDIRECTO.COM, 2007).

Considerando la amplia oferta que ofrece L'Oréal, en la estrategia de cobertura del mercado de referencia sigue **una estrategia de diferenciación con cobertura completa del mercado de referencia.** Aunque inicialmente L'Oréal desarrollara una segmentación sociodemográfica (segmentación indirecta), la mayor evolución hacia patrones en el comportamiento de compra del consumidor más complejos y diversos ha desplazado más la segmentación hacia el tipo directo (véase CRAVENS Y PIERCY 2003). Así, la **segmentación por beneficios buscados** y basada en **estilos de vida** de moda, preocupación por la salud y hedonismo se han impuesto, desarrollando líneas de productos en

base a determinadas ventajas buscadas que vienen siendo desarrolladas por L'Oréal en sus políticas de marketing. Así, Garnier está dirigida a consumidores que viven la moda, caracterizados por su naturalidad y facilidad de uso que pueden disponer del producto en varios países. Helena Rubistein está dirigida a consumidoras selectivas que demandan vanguardia científica en el cuidado de la piel, marcando tendencias. Para el hombre preocupado por su salud y apariencia física la línea Biotherm Homme está configurada al efecto.

Las pautas del comportamiento de compra y, en particular, el papel que juegan los centros comerciales como puntos de abastecimiento general del consumidor actual, ha llevado a implementar también la **segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo.** Así, Elvive de L'Oréal Paris, Men Expert de L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Delial son marcas de cosmética disponibles en supermercados e hipermercados, considerándose como "cosmética no selectiva" o "de gran público" (véase KOTLER, LANE, CÁMARA Y MOLLÁ 2006).

Evidentemente, el dinamismo del mercado de bienes de consumo obliga a un análisis constante que permita actualizar las ventajas resaltadas. Es precisamente la dificultad de alcanzar un alto nivel introspectivo en el consumidor lo que dificultad este tipo de segmentaciones (véase LAMBIN 2003 para una revisión de los problemas y limitaciones de las bases de segmentación consideradas).

4. Comente la estrategia de expansión internacional de L'Oréal. Justifique y compare las diferentes formas de acceso a mercados exteriores utilizadas

L'Oréal, a pesar de su marcado acento francés, es una empresa global que está situada en más de 150 países con un crecimiento medio anual del 8%, lo que significa que crece más rápido que el mercado. El crecimiento no es igual en todos los mercados; se crece menos en el mercado europeo y más en los mercados emergentes como China, Rusia, México, Brasil o Dubai. En estos países, el desarrollo económico es una oportunidad para la industria cosmética porque aunque actualmente son mucho más pequeños que el mercado europeo, crecen a mayor ritmo. Además, millones de personas están mejorando su situación económica cada año lo que les permite acceder a estos productos. El grupo estima que entre 60 y 70 millones de habitantes de esos mercados emergentes tienen acceso por primera vez a sus marcas y que esta situación se mantendrá

los próximos 20 años (ELPAIS.COM, 2007).

L'Oréal, como empresa global, sigue una estrategia de expansión internacional adoptando una posición intermedia entre la estandarización y la adaptación aunque se acerca más a la estandarización con cierta adaptación de la marca al país en algunos mercados. De hecho, la estrategia de L'Oréal es más o menos la misma en los mercados emergentes que en países europeos. Las marcas son totalmente internacionales por lo que los responsables de cada una de ellas en cada mercado piensan de forma global. No piensan sólo en sus regiones, intentando tener una única visión en términos de estrategia, de publicidad, etc. Por tanto, la estrategia para cada marca es la misma, el modelo de negocio es el mismo, los productos son más o menos los mismos (cierta adaptación al mercado), y la distribución se intenta también que sea la misma cuando es posible (p.e.: Vichy es una marca que se comercializa a través de farmacias en mercados donde hay farmacias como en Europa, pero en países donde no hay farmacias como ocurre en EE.UU. se está intentando comercializar en droguerías y por tanto la estrategia tiene que ser diferente) (ELPAIS.COM, 2007).

Aunque se trata de una empresa global con marcas internacionales, no intenta exportar la visión europea de la belleza a todo el mundo. De hecho, el grupo posee una marca de productos específicos para gente de descendencia africana (Carson), una marca japonesa (Shu Uemura), que no sólo es para japoneses, pero es perfecta para asiáticos, y dos marcas chinas (Mininurse o Yue-Sai). Además de las marcas europeas (como L'Oréal Paris, Vichy o Lancôme) o americanas (como Maybelline o Kiehl's). La estrategia de L'Oréal es tener un portafolio de marcas que les permita dirigirse a todos los consumidores del mundo. Por tanto, la estrategia de internacionalización de la compañía consiste en desarrollar productos que respondan a las necesidades de los consumidores de todo el mundo con pleno respeto a la diversidad cultural; en este caso, adaptando los productos a las necesidades específicas como ocurre en el mercado asiático y chino.

Respecto a la forma de acceso a los mercados exteriores, vamos a analizar como se ha realizado en mercados distintos al europeo en los últimos años. Para ello consultamos las noticias relacionadas con el acceso a otros mercados que encontramos en su página web (http://www.loeral.com) así como en la sección de presencia en el mundo. A continuación, se describe como se llevo a cabo la entrada en mercados como los de Estados Unidos, China, Japón, Brasil, Líbano y otros mercados emergentes de oriente medio.

- **Estados Unidos:** Entro en el mercado en 1907 y en 1953 se incorporó

como socio de la empresa Cosmair, Inc. A lo largo de los años han ido adquiriendo distintas marcas como SkinCeuticals en 2005, ARTec en 2002, Biomedic en 2001, Matrix, Kiehl's y Carson en 2000 Soft Sheen en 1998y Maybelline en 1997. En la actualidad, L'Oréal USA es una empresa subsidiaria de L'Oréal.

• China: Entrada en el mercado en 1997 comercializando las marcas L'Oréal Paris, Vichy y Lancôme y más tarde Maybelline. En los últimos años ha adquirido dos marcas chinas Mininurse (en 2003) y Yue-Sai (en 2004). En 2005 se inauguró un centro de investigación en Shangai.

• Japón: Entrada en el mercado en 1965 comercializando distintas marcas de L'Oréal de las divisiones de productos profesionales, gran público y lujo, y desde 1999, Maybelline. En 2003 adquiere la marca japonesa Shu Uemura.

• Brasil: Entrada en el mercado en 1939 a través de un agente. En 1959 nace LÒréal Brasil como subsidiaria de L'Oréal. En 1960 se pone en funcionamiento una fábrica y en 1999 se instala en este país un centro de distribución.

• Líbano: Entrada en el mercado en los años 60 distribuyendo sus productos por mediación de agentes locales. Posteriormente, en 1998 se crea una oficina de coordinación en Beirut. En el año 2000, se crea la filial en este país L'Oréal Libano que se ocupa del marketing y de la comercialización de los productos de las divisiones profesional y gran público, y desde 2001 de las marcas de la división productos de lujo.

• En países como Arabia Saudita, Bahrein, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Kubait, Oman, Pakistan, Qatar, Siria y Yemen está presente por medio de agentes coordinados desde L'Oréal Middle East que se implantó en Dubai en 1998.

Siguiendo a MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2003) podemos decir que la forma de acceso a nuevos mercados fue, inicialmente, mediante **exportación directa** a agentes locales que actúan como distribuidores de los productos del grupo en sus respectivos mercados (Arabia Saudita, Bahrein, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Kubait, Oman, Pakistan, Qatar, Siria y Yemen). Posteriormente, cuando el mercado alcanza un nivel de desarrollo importante se crean **empresas subsidiarias comerciales y filiales** de L´Oréal en el país al objeto de tener control sobre las actividades de marketing y los canales de distribución (Líbano, Dubai, entre otros), que en muchos casos llegan a ser de **producción** en lo que se denomina también **inversión directa** (LAMBIN 2003) (p.e., España, Brasil, Estados Unidos, Japón, China).

En muchos de estos países, la compañía ha ido adquiriendo distintas empresas o marcas, más que para aumentar el tamaño empresarial del grupo, se pretende acceder a nuevos productos-mercado y ganar más rápidamente cuota de mercado. P.e., la adquisición de Delial (perteneciente al grupo Sara Lee) en 2005 supuso no sólo el aumentó de la cuota de mercado de L'Oréal del 13% al 30% en el mercado de cremas solares, sino conquistar el canal de gran consumo, que comprende supermercados, híper, grandes droguerías, grandes almacenes y pequeñas perfumerías (CINCO DÍAS 2005). La política de adquisiciones de otras marcas (como Delial o The Body Shop en 2006) mantiene las marcas, aunque sí puede haber reestructuraciones en el ámbito productivo.

5. Analice la/s estrategia/s de marca del Grupo L'Oréal para las divisiones operacionales del grupo. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la estrategia de marcas múltiples que realiza el grupo?

En aquellas compañías en las que existen diferentes marcas y productos, la gestión de marcas debe llevarse a cabo más como un sistema con interdependencias que como estrategias independientes (CRAVENS Y PIERCY 2003).

Para analizar la estrategia de marca que sigue el Grupo L'Oréal vamos a analizar en primer lugar la estrategia que sigue al nivel de grupo, después analizaremos la estrategia que sigue en las divisiones operacionales, y por último, la estrategia que sigue dentro de cada una de las marcas.

A nivel de grupo, L'Oréal sigue una **estrategia multimarca** ya que tiene a la venta más de 500 marcas y más de 2.000 productos distintos. L'Oréal ha tendido de forma natural a multiplicar las marcas a medida que ha entrado en nuevos segmentos y en nuevos canales de distribución. Además, los procesos de adquisición que han tenido lugar en el grupo a lo largo de los años (como Maybelline, Kiehl's[3] o las recientes Delial o The Body Shop) han incrementado notablemente el número de marcas.

Dentro de cada una de las cuatro divisiones operacionales en las que L'Oréal

3. Marca estadounidense adquirida en 2000 por L'Oréal que se comercializa en más de 15 países y que fue lanzada en España en 2006 con la apertura en Madrid de una tienda donde se venden 180 referencias a un precio medio de 24 euros. Estos productos se venden en tiendas propias y en grandes almacenes. La novedad del modelo de negocio de Kiehl's es su sistema de marketing alternativo, sin publicidad convencional, y basado únicamente en la distribución de sus productos y en el boca oreja.

divide su negocio, la estrategia que se sigue es también una **estrategia multimarca**, comercializando distintas marcas para cada una de las divisiones (ver tabla 12). Esta estrategia multimarca que realiza el grupo se debe principalmente a la heterogeneidad que existe entre los productos de distintas divisiones (p.e.: Kérastase y Garnier)[4] y a la propia heterogeneidad de los productos que se comercializan dentro de la misma división (p.e.: Kérastase y Redken)[5]. Esta estrategia se fundamenta en la estrategia de cobertura completa del mercado que tiene establecida L'Oréal.

Tabla 12. Marcas L'Oréal España por divisiones operacionales

L'Oréal Productos Profesionales	L'Oréal Productos de Gran Público	L'Oréal Productos de Lujo	Cosmética Activa
L'Oréal Professionnel Kérastase Redken Inné	L'Oréal París Garnier Maybelline New York	Lancôme Biotherm Helena Rubinstein Giorgio Armani Cacharel Ralph Lauren Paloma Picasso Guy Laroche Viktor & Rolf	Vichy La Roche-Posay Innéov

Fuente: L'ORÉAL ESPAÑA (2007)

Esta desvinculación entre los productos del mismo grupo permite que el consumidor no puede asociar los productos de distintas marcas evitando el posible desprestigio a los productos del segmento selectivo (p.e., en principio, un consumidor no sabe que Vichy que se vende en farmacias o Biotherm que se comercializa a través de perfumerías selectivas, son marcas que pertenecen al mismo grupo que la marca L'Oréal Paris que se vende en supermercados, hipermercados, etc., todas ellas comercializan productos para el cuidado de la piel).

Dentro de cada una de las marcas principales, L'Oréal realiza una **extensión de la marca** para cada unos de sus productos como ocurre en la marca Garnier (con Natea, Belle Color, Movida, Fructis, Ultra Suave, Grafic, Synergie, Ambre

4. Kérastase se distribuye en peluquerías como productos para el cabello de alta gama y dirigidos a un segmento de población de edad media y media-alta, mientras que la marca Garnier se comercializa a través de supermercados, hipermercados, etc. Como productos de gama media y dirigidos a un segmento de población mucho más joven.

5. Aunque ambas marcas se distribuyen a través de salones de peluquería, la marca Kérastase está dirigida un segmento de población de edad superior que la marca Redken que está dirigida al público joven y urbano.

Socaire y Delial) o Vichy (con Retic C, Thermal S, Nutrilogie, Lifactiv, Capital Soleil y Dercos).

Cuando se produce la adquisición de marcas a otras empresas el grupo mantiene el nombre de la marca adquirida siguiendo una estrategia de marca nueva (como ocurrió con la adquisición de la marca norteamericana Maybelline, o las recientes adquisiciones de Delial o The Body Shop). También cuando desde dentro del propio grupo se lanzan nuevos productos con funciones distintas a las habituales se ha seguido una estrategia de marca nueva como ocurrió con los productos de cosmética oral comercializados bajo la marca Innéov en el año 2004 (joint venture entre L'Oréal y Nestlé). En la actualidad, Coca-Cola y L'Oréal están trabajando en el lanzamiento de un nuevo producto que se comercializará bajo una nueva marca, Lumaé. Se trata de una bebida con beneficios cosméticos dirigido a mujeres preocupadas por su salud y bienestar de más de 25 años. Este producto se venderá como una marca de belleza y no como una bebida (MARKETINGNEWS, 2007).

Las ventajas de la estrategia multimarcas que realiza el grupo L'Oréal son (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002):

1) La concurrencia publicitaria de varias marcas contribuye al desarrollo del mercado (en España donde comercializan más de 22 marcas con sus respectivas referencias, L'Oréal en 2004 ocupó el quinto lugar en inversión publicitaria, con más 66 M de euros de inversión).

2) Permite segmentar más y mejor el mercado (ver pregunta 3).

3) Mayor flexibilidad al estar en varios segmentos del mercado y utilizar distintos canales de distribución (L'Oréal esta presente en los canales profesionales, gran consumo, selectivo y farmacia).

4) Limitan las posibilidades de expansión de cualquier competidor (el grupo comercializa más de 500 marcas y 2.000 referencias en todo el mundo).

5) Reduce el riesgo de que el fracaso de una marca (p.e., el gel para contorno de ojos de L'Oréal Paris que tuvo que ser eliminado) perjudique a la imagen de la empresa o marca emblemática (p.e.: Vichy o Biotherm).

6) La mejor forma de no perder y captar a aquellos consumidores con tendencia a cambiar de marcas (p.e., en cuidado capilar, tiene dos marcas que se comercializan en supermercados, hipermercados, etc., Elvive y Garnier; o cuatro marcas que se comercializan a profesionales, L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken e Inné).

7) Mayor presencia en el lugar de compra al comercializar varias marcas de una misma categoría de producto (p.e.: dos marcas de cosmética en supermer-

cados, hipermercados, etc., L'Oreal Paris y Maybelline).

Entre los principales inconvenientes de la estrategia multimarcas que realiza el grupo L'Oréal encontramos los siguientes (MUNUERA Y RODRÍGUEZ, 2002):

1) El coste de mantener varias marcas en el mercado es más elevado.
2) Un elevado número de marcas introduce confusión en el mercado y al consumidor.
3) Reduce la posibilidad de obtener economías de escala.

6. ¿Cuáles son las principales sinergias comerciales que obtiene el Grupo L'Oréal con la estrategia de diversificación desarrollada?

L'Oréal articula su crecimiento sobre varias estrategias. En primer lugar, está llevando a cabo una **diversificación concéntrica o relacionada** ampliando hacia nuevos productos y productos-mercados relacionados, como Innéov. También ha venido practicando una estrategia de **integración horizontal** con las adquisiciones de Maybelline, Mininurse, Yue-Sai, Shu Uemura, Delial o The Body Shop.

Actualmente, L'Oréal está también implementando una estrategia de **integración hacia el consumidor o progresiva** con la apertura de cadenas de tiendas propias como Kiehl's y las de la adquirida The Body Shop.

Centrándonos en la diversificación concéntrica, las sinergias que obtiene el Grupo L'Oréal son fruto de las distintas divisiones de negocio en las que opera, de la diversidad de marcas que comercializa y de su política de adquisición de marcas estratégicas a lo largo de los años. En L'Oréal, las sinergias se producen a lo largo de la cadena de valor, pudiendo establecerse tres grandes grupos de sinergias.

En un primer grupo, aquéllas que derivan de las **economías de escala y de alcance** que se pueden obtener por el incremento en volúmenes y productos en los servicios y proveedores ajenos a la compañía (p.e., equipos y servicios, consumo de materiales, consultoría, publicidad, etc.).

El segundo grupo engloba **las sinergias que se derivan de la producción y venta intragrupo** (p.e., los resultados de las actividades de I+D+i, cuando los laboratorios inventan una nueva molécula todas las marcas del grupo se

beneficien aunque en cosmética una molécula es sólo una pequeña parte de la fórmula-producto).

En el último grupo se encuentran las sinergias comerciales, que pueden ser las más importantes y las más creativas. Las sinergias comerciales que obtiene L'Oréal como consecuencia de las divisiones de negocio, marcas que comercializa y adquisición de marcas son las siguientes:

1) Relacionadas con los canales de distribución, red comercial y logística del grupo

2) Referidas a la flexibilidad y las combinaciones más adecuadas para aumentar el valor añadido

3) Derivadas de la aplicación de las mejores prácticas en cada división operacional

4) Relacionadas con el prestigio, la imagen, etc. de las marcas

5) Relacionadas con las habilidades de comercialización, la buena gestión y el conocimiento del grupo

6) Derivadas de la fuerte presencia internacional del grupo y la localización industrial

7) Originadas por compartir actividades o conocimientos

7. ¿Considera adecuada la política multicanal de distribución de las distintas marcas? Justifique la respuesta.

Dada la proliferación de diferentes segmentos de consumidores, las distintas posibilidades de canales existentes y las propias características de las marcas que comercializa resulta adecuada la adopción de un sistema de distribución multicanal por parte del Grupo L'Oréal. El grupo distribuye sus marcas en cuatro de los seis canales posibles, gran consumo, selectividad, farmacia y peluquería profesional, mientras que no han entrado en los canales de venta directa y estética profesional.

La distribución multicanal que realiza el grupo le permite llegar a más segmentos de consumidores (profesionales, gran público, selectivo y farmacia) obteniendo una cobertura de mercado mucho mayor. En España, los cuatro canales donde está presente L'Oréal (gran consumo, selectividad, farmacia y peluquería profesional) concentran el 94,3% de las ventas que se producen (ver tabla 5). En estos cuatro canales, L'Oréal obtuvo una cuota de mercado del 20,01% en el año 2004 (ver tabla 10).

Sin embargo, la presencia en más de un canal puede dar lugar a que las distintas marcas compitan entre sí por los mismos clientes (canibalización). Este es un problema característico de la introducción de nuevos productos cuyas características pueden ser concebidas como similares por el consumidor (CRAVENS Y PIERCY 2003). Para evitar este inconveniente, L'Oréal trata de definir de forma muy clara el alcance de cada marca (p.e.: en cosmética y cuidado de la piel, Helena Rubinstein es una marca de primer nivel) asegurándose que cada marca sigue una dirección y que no canibaliza a otras marcas (p.e. L'Oréal Paris o Vichy). Además, los productos de las distintas marcas son diferentes entre sí, no sólo en el canal de distribución que se utiliza sino también en aspectos como el envase, la composición y fórmula del producto, o la publicidad. Por tanto, cada marca tiene un papel y el objetivo es cubrir con todas las marcas el mercado mundial de la cosmética (ELPAIS.COM, 2007).

Bibliografía

Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (2007). Informe de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética 2005. http://www.stanpa.es

Cinco Días (2005, 13 de octubre): *Delial se integrará en Garnier y fabricará en las mismas plantas*.

Cravens, D.W. y Piercy, N.F. (2003). *Strategic Marketing* (7ª edición). Boston: **McGraw-Hill.**

Elpaís.com (2007, 4 de marzo): *Somos un jugador puro en el mercado cosmético*. htttp://www.elpais.com

Fragancias y Cosméticos (2007). *L'Oréal incrementa sus tasas de fidelización tras la implantación de un nuevo programa de CRM*. http://www.fraganciasycosmeticos.es/

Guiltinan, J.P.; Paul, G.W. y Madden, T.J. (1998). *Gerencia de Marketing. Estra***tegias** y Programas. Mc Graw Hill (6ª edición).

Kotler, P.; Lane, K.; Cámara, D. y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing* **(12ª edición). Madrid: Pearson Educación.**

Lambien, J. J. (2003). Marketing Estratégico, Madrid: Esic Editorial.

Marketingdirecto.com (2007, 24 de enero). *L'oréal alcanza un 62% de tasa de respuesta y al mismo tiempo rebaja costes*. htttp://www.marketindirecto.com

MarketingNews.es (2006, 27 de abril). *L'Oréal lanza en España Kiehl's, una marca que no se anuncia*. http://www.marketingnews.es

MarketingNews.es (2007, 14 de marzo). *Coca-Cola y L'Oréal preparan el lanzamiento de un té con beneficios para la piel*. http://www.marketingnews.es

Munuera, J. L.; Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing*. Teoría y casos. Madrid: Pirámide.

Revista Fomento de la Producción (2005, 15 de octubre). *L'Oréal frena el ritmo de ganancias*. http://www.fomenweb.com/revista

Martén Uliarte, I. (1988). *"Análisis de la Cartera Internacional de Centros de Estrategia", Harvard-Deusto Business Review* (1er cuatrimestre), pp. 133-144.

Capítulo X

Con "m" de Mango: moda, mujer, moderna

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Analice, desde un punto de vista crítico, la decisión por parte de Mango de efectuar un acuerdo de colaboración con la marca de detergentes Norit, indicando sus posibles ventajas e inconvenientes.

2. ¿Considera acertada la estrategia de Mango de producir y comercializar sus productos exclusivamente para el público femenino? Justifique su respuesta.

3. Reflexione sobre la posible introducción de la empresa en el mercado textil masculino y de ropa para niños.

4. Identifique las principales fortalezas y debilidades de Mango frente a su principal competidor, la cadena Zara. Describa el perfil de activos y capacidades de marketing de L'Oréal. ¿Cuál es su competencia clave?

5. ¿Cómo puede actuar Mango para tratar de hacer frente a la competencia emergente procedente de los países asiáticos y africanos?

6. Valore las trayectorias y estrategias seguidas por los principales competidores de la compañía Mango, señalando las principales similitudes y diferencias entre aquéllas y ésta.

7. Analice las consecuencias, positivas y negativas, de un mayor grado de compromiso en las tareas de fabricación propiamente dichas por parte de Mango.

SOLUCIÓN

1. Analice, desde un punto de vista crítico, la decisión por parte de Mango de efectuar un acuerdo de colaboración con la marca de detergentes Norit, indicando sus posibles ventajas e inconvenientes.

Ante la mayor rivalidad competitiva de los mercados actuales, el desarrollo de relaciones entre distintas empresas se revela como una de las fuentes más destacadas de creación de valor. Así, son varios los estudios que ponen de manifiesto la relevancia que representan estas relaciones de colaboración para las empresas (Osland y Yaprak, 1995).

El principal objetivo del acuerdo de colaboración entre Norit y Mango es el de incrementar el grado de satisfacción de los clientes, facilitando el cuidado de las prendas de ropa y garantizando su conservación tras el uso y lavado diario. En definitiva, ambas empresas desean en última instancia fidelizar, vincular y retener a sus mejores clientes, implementando en este caso para ello una clara **estrategia de marketing de relaciones**. De esta forma, tanto Norit como Mango persiguen el establecimiento de una relación de confianza con el cliente, y al mismo tiempo, mutuamente beneficiosa en el largo plazo.

Estas dos empresas, conscientes de la dificultad de crear valor para los consumidores de manera aislada, especialmente en la economía desarrollada actual, apuestan por aunar sus fuerzas con vistas al desarrollo y la explotación de sus mercados objetivo (Brandenburger y Nalebuff, 1997).

Por su parte, la firma Norit forma parte de la división de detergentes y otros productos para el cuidado del hogar dentro del Grupo AC Marca (p. e., Iberia, Orion, Gior, Alex, Yak). Muchas de estas marcas ostentan el liderazgo en el mercado de tintes textiles domésticos, lavado de prendas delicadas, insecticidas y antipolillas, ceras y abrillantadores para suelos y otras superficies, abrillantadores de calzado y toallitas limpiadoras específicas (Grupo AC Marca, 2007). Desde un punto de vista estratégico, su grado de especialización en productos de limpieza doméstica, su apuesta por la Investigación y el Desarrollo, en una búsqueda constante de la innovación, junto a los importantes esfuerzos realizados en comunicación, pueden ser considerados como los principales factores del éxito de esta empresa.

A su vez, la marca de detergente Norit ha decidido apostar por la firma Mango, confiando en su proyección internacional y el posicionamiento de calidad

de sus colecciones y prendas.

En este caso, Mango y Norit fundamentan su colaboración en el establecimiento y difusión de un conjunto de principios básicos, entre los que ocupa una posición destacada el desarrollo y aportación de una oferta de valor para los clientes. La creación de un mayor valor para los consumidores tiene su origen en los recursos que ambas empresas destinan a la investigación tecnológica, realizada en virtud del conocimiento de los mercados y las exigencias de los clientes, a partir de la relación directa que Mango mantiene con el consumidor final. De esta forma, el diseño e implementación de proposiciones de valor y la oferta de soluciones y beneficios a los consumidores, son algunos de los argumentos que sostienen la configuración estratégica de las empresas actuales (Woodruff, 1997).

El desarrollo de una adecuada estrategia de marketing de relaciones constituye en la actualidad una de las principales herramientas competitivas para la creación de valor, tanto para las empresas, como para sus clientes. Dicho de otra manera, la gestión estratégica de las relaciones en el canal se considera un factor clave para la supervivencia (Kotler et al., 2006), lo cual se constata en el hecho de que las pautas de relación entre las empresas basadas en la cooperación a través de acuerdos, alianzas, etc., no han hecho sino crecer (Escribá et al., 2003).

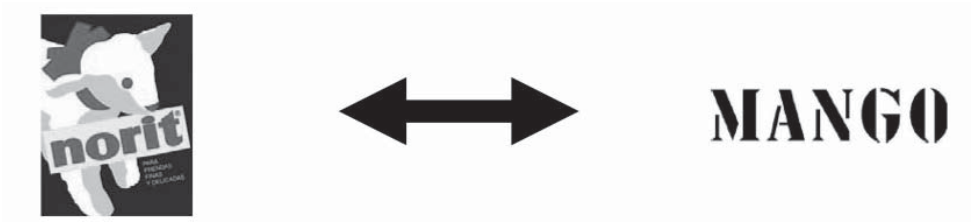
Por este motivo, tanto Mango como Norit han centrado sus esfuerzos con este acuerdo de colaboración en la orientación y la coordinación de las actividades hacia sus clientes, persiguiendo un atributo de credibilidad, con un sello externo de calidad e innovación textil.

En este sentido, ambas empresas se han valido de la fortaleza y notoriedad de sus marcas en el mercado, al objeto de poder utilizarlas como un vehículo de generación de confianza entre ellas y el consumidor.

Sin embargo, la relación entre ambas marcas y la consecuente vinculación que el consumidor realiza entre ellas en su mente, podría tener efectos negativos sobre alguna de las firmas, motivados por posibles problemas acontecidos en alguna de las empresas (p. e., potenciales boicots a Noria, complicaciones sanitarias en la elaboración de sus productos, expedientes de regulación de empleo).

La figura 1 resume brevemente las principales ventajas e inconvenientes atribuidas al acuerdo de colaboración entre Norit y Mango.

Figura 1: Ventajas e inconvenientes asociados al acuerdo de colaboración con Norit



Ventajas
• Ofrecer un mejor servicio al cliente, y consecuentemente, incrementar su nivel de satisfacción, al facilitar el cuidado de las prendas adquiridas en Mango, tratando de garantizar su conservación tras el uso y lavado diario. • Norit es una marca consolidada de reconocido prestigio en el sector de los productos de limpieza textil. Con esta asociación, Mango podría beneficiarse positivamente de la buena imagen de Norit.
Inconvenientes
• Cualquier problema que pudiera surgir con la empresa Norit (cualquier campaña de desprestigio social, etc.) podría perjudicar gravemente la imagen de marca de Mango, por el hecho de encontrarse relacionada con la primera.

Fuente: elaboración propia

2. ¿Considera acertada la estrategia de Mango de producir y comercializar sus productos exclusivamente para el público femenino? Justifique su respuesta.

Mango ha centrado desde sus comienzos todos sus esfuerzos en la **especialización productiva y comercial** de una oferta textil dirigida exclusivamente al cuidado y vestido del público femenino. Esta decisión contrasta con la de sus competidores, quienes han acometido en sus planteamientos estratégicos claros movimientos de diversificación, relacionada o no relacionada (p. e., ropa para el hogar, textiles para la industria automovilística). De este modo, Mango desarrolla su actividad en el mercado ajena a tales fenómenos de diversificación, considerando el mercado de la moda para la mujer como su único segmento objetivo, si bien a la oferta de prendas de vestir se añaden todo un amplio catálogo de complementos. Con todo ello esta firma ha centralizado sus líneas de negocio en la maximización de la satisfacción de su público objetivo, para lo que ha venido desarrollando un amplio conocimiento de su mercado,

y una dilatada experiencia dentro del sector de la moda femenina.

Esta estrategia de especialización en el público femenino responde a la tendencia de la distribución detallista de la confección a utilizar cada vez más las estrategias de segmentación de cartera de marcas (y/o enseñas) con el ánimo de posicionar y desarrollar conceptos que cubran nichos de mercado no cubiertos y que presenten un alto potencial de crecimiento, al tiempo que ofrezcan la posibilidad de poder ser exportados a otros mercados (De Juan, 2006a).

Mango implementa una **estrategia de segmentación** en virtud de la cual ofrece cobertura a los segmentos del mercado a través de la expansión de sus líneas de productos. De esta manera, ofrece todo un conjunto de prendas de vestir y complementos dirigidos exclusivamente a un único segmento objetivo, el público femenino. Para ello, ha desarrollado una clara especialización productiva y comercial en la categoría de productos textiles y complementos, a fin de satisfacer las múltiples necesidades que la mujer joven y moderna experimenta en este ámbito (ver figura 2).

Así lo refleja el hecho de que son ya cuatro las principales líneas de productos que componen su cartera (prendas de vestir, calzado, complementos y productos de aseo), si bien cada una de ellas se compone de una amplia variedad de productos.

Figura 2. Composición de la cartera de productos de Mango

PRENDAS DE VESTIR	- Abrigos, chaquetones, chaquetas y cazadoras - Pantalones - Faldas - Jerseys, camisas, blusones y camisetas - Vestidos
CALZADO	- Zapatos - Sandalias
COMPLEMENTOS	- Bolsos - Monederos - Guantes - Bufandas - Gorros - Pañuelos - Cinturones
ASEO PERSONAL	- Fragancia - Loción corporal - Spray desodorante

Fuente: elaboración propia a partir de Mango (2007)

Mango combina así la **segmentación directa** o de primer orden con la indirecta. En relación con la primera cabe destacar cómo la segmentación por be-

neficios buscados y basada en estilos de vida de moda, juega sin lugar a dudas un papel fundamental (véase Kotler et al., 2006). Las tendencias sociales actuales relativas al cuidado de la apariencia física y la estética, junto a la necesidad de estar a la última, y cuidar el aspecto y la belleza de la mujer son algunos de los factores que más han contribuido a este hecho.

Respecto a la **segmentación indirecta** cabe también destacar la aplicación de criterios relativos a las características del consumidor, en particular de variables sociodemográficas (véase figura 3). Así, como ya se ha comentado, Mango dirige su colecciones exclusivamente al público joven y femenino, de múltiples nacionalidades (ya que sus prendas se destinan a los mercados internacionales), y con determinados niveles de renta. En relación con esto último cabe destacar el lanzamiento de la línea de negocio Mango Vip, a través de la cual la compañía pretende explorar un nuevo nicho de mercado de mayor poder adquisitivo.

Figura 3: Criterios de segmentación utilizados por Mango

Basados en el beneficio buscado por el consumidor: - Buen gusto - Funcionalidad - Estilo - Prestigio - Durabilidad - Economía
Basados en el comportamiento de compra y consumo: - Marcas compradas - Frecuencia de compra - Respuesta a los elementos de marketing-mix
Basados en las características demográficas y socioeconómicas del consumidor: - Renta - Edad - Sexo - Nacionalidad - Localización geográfica
Basados en los estilos de vida de los consumidores: - Orientado al éxito - Socialmente consciente - Innovador

Fuente: Munuera y Rodríguez (2002), a partir de Assael (1990)

El atractivo de esta estrategia de segmentación para Mango radica en el

hecho de que le permite ofrecer una cobertura prácticamente completa del conjunto de necesidades, en términos de diseño, moda y tendencia, de todas aquellas mujeres jóvenes, modernas y urbanas, que desean vestir a la última. Para ello, la empresa trata de disponer en todo momento de una colección amplia y variada en estilos y colores, a fin de satisfacer las expectativas del público femenino ante circunstancias diversas. La compañía ha tratado de pulir y definir a lo largo de sus años de experiencia el concepto de moda que oferta a sus clientes en el mercado, con el objetivo último de vestir a la mujer en cualquier ámbito de su vida (trabajo, ocio, eventos, noche, vacaciones, etc.), junto a todos aquellos detalles o complementos que pueda necesitar. A lo anterior se añade la adaptación de las colecciones a las exigencias de cada uno de los mercados internacionales a los que dirige su oferta, en función de las características socioculturales e históricas que los definen.

Al mismo tiempo, la cartera de productos de la empresa se encuentra sometida a las continuas renovaciones acometidas en las colecciones de cada temporada, sujetas a una constante evolución en función de las tendencias y las pautas dictadas por las pasarelas de moda más prestigiosas a nivel internacional. En este sentido, la innovación y el permanente lanzamiento de nuevas colecciones y prendas, constituyen uno de los grandes pilares de esta firma.

Con objeto de mejorar la gestión operativa de las actividades de suministro e incrementar su grado de eficiencia, Mango ha puesto en práctica el "Sistema Logístico Mango" (SLM), persiguiendo que los diferentes puntos de venta tengan en cada momento el género que necesitan, en función de la velocidad de rotación y la previsión de ventas efectuada. Se pretende con ello en última instancia garantizar la renovación constante de la mercancía y la producción al ritmo dictado por la demanda de mercado.

Por último, se hace necesario destacar la creación y puesta en funcionamiento de la tienda online de Mango (www.mangoshop.com), provocada por el espectacular desarrollo del comercio electrónico y la creciente demanda de este tipo de servicios por parte de sus clientes en todo el mundo.

Con todo ello, Mango persigue la diferenciación del resto de competidores del sector, que en su gran mayoría han optado por la diversificación de sus líneas de negocio, al objeto de satisfacer las expectativas y requerimientos de otros públicos objetivos, tales como el público masculino o el de otros segmentos de edad (p. e., Inditex, El Corte Inglés, H&M).

Sin embargo, la exclusiva dedicación al público femenino contribuye a limitar las oportunidades de crecimiento de Mango, al ignorar las posibilidades que ofrecen otros segmentos de mercado como el de la moda masculina o el de la ropa para niños (tanto en textil como en complementos).

3. Reflexione sobre la posible introducción de la empresa en el mercado textil masculino y de ropa para niños.

Como ya se ha mencionado en la cuestión anterior, Mango ha venido desarrollando desde sus orígenes una clara estrategia de especialización en el diseño y comercialización de una cartera de productos dirigidos exclusivamente al cuidado y vestido del público femenino.

Sin embargo, junto a la cada vez mayor consideración e imagen de prestigio de que gozan las colecciones españolas en las pasarelas, la gran variedad de estilos, tendencias y líneas de producto, tanto en concepto de prendas de vestir como en todo tipo de complementos y detalles para los diferentes segmentos de mercado (mujer, hombre, niños, etc.), abren grandes oportunidades de crecimiento para las empresas, ante la posibilidad de satisfacer el amplio conjunto de necesidades de la multitud de segmentos que componen el mercado de la moda actual.

Así, durante los últimos años venimos asistiendo a la progresiva incorporación del sector masculino al mundo de la estética, siendo cada vez mayor el número de hombres que se preocupan por su imagen y no tienen reparos en mostrarse interesados en cuidarla. La preocupación por su aspecto y apariencia, así como el cuidado de su piel y su fondo de armario se han convertido en todo un estilo de vida. El auge social de las tendencias metrosexuales tiene su reflejo en el cuidado que este colectivo muestra por su bienestar, su físico y su estética, mediante el uso de productos cosméticos y tratamientos, y la dedicación de una parte considerable de su tiempo a la elección y combinación de su ropa, a fin de vestir a la última (La Opinión, 2007).

Al mismo tiempo, la preocupación social por el cuidado del aspecto físico y la apariencia no se ha limitado al ámbito de los adultos, y cada vez se encuentra en mayor medida más extendido entre los más pequeños de la casa. La incorporación de continuas innovaciones en los diseños y la mayor funcionalidad de estas prendas (p. e., costuras anti-roce, interiores protegidos, aperturas de las prendas que facilitan los cambios, holguras ergonómicas, tejidos hidratantes y antibacterias) han contribuido poderosamente a este fenómeno. Los creadores desarrollan cada temporada trabajadas ideas, colores y líneas en patronaje, tejidos, confección y aportación estética, que desembocan en una gran variedad de prendas adaptadas a los gustos y necesidades del segmento infantil.

Con la incorporación de prestigiosas firmas a este sector (p. e., Agatha Ruiz de la Prada), el empuje de la moda infantil ocupa en la actualidad posiciones destacadas, tanto en el panorama nacional como internacional. De este modo,

a las colecciones textiles para niños se añaden todo un conjunto de accesorios y complementos, compuesto por mochilas, sombreros, neceseres y otros elementos, para que también los niños puedan ir a la última.

Ante esta realidad, las empresas del sector de la moda no han permanecido inmunes, desarrollando así una amplia gama de productos y complementos que permitieran satisfacer adecuadamente las necesidades y requerimientos de cada uno de estos segmentos de mercado (véase figura 4).

Figura 4: Identificación de los principales grupos y cadenas textiles que operan en España y de los segmentos de actividad en los que operan

GRUPO	MARCAS	SEGMENTO
Adolfo Domínguez	**Adolfo Domínguez**	Moda masculina
		Moda femenina
	Línea U	Moda joven
Amichi	**Amichi**	Moda femenina
Grupo Cortefiel	**Cortefiel**	Moda masculina
		Moda femenina
	Milano	Moda masculina
	Springfield	Moda masculina
Don Algodón	**Don Algodón Hogar**	Moda hogar
	Don Algodón	Moda femenina[1]
Grupo Inditex	**Zara**	Moda masculina
		Moda femenina
	Massimo Dutti	Moda masculina
		Moda femenina
	Pull and Bear	Moda masculina
		Moda femenina
	Berskha	Moda femenina
	Stradivarius	Moda femenina
	Kiddy's Class	Moda joven
	Zara Home	Moda hogar
	Oysho	Moda lencería

1. No se ha considerado en este sentido la marca Don Algodón Men, puesto que la distribución de estas prendas no se realiza a través de los propios establecimientos del grupo sino de los hipermercados Carrefour.

Induyco	**El Corte Inglés**	Moda masculina
		Moda femenina
	Sfera	Moda joven
Milla Med	Charanga	Moda infantil
Punto Fa	Mango	Moda femenina
H&M	H&M	Moda masculina
		Moda femenina
		Moda infantil

Fuente: Elaboración propia a partir de De Juan (2006a)

En virtud de todo lo anterior, se observa cómo la posibilidad de abordar nuevos segmentos de mercado ofrece importantes oportunidades de crecimiento para Mango. En este sentido, esta firma podría hacer uso de la imagen de marca y el posicionamiento que ya posee dentro del mercado textil español, para introducir nuevas líneas de negocio. Esto le permitiría aprovechar las oportunidades que en la actualidad ofrecen los mercados infantil y masculino, tanto en artículos textiles como en complementos y productos de aseo (cremas, perfumes, etc.). Con esta decisión la empresa contribuiría también a la diversificación de su cifra de ingresos y el nivel de riesgo.

No obstante, se trataría de nuevos productos o líneas de negocio para la empresa, para los que compañía goza de una experiencia mucho menor, si bien existen en el mercado empresas muy fuertes ya consolidadas para estas categorías de productos, y que por lo tanto, supondrían fuertes competidores para Mango. Se requerirían igualmente importantes inversiones y recursos que permitieran afrontar con garantías las correspondientes necesidades productivas y de comercialización.

Se señalan a continuación los posibles motivos que podrían llevar a Mango a considerar la decisión de introducirse en el mercado textil masculino y de ropa infantil (Bueno, 1996):

- La dilatada experiencia en el mercado textil nacional e internacional, y la posibilidad de extrapolar estos conocimientos e ideas al diseño y comercialización de ropa para niños y hombres.
- Posesión de una sólida y reconocida imagen de marca y un adecuado posicionamiento en la mente de los consumidores.
- La elevada atomización y rivalidad competitiva del mercado textil y de la confección en España.

• La posibilidad de abordar nuevos mercados abre nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa.

• Buena situación económico-financiera, con la consiguiente posibilidad de inversión del excedente financiero.

• Posibilidad de reforzar su posición competitiva frente a sus principales competidores (p. e., Inditex, H&M), a través de la diversificación de su cartera y la incorporación a la misma de nuevas líneas de negocio.

• En términos generales, reducción del riesgo global de la compañía a largo plazo, a través del reparto de inversiones en actividades diversas.

Se trataría en este caso de una **estrategia de diversificación relacionada**, a través de la incorporación de líneas de producto adicionales (textiles, complementos y artículos de aseo para hombres y niños), con actividades comunes de fabricación, de marketing o tecnológicas, con los objetivos de alcanzar economías de alcance, aprovechar las habilidades de comercialización, la marca comercial y las actividades realizadas en I+D. De esta manera, la utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos podría reforzar la posición competitiva de Mango al facilitar la consecución tanto de una estrategia de liderazgo en costes como de diferenciación (Munuera y Rodríguez, 2002).

Tal estrategia de diversificación se fundamentaría en este caso básicamente en la transferencia de habilidades, motivo por el que podría decidir incorporar nuevas colecciones que producir y comercializar (p. e., conocimiento de los clientes, de los canales de distribución, reconocida imagen de marca), y en el establecimiento de relaciones comunes significativas entre los nuevos procesos y los ya existentes en la empresa, por el hecho de compartir determinados recursos (p. e., instalaciones, canales de comercialización, campañas de publicidad, inversiones en I+D).

Sin embargo, Mango debería agotar todas las posibilidades de crecimiento antes de abordar una estrategia de diversificación, puesto que la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia de inversión es mayor cuando se aprovechan las oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, otro de los posibles riesgos es el relativo al hecho de que las sinergias potenciales entre las líneas de negocio tradicionales (colecciones femeninas) y aquellas otras nuevas que pudieran incorporarse dirigidas al público infantil o masculino, existan, pero no puedan ser alcanzadas por problemas de implementación (Munuera y Rodríguez, 2002).

Por otra parte, se trataría de productos o líneas de negocio nuevos para la

empresa, para los que compañía goza de una experiencia mucho menor, si bien existen en el mercado competidores ya consolidados para esta categoría de productos, como es el caso de Zara o El Corte Inglés, y que por lo tanto, supondrían fuertes amenazas para Mango. No obstante, este tipo de estrategia de diversificación relacionada implica un menor nivel de riesgo, debido a que la empresa se mueve en áreas de negocio donde la dirección posee algún conocimiento.

4. Identifique las principales fortalezas y debilidades de Mango frente a su principal competidor, la cadena Zara. Describa el perfil de activos y capacidades de marketing de Mango. ¿Cuál es su competencia clave?

La cadena Zara, buque insignia del grupo Inditex, constituye sin lugar a dudas el principal competidor de Mango en el territorio nacional, y en gran parte de los mercados internacionales. Por este motivo, se señalan a continuación los principales puntos fuertes y débiles que Mango ostenta frente a su rival más destacado.

Fortalezas

• Mayor conocimiento y experiencia en el mercado femenino, dada su especialización en el diseño y la comercialización de colecciones exclusivamente para la mujer.

• Los consumidores muestran una percepción de calidad superior para las prendas de Mango (quizás motivada por la aplicación de una política de precios más elevados).

• Mango realiza una mayor comunicación de sus colecciones, tratando de reforzar y consolidar su imagen de marca, y alcanzar una mayor notoriedad entre el público femenino. Por el contrario la cadena Zara no hace publicidad de ningún tipo, salvo muy contadas ocasiones, realizando una comunicación estrictamente personal a través de sus establecimientos (Otero, 2005). Por su parte Mango utiliza canales de comunicación masivos (prensa, cartelería, etc.), además de sus tiendas y su personal, para dar a conocer al mercado sus colecciones y tendencias de temporada, recurriendo para ello a conocidas modelos del momento para la realización de sus campañas publicitarias.

• La subcontratación por parte de Mango del total de la producción de sus

colecciones a proveedores externos, localizados básicamente en China y Marruecos, otorgan a esta compañía mayor flexibilidad así como una estructura de costes más reducida. Por el contrario, Inditex apuesta por una mayor rapidez en la distribución, utilizando para ello muchos proveedores de España y Portugal.

Debilidades

• Su exclusiva especialización en el segmento de la mujer impide competir a Mango con el resto de grandes cadenas que persiguen atender todos los nichos de mercado del sector de la confección, ofreciendo soluciones textiles para los distintos segmentos (p. e., público masculino, infantil, hogar). Así, por su parte, Zara implementa una estrategia de diversificación de su oferta a través del desarrollo de nuevas cadenas y líneas de negocio. Ejemplos de ello son su incursión en el sector textil para el hogar (con la creación de su cadena Zara Home); la decisión de incluir prendas con más tallas –hasta la 46, cuando antes era sólo hasta la 42- y, de este modo, dirigirse al público femenino de 40-45 años; o la pretensión, con el objetivo de igualar a su rival H&M que ofrece ropa premamá en sus tiendas, de inaugurar esta nueva línea, si bien aún no parece estar claro qué cadena de tiendas emplear para su comercialización (Otero, 2005).

• Sus precios son algo más elevados. Mango aplica en el mercado una estrategia de precios medios-altos, encontrándose éstos por encima del nivel de precios medio de su competidor más inmediato, la cadena Zara. Esta decisión dificulta el acceso de determinados clientes a las colecciones de Mango.

• Mayores dificultades a la hora de adaptar la producción a la demanda mediante el control de la cadena de suministro y la capacidad de enfocar la producción propia a los cambios de tendencia dentro de cada temporada o campaña comercial (Mazaira et al., 2005).

• La introducción permanente de nuevos artículos en los establecimientos, así como la variedad en la composición de las colecciones y en el número de diseños realizados al año es considerablemente inferior para el caso de Mango. Así, mientras Mango produce anualmente unos 2.000 modelos, la cadena Zara genera al año un volumen de 11.000 diseños. De esta manera, con la llegada a sus tiendas de nuevas prendas varias veces por semana, Zara contribuye en mayor medida a que sus clientes visiten sus establecimientos de manera reiterada y continua durante toda la temporada (Otero, 2005).

Los principales activos (figura 5) y capacidades (figura 6) identificados en Mango son los siguientes:

Figura 5. Principales activos de Mango

	TANGIBLES	INTANGIBLES
FÍSICOS	Tierra	-
FINANCIEROS	Liquidez	Capacidad crediticia
OPERATIVOS	Planta y establecimientos	Procedimientos y sistemas
HUMANOS	Las personas	Sus habilidades
MARKETING	Base de clientes	Marca y reputación
LEGALES	Derechos y patentes	Reputación en litigios
SISTEMAS	Base de datos	Conocimiento y toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Principales capacidades de Mango

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	**Orientación y lógica dominante**	Orientación al cliente y a los diferentes mercados de destino
	Aprendizaje	Aprendizaje organizativo (a nivel individual y de grupo)
	Innovación	Incorporación de nuevos procesos y lanzamiento de nuevas ofertas al mercado
CAPACIDADES FUNCIONALES	**Fuera-dentro**	Conocimiento de sus mercados
	Dentro-fuera	Identificación y localización de recursos
	Extensivas	Innovación en productos y procesos
CAPACIDADES OPERATIVAS	**Habilidades con las tareas**	Planificación de los procesos individuales y de las tareas en grupo
	Gestión de la calidad	Certificación de calidad ISO
	Distribución y gestión de las operaciones logísticas	- Sistema de producción JIT - Sistema Logístico Mango (SLM) - Exigencia del cumplimiento del Código de buena conducta en el suministro - Red de establecimientos (franquicias) en los 5 continentes

Fuente: elaboración propia

A la luz de los datos anteriores y la información de que disponemos a cerca del comportamiento estratégico de esta empresa, es posible señalar como competencia básica de Mango sus **actividades de innovación**, tanto en productos como en procesos. Así, el permanente lanzamiento de nuevas colecciones y prendas, constituye sin duda uno de los grandes pilares de esta compañía. Adicionalmente, junto a la innovación en las colecciones, la incorporación de mejoras en los sistemas de gestión logística, así como la temprana incursión de la empresa en el medio electrónico responden también a este planteamiento estratégico. La innovación constituye así una de las principales apuestas de Mango por tratar de garantizar su competitividad en el mercado textil nacional e internacional.

5. ¿Cómo puede actuar Mango para tratar de hacer frente a la competencia emergente procedente de los países asiáticos y africanos?

Desde la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio a finales de 2001 y con ello la apertura de importaciones de dicho país a Europa, se constatan datos verdaderamente preocupantes. Entre 2002 y 2004, la cuota de mercado de productos textiles con la que China ha tenido la oportunidad de abastecer a la Unión Europea se ha multiplicado por cuatro y los precios de referencia unitarios de aquellos productos que se han importado por la Unión Europea han disminuido a la mitad (De Juan, 2006a). Ante esta situación, con amenazas e incertidumbres, la preocupación en el contexto textil es más que considerable.

Desde el 1 de enero de 2005 venimos asistiendo a un nuevo escenario competitivo en el comercio mundial del sector de la confección textil, que con total seguridad tendrá importantes repercusiones en la industria y empleo español y europeo. Ha sido precisamente en esa fecha cuando se ha culminado la fase de la llamada liberalización total de los mercados textiles. A partir de ese momento, ya no existe ninguna barrera o limitación en cuanto a cantidades a importar de países en desarrollo por los países económicamente industrializados, de forma que las cantidades, los contingentes, las cuotas que estaban limitadas de una forma progresiva durante los últimos diez años desaparecen. Por su parte, los últimos datos del CITYC indican que las compras del exterior crecen, en estos momentos, a un ritmo tres veces mayor que las ventas (véase figura 7). Además, la fortaleza del euro ha acelerado las consecuencias de la liberali-

zación comercial, favoreciendo aún más las importaciones asiáticas (De Juan, 2006a). China ya controla el 18% de las ventas de prendas de vestir en Europa, porcentaje que aumentará hasta el 30% a medio plazo. Si se suma la actividad de India, la cifra podría alcanzar el 35% de las importaciones europeas (CITYC, 2004).

Figura 7: Evolución del comercio exterior de la industria textil española (M. de €)

IMPORTACIONES					
	2002	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Fibras	368	341	387	359	313
Manufacturas textiles	3.176	3.107	2.962	2.782	2.910
Confección y punto	5.076	5.983	6.682	7.870	9.113
Total	8.620	9.431	10.031	11.011	12.336
EXPORTACIONES					
	2002	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Fibras	269	275	359	299	208
Manufacturas textiles	3.047	2.901	2.818	2.698	2.797
Confección y punto	2.827	3.261	3.450	3.662	4.351
Total	6.143	6.437	6.627	6.659	7.356

Fuente: CITYC (2007)

A lo anterior se añade la progresiva reducción de precios que viene sucediéndose para el sector de la confección, motivada fundamentalmente por el incremento de la rivalidad competitiva, y la mencionada entrada en el mercado de las producciones de nuevos competidores extranjeros, con unos costes productivos sensiblemente inferiores (véase figura 8).

Figura 8: Principales clientes y proveedores de la industria textil española (2006)

Principales clientes	**% sobre total**	**Principales proveedores**	**% sobre total**
Portugal	14,9	China	18,9
Francia	14,6	Italia	13,3
Italia	9,5	Turquía	7,4
Marruecos	8	Portugal	7,2
Alemania	6,3	Marruecos	7,1

Fuente: CITYC (2007)

Los anteriores datos constatan así cómo el sector textil y de la confección europea se halla necesariamente en plena fase de cambio estratégico, en respuesta a la necesidad del sector de buscar aquellos factores diferenciadores que aseguren la permanencia y el futuro desarrollo de la actividad textil en el marco de la industria europea. En este proceso de diferenciación la innovación parece haberse convertido en un factor clave para mantener el liderazgo mundial de la industria textil europea ante el fenómeno de la creciente globalización (Boletín CITYC, 2007). El mantenimiento de las directrices de la moda europea en materia de creatividad, calidad, productividad y adecuación a las necesidades del mercado, pasan necesariamente por el diseño e implementación de estrategias de innovación en productos y procesos.

Ante esta realidad, Mango persigue el sostenimiento de su posición competitiva en el mercado textil mediante la implementación de una **estrategia de empresa defensora a través de la diferenciación**. Para ello, centra todos sus esfuerzos por tratar de hacer llegar al consumidor una oferta diferenciada de la de sus competidores, tratando de consolidar a través del paso de los años, una sólida imagen de marca corporativa y de prestigio de sus colecciones. La innovación y el permanente lanzamiento de nuevas tendencias, colecciones y prendas, constituyen uno de los grandes pilares de la estrategia de producto de la firma.

Junto a la innovación, desempeñan un papel fundamental la masa crítica de conocimientos y experiencias acumuladas en los mercados nacionales e internacionales, el buen nivel de sus técnicos y profesionales y un entorno propicio para las tareas de I+D+i. Por esta razón y para provocar un salto cualitativo en el campo de la innovación tecnológica, ha nacido la Plataforma Tecnológica Textil Española (PTTES). La PTTES es un nuevo instrumento al servicio del sector que se integra en la red de Plataformas Tecnológicas Europeas para el desarrollo del Séptimo Programa Marco de I+D en el periodo del 2007 al 2013. La PTTE se ha constituido con los objetivos de promover la investigación, en función de las necesidades de la industria, difundir los resultados para mejorar el tejido productivo y promover una imagen innovadora del sector, acorde con la realidad del mismo (Boletín CITYC, 2007).

En consecuencia, la participación de Mango en esta iniciativa contribuiría a la optimización de los esfuerzos de la empresa dedicados a las actividades de I+D (p. e., desarrollo de nuevos materiales y aplicaciones o funcionalidades textiles, colaboración con otros centros tecnológicos y expertos en la materia).

Análogamente, el establecimiento de medidas políticas constituye un apoyo también importante para las empresas de moda españolas, como lo fue la

firma en noviembre de 2003 del Acuerdo Marco para el Sector Textil y de la Confección, que contemplaba un conjunto de medidas de apoyo a este sector, si bien finalmente su aplicación en los distintos territorios no resultó del todo satisfactoria (De Juan, 2006a).

Otra de las herramientas competitivas que posibilita a Mango hacer frente a la competencia procedente de terceros países radica en la certificación de sus prendas y colecciones, con el fin de ofrecer alguna prueba tangible del nivel de calidad que poseen sus productos. Para ello, la compañía posee implantado un sistema de certificación de calidad según la norma ISO 9001, que afecta a todos aquellos departamentos internos que mantienen algún contacto directo con el producto en cualquiera de sus estadios.

Por otra parte, cabe destacar el hecho de que la moda española se encuentra cada vez más solicitada y reconocida en el extranjero. A ello han contribuido, entre otros, afamados diseñadores como Victorio & Lucchino, Roberto Verino, Cristóbal Balenciaga, o Custo Dalmau, que temporada tras temporada, dan a conocer sus colecciones al resto del mundo a través de las pasarelas Cibeles (Madrid) o Gaudí (Barcelona), cada vez más apreciadas a nivel internacional.

Por este motivo, parece lógico el diseño y realización por parte de Mango de alguna campaña de comunicación dirigida fundamentalmente a promocionar y dar a conocer el origen español de esta empresa, a fin de beneficiarse de la imagen española como país pasarela de la moda (junto a Francia e Italia, España es un país cada vez más valorado por sus colecciones y tendencias de moda textil). Con esta estrategia de comunicación, esta firma aportaría un elemento de diferenciación adicional en relación con las producciones procedentes de terceros países, al tiempo que contribuiría a disipar las posibles dudas y desconfianzas que rodean las actividades productivas de las grandes compañías textiles a nivel mundial.

Del mismo modo, consciente de la necesidad de minimizar su estructura de costes frente a los nuevos competidores extranjeros, la empresa trata de diferenciar su oferta textil no solo a través del refuerzo de la imagen de sus productos, sino también a través de la implantación de profundos planes de modernización tecnológica y logística, con el propósito de establecer una mayor distancia con sus competidores en términos de gestión integral de sus actividades. Se hace necesario mencionar así los esfuerzos de la compañía por tratar de reducir su función de costes, destacando las actuaciones encaminadas hacia el mantenimiento de un nivel de stocks mínimo (implantación del sistema just-in-time) (Mango, 2005).

6. Valore las trayectorias y estrategias seguidas por los principales competidores de la compañía Mango, señalando las principales similitudes y diferencias entre aquéllas y ésta.

El sector textil da cabida a una amplia variedad de firmas de moda que abarca desde la confección genérica (como Artesanos Camiseros o En Mangas de Camisa) a las grandes firmas españolas (como Adolfo Domínguez o Purificación García) y extranjeras (como Max Mara o Escada), pasando por enseñas de moda especialmente joven (como lo son Don Algodón, Mango o Springfield, entre otras) e infantil (tales como Charanga, con 163 establecimientos ubicados en España). Algunas de estas empresas se han creado a partir de integraciones verticales, pasando de operar a un solo nivel (bien fabricante, bien distribución) a hacerlo en ambos. Por ejemplo, los grandes grupos como Cortefiel e Inditex fueron en sus comienzos fabricantes, pasando a ser distribuidores posteriormente.

Hay enseñas que poseen un departamento propio de diseño, lo que supone un claro valor añadido a la marca de sus prendas (por ejemplo, Mango, que cuenta ya con 240 establecimientos en España). Sin lugar a dudas, el mayor grupo textil que opera en España es el **Grupo Inditex**. En este grupo se integran varias cadenas comerciales en las que se controlan todas las fases del proceso de generación de valor, desde el diseño de las prendas hasta la producción y venta al por menor, además de la propia gestión de la cadena de suministro y logística (De Juan, 2006a).

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales (Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Kiddy's Class), y cuentan con 3.409 establecimientos en 68 países.

Figura 9: Enseñas que componen el Grupo Inditex

Fuente: Inditex (2007)

El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación

y la distribución textil. Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en Europa, América, Asia y África. Está integrado por 69.000 profesionales en todo el mundo, la mitad de ellos en España y el resto en diferentes países en los que Inditex tiene presencia. La edad media de sus empleados es de 26 años (y mayoritariamente femenino), siendo el 86% de la plantilla mujeres, ocupando el 54% de los puestos directivos, técnicos y de gestión (Inditex, 2007).

Este grupo está altamente diversificado y sus cadenas comerciales cubren un amplio espectro de consumidores. Zara, con 293 establecimientos en España, es la cadena estrella del grupo ofreciendo moda joven masculina y femenina e infantil. Destaca también Bershka que, enfocada al público adolescente femenino con 234 establecimientos, se ha convertido en la cadena que más aporta a las ventas del grupo, tras Zara. Otras enseñas que comercializan moda joven son Pull & Bear (con 268 establecimientos) y Stradivarius (236 establecimientos). El grupo también cuenta con una enseña especializada en moda infantil denominada Kiddy's Class, con 175 establecimientos, que durante 2004 amplió su colección infantil para niño y niña a través de la cadena Massimo Dutti (con 229 establecimientos en nuestro país), con las marcas Dutti Boys & Girls.

En la distribución de confección en España, también tienen su hueco otras empresas para las que, si bien su punto fuerte es el sector de la gran distribución (básicamente alimentación), un porcentaje importante de sus secciones en el espacio de venta corresponde a los productos de confección (p. e., Carrefour, Alcampo). Las prendas que suelen encontrarse en estos centros son de calidad media-baja, seguidoras e imitadoras de las últimas tendencias de la moda y con un rango de precios medio-bajo. En este segmento de productos de confección se encuadra el grupo sueco **H&M**. Es la cadena de confección extranjera con mayor presencia en España que comercializa colecciones de ropa dirigidas a hombres, mujeres, adolescentes y niños, ofreciendo moda básica a precios medios (De Juan, 2006a).

En la actualidad, H&M está presente en 28 países, con una cifra próxima a las 1.400 tiendas, y cuenta con una plantilla de 60.000 trabajadores. Su principal objetivo es ofrecer moda y calidad al mejor precio, si bien el sistema de franquicia no forma parte de su estrategia de crecimiento, aunque dispone de algunos de sus establecimientos en este régimen.

Sus colecciones se crean en el departamento de diseño y compras de Estocolmo. H&M no posee fábricas propias, sino que unos 700 proveedores independientes se encargan de la fabricación de sus productos, principalmente de Asia y Europa. Aproximadamente un 60 por ciento de la producción tiene

lugar en Asia, y el resto principalmente en Europa.

H&M vende también su propia marca de productos de cosmética, y comercializa moda por correo y también vía Internet. Así, H&M Shop Online existe en Suecia, Dinamarca, Finlandia, Noruega y Holanda. Sus campañas publicitarias se realizan en la central de Suecia, en colaboración con creativos externos. La mayor parte de la publicidad es casi idéntica en todos los mercados, si bien se realizan pequeñas adaptaciones a las circunstancias y necesidades locales (H&M, 2007).

El Corte Inglés, con su formato de gran almacén, encuadra su actividad a través de una estructura organizada por departamentos que permiten ofrecer a los clientes gran diversidad de artículos, atención personalizada y múltiples servicios. Entre sus departamentos estrella destacan los de ropa para mujer y hombre, con la participación de las más prestigiosas firmas de moda (p. e., Carolina Herrera, Hugo Boss).

El Corte Inglés es la cabecera de un grupo de empresas que han ido naciendo con el deseo de completar y adecuar su oferta de productos y servicios a las necesidades de los clientes. El crecimiento de este grupo se ha caracterizado por la autofinanciación, abriendo centros en casi todas las Comunidades Autónomas. Paralelamente a las necesidades del mercado, se fueron creando las distintas empresas que hoy conforman el Grupo de Empresas de El Corte Inglés (véase figura 10), con el deseo de adecuar la oferta de productos y servicios a las necesidades de los clientes (El Corte Inglés, 2007).

Figura 10: Conjunto de empresas que componen el grupo El Corte Inglés

El Corte Inglés	Grandes almacenes
HIPERCOR	Hipermercados
VIAJES El Corte Inglés	Servicios en viajes y organización de eventos
INFORMÁTICA El Corte Inglés	Soluciones informáticas y servicios de asesoramiento

TELECOR	Comercialización y prestación de servicios de telecomunicaciones
inves	Empresa mayorista de productos y servicios informáticos
Editorial universitaria Ramón Areces	Publicación de textos científicos
CESS El Corte Inglés	Correduría de seguros, préstamos y productos de ahorro e inversión
SEGUROS El Corte Inglés	Compañía de seguros de vida y pensiones
FINANCIERA El Corte Inglés	Financiación de las compras en las empresas de este grupo
OpenCor	Tienda abierta los 365 días del año durante 18 horas
SUPER COR exprés	Tienda de conveniencia en estaciones de servicio de El Corte Inglés
SUPERCOR	Supermercados
Sfera	Cadena de tiendas especializadas en moda y complementos
BriCor	Productos en decoración, baños, cocinas, bricolaje y jardín

Fuente: El Corte Inglés (2007)

Por su parte, la firma **Don Algodón**, a pesar de los importantes esfuerzos realizados en comunicación comercial, no parece terminar de desplegar sus alas a fin de asemejar su posición en el mercado de la confección al de otras grandes compañías. Para ello, ha optado por la diversificación de su cartera de negocios, irrumpiendo en el sector de la decoración del hogar a través de la comercialización de textiles para el baño, la mesa o la ropa de cama. Otras consecuencias de esta decisión se corresponden con su incursión en el segmento de la moda masculina, con la distribución de su marca Don Algodón Men a través de los centros comerciales Carrefour, así como su mayor implicación con la industria de las fragancias, a través de la compañía Myrurgia (Don Algodón, 2007).

A la luz de los datos anteriores, es posible identificar las principales similitudes y diferencias entre Mango y sus principales competidores, en relación con un conjunto de criterios básicos.

Figura 11: Principales rasgos diferenciadores entre Mango y sus competidores más inmediatos

	Mango	**Inditex**	**El Corte Inglés**	**H&M**
Enseñas				
Segmentos				
Nº países	89	68	5	28
Nº establecimientos	1000	3.409	80[2]	1.400
Producción	Subcontratada	Propia	Subcontratada	Subcontratada
Precios	Medio-altos	Medio-bajos	Altos	Medio-bajos
Publicidad	Sí	No	Sí	Sí
Comercialización	Online Off-line	Off-line	Online Telefónica Off-line	Online Por correo[3]
Calidad	Alta	Media	Alta	Media-baja
Nº empleados	6.500	69.240	72.000	60.000

Fuente: Elaboración propia

2. No se hayan incluidos en esta cifra los establecimientos correspondientes a la cadena Sfera.
3. Tanto la venta online como la venta por correo sólo se encuentran disponibles en H&M para algunos países europeos (Suecia, Dinamarca, Finlandia, Noruega y Holanda).

7. Analice las consecuencias, positivas y negativas, de un mayor grado de compromiso en las tareas de fabricación propiamente dichas por parte de Mango.

La fabricación de las prendas de Mango es asumida por redes de proveedores externos, fundamentalmente asiáticos y marroquíes. En consecuencia, esta firma no posee fábricas o talleres de confección para sus prendas, siendo sus proveedores externos los encargados de asumir las labores del proceso productivo. Estas tareas de fabricación corren a cargo de unos 80 proveedores textiles, mayoritariamente extranjeros, si bien unos pocos, altamente seleccionados (básicamente en China y Marruecos) concentran los mayores volúmenes de producción.

Cabe destacar en este sentido, el importante fenómeno de deslocalización de la producción textil de Mango, pues desde sus inicios, la empresa ha optado por trasladar las tareas de manufactura y fabricación de sus prendas fundamentalmente a los mercados internacionales (Myro y Fernández-Otheo, 2004). En cualquier caso, en la sede barcelonesa se centralizan ciertas actividades del proceso productivo como el diseño, la selección de tejidos o la realización de determinados controles de calidad (Mango, 2005).

En consecuencia, la asunción por parte de Mango de un mayor grado de compromiso con las tareas de fabricación se correspondería de esta manera con un tipo de integración vertical **hacia arriba o hacia atrás**, en la medida que supondría la implicación de la compañía en las labores de manufactura y elaboración de las diferentes prendas que componen sus colecciones.

Sin embargo, el mayor dinamismo de los mercados y la globalización de las economías actuales, no hacen sino incrementar la rivalidad competitiva entre las empresas, y con ello, la necesidad de optimizar la utilización de recursos y minimizar las estructura de costes. Así, se observa cómo cada vez más las compañías confían la gestión y el desarrollo de parte de su proceso productivo, así como otros eslabones de su cadena de valor, a otras empresas independientes (véase figura 12).

Figura 12: Beneficios y costes de la integración vertical

BENEFICIOS
- Obtención de economías de escala (en producción, logística y comercialización).
- Creación de barreras de entrada.
- Incremento del grado de diferenciación de la empresa.
- Disminución de la incertidumbre en el suministro respecto a precios y calidades.
- Desaparición de los comportamientos oportunistas.
- Aumento del poder de negociación frente a terceros agentes.
- Transferencia interna de tecnología.

COSTES
- Mayores requerimientos de inversión de capital.
- Incremento de los costes operativos de planificación, gestión, coordinación y control.
- Dificultad de alcanzar dimensiones mínimas eficientes.
- Pérdida de flexibilidad e incremento de la rigidez en los suministros.
- Pérdida de especialización.
- Creación de barreras de salida.
- Aumento del riesgo para la empresa.

Fuente: Gil y Camacho (2002)

Es importante señalar que la realización de las labores de fabricación repercutiría positivamente sobre la empresa, fundamentalmente por las siguientes cuestiones:

• Mango dispondría de un mayor control de la cadena de suministro, así como de los procesos de fabricación propiamente dichos, por lo que podría llevar a cabo una gestión integral logística más eficiente de los procesos de abastecimiento de los tejidos, confección de los mismos y distribución entre su red de establecimientos.

• Por otra parte, esta estrategia contribuiría a reducir considerablemente la dependencia de las fuentes de fabricación externas, minimizándose así los riesgos asociados a posibles deficiencias o problemas con los suministros.

Sin embargo, dados los actuales niveles de competencia existentes en esta industria, queda descartada una mayor implicación a la ya existente en los eslabones de la cadena previos a las tareas de suministro y comercialización de la producción. El motivo radica fundamentalmente en el cuantioso incremento de costes asociado a la puesta en práctica de esta decisión estratégica (p. e., costes en infraestructuras y maquinaria, laborales, tecnológicos). Apremia la necesidad de optimizar los recursos destinados a la elaboración de las prendas, especialmente ante la entrada en el mercado textil de competidores procedentes de terceros países, que ostentan funciones de costes de producción notablemente inferiores.

La tendencia a la reducción de los costes ha revolucionado los sistemas de distribución del sector textil y de confección. Dicha reducción de costes se materializa de forma significativa en los canales de distribución y, sobre todo, en los puntos de venta, en el propósito de llegar más barato al consumidor final. Los establecimientos minoristas que comercializan productos de confección textil, así como los fabricantes implicados en este sector, deben profundizar en los hábitos y comportamientos de los consumidores con el objetivo de identi-

ficar las características diferenciadoras de sus comportamientos, de modo que permitan desarrollar e implementar estrategias comerciales efectivas y acordes con las verdaderas necesidades de sus clientes, para lo cual es necesario segmentar el mercado (De Juan, 2006b).

En consecuencia, las circunstancias competitivas obligan a que Mango afronte una de sus principales debilidades, como lo es su elevada dependencia de proveedores externos, no a través de la asunción de las tareas de fabricación de sus colecciones, sino concentrando todos sus esfuerzos en la especialización de su oferta en el público femenino, la innovación y el continuo lanzamiento de nuevas tendencias y colecciones, y la utilización del sistema de franquicias como herramienta de crecimiento en la materialización de su apuesta por los mercados internacionales.

Esta compañía trata así de suplir los inconvenientes asociados a la subcontratación de la fabricación de sus prendas, con la implementación de distintos mecanismos de control y seguimiento. De esta forma, Mango desarrolla exhaustivos controles de calidad en origen de manera continuada, para lo cual dispone específicamente de una oficina a tal efecto en Marruecos y otra en el territorio chino.

A ello hay que añadir el hecho de que, por cuestiones de responsabilidad social corporativa, la empresa española busca siempre entablar sus relaciones comerciales con los mejores fabricantes, garantizando que los mismos cumplan las diferentes normativas y reglamentaciones laborales, proporcionando a sus trabajadores los sueldos estipulados, para lo cual cada una de estas fuentes de aprovisionamiento externas deberá cumplimentar y firmar un código de buena conducta habilitado a tal efecto (El Exportador, 2004).

Bibliografía

Assael, H. (1990). *Marketing. Principles & Strategy.* The Dryden Press International, Orlando. Citado en Munuera y Rodríguez (2002).
Boletín CITYC (2007). nº 10 (marzo), pgs. 1-3.
Brandenburger, A. M. y Nalebuff, B. J. (1997). "The added-value theory of business", *Strategy and Business,* 9 (4), pp. 4-6.
Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos.* Pirámide, Madrid.
De Juan, M. D. (2006a). "Sector textil-confección (I): Evolución y tendencias en producción y distribución comercial". *Distribución y Consumo*, 85, pp. 110-119.
De Juan, M. D. (2006b). "Sector textil-confección (II): Preferencias de los consumidores por formato y surtido". **Distribución y Consumo, 86, pp. 83-95.**
Don Algodón (2007). http://www.donalgodon.com/
El Corte Inglés (2007). http://www.elcorteingles.es/
El exportador (2004). "Tras las huellas de Mango", nº 79 (octubre).
El País Internacional (2007). "¿Va bien o mal el sector español de la moda?". **El País Internacional,** 31 de Agosto de 2007.
Escribá, A., Sánchez, L. y Sánchez, E. (2003). "Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el período 1994-1999: Características y Evolución", *Información Comercial Española,* nº 809 (Agosto-Septiembre), pp. 189-207.
Expansión (2007). "El 'poder amarillo' de Mango desafía a Inditex, H&M y Cortefiel". Expansión, 16 de Agosto de 2007.
Gil, S. y Camacho, J. M. (2002). "La integración vertical: Costes, beneficios y toma de decisiones". *Revista Cepade,* 27, pgs. 5-13.
Grupo AC Marca (2007). http://www.ind-marca.es/
H&M (2007). http://www.hm.com/es/
Inditex (2007). http://www.inditex.com/es/
Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006). *Dirección de Marketing,* **12ª ed., Pearson Prentice Hall, Madrid.**
La Opinión (2007). "El metrosexual se apodera de la ciudad: Los hombres y su manera de vestirse". La Opinión, 11 de Septiembre de 2007.
Mango (2007). http://www.mango.es

Mazaira, A., González, E. y Alén, E. (2005). "Inditex y Zara: El ejemplo paradigmático de la orientación al mercado". *Casos de dirección de marketing*, Prentice-Hall (Madrid), pp. 5-9.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos*. Pirámide, Madrid.

Myro, R. y Fernández-Otheo, C. M. (2004). "La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa Central y Oriental". *Información Comercial Española,* nº 818, pgs. 185-201.

Osland, G. E. y Yaprak, A. (1995). "Learning through strategic alliances. Processes and factors that enhance marketing effectiveness", *European Journal of Marketing,* 29 (3), pp. 52-66.

Otero, M. C. (2005). "Duelo de gigantes: H&M reta a Zara en España". *Casos de dirección de marketing,* Prentice-Hall (Madrid), pp. 113-116.

Woodruff, R. B. (1997). "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 25 (2), pp. 139-153.

Capítulo XI

Roca, una fusión de innovación, diseño, calidad y funcionalidad sin perder su esencia

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Señalar las principales acciones que debe llevar a cabo una empresa instalada en el sector de la cerámica sanitaria para hacer frente a las amenazas de dicho sector.

2. Realizar una matriz BCG de la cartera de productos Roca sobre la base de lo leído en el texto.

3. Realizar un perfil de activos y capacidades de marketing de Roca. ¿Cuál es su competencia clave?

4. Identificar las alternativas estratégicas de crecimiento que ha venido adoptando Roca.

5. ¿A qué tipo de estrategia corresponde el abandono de las divisiones de aire acondicionado y calefacción de Roca? ¿Cuáles cree que son las principales motivaciones para acometerla?

6. Analizar qué tipo de adaptaciones debe realizar Roca en su estrategia para competir en los mercados internacionales emergentes (producto, servicios, comunicación, distribución, etc.).

7. ¿Cuáles son las principales amenazas en el proceso de internacionalización de Roca?

8. Valorar la decisión de Roca de utilizar como nuevo canal de ventas Internet, es decir, la opción de comercio electrónico, y sus posibles ventajas e inconvenientes.

9. ¿Qué decisiones debe tomar Roca en el futuro sobre su política de comunicación?

SOLUCIÓN

1. Señalar las principales acciones que debe llevar a cabo una empresa instalada en el sector de la cerámica sanitaria para hacer frente a las amenazas de dicho sector.

A pesar de que el mercado de la porcelana sanitaria y la cerámica plana presenta un elevado grado de concentración, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, nacionales o extranjeros, y las adquisiciones y fusiones producidas en los últimos años, lo convierte en un mercado bastante dinámico. Asimismo, el sector en España se ve amenazado por la inminente caída de la demanda de las empresas de construcción y la aparición de nuevos productos sustitutivos en el caso de la cerámica.

Para solucionar esta cuestión nos centraremos en la competencia como una de las principales amenazas que afectarían a una empresa que opera en el sector. La amenaza de la competencia nacional e internacional (e.g., nuevos modelos y productos, nuevos materiales) está atenuada en parte por la estructura de este mercado y el funcionamiento del sistema de distribución en el sector. La **atomización de las empresas distribuidoras** obliga a los nuevos competidores a establecer contacto y captar a clientes muy dispersos geográficamente, lo cual supone una importante barrera de entrada a nivel de coste y capacidad de distribución y servicio. A esta dificultad de acceso a las redes de distribución se añade la existencia de una distribución exclusiva, y el **mantenimiento de relaciones estables** entre los fabricantes actuales y los distribuidores. En este sentido, los acuerdos de distribución que fomentan las relaciones estables a largo plazo, ya sea a través de contratos de exclusividad o, simplemente, por la limitación de la actividad del distribuidor a la distribución de una única marca, confinan la entrada de nuevos competidores.

La anterior restricción de entrada al mercado significa que los competidores potenciales tienen como únicas alternativas la compra de distribuidoras o el acceso al mercado de productos complementarios de la porcelana sanitaria (e.g., pavimentos cerámicos, bañeras de acero) a través de canales especializados.

Por otra parte, el acceso de los competidores potenciales se ve dificultado, además, por tres razones (TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, 2001):

• La penetración a gran escala en el mercado español requiere la **captación de una parte importante de las gamas económica y baja**, puesto que, con-

juntamente, representan el 95% del total de piezas vendidas en el mismo, un hecho que limita, por sí sólo, la expansión de las cuotas de mercado español de los competidores extranjeros cuya competitividad se origina a partir de las gamas de mayor precio.

• En estas gamas más baratas es donde mayor impacto tiene la **competitividad de los precios** que Roca ha conseguido, en gran medida, gracias a la activa política de deslocalización de la producción del grupo a Portugal y Marruecos, desde hace años, y a Polonia y Turquía más recientemente.

• La demanda en estas gamas está muy vinculada a la **construcción de nuevas viviendas**, y la penetración de los competidores extranjeros en este canal se enfrenta a especiales dificultades, derivadas de la captación de la mayor parte del mismo por las empresas ya establecidas de mayor dimensión, y de las diferencias existentes en las especificaciones técnicas de los aparatos sanitarios entre los distintos países.

Una de las acciones estratégicas que fomentan la competitividad frente a las amenazas del sector es el logro de una dimensión productiva considerable que permita obtener economías de escala, a través de la **deslocalización** de esta actividad con el consecuente ahorro de costes. Así, los menores costes laborales de algunos países permiten que la transferencia de la producción sea un hecho consumado en las grandes empresas productoras como Roca, si bien, a los pequeños y medianos fabricantes les resulta más difícil competir en estas circunstancias.

Los niveles de calidad demandados por los consumidores en los mercados de mayor desarrollo económico exigen que los productores realicen un esfuerzo en la innovación y mejoras tecnológicas en la producción (e.g., diseño de los sanitarios, esmaltados especiales, modelos de máxima adaptabilidad a espacios). Por tanto, la **innovación continua y la renovación de productos y materiales** se pueden considerar armas competitivas fundamentales para superar posibles amenazas a través de la diferenciación.

Otra de las acciones que contribuyen a obstaculizar la entrada de nuevos competidores va en línea con las políticas de precios. El mantenimiento de un **nivel bajo de precios en comparación con las marcas foráneas** complica la entrada de dichas marcas al mercado. Asimismo, un adecuado uso del descuento fomenta la relación con el distribuidor e impulsa su sostenimiento en el largo plazo.

Respecto a las acciones de comunicación de los fabricantes, se podría diferenciar entre aquellas dirigidas a los distribuidores con el fin de asegurar la rela-

ción comercial en el tiempo (e.g., promociones, relaciones públicas), y aquéllas otras dirigidas al consumidor final (e.g., publicidad, marketing directo). Tanto unas como otras, deben realizarse con el objetivo de **reforzar la notoriedad de la marca** para así crear o mantener una determinada imagen. De hecho, se ha demostrado que una mayor familiaridad con la marca implica una mejora de su imagen (LOW Y LAMB, 2000; LEMMINK ET AL., 2003), lo que puede conducir a incrementar la fidelidad hacia el fabricante.

En resumen, las principales acciones que debe emprender una empresa productora del sector ante las amenazas del entorno competitivo son las siguientes:

• **Producto:** Innovación continua y mejoras tecnológicas en la producción y comercialización, con el objetivo de diferenciación.

• **Precio:** Mantenimiento de un nivel bajo de precios en comparación con los precios de las marcas foráneas. Incorporación de sistemas de descuento que optimicen la relación con el canal.

• **Distribución:** Acuerdos relacionales a largo plazo con el canal de distribución a través de contratos de exclusividad, fortaleciendo la fidelidad de los distribuidores a la marca particular. Deslocalización de la producción para abaratar costes y ser más competitivo mediante economías.

• **Comunicación:** Inversión en comunicación para promover las ventajas de productos como la cerámica frente a productos sustitutivos. Acciones de promoción y relaciones públicas para la gestión de las relaciones con los distribuidores, que refuercen la imagen de la marca y atenúen la desventaja de la naturaleza homogénea del producto.

2. Realizar una matriz BCG de la cartera de productos Roca sobre la base de lo leído en el texto.

Según la información que obra en el texto del caso, Roca ha centrado su actividad en el negocio del cuarto de baño. Su cartera de productos, conformada hasta mediados de 2005 por aparatos sanitarios (e.g., cerámica sanitaria), cerámica plana, calefacción y aire acondicionado, ha sufrido bajas que la reconfiguran de manera ostensible. Roca ha prescindido de los dos últimos negocios citados (calefacción y aire acondicionado) para reinvertir las ganancias de la desinversión en los negocios centrales (aparatos sanitarios y cerámica plana) a través de adquisiciones de empresas foráneas pertenecientes a la misma industria. Por tanto, la configuración de su cartera ha variado considerablemente

en los últimos años, lo que da lugar a que el análisis actualizado y estático de la matriz BCG se corresponda únicamente al análisis de dos unidades de negocio.

La matriz BCG se descompone en dos ejes representados por dos variables: "tasa de crecimiento del mercado" y "cuota relativa de mercado". En función de ambos factores, a continuación, se procede al análisis de las dos unidades de negocio que mantiene Roca.

• **Aparatos sanitarios:** Atendiendo al **crecimiento del mercado** para estos productos, se puede afirmar que existen grandes oportunidades de expansión hacia los países emergentes. Roca, consciente de ello, se abre hacia estos nuevos mercados a través de importantes inversiones. En el año 2006, Roca anunció una inversión de 50 M. de euros en la compra de tres compañías en Croacia *(Inker)*, Rumania *(Cesarom)* y Malasia *(Johnson Suisse)*. Poco antes, adquirió el 50% de la sociedad india *Parryware* (del gigante EID Parry) por otros 50 M. de euros. Asimismo, en junio de ese mismo año Roca pagó 25 M. de euros por *Eagle,* que cotiza en la Bolsa de Singapur. *Eagle* es líder del segmento medio del mercado chino de sanitarios a través de la marca Ying, su principal enseña (DEL ARCO, 2006).

En lo que respecta a la **cuota de mercado** del grupo Roca, éste mantiene una destacada posición de líder en el mercado de los aparatos sanitarios en general. Los últimos datos conocidos de facturación de Roca corresponden a 2004, cuando ingresó 1.660 M. de euros (CORDERO, 2006). La adquisición de *Parryware* permite a Roca competir en volumen de facturación con el grupo estadounidense American Standard, que factura cerca de 2.000 M. de euros al año, y afianzar el liderazgo internacional en el sector de los sanitarios. Sólo con esta operación las ventas de Roca aumentarán en un 10% (CINCO DÍAS, 2006a). En cuanto a su producción, Roca asegura ser el primer fabricante mundial de productos de porcelana sanitaria, con una producción estimada en 34 M. de piezas anuales (DEL ARCO, 2006). En España la cuota de mercado de Roca alcanza hasta el 70% en algunos productos frente a American Standard que posee una cuota del 17% (EUROPA PRESS, 2004), y está en torno a la misma cuota (68%) en la porcelana sanitaria en general (TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, 2001).

• **Cerámica plana (pavimentos y revestimientos):** Atendiendo al **crecimiento del mercado** para estos productos, el mercado de cerámica plana alcanzó un total de 198 M. de unidades, y casi 3,92 B. de euros en 2004, según la información recopilada en el caso. Se estima que el mercado alcance 229 M.

de unidades en el 2008, lo que supone un incremento en la producción de más del 15% respecto a 2004, signo claro de la tendencia positiva de la tasa de crecimiento. Por otra parte, el consumo mundial de baldosas cerámicas en 2004 fue de 6.808 M. de m2, un 7,7% más que en 2003, crecimiento superior al de años anteriores (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos -ASCER-, 2004). Según los datos aportados en el estudio de 2006 sobre el Consumidor de Revestimientos en España, elaborado por el Observatorio de Mercado del Instituto de Tecnología Cerámica, un 84% de los hogares que han decidido hacer obras han apostado por la cerámica, mientras que un 23% ha optado por el uso de madera. Considerando, por tanto, el potencial de mercado de los países emergentes (e.g., China, países de la antigua Yugoslavia), y la experiencia de las empresas del sector en la expansión internacional, en confrontación con la competencia de los productos sustitutivos que aún se mantienen en una posición de desventaja, se puede concluir que el mercado de la cerámica plana sigue siendo un mercado atractivo y, a su vez, competitivo.

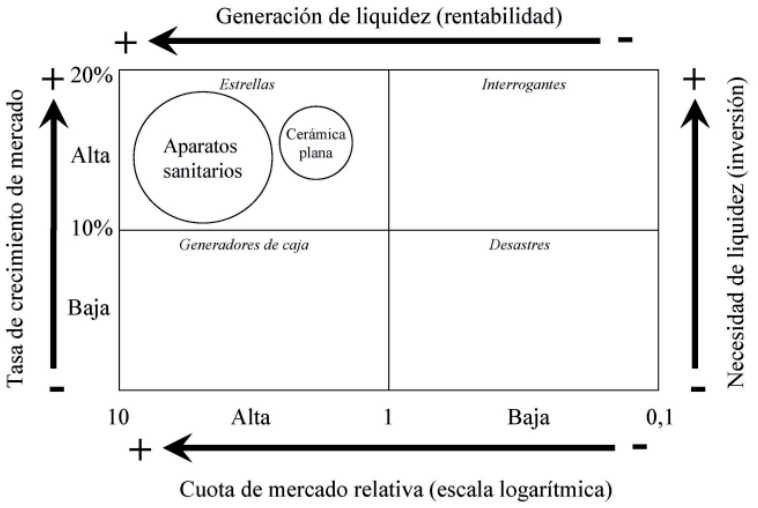
Respecto a la **cuota de mercado** de Roca, diversos indicadores muestran el buen desempeño de esta unidad de negocio en el mercado. Como se comentó anteriormente, con unas ventas de unos 2.000 M. de euros, Roca ocupa el lugar de líder en el ranking mundial de cerámica sanitaria, y también uno de los primeros en cerámica plana (RODRÍGUEZ, 2003). Como indican LLEONART Y GAROLA (2004), tras la adquisición de *Laufen,* Roca se ha convertido en la cuarta empresa mundial en el mercado de la cerámica plana: produce 50 M. de metros cuadrados de pavimentos y revestimientos en diez fábricas distribuidas por todo el mundo, con un volumen de ventas superior a los 300,5 M. de euros que representa el 20% de la facturación total del grupo. A nivel nacional, la empresa Roca es líder en cerámica plana seguida de Uralita que cuenta con un 40% de cuota de mercado.

Una vez analizadas las dos grandes áreas de negocio en las que se ha especializado Roca a partir de los criterios **crecimiento y cuota de mercado,** es necesario situar ambas unidades estratégicas en una matriz BCG. La figura 1 representa la matriz crecimiento-cuota de mercado para el caso Roca.

Según la figura 1, tanto los aparatos sanitarios como la cerámica plana se situarían en el cuadrante denominado *"productos estrella"* dado que, por lo que se desprende del análisis anterior, ambas unidades de negocio poseen un alto crecimiento y una alta participación en el mercado. El objetivo de Roca es mantener la posición de liderazgo y seguir creciendo en los mercados foráneos, por lo que es fundamental la inversión de importantes cantidades de flujos

monetarios en estos negocios. Es por esto por lo que Roca ha desinvertido en aquellos negocios que podían significar generación de liquidez, con el objetivo de reinvertir estos recursos en los negocios estrella. De hecho, por ejemplo, la venta de la división de calefacción al grupo británico *Baxi* en junio de 2005 aportó 200 M. de euros a Roca, cantidad que ha destinado íntegramente a la adquisición de otras compañías (e.g., *Cesarom, Eagle, Parryware*) para convertirse en líder dentro del segmento de productos para el cuarto de baño, y aún cuenta con unos 50 M. de euros más para seguir invirtiendo en adquisiciones dentro de su plan de crecimiento internacional.

Figura 1. Matriz BCG de Roca

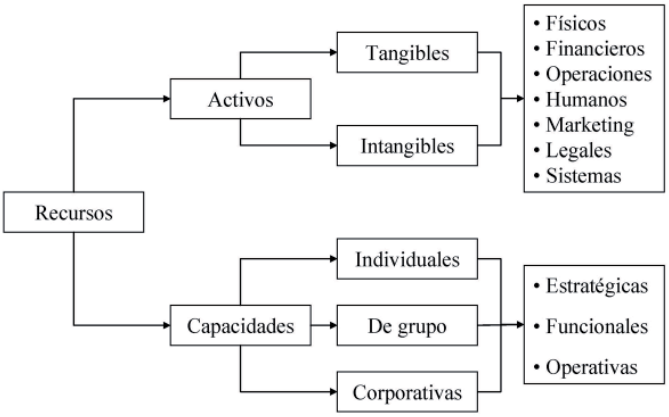


Fuente: ADAPTADO DE MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2002) PARA EL CASO ROCA.

3. Realizar un perfil de activos y capacidades de marketing de Roca. ¿Cuál es su competencia clave?

Existen diversas tipologías de activos y capacidades en la literatura. En su marco de análisis, HOOLEY ET AL. (2004) dividen los recursos en activos y capacidades (en función de que sean utilizados activamente para mejorar el desempeño de la organización en el mercado), que a su vez se agrupan en tipos atendiendo a los criterios de tangibilidad y nivel organizativo, tal y como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Marco para analizar recursos organizativos



Fuente: HOOLEY ET AL. (2004)

Según esta propuesta genérica, y considerando la información del caso, se puede extraer un perfil de recursos de marketing del grupo Roca. En general, los recursos de marketing son normalmente intangibles y tratan de vincular los activos de la organización con las necesidades y deseos de los clientes de la empresa. Desde este punto de vista, los recursos de marketing pueden ser agrupados en cuatro bloques (HOOLEY ET AL., 2004):

• **Recursos de marketing basados en el cliente y reputación de la empresa** (nombre de la empresa, reputación, marcas, conocimiento del mercado, relación con los clientes, bases de datos de clientes).

• **Recursos basados en la distribución y en la cadena de suministro** (red de distribución y relación con los agentes clave de la cadena).

• **Recursos internos o de apoyo al marketing** (ventajas en costes, sistemas de información, habilidades tecnológicas, patentes, licencias, franquicias).

• **Recursos de marketing basados en las alianzas** (recursos que proporcionan acceso a nuevos mercados, exclusividad, nuevas tecnologías compartidas, acceso a habilidades directivas).

En primer lugar, los **recursos basados en el cliente** son los que existen en la mente del cliente (o posible cliente), por lo que son esencialmente intangibles por naturaleza y suelen posicionar a la empresa en el mercado. La empresa Roca es reconocida a nivel mundial gracias a su amplia expansión. El **nombre** de la empresa y la **reputación** e **imagen** alcanzadas, tras décadas dedicada al

negocio de los cuartos de baño, han consolidado al grupo en el mercado, considerándose la "etiqueta" Roca un signo de beneficio y **valor para el cliente** en términos de confianza, calidad, prestigio, duración y modernidad. Asimismo, las tres marcas con las que comercializa sus productos (Roca, Gala y Bellavista) han logrado una importante **identidad** en los mercados, creando una posición competitiva bien defendida. En este sentido, la **presencia internacional** y la **apariencia de dominación del mercado** (liderazgo) favorece a la mejor valoración de sus marcas por parte del cliente (HOOLEY ET AL., 2004).

En segundo lugar, los **recursos basados en el canal de distribución** están referidos a la manera en que los productos son suministrados al cliente. Roca cuenta con una amplia **red** de delegaciones comerciales y distribuidores oficiales repartidos por toda España y diversos países, que comercializan sus productos de manera **exclusiva**, así como de una **plataforma logística.** Esta amplia red asegura la disponibilidad de productos en el momento y lugar donde sean requeridos, incrementando la **utilidad de conveniencia** del cliente. Uno de los valores de Roca es la **ética en las relaciones con los proveedores**, lo cual ayuda a asegurar la **seguridad en el suministro** de materiales.

En tercer lugar, los **recursos internos o de apoyo al marketing** son aquellos recursos que mejoran el desempeño organizativo en los mercados. Por ejemplo, en el caso Roca, la actualización de la tecnología, las economías de escala y los efectos positivos de la curva de la experiencia, favorece a una política de **precios bajos**, lo que genera un importante activo en un mercado sensible a esta variable. De hecho, Roca no ha hecho uso de su poder de mercado y experiencia para aumentar los precios, sino que ha mantenido el nivel de precios desde finales de los noventa. Por otra parte, la empresa obtiene información de sus clientes y competidores a través de **sistemas de información e inteligencia de marketing** que utiliza, por ejemplo, para desarrollar proyectos de I+D que permitan adaptar los productos a las modas y a la comodidad de uso. Precisamente, las **habilidades tecnológicas** y la capacidad de innovación en productos y sistemas, constituyen mejoras de la calidad del producto ofrecido y un posicionamiento de diseño superior en la mente del consumidor. La **cultura** del diseño de Roca que vincula innovación y calidad en toda la gama de productos, representa un recurso difícil de imitar por los competidores y, por tanto, es un recurso único para el grupo.

Por último, los **recursos de marketing basados en las alianzas** son aquellos que se obtienen a partir de alianzas estratégicas o fusiones y/o adquisiciones de empresas, y que otorgan la posibilidad de incorporar recursos y capacidades, sin necesidad de desarrollarlos en la propia empresa. Por ejemplo, cuando

Roca compró *Keramic Laufen* se hizo con una parte importante del mercado europeo. Con esta operación, Roca pasó a disponer de centros de producción en los mercados de Suiza, Austria, Republica Checa, Bulgaria, Brasil y Estados Unidos. Así, Roca consiguió una complementariedad geográfica por la incorporación de centros productivos en mercados donde no tenía (véase figura 3) y también una complementariedad en las líneas de producto (CORTÉS, 1999), con lo que se abrieron posibilidades importantes de **acceso a mercados y segmentos** inexplorados.

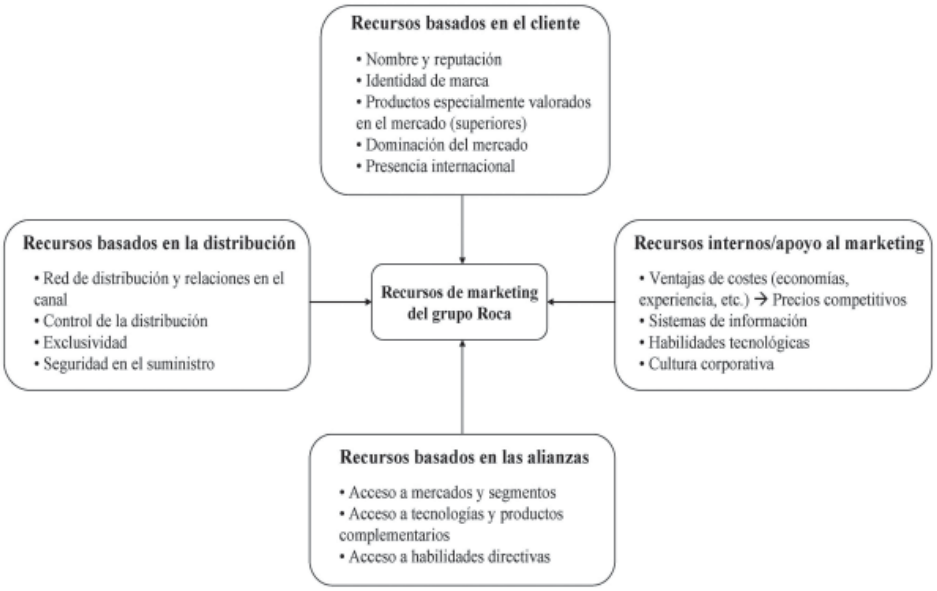
Figura 3. Concentración Roca-Laufen: Complementariedad geográfica

Fuente: TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (2001)

A partir de los recursos identificados se configuran ciertas **capacidades** estratégicas, funcionales y operativas. Las capacidades estratégicas de Roca se basan en su habilidad para comprender las circunstancias de los mercados en los que opera y de aquellos a los que quiere acceder (e.g., competencia, cambios en el microentorno, demanda). Las capacidades *funcionales* de Roca incluyen la gestión de una relación duradera con los clientes, la capacidad de desarrollar nuevas vías de distribución para alcanzar a los clientes finales (e.g., comercio electrónico), la capacidad para gestionar la cartera de productos de manera efectiva y la capacidad de innovación en productos. Las capacidades operativas de Roca se basan en la implementación de actividades de marketing tales como la venta personal o las relaciones públicas.

La figura 4 muestra gráficamente el perfil de activos de marketing realizado para la empresa Roca.

Figura 4. Recursos de marketing de Roca



Fuente: ADAPTADO DE HOOLEY ET AL. (2004) PARA EL CASO ROCA.

En cuanto a la competencia clave de Roca, es necesario indicar que para que una competencia sea central requiere de ciertas condiciones apuntadas por HAMEL Y PRAHALAD (1990):

- Debe reportar beneficios al cliente
- Es difícilmente imitable.
- Puede extenderse ampliamente a varios productos y mercados.

Según el perfil de recursos y capacidades realizado y atendiendo a los requisitos anteriores, la competencia clave de Roca es **la integración del diseño y la innovación como ejes del producto**, que reporta valor al cliente adaptándose a las necesidades más actuales. Esto ha derivado en una cultura difícil de imitar que está extendida por toda la organización, incluso en los mercados geográficamente más dispersos. Esta competencia ha sentado auténticas ventajas sostenibles para Roca a nivel internacional, que la han catapultado a una posición de liderazgo en el mercado global.

4. Identificar las alternativas estratégicas de crecimiento que ha venido adoptando Roca.

De las palabras de Victor Schoone, director del área de exportación del Medio Este de Roca, se pueden extraer distintas estrategias de crecimiento de Roca: *"Roca ha sido fiel a una estrategia de crecimiento sostenido basada en la reinversión de sus propios beneficios, una política rigurosa de control de costes, el desarrollo de capital intelectual, en la penetración en nuevos mercados y una innovación constante para diferenciar los productos de Roca del resto"* (véase GULF CONSTRUCTION ONLINE, 2004).

En primer lugar, cabe distinguir entre **estrategias de crecimiento intensivo y estrategias de crecimiento diversificado**. Respecto a las primeras, Roca ha implementado estrategias de *desarrollo de mercados* a través de la *entrada en otros mercados geográficos* (expansión internacional). El objetivo ha sido crecer aprovechando la experiencia en producción, las instalaciones (cada vez más deslocalizadas) y los conocimientos tecnológicos adquiridos. La forma de entrada en los nuevos mercados ha sido casi siempre la integración horizontal a través de una política de adquisiciones de empresas competidoras. La compra de Laufen ha sido uno de los principales hitos en la historia de Roca, y el ejemplo más claro de esta estrategia. En el mercado nacional, Roca compró Gala y Bellavista, con las que consolidó su liderazgo en el mercado nacional y aumentó su *penetración* en dicho mercado. A lo largo de cinco años antes de la adquisición de *Laufen*, Roca invirtió 300 M. de euros en la aplicación de un plan estratégico de refuerzo y globalización de sus actividades mediante la modernización tecnológica, la instalación de nuevas capacidades productivas, y la mejora de la ca*lidad e innovación en productos (CORTÉS, 1999), lo que ha permitido a Roca desarrollar nuevos productos para los mercados actuales*. Precisamente, esta última estrategia ha concedido a Roca la posibilidad de lanzar innovaciones al mercado, nuevos modelos y diseños, aplicar variaciones en la calidad, implementar nuevos sistemas y mecanismos, etc. Respecto a éstos últimos, Roca ha acometido innovaciones en los mecanismos de ahorro de agua en cisternas (a través de mecanismos de descargas –mecanismo de doble descarga–), griferías (ecodisk –con limitador de caudal y limitador de temperatura–), etc. Asimismo, Roca ha implementado determinadas estrategias relacionales como la *joint-venture* que formó en el año 1999 con Victory Holding de Luxemburgo (20%) y la empresa turca Çanakkale Kalebodur San. (30%). Todas estas operaciones suponen para Roca un incremento del conocimiento sobre los mercados y experiencia en operaciones de este tipo, eliminando ciertos riesgos de aversión hacia el creci-

miento y elevando las posibilidades de reinversión en la expansión hacia otros mercados.

El ímpetu por el crecimiento hace que Roca haya completado su estrategia con la diversificación de su *cartera de productos*. La diversificación comenzó en los años treinta cuando se introduce en el negocio de la porcelana sanitaria, y continuó a partir de los sesenta cuando Roca se incorporó al mercado del aire acondicionado *(diversificación no relacionada)* y la cerámica plana *(diversificación relacionada)*. Esta diversificación se produce por las posibilidades de ampliación de la cartera tras el éxito de la marca en el mercado (aumento de los recursos disponibles para invertir), y para que los nuevos negocios contribuyeran a la sinergia interna al compartir nombre de marca, los conocimientos de investigación y desarrollo, y las técnicas de marketing y distribución (véase WALKER ET AL., 2005).

5. ¿A qué tipo de estrategia corresponde el abandono de las divisiones de aire acondicionado y calefacción de Roca? ¿Cuáles cree que son las principales motivaciones para acometerla?

La decisión de abandonar los negocios de aire acondicionado y calefacción de Roca, responde a una **estrategia de desinversión**. Esta ha sido una clara apuesta estratégica de Roca dejando atrás sus orígenes y centrándose en el futuro, un futuro que se focaliza en el cuarto de baño, donde es más célebre la marca. De hecho, las últimas decisiones de inversión en el plano internacional no hubieran sido posibles sin que antes Roca hubiera dejado sus negocios menos rentables. La división de calefacción, actividad original de la compañía, que aportaba un 13% al total de negocio del grupo (un 4% de las ventas) se vendió a la británica *Baxi Group* (una de las principales compañías europeas del sector de la calefacción). Roca también enajenó su participación del 50% en una empresa mixta de equipos de aire acondicionado denominada *Clima Roca York*. Sin duda, esta estrategia ha sido una apuesta por centralizar su producción en el negocio que ofrece mayores rendimientos a la compañía, estabilizar su cartera de productos y emprender nuevas inversiones en aras de su expansión internacional.

Al margen de lo ya comentado, la especialización de Roca en aparatos sanitarios y cerámica plana responde a una serie de motivaciones:

- Escasa presencia en los mercados internacionales de las divisiones de aire

acondicionado y calefacción (i.e., cuota de mercado en los mercados exteriores muy inferior a los otros dos negocios).

• El coste de oportunidad de los recursos invertidos en aire acondicionado y calefacción.

• La baja cifra de ventas en comparación con los aparatos sanitarios y la cerámica plana.

• La amplitud de la gama de productos sanitarios es la mayor de todos los negocios, y existen oportunidades de crecimiento para esos productos a través de la innovación.

• Escasa adecuación de los negocios a la nueva imagen de la empresa.

• Los menores riesgos de los negocios que permanecen en la cartera por la menor competencia existente para los aparatos sanitarios (mayores barreras de entrada para estos productos: elevadas necesidades de capital, necesidad de economías de escala, mayor poder de negociación, etc.).

• Los productos cerámico-sanitarios de Roca gozan de gran diferenciación respecto a la competencia.

Las operaciones de eliminación de las divisiones de calefacción y aire acondicionado aportaron unos resultados extraordinarios de 110 M. de euros a las cuentas de 2005. La enajenación de estas actividades, sin embargo, redujo el perímetro del grupo, que facturó 1.669 millones, solo un 0,3% más que en 2004. Los resultados extraordinarios incrementaron el beneficio neto, que aumentó un 50,4%, hasta los 188 millones (CINCO DÍAS, 2006b).

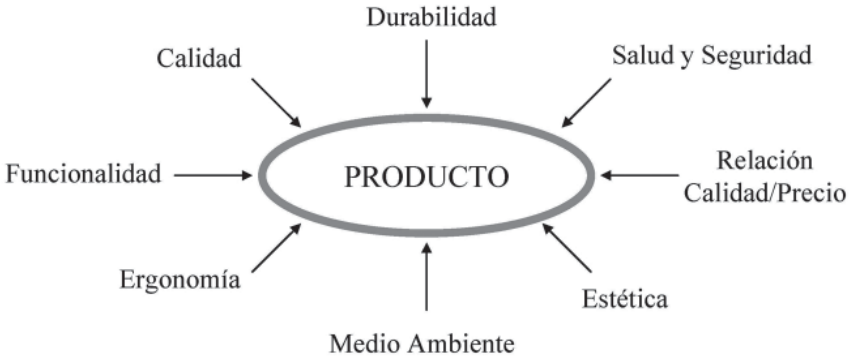
6. Analizar qué tipo de adaptaciones debe realizar Roca en su estrategia para competir en los mercados internacionales emergentes (producto, servicios, comunicación, distribución, etc.).

El sector sanitario cerámico se encuentra en un entorno de creciente competitividad. Las oportunidades de crecimiento se encuentran en las economías emergentes y también en los mercados maduros. Ante la expansión hacia mercados internacionales como, por ejemplo, China, India o Croacia, cabe preguntarse sobre la necesidad de adaptación de las políticas de marketing de Roca a las particularidades de cada mercado o, por el contrario, la estandarización de las actividades bajo la consideración de que los consumidores tienen unas preferencias homogéneas. Por tanto, el problema es elegir entre **adaptación** vs.

estandarización de las estrategias.

En general, tal y como señalan MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2002), los productos industriales suelen ser demandados bajo estándares comunes, al sentirse menos afectados por las costumbres y tradiciones. En el caso de los productos para el equipamiento del baño en mercados emergentes, los consumidores probablemente estarían dispuestos a sacrificar algunos de sus deseos específicos para obtener un producto de calidad a un precio bajo, por lo que la estrategia de estandarización sería la más apropiada. Sin embargo, ciertos segmentos de mercado demandarían valores añadidos que vienen dados a través de otros atributos distintos a la calidad y el precio como los que aparecen en la figura 5, por lo que un cierto grado de adaptación de los productos y de las estrategias siempre es necesario. Es por ello que NIETO Y LLAMAZARES (1995) se refieren a que la elección entre estandarización o adaptación ha de decidirse para cada uno de los factores que caracterizan al entorno en el que se sitúa la empresa en cuestión: global (estandarización) o multidoméstico (adaptación).

Figura 5. Atributos a considerar en el diseño de un producto



Fuente: CIDEM (2005)

Dicho lo anterior, es necesario paliar algunos de los inconvenientes que presentan las estrategias de estandarización mediante una adecuada política de marketing-mix y la consideración de los factores contingentes del entorno internacional.

En el plano del **producto y marca**, los gustos y necesidades de los clientes de los países emergentes son bastante homogéneos. La estrategia de Roca se fundamenta en conquistar el segmento medio del mercado de países como China e India a través de adquisiciones de empresas líderes en este segmento, manteniendo las marcas locales (en este caso, *Ying* y *Parryware*). En estos países,

Roca ya tiene cubiertos los segmentos alto y de lujo con las enseñas Roca y *Laufen* (DEL ARCO, 2006), por lo que a nivel de producto y marca prima la estrategia de estandarización para el segmento de mayor cuantía de consumidores (el segmento medio), con un mantenimiento de las marcas locales.

En el caso de la **distribución** de estos productos, ésta se realiza principalmente a través de mayoristas y comerciantes de la construcción, seguidos por los establecimientos de 'hazlo tú mismo' y las ventas directas a constructoras. Sin embargo, en mercados emergentes como el chino, las dificultades logísticas, la fuerte competencia y la falta de distribuidores especializados, junto a la carencia de infraestructuras en determinadas regiones del país, dificulta la distribución de productos, por lo que es necesaria una importante inversión en instalaciones que aseguren una presencia física de la empresa y extiendan la red de producción y comercial en el país. La proximidad al mercado es el factor clave en estos casos.

Respecto al **precio**, el mantenimiento de unos precios bajos y económicos supone la deslocalización de la producción hacia áreas donde los costes laborales menores. En este sentido, para las plantas de producción de sanitarios de Roca priman los bajos costes laborales junto a la ya mencionada proximidad al mercado (LLEONART Y GAROLA, 2004). Uno de los factores que ayudan a una empresa a ejercen su actividad en un entorno global son las economías de escala, que en el caso de Roca son altas, lo que influye directamente en la adopción de una estrategia de estandarización. Las diferencias de precios se producen no sólo en relación al precio medio de cada gama en el mercado en su conjunto, sino también entre las distintas gamas de un mismo fabricante. En cuanto a la comparación entre precios cargados por los distintos fabricantes e importadores, parece existir un amplio consenso entre diversos analistas en cuanto a la competitividad de los precios de Roca en las gamas baja y económica del mercado (TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, 2001).

Por último, en el plano de la **comunicación**, para cada destino donde Roca lance una campaña habrá que considerar que existen elementos del proceso de comunicación a nivel de anuncio y a nivel estratégico, que pueden ser estandarizados (e.g., los objetivos, los elementos visuales), o bien adaptados a cada entorno competitivo y cultural (e.g., el posicionamiento). La estandarización de los elementos de comunicación genera reducción de costes y una imagen de marca consistente. Sin embargo, una comunicación estandarizada da por supuesto que el mercado está compuesto por segmentos homogéneos y, salvo que esto coincida con la realidad, la probabilidad de ineficacia en la comunicación aumentaría. La adaptación busca una ventaja diferencial respecto al

resto de fabricantes, ajustando las herramientas y mensajes a cada mercado o segmento particular para alcanzar la máxima eficacia en términos de resultados financieros y no financieros (e.g., notoriedad de marca). El beneficio de esta opción es que permite una adaptación total a la cultura del país y una respuesta uniforme a la competencia en dicho entorno particular, lo cual es una ventaja para una empresa internacionalizada como Roca. Asimismo, esta opción permite adaptar la imagen visual y el mensaje de la campaña de comunicación, incrementándose la probabilidad de eficacia comunicacional en los mercados emergentes a los que se dirige la compañía. La desventaja de esta alternativa que la empresa debe considerar es el aumento de los costes y la pérdida de una imagen de marca consistente a nivel global, es decir, sólo se podría hablar de consistencia comunicacional en cada mercado particular.

7. ¿Cuáles son las principales amenazas en el proceso de internacionalización de Roca?

La marca Roca está presente en más de 74 países, por tanto, se encuentra en una fase muy avanzada del proceso de internacionalización contando con una gran experiencia en la producción y comercialización de productos en el exterior. En la actualidad sigue estando en pleno proceso de establecimiento de plantas de producción en diversos países.

Las posibles amenazas que conlleva un proceso de internacionalización estarían estrechamente relacionadas con variables pertenecientes a los entornos geográfico e histórico, económico, político y legal, y cultural de cada país. En resumen, estas amenazas son las siguientes:

• Los mercados mundiales son extremadamente competitivos y hay diversos fabricantes locales que compiten agresivamente por la cuota del mercado. El aumento de la **competencia internacional** a través de nuevos modelos, productos y materiales, condicionan seriamente el desempeño de cualquier empresa que se rija por un proceso de internacionalización. Mercados como los de Australia, Nueva Zelanda y Japón se encuentran claramente monopolizados por empresas locales y, por ahora, son impenetrables.

• Algunos países tienen cierta **inestabilidad política y económica** lo cual condiciona el futuro de la empresa en el mercado correspondiente.

• La implantación de subsidiarias de producción en el exterior representan importantes inversiones en el extranjero, por tanto, la empresa no puede aban-

donar fácilmente estos mercados (altas **barreras de salida**).

• Otro riesgo del proceso son las variaciones en la **cultura del cliente** internacional que afecta a los estilos de vida y los patrones de comportamiento, lo que repercute directamente en las decisiones de marketing de la empresa (JAIN, 2002). Por ejemplo, un cambio de las preferencias del consumidor internacional hacia los materiales sustitutivos de la cerámica plana (e.g., mármol) condiciona las ventas de Roca en el mercado correspondiente.

• Las posibles futuras **crisis energéticas** que ya han marcado ciertas etapas del proceso de internacionalización. En los inicios de la internacionalización de Roca, etapa marcada por la creciente exportación y por las inversiones en bienes de equipo en los mercados europeo y latinoamericano, Roca tuvo que resistir las crisis del petróleo y las sucesivas depreciaciones de la peseta, cuyos impactos negativos afectaron la estructura financiera de una empresa manufacturera muy intensiva en costes energéticos.

• Problema de **selección de distribuidores** fiables y otros intermediarios del canal de distribución.

• Otras posibles amenazas: la **caída de la demanda** de los productos sanitario-cerámicos a partir de 2007 por una menor construcción de viviendas; la aparición de **productos sustitutivos;** la **competitividad en precios** a nivel internacional o la **subida del precio de la energía**; las **restricciones legales** en materia de obtención de materias primas; etc.

8. Valorar la decisión de Roca de utilizar como nuevo canal de ventas Internet, es decir, la opción de comercio electrónico, y sus posibles ventajas e inconvenientes.

Roca ha adoptado Internet como un nuevo canal para comercializar sus productos. El visitante de la página web puede buscar información en el catálogo de productos y realizar pedidos online. El distribuidor más cercano al domicilio del cliente le hace llegar el pedido.

Este canal goza de importantes ventajas. Entre ellas están las siguientes:

• Internet proporciona oportunidades de mejora del negocio a nivel de eficacia en costes y a nivel práctico (e.g., llevar a cabo investigación de mercados, alcanzar nuevos mercados, atender mejor a los clientes y solventar sus problemas, distribuir los productos de manera rápida, comunicarse más eficientemente con los socios y filiales) (véase HONEYCUTT ET AL., 1998).

• Respecto a la relación comprador-vendedor, los compradores industriales que utilizan Internet para volver a realizar un pedido y responder preguntas rutinarias, suelen manifestar la facilidad de acceso y de intercambio de información, la reducción del tiempo de procesamiento del pedido, y la conveniencia como los puntos fuertes de este canal (KENNEDY Y DEETER-SCHMELZ, 2001).

• Internet ofrece la oportunidad de comercializar productos alrededor del mundo sin contacto físico ni publicidad *offline*, lo que implica importantes ahorros de costes, e incluso puede ayudar a mejorar la imagen del grupo.

A pesar de estos beneficios, existe un número de limitaciones asociadas al comercio electrónico (TURBAN ET AL., 2002):

Limitaciones técnicas:

• **Seguridad:** Cuando una empresa utiliza Internet para comercializar sus productos, se expone a riesgos de seguridad, sobre todo a nivel de transferencia de datos (privacidad) y de la propia transacción. Internet presenta, asimismo, algunos inconvenientes que giran alrededor de la intangibilidad. Por ejemplo, en productos como la porcelana sanitaria o la cerámica plana, el cliente deberá confiar en el producto que visionan en la *web* de la empresa y en la garantía que ofrece la marca.

• **Infraestructura:** En algunos países, el ancho de banda para el intercambio de información es limitado o inadecuado. Las herramientas de desarrollo del software están desarrollándose y cambiando rápidamente, y llega a ser difícil integrar Internet y el software de comercio electrónico con algunas aplicaciones y bases de datos.

• **Limitaciones no técnicas:** *los costes de desarrollo del comercio electrónico* (e.g., mantenimiento), *el importante número de clientes y proveedores que no están "online"* (i.e., disminución de la productividad del comercio electrónico), la *falta de regulación gubernamental* del comercio electrónico y de su aplicación en algunos casos, etc.

9. ¿Qué decisiones debe tomar Roca en el futuro sobre su política de comunicación?

En el caso de Roca es necesario que la política de comunicación vaya en lí-

nea con el proceso de internacionalización del grupo. GREIN Y GOULD (1996) propusieron una tipología de estrategias de comunicación globales que se representa en la figura 6. Según los criterios coordinación vertical y horizontal clasifican dichas estrategias en cuatro tipos. Así, se puede hablar de *estrategia global integrada* (i.e., total coordinación a través de disciplinas de comunicación y países), *estrategia global no integrada* (i.e., la empresa observa beneficios de la coordinación de la comunicación a través de los países pero no verticalmente), *estrategia multinacional integrada* (i.e., la empresa percibe beneficios al coordinar la comunicación a través de las herramientas de comunicación pero no de la comunicación horizontal) y *estrategia multinacional no integrada* (la empresa no integra la comunicación en ningún país y tampoco considera coordinar la comunicación a través de los países en los que tiene presencia). Considerando lo anterior, Roca debería aplicar un sistema de comunicación activo que coordine estratégicamente las comunicaciones globales en todos sus componentes (i.e., corporativo, marketing, interno) tanto horizontalmente en términos de países y verticalmente en términos de herramientas de comunicación.

Figura 6. Tipología de estrategias de comunicación global

		Coordinación horizontal (a través de países)	
		Alta	Baja
Coordinación vertical (a través de herramientas de comunicación)	Alta	Estrategia global integrada	Estrategia multinacional integrada
	Baja	Estrategia global no integrada	Estrategia multinacional no integrada

Fuente: GREIN Y GOULD (1996)

Por tanto, el objetivo de Roca ha de argumentarse en términos de alcanzar una coordinación efectiva de la comunicación tanto entre filiales y delegaciones como entre las áreas de comunicación (e.g., publicidad, promociones de venta, relaciones públicas), a través de las decisiones estratégicas emanadas de la dirección. La coordinación global de la comunicación de Roca implica adaptarse a ciertos factores contingentes que determinan cada mercado en cuestión, como los factores culturales. Entre las ventajas que ofrece la coordinación están la reducción de costes, el desarrollo de una imagen de marca consistente y,

sobre todo, la gestión integrada de las comunicaciones en los países en los que tiene presencia.

Referencias

Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER) (2004). *Los sectores español y mundial de fabricantes de baldosas cerámicas 2004,* Informe disponible en http://www.spaintiles.info/documentos/inf2004.pdf

Cinco Días (2006a). "Roca adquiere el 50% del líder indio de sanitarios Parryware por 50 millones", *Cinco Días,* 22 de Marzo, pág. 10.

Cinco Días (2006b). "Artesanía en la industria", *Cinco Días,* 5 de Septiembre, pág. 14.

Cordero, D. (2006). "Corporación Roca compra tres compañías en Croacia, Rumanía y Malasia y se consolida como líder mundial", *El Mundo,* 28 de Marzo, pág. 34.

Cortés, J. P. (1999). "Sanitarios españoles para medio mundo. El tandem Roca-Laufen, segundo grupo mundial, producirá en 16 países", *El País,* World Media, Negocios, 5 de Septiembre, pág. 7.

Del Arco, S. (2006). "Roca expande los sanitarios", *El País,* 18 de Junio, pág. 10.

Europa Press (2004). American Standard estudia nuevas compras en España para ganar terreno a Roca en sanitarios y baños, disponible en http://www.finanzas.com/id.6597042/noticias/noticia.htm

Grein A. F. y Gould, S. J. (1996). *"Globally Integrated Marketing Communications", Journal of Marketing Comunications,* Vol. 2, nº 3, pgs. 141-158.

Hamel, C. y Prahalad, C. K. (1990). "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, vol. 69, nº 3, pgs. 45-53.

Hooley, G.; Saunders, J. A. y Piercy, N. F. (2004). *Marketing Strategy and Competitive Positioning,* 3ª ed., FT-Prentice Hall, Harlow, Reino Unido.

Honeycutt, E. D. Jr.; Flaherty, T. B. y Benassi, K. (1998). "Marketing industrial products on the Internet", *Industrial Marketing Management,* Vol. 27, nº 1, pgs. 63-72.

Jain, S. C. (2002). *Marketing Internacional,* 6ª ed., Thomson, México.

Kennedy, K. N. y Deeter-Schmelz, D. R. (2001). "Descriptive and predictive analyses of industrial buyers' use of online information for purchasing", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* Vol. 21, nº 4, pgs. 279–290.

Lemmink, J.; Schuijf, A. y Streukens, S. (2003). "The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", *Journal of Economic Psychology,* Vol. 24, nº 1, pgs. 1-15.

Lleonart, P. y Garola, A. (2004). *Estrategias empresariales en el sector de la construcción, Gabinet d'Estudis Econòmics*, Barcelona.

Low, G. S. y Lamb, C. W. (2000). *"The Measurement and Dimensionality of Brand Associations", Journal of Product and Brand Management*, Vol. 9, nº 6, pgs. 350-368.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing*. Teoría y casos, Pirámide, Madrid.

Nieto, A. y Llamazares, O. (1995). *Marketing Internacional,* Pirámide, Madrid.

Observatorio de Mercado del Instituto de Tecnología Cerámica (2006). *Estudio 2006 sobre el Consumidor de Revestimientos en España,* citado en http://www.spaintiles.info/esp/mediacenter/detalle_noticia.asp?noticia=499&tipo=home

Rodríguez, J. A. (2003). "Desde hace más de 80 años, la misma familia amuebla su aseo", *El Mundo*, Magazine 177, 16 de Febrero, disponible en http://www.elmundo.es/magazine/2003/177/1045246208.html

Tribunal de Defensa de la Competencia (2001). Expediente de concentración económica C 62/00 Roca/Laufen, 12 de Febrero, disponible en http://www.tdcompetencia.es/html/concentraciones/6200der.htm

Trillas, A. (2005). "Roca amplía el cuarto de baño", *El País,* Negocios, 19 de Junio, pág. 10

Turban, E.; King, D.; Lee, J.; Warkentin, M. y Chung, H.M. (2002). *Electronic Commerce*, 2ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Walker, Jr., O. C.; Boyd, Jr. H. W.; Mullins, J. y Larréché, J. C. (2005). *Marketing Estratégico. Enfoque de Toma de Decisiones,* 4ª ed., McGraw-Hill, México.

Capítulo XII

Vodafone: Vidi, Vini, Vinci. Cómo conquistar mercados globales con estrategias individuales y responsables

PROBLEMAS Y CUESTIONES DE ANÁLISIS

1. Enumerar las principales ventajas competitivas del grupo Vodafone respecto al resto de operadoras del sector.

2. Describir el perfil de activos y capacidades de marketing de Vodafone. ¿Cuál es su competencia clave?

3. A partir del caso analizado, ¿considera que existen segmentos nuevos en el mercado mundial de la telefonía móvil a los cuales dirigirse? Determinar un nuevo segmento y definir tanto sus características como su comportamiento.

4. Elaborar una estrategia de marketing integrado para ese segmento.

5. La estrategia de marketing responsable es una de las apuestas más claras de Vodafone para diferenciarse del resto. Examinar esta estrategia desde el punto de vista del coste-beneficio a corto y a largo plazo para la compañía.

6. ¿De qué manera se complementan las áreas de marketing y desarrollo de negocios en Vodafone? ¿Considera un acierto la nueva estructura? ¿Por qué?

7. Considerando exclusivamente a las empresas clientes de Vodafone, diseñar una estrategia de comunicación integral para sus nuevos productos con tecnología 3G.

8. Vodafone es un ejemplo de cómo una empresa que no tiene acceso a todos los recursos y capacidades, consigue diferenciarse y dominar en todas las áreas de mercado a través de sus estrategias relacionales. Analizar esta situación a través de ejemplos mencionados en el texto.

9. ¿Qué piensa de la definición de marketing de Vodafone? ¿En qué medida coincide esa definición con la práctica que lleva a cabo el grupo?

SOLUCIÓN

1. Enumerar las principales ventajas competitivas del grupo Vodafone respecto al resto de operadoras del sector

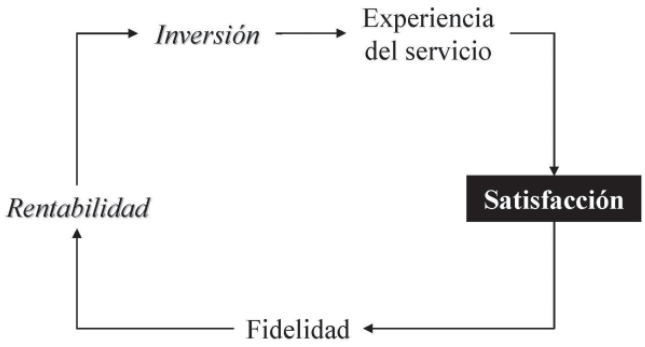
Dada la intensidad de la competencia en mercados como el de la telefonía móvil, promover ventajas competitivas resulta una prioridad para contrarrestar las acciones de los competidores. Vodafone destaca por su capacidad de respuesta a las oportunidades que se le presentan en los mercados actuales, y por la búsqueda activa de nuevos mercados donde expandirse. El mercado actual de móviles sigue creciendo con un aumento progresivo del número de líneas (48,7 M. de líneas en total en agosto de 2007 con una densidad de 108,97 líneas por cada 100 habitantes, según datos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones). En el lado opuesto se sitúa la telefonía fija, que decrece a un ritmo más acentuado, con unos ingresos de 7.734 M. de euros totales por servicios finales en 2006, un 6,9% menos que el año anterior. Los operadores de red buscan competir con modalidades de oferta empaquetadas (voz, televisión e Internet) para aprovechar las sinergias tecnológicas (e.g., infraestructura de conmutación y transporte troncal de red IP).

En este contexto, Vodafone basa su ventaja competitiva en su estructura de operadora global con acuerdos transnacionales que aseguran la disponibilidad y continuidad de sus servicios internacionalmente. El grupo está presente en 26 países y tiene acuerdos en otros 34 países más. Consecuentemente, Vodafone ha logrado alcanzar importantes economías de escalas forjando una ventaja competitiva a través de su posición de liderazgo en costes. Esta ventaja facilita, a su vez, la competencia por el liderazgo en precios dentro del sector. Asimismo, la empresa logra ventajas a partir de su incorporación temprana a los nuevos mercados (ventaja de ser pionero). Por tanto, la primera ventaja competitiva de Vodafone se puede denominar **"alcance y escala globales".**

Por otra parte, cuando las ventajas de costes dejan de ser superiores al resto de empresas, entran en juego otras estrategias más en línea con el logro de un valor añadido en el producto ofertado por la compañía. Desde este punto de vista, la inversión en I+D destinada a desarrollar tecnológicamente los productos Vodafone, la rapidez de respuesta a las demandas del mercado, y la calidad en el servicio en la red y en la atención comercial, son claras apuestas hacia la diferenciación de los productos y servicios de la empresa. Respecto a la satisfacción del cliente con la calidad, la óptima interacción con el cliente favorece a su identificación con la compañía, lo cual proporciona oportunidades para la

creación de lealtad (BHATTACHARYA Y SANKAR, 2003). Según el Informe de Responsabilidad Corporativa de Vodafone (VODAFONE, 2004b), la satisfacción de los clientes es el principal motor para su fidelidad (véase figura 1). De esta forma, la percepción que los clientes tienen del servicio que ofrece Vodafone es la base de la ventaja competitiva y un elemento clave en el posicionamiento de marca. Es por ello que en toda la red Vodafone y, en especial, en las tiendas Vodafone se tienden a incrementar los vínculos relacionales. En consecuencia, la segunda ventaja competitiva de Vodafone se puede denominar **"calidad de servicio percibida (satisfacción) y creación sostenible de valor".**

Figura 1. Círculo calidad de servicio – fidelización



Fuente: VODAFONE (2004b)

En resumen, la capacidad de innovar y crecer con los clientes del grupo a precios competitivos, representa en conjunto una fórmula para obtener una ventaja de **diferenciación combinada con el liderazgo en precios** (véase REITSPERGER ET AL., 1993).

A nivel nacional, si comparamos Vodafone con la empresa líder, Telefónica, esta última cuenta con un posicionamiento muy sólido. Muchos de los clientes de Telefónica perciben costes de cambio altos (por su notoriedad y familiaridad), por lo que se mantienen fieles a la compañía. Vodafone es consciente de que su ventaja competitiva está en la banda ancha móvil, específicamente, la tecnología 3G. Hoy día, Vodafone es líder en número de usuarios de telefonía móvil 3G/HSDPA en España. Sin embargo, Telefónica puede mantener la ventaja competitiva en precios, ya que sus clientes totales son superiores al resto de operadoras, lo cual repercute directamente en unas tarifas menores. Según GARCÍA DE LOS SALMONES (2001), Telefónica Movistar está en clara desventaja respecto a los valores simbólicos y emocionales que transmite su marca

en comparación con sus competidores. De esta manera, las operadoras han apostado por atributos específicos a partir de los cuales tratan de diferenciarse: liderazgo y presencia en el mercado en Telefónica MoviStar, calidad y servicio al cliente en Vodafone, y empatía y juventud en Amena (actualmente Orange). Así, en términos generales, se puede concluir que la mayor permanencia en el mercado y la estrategia llevada a cabo están permitiendo a Telefónica disfrutar de una posición privilegiada frente a sus competidores.

2. Describir el perfil de activos y capacidades de marketing de Vodafone. ¿Cuál es su competencia clave?

Según la propuesta de HOOLEY ET AL. (2004), los recursos de marketing pueden ser agrupados en cuatro bloques:

• **Recursos de marketing basados en el cliente y reputación de la empresa** (nombre de la empresa, reputación, marcas, conocimiento del mercado, relación con los clientes, bases de datos de clientes).

• **Recursos basados en la distribución y en la cadena de suministro** (red de distribución y relación con los agentes clave de la cadena).

• **Recursos internos o de apoyo al marketing** (ventajas en costes, sistemas de información, habilidades tecnológicas, patentes, licencias, franquicias).

• **Recursos de marketing basados en las alianzas** (recursos que proporcionan acceso a nuevos mercados, exclusividad, nuevas tecnologías compartidas, acceso a habilidades directivas).

En función de esta clasificación, y considerando la información del caso, se puede extraer un perfil de recursos de marketing de Vodafone.

En primer lugar, los **recursos basados en el cliente** son los que existen en la mente del cliente (o posible cliente), por lo que son esencialmente intangibles por naturaleza y suelen posicionar a la empresa en el mercado. El **reconocimiento global de la marca** Vodafone es uno de sus principales activos. En este sentido, la **presencia global** de la compañía y su posición y consolidación en los mercados ha repercutido directamente en un mayor **valor percibido de la marca.** Asimismo, la **reputación de la compañía** en términos ofrece una imagen que potencia la confianza, el prestigio y la calidad total. Dicha imagen se ha hecho extensible a las causas sociales, por la implicación directa de Vodafone con la responsabilidad social corporativa. Por último, la capacidad para

crear relaciones con clientes objetivo y mantenerlas, así como los mayores **niveles superiores de servicio y soporte al cliente**, completan el conjunto de recursos vinculados al usuario final.

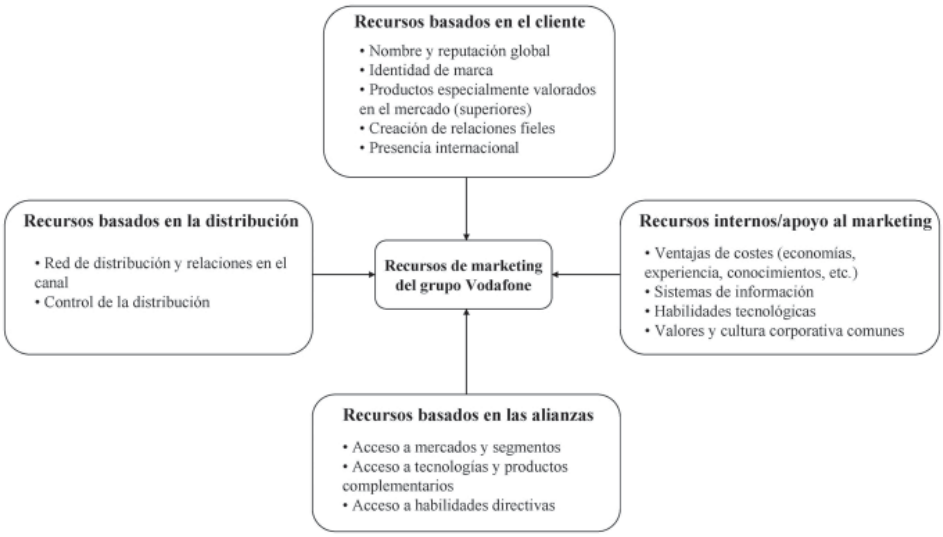
En segundo lugar, los **recursos basados en el canal de distribución** se refieren a la forma en que los productos se suministran al cliente. Vodafone cuenta con una gran **red de distribución** para sus productos y servicios, compuesta de una amplia variedad de canales directos e indirectos. Esto asegura que la disponibilidad de los servicios en el lugar donde se precisan, lo que aumenta la conveniencia de uso para el cliente. Sus acuerdos mundiales con proveedores de red y servicios, la capacidad para gestionar las relaciones con estos proveedores de manera efectiva, y la disposición de puntos de venta propios, permiten a Vodafone tener un mayor **control en la distribución**, que es uno de los activos de marketing más críticos. En este sentido, Vodafone se preocupa por las condiciones laborales y el respeto al medio ambiente de su cadena de suministros. Su responsabilidad en este campo se ejerce mediante el establecimiento de compromisos y la realización de evaluaciones a proveedores, para asegurar que cumplen los principios establecidos en el Código de Compras Éticas de Vodafone.

En tercer lugar, los **recursos internos o de apoyo al marketing** son aquellos recursos que mejoran el desempeño organizativo en los mercados. Vodafone cuenta con una importante solidez financiera en términos de costes, eficiencia y productividad, lo que le asegura ventajas diversas. Las **economías de escala** proporcionan la posibilidad de reducir precios en un mercado tan sensible a esa variable. De la misma forma, la **experiencia acumulada** por Vodafone y los **conocimientos adquiridos** en los múltiples mercados por los que extiende su dominio, favorecen a la rapidez en la respuesta a los mercados tanto a nivel de tecnología demandada como a nivel de una mejor capacidad de utilización que sus competidores. Una de las principales habilidades de la compañía son las tecnológicas. La **innovación** de sus productos a partir de la incorporación de nuevas tecnologías como el 3G, ha supuesto la superioridad de Vodafone en los mercados de la telefonía móvil. Vodafone cuenta también con **sistemas de información de marketing** muy avanzados que mantienen a la compañía informada sobre sus clientes y competidores. Por último, destacar la importancia de los **valores y cultura comunes.** La cultura corporativa respeta el valor de las diferencias y estimula a los empleados a aportar lo mejor de sí mismos en un entorno no excluyente, abierto, flexible y justo. Este recurso es difícil de imitar por los competidores y favorece la motivación de los profesionales de Vodafone.

Por último, los **recursos de marketing basados en las alianzas** son aquellos que se obtienen a partir de alianzas estratégicas o fusiones y/o adquisiciones de empresas, y que otorgan la posibilidad de incorporar recursos y capacidades, sin necesidad de desarrollarlos en la propia empresa. En este apartado, Vodafone ha realizado una serie de **acuerdos**, **contratos**, **alianzas y consorcios**, con el fin de desarrollar y ampliar su actividad comercial. Estos activos relacionales le han permitido acceder a nuevos mercados, expandir su dominio, compartir tecnologías, y generar exclusividad en ciertos mercados.

En la figura 2 se resumen los recursos de marketing indicados anteriormente.

Figura 2. Recursos de marketing de Roca



Fuente: ADAPTADO DE HOOLEY ET AL. (2004) PARA EL CASO VODAFONE.

En cuanto a las **capacidades de marketing** es ampliamente aceptada su clasificación en estratégicas, funcionales y operativas. Las capacidades *estratégicas* de Vodafone se basan en su habilidad para comprender las circunstancias de los mercados en los que opera y de aquellos a los que quiere acceder (e.g., competencia, cambios en el microentorno, demanda) y su habilidad para identificar oportunidades en los mercados y, a partir de ellas, seleccionar los públicos objetivo adecuados a sus competencias. Las capacidades *funcionales* de Vodafone incluyen una óptima política de CRM (i.e., gestión de la captación, retención y lealtad del cliente) y una elevada capacidad de innovación en productos. Las capacidades *operativas* de Roca se basan en la implementación

de actividades de marketing tales como las promociones de venta, las relaciones públicas (e.g., responsabilidad social), precios adaptados a cada necesidad, ofertas especiales a los clientes, etc.

HAMEL Y PRAHALAD (1990) consideran que una **competencia central** debe reportar beneficios al cliente, es difícilmente imitable y puede extenderse ampliamente a varios productos y mercados. Según el perfil de recursos y capacidades realizado y atendiendo a los requisitos anteriores, en el caso de Vodafone la competencia clave es la de **ser pionera en la incorporación de nuevas tecnologías y soportes.**

3. A partir del caso analizado, ¿considera que existen segmentos nuevos en el mercado mundial de la telefonía móvil a los cuales dirigirse? Determinar un nuevo segmento y definir tanto sus características como su comportamiento.

A lo largo de su vida, Vodafone ha lanzado continuamente productos y servicios de una manera estratégica, respondiendo a las necesidades de los clientes finales. En este sentido, Vodafone se dirige a tres grandes segmentos: "grandes empresas", "PYMES y autónomos", "gran público o particulares". La política de responsabilidad social abre nuevos horizontes en el mercado y está repercutiendo claramente en la cartera de productos Vodafone, a través de la creación de "productos sociales y empresa" cuyo objetivo es responder a necesidades de segmentos muy específicos a los que se pretende transmitir un valor social (e.g., personas discapacitadas, con enfermedades crónicas). Para Vodafone, Marketing Responsable significa asegurarse de que todas sus comunicaciones son legales, dignas, precisas, honestas y veraces. Esto implica ser sensible con todos los sectores de la sociedad, incluyendo mujeres, niños, ancianos y minorías, por lo que se amplían los segmentos y, por tanto, surgen nuevas demandas específicas que atender.

La cuestión de análisis que se plantea en el enunciado está abierta a distintas propuestas, dado el amplío abanico de posibilidades en los mercados de telefonía móvil actuales. En esta solución nos centraremos en un segmento particular: los **inmigrantes.**

Aparte de los individuos con necesidades especiales (e.g., diabéticos), el fenómeno de la inmigración, cada vez más prolífero, puede determinar un nuevo segmento de mercado para la telefonía móvil. De ser una minoría en el año 2000 con 0,9 M., la población inmigrante residente en España se ha mul-

tiplicado por cuatro creciendo hasta los 4,5 M. en el año 2007 (casi el 10% de la población según datos del INE). En cuanto al tiempo de estancia, CASARES (2005), basándose en datos del censo, destaca el interés de los inmigrantes por afincarse a medio y largo plazo. La mayor parte de los inmigrantes proceden de países en desarrollo y presentan un nivel educativo superior al promedio de la población nacional, lo cual sin duda ayudará a su asimilación y a su contribución al crecimiento futuro (OFICINA ECONÓMICA DEL PRESIDENTE, 2006). Según la Encuesta de Población Activa de 2006, los inmigrantes se emplean principalmente en el comercio, la hostelería y las labores del hogar. Según el INE (2006), la mayor parte de los inmigrantes proceden de países en desarrollo. En efecto, poco más del 20% de los inmigrantes proviene de la UE-25, mientras que el resto proviene de países con ingresos per *capita* medios o bajos (35,4% de América del Sur y 17,8% de países africanos). La población inmigrante, cuando se dirige a España, tiene que realizar un esfuerzo significativo de acumulación de bienes duraderos (e.g., electrodomésticos, muebles, menaje, automóviles). Precisamente, uno de los sectores que más ha crecido en los últimos años en términos de consumo ha sido el de las comunicaciones (i.e., servicios y compras de telefonía) (OFICINA ECONÓMICA DEL PRESIDENTE, 2006). El 93,5% de los extranjeros empadronados posee teléfono móvil, mientras que sólo el 34% posee teléfono fijo (véase VODAFONE, 2007a). Dado este interés por la comunicación vía móvil, las operadoras de telefonía han visto desde el primer momento la oportunidad de negocio que supone la inmigración. Así, el colectivo inmigrante está formado por tres grandes grupos según su lugar de procedencia: Europa del Este, África y América, que representan el 73% de la población extranjera empadronada en España. Según las últimas proyecciones del INE, el número de extranjeros residentes en España en el año 2010 será de 5,7 M. (un 12,6% de la población) (VODAFONE, 2007a).

En el informe que realiza FIRMA DE INFORMACIÓN (2005, p. 12) se detallan las principales características del comportamiento de consumo de telefonía de los inmigrantes: *"Las operadoras de telecomunicaciones han visto desde el primer momento la oportunidad de negocio que supone el cada vez mayor número de inmigrantes en nuestro país. A finales de 2003, existían 2,5 millones de inmigrantes -legales e ilegales- que se habían convertido en clientes preferentes para las principales telefónicas, debido a un consumo que en muchas ocasiones superaba al de los residentes nacionales. En total, según estimaciones de los expertos, durante 2004 el colectivo de emigrantes gastó telecomunicaciones en España entre los 960 y los 1.100 millones de euros. Los inmigrantes necesitan este tipo de servicios, principalmente para poder mantener el contacto con sus familiares y amigos en los respectivos paí-*

ses de origen, pero también para poder ser localizados por cuestiones de trabajo. Los datos son muy significativos. Según los estudios y encuestas realizadas por Instituto Nacional de Estadística (INE), el Ministerio de Interior, la Fundación de Cajas de Ahorro y las propias compañías telefónicas, el gasto medio mensual en servicios de telecomunicaciones de cada inmigrante se sitúa en una media de 48 euros. Esta cifra contrasta con el consumo medio mensual en telefonía fija de cada hogar español, que en el segundo trimestre de 2003 se situó en 47,1 euros, según una macro estadística realizada conjuntamente por el INE y la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones. No es de extrañar, por tanto, que la práctica totalidad de las compañías de telecomunicaciones españolas han comenzado a definir una política de captación y servicios específica para los extranjeros, que comienza en el mismo aeropuerto y se extiende a los locutorios".

Se observan diversos ejemplos que constatan la existencia de programas específicos de telefonía y comunicaciones para inmigrantes. Vodafone ha lanzado "Mi país" y Vodafone live! con contenidos personalizados para inmigrantes, y Movistar lanzó el "Puente Movistar".

4. Elaborar una estrategia de marketing integrado para ese segmento.

El **marketing integrado** hace referencia a la combinación consistente y sinérgica de los instrumentos del marketing-mix y la interacción entre ellos, con la finalidad de converger hacia una dirección común y reforzarse mutuamente (DE PELSMACKER ET AL., 2001). El marketing integrado es uno de los cuatro principios fundamentales del concepto de marketing actual junto al mercado objetivo, las necesidades del cliente y la rentabilidad (KOTLER, 2003). El objetivo último de la consolidación de este principio es el de aportar un mayor valor para el cliente final.

En el caso del segmento de los inmigrantes, parece necesario maximizar el marketing-mix (e.g., integrando los medios de comunicación), con objeto de estimular tanto la actitud como el comportamiento de compra final de este público.

El objetivo de esta pregunta es que el alumno plantee una estrategia de marketing integrado para el segmento elegido y, si es posible, hacer una comparación con la estrategia real implementada por la empresa. En el caso de los inmigrantes, recientemente, Vodafone España ha lanzado la campaña "Mi País" dirigida a este segmento. Podemos desglosar la estrategia de marketing

de Vodafone para este nuevo servicio en términos de servicio, precio y comunicación:

• **Servicios y precio:** Vodafone ofrece la Tarifa Vitamina Comunidad Mi País, para realizar llamadas y videollamadas por sólo 5 cént/min (independientemente de la franja horaria) a familiares inmigrantes ubicados en España y dados de alta en el servicio. Además, las llamadas al país de origen se sitúan alrededor 18 cént/min, según franja horaria y zona geográfica (i.e., Europa, Magreb, América, Resto del mundo, Andorra). También se pone a disposición de todos estos clientes respuesta de voz interactiva en tres idiomas (inglés, rumano y árabe) así como páginas web, guías de uso y petición de contratos de alta y portabilidad, sin coste alguno, y podrán enviar SMS internacionales por 30 céntimos (VODAFONE, 2007a). En este caso, Vodafone atiende al principio de que el precio debe ser coherente con los otros elementos del marketing mix (e.g., producto y servicios), de tal forma que esta variable debe ser adecuada a las características del público objetivo que se pretende alcanzar a través de la estrategia de marketing (SKOURAS ET AL., 2005).

• **Comunicación:** La campaña comenzó en septiembre de 2006 con el mensaje "Llegó la hora de llamar a Mi País". Vodafone España fue la primera operadora en lanzar una campaña masiva de medios centrada en el segmento de extranjeros residentes en España. Tras el éxito de esa primera campaña y para dar a conocer las novedades que se han incorporado al servicio Mi País, Vodafone España lanzó 9 de abril de 2007 una nueva campaña de publicidad masiva destinada al mismo colectivo. En este caso, se van a llevar a cabo acciones con prensa especializada para inmigrantes en varios idiomas, así como en exterior, radio y televisión con una campaña segmentada y adaptada a este colectivo. Además, también se pondrán en marcha acciones especiales y de marketing directo que incluyen información en cabinas telefónicas situadas en zonas específicas, un concurso de fotografía para extranjeros residentes en España o máquinas de recarga de saldo para tarjetas prepago, entre otras (VODAFONE, 2007a). Atendiendo a lo anterior, Vodafone sigue al pie de la letra los principios de la comunicación integrada de marketing, al combinar herramientas y medios orientados a la imagen (i.e., para favorecer las actitudes positivas hacia la marca y el servicio específico) y al comportamiento (i.e., para favorecer la intención de compra).

En cuanto a la estrategia implementada, cabe mencionar que Vodafone tiene una cuota de mercado del 43% en el colectivo inmigrante, lo cual ratifica su

éxito estratégico. Además, desde que se lanzaron los contenidos especializados de Mi País en Vodafone live! en diciembre de 2006, los clientes han realizado más de 45.000 descargas al mes de esos contenidos, especialmente música e imágenes. Según Ignacio Román, Director de Marketing de Particulares de Vodafone España, *"desde que lanzamos el servicio Mi País hace cuatro años, lo hemos ido mejorando para adaptarnos a los distintos cambios que se han ido produciendo en este grupo con necesidades específicas: las de hablar con su país de origen y la de relacionarse aquí con personas de su propia comunidad. El resultado de esta especial atención que hemos prestado a este segmento de clientes nos ha supuesto contar ya con una cartera de más de 700.000 abonados. Con los nuevos servicios que ponemos ahora a su disposición, como la atención en inglés, rumano y árabe queremos facilitarles la comunicación con sus amigos y seres queridos y, para que los conozcan, hemos diseñado una campaña de publicidad especialmente dirigida a ellos"* (VODAFONE, 2007a).

5. La estrategia de marketing responsable es una de las apuestas más claras de Vodafone para diferenciarse del resto. Examinar esta estrategia desde el punto de vista del coste-beneficio a corto y a largo plazo para la compañía.

Para Vodafone, Marketing Responsable *"es el modo en que muestra que es una empresa responsable"*, comunicándose con los clientes de una forma honesta y clara, que les permita elegir basándose en información adecuada. Esto implica ser sensible con todos los sectores de la sociedad, incluyendo mujeres, niños, ancianos y minorías. El Marketing Responsable es una de las iniciativas clave de Responsabilidad Corporativa, que ha conducido a Vodafone a desarrollar e implantar una Guía de Marketing Responsable. La publicación de esta guía y las demás acciones que tratan de implantar una cultura socialmente responsable en Vodafone, cumplen con el criterio que señala LAMBIN (2003, p. 61) sobre las empresas responsables: *"la empresa responsable debe ir más allá y publicar su compromiso de adoptar un comportamiento ético y crear una cultura corporativa que fomente dicho comportamiento"*. Los requisitos de la guía de Vodafone son aplicables a todas las comunicaciones externas, desde los anuncios en televisión y prensa, hasta las conversaciones con los clientes en las tiendas. Desde el punto de vista del coste-beneficio, las acciones de Marketing Responsable se pueden considerar una auténtica inversión que va a repercutir en términos de beneficios tangibles e intangibles. Las actividades realizadas en los años más

recientes se resumen en las siguientes (véase VODAFONE, 2006):

• Creación de un Comité de Auditoría de Marketing Responsable.

• Elaboración de una lista de comprobaciones para ayudar al personal de marketing y a las agencias de publicidad de Vodafone, a identificar problemas potenciales en el desarrollo de campañas de publicidad.

• Distribución a todos los empleados una Guía de bolsillo resumida sobre Marketing Responsable.

• Realización de campañas de información dirigidas a los clientes de Vodafone y al público en general sobre:

- *"Los móviles, las antenas y tu salud"*. Para aclarar las dudas con respecto a la seguridad en el uso de la telefonía móvil.
- *"Telefonía móvil cada día más cerca"*. Para informar sobre los diversos productos y servicios que Vodafone ofrece para cubrir las necesidades de comunicación de los colectivos con necesidades especiales, así como para colaborar en causas de ayuda humanitaria.
- *"Telefonía móvil y conducción"*. Para informar de la normativa legal existente relacionada con el uso del teléfono móvil durante la conducción. Se proporcionan consejos sobre las formas más seguras de actuar en estas situaciones.
- *"Nuevos servicios de contenidos"*. Para aconsejar sobre la descarga de contenidos y uso de servicios multimedia con mayor seguridad, haciendo especial énfasis en el control de acceso de estos productos por menores de edad.
- *"Uso responsable del teléfono móvil"*. Proporciona recomendaciones sobre las áreas de utilización restringida del teléfono móvil, así como para fomentar el reciclado de los mismos.

• Lanzamiento de una estructura de precios sencilla para Vodafone live! con 3G y lanzado "Vodafone Passport", con objeto de ofrecer a los clientes servicios de "roaming" (itinerancia internacional) con tarifas más claras cuando usan las redes de compañías filiales y asociadas del Grupo Vodafone. Esto es debido a que los **planes de precios** existentes eran considerados difíciles de entender, debido principalmente al aumento de funcionalidades (mensajes de texto, fotos y video), así como por el acceso a Internet y "roaming".

• Desarrollo de mecanismos para controlar el acceso de menores de edad a los contenidos para adultos del portal Vodafone live!, e implantación de filtros para la detección y eliminación de correos Spam en su servicio Vodafone Mail.

• Implantación de un Plan de Formación en Marketing Responsable (e.g., realización de curso online sobre Marketing Responsable para el personal vinculado con marketing).

Con estas medidas de Marketing Responsable, Vodafone espera obtener unos beneficios a corto y largo plazo. Estos beneficios esperados son aquellos vinculados a algunos de los principios de negocio de la compañía (véase http://www.vodafone.es):

1) **Creación de Valor.** Según Vodafone, la competencia en una economía de mercado, llevada a cabo de una manera ética y responsable, es la mejor forma de proporcionar beneficios a los grupos de interés.

2) **Captación y fidelización de clientes.** Según Vodafone, los clientes valoran cada vez más a aquellas compañías que se preocupan tanto de los productos que ofrece, como de la publicidad que hace de los mismos.

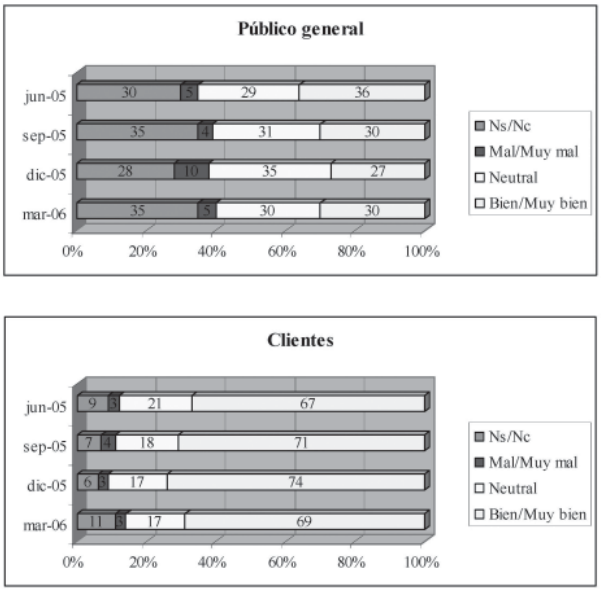
3) **Comunicación fiable.** La comunicación abierta y transparente, dentro de los límites de confidencialidad comercial, favorece la confianza que los grupos de interés depositan en la compañía.

4) **Productos confiables.** Vodafone se compromete a proporcionar a sus clientes productos seguros y fiables, y servicios que representen una buena rentabilidad para ellos.

5) **Empleados.** La relación con y entre los empleados en línea con la política de Marketing Responsable está basada en el respeto hacia el individuo y los derechos humanos, lo que beneficia a la satisfacción de los empleados. Vodafone espera que todos los empleados actúen de forma honesta, justa y con integridad.

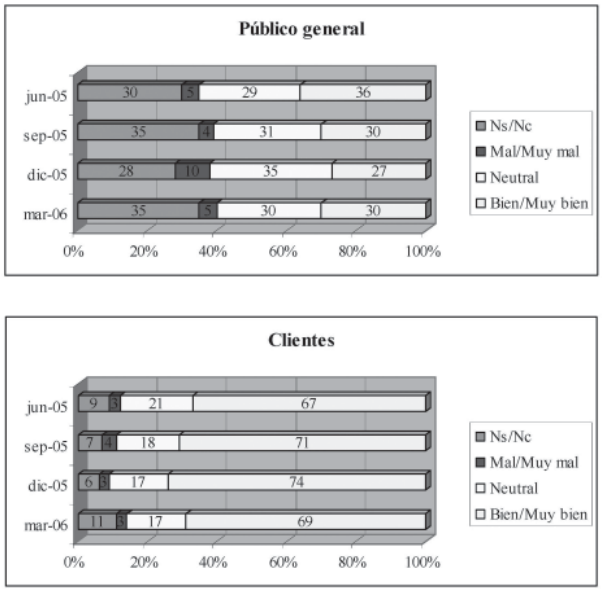
Vodafone realiza encuestas trimestrales a los clientes y al público en general sobre la percepción de las actividades de Marketing Responsable de Vodafone, con el objetivo de medir si efectivamente las acciones están repercutiendo positivamente en la opinión de los diferentes grupos y, por tanto, están generando beneficios intangibles. Así, por ejemplo, en la figura 3 aparecen los resultados de la pregunta relativa a cómo cree que se comporta Vodafone España en publicitar sus productos y servicios de una forma responsable, y en la figura 4 se indican los resultados de la pregunta relativa a cómo cree que se comporta Vodafone España en ayudar a prevenir que los niños tengan acceso a contenidos inadecuados en los teléfonos móviles.

Figura 3. Publicitar productos y servicios de una forma responsable



Fuente: VODAFONE (2006)

Figura 4. Prevención acceso de niños a contenidos para adultos



Fuente: VODAFONE (2006)

De la información de los gráficos se puede concluir que los clientes y el público, en general, valoran positivamente las acciones de Marketing Responsable, por lo que si tomamos dicha información como indicador del coste-beneficio, la política de marketing de Vodafone está teniendo unos efectos cada vez más positivos en la sociedad, si bien se deberían impulsar acciones para elevar la notoriedad de las diferentes campañas.

6. ¿De qué manera se complementan las áreas de marketing y desarrollo de negocios en Vodafone? ¿Considera un acierto la nueva estructura? ¿Por qué?

El mercado de las telecomunicaciones es tan sumamente dinámico, que Vodafone necesita adaptarse a los cambios constantes para asegurar su posición y continuar superando a sus actuales competidores. Uno de las adaptaciones más importantes de los últimos años es la que se refiere a la estructura organizativa del grupo.

Vodafone anunció en enero de 2005 cambios en la estructura organizativa con los que se pretendía mejorar la consecución de los objetivos estratégicos del grupo. La nueva organización se diseñó con la idea de centrarse más en los clientes, incrementando la capacidad para prestar servicios a las empresas y facilitando la extensión del 3G de manera coordinada en todos los mercados, a través de la simplificación de la toma de decisiones y de las estructuras de gobierno (VODAFONE, 2004a). Este nuevo diseño de estructura más horizontal conlleva una serie de ventajas como son una mayor flexibilidad y control (véase figura 5). Al establecerse una organización menos jerárquica, la comunicación interna entre los niveles organizativos tiende a mejorar considerablemente. En definitiva, la nueva estructura pretende que el grupo esté mejor posicionado para responder a las expectativas de los clientes, y se ejecuten más rápido las acciones.

Según lo anterior, parece lógico pensar que las áreas de Marketing y Desarrollo de Negocios toman un papel relevante en la estructura. Las funciones del grupo de Vodafone han sido reforzadas para apoyar la política de expansión global y la continua integración de la compañía. Así, Marketing se reforzó mediante una nueva unidad multinacional de corporaciones, que asume toda la responsabilidad para cubrir las necesidades de los clientes globales, y gestionando la cartera de productos y la logística. En cuanto a Desarrollo de Negocios, esta área se responsabiliza de conducir la cartera de productos y servicios

a los afiliados de Vodafone y a su red de socios. Adicionalmente, esta función asume la responsabilidad de expandir y consolidar al grupo a través del programa de red de socios. Por tanto, existe un importante nexo de unión y un elevado grado de complementariedad entre Marketing y Desarrollo de Negocios. De hecho, la conexión entre dichas funciones es fundamental para continuar manteniendo el desempeño en el mercado y generando valor para los clientes y los accionistas. En este sentido, Desarrollo de Negocios intenta hallar oportunidades en los mercados para expandir la red de empresas, y Marketing trata de gestionar la cartera de productos adecuada a los nuevos mercados, así como lograr una coordinación con los demás elementos estratégicos de marketing, con el fin de maximizar los retornos de la inversión en crecimiento.

Figura 5. Estructura Organizativa del Grupo Vodafone

Fuente: VODAFONE (2004a)

7. Considerando exclusivamente a las empresas clientes de Vodafone, diseñar una estrategia de comunicación integral para sus nuevos productos con tecnología 3G.

El lanzamiento de servicios comerciales 3G se produjo en febrero de 2004 después de que en el año 2000 se adquiriera la licencia UMTS, y a partir de esa introducción comercial, el 3G ha tenido un desarrollo paulatino en el mercado.

Para diseñar una estrategia de comunicación integral de marketing es necesario especificar la combinación de herramientas y medios más efectiva hacia el público al que la empresa se quiere dirigir (WEILBACHER, 2001). En este sentido, adquiere especial relevancia alcanzar el equilibrio entre las debilidades y las fortalezas asociadas a cada herramienta y medio de comunicación. Es decir,

a través de un enfoque integral se pueden paliar las debilidades que, tradicionalmente, se han asignado a cada herramienta de comunicación a través de las fortalezas de otra/s herramienta/s, lo cual incide positivamente en la eficacia total de la comunicación externa. Teniendo en cuenta el enunciado de la cuestión planteada y lo anterior, el alumno tendría que diseñar una estrategia de comunicación que cumpliera con el principio fundamental de la sinergia comunicacional.

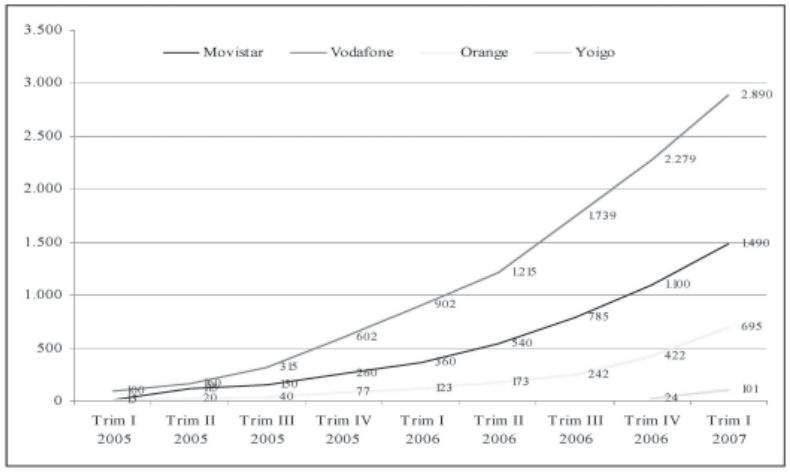
En la presente solución se hace referencia a la campaña real de 3G que realiza Vodafone dirigida a empresas. Las campañas realizadas por Vodafone han estado estructuradas en base a **promociones exclusivas** para atraer las compras primarias, y reforzadas con **publicidad en medios masivos** para hacer extensivo el producto al resto del mercado. En cuanto a las promociones, se hace especial hincapié en tres áreas: planes de precios, teléfonos y dispositivos, y servicios post-venta. Los planes de precios distinguen distintas subcategorías: "planes de voz" (e.g., plan más empresas, plan 15, plan al segundo), "planes de datos" (e.g., tarifa plana 3G, tarifa por volumen, prepago 3G), "llamadas internacionales desde dentro y fuera del país", o el "contrato red empresas".

Tomando el 3G como referencia, nos centraremos en la campaña comunicacional de la **tarifa plana 3G.** La campaña que se realizó tenía como mensaje principal "más consumo de datos por menos precio". La tarifa plana 3G incluye 1 Gb al mes de consumo de datos. Entre los estímulos que se presentaban en la campaña estaban los de recibir más de 100.000 correos electrónicos de texto, abrir más de 5.000 documentos Word o 2.500 PDF, abrir 10.000 hojas de cálculo Excel, o descargar 1.000 presentaciones PowerPoint, visitar 7.000 páginas web. Esta campaña se completó con publicidad en distintos medios (e.g., televisión, vallas publicitarias). En la actualidad, Vodafone ha anunciado una nueva infraestructura que amplía los servicios de 3G, incorporando facilidades de acceso a Internet a través del móvil, y que permite conseguir velocidades similares a las del ADSL básico en telefonía fija. Esta nueva tecnología móvil de alta velocidad 3G, denominada HSDPA, se está promocionando a través del nombre "Oficina Vodafone". Este servicio permite a sus usuarios contar con una velocidad hasta cinco veces superior a la disponible en las redes 3G, facilitando, desde entornos móviles, la descarga de grandes ficheros o la ejecución en remoto de aplicaciones avanzadas multimedia (CINCODÍAS.COM, 2006). El mensaje de la campaña de la Oficina Vodafone gira en torno a la "liberación de gastos" y a la posibilidad de incorporar las ventajas de la telefonía fija en el móvil. La campaña se completa con anuncios televisados y promoción en precios. Es importante destacar, asimismo, la publicidad en el punto de venta

y el marketing directo que utiliza Vodafone para comunicar los beneficios de sus productos.

Si se mide la eficacia de esta campaña de lanzamiento de productos 3G atendiendo exclusivamente a los resultados financieros y la cuota de mercado obtenida, Vodafone se ha colocado por encima de las empresas rivales con una cuota de mercado del 55,8% en estos dispositivos, lo que significa el 26,5% de los ingresos generados por los clientes de Vodafone y el 19,4% de la base de clientes. La evolución de número de dispositivos 3G de las distintas compañías que operan en España se puede observar en la figura 6.

Figura 6. Crecimiento en dispositivos 3G ('000s)



Fuente: VODAFONE (2007b)

El patrocinio que ofrece Vodafone a la escudería de Fórmula 1, McLaren Mercedes, completa la estrategia de comunicación integrada para el 3G. Vodafone es el principal patrocinador del equipo. La alianza comenzó el 1 de enero de 2007, e incluye el nombre de equipo "Vodafone McLaren Mercedes", así como ser su "Proveedor Oficial de Servicios Móviles". Vodafone ha lanzado varios modelos de móvil 3G con el nombre del equipo grabado, a lo que se une publicidad, contenidos para móviles, promociones, etc.

8. Vodafone es un ejemplo de cómo una empresa que no tiene acceso a todos los recursos y capacidades, consigue diferenciarse y dominar en todas las áreas de mercado a través de

sus estrategias relacionales. Analizar esta situación a través de ejemplos mencionados en el texto.

Una estrategia relacional se refiere a toda alianza estratégica caracterizada por un compromiso entre dos o más empresas que se asocian para lograr un objetivo común. Según MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2002), esta alianza se produce cuando se pretenden integrar los atributos de las marcas que se asocian con el fin de lanzar un nuevo producto, o bien, se produce para reforzar la imagen de marca ante los consumidores finales. Entre las ventajas de una alianza estratégica están las de alcanzar nuevos segmentos de mercado, mejorar en términos competitivos o diversificar los riesgos.

En la solución a esta cuestión vamos a detenernos principalmente en la *joint-venture* que formaron Vodafone y *Verizon Communications:* **Verizon Wireless**. *Verizon Communications* es la primera telefónica norteamericana nacida de la unión de *Bell Atlantic* y GTE. Es líder en banda ancha y otras innovaciones relacionadas con la comunicación inalámbrica. *Verizon Communications* tiene un 55% de participación en la *joint-venture* y Vodafone un 45%. Uno de los principales objetivos de la alianza era penetrar con autoridad en el saturado mercado de Nueva York, y fue allí donde *Verizon Wireless* volcó todo su empeño. Gracias a la alianza, *Verizon Wireless* se ha convertido en la red móvil de voz y datos más confiable de Estados Unidos, consiguiendo una importante reputación en el mercado. Atiende a 60,7 M. de clientes y es la primera empresa de comunicaciones móviles y proveedora de datos inalámbricos en volumen de ingreso (véase http://www.verizonwireless.com).

Para completar la resolución a esta pregunta, a continuación se hace referencia a una noticia reciente, que sirve para reforzar la idea de la diferenciación de Vodafone a través de acuerdos relacionales. En 2007 se ha sabido la colaboración de Vodafone España con AENA y la IATA para el desarrollo de una tarjeta de embarque a través de móvil. Así, Vodafone España ha diseñado una aplicación que permitirá a los pasajeros de Spanair facturar vía web y recibir su tarjeta de embarque en el móvil. Según la operadora, el sistema podría desarrollarse para todas las compañías y aeropuertos. La tarjeta llega al móvil en forma de código bidimensional y acompañado por un texto indicando todos los datos del cliente, avión y número de asiento. El usuario sólo tiene que pasar la imagen del código por los lectores del aeropuerto para poder acceder al embarque y de esta manera la compañía aérea tendrá constancia de que el pasajero se encuentra próximo a la zona del despegue (ELECONOMISTA.ES, 2007).

9. ¿Qué piensa de la definición de marketing de Vodafone? ¿En qué medida coincide esa definición con la práctica que lleva a cabo el grupo?

La empresa que practica un marketing responsable debe definir con claridad las normas éticas que se compromete a respetar en sus relaciones con el mercado (LAMBIN, 2003). En esta línea, durante el año fiscal 2005-06, Vodafone España ha desarrollado un Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa a 5 años. En dicho Plan se establecen las siguientes prioridades de actuación:

• Mantener los más altos niveles de Comportamiento Ético. Entender y responder a las expectativas prioritarias de los principales grupos de interés.
• Hacer énfasis en tres áreas clave: Responsabilidad con los clientes; reutilización y reciclado de teléfonos móviles; y eficiencia energética y cambio climático.
• Utilizar el potencial de la telefonía móvil para ampliar la accesibilidad a la telefonía móvil por diferentes colectivos.

Estas prioridades están muy vinculadas a la función de marketing de la corporación con una clara orientación social. Vodafone ha adoptado en este caso una perspectiva estratégica, asumiendo que las marcas más exitosas son aquellas que consiguen la confianza de sus clientes. El grupo trabaja para construir dicha confianza mediante la aplicación de una política responsable en cada una de sus funciones. Según Vodafone, Marketing Responsable significa asegurarse de que los mensajes que se comunican a los clientes sobre productos, servicios y valores son legales, justos y ciertos, en línea con esta preocupación social de la compañía. Esta definición es paralela a los principios de ética y responsabilidad social corporativa que se han instalado con gran intensidad en la sociedad actual. Vodafone se ha marcado ciertos objetivos de Marketing Responsable (cumplidos en su gran mayoría) y compromisos de futuro que se pueden observar en la tabla 1.

Del análisis de la tabla se puede interpretar que Vodafone está siendo fiel a los principios de Marketing Responsable sobre los que sienta las bases de su responsabilidad social, e implementa progresivamente acciones para cumplir con sus compromisos en esta línea.

Tabla 1. Compromisos de Marketing Responsable

Tema	¿A qué nos comprometimos?	¿Qué hemos hecho?	Progreso	¿Qué haremos?
Telefonía Móvil y Salud	- Indicar en la página web, niveles de SAR (índice de absorción específica) de los diferentes tipos de terminales comercializados por Vodafone. - Continuar involucración con público general, clientes, creadores de opinión, administraciones y empleados sobre telefonía móvil y salud.	- Indicado en página web. - Desarrollo de un amplio plan de comunicación sobre el tema de emisiones radioeléctricas (jornadas, seminarios, reuniones, etc.). Realización de encuestas para determinar el nivel de percepción.	100% 100%	- Establecer objetivos, respecto a la opinión de los grupos de interés sobre el comportamiento de Vodafone en cuanto a Telefonía Móvil y Salud.
Despliegue responsable de red	- En el ejercicio 2003-04, Vodafone se compromete a liderar el Proyecto del Grupo orientado a la elaboración de las Guías para el Desarrollo Responsable de Red.	- Se ha comunicado la Política de Despliegue Responsable de Red a los responsables de implantación. - Se han establecido una serie de indicadores clave para medir nuestro comportamiento con relación a las Políticas y las Guías.	100% 100%	- Establecer objetivos respecto a la opinión de los grupos de interés sobre el comportamiento de Vodafone España en los temas de Despliegue Responsable de Red
Responsabilidad Corporativa y clientes	- Implantación del Plan de formación en Marketing Responsable. - Desarrollar una campaña de comunicación a clientes, sobre aspectos relevantes de Marketing Responsable.	- Se ha desarrollado un curso online sobre Marketing Responsable y está prevista su disponibilidad para los usuarios en el ejercicio 2006-2007. - Emitidos folletos de Marketing Responsable. Lanzados productos con tarifas más claras y fáciles de entender.	50% 100%	- Poner a disposición del personal aplicable un curso online sobre Marketing Responsable. - Definir un Plan de Comunicación a Clientes en temas de Responsabilidad Corporativa (contenidos, accesibilidad). - Ampliar los sistemas de control de acceso a contenidos en todo el en-

				torno de navegación “off-net” (fuera de Vodafone live!). - Chats sujetos a control parental. - Desarrollar sistemas para la protección contra virus y spam en todo el entornote navegación “off-net”. - Establecer un sistema de control sobre altas y bajas, y un sistema de restricciones para servicios SMS Premium.
Fundación Vodafone España	- Ampliar la colaboración con diversas entidades para el desarrollo de proyectos conjuntos que supongan beneficios sociales, mediante el uso de nuevos soportes tecnológicos.	- Realizadas colaboraciones y nuevos acuerdos con distintas asociaciones y organizaciones.	100%	- Promover acciones para el desarrollo del bienestar social mediante el uso de las TIC’s, ampliando a nuevos grupos vulnerables y dependientes. - Realización de 22 encuentros sobre aplicaciones sociales de las tecnologías. - Implementación de nuevos desarrollos técnicos que mejoren la accesibilidad de la página web en lenguaje de signos.
Productos y Servicios Sociales	Desarrollar proyectos de accesibilidad global o diseño para todos (web accesible, accesibilidad en tiendas). Desarrollar al menos tres productos/servicios con	Web accesible. Realizado el estudio de accesibilidad en tiendas. Realizados los lanzamientos de Blackberry accesible, Mobile Speak y Mobile Magni-		

	alto valor social para permitir el acceso a los servicios colectivos con necesidades especiales.	fier, entre otros productos/servicios.	100% 100%	- Campaña de difusión sobre la tecnología disponible para los distintos colectivos de discapacidad. - Introducir tres productos/ servicios con características para reducir la exclusión social y mejorar la calidad de vida de colectivos vulnerables a través de las comunicaciones. - Iniciar la implantación de medidas de accesibilidad en tiendas.
Empleados	- Establecer un Plan de Comunicación Interna que contemple: - Distribución de folletos de bolsillo a empleados sobre temas de Responsabilidad Corporativa y difusión de buenas prácticas medioambientales. - Continuar la implantación del Plan de Formación /Información de PRL para los empleados, y promover el desarrollo de las mejores prácticas preventivas entre las empresas colaboradoras.	- Difusión de: informes de Responsabilidad Corporativa e informe interno del grupo, manual de buenas prácticas medioambientales, campaña interna de recogida de móviles, comunicaciones periódicas, etc. - Realizado el Plan de Formación / Información de PRL para los empleados, y la promoción del desarrollo de las mejores prácticas preventivas entre las empresas colaboradoras.	100% 100%	- Implantar el Proceso de "Performance Dialogue". - Reducir el índice general de absentismo en un 5%.

Fuente: VODAFONE (2006)

Referencias

Bhattacharya, C. B. y Sankar, S. (2003). "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing,* Vol. 67, nº 2, pgs. 76-88.

Casares, J. (2005). "Los hábitos de compra de los inmigrantes en España. Predominio de la adaptación y la integración", *Distribución y Consumo,* Vol. 80, pgs. 5-9.

CincoDías.com (2006). "Vodafone lanza la primera red UMTS de gran velocidad", **15 de Junio, disponible en http://www.cincodias.com**

De Pelsmacker, P.; Geuens, M. y Van den Bergh, J. (2001). *Marketing Communications,* Pearson Education Limited, Londres.

elEconomista.es (2007). "Vodafone desarrolla con Aena y la IATA la tarjeta de embarque móvil", 4 de Junio, disponible en http://www.eleconomista.es

Firma de Información (2005). *Inmigración: nuevas oportunidades de negocio. Cómo responden al gran cambio demográfico, económico y social del siglo XXI 8 Sectores claves de la economía española,* Informe Ejecutivo disponible en http://www.firmainf.es

García de los Salmones, M. M. (2001). *La Imagen de Empresa como Factor Determinante en la Elección de Operador: Identidad y Posicionamiento de las Empresas de Comunicaciones Móviles,* Tesis Doctoral. Universidad de Cantabria.

Hamel, C. y Prahalad, C. K. (1990). "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, vol. 69, nº 3, pgs. 45-53.

Hooley, G.; Saunders, J. A. y Piercy, N. F. (2004). *Marketing Strategy and Competitive Positioning,* 3ª ed., FT-Prentice Hall, Harlow, Reino Unido.

INE (2006). Explotación estadística del Padrón, disponible en http://www.ine.es

Kotler, P. (2003). *Marketing Management,* 11ª ed., Prentice Hall, New Jersey.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico,* Esic Editorial, Madrid.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos,* Pirámide, Madrid.

Oficina Económica del Presidente (2006). Inmigración y Economía Española: 1996-2006, disponible en http://www.la-moncloa.es/

Reitsperger, W. D.; Daniel, S. J.; Tallman, S. B. y Chismar, W. G. (1993). "Product quality and cost leadership: Compatible strategies?, *Management International Review,* Vol. 33, pgs. 7-21.

Skouras, T.; Avlonitis, G. J. y Indounas, K. A. (2005). "Economics and marketing on pricing: how and why do they differ?", *The Journal of Product and*

Brand Management, Vol. 14, nº 6, pgs. 362-374.
Vodafone (2004a). "Board changes and new organisational structure at Vodafone", News Release, 13 de Octubre, disponible en http://www.vodafone.com/
Vodafone (2004b). Informe de Responsabilidad Corporativa 2003/2004, disponible en http://www.vodafone.es/
Vodafone (2004c). "Vodafone live! y la tecnología 3G. Lanzamiento comercial: nuevos servicios, terminales y tarifas", presentación disponible en http://www.vodafone.es
Vodafone (2005). Informe de Responsabilidad Corporativa 2004/2005, dis**ponible en http://www.vodafone.es**
Vodafone (2006). Informe de Responsabilidad Corporativa 2005/2006, disponible en http://www.vodafone.es
Vodafone (2007a). "Vodafone completa su servicio mi país con atención a los clientes en tres idiomas", Nota de prensa, 19 de Abril, disponible en http://**www.vodafone.es**
Vodafone (2007b). "Resultados financieros Vodafone", presentación disponible en http://www.vodafone.es
Weilbacher, W. M. (2001). "Point of View: Does Advertising Cause a 'Hierarchy of Effects'?", *Journal of Advertising Research,* Vol. 41, nº 6, pgs. 19-26.

View publication stats