



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Las estrategias competitivas y su valor fundamental en la
misión de las empresas.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Lopez-Elum Alcayde, Alvaro

Tutor/a: Baviera Puig, Maria Amparo

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Facultad de Administración y Dirección de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU VALOR FUNDAMENTAL EN LA MISIÓN DE LAS EMPRESAS.

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Autor: Álvaro López-Elum Alcayde

Tutora: María Amparo Baviera Puig

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso Académico 2021-2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo la ayuda de Alejandro Valle, Tino Bendicho y Guillermo Cárceles, por la ayuda que me han brindado para la realización de las entrevistas del presente documento.

También a mi tutora Amparo Baviera Puig, quién en todo momento ha trabajado como una profesional. Muchas gracias, porque en todo momento he sentido su apoyo y ayuda durante el trabajo. También porque me ha sabido guiar de la mejor manera para realizar el trabajo.

Por último agradecer, el apoyo de mi familia y amigos que me han acompañado durante la realización del Trabajo de Fin de Grado, así como durante los cuatro años de grado. Aunque en especial a los que han sido participes de este último tramo y me han brindado apoyo para acabar el trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 OBJETO	10
1.2 OBJETIVO	10
1.3 METODOLOGÍA	11
1.4 RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN	11
1.5 ORDEN DOCUMENTAL	13
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. INTRODUCCIÓN	15
2.2. MILES & SNOW	17
2.2.1. LAS EMPRESAS DEFENSIVAS	20
2.2.2. LAS EMPRESAS PROTECTORAS O EXPLORADORAS	23
2.2.3. LAS EMPRESAS ANALIZADORAS	27
2.2.4. LAS EMPRESAS REACTIVAS	29
2.3. PORTER	30
2.3.1. LAS CINCO FUERZAS	30
2.3.2. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	35
2.3.2.1. LIDERAZGO EN COSTE	36
2.3.2.2. DIFERENCIACIÓN.....	39
2.3.2.2. ENFOQUE	48
2.3.2.2. ATRAPADOS A LA MITAD.....	50
3. METODOLOGÍA	53
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	58
4.1. INTRODUCCIÓN	58
4.2. VALLE ALIMENTACIÓN PROFESIONAL S.L.	59
4.2.1. CONTEXTO	59
4.2.2. ESTRATEGIA MILES & SNOW	60
4.2.3. ESTRATEGIA PORTER.....	63
4.3. MERCADER	66
4.3.1. CONTEXTO	66

4.3.2. ESTRATEGIA MILES & SNOW	67
4.3.3. ESTRATEGIA PORTER	70
4.4. LEMONGRASS.....	73
4.4.1. CONTEXTO	73
4.4.2. ESTRATEGIA MILES & SNOW	74
4.4.3. ESTRATEGIA PORTER.....	77
4.5. COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS	79
5. CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	88
ANEXO 1. ENTREVISTA VALLE	88
ANEXO 2. ENTREVISTA MERCADER	99
ANEXO 3. ENTREVISTA LEMONGRASS	108
ANEXO 4. ODS.....	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ciclo adaptativo de la intención estratégica de las pymes (adaptado de Miles & Snow, 1978).....	18
Ilustración 2: Las cinco fuerzas de Porter	31
Ilustración 3: Las tres estrategias genéricas.	36
Ilustración 4: Cadena de genérica de Valor de Michael Porter	40
Ilustración 5: Objetivo de las estrategias genéricas de Porter	49
Ilustración 6: Posicionamiento a la mitad en las estrategias competitivas	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados del cuestionario de Miles & Snow a Valle	61
Gráfico 2: Resultados del cuestionario de Miles & Snow a Mercader.....	68
Gráfico 3: Resultados del cuestionario de Miles & Snow a Lemongrass	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados del cuestionario de Miles & Snow	79
Tabla 2: Tabla comparativa de la tipología de Porter respecto a las tres empresas.....	80

RESUMEN

Actualmente, cuando una empresa busca maximizar sus beneficios lo puede hacer de múltiples maneras. Por esta razón, cada empresa decide las acciones a seguir que piensan que puedan ser según ellos las más favorables en relación con los diferentes aspectos que la envuelven, tanto internos como externos, debido a que al final estos le afectan en la toma de decisiones. Cabe destacar, que una gestión empresarial suele ir ligada a una estrategia que se ha llevado a cabo, es por ello, por lo que cada empresa suele definir la suya propia con un objetivo final.

En este contexto, en este Trabajo de Fin de Grado, se realiza un estudio de las diferentes estrategias competitivas que puede llegar a seguir una empresa. Además, debido a que en una misma industria no todas las empresas tienen los mismos entornos, se va a proceder a analizar diferentes tipologías dado que la manera de actuar de las empresas no suele ser la misma. Siguiendo con este criterio, se analizarán las estrategias como son las de Miles & Snow y Porter, las cuales son las más célebres para acabar visualizando como diferentes empresas las ponen en práctica y la forma en la que están implementando estas estrategias.

Para realizar este último paso, se realizarán entrevistas a diferentes empresas para saber cómo es su comportamiento, a través del programa Atlasti que ayudará a recopilar toda la información, para entender que incita a estas a realizar esa estrategia. Con el fin de realizar una comparativa por sus posibles diferencias y similitudes, con relación a su origen y su industria, para así poder finalizar con una conclusión.

Palabras clave: Estrategias competitivas, Porter, Miles & Snow, mercado y liderazgo.

ABSTRACT

Nowadays, when a company pursues to maximize its profits, it can do it in multiple ways. For this reason, each company decides the actions to follow that they think may be, according to them, the most favourable in relation to their different aspects that surround it, internal and external, because in the end these affect their decision making. It should be noted that business management is usually linked to a strategy that has been carried out, which usually defines each company strategy with a final objective.

In this context, in this Final Degree Project, has been carried out a study of the different competitive strategies that a company can follow. Moreover, since not all companies in the same industry have the same environments, different typologies will be analyzed. Given that the way every company's act is not the same. Following this criterion, strategies such as those of Miles & Snow and Porter, which are the most famous, will be analyzed to visualize how different companies put them into practice and the way in which they are implementing these strategies.

To carry out this last step, have been carried out interviews with different companies to find out how they behave, using the Atlasti programme that will help to gather all the information to understand what encourages them to implement this strategy. To make a comparison of their possible differences and similarities, in relation to their origin and their industry, to be able to end with a conclusion.

Keywords: competitive strategies, Porter, Miles & Snow, market and leadership.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETO

El objeto principal de este Trabajo de Fin de Grado (TFG), es analizar las tipologías estratégicas más célebres existentes actualmente, con la finalidad de analizar como empresas de un sector conciben este tipo de tipologías y las ponen en práctica.

Esta inquietud, nace durante mi estancia en Lille, Francia, debido a la cantidad de referencias que se les daba a ciertos académicos en la parte estratégica del mundo empresarial actual destacando así al que es el reconocido como el precursor de esta nueva era, Michael Porter. Aquí, despertó mi curiosidad, incitándome a buscar información sobre otras tipologías estratégicas y las ventajas competitivas que se conseguían a través de estas, queriendo saber si esta misma situación se producía en el mundo empresarial.

Por esta razón, aparte de que es un ámbito en el que me encuentro cómodo trabajando, puedes llegar a encontrar una gran cantidad de información fructífera realizando un trabajo de estas características.

1.2 OBJETIVO

El objeto general del presente TFG, consiste en analizar una serie de tipologías estratégicas, en concreto la de Miles & Snow y Porter, por la gran repercusión que han llegado a tener en la historia, así como en otros analistas. Por ello, y para entender el objetivo general, existen una serie de objetivos específicos que se han perseguido en la realización del actual TFG.

El primero de ellos, es obtener una visión más detallada de las tipologías de Porter y Miles & Snow, por el gran peso que han tenido en la historia, así como obtener una mejor comprensión de estas.

El segundo objetivo específico, es el de constatar el peso que este tipo de tipologías tienen en el mundo empresarial y por el peso indirecto que pueden llegar a tener. Es decir, este objetivo se centra en saber cómo de importantes son estas estrategias para los empresarios.

Finalmente, el tercer objetivo específico, es analizar la importancia que pueden llegar a tener este tipo de estrategias y su aplicación en las estrategias de las empresas.

1.3 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el TFG, se han recurrido a diversas fuentes de información. En primer lugar, se han utilizado fuentes secundarias para profundizar en las diferentes estrategias desarrolladas a nivel teórico por Miles & Snow, así como por Porter. Algunos ejemplos de las fuentes secundarias son los manuales de estrategia organizacional, estructura y proceso que se centra en cómo las empresas se adaptan a los entornos, aquí destacamos a Miles & Snow como principales autores. Otro manual interesante es el de Porter, donde se destacarían dos, el primero el de ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior y el segundo, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.

Después, para la realización de un análisis sobre la aplicación de las teorías mencionadas anteriormente, se han utilizado fuentes primarias, por medio de una serie de entrevistas en profundidad a diferentes gerentes de una misma industria. De este modo, se pretende analizar la importancia que tienen las estrategias dentro del entorno empresarial y cómo se llevan adelante.

1.4 RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN

Para la realización de este trabajo, se han necesitado conocimientos aprendidos a lo largo del grado. Es por ello, que voy a proceder a realizar una distinción entre las asignaturas y el conocimiento aportado. Por esta razón, voy a proceder a explicar las asignaturas que he tenido cronológicamente, así como una descripción general sobre las mismas y las competencias adquiridas.

Primero que todo encontramos Introducción a la Estadística, asignatura cursada en el primer año de carrera, y la cual proporciona una mejor aplicación a la hora de usar datos cuantitativos, ayudando así en un análisis estratégico para una posterior toma de decisiones. Por otra parte, las competencias transversales adquiridas que se han conseguido con la realización de esta asignatura son el análisis y resolución de problemas, así como un pensamiento crítico.

El siguiente año tuvimos la asignatura de EDO, Estrategia y Diseño de la Organización, es una asignatura que persigue que obtengamos nociones básicas sobre la dirección estratégica de una empresa. Así, lo que se desea saber es la importancia que tiene la estrategia, así como su papel fundamental dentro de una organización. Así como las competencias transversales que se han conseguido mediante esta asignatura son las de innovación creatividad y emprendimiento por una parte, y por la otra, la de aprendizaje permanente.

Ese mismo año, también se cursó la asignatura de DPO, Dirección de Producción y Operaciones, esta asignatura se caracteriza principalmente en obtener un entendimiento sobre la naturaleza de la dirección de operaciones así como una estrategia de operaciones de la empresa. Por otro lado, las competencias transversales que se destacan son el trabajo en equipo y liderazgo.

Por otro lado, en el tercer año se encuentra Investigación Comercial y Dirección Comercial. Estas dos asignaturas, las he decidido poner en un mismo bloque por la similitud existente, durante la realización de estas. Aunque si es cierto que son dos asignaturas distintas, la similitud entre las mismas y realizarlas en un mismo curso, hace que sea una continuación. Una breve descripción de la primera es la manera con la cual se buscaba conseguir un desarrollo de diseño, análisis y recogida de información para poder argumentar la elección de una decisión comercial de una empresa. Por su parte, la segunda asignatura buscaba conducir de manera razonada las decisiones efectuadas por la empresa para crear y ofrecer valor a los clientes. Como competencias se consigue mediante la primera la creación de un pensamiento crítico mientras que la segunda es más práctica.

También en ese curso académico, encontramos la asignatura de Métodos cuantitativos para la ayuda a la toma de decisiones. Esta asignatura me ayudó a obtener conocimientos sobre la toma de decisiones en un entorno dinámico y cambiante con el fin de poder llegar a obtener una ventaja competitiva, obteniendo así una serie de competencias transversales como son el análisis y la resolución de problemas y la comprensión e integración.

Finalmente, voy a realizar un bloque con las asignaturas que durante mi estancia en Francia, me han proporcionado conocimientos para la realización del trabajo. Cabe destacar que las asignaturas en España suelen ser de 6 créditos, mientras que en Francia son sólo de 2. Las asignaturas cursadas en Lille y relacionadas con mi TFG son ‘Digital Strategy’, ‘Fundamentals of Strategy’ y ‘The international purchaser today’. Se podría destacar que cada asignatura ha llegado a aportar un conocimiento diferente para la realización del presente trabajo, y de los cuales se pueden destacar

- La primera asignatura se buscaba adquirir conocimientos sobre una predicción de como los círculos económicos y empresariales pueden afectar a la estrategia organizacional de la empresa.
- La segunda asignatura me ha aportado conceptos básicos sobre la estrategia así como un análisis de las estrategias reales de empresas.
- Finalmente, la tercera asignatura tuvo el objetivo de desarrollar cómo opera el comprador en un entorno internacional desafiante y competitivo, por lo cual me ayudo a obtener diferentes conocimientos estratégicos globales.

1.5 ORDEN DOCUMENTAL

En este apartado, procederemos a explicar el orden de los hechos que se van a tratar en el presente TFG. De esta manera servirá de guía para el lector, proporcionando una ayuda para una mejor comprensión de los apartados del presente documento.

En el siguiente apartado, en el apartado número tres, procederemos a explicar las tipologías de Miles & Snow, así como la de Porter. En la primera de ellas, en la de Miles & Snow, explicaremos el ciclo adaptativo con los tres principales problemas que envuelven a una empresa, también veremos los cuatro tipos de empresas que según ellos se pueden llegar a encontrar. Por otra parte, relacionado con Porter, comenzaremos

explicando las cinco fuerzas que envuelven el entorno de las empresas, para luego dar paso a las ventajas competitivas. Dentro de estas ventajas competitivas, encontramos el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque. A su vez, dentro de la diferenciación, explicaremos la cadena de valor y las 7 P's del Marketing Mix.

Por otra parte, en el número dos, encontraremos la metodología. En el transcurso de este apartado procederemos a explicar los métodos que se han llevado a cabo para la recogida de información y el procedimiento que se ha llevado para su posterior análisis.

Para finalizar se realizará un análisis y discusión de los resultados obtenidos en unas entrevistas realizadas a diferentes gerentes de empresas dentro de la industria de la alimentación. Aquí se realizará un análisis en relación con la parte teórica del apartado tres y gracias a unas entrevistas que se encuentran transcritas en los anexos. Después de este apartado, hay una comparación de resultados entre las tres empresas en relación con las dos tipologías.

Para concluir el trabajo, se realizará una conclusión sobre el presente documento y las lecciones aprendidas que se pueden llegar a extraer.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son entendidas como organizaciones que se fundamentan en ser una institución de personas con el fin primordial de alcanzar una serie de objetivos, propósitos o metas mediante la cooperación de los individuos que la forman. Es más, cuando nos referimos a organizaciones humanas en la vida real, también nos estamos refiriendo a esa misma definición, una unión de diferentes seres que están coordinados para poder alcanzar una misma meta en la cual están interesados (López, 2018).

Todas las empresas, sin importar el propósito de su existencia ya que puede ser tanto para buscar un beneficio como buscar un interés, necesita un proyecto que funcione de la manera más eficaz posible, por lo que tener con ella una planificación estratégica adecuada puede llevar a la empresa a despuntar en su sector. Sin esta forma de organización, las empresas no es que no serían capaces de contentar a sus clientes, sino que la manera de buscar la complacencia que los consumidores desean satisfacer o las diferentes necesidades que desean encontrar, resultaría más difícil de llegar (Ferrell & Hartline, 2011).

Como también pasa en la vida real, las empresas por su parte tienen desde su constitución una misión y una visión clara, los cuales le sirven para poder alcanzar su objetivo. Estas palabras, misión y visión, están correlacionadas dado que en una empresa la misión puede ser definida como la forma en la que el negocio es visto y la visión como la forma hacia donde quiere dirigirse. De esta manera, para llegar a un punto futuro dadas las circunstancias tanto internas como externas de las empresas, cada empresa pacta una serie de estrategias que sirven como camino para orientarse hacia un futuro. Por esta razón, se puede decir que la visión es el punto final el cual se quiere alcanzar mediante una estrategia, y la misión por su parte sirve para moldear esta estrategia para que se ajuste a sus valores los cuales son entendidos como el propósito de su creación y el porqué de la toma de sus decisiones (Thompson, 2006).

Por esta razón, la misión es aquella parte del plan estratégico que es conocida por todos los componentes tanto internos como externos de la empresa y que sirve para darle una

imagen y figura de lo que la empresa desea representar. Al final, estas actividades de misión buscan facilitar las posibles uniones y relaciones existentes tanto en el mercado como en el sector, por la relevante aclaración sobre la existencia de la empresa con el fin de poder levantar relaciones de confianza y duraderas en el tiempo (Ferrell & Hartline, 2011).

Los humanos, por naturaleza, buscan desde un principio tener una definición o una razón de ser a cada palabra o acción que se realiza. Siguiendo esta línea, durante la historia se ha querido dar una buena definición y aunque en el pasado hubo personas que ya encontraron una expresión para el término de estrategia, eso no ha dejado de motivar a otra serie de personas a seguir en busca de una mejor definición de para lo que ellos era estrategia.

Las estrategias se pueden llegar a entender como las diferentes decisiones que puede llegar a tomar una empresa sobre la manera que van a competir en el mercado junto al resto de las empresas y esta serie de hechos determina que lleguen a tener más éxito o menos respecto a las demás. Estas estrategias tienen un papel fundamental en la eficacia del trabajo realizado, es por ello por lo que identificar la manera correcta para trabajar puede llegar a hacer que realicen el trabajo de la forma más eficiente posible y por tanto una mejor culminación (Porter, 2017).

Debido a esto, podemos encontrar múltiples definiciones sobre cómo se ha llegado a entender la estrategia durante la historia. Desde un comienzo, el célebre autor Adam Smith (1776), entendía el comercio como unas operaciones donde todos los intervinientes podían beneficiarse si los estados se llegaban a especializar en una producción, esto es conocido como la ventaja absoluta, donde al final, se saca más beneficio si dos organizaciones se centran en dos tipos de producciones las cuales representaban un gran peso en su estructura. Por otra parte, David Ricardo (1817), relacionado con el modelo anterior, estableció que si en algún caso una nación no tuviera ventaja absoluta en ningún producto, se podría llegar a una situación de beneficio en el comercio con una ventaja comparativa, es decir, podría beneficiarse intercambiado aquellos productos donde el coste relativo fuera más bajo, llegando a una situación donde se producirá un intercambio (Cho & Moon, 2000).

Aunque los modelos teóricos explicados anteriormente son comprendidos como modelos tradicionales por el hecho de que el ambiente en el que giraba este tipo de industrias era estático. Por ello, en el modelo más actual, se puede llegar a entender como ha sido para Mintzberg (1978) como una oleada de resoluciones que perduran en el tiempo. Por otra parte, para Miles & Snow (1978) era necesario un desarrollo de acomodación de la empresa en el entorno que operaba. Por otra parte, Ansoff (1976) tiene una concepción en la que relaciona las diferentes actividades que la empresa está envuelta, con los productos y sectores donde opera la organización (Castro Monge, 2010). Porter por su parte, afirma que las organizaciones, pueden llegar a obtener una buena consecución, en sectores particulares (Cho & Moon, 2000).

Por esta razón, se realizará un análisis de dos célebres tipologías como son la de Miles & Snow por una parte y por otra la de Porter. Aquí se identificarán las estrategias competitivas que para ellos, es la forma en la que suele estar confeccionada una industria.

2.2. MILES & SNOW

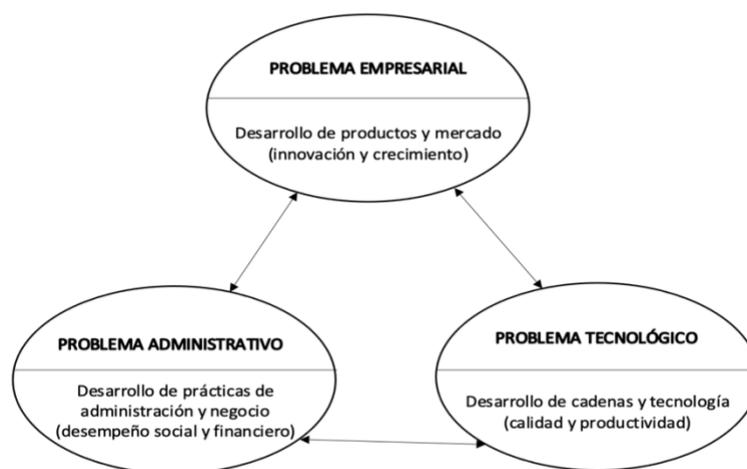
Antes que nada, cabe resaltar que la tipología de Miles & Snow, es uno de los planteamientos más utilizados en lo que se refiere al estudio del comportamiento estratégico y de las ventajas que esto conlleva a las diferentes organizaciones (Yanez-Estevez, Garcia-Perez, & Oreja-Rodriguez, 2018).

Para entender mejor esta tipología, debemos saber que para estos dos autores célebres, empezaron partiendo de la tipología de Child (1972) y que se basa principalmente en la contemplación sobre aquellos que poseen el poder de elección de la empresa y como estos deciden su estructura, enfocada en la elección de evaluación de tanto los diferentes obstáculos como oportunidades a los que puede hacer frente una empresa. En relación con esto, cada organización tiene la misión de decidir la estrategia que se llevará a cabo (Child, 1972).

Para estos dos renombrados autores, Miles & Snow (1978), lo que identificaron como un problema empresarial fue como la organización se orientaba en lo relacionado con la selección y el ajuste que le daban al producto y el mercado a través de la toma de diferentes decisiones utilizadas por la empresa para conectar el entorno de la empresa con

la organización empresarial (Sollosy, 2013). Cuando nos referimos a Miles & Snow, no nos referimos a una simple tipología estratégica, más bien, a una de las más populares y la cual se fundamenta principalmente en tres diferentes hipótesis (Castro Monge, 2010). La primera de ellas es el ciclo adaptativo, debido a que dentro de un modelo general, la empresa se encuentra dentro de un proceso en el cual debe ajustarse, este ciclo lo podemos encontrar en la Ilustración 1. En particular, lo que la perspectiva de la elección estratégica de la hipótesis argumenta es que el comportamiento organizacional depende fundamentalmente de dos factores: el primero de ellos son las condiciones que presenta el entorno institucional a la cual se está enfrentando la organización; y el segundo de ellos son las decisiones críticas y estructurales que los gerentes toman acerca de la empresa. (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Pero lo que de verdad marcará la longevidad de la empresa, según estos renombrados escritores, es la relación que mantendrá la empresa entre posibles problemas: el administrativo, el tecnológico y la estructura organizacional y de procesos. (Yanez-Estevez, Garcia-Perez, & Oreja-Rodriguez, 2018)

Ilustración 1: Ciclo adaptativo de la intención estratégica de las pymes (adaptado de Miles & Snow, 1978).



Fuente: Lacoursiere (2020)

La Ilustración 1 muestra una relación circular del comportamiento de la empresa con relación al ciclo adaptativo. Para entender mejor esta idea, se resumen en una teoría en rangos generales de la actuación y la conducta que suelen llevar las organizaciones. Es

decir, este tipo de comportamiento que engloba la empresa y se centra en tres factores que envuelven el entorno interno de la organización, donde cada factor presenta unas características específicas de la organización. Como hemos nombrado anteriormente, son los problemas administrativos, los tecnológicos y los empresariales (Bermejo, Carramiñana, & del Junco, 2013).

En conclusión, para Miles & Snow la situación empresarial recaía sobre tres problemas: el problema administrativo, que se entendía por el problema que envolvía las relaciones, su estructura y en los procesos de la organización; el problema tecnológico o de ingeniería, el cual hace referencia a como la empresa elegía la tecnología en relación con la producción y distribución de su actividad; por último el problema empresarial, que recaía sobre los procedimientos de dirección de la empresa que utilizaban las unidades de negocio en relación con el entorno, así como interpretación que realizaban sobre entorno a su producto y el mercado que operaban (Sollosy, 2013; Bermejo, Carramiñana, & del Junco, 2013).

Un resumen de lo que cada uno de los problemas anteriores representaba, es que el problema empresarial se enfocaba en encontrar el dominio de producto-mercado. Por otro lado, el problema tecnológico, se centraba en obtener una tecnología para la transformación de los inputs en output, es decir, los recursos que entran en la empresa a lo que sale. Finalmente, el problema administrativo, consistía en obtener un sistema organizativo estable y reducir así la incertidumbre. (Rodríguez Perez, 2001)

La segunda hipótesis, a través de estudios dentro de cuatro tipos diferentes de industrias, entre las que se encuentran las de alimentación, electrónica, salud y libros de texto, se observaron principalmente tres tipos de comportamientos (Castro Monge, 2010). Para cada tipo de comportamiento, se le atribuye un tipo de estrategia organizacional para el mercado elegido, la cual tiene unas particularidades específicas relacionadas con la tecnología, estructura y proceso relacionada con esta estrategia. A su vez, en su estudio se encontró un cuarto tipo, el cual hace referencia a lo que se podría conocer por 'fracaso estratégico' por existir una inestabilidad entre su estrategia y la estructura, la tecnología y el proceso (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

Durante el estudio, Miles & Snow, como cada uno de estos tipos, tiene una estrategia diferente en relación con la respuesta que dan al entorno y así establecieron los cuatro diferentes modelos, siendo estos: defensores, analizadores, prospectores y reactivos. En referencia con el primer tipo, entre los defensores podemos encontrar aquellas organizaciones que tienen un nicho de mercado y quieren defenderlo; por otro lado, los prospectores se podría clasificar como aquellas empresas que buscan nuevas oportunidades de negocio; seguido de estos dos, encontramos las analizadoras que son una mezcla de los dos patrones anteriores dado que tienen una parte de negocio con un nicho que quieren defender pero por otra parte, esta es más inestable y va cambiando; por último, encontramos a los reactivos, ya que como hemos dicho antes siguen una línea menos sencilla ya que no persiguen una misma estrategia conscientemente y por lo tanto su rendimiento es inferior (Miles & Snow, 2003).

Por último, la tercera hipótesis hace referencia al resultado cosechado en referencia a cada estrategia seguida. Dado que si los tres primeros patrones son implementados y van ligados a un buen funcionamiento, el resultado obtenido será efectivo. En relación con esto último, aparte de depender del patrón que se ha llevado a cabo, también hará referencia a la cohesión existente entre los elementos del ciclo adaptativo existentes. Por otro lado, el último tipo, el reactivo, al carecer de un patrón eficaz, no se podrá adaptar al entorno, lo que supondrá unos resultados menos atractivos (Castro Monge, 2010).

Por ello, veremos a continuación los tipos de empresas que se pueden llegar a encontrar y junto a las hipótesis explicadas anteriormente en relación con los posibles problemas que se puedan llegar a identificar, analizando la forma en la que se pueden conseguir unos resultados óptimos.

2.2.1. LAS EMPRESAS DEFENSIVAS

Las empresas defensivas son aquellas que el peso que poseen sobre el mercado y los productos es limitado, es decir, no son aquellas empresas que puedan hacer que se produzca cambios dado que la fuerza que puedan llegar a ejercer es mínima. Por esta razón, lo que buscan y como su nombre indica, es defender su posición en su industria buscando una posición constante en el mercado, con el hecho de que ofreciendo una

limitada serie de productos, estos le resulten eficientes a la hora de poder tener un buen rendimiento (Castro Monge, 2010).

Para los defensores, uno de sus principales problemas relacionado con su problema empresarial, se debe a que esta cuestión se basa en la manera en la que se pudiera obtener una parte del mercado y que esta esté acotada o cerrada. En vez de obtener un nicho de mercado estable, todo se debe a que se persigue el fin de producir una cantidad fija de productos para una cantidad específica de consumidores del mercado. Así lo que el defensor trata de hacer es defender agresivamente ese pequeño control que tiene sobre el mercado con el fin de que otros competidores no puedan entrar (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

Por esta razón, para mantener y así seguir perteneciendo al estrecho mercado que han conseguido se tienen en cuenta una serie de acciones, de las cuales se puede ensalzar (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978):

- Una campaña agresiva para su estabilidad, con realizaciones de campañas de precios competitivos y una excelencia en la calidad del servicio al cliente entre otras cosas.
- Una predisposición a no hacer caso a los posibles avances que siguen en el mercado.
- Un crecimiento estrecho y prudente en el mercado con unos pequeños avances en el desarrollo de los productos, en relación con los bienes y servicios que ofrecen en el mercado.

Finalmente, los costes y beneficios de este tipo de empresas en relación con los problemas empresariales, es que difícilmente se va a poder quitar el pequeño nicho que poseen sobre el mercado. Pero es cierto, que un cambio significativo en el mercado puede amenazar la supervivencia haciendo que sea difícil la forma de adaptarse (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

En temas de problemas de ingeniería, estas empresas desean tener una tecnología que sea beneficiosa en relación con sus costes debido a que quieren poder producir y distribuir sus productos y servicios de la forma más eficiente posible (Miles & Snow, 2003).

Para poder llegar a ser rentable en el término explicado anteriormente, se proponen una serie de soluciones para poder alcanzar el objetivo. Entre las que se encuentran (Miles & Snow, 2003):

- Tener un núcleo central tecnológico lo que le prevendrá de posibles turbulencias externas y que le llevará a tener una producción continua y estable. Esto se traduce en llegar a llevar una realización de un control de los gastos con modelos de control de stock cuantitativos.
- Otro amortiguador de los defensores es una integración vertical, dado que esta, les proporciona un sistema tecnológico simple totalizando todos los posibles pasos que llega a integrar la producción. Con el resultado consiguiente de poder controlar el tráfico de materiales en la elaboración y así, obtener un cálculo más preciso de los posibles costes totales.
- Una solución eficaz para los defensores es reflexionar sobre posibles mejoras tecnológicas, con el fin de mantener la eficiencia.

Relacionado con los costes y objetivos, lo que permite la técnica tecnológica es en gran medida minimizar los momentos inseguros y variables. Por ello, los procesos son rutinarios y el trabajo manual sustituye al de las máquinas. El resultado eficiente provoca que el defensor busque nuevas oportunidades de mercado o de producto. Pero por otra parte, una fuerte inversión tecnológica, puede convertirse en algo desfavorable, dado que el periodo de recuperación de esta inversión puede ser duradero y hacer que se mantenga en el presente en vez de buscar nuevas oportunidades, por lo que si durante este periodo la empresa se ve obligada a cambiar su forma de trabajo para poder lidiar con diferentes problemas, se puede menguar o perder estas posibles oportunidades (Miles & Snow, 2003).

Para finalizar, explicaremos los problemas administrativos que las empresas defensoras pueden llegar a encontrarse. Así pues, los defensores utilizan técnicas como la planificación, el control o la estructura con el fin de ser coherente con el desarrollo de la tecnología, dado que así permite un desarrollo lógico entre los problemas tecnológicos y empresariales (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

Como posibles soluciones a estos problemas destacan (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978):

- Una red de expertos que ejerzan una fuerza significativa en producción y finanzas, dado que su situación estable tendría mucho peso en la organización por los problemas discutidos anteriormente.
- Al utilizar técnicas de planificación siendo el panorama al que se enfrenta estable, el enfoque que utilizará será más interno que externo, más orientado hacia el problema antes que intentar encontrar uno, y priorizar el llevar a cabo antes que organizar la acción.
- Como el enfoque de este tipo de empresas es hacia el futuro, el plan se establece antes de que la acción se haya llevado a cabo, por ello siguen una secuencia clásica de planteamiento, donde primero planean, luego actúan y finalmente evalúan.
- La estructura que suelen caracterizar este tipo de empresas suele ser una estructura funcional, es decir, una estructura muy tradicional, donde cada actividad suele estar agrupada según las similitudes técnicas que puedan llegar a necesitar.
- El control, en concordancia con el tipo de estructura, seguirá un modelo centralizado, donde los altos gerentes podrán tomar decisiones según la información privilegiada que estos tengan.
- Por último, estas organizaciones, evaluarán el desempeño realizado en el último periodo con periodos anteriores dado que su creencia es que ‘pueden hacer lo que hacen mejor que los otros’ por lo que siempre van a intentar mejorarse a sí mismos.

En relación con los costes y los beneficios que supone este problema administrativo para las empresas, se desenvuelve en un entorno estable en el que prima la eficiencia, pero en el momento en el que no se responde bien a nuevas oportunidades o a nuevos productos en el mercado, podría desencadenar en problemas (Miles & Snow, 2003).

2.2.2. LAS EMPRESAS PROSTECTORAS O EXPLORADORAS

Cuando se definió a las empresas prospectoras, se señaló que eran aquellas que en todo momento buscaban un crecimiento y un progreso continuo, en busca de nuevos productos o cuotas de mercado. Es por ello, por lo que siempre están pendientes al surgimiento de

nuevas oportunidades que puedan aparecer por posibles innovaciones en los productos, esto hace que internamente su eficiencia se vea menguada por los posibles cambios a los que está expuesta (Castro Monge, 2010).

Respecto al problema empresarial, para las exploradoras, el principal problema era la búsqueda de un nuevo producto o mercado, subseguido de una investigación y aprovechamiento de los resultados obtenidos (Castro Monge, 2010).

Las posibles soluciones al problema nombrado anteriormente, sobre la elección del producto y mercado, se podría destacar en contraposición con los defensores, no se trata de un dominio estable y reducido, más bien todo lo contrario, los prospectores se caracterizan por pertenecer a un ámbito amplio y en un estado de cambio continuo. La dinámica natural de estas empresas hace que rápidamente se puedan expandir en otros ámbitos de diferentes productos o servicios. Por esta razón, en vez de encontrar diferentes áreas en las que poder diversificarse, estas empresas deberán tener la capacidad de poder hacer frente a una serie de diferentes condiciones respecto a su entorno, a eventos o a la inclinación del mercado. En virtud de ello, su crecimiento se puede representar en dos diferentes maneras (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978):

- La primera es por un crecimiento primario de su rendimiento desde el descubrimiento de nuevos mercados hasta el incremento de nuevos productos. En este contexto se podría decir que los prospectores se comportan de la misma manera que los defensores en términos de forma de actuar, aunque para estos segundos la finalidad fuese la de mantener su cuota de mercado.
- La segunda característica de crecimiento es que la forma de crecer no será tan progresiva como ocurriría con los defensores y esta ocurrirá de vez en cuando, es decir, será repentino parecido a la búsqueda de diamantes, dado que se puede estar buscando pero el beneficio vendrá cuando se encuentren.

Los beneficios que se obtienen de esta solución empresarial es que al ser un tipo de empresa que se hace denotar en el mercado evolucionando a la vez que lo hacen los posibles cambios en vez de defenderse de estos, hace que los cambios no le causen muchos problemas dado que a menudo es una empresa que por sí misma fomenta el cambio. En el lado opuesto, tenemos los costes a este problema, y es que al buscar la eficiencia frente al cambio, no se caracterizará por ser una empresa que destaque la

tecnología que utiliza por los cambios a los que se pueda someter; también puede ser un lastre el ampliar su negocio solamente por el mercado, lo que haga que arrastre muchos productos (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

Relacionado con los problemas de ingeniería, cabe resaltar el problema que se trata, es el de como poder llegar a alcanzar y obtener un equilibrio entre un entorno tecnológico flexible y uno estable, y que por consiguiente le permita ser eficiente (Miles & Snow, 2003).

Al tener una dinámica en el tiempo corta, es decir, siempre se están buscando mejoras y novedades en los productos, la esperanza de vida que pueden tener los artículos no suele ser muy longeva. Es por ello, por lo que como existen posibles soluciones al problema tecnológico para resultar ser eficientes como:

- Los exploradores tiendan a no realizar inversiones a largo plazo, por lo que gran parte de su centro tecnológico se centrará en la producción de prototipos. Es decir, poseen diferentes tecnologías para los diferentes productos.
- Por esta finalidad, el trabajo humano es necesario en este tipo de organizaciones, dado que son capaces en decidir según su criterio que cantidad de esfuerzo y trabajo han de utilizar para cada cierto momento, mientras que la tecnología no sería posible.

En definitiva, la tecnología esta predispuesta para los individuos y no para una rutina (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

Los beneficios de este tipo de situaciones es que puede responder rápidamente a un cambio de situación y que no se vea afectado dado que está preparado para el cambio. Por otra parte debido a las diversas tecnologías que mantiene, no podrá llegar a obtener una eficiencia máxima en su sistema de producción y distribución (Miles & Snow, 2003).

Finalmente, el problema administrativo de los prospectores, emana en el cómo facilitar y coordinar numerosas y diversas operaciones. Esto es debido a que estas organizaciones buscan una extensión y por ende tener suficientes recursos, es decir, un considerable número de productos y recursos, antes que organizar y planificar las operaciones de la organización (Miles & Snow, 2003).

Para poder cumplir con este objetivo, la verdadera unión de estas empresas se centra en el marketing, la investigación y el progreso de estas funciones. Debido al gran conocimiento sobre las áreas anteriores (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978):

- Los prospectores tienden a organizarse entorno a la realización de un mismo producto, por esta razón y debido a su conocimiento, se convierten en una pieza clave de asesoramiento.
- Por otro lado, a la hora de realizar la planificación, este tipo de empresas debe buscar orientarse a un amplio rango debido a las pretensiones de orientarse primero hacia el problema. Esto provoca que primero evalúen, luego actúen y finalmente planifican. Es decir, esto les permite conocer el mercado y saber la repercusión que se ha podido tener para finalmente seguir adelante o no.
- La organización estructural que se quiere obtener, como ya hemos comentado anteriormente, es la de enfocarse en el producto. Asimismo presentan una estructura divisional con una baja formalización, donde los trabajos no están definidos debido a su reiterado posible cambio.
- Debido a la relación existente entre las diferentes operaciones existentes y debido a problemas de contradicción, no se pueden solucionar por un modelo jerárquico, se necesita coordinación entre los diferentes proyectos.
- Por último, este tipo de empresas evalúa su rendimiento en valor de los resultados que obtienen, por lo que evalúa su presente y pasado con el resto de las empresas semejantes.

Para finalizar, los beneficios administrativos de este tipo de empresas, puede verse reflejado en que pueden resultar favorecidas ante situaciones que evoquen a una situación que pueda verse alterada con el tiempo. Aunque en el transcurso puede llegar a desaprovechar recursos humanos, físicos o financieros. Es decir, en un periodo de tiempo concreto, seguramente estas empresas no optimicen sus recursos, pero en el largo plazo, puede ser que en el cómputo global si lo hagan por estar en un continuo cambio (Miles & Snow, 2003).

2.2.3. LAS EMPRESAS ANALIZADORAS

Las empresas analizadoras, por su parte, son una mezcla entre las dos anteriores, entre las defensoras y las prospectoras, por lo que dependiendo del entorno en el que se encuentren actuarán de una forma diferente. Esta forma de actuar se buscará la costumbre o la eficiencia en entornos estables con poca variedad, mientras que en aquellos que puedan ser más movidos, estos se convertirán en los seguidores de los competidores más innovadores (Castro Monge, 2010).

Es por esta razón, por lo que el problema que puede llegar a presentar los analizadores a nivel empresarial, es el del saber localizar y explotar nuevas oportunidades tanto de producto como de mercado, a la vez que mantiene a los clientes y productos como un pilar suyo (Miles & Snow, 2003).

Por esta razón, las soluciones que llegan a aplicar a nivel empresarial es la de mantenerse en una posición estable, pero en el momento en el que un producto o servicio de los prospectores hubiera triunfado, busca ocupar los posibles nichos que se puedan crear. Para conseguir esto, se utilizan técnicas de marketing con una extensa observación. Debido a lo cual, se puede decir que el prospector es el creador del cambio mientras que el analizador es el seguidor voraz que intenta imitar estas innovaciones pero sin utilizar una extensiva búsqueda (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

De la misma manera, el beneficio empresarial que este tipo de organizaciones puede llegar a encontrarse, se concentra en una posible baja inversión agregada. Esto quiere decir, que se centrará en buscar una imitación de los productos sin que esto suponga un gran riesgo para la empresa dado que debe mantener los dominios estables que antes poseía. También se producen costes en las empresas analizadoras, que se podrían agravarse en el caso de que se produjera una pérdida de identidad entre lo estable y lo flexible (Miles & Snow, 2003).

En lo relacionado con parte tecnológica, el problema que se puede llegar a observar en las analizadoras es un conflicto existente entre la parte estable y la variante. Esto llega a producirse dado que se centra primero en alcanzar el objetivo y después querer mantener el equilibrio (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

De manera que para poder llegar a esta situación, se necesitaría una estructura tecnológica dual con un componente flexible y otro estable que le permitiera cambiar rápidamente de tarea, en el momento que usa la misma tecnología de antes de manera estable. Por esta razón, es conveniente tener un grupo de ingenieros detrás que le permita aplicar de la forma más efectiva los cambios producidos. Es por ello por lo que con coherencia a lo que se acaba de decir este grupo debe tener un moderado conocimiento técnico (Miles & Snow, 2003).

El beneficio existente que se puede llegar a conseguir en este problema de ingeniería, es por lo tanto, que se puede llegar a encontrar un pilar dual tecnológico que permita ser variable y a la vez estable. Pero por su parte tiene un coste, y es de no llegar a ser lo suficientemente eficiente que podría ser en el caso de tener un doble núcleo (Miles & Snow, 2003).

Por último, en el instante en el que nos referimos a la administración y el problema que pueden suceder y al que se debe enfrentar, al igual que en la parte empresarial, es como diferenciarse de un prospector y de un defensor, por lo que el problema se centra en como establecer las partes dinámicas y estáticas diferenciadas en la estructura y el proceso (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

Las soluciones que se llevan a cabo administrativamente son (Miles & Snow, 2003):

- Sobre todo, en temas relacionados con marketing, debido a la inclinación existente en la imitación por parte de los prospectores, hace que sean verdaderamente buenos identificando aquellos productos que van a ser más exitosos en el mercado y por tanto conseguir una posible ventaja al emular.
- En lo relacionado con la planificación, debido al movimiento que pueda sufrir el mercado, se hace una planificación tanto estable como enfocada al cambio, es decir tanto intensiva como tolerante. Aquí, cuando nos referimos a una planificación intensiva, es debido a que involucra a las diferentes divisiones del negocio para poder llegar a alcanzar una serie de objetivos relacionado con costes, presupuesto...
- Por ello, sigue una estructura como los defensores de planear, actuar y evaluar; pero, por otra parte, tiene una parte similar con los prospectores, dado que cuando

los analizadores reconocen un nuevo producto, se desplazan de forma agresiva hacia ese nicho, por lo que la manera de planificación es de evaluar, planear y finalmente se actúa.

- Por otra parte, la forma en la que está estructurada este tipo de empresas es matricial dado que esta establece una mayor facilidad a la hora de cambiar, añadir o eliminar grupos.
- En lo relacionado con el control, más profundamente en referencia con las unidades funcionales de negocio, estas son centralizadas con un sistema de control y una cartera orientada, pero por el contrario, lo relacionado con los productos y los grupos de proyecto, estos son más descentralizados enfocados a una orientación hacia los resultados.
- Esto deriva en que los mecanismos que se pueden llegar a encontrar en temas de coordinación sean simples pero a la vez costosos y más enrevesado. Cuando nos referimos a simples es porque en las estructuras lineales, sigue un mismo patrón. Por otro lado, en lo relacionado al sistema de control, son más descentralizados, dado que se requieren técnicas más elaboradas y costosas.
- Finalmente, en la evaluación del desempeño, ésta se mide en eficiencia, cuando se habla del coste presupuestario y, por otra parte, se mide en eficacia, cuando se hace referencia a los nichos de mercado y su consiguiente beneficio.

Para concluir, cabe destacar que el sistema administrativo es el más beneficiosos cuando se asocia a temas de estabilidad y flexibilidad. Pero llegado el momento, si el balance entra estas dos se pierde, puede llegar a ser muy difícil de volver a llegar a este balance (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

2.2.4. LAS EMPRESAS REACTIVAS

Finalmente el cuarto tipo que podemos encontrar relacionado con las organizaciones son las reactivas, ya que la podemos encontrar en un ambiente más endeble e inconstante. Esto haría referencia a tipos de empresas como un mecanismo de réplica dado que se están enfrentando a un cambio de ambiente. Siguiendo con el patrón explicado al principio, el círculo adaptativo, este tipo de empresas, responden de manera inadecuada, debido a su pésimo resultado debiendo actuar de manera violenta en el futuro próximo. Así, se podría aclarar que el reactor es un tipo de empresa que actúa de manera residual

cuando no le funcionan ninguna de las otras tres posibles estrategias (Esteban Bermejo, Nieto Carramiñana, & Garcia del Junco, 2013).

Se podría mencionar que una forma detallada de caracterizar esta situación se encuentra en (Castro Monge, 2010):

- Tener una falta de firmeza en la disposición hacia dónde va enfocada tanto el producto como el mercado.
- Un carácter más templado hacia el mantenimiento de ciertos productos y mercado hacía la competencia.
- Falta de respuesta respecto a aquellas zonas donde se ve más presionada en torno a la intimidación del entorno.

Para concluir, cabe resaltar que esta última estrategia para muchos autores como son Slater y Narver (1994) y Wright, Helms, Tu y Kroll (1991), no llega a ser del todo válida, debido para ellos esta es una situación que te encuentras y no la persigues. Por esta razón, piensan que más que ser una situación que te llegas a encontrar cuando la estrategia que se ha perseguido no ha llegado a tener frutos (Castro Monge, 2010).

2.3. PORTER

Porter (1980), entendió como estrategia competitiva una serie de decisiones que toma la empresa, tanto de forma defensiva como ofensiva con la finalidad de proteger su actual posición en el mercado. Para optimizar su rendimiento, este célebre autor, establece cinco fuerzas competitivas, las cuales cree que ayudarán a afrontar de la mejor manera posible el alcance del objetivo de la forma más eficiente posible (Porter, 2008).

2.3.1. LAS CINCO FUERZAS

Las cinco fuerzas mantienen una conexión evidente con el mercado en el que están operando. Cabe resaltar que cada una de estas fuerzas, ejerce una presión en contra de las empresas y cuanto mayor predominio denota en el mercado en el que opera, esto llega a significar una menor rentabilidad para las partes perjudicadas, con menores precios y mayores costes. Cabe recalcar que cuando nos estamos refiriendo a costes, nos referimos

a todos los posibles costes en los que la empresa está implicada para poder estar presente en el mercado, mientras que el precio es el valor que los clientes están dispuestos a pagar. Es por ello por lo que cuando nos referimos a la rentabilidad, nos referimos al margen unitario de utilidad, y esta es la diferencia entre precio y coste (Magretta, 2014).

En la Ilustración 2, se puede observar cuales son las cinco fuerzas a las que Porter hace referencia. A continuación procederemos a explicar cada una de estas fuerzas.

Ilustración 2: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Marquez (2021)

La primera fuerza que se puede llegar a encontrar es la que ejercen los clientes. Cuando nos referimos al poder de negociación que compradores ejercen sobre los productos, es debido a que utilizarán la influencia que tienen en el mercado para exigir una rebaja de precios o incluso una mayor calidad de los productos, debido a que un mismo cliente puede representar un gran porcentaje de las compras que se producen en la empresa. En ambas situaciones, tanto si se exige una rebaja de precios como una mayor calidad, el margen unitario disminuirá y por ende la rentabilidad. Esta situación de una disminución del beneficio se produce porque o se reducen los precios al exigir precios más baratos o por el coste que llega a suponer un encarecimiento de la calidad del producto (Magretta, 2014).

En esta primera fuerza podemos llegar a encontrar aquellos compradores puedan tener un mayor peso para la toma de decisión debido a (Michaux, 2018):

- Cuando estos no son demasiados pero representan una gran cuota de mercado.
- Si las cantidades que llegan a conseguir representan una parte importante de las ventas.
- En el caso de que los productos que se ofrezcan no están verdaderamente especializados y eso hace que exista diversas similitudes con la competencia.

Por otra parte, como segunda fuerza, encontramos a los proveedores. Al igual que los consumidores pueden llegar a tener un peso importante, los proveedores pueden llegar a poner precios altos o exigir una serie de requisitos los cuales les favorezcan. Esto desemboca en que el rendimiento de la empresa será mucho menor, siendo por el contrario mayor para los proveedores (Magretta, 2014).

Podemos llegar a encontrar estas situaciones cuando los proveedores presentan una situación de monopolio o prácticamente roza unos pocos la situación de poder. Por otro lado, al contrario que pasa en la situación con los clientes, explicado en una situación similar anteriormente, se puede llegar hasta este punto cuando (Michaux, 2018):

- Por una parte, el precio de cambio sea elevado, lo que provoca que se mantengan los mismos proveedores
- Cabe la posibilidad de que los productos sean tan técnicos y cualificados que la propia imitación sea difícil de cambiar, y por ende, la presión que estos realizan es tan alta, debido al conocimiento de estas características y el valor fundamental que llegan a aportar a la empresa.

Respecto a la tercera fuerza, llegamos a encontrar a los sustitutos, es decir, aquellos productos que sirven de amenaza a los productos de la empresa dado que son capaces de realizar la misma función que hace el producto pero de una manera diferente ya que no se utiliza el mismo artículo (Magretta, 2014).

Para entender mejor este tipo de producto, un gran ejemplo que sirve de ayuda, son las gafas y las lentillas. Las lentillas se pueden entender como el producto sustitutivo de las gafas ya que sirve para realizar la misma función que realiza las gafas, en este caso

mejorar la vista, pero de una manera diferente ya que no tienes el cristal y sí un trozo convexo de plástico. Pero lo que verdaderamente importa con los productos sustitutivos, son que puedan llegar a ser una amenaza para el producto que estén sustituyendo y esto se llega a producir cuando:

- Los nuevos productos pueden llegar a dar una mayor calidad.
- Si el coste para pasar de un producto a otro es bajo.

Aunque lo verdaderamente cierto, es que ya de por sí, los productos sustitutivos ejercen una fuerza sobre las demás ventas. Esto es debido a que puede llegar a quitar cuota de mercado por poca que sea o por lo menos a hacer que los precios no se eleven, dado que esto serviría de incentivo para plantearse un cambio (Michaux, 2018). Relacionado con esto último, podemos pensar en el problema existente en 2022 con el petróleo, y es que, con la subida de su coste, ha provocado que mucha gente se haya llegado a plantear utilizar coches 100% eléctricos por la diferencia de coste existente entre ambos productos.

Por otra parte, respecto a la cuarta fuerza, encontramos a la amenaza de nuevos participantes. Es decir, aquellos posibles nuevos competidores que van a entrar al mercado y pueden llegar a dar más valor que el que se ofrece, logrando así una posición en el mercado que antes no estaba ocupada y consiguiendo así adquirir cuota de otras empresas presentes. Estas ganas de entrar en el mercado son provocadas por los precios existentes dado que unos precios altos hacen atractivo la entrada de nuevos participantes, y por otra parte, porque se quiere complacer a los clientes con el producto o su calidad, aunque esto se llega a traducir en un mayor gasto (Magretta, 2014).

Se puede llegar a observar que existe una mayor presión ejercida por los nuevos entrantes cuando (Michaux, 2018):

- La tecnología no es demasiado complicada y carece de patentes.
- Por otra parte, se debe en el momento en el que las barreras de entrada a la industria son inexistentes, esto es, todas aquellas trabas o complicaciones que pueda llegar a encontrar en el camino el nuevo implicado para llegar a entrar en el mercado.

- También en el caso de que las empresas existentes no sean percibidas de una manera estable dentro de la industria, lo que provoca que nuevas empresas quieran obtener esa ventaja.
- Por último, cuando se reciben ayudas por parte de terceros para así acentuar la posible llegada de nuevos miembros a la industria.

Para finalizar, en lo relacionado con la quinta fuerza, cuya pieza es el fundamento de las otras cuatro, encontramos a lo que se entiende como núcleo de esta matriz. Aunque la rivalidad existente dentro de la industria normalmente suele estar contribuida y determinada por las otras cuatro fuerzas del modelo, los competidores, es decir, el resto de las empresas del sector, van a enfrentarse con la finalidad de obtener una mayor cuota de mercado o simplemente no llegar a perder la cuota que estos mismos poseían. Es aquí, con la competencia, donde encontramos a la quinta fuerza. Por esta razón, la competencia se observa especialmente en una bajada de precios, una mejora de la calidad de los productos, introducción de nuevos productos o en campañas publicitarias (Michaux, 2018).

Cabe destacar que la aportación realizada por Porter se centra en los componentes de carácter económico. De todas formas, como suele ser habitual, su modelo presenta ciertas condiciones y se pueden destacar ciertos comentarios de mejora como (Michaux, 2018):

- El primero relacionado con el menosprecio de ocasiones, dado que al enfocarse en las cinco fuerzas, deja de lado a las oportunidades que pueda llegar a tener en el mercado, es decir, todas aquellas posibilidades externas que tiene la empresa para mejorar y expandirse.
- Como hemos explicado, al centrarse en el mercado y su estructura, deja de lado la creación de valor, factor fundamental para los consumidores al igual que la búsqueda de nuevos productos
- Correspondiente con los clientes, en lo relacionado con la demanda, Porter, deja de tener en cuenta que los gustos pueden variar, haciendo así que pueda cambiar la curva de demanda
- Por último este modelo se centra en un análisis cualitativo, es decir no proporciona la dimensión que representa cada fuerza en el mercado, por el

contrario, sí que te ayuda a determinar la inclinación y variación que pueda estar sucediendo en el mercado.

Para finalizar con las cinco fuerzas de Porter, cabe destacar que ha cogido relevancia una sexta fuerza, la del gobierno, y por lo tanto ha establecido la idea de las 5(+1) fuerzas. Esto sucede porque el gobierno tiene una gran cabida para intervenir o apoyar tanto de forma directa como indirecta en muchas partes de la industria. Esto suele suceder por los mandatos que decreta, dado que puede ser que venda o que compre. Al igual si se establecen ayudas, subvenciones o restricciones puede que el gobierno influya en las posiciones de las empresas. Por esta razón, habría que reconocer el gobierno como una fuerza más antes que pensar que se trata de un elemento excluido (Porter, 2008).

2.3.2. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

El segundo asunto importante que trató Porter, es el de la posición que ocupaba la empresa dentro de su sector de la industria. Encontrar una posición, definirá si la empresa se encuentra en una mejor posición respecto al resto de las empresas del mismo sector o no.

Para Porter, querer ser todo para poder satisfacer a todos es una fórmula que abocaba a una estrategia vulgar, lo común. Esto se debe a que al final la empresa no adapta ninguna ventaja competitiva al no querer centrarse en ningún sector específico del mercado (Porter, 1990).

El pilar esencial en el cual se fundamenta la práctica sobre las demás empresas del sector a largo plazo es la ventaja competitiva sostenida. Se llegan a observar dos tipos primordiales como son la diferenciación y los costes bajos. Esto se puede conseguir en consecuencia de afrontar y competir contra las cinco fuerzas explicadas anteriormente mejor que sus adversarios, es decir, que el resto de las empresas de la industria. Esto provoca la existencia de tres estrategias competitivas genéricas: la diferenciación, el liderazgo en costes y enfoque. Por su parte, cabe matizar que la estrategia en enfoque a su vez, puede ser enfoque de coste y también de diferenciación como se muestra en la Ilustración 3 (Porter, 1991).

Cuando se habla de ventaja competitiva genérica, nos estamos refiriendo a todas aquellas actividades que se realizan, tanto para defender como atacar en un mercado y, por consiguiente, crear una posición en la industria que se pueda defender. Como se muestran en la Ilustración 3, estas estrategias genéricas, tendrán como finalidad aventajar a la empresa respecto al resto de empresas del sector. En algunos casos, esto se traducirá en una alta rentabilidad mientras que en otras situaciones solo servirá para obtener unos rendimientos admisibles dentro del marco en el que se encuentra la empresa (Escalante, 2009).

Ilustración 3: Las tres estrategias genéricas.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Porter (1991)

2.3.2.1. LIDERAZGO EN COSTE

La primera estrategia y la cual puede que sea la más evidente en nuestra sociedad actual es la del liderazgo en coste. Para entender verdaderamente lo que llega a implicar llegar hasta esta situación, vamos a intentar entender las principales actividades que están envueltas en torno a esta tesitura. Las principales características son una buena edificación del establecimiento donde se produzcan las operaciones y que se pueda trabajar de la mejor manera posible, es decir, intentar obtener economías de escala. Esto es en pocas palabras producir una cantidad ostensible del mismo producto para que el coste por unidad sea más barato, unos costes mínimos a la vez que una comprobación de los gastos generales para que no excedan mucho, prevención de cuentas de los

consumidores que estén en carácter deudor por un largo periodo de tiempo, e intentar que el gasto en la mayoría de los departamentos sea mínimo desde el de I+D hasta publicidad o ventas (Hax & Majluf, 1997).

La importancia de este liderazgo frente a la industria se puede visualizar en una serie de características, como son por ejemplo:

- Un desempeño superior frente al resto de las empresas.
- Una defensa contra el resto de los adversarios, dado que unos costes bajos les ayudan a poder seguir teniendo beneficios. Hasta en el caso de que el resto la rentabilidad sea baja.
- Protección frente a los compradores, los cuales tienen más autoridad, dado que estos quieren obtener unos precios menores y tener unos costes menores les ayuda a siendo rentables.
- Respecto a los proveedores con más poder, hace que sean más transigentes respecto al incremento de los costes.
- Esto genera también barreras de entrada frente a nuevos competidores dado que las economías de escala lo que generan es que los costes de los nuevos competidores no puedan llegar a ser igual de competitivos y por consecuencia esto haga que no sea atractivo entrar.
- Por último, costes bajos provoca una postura ventajosa frente a nuevos productos sustitutivos.

Como resultado de esta estrategia, se puede observar, que obtener esta situación de ventaja competitiva te permite hacer frente a las cinco fuerzas competitivas explicadas anteriormente. Debido a que esto lo que provocaría sería una degradación de los beneficios de los rivales más semejantes dado que serían los primeros en sufrir las presiones, siendo la empresa con esta ventaja la menos perjudicada por poder soportar la fuerza ejercida sobre los precios a la baja (Porter, 2008).

En el caso que se dé la circunstancia que una empresa pueda hacer frente a la situación de bajos costes, tendrá ventaja sobre el resto de la industria. Pero esto se producirá siempre y cuando se de situaciones en los casos en los que sus precios se asemejen al resto de los competidores, debido que si el precio es el mismo por unidad y el coste es

más bajo, el cómputo global desemboca en que puede llegar a tener una rentabilidad mayor como cálculo general. Por otro lado, esto no quiere decir que hay que dejar por descuidado el cómo son los demás productos disponibles en el mercado, y aquí entra en escena la diferenciación que explicaremos más adelante. Esto se debe a que si el producto no se asemeja al resto de los productos existentes en el mercado y el resto de los compradores no encuentran tolerable el vínculo relación calidad-precio respecto al resto. En este caso, la compañía puntera en costes bajos, se verá obligada a reducir el precio con tal de que los consumidores consientan el precio del producto respecto a su calidad (Porter, 1991).

Por esta razón, para realizar este tipo de estrategia, el dirigente en liderazgo en coste, debe acercarse o mantener una relación de calidad precio bastante parecida a la existente en el mercado, con el fin de convertir esa ventaja generada en unos rendimientos mayores. Para Porter, debería existir solamente una empresa que sea la que marque el liderazgo en costes y que no hubiera diferentes buscando obtener el mismo objetivo de ser líderes en costes. Este caso se llega a entender cuando la competencia desemboca en una lucha dura porque cada aspecto en el que se interviene en el mercado se considera importante. Sin embargo, si una de las empresas no puede llegar a hacer que sus contrincantes lleguen a abandonar esa lucha, el desenlace puede llevarlos a lo peor (Porter, 1991).

Al igual que surge esta teoría, también surgen controversias sobre esta. Por ello que Johnson y Scholes (1993) y Bowman (1992), descubrieron cinco errores que los llevaron a disentir sobre la propuesta de Porter. Estos cinco errores son los siguientes (Castro Monge, 2010):

- El primero es que Porter llega a equivocarse comparando ser líder con los costes y luchar con los precios.
- Otro aspecto a remarcar, es que no diferencia entre lo que entra para realizar la producción con lo que sale, es decir, que la estrategia quede definida antes por la oferta existente en el mercado que por los inputs que puedan haberse generado.
- Por otra parte, piensa que una estrategia donde sea líder en costes esto le lleva directamente a una estrategia de bajo coste.
- También piensa que respecto a la industria siempre puede tener ventajas en lo relacionado con un coste bajo.

- Finalmente, confunde ser el cabecilla de costes con ocuparse de una cuota de mercado específica.

2.3.2.2. DIFERENCIACIÓN

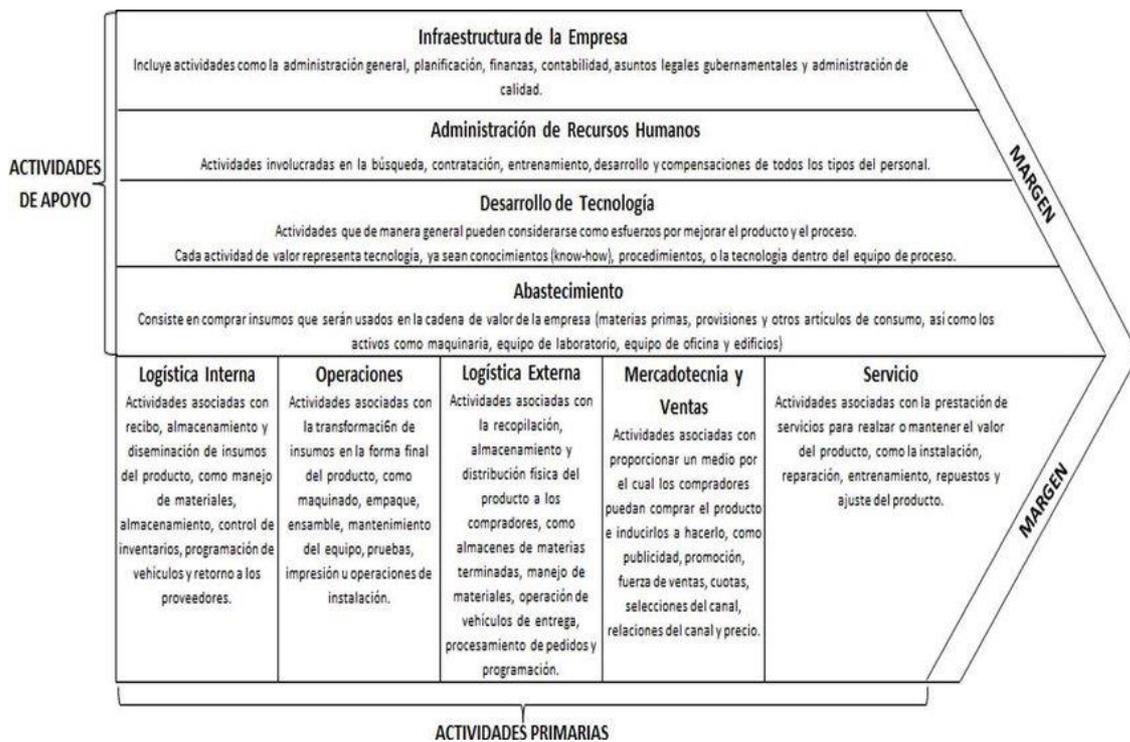
Entorno a la segunda estrategia encontramos la de diferenciación. Lo que se busca con esta estrategia es destacar y ser diferente en términos de peculiaridades del producto, siendo estas considerablemente reconocidas por los compradores debido a las utilidades que proporcionan. Para ello, se busca destacar en una o varias características, debido a que estas son apreciadas con un mayor valor percibido, y a su vez esta tiene que proporcionar una importancia privilegiada respecto al resto del mercado. Esto proporciona una recompensa que se traduce en un mayor importe monetario respecto a los demás, por el hecho de tener que paliar el incremento del coste que supone realizar tal mejora (Porter, 1991).

Con esta estrategia de diferenciación, una de las posibilidades que se podría buscar es la de conseguir una mayor lealtad del cliente respecto a la marca, es decir, aumentar la fidelización. Esto se produciría porque la diferencia realizada que le permite distinguirse de los demás, esta complace mejor que la forma que lo hacen los demás, y por tanto, para los compradores no les importaría gastar más o mantenerse fieles a un producto específico con el propósito de obtener mayores utilidades en términos del valor que proporciona la singularidad del producto (Aranda Ogayar, 2004).

Para poder llegar a la diferenciación, cabe saber que cualquier acción que se realice sobre el producto, puede llegar a ser origen efectivo, respecto al valor añadido que puede llegar a suponer la mejora. La diferenciación por su parte se puede conseguir desde el tratamiento de las materias primas, así como su elección, hasta la forma de entrega al comprador. Es decir, durante el proceso cualquier cambio o importancia dada a un hecho puede suponer un incremento en las utilidades que los compradores perciben. Un ejemplo se puede observar en el supermercado y como ha habido una evolución en un producto de una misma marca, antes existía un tipo de leche, ahora una misma marca puede ofertar como es el caso de la marca de productos lácteos Puleva. Estas propiedades que producen un mayor valor al artículo se muestran en la cadena de valor, como veremos más adelante, así como la forma en la que se crea o se desempeña ese valor añadido (Porter, 1991).

Esta cadena de valor, representada en la Ilustración 4, nos muestra un patrón de uso universal, el cual permite simbolizar según las diferentes partes que puede haber en una organización. Estos están representados según los criterios de valor, margen y coste. Al fin y al cabo, lo que llega a proporcionar la cadena de valor es un resumen razonable que permite determinar la posición donde se encuentra la empresa, así como sus posteriores acciones con el fin de evolucionar y conseguir una ventaja competitiva (Frances, 2001). También puede ser definida la cadena de valor como el cúmulo de circunstancias comunes u ocasionales para incrementar y sostener la ventaja competitiva (Devoto Ratto, 2001).

Ilustración 4: Cadena de genérica de Valor de Michael Porter



Fuente: Soto (2012)

Como hemos explicado anteriormente, la cadena de valor señala el conjunto de acciones y funciones que llega a realizar en lo relacionado con la parte interna de una compañía. Desde la obtención de los primeros recursos, las materias primas, hasta que el consumidor recibe su producto o servicio. Por esta razón, podemos diferenciar tres componentes

fundamentales: las actividades primarias, las actividades de soporte y por último, encontramos el margen. El margen, es la diferencia existente entre el valor total y el coste que incurre la empresa al realizar las acciones de valor añadido (Quintero & Sanchez, 2006).

Respecto a las actividades primarias, se pueden diferenciar cinco tipos distintos en relación con cualquier tipo de compañía, según la industria donde se encuentren. Cada rango es fraccionable según el tipo de industria en el que se opera. Por esta razón, según el lugar donde se encuentre, tanto la estrategia como cada una de las siguientes categorías tendrán una importancia diferente. Entre las diferentes partes, se encuentran (Garcia & Barba, 2011):

- La logística interna, que engloba las funciones relacionadas con la parte de proveedores, así como la recepción, almacenamiento, control de los inventarios entre otras cosas.
- Después encontramos las operaciones, aquí se encuentran todas aquellas actividades encargadas en participar en la elaboración del proceso de creación del producto, así como los procedimientos de mantenimiento, instalación o embalaje.
- Por otro lado, encontramos la logística externa. Hace referencia a los procesos encargados de la distribución, así como el proceso de distribución, operaciones relacionadas con la programación de entregas y el control del stock, es decir, control de los productos terminados y que se encuentran almacenados.
- En cuarta fase, encontramos el marketing y las ventas. Aquí se hace referencia a las icónicas 4'Ps o 7P's provenientes del marketing-mix. Este componente del marketing, se desarrollará a continuación.
- Finalmente, encontramos el servicio, es decir, todas aquellas facilidades que se proporcionan una vez realizada la venta. Como por ejemplo la instalación, la reparación, la ayuda para el funcionamiento, el servicio de atención, entre otras.

Entre las 7 P's encontramos el Producto, Precio, Distribución, Comunicación, Personas, Presencia física y Procesos. Aunque el nombre de las 7 P's no concuerde con el inicio de las palabras, porque en español no todas empiezan así, se le dio este nombre por su proveniencia anglosajona, debido a que aquí sí que las siete palabras empiezan por P. Cabe destacar que en un principio el marketing ha utilizado solamente 4 P's como instrumento operativos (Producto, Precio, Posición y Promoción) según la propuesta que

hizo Jerome McCarthy en la década de 1950. Aunque en relación con los términos nombrados anteriormente las 4 P's son entendidas como (Producto, Precio, Distribución y Comunicación) (Dvoskin, 2004).

La definición de las 4 P's, surgió a raíz del marketing mix, una concepción dentro del propio marketing y la cual ayudaba, con una serie de instrumentos, a realizar operaciones eficientes y con ello poder cumplir los objetivos marcados. No obstante, Neil Borden (1950) encontró hasta 12 elementos, los cuales pensaba que los equipos de ventas debían de tener en consideración. Como hemos nombrado anteriormente, McCarthy (1960), identificó estas 4 P's, inspirado en los 12 elementos proporcionados por Neil (1950), y que al final se centraba en vender el mejor Producto en el lugar (Distribución), con un Precio y tener una comunicación en un momento (Promoción) adecuados. Para entender mejor la frase anterior, esta se explica que hay que vender el producto a un segmento de mercado que verdaderamente lo quiere, venderlo en un entorno concurrido por estas personas, ofertarlo a un precio que los compradores estén dispuestos a pagar por el valor y, finalmente, hacer que los consumidores lo puedan encontrar cuando quieran o necesiten (Kubicki, 2016).

Para muchos autores el modelo de las 4 P's no era suficiente y, es por ello, por lo que Booms y Bitner (1993), el modelo más célebre de los que han aparecido, completando así al original añadiéndole otras 3 P's, formando un total de 7 P's. En el nuevo modelo, encontramos entre las nuevas pes a (Persona, Proceso y Presentación). Para entender mejor estos conceptos cuando se hace referencia a (Kubicki, 2016):

- Persona, es para hacer referencia a aquel individuo encargado de entablar relaciones con los clientes, es aquel ente que debe mantener el prestigio y la percepción de marca de la empresa a un nivel alto.
- Por otra parte el proceso es lo relacionado con que los servicios tanto de postventa como de horario como un sistema de atención al cliente.
- Finalmente, se encuentra la presentación que envuelve lo relacionado con la decoración organización de la galería, mostrador.

Cabe matizar, que viendo la contribución originada por las 3 P's adicionales, se puede observar cómo es un desglose de información del modelo originar de las 4 P's. Debido a que para McCarthy (1960) y su modelo (Kubicki, 2016):

- Lo relacionado con el Proceso hace referencia al Producto.
- Lo relacionado con la Persona se encuentra vinculado con el Producto y Promoción.
- Finalmente la parte de Presentación forma parte de la Promoción.

Una vez entendido las actividades primarias, encontramos las funciones de apoyo. Estas especialmente sirven de soporte a las tareas explicadas anteriormente (Garcia & Barba, 2011):

- En esta sección, se encuentra el trabajo de abastecimiento, es decir, toda aquella actividad cuya función se centra en la adquisición de materias, suministros y otras mercancías para el consumo y que son utilizados en la cadena de valor, no tanto los que realizan en la acción de compra. Es una labor que por sí sola no proporciona un coste excesivo, pero sí que genera un impacto significativo en el coste general y en el valor añadido que obtiene y la diferenciación que este valor provoca.
- Después encontramos el desarrollo tecnológico, es decir, con esto se refiere a la técnica que utiliza la compañía, junto con el know-how, es decir, el conjunto de conocimientos para el desarrollo del producto, o junto también al progreso de la tecnología, la cual consiste en el conjunto de procesos y tareas encargadas en mejorar el producto.
- La tercera actividad de refuerzo es la de la administración de los recursos humanos. Esta función se encarga del proceso que parte desde la búsqueda hasta el asentamiento del personal en la empresa, dado que tiene como función principal encontrar talento. Aquí se llegan a asumir el coste de formación e instalación dentro de la empresa, así como el coste que supone mantenerlos motivados.
- Finalmente, encontramos la infraestructura, entendida como las secciones que llega a tener la compañía que sirve para apoyar a la organización al completo y no a secciones particulares. Por eso, se incluyen aquí actividades de administración general, finanzas, contabilidad y cuestiones de temas legales.

Para conseguir esta diferenciación en relación con cadena de valor, pueden existir ciertas dudas a la hora de descomponer cada una de las acciones que se representan, por el mero hecho de situarse en un tipo de industria o en otra. Sin embargo, Porter (1985) lo que

sugirió es que las actividades deberían de ser apartadas y tener una importancia diferente cuando (Devoto Ratto, 2001):

- La capacidad relacionada con la reducción en costes sea muy diferente, es decir que se pueda obtener provecho.
- Presenta una gran capacidad para la diferenciación debido a las utilidades que pueda llegar a aportar de más.
- Cuando represente una parte importante del coste del producto.

A su vez, dentro de las actividades tanto primarias como las de apoyo, encontramos tres tipos de funciones que juegan un papel distinto y sirven para clasificarlas según la ventaja competitiva que se proporciona. Por ello, se encuentran (Garcia & Barba, 2011):

- Las actividades directas, aquellas encargadas de generar el valor al producto como ensamble, producción, publicidad o diseño entre otras cosas
- Luego encontramos a las indirectas, es decir, todas aquellas funciones que se encargan que sea posible la realización de las acciones nombradas anteriormente como el mantenimiento, administración o mantener un registro como ejemplos
- Finalmente, se encuentra el aseguramiento de la calidad, dado que se debe confirmar la disposición para la realización de los dos tipos de actividades anteriores y aquí destaca la inspección, las pruebas, la revisión o la instrucción.

A pesar de esto, las actividades indirectas y asesoramiento de calidad, normalmente, no llegan a ser del todo bien comprendidas y por lo tanto tienen una carente consideración, aunque cabe resaltar el gran aporte que realizan en el aspecto de diferenciación a pesar de su enorme coste. De esta manera, un coste en el mantenimiento puede recalar positivamente en la producción de un producto, al igual que la calidad de un producto puede verse aumentada por las incesantes inspecciones realizadas a los artículos de venta, aunque al final eso se traduce en un mayor coste (Devoto Ratto, 2001).

Volviendo a la diferenciación y para entender mejor su conducta, Porter (1985) se respaldó respecto a los conceptos de exclusividad, que es aquel manual que explica el argumento principal por el cual se consigue la diferenciación, y entre las cuales encontramos (Porter, 1991):

- Respecto a las elecciones políticas, éstas hacen referencia a la forma de realizar las actividades y también la manera. Para Porter (1985), esta alternativa es la más predominante en lo relacionado con la exclusividad. Entre las opciones que tienen la dirección como elección se encuentran las propiedades del producto o servicio, la calidad de los materiales, la capacidad proporcionada de una actividad como la información que se puede llegar a obtener o la aptitud y destreza de los trabajadores.
- Este factor singular, aparece también cuando hablamos de eslabones, siempre y cuando estos tengan un papel fundamental cuando la realización de un proceso tiene una influencia connotativa con el siguiente. Es por ello, que existen tres fases: el eslabón con la cadena de valor, con el proveedor y con el canal.
 - El eslabón dentro de la cadena de valor hace referencia a que para complacer aquellas exigencias que el cliente busca, se busca una conexión de las acciones con el fin de tener una buena rapidez a la hora de procesar las demandas, un tiempo óptimo de entrega. Así también como una mejor inversión en actividades indirectas que permita disminuir las imperfecciones.
 - En relación con los proveedores, tener una buena conexión permite acortar los tiempos de producción de pedidos. Al mismo tiempo, puede servir de ayuda para poder diferenciar los productos respecto al resto de competidores.
 - Relacionado con el eslabón de canal, se podría llegar a una situación de privilegio cuando al coordinar o realizar una óptima distinción de las actividades. Aquí se encontraría el empeño total de venta.
- Por otro lado, respecto al tiempo, si se consigue ser la empresa puntera en el desarrollo de una característica, esto genera dos situaciones, por una parte impide que otras empresas lleguen a poder aprovecharse de esa situación dado que ser pioneros hace que te puedas aprovechar ocupando una posición más grande en el mercado y por otra parte, se llega a aprovechar una situación donde se es exclusivo. Aunque cabe destacar que llegar a ser el primero con un producto no siempre te otorga privilegio, como dijo Fernando de Córdoba (2022), si se realizan dos distinciones de productos, por ejemplo, una parte encontraremos a Tiritas y Bimbo y por la otra tenemos a Coca-Cola. Se puede llegar a observar cómo en la

cabeza de cada uno visualizamos el producto que los caracteriza. Pero lo cierto es que en el primer caso si pides unas tiritas y pan bimbo, y no te lo traen con el nombre la marca correspondiente, seguramente no le des importancia, pero en el segundo caso sí. Esto deja en evidencia en que ser la primera marca y no tener un factor diferenciador, en estos casos no es bueno, porque nos podemos llegar a conformar con el mismo tipo de producto aunque sea de menor calidad y más barato, dañando por tanto la imagen de la marca.

- Una ubicación privilegiada, siempre puede marcar la exclusividad al poner a disposición de los consumidores productos y servicios de la manera más cómoda posible.
- También se destacan las interrelaciones dentro de la misma empresa, dado que las posibles relaciones con las diferentes funciones de venta que tuviera en un principio, pueden provocar que una empresa pueda llegar a la exclusividad. Ejemplo es el del Corte Ingles que aunque su misión principal al principio, era de ser un centro de almacenaje de productos, ahora se puede observar cómo pueden llegar a ofrecer más servicios a parte de este, lo que facilita un destacado trato frente al comprador. Actualmente puede llegar a ofrecer productos, servicios y una combinación de ambos llegando así a aportar más valor a sus clientes (Aranda Ogayar, 2004).
- Los efectos que se generan de la experiencia y aprendizaje, se producen no solo porque conocer mejor el proceso de producción de un producto ayuda a aminorar los costes que este supone, sino también porque se puede llegar a conseguir propiedades singulares y distintivas.
- Si una empresa llega a integrar actividades, esta acción, le puede llegar a proporcionar una mejor realización de estas acciones. Es decir, que una empresa realice más actividades sobre un producto, esto puede llegar a hacer es que estas se moldeen más al objetivo que se quiera conseguir.
- Las actividades de escala pueden proporcionar una diferenciación por el simple hecho de realizarlo en una gran proporción, y menos no es factible.
- La relación con los factores institucionales puede llegar a provocar un factor diferenciador respecto a ayudas que se puedan llegar a obtener, al igual que una buena relación con los trabajadores por su relación con los sindicatos y asociaciones de estos.

Aunque obtener exclusividad no siempre tiene sus ventajas, es más, se pueden llegar a observar hasta tres peligros que puede llegar a producirse en el momento en el cual se aplica erróneamente la estrategia de diferenciación (Descuadrando, 2012):

- La primera es que si el precio de la empresa que desea ser más exclusiva, es mucho más elevado que el del resto de las compañías, esto puede propiciar que el valor ganado con la peculiaridad del producto se pierda porque los consumidores no consideren una diferencia de valor aportado tan amplia, en comparación con la desigualdad de precio.
- La segunda se produce cuando el consumidor que apreciaba tanto el valor aportado que lo diferenciaba, deje de tenerlo tanto en consideración, y por lo tanto ya no quiera pagar la diferencia extra que se producía.
- Finalmente, el último peligro que se observa es que pueden entrar en el mercado diferentes compañías que quieran copiar el producto. Esto sucede normalmente en una etapa de madurez, es decir, una etapa donde ya ha habido crecimiento y este comienza a reducirse, los precios comienzan a estabilizarse, y las probabilidades de expandirse son escasas.

Cuando esto ocurre, probablemente se reduzcan los precios y como consecuencia, esto llevará a un fracaso en la estrategia de diferenciación (Aranda Ogayar, 2004).

Como sucede con el liderazgo en costes, en la estrategia de diferenciación, también han llegado a presentar algunos matices por parte de algunos examinadores de esta disciplina. Sobre esta connotación, podemos destacar la de Escribá y Safón (2002), que han proporcionado dos preguntas bastante confusas, acerca de si una vez que se consigue la diferenciación las empresas por una parte deberían anteponer la superioridad dando más importancia a los precios o incrementando la cuota de mercado. La otra gran cuestión, está relacionada hasta que precios la compañía diferenciadora le resulta atractiva realizar esta diferencia.

Por esta razón, estos dos autores, manifestaron que las situaciones tanto si se da importancia a los precios o la cuota de mercado, podrían ser positivas. Esto es debido dado que si no daban importancia a anteponer unos precios altos, se podría declarar que se podía producir una situación de vínculo entre la capacidad de diferenciación y la capacidad en los costes. Dicho de otro modo, en el caso de que se produzca un incremento

en la exclusividad del producto, esto puede llegar a producir un factor diferenciador y que este no se vea reflejado en un incremento del precio. Por ello, cabría la posibilidad que se produjera una mejora en las ventas, influyendo así en una mejora de la cuota de mercado, influyendo en unos precios a la baja y haciendo que oportunidades aparezcan para mejorar la diferenciación (Castro Monge, 2010).

Relacionado con la segunda cuestión, es necesario saber la relación existente entre el precio y el peso de las características que aporta el verdadero valor al producto. Una vez sabido esto, cabe la posibilidad que a ciertas industrias, el valor aportado por el mejoramiento del artículo sea poco apreciable o tenga poca aportación o valoración por el cliente, dicho de otro modo, los consumidores serán muy sensibles a una diferencia de precio, dado que el incremento en precio no se ve reflejado en el incremento de utilidades que le proporciona el producto (Murray, 1988).

2.3.2.2. ENFOQUE

En la tercera estrategia genérica, encontramos al enfoque. Por su parte, esta estrategia lo que busca es centrarse en un segmento de sus consumidores, ya sea según el tipo de producto que se comercializa o un área específica. Igual que hemos visto anteriormente que se puede conseguir la diferenciación de diferentes maneras, el enfoque se puede conseguir igual. Por ello, lo que se busca lograr con este tipo de estrategias es proporcionar un rendimiento superior aportando un mejor servicio planteando estrategias más reducidas con mayor enfoque. Esto se produce por la creencia de que una compañía puede proporcionar un mejor trato cuando son más cercanas, que cuando se opera en mercados más amplios (Porter, 2008).

De este modo, la finalidad que persigue la empresa, no es conseguir unos costes bajos ni diferenciarse respecto a toda la industria. Lo que verdaderamente busca, es encontrar una o ambas características frente a una parte pequeña del sector. Aunque esta no debe ser lo suficientemente pequeña, para que se pueda obtener beneficios. Si se observa la Ilustración 5, se puede apreciar las tres ventajas estratégicas genéricas y cómo éstas se pueden concentrar en una pequeña parte del mercado (Porter, 2008).

Como se observa en la Ilustración 5 una empresa puede querer asentarse en un único segmento, esta función Mintzberg (1987) la denomina estrategia de nicho. Se denomina nicho en el ámbito económico, a esa fracción del mercado con propiedades y singularidades parecidas (Aranda Ogayar, 2004).

Ilustración 5: Objetivo de las estrategias genéricas de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Consultoría Empresarial y Mentorización Miguel Garcia Capilla (2016)

Es por ello, que normalmente se siguen unos patrones parecidos entorno a la aplicación estratégica entre los que destacan los psicológicos, los demográficos y los conductuales. Estos patrones son seguidos porque son los más fáciles a la hora de penetrar el mercado, por el hecho de que es un conjunto de consumidores que prácticamente está predefinido:

- Psicológicamente cuando se habla de gustos
- El factor demográfico son las generaciones que más o menos siguen un mismo modo de comportamiento
- La sociedad, tiene una forma de conducta que esta predeterminada, en relación de costumbres o cultura.

Aunque este hecho no quiere decir que se persiga en todo momento, es indispensable averiguar y conocer las necesidades del mercado que no están del todo cubiertas, para así poder complacer las de la manera más eficiente posible (Lara Diaz, 2008).

Se puede mencionar, que este tipo de estrategia, suelen servir de apoyo y para sacar ventaja. En la mayoría de los casos, se utiliza al introducirse en un nuevo mercado con la finalidad de ocupar un puesto, haciéndose fuerte en los puntos más endebles de los

competidores, siendo esos mismos puntos una fortaleza de la compañía. El desenlace de este suceso es ir consiguiendo mayor cuota de mercado (Aranda Ogayar, 2004).

La estrategia de enfoque, como se ha observado en la Ilustración 5, posee dos variantes que son el enfoque en coste y el enfoque en diferenciación. El funcionamiento del enfoque en coste busca averiguar el comportamiento de una parte de mercado respecto a la variación de los costes, mientras que en el enfoque de diferenciación, lo que se busca es saber las necesidades particulares que tienen los compradores en relación con características de los productos. Si esto se llega a producir y se observan distinciones, eso quiere decir que el segmento de mercado está mal atendido, y por consiguiente, conseguir enfocarse en ello, supondrá obtener una ventaja competitiva (Porter, 1991).

Un enfoque con una segmentación del mercado, se produce al dividir el sector industrial en pequeñas porciones, con tal de desarrollar una superioridad y por lo tanto obtener una ventaja competitiva. Al referirse en segmentación, indaga en la búsqueda de desigualdades en los requisitos que tienen los compradores y en su actuación a la hora de comprar, haciendo que una compañía se ocupe de segmentos que tengan una similitud en sus capacidades, pero con diferentes técnicas. En el caso de que una compañía llegue a alcanzar la estrategia de enfoque, ya sea consiguiendo un liderazgo con costes o mediante la diferenciación, el segmento alcanzado debería de ser bastante atractivo, resultando en ser fructífero y lucrativo (Porter, 1991).

Como ocurría en los otros dos tipos de estrategias, siempre que se aplica, puede provocar una serie de riesgos, entre los que se encuentra que es una estrategia que se puede imitar con facilidad, es decir, al ser un solo segmento, no resulta tan complicado que a todo un mercado, reduciendo por tanto, la diferencia existente entre ambos productos. Además, entre otros riesgos, aparece que se hace poco atractivo cuando los compradores desaparecen y el sistema se deteriora, provocado por la poca diferencia existente entre los productos del mercado y los del segmento de mercado (Castro Monge, 2010).

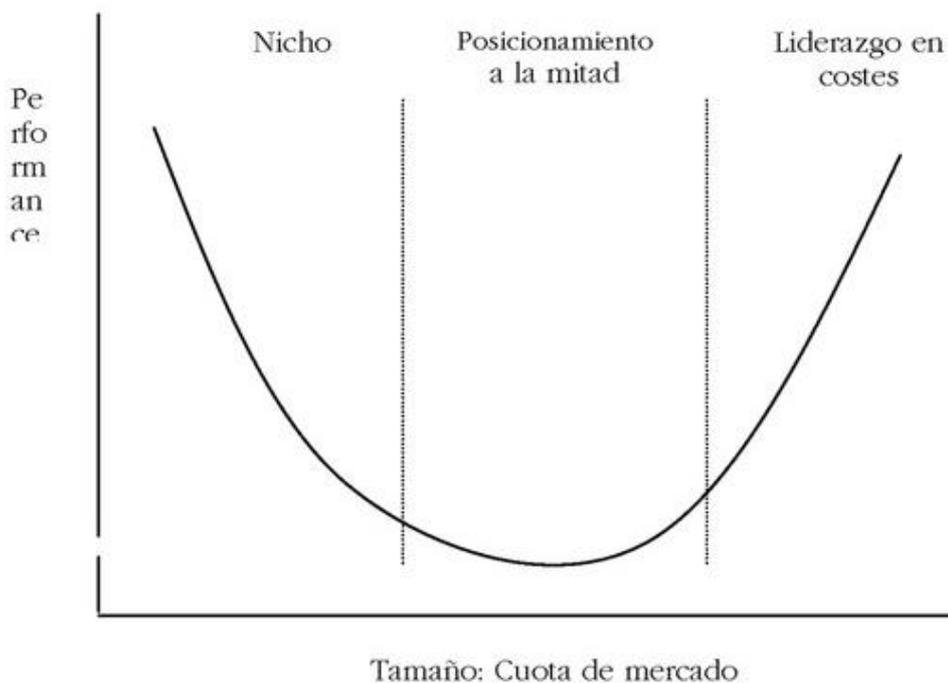
2.3.2.2. ATRAPADOS A LA MITAD

Finalmente, para acabar con las ventajas competitivas de Porter, hay que hacer referencia al concepto de atrapados a la mitad. Debido a que esta condición podía ocurrir, siempre

y cuando los diferentes negocios hubieran intentado seguir una estrategia y esta no hubiera resultado fructífera. Al contrario de las otras tres estrategias genéricas, encontrarse en este punto es un signo que no transmite confianza, debido a que hallarse en ese punto significa estar en una situación de inferioridad respecto al resto de las empresas que han llevado a cabo alguna de las tres posibles estrategias (Aranda Ogayar, 2004).

Normalmente, una compañía que se atasca en el medio, queda sentenciada a una baja rentabilidad. Debido a que muchos clientes no suelen llegar a conseguir los objetivos previstos, debido a que estos piden unos precios más bajos o más rendimiento del producto, y en este caso no se produce. También, se pueden llegar a perder grandes negocios que llevan detrás unos elevados márgenes de ganancias debido a que en estos se concentran pocos clientes (Porter, 2008).

Ilustración 6: Posicionamiento a la mitad en las estrategias competitivas



Fuente: Wolters Kluwer (2009)

Como se observa en la Ilustración 6, existen casos que muestran una relación en forma de U entre la rentabilidad y la participación en el mercado. Esto se explicaría porque en la industria, cabe la posibilidad que aquellas empresas más pequeñas son las que utilizan una estrategia de enfoque o diferenciación, mientras que las grandes, sigan una estrategia de costes, lo que implicaría que aquellas medianas empresas que no pueden hacer frente a ninguno de estos dos tipos de empresas, se queden en la mitad. Aunque no siempre suele suceder esto, es factible que en algunas industrias no haya posibilidad de implantar estrategias de enfoque o diferenciación, o por otra parte, que el coste no tenga mucha importancia (Porter, 2008).

Para finalizar, cabe matizar que si una empresa es rentable en un mercado, tiene el mismo significado de que también lo vaya a ser en otro, es por ello por lo que hay que destacar que se trata de un modelo y cada industria es independiente de las demás. Lo primordial es escoger las partes más robustas de una organización y que estas resulten difíciles de imitar por parte de la competencia. Así, se puede profundizar y esclarecer la relación existente entre participación y la rentabilidad en una industria (Porter, 2008).

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se va a proceder a explicar la metodología que se ha llevado a cabo para la realización del trabajo. Es por ello por lo que se va a proceder a destacar todas las técnicas que se han realizado para que su elaboración fuera posible.

El análisis que se ha llevado a cabo durante el presente trabajo tiene un carácter cualitativo por el análisis de las fuentes secundarias. Esto es debido al análisis que ha tenido lugar sobre las dos diferentes tipologías que envuelven los distintos aspectos del entorno de la empresa. Después, para corroborar los elementos analizados y su aplicación dentro de la estrategia de la empresa, se han utilizado fuentes primarias como son tres entrevistas en profundidad. A continuación, se va a realizar una explicación más exhaustiva sobre la metodología utilizada en las dos partes.

En la primera parte, principalmente el análisis se ha basado en un análisis cualitativo de la tipología de Miles & Snow con una búsqueda principal en sus manuales aunque también se han utilizado diferentes libros y artículos para una mejor comprensión de la misma. En lo relacionado con la tipología de Porter, las fuentes utilizadas han sido más variadas a la hora de recabar la información, debido a la cantidad de libros y artículos existentes sobre esta tipología.

Por otra parte, para la realización de las entrevistas, se escogió la industria alimentaria, y en esta industria se decidió entrevistar a tres actores de sectores diferentes. La primera entrevista fue para Valle, una empresa de almacenamiento y distribución de productos alimentarios al por mayor. La segunda fue realizada por Mercader, empresa dedicada a la fabricación de horchata así como de diferentes tipos de granizados. Por último, la tercera entrevista fue realizada por Lemon Grass, restaurante de comida thai.

En lo referente a la entrevista esta constaba de dos partes principalmente, la primera dirigida a la tipología de Miles & Snow y la segunda hacia Porter. En la primera parte de esta entrevista, se realizó un total de dieciocho preguntas sobre esta teoría con la finalidad de clasificar a la empresa en una posición en el mercado. Por otra parte, respecto a la segunda teoría, esta se subdivide en dos partes. La primera incluye preguntas sobre las

cinco fuerzas que se recogen en la tipología de Porter y la segunda parte sobre las ventajas competitivas.

En relación con las dieciocho preguntas, que se mostrarán a continuación, cabe destacar algunos matices que serán explicados a posteriori.

1º Como calificarías el terreno de actividad de la empresa:

- Estrecho donde existen áreas relacionadas y con pocas perspectivas de ser ampliado.
- Amplio con un continuo desarrollo.

2ª Cuando te sientes amenazado por el resto de las empresas del sector, intentas:

- Estudiar a fondo la posible evolución que estas puedan llegar a tener.
- Estudiar los eventos que puedan llegar a ocurrir a nivel general.

3ª La manera más eficiente de enfrentarse al resto de compañías es:

- Una innovación de los productos existentes que atraigan nuevos compradores.
- Una resistencia con los productos actuales con mejoras de precio y servicio.

4ª Ahora mismo Lemongrass plantea su crecimiento:

- Ganando cuota de mercado.
- Desarrollando de nuevos productos y mercados.

5ª La opinión de Lemongrass sobre nuevas oportunidades que surjan es de:

- Debemos aprovecharlas cuanto antes.
- Se debe analizar y estudiar detenidamente.

6ª Respecto a la tecnología de la empresa:

- Tiene tecnología que es eficiente en costes.
- Tiene tecnologías que son más flexibles e innovadoras.

7ª El núcleo tecnológico de la empresa:

- **Es desarrollado y semejante.**
- **Es múltiple, diferentes componentes.**

8ª La rutina en el proceso de la empresa es

- **Bajo, la gente es la que marca el ritmo**
- **Alto, la tecnología marca el ritmo**

9ª La tecnología es:

- **El esfuerzo en su mejora continua, ha reducido sus costes a niveles muy competitivos.**
- **Sus costes no son bajos nos permite hacer trabajos únicos en el mercado.**

10ª Las personas que tienen más peso en la empresa:

- **Son expertos de las áreas de producción y finanzas.**
- **Son expertos de las áreas de Marketing.**

11ª Las personas que tienen un puesto más elevado:

- **Es personal contratado de fuera de empresa.**
- **Son ascensos de dentro de la misma empresa.**

12ª La planificación en esta empresa es:

- **Abierta, se hace difícil de determinar antes que la acción.**
- **Rigurosa y a priori.**

13ª La organización de la empresa tiene una estructura:

- **Por funciones.**
- **Por productos/clientes.**

14ª La forma de ejercer el control en la empresa es:

- **Un control descentralizado.**
- **Un control centralizado.**

15ª La organización dentro de la empresa es:

- **Compleja y resolución de conflictos mediante relaciones personales.**
- **Mecanismos simples y resolución de conflictos a través de canales jerárquicos.**

16ª La manera de comparar el resultado de la empresa, se realiza a través de:

- **Comparación respecto años anteriores.**
- **Comparación respecto al resto de competidores.**

17ª El núcleo de la empresa de personas influyentes:

- **Es bastante estable.**
- **Varía bastante según los acontecimientos.**

Sobre los matices, lo primero es el método en el que estas funcionan, pues cada pregunta tenía dos propuestas siendo la primera el polo opuesto respecto a la segunda. Por ello, había que calificar la pregunta del 1 al 10 siendo el 1 valor más alto que se le daba a la primera propuesta y siendo la segunda propuesta el valor más alto el 10. Una vez comprendido esto, respecto a la tipología de Miles & Snow y la estrategia que se quería dar a la empresa, se decidió que las preguntas con un 1 normalmente fueran las defensivas y con un 10 las atacantes, siendo el 5 un punto intermedio este más cercano a las analizadoras.

Para que no siempre tuviera el mismo orden, se decidió también intercambiar el orden en algunas preguntas siendo el 1 el valor más alto para las atacantes y el 10 el valor más alto de las defensivas. Estas preguntas fueron las numero: 3, 5, 8, 12, 14, 15.

Una vez realizadas las entrevistas y obtenidos los valores de cada empresa, se hizo un porcentaje sobre cómo estaban representadas según la tipología de Miles & Snow, para luego realizar un análisis sobre dicho porcentaje.

Cabe destacar que para la realización de las entrevistas se utilizó el programa Atlasti, para la recogida de información y su futura extracción dado que es un programa que te permite realizar anotaciones sobre las preguntas de manera simple y sencilla con una recogida de datos ordenada por empresas.

Este programa, ayuda a ir haciendo anotaciones sin modificar el documento original. Esto ocurre porque en el momento que se deseaba hacer un comentario, a la pregunta se marcaba con un código, en este caso el nombre de la empresa y se realizaba el comentario correspondiente. Al finalizar, tenías la plantilla por un lado y los comentarios con el código de la empresa, ordenados en otra parte.

Finalmente, las entrevistas fueron exportadas a un Excel, para una posterior exportación a Word. Las reflexiones se pueden ir encontrando a lo largo del trabajo. Las entrevistas transcritas se pueden consultar en la parte final, en los anexos.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. INTRODUCCIÓN

En el marco teórico, se han explicado las diferentes tipologías, tanto de Porter como de Miles & Snow. A continuación, procederemos a analizar cómo es la importancia que se le da a este tipo de tipologías dentro de una empresa así como ver la forma en la que las ponen en práctica.

Respecto al análisis de los resultados, para demostrar cómo se llega a comportar este tipo de tipologías dentro de una misma industria, se ha decidido analizar a diferentes sectores dentro del sector de la alimentación. La razón por la que se ha decidido entrar en diferentes partes de la industria, se debe a que así resultaría más fácil tanto para la realización del presente trabajo como a la hora de analizar los resultados y ver los diferentes comportamientos que se pueden llegar a dar. Esto es debido a que en el caso de que analizáramos un solo sector, los resultados serían bastante parejos debido a que en Valencia las pequeñas y medianas empresas representan un 99,8% del sistema de empresas existentes en la Comunidad Valenciana (Camisón Zorzona, 2017).

Por esta razón, se ha decidido introducirse en la industria alimentaria, y sobre este tipo de industria realizar diversas entrevistas en sectores diferentes con tal de realizar un análisis lo más profundo posible sobre este tipo de industria. Por ello, se ha procedido a realizar entrevistas a gerentes de diferentes empresas con tal de obtener una información más precisa y detallada.

Siguiendo el patrón mencionado anteriormente se va a proceder a introducir a tres tipos de empresas. La primera es Valle Alimentación Profesional S.L. empresa dedicada al almacenamiento y a la distribución de alimentos al por mayor, la segunda es Horchata Mercader empresa dedicada a la fabricación de horchata, granizados naturales, batidos y cocktails, y finalmente Lemongrass una cadena de restauración de comida thai.

Para poder entender mejor la situación de cada empresa y para que quede claro, se va a proceder primero que todo, a explicar un poco la historia de la empresa para contextualizar la situación en la que se encuentra actualmente y que se conozca un poco

más acerca de esta. Después de una breve introducción, se procederá a analizar un análisis sobre la entrevista realizada, primero acerca de Miles & Snow y después sobre Porter.

4.2. VALLE ALIMENTACIÓN PROFESIONAL S.L.

4.2.1. CONTEXTO

Valle Alimentación Profesional S.L. es una empresa dedicada al almacenamiento y distribución de productos de alimentación al por mayor, es decir, distribución de alimentos a las cocinas que requieren una alta capacidad como son los restaurantes, colegios, residencias, así como un gran número de negocios dedicados a la restauración.

Empresa familiar con más de 80 años de servicio a los clientes, cuya historia empieza a comienzos de 1930, con una pequeña tienda de ultramarinos. Más tarde hacia 1960, Establecimientos Valle, nombre que se conocía por aquella época, inauguró uno de los mejores supermercados que se conocía por aquella época en la calle Játiva, y conocido así con el nombre de 'Supermercado Játiva'. Después de inaugurar otros dos supermercados más, ven la posibilidad de poder vender al por mayor toda la mercancía que compraban para los supermercados (Valle, s.f.).

En un principio la venta y distribución se hacía tanto a supermercados como hostelería, pero la desaparición de los supermercados, hace que se centre únicamente en hostelería, restauración y catering, tendencia que han mantenido hasta ahora. Hoy en día tanto las oficinas como el almacén se encuentran en Paterna y tras más de 80 años de aquella empresa de ultramarinos, Valle sigue siendo una empresa familiar que se centra en la calidad de sus productos, el servicio al cliente y un esfuerzo diario de mejora continua (Valle, s.f.).

Para la realización de la entrevista, contactamos con Alejandro Valle, gerente de la empresa. Alejandro realizó los estudios de administración y dirección de empresas, y actualmente lleva más de 20 años en la empresa, aunque al cargo de esta solamente unos pocos. Para Alejandro, la misión principal de la empresa es tratar de hacerle la vida más fácil al cocinero. Esto es debido a que el caos que se lleva en la cocina al final va ligado al caos que se pueda llevar en la empresa, y el ejemplo que dijo fue que si un cocinero

pasa el pedido a las doce de la noche y lo quiere para el día siguiente, por las horas que son y por el cansancio acumulado del día, hay unas altas posibilidades de que el pedido tenga algún fallo en alguna cantidad o se le olvide algún producto, lo que provocaría que otro día tener que acercarse a ese mismo lugar por solo un producto.

4.2.2. ESTRATEGIA MILES & SNOW

Para ver la relación existente entre la empresa y esta tipología, primero se pidió a Alejandro que encuadrara a Valle en una de las cuatro tipos de empresas que recoge esta empresa respecto a su sector, para después junto a un cuestionario, analizar verdaderamente si se corrobora esto que ha dicho.

Por ello, según la tipología de Miles & Snow para el gerente de la empresa Valle, esta compañía pertenecería principalmente a las defensoras y esto es debido porque en el sector donde se encuentra la empresa, es un sector que se podría calificar de bastante maduro dado que donde hay cocinas, es donde ha habido y donde van a seguir habiéndolas, aunque si es cierto que pueden aparecer nuevas oportunidades de negocio como ahora con las dark kitchen, conocido también como un sistema de restaurantes fantasmas, donde no tienen una localización para servir al cliente, sino que proporciona a empresas de restauración la oportunidad de realizar ahí sus menús para luego con una flota de riders poder distribuir las a los consumidores.

Ahora bien, para analizar cómo se encuentra la empresa según la tipología de Miles & Snow, se decidió hacer una serie de preguntas relacionadas con el tipo de empresas que se encuentran dentro de cada tipología para ver si es cierto que se encuentra con un tipo de empresas defensoras.

Es por ello, por lo que según el número que se nombró para encuadrar a la empresa según los extremos, se observó que la empresa en la mayoría de los casos presentaba una estructura defensiva, como se muestra en el Gráfico 1. Es decir, en un 75% de las preguntas, quedó remarcado según la tipología de Miles & Snow que se trataba de una empresa defensiva, siendo un 10% restante prospectores y otro 10% analizadores aunque este dato tiene sus matices dado el contexto en el que nos encontrábamos. A continuación procederemos a explicar algunos datos extraídos de la encuesta y el porqué de los matices.

Gráfico 1: Resultados del cuestionario de Miles & Snow a Valle



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que gracias a las preguntas y según los remarques que se dieron durante la entrevista, el terreno de actividad de la empresa es bastante estrecho, donde la forma para ampliarse es casi nula por el sector en el que se encuentra. Siendo la manera más eficiente de enfrentarse a la competencia con una resistencia de los productos mejorando precio y servicio, con el fin de aumentar su cuota de mercado.

Respecto a las posibles opciones que pueda llegar a tener la empresa como oportunidades para ampliar su negocio, aunque es cierto que Valle busca aprovecharlas cuanto antes, se trata de oportunidades que se deben analizar y estudiar. Por ello, Alejandro utiliza un ejemplo que han evidenciado recientemente como oportunidad de negocio para servir a una empresa, y por lo tanto tienes que actuar de manera rápida presentando la oferta con sus correspondientes tarifas. Aunque la verdad, es que cuando hablas de grandes volúmenes no todo es tan rápido dado que hay que ver bien donde puedes realizar una mayor presión, en que puedes ser más competitivo y así presentar la mejor tarifa. Para este ejemplo, esta misma empresa presentó una oferta en junio y no empezó a servir hasta febrero, además que al ser una empresa de alimentación todo tiene que respetar una serie de normas alimentarias, y cuando hablas de un producto y sus volúmenes, también va ligado alérgenos, intolerancias... Por lo que, en este tipo de sector, por muy rápido que se quieran hacer las cosas, siempre debes tener paciencia por tratarse de alimentos y debes de conocer todas las fichas técnicas de todos los alimentos.

Por otra parte, respecto a la parte tecnológica, se trata de un sector maduro, en el que siempre se va a premiar la tecnología que le permita ser más eficiente en costes a lo largo del tiempo. Por ello, el núcleo tecnológico de la empresa se caracteriza por ser desarrollado y semejante. Aunque sí es cierto que la tecnología marca el ritmo en el que se trabaja en la empresa y un fallo hace que el día se alargue o complique, la forma de trabajo de cada persona marca un ritmo a la hora de tener más pedidos hechos. Este último dato caracterizaría a nuestra empresa como una empresa analizadora.

Por otra parte respecto a la planificación que lleva la empresa, es rigurosa y a priori, siempre con un camino marcado el cual ha ido bien y en el que se avanza poco a poco. Otro elemento característico de las empresas defensivas es la organización por funciones, con un control centralizado, aunque se puede llegar a tomar decisiones dependiendo del nivel de funciones, pero con un grado de complejidad bajo para la resolución de conflictos dado que estas se realizan de manera jerárquica.

Finalmente, un último dato que remarca que se trata de empresas defensivas, es que el núcleo de la empresa se ha mantenido estable durante el tiempo, aunque con alguna variación puntual, pero siempre suele ser constante. También remarca que se trate de una empresa defensiva el comparar el resultado respecto a años anteriores, dado que lo primordial es buscar saber cómo ha evolucionado la situación empresarial respecto a los años anteriores.

Respecto a las preguntas que no caracterizan a Valle como empresa defensiva, estas son dos preguntas. La primera relacionada con las personas que tienen un puesto más elevado y la segunda sobre quienes tienen más fuerza en la empresa, por lo que al tratarse de una empresa familiar esto tampoco tiene mucho peso, el núcleo de personas influyentes en la empresa no suele variar mucho y se mantiene estable. Estas dos preguntas del cuestionario, nos marcaban que podía ser una empresa prospectora, pero como hemos visto, la tratarse de una empresa familiar, estas preguntas no son de una gran importancia por el hecho de no ser un elemento característico.

Por otra parte, también se busca conocer la situación de las demás empresas para ver cómo se encuentra la posible evolución de Valle y encontrar posibles mejoras. La situación de amenaza, haría que Valle estudiara tanto la posible evolución como los

eventos que puedan llegar a ocurrir a nivel general en el sector. Dicha situación sería característica de una empresa analizadora.

Por estas razones, y dado el análisis hecho sobre el ciclo adaptativo de Valle, podemos afirmar que se trata de una empresa defensiva.

4.2.3. ESTRATEGIA PORTER

Relacionado con Porter (1980), se ha procedido con una serie de preguntas, a analizar las cinco fuerzas que se pueden llegar a desarrollar en la empresa, así como la fuerza que ejerce cada uno de estos tipos.

Respecto a la primera fuerza, los clientes, Valle los identifica la fuerza como aquel factor que tiene poder siempre y cuando tú se lo quieras dar. Esto es debido a que para esta empresa no todos sus clientes tienen poder y que solo se merecen este privilegio aquellos que tienen grandes volúmenes de facturación. Al final, a una empresa que tenga 125 cocinas si una cocina te exige algo tienes que poder dar respuesta en cambio sí es solo 1 cocina que funciona de manera independiente el trato debe de ser diferente. Por otro lado, es cierto que aunque los clientes pueden llegar a tener bastante poder, cambiar de proveedor de inmediato no suele ser lo más típico, aparte de que resulta difícil y costoso, en la industria de la alimentación y más en este sector, tienes que tener una base con datos de todos los productos, como alérgenos, intolerancias... esto provoca que a la hora de cambiar un producto o dos productos no suponga un problema, pero sí que puede llegar a serlo en el caso en que la mitad de la despensa de una cocina la lleva una misma empresa.

Por otro lado, respecto a la segunda fuerza, encontramos que Valle en relación con el resto de las empresas del sector, busca conocer quiénes son y cómo se comportan en relación con el tipo de servicio que ofrecen, cuáles son sus tarifas... Al final en este tipo de sector donde la competencia está muy ligada entorno a la milésima de euro y con el servicio, una pequeña semejanza puede llegar a marcar la diferencia respecto a las demás empresas del sector. Por esta razón, en el sector la competencia lo que provoca es una bajada de los precios. Por el contrario, actualmente no es muy habitual una introducción de nuevos productos para ofrecer a los clientes dado que es una inversión

por parte del cliente y de la empresa, y cada cocinero tiene su libro de recetas y cambiarle de ingredientes no siempre es un buen camino, dado que en estos casos siempre tendería a ser por uno más caro. Por último, respecto al resto de empresas, Valle, busca diferenciarse respecto a los demás, con un servicio de calidad mejorado, aunque al final suponga mayores costes, un buen servicio desde la compra, permite tener holgura para poder tener costes en otras cosas.

Haciendo referencia respecto a la tercera fuerza, la amenaza de nuevos competidores, como ya hemos nombrado anteriormente, se trata de una industria madura donde ya no se hace atractivo a nuevas empresas para entrar a este sector. Las razones son por la inversión inicial que supone, ya no solo en el almacén, sino de cantidad de stock inicial, así como salir a la calle y hacer competencia a las demás empresas. Al final, es difícil que lleguen a entrar empresas, pueden llegar a ser una amenaza otras empresas con una gran capacidad de inversión y con suficiente potencial y peso en nuestra sociedad.

Por otro lado, la cuarta fuerza, es la de los proveedores. Valle cuenta con alrededor de unos 300 proveedores. De los cuales, algunos son sustitutivos de otros y que de un mismo producto como puede ser el tomate triturado pueden llegar a ofrecer al cliente un producto lo más diferente posible dependiendo de sus preferencias, calidades y precios, entre otras cosas. Eso sí, aunque hay ciertas empresas con un producto exclusivo y con gran peso en el mercado de la alimentación, siendo este tipo de alimento reconocido a nivel gastronómico en las cocinas. Esto provoca que muchos cocineros solo quieran ese producto, consiguiendo así que el peso del proveedor para la empresa sea bastante alto, dado que perder ese proveedor podría significar perder clientes por la gran demanda que supone tener un producto específico.

Finalmente, la quinta fuerza, sobre los productos sustitutivos se trata de un sector donde todo el mundo puede llevar aceite o tomate triturado, pero para Valle el servicio que lleva consigo el producto es el que marca la diferencia. Por tanto, lo que sustituir el servicio que ofrece Valle, donde los comerciales están a la disposición del cliente o en oficina y la facilidad para tener el pedido al día siguiente, provoca que sea un servicio difícil de sustituir respecto a la competencia.

Por último, se realizó una mención sobre el gobierno y si para Valle existía amenaza sobre una posible cabida que pudiera tener para intervenir o apoyar de forma tanto indirecta como directa en diferentes partes de la industria. Para esta empresa, aunque sí es cierto que puede llegar a ayudar en temas relacionados con I+D, que en este sector son poco frecuentes, una posible medida que pueda llegar a afectar a todas las empresas por igual para que lleguen a tomar la misma decisión, no supone una fuerza extra por el simple hecho que afecta a todas por igual.

Por otro lado, relacionado con las ventajas competitivas que nos ofrece Porter (1990), para Valle la ventaja competitiva y la que busca centrarse es la diferenciación. Al final, cuando se dice que se busca diferenciación, esta compañía busca llegar a ser considerada de la manera en la que ofrece el servicio a sus clientes en relación con la atención del comercial, la atención del departamento de calidad, de la logística, reparto, horarios de reparto... Valle busca que el cliente no se adapte a las necesidades de la empresa, sino que la empresa se adapte al cliente, aunque esto no se tenga que tomar siempre al pie de la letra.

Según Valle, lo que marca la diferenciación en este sector y hace que se consiga esta ventaja competitiva es en las ventas, por el vínculo que establece el comercial con el cliente, dado que no es solamente vender un tomate o un producto alimentario, es mucho más. Por otra parte, la logística externa, es decir, si el reparto como no acompaña al comercial, al final por mucha palabra y labia que tengas, si no se acompaña de un buen servicio final, la ventaja no se conseguirá.

El fin perseguido con este tipo de diferenciación es poder llegar a obtener un aumento de fidelización por parte de los clientes, defendiendo así el nicho de mercado que se poseía.

Finalmente, se hizo una breve cuestión sobre cómo había llegado a afectar el covid-19 respecto a la estrategia de la empresa para 2020. Debido que para este sector el 14 de marzo de 2020 se llegó a recibir una de las peores noticias con el confinamiento, dado que esta empresa llegó a perder el 90% de los clientes que tenía hasta esa fecha. Aunque con la vuelta a la normalidad se volvió a niveles de personal de prepandemia, la estrategia pasó de ser tan defensivos a ser un poco más analizadores, dado que se contrató más

personal comercial con el fin de poder abrir más clientes por una parte y mantener a los clientes prepandemia.

4.3. MERCADER

4.3.1. CONTEXTO

Mercader es una empresa que se dedica a la fabricación especialmente de horchata, aunque actualmente en su catálogo presenta diferentes productos como son los granizados naturales, batidos y cocktails.

Mercader nació en 1967, aunque es cierto que desde 1956, Salvador Mercader Bruixola, fabricaba y consumía su propia horchata para el bar-horchatería que dirigía en la calle Jerusalén, cuya calle daba nombre al mismo bar. Por la gran demanda de ciertos clientes se decide en 1966 comenzar a distribuir la horchata a bares, cafeterías y horchaterías (Mercader, s.f.).

Después de un tiempo deciden trasladarse a Paterna, al polígono industrial Fuente del Jarro, donde residen actualmente. Allí empezaron a crear una cadena para la gran distribución de horchata embotellada y congelada. También se empezó la producción de nuevos formatos y productos, así como la ampliación de la gama de horchatas y granizados bajo diferentes formatos (Mercader, s.f.).

Mercader, actualmente se ha convertido en una marca que exporta a unos cuantos países entre Estados Unidos y Europa. A parte, tienen acuerdos con líderes a nivel europeo para enviar a diferentes países en promociones concretas donde ciertas cantidades cerradas para sus promociones.

Para la realización de la entrevista, se contactó con Tino, gerente de la empresa y tercera generación que esta al cargo de Mercader. Tino estudio empresariales, a parte de los dos másteres en dirección general de empresas y otro en marketing y comunicación.

Mercader es una empresa que fabrica horchata y granizados, y por esta razón es una empresa que está dentro del mundo de alimentación con todas las seguridades y certificados alimentaria que eso conlleva. Respecto a la misión, es intentar que siga creciendo y la visión es que siga siendo una empresa lo más sostenible posible aunque la visión sea muy compleja porque tenían un plan estratégico 2018-2022 que se truncó con la llegada de la pandemia.

4.3.2. ESTRATEGIA MILES & SNOW

Antes de empezar con el cuestionario de Miles & Snow, se le preguntó a Tino cuál de las cuatro tipo de empresas que se recogen la tipología de Miles & Snow respecto al sector en el que se encontraba, para ver si es cierto que ahora mismo la forma de funcionamiento actual correspondía con una de las empresas.

Según la tipología explicada, para Tino, gerente de la empresa Mercader, han sido una empresa analizadora con algunos matices de reactiva. Esto es debido a que han intentado hacer varias cosas con horchata y con fruta, chocolate, vainilla u otros productos que se están utilizando en el mercado de las bifrutas pero que no han llegado a evolucionar de la manera esperada. Por esta razón, ahora están siendo más defensivos que otras situaciones por la situación que se ha vivido, pero esto no impide que estén abiertos a posibles oportunidades que se presenten en el mundo de las bebidas vegetales. Dado que al ser especialistas en chufa, junto con otro tipo de cereales, están intentando ver si se puede conseguir un nuevo producto, pero tampoco son especialistas en este tipo de productos, entonces es un proceso lento y costoso.

Ahora, para comprobar verdaderamente donde se encuentra la empresa según esta tipología, procederemos a hacer un análisis de las preguntas, aunque es cierto que más del 65% de las preguntas presentan rasgos de defensivas, aunque procederemos a analizarlas y ver también que pasa con el 35% restante. En el Gráfico 2, se muestra este porcentaje.

Gráfico 2: Resultados del cuestionario de Miles & Snow a Mercader



Fuente: Elaboración propia

Por una parte, como factores que demuestran que se trata de una empresa defensiva, destacaría la fuerte resistencia que ejerce la empresa con sus productos actuales estrella con mejoras de productos y servicios, esto se debe a que los fracasos con varios productos han hecho que esta empresa se centre en mantener la esencia de la empresa y seguir con la clientela que tenía. Por esta razón, la forma de crecimiento que la empresa concibe es con el producto que tienes ganando cuota de mercado, dado que en el caso de que se desarrolle nuevos productos, lo único que se puede llegar a conseguir para Mercader, es obtener un beneficio mayor.

Respecto a la tecnología de la empresa, al tratarse de una empresa de producción alimentaria donde se va al tercer dígito del céntimo. Por eso, una tecnología que tiende a ser eficiente en costes te puede llegar a garantizar un mejor rendimiento en el mercado respecto a las demás empresas, y es por esta razón por la que se tiende a una mejora continua reduciendo así los costes competitivos. Por otro lado, el núcleo tecnológico, como es de esperar, es desarrollado y semejante, dado que para cada fabricante lo que caracteriza su producto va a ser la fórmula que utilice en la elaboración de la horchata. Por esta razón, la rutina dentro de la empresa es bastante alta, con un ritmo que lo marca las máquinas con la producción diaria, la rutina a la hora de elaborar tanto la horchata como granizados, suele ser la misma todos los días.

Por otra parte, y como suele ser característico en una empresa familiar de estas magnitudes, Mercader presenta una organización por funciones con una forma de ejercer

el control de manera centralizada. Al tratarse de una empresa familiar, los mecanismos para la resolución de problemas, suele ser a través de canales jerárquicos, aunque no existan demasiados en este tipo de empresas pequeñas.

Finalmente, los datos que llegan corroborar la existencia de una empresa defensiva es que el núcleo de la empresa es estable, dado que se suele mantener el núcleo importante año tras año. Por otro lado, la comparación de resultados se hace respecto a años anteriores, para ver cómo ha ido la campaña de ese año respecto a años anteriores, aunque nunca sin dejar de lado a los demás competidores, pero primordialmente se busca conocer cómo ha evolucionado la empresa.

Por otro lado, respecto a las cuestiones que no se posicionaban claramente en la parte defensiva, vamos a proceder a analizarlas y visualizar porque se deben.

Primero que todo, respecto al terreno de actividad de la empresa, aunque es cierto que es una empresa que tiende más hacia la parte defensiva donde existen pocas áreas relacionadas y pocas perspectivas de ser ampliado, eso no condiciona que tengan un alma analizadora y la puerta que vean abierta, se lancen a ver si funciona. Por esta razón, en el caso de que surjan nuevas oportunidades, Mercader tiende a aprovecharlas cuanto antes, aquí se destacaría lo dicho anteriormente y como su pasado más analizador sigue presente dentro de la empresa. Un elemento característico de las empresas analizadoras, es que en el momento que se siente amenazados por el resto de las empresas, tienden a realizar un análisis de la posible evolución que estas puedan llegar a tener, así como de los eventos que puedan llegar a ocurrir.

Por otro lado, un elemento que marca a esta empresa como exploradora, es el hecho de la planificación dado que se trata de una empresa que también depende del clima que haga durante el mes de agosto. Al tratarse de una bebida fría, cuanto el clima sea más caluroso, esto favorecerá a la venta de horchata y bebidas granizadas, en cambio cuando el clima en el periodo estival sea más frío esto bajará el consumo.

Finalmente, existen dos cuestiones que realmente no resultan características a la hora de analizar los resultados del cuestionario por tratarse de empresas familiares. Estas son las relacionadas con la parte de las personas que tienen más peso en la empresa, así como las

que tienen un puesto más elevado, dado que al tratarse de una pequeña empresa, no existe una gran diferencia entre ambos puestos.

4.3.3. ESTRATEGIA PORTER

Respecto a la estrategia de Porter (1980), vamos a analizar el comportamiento de Mercader respecto a las cinco fuerzas que engloban la empresa.

Por una parte, respecto a la primera fuerza, sobre los clientes y la fuerza que estos pueden llegar a ejercer sobre la empresa. Para Tino, al final el cliente tiene el poder que tú le quieras dar, aunque sí que es cierto que la horchata es un producto alimentario que no puede llegar a engañar al consumidor, es decir, el producto es el que es, y el paladar del consumidor también, y aunque es cierto que cada uno tiene unos gustos, lo que no llega a gustar a la mayoría, se mantiene en esa tónica. Por ello, Mercader sigue tres máximas para obtener el producto, primero que sea seguro, luego que sea de calidad y finalmente se pueda envasar, cumpliendo así con unos estándares obligados en este sector.

Aunque sí es cierto que algunos clientes pueden llegar a tener más peso que otros, obteniendo así unas ventajas en el precio, llegando a renunciar el posible beneficio. Normalmente, estos grandes clientes se buscan conseguir con tal de que el volumen de facturación llegue a cubrir gran parte de los costes industriales. En este caso, no se busca perseguir que se consiga una fidelización porque estos grandes clientes son marcas blancas de diferentes compañías de distribución alimentaria.

Por último, cabe destacar que, dependiendo de los clientes, la importancia que tiene Mercader para ellos, cabe destacar que dependiendo del producto que se hable, este puede llegar a ser más fácil de cambiar o no. Por ejemplo, Mercader posee algunas marcas blancas, pues los consumidores de estas, les dará más igual el producto, con tal de que sea más barato, no obstante no ocurre lo mismo con las mejores marcas.

Por otro lado, el poder de los competidores, que sería la segunda fuerza, Mercader busca conocerlos un poco, saber qué precios tienen, contra quien compiten... Aunque es cierto que hay una empresa que destaca respecto a las demás, el resto de las compañías compiten

a la par. Esta situación, hace que se pueda llegar a generar una bajada de precios, aunque lo cierto es que lo importante en estos casos es la calidad del producto. Como se puede llegar a observar en otro tipo de mercado como en el de las cervezas, en el cual cada paladar tiende a elegir una marca, lo que nos hace ver que no siempre la más barata es la que más triunfa y va cada uno tiene una preferida.

Como tercera fuerza, se encuentra a la amenaza de nuevos competidores. Para este sector, se observa que se trata de un sector bastante maduro como saturado con diferentes productores de horchata. Aunque es cierto que pueden llegar a aparecer nuevos competidores, tanto la maquinaria como la fórmula para realizar la horchata supondrían un gran desembolso al alcance de muy pocos.

En relación con los proveedores, la cuarta fuerza, cabe destacar que, a pesar de tener bastantes proveedores, con peso existen tan solo unos 8 o 9 que llegan a representar el 80% de la cantidad que se provee a Mercader. Aunque sí es cierto que para esta empresa el verdadero poder lo llegan a tener los clientes, siempre intenta que los proveedores no lleguen a tener tanto poder, sino que Mercader represente más poder para los proveedores que ellos para la empresa. Con esto busca que cuando los clientes sugieran una bajada de los precios, ellos también puedan realizar la misma acción a los proveedores y no al sufrir una presión por ambos lados.

Finalmente, en relación con los productos sustitutivos, la quinta fuerza, existe una preocupación por el poder que pueden llegar a ocasionar todos aquellos productos sustitutivos de la horchata. En este caso, existe todo un catálogo de refrescos disponibles en cualquier lugar. Anteriormente solo existía la horchata para meses de calor como los de verano, pero actualmente con la globalización han aparecido múltiples marcas y tipos de bebida.

Respecto a una pregunta sobre la fuerza que puede llegar a ejercer el gobierno respecto al sector, Tino afirmó que una intervención del gobierno en la que pueda apoyar o afectar de la misma manera a las empresas del sector, en un momento de madurez como el de ahora no tiene mucha importancia.

Para concluir con Porter (1990), pasaremos a analizar las ventajas competitivas y como se encuadra más la empresa Mercader en su sector. Por esta razón, Tino remarcó que la situación en la que encaja más mercader es en la de enfoque. Dado que busca enfocar como ya hemos dicho antes, una parte de sus ventas a grandes clientes que compran a granel con tal de que le permita cubrir una parte de sus gastos industriales y así ser más competitivos con su marca, dado que es con la que se diferencia de los demás.

Por ello diremos que la ventaja competitiva de Mercader es un enfoque en liderazgo en costes. Este enfoque se centra en un pequeño nicho de mercado que le permite abaratar costes industriales con el fin de enfocarse en la calidad de su producto que es lo que marca la diferencia en el mercado y le da identidad a la empresa.

Finalmente, respecto a la teoría de atrapados en la mitad, se quiso saber si es cierto que las empresas grandes son las que suelen llevar un liderazgo en costes mientras que las pequeñas suelen enfocarse más a la diferenciación o segmentación de mercado. Siendo cierto en gran medida debido a que Chufi, la marca por excelencia de horchata es la empresa grande y la que puede llevar un liderazgo en costes mientras que las demás se trata de un mercado que se pelean todas las empresas con tal de obtener la ventaja competitiva.

Para concluir con la entrevista, se quiso saber el impacto que pudo llegar a tener el Covid-19 en la empresa, siendo cierto que la horchata es un elemento característico de verano, de terraza, de entorno social... Mercader no se vio tan afectada por el impacto de dicha pandemia dado que aunque las terrazas de bares y restaurantes presentaban limitaciones de aforo, esta parte de de hostelería que representaba tan solo el 10% de las ventas. Por ello, se pudo sobreponer gracias a la gran distribución debido a que la gente la empezó a consumir más en un entorno familiar. Por lo tanto, la venta a granel ayudó por el hecho de que tienen fabricantes que elaboran helados de horchata y por la misma razón que con la gran distribución, se pueden hacer frente a las desventajas provocadas por el Covid-19.

4.4. LEMONGRASS

4.4.1. CONTEXTO

Lemongrass es una cadena de restaurantes que recibe el nombre inspirado en una hierba asiática natural que en ella lleva en su nombre la forma que se quiere representar en el tipo de cocina que se intenta ofrecer, esta es sana y a la vez nutritiva.

Para esta empresa, una de las cosas que tiene más importancia es la nutrición por una parte, así como la alternancia de texturas y la eficiencia del servicio, dado que son aspectos para remarcar dentro de la marca.

Por otra parte, Lemongrass se caracteriza por la existencia tres pilares fundamentales dentro de su razón de ser. Los dos primeros son la búsqueda de sensaciones para el paladar, mientras que la tercera es la visibilidad que se muestra en la cocina, así como las comidas que se realizan.

Lemongrass empezó en 2009 con la apertura de su primer restaurante Lemongrass en Valencia. Dos años más tarde, en 2011, empezaron con la aventura franquiciadora, abriendo así su segundo restaurante en el centro comercial Aqua en Valencia también. A fecha de hoy, en 2022, la marca de restauración cuenta con locales en las ciudades de Valencia, Alicante, Castellón, Barcelona y Madrid. Todas estas supervisadas bajo la empresa franquiciadora Tavo Franquicias S.L.U. Esta empresa, es la que tiene la patente a la hora de abrir nuevas franquicias a nivel nacional además de ser los encargados de organizar el tema de locales, proveedores marketing, entre otras cosas.

Para esta entrevista, contactamos con Guillermo Cárceles, graduado en económicas por la Universidad de Valencia. Guillermo aparte de socio, es el gerente de la empresa franquiciadora Tavo. Así, por una parte es el gerente y lleva todo el tema de las franquicias. Por otro, además tiene diferentes restaurantes propios que los explota y de esa forma los mantiene, aparte de porque son rentables, porque le permite estar en el día a día del mercado y por ello le sirve de estudio y desarrollo.

4.4.2. ESTRATEGIA MILES & SNOW

Para analizar la estrategia de esta tipología, Guillermo, el gerente de esta empresa, analizó en qué tipo de las cuatro empresas verdaderamente piensa que se centra Lemongrass. Para él, Lemongrass sería una empresa que actualmente se encuentra en la parte más analizadora de empresas.

Aunque cabe recalcar que siempre se han llegado a caracterizar como prospectores con su modelo de negocio, en especial con su cocina, para atraer otro tipo de clientes. Esto ha sido debido a que su cocina es diferente a las demás que puedas llegar a encontrar en la ciudad. Aunque en un sector como la restauración donde también tienes que estar alerta tanto de lo que funciona fuera y lo que están haciendo los demás, como de tu propio modelo de negocio que te ha funcionado, esto encaminaría a que se haya llegado a una situación de empresa analizadora.

Por esta razón, en el análisis según los resultados obtenidos en el cuestionario de Miles & Snow, como se muestra en el Gráfico 3, podemos decir que Lemon Grass tiene un 52% como empresa defensiva, un 24% como una empresa analizadora, y un 24% como una empresa exploradora. Como suele suceder en un cuestionario tan estandarizado, puede haber preguntas que para este modelo de negocio no tengan mucha relevancia, por ello procedemos a analizarlos resultados.

Gráfico 3: Resultados del cuestionario de Miles & Snow a Lemongrass



Fuente: Elaboración propia

Por un lado, analizaremos la parte defensiva de la empresa. En el cuestionario, se identifica que Lemongrass, para seguir creciendo, lo que busca es ganar cuota de mercado con los productos existentes que ya ofrece y por ello no busca ofrecer nuevos productos. Otro dato que encamina la empresa hacia un lado más defensivo es que las personas de peso que tiene la empresa están más relacionadas en la parte de operaciones y finanzas, teniendo así el marketing subcontratado, lo que hace ver que no están tan predispuestos a llamar la atención en el mercado para atraer más clientes con nuevas campañas sino a enfocarse en su producto y que este llegue a ser lo mejor posible.

Por otro lado, en relación con la organización de la empresa, esta se compone principalmente de una estructura por funciones, lo que le permite una resolución de problemas con mecanismos más simples a través de canales jerárquicos. Por último, datos sobre una empresa defensora es que el núcleo de personas influyentes es bastante estable y que la comparación de resultados se hace respecto a años anteriores.

Por otro lado, relacionado con unos datos defensores, pero que en esta empresa no tiene mucha repercusión es a través de la tecnología. Dado que al tratarse de una empresa de estas características, la tecnología y el núcleo tecnológico no va a tener un peso considerable, por lo que esos datos no son de una gran importancia.

Por otra parte, encontramos la parte más exploradora o prospectora de la empresa, donde los elementos más característicos serían que el terreno de la actividad es amplio y está en continuo desarrollo debido a que estás en un sector donde pueden ir todo tipo de personas. Esto quiere decir que pueden ir desde adolescentes hasta gente muy mayor, en otras palabras, pueden acudir desde veinteañeros que van con sus parejas, hasta familias con hijos pequeños y personas en edad más madura. El abanico de posibilidades para seguir creciendo y contentar a todo tipo de personas es bastante amplio. Un ejemplo es un menú infantil que llegaron a implantar para cuando fueran las familias.

Otro factor que determina la vena prospectora es que con la aparición de nuevas amenazas de otras empresas en el entorno. Esto ocurre cuando la empresa ante las nuevas amenazas lo primero que hace es estudiar la posible evolución que estas puedan llegar a generar en el entorno en general en vez de estudiar la evolución que puedan llegar a tener por ellas mismas.

Finalmente, los últimos datos que marcan una tendencia exploradora son, por una parte, que la rutina en el día a día está marcada por las personas que están trabajando, y por otra parte, que la tecnología de la empresa es flexible e innovadora. Aunque anteriormente hayamos dicho que no presenta un núcleo tecnológico firme o la tecnología no llegue a tener un gran peso en el día a día, lo cierto es que hay un grado en el que se necesite tecnología. Para adaptarse a las necesidades de la sociedad en que vivimos, donde la tecnología está muy presente, Lemongrass no se quiere quedar atrás, y por ello han realizado inversiones en tecnologías más innovadoras y no tan eficiente en costes, para una mayor satisfacción de los clientes.

Para acabar, analizaremos la parte que indica que estamos frente a una empresa más analizadora. Esto se visualiza en que la mejor manera para enfrentarse a las demás compañías es realizar una innovación de sus productos aunque con una resistencia de los productos actuales. Es decir, mantener la misma esencia que se ha tenido desde un principio pero sin cerrar otras puertas a posibles nuevos productos que se puedan complementar, como por ejemplo una sopa que han añadido recientemente a su menú. Esta sopa es una combinación de caldo de verduras y pollo con verduras frescas y huevo, donde como tónica del restaurante, el cliente le añade los tallarines que quiera, así como los ingredientes, como en los demás platos.

Por otro lado, en la parte de nuevas oportunidades, son una empresa que va a ir a aprovecharlas desde el primer momento, aunque eso no quite que antes de llevar a cabo la supuesta inversión que conlleve hacerla, no se analice todos los aspectos que puedan llegar a verse afectados.

Siguiendo el análisis, otros factores que denotan la parte analizadora, son el cómo llegan las personas con un puesto más elevado de la empresa, debido a que antes se realizaban más ascensos, pero ahora también se contrata a bastante personal de fuera. Por otra parte, la planificación es rigurosa pero también abierta, es decir, se realiza una planificación, pero no se cierra del todo por posibles eventos que puedan llegar a surgir. Finalmente, la forma de ejercer el control en esta empresa es más descentralizado que centralizado, cada restaurante tiene su control aunque eso no impide que respecto a decisiones importantes el control sea más centralizado.

Como se ha observado, Lemongrass presenta características de los tres tipos de empresas, por lo que definiría como una empresa analizadora que en ciertos momentos actúa como defensiva y en otros como prospectora.

4.4.3. ESTRATEGIA PORTER

Respecto a la estrategia de Porter (1980), primero analizaremos las cinco fuerzas que envuelven a Lemongrass.

La primera fuerza, la de los clientes, para el restaurante significan todo a la hora de tomar decisiones, dado que al final es el paladar y los gustos los que tienes que satisfacer al consumidor, aunque también la calidad relativa al precio es importante en este tipo de negocios. A pesar de esto, ninguno puede llegar a ejercer una presión sobre la calidad o una bajada de precios, por lo que la fuerza que un solo individuo pueda tener sobre esta empresa no es muy grande. Por otra parte, clientes habituales o compras puntuales que tienen una gran factura, sí que se le llega a invitar o hacer un descuento, pero eso en momentos puntuales.

Por otra parte, aunque el mundo de la restauración es bastante amplio y diverso, a este tipo de clientes no le resultaría tan fácil cambiar de local con comida thai, debido a la poca existencia de este tipo de locales en nuestro país.

Respecto a la segunda fuerza, los competidores, Lemongrass aunque no busca saber a fondo quiénes son, sabe contra qué locales llega a competir por el simple hecho de que existe una distinción entre su tipo de comida y la de Lemongrass. Aunque sí que es cierto que esta rivalidad puede llegar a fomentar la llegada de nuevos productos o una mejora del servicio.

Por otro lado, en la tercera fuerza, la de nuevos competidores, Lemongrass se ubica en un sector donde existen pocas barreras de entrada y no hay patentes que te permitan que seas la única empresa que realice ese tipo de comidas, por lo que siempre va a existir una preocupación y presión de que aparezcan nuevos competidores.

En la cuarta fuerza, la de los proveedores, aquí Lemongrass llega a tener alrededor de unos 20 proveedores, pero al ser una empresa franquiciadora con varios locales ninguno de estos proveedores llega a ser de gran peso en la empresa. Esto es debido a la gran facturación que llega a realizar Lemongrass en estas empresas, dado que si deja de comprar en toda la cadena de restauración, ellos saldrían peor perjudicados que Lemongrass.

Por otro lado, a pesar de que cambiar de proveedores podría ser fácil dado que ninguno tiene un elemento exclusivo, el proceso es largo y tedioso dado que hay que pasar fichas de los nuevos productos, mirar tema de repartos, los temas de pagos y cuadrarlo todo con todos los locales.

Finalmente, en la quinta fuerza, la de productos sustitutivos, existen múltiples locales a los que acudir para comer o cenar, por lo que es una fuerza de gran preocupación.

Por otro lado, respecto a las ventajas competitivas de Porter (1990), como se ha podido observar, Lemongrass, busca la diferenciación de su producto, con una muy buena calidad de este. En un abanico de restauración donde existen múltiples restaurantes diferentes, uno que te ofrezca comida thai, y que ensalza valores como la comida saludable, así como la opción wok y ver cómo se cocina la comida que te estás comiendo marca la diferencia.

Por esta razón, con esta diferenciación se busca encontrar una fidelización del cliente que cuando piense en comida saludable con una alta calidad de producto tenga en mente pedir a Lemongrass.

Finalmente, se quiso saber cómo varió la estrategia de estas empresas respecto al impacto que tuvo el covid-19, dado que el sector de la restauración fue de los que se vieron más afectados dado las restricciones, toques de queda, temas de aforo y turismo. Aunque sufrieron bastantes pérdidas con una caída de facturación bastante alta, durante ese periodo, se hizo un cambio de estrategia y se fomentaron los pedidos a domicilio.

4.5. COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el análisis de la entrevista, procederemos a realizar una comparativa final sobre los resultados obtenidos en cada una de las diferentes empresas. A continuación se van a mostrar los resultados en la Tabla 1 de cómo se encuentran las empresas actualmente según Miles & Snow.

Tabla 1: Resultados del cuestionario de Miles & Snow

	VALLE	MERCADER	LEMONGRASS
DEFENSORES	76,5%	64,7%	52,9%
EXPLORADORES	11,8%	5,9%	23,5%
ANALIZADORES	11,8%	29,4%	23,5%

Fuente: Elaboración propia

Las tres empresas muestran una parte en común. Esta parte es el grado de defensores que se muestra. Esto puede ser debido a diferentes factores pero lo que destacaría es que nos encontramos principalmente ante Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Respecto a los otros resultados, hay que destacar el grado de analizadores y exploradores de Valle y Mercader. La primera empresa, Valle, la proporción de analizadores es muy pequeña con una proporción de exploradores inexistente, debido a el grado de madurez en el que se encuentra el sector. Por otra parte, Mercader, presenta un mayor grado de analizadores por el hecho de que como se ha comentado no solo comercializan con horchata, debido a que buscan otra serie de fuentes de ingresos.

Por otro lado, cabe destacar a Lemongrass, y explicar la poca similitud que tiene respecto a las otras dos empresas. Esto se debe a su pasado explorador, debido a que se arriesgaron desde en un principio a entrar en el sector de la restauración con comida thai. Este hecho ha hecho que a pesar de que la tendencia haya podido cambiar hacia un lugar más defensivo, ese pasado sigue presente dentro de la gestión empresarial.

Respecto a la tipología de Porter, la comparación entre las tres empresas es muy similar. A continuación, en la Tabla 2, se visualizará una tabla donde se muestran las cinco ventajas comparativas de la empresa, así como las amenazas que cada empresa piensa que tiene que estar más atenta. También se muestra el tipo de ventaja competitiva que sigue cada empresa.

Tabla 2: Tabla comparativa de la tipología de Porter respecto a las tres empresas

		VALLE	MERCADER	LEMONGRASS
5 FUERZAS DE PORTER	CLIENTES	+	+	+
	COMPETIDORES	+	+	-
	NUEVOS COMPETIDORES	-	-	+
	PROVEEDORES	+	-	-
	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	-	+	+
VENTAJA COMPARATIVA		Diferenciación	Enfoque	Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

Si que es cierto, que las cinco fuerzas que envuelven a cada empresa cada una es diferente a otra. Primero que todo, porque son sectores diferentes dentro de la industria, y segundo por la importancia que cada fuerza tiene en la empresa.

Un ejemplo es como para cada empresa los proveedores son de distinta importancia y donde en Valle tiene un gran abanico pero de importancia unos pocos, Mercader y Lemongrass tienen pocos y con importancia menos. Esto es debido al tipo de empresas que nos dirigimos, pero lo curioso es que en estas dos últimas empresas al igual que los proveedores son de importancia, para estos las dos empresas también son de gran importancia. En Valle aunque también la tiene, el grado que esta empresa pueda exigir a los proveedores no tiene comparación con el de las otras dos.

Por otro lado, se pueden destacar la amenaza de nuevos competidores, y como tanto en Valle como en Mercader, al encontrarnos en sectores más maduros, no existe una gran preocupación.

Respecto a los clientes y competidores, las tres empresas, sienten una gran presión. A excepción de Lemongrass que siente que no compite contra el resto de las empresas de restauración por el tipo de menú que sirve. Si que es cierto que siente presión en el sentido de que este tipo de empresas ofrezcan productos sustitutivos como puede ser una paella, una hamburguesa o cualquier tipo de comida diferente. Al igual que Lemongrass, esta presión de productos sustitutivos, también está presente en Mercader por la gran variedad de refrescos o bebidas que se pueden encontrar. Esto no sucede en Valle a nivel de servicios, no solo por el servicio que se ofrece, sino por todo lo que existe detrás del servicio como es la atención y el trato del comercial, una preocupación en todo momento...

Por otro lado respecto a la ventaja competitiva que se desea encontrar, al no ser la empresa más fuerte en su respectivo sector, genera que busquen una diferenciación en el mercado destacando alguna de sus cualidades. En el caso de Valle y Lemongrass, esta se encuentra en su servicio más generalizado. Por otra parte, Mercader, busca un enfoque con un sabor especial de su producto.

5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de las diferentes tipologías explicadas en los apartados anteriores, junto con las entrevistas realizadas a las diferentes empresas dentro de la industria de la alimentación, se pueden llegar a obtener una serie de conclusiones. Para ello, se hace referencia a los objetivos específicos que se buscaban en la realización del presente trabajo.

Primero que todo, sobre las tipologías de Miles & Snow y Porter, se ha visto cómo pueden llegar a abarcar todo tipo de sectores y enmarcar a una empresa respecto al resto dentro del mismo sector. Lo cual, lleva a saber cuáles son las fortalezas de las cuales puede sacar una ventaja.

Por otra parte, respecto al peso que las tipologías explicadas pueden llegar a tener en el transcurso de las decisiones que se tomen, no es un peso importante en lo relativo de que llegan a hacer un análisis exhaustivo de cada tipología. Pero cabe resaltar, que tiene un peso indirecto sobre las decisiones importantes que se puedan llegar a tomar, dado que siempre tienen en mente obtener una ventaja competitiva respecto al resto, analizando su posición en el mercado y vigilando las amenazas de las cinco fuerzas.

Finalmente, cabe resaltar que un análisis de ambas tipologías puede resultar muy beneficioso, dado que ambas te sitúan como se encuentra la empresa respecto a las demás y la ventaja competitiva que se puede llegar a conseguir o de donde se puede crear una fortaleza.

A continuación, realizaré una serie de conclusiones personales tanto sobre ambas tipologías como de los resultados que se han generado a través de las entrevistas.

Primero, relacionado con la tipología de Miles & Snow, a la hora de perseguir una estrategia, clasificar a la empresa entre exploradora, analizadora o defensiva es lo más correcto. Por otro lado, como concepto de tener una cuarta tipo de empresa es interesante cuando en algún caso una empresa no le funcione la estrategia y por ende, sea reactiva. Por otro lado, cabe matizar que a la hora de empezar una estrategia ninguna se posicionará como reactiva, esto es debido a que llegarás a esta posición cuando la estrategia no tenga

éxito. Por lo que este concepto siempre será una vez se obtengan los resultados, en cambio, el posicionamiento de una empresa siempre tenderá a estar entre exploradora, analizadora o defensiva.

Respecto a Porter, y su tipología, esta es bastante interesante y completa, a la hora de analizar la posición de la empresa en el sector respecto a las demás lo que genera una visión amplia y que te indica el camino a seguir para poder obtener ventaja competitiva respecto a las demás.

Relacionado con las entrevistas, a la hora de realizar el cuestionario sobre la tipología de Miles & Snow, las empresas analizadoras me han hecho ver que se encuentran a mitad camino entre las defensoras y las exploradoras. He llegado a la conclusión que siempre van a tender a dirigirse hacia un tipo de las dos nombradas anteriormente, proviniendo del otro extremo. Esto ha sido debido a la orientación en la que se encontraba Lemongrass y como ha variado durante el tiempo.

Finalmente, respecto a las cinco fuerzas de Porter, las entrevistas me han hecho ver que aunque no siempre se tengan en cuenta a la hora de realizar la actividad cotidiana, es muy importante saber la posición que se tiene sobre estas, dado que eso te permitirá enfocarte sobre otras partes y por tanto conseguir la ventaja competitiva que se desee. Por ello, las ventajas competitivas de Porter vienen condicionadas por cada una de las cinco fuerzas.

Para acabar con la conclusión, me gustaría hacer una mención especial a la industria de la alimentación. Una industria tan grande y como dependiendo del sector donde estes y de tu importancia, da igual al sector que te dediques, se te dará una importancia u otra. Aquí destaca un papel fundamental el cliente final dado que al sabor y al gusto no se le puede engañar.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranda Ogayar, M. (2004). *Estrategias Genéricas Competitivas*. Obtenido de 5campus.com: <http://www.5campus.com/leccion/egc>
- Bermejo, R. E., Carramiñana, E. N., & del Junco, J. G. (2013). Perfil competitivo de las empresas del subsector de la impresión en serigrafía e ID gran formato en la Comunidad de Madrid. Análisis basado en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978). *Scholarly Journals*, 1, 1-32.
- Camisón Zorzona. (2017). La pyme valenciana. Retos de futuro y estrategias de adaptación para un desarrollo sostenible. *Sèrie Estudis Econòmics*(7), 1-69.
- Castro Monge, E. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. *Revista de Ciencias Económicas*, 247-276.
- Child, J. (1972). *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice* (Vol. 6). Research Article.
- Cho, D.-S., & Moon, H.-C. (2000). *FROM ADAM SMITH TO MICHAELPORTER - Evolution of Competitiveness Theory*. Korea: World Scientific Publishing Co.
- Consultoría Empresarial y Mentorización Miguel Garcia Capilla. (2016). *Mike Chapel*. Obtenido de Estrategia competitiva o si merece la pena ir a precio: <https://www.mikechapel.es/estrategia-competitiva-o-si-merece-la-pena-ir-a-precio/>
- Descuadrando. (7 de 6 de 2012). *Industria madura*. Obtenido de https://descuadrando.com:80/index.php?title=Industria_madura&oldid=9003
- Devoto Ratto, R. (2001). Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor. *Apunte Docente*. Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Escalante, K. (2009). *Estrategias Competitivas*. Obtenido de El Cid Editor | apuntes.: <https://elibro.net/es/lc/upv/titulos/28506>

- Esteban Bermejo, R., Nieto Carramiñana, E., & Garcia del Junco, J. (2013). Perfil competitivo de las empresas del subsector de la impresión en serigrafía e ID gran formato en la Comunidad de Madrid. Análisis basado en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978) . *Atlantic Review of Economics*, 1-33.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy: Text and Cases*. Florida: South Western.
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Garcia, J., & Barba, J. (2011). *Ventaja competitiva y cadena de valor*.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo - De la Visión a los Resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Kubicki, M. (2016). *El marketing mix - Las 4Ps para aumentar sus ventas*. En 50 minutos - Economía y Empresa .
- Lacoursiere, R. (2020). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Adaptive-cycle-of-the-strategic-intent-of-manufacturing-SMEs-adapted-from-Miles-and_fig1_46510774
- Lara Diaz, R. (2008). Análisis de la estrategia de enfoques y especialización de Porter para la creación de una MPyME. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 8(30), 127-132.
- López, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: RIALP.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. México: Grupo Editorial Patria.
- Marquez, M. (2021). *Escuela Marketing and Web*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>
- Mercader. (s.f.). *Mercader*. Obtenido de <https://horchatamercader.com/empresa/>
- Michaux, S. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter - Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Titivillus.

- Miles, R. E., & Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford: Stanford University Press.
- Miles, Snow, Meyer, & Coleman. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Berkeley: Academy of Management.
- Murray, A. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *The Academy of Management Review*, 390-400.
- Porter. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF: Secsa.
- Porter. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina.
- Porter. (2008). *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter. (2017). *What is Strategy?* Boston: Harvard Business Review.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico* (Vol. VIII). Maracaibo, Venezuela: Telos.
- Rodriguez Perez, J. (1 de 2001). *CONFIGURACIONES ESTRATÉGICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA REVISIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW*. Obtenido de Uniovi: https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/45796/d237_01.pdf?sequence=1
- Sollosy, M. D. (2013). *A Contemporary Examination of the Miles and Snow Strategic Typology Through the Lenses of Dynamic Capabilities and Ambidexterity*. Kennesaw: Coles College of Business Kennesaw State University.
- Soto, C. (2012). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Cadena-generica-de-valor-Fuente-Adaptado-de-Porter-2006-p-37_fig7_291522629

Thompson, I. (2006). Misión y Visión. *Promonegocios. net.*, 1-3. Obtenido de Promonegocios. net.

Valle, A. (s.f.). *Valle SL productos de alimentación para la cocina profesional.* Obtenido de Valle SL productos de alimentación para la cocina profesional: <https://www.vallesl.com/empresa/historia/>

Wolters Kluwer. (2009). *La Ley.* Obtenido de Modelo Porteriano: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTc1NjtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoA_sl5pDUAAAA=WKE

Yanez-Estevez, V., Garcia-Perez, A., & Oreja-Rodriguez, J. (2018). The Strategic Behaviour of SMEs. *MPDI*, 1-21.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA VALLE

Buenos días, soy Álvaro López-Elum Alcayde y se va a proceder a realizar una entrevista para Trabajo de Fin de Grado sobre las estrategias competitivas y su valor fundamental en la misión de las empresas. Es por ello por lo que para la parte de investigación he decidido contactar con diferentes gerentes de empresas para respondan un par de preguntas.

El cuestionario, principalmente trata sobre la teoría de Miles & Snow, y la de Porter. Con la primera teoría buscaría ver la estrategia organizacional que lleva la empresa y la situación en la que se encuentra según esta teoría. Por la otra parte, con la de Porter, me gustaría contestar sobre las 5 fuerzas que involucran a la empresa (competidores, clientes, proveedores...) y la ventaja competitiva que sigue la empresa (diferenciación, liderazgo en costes o enfoque). Así como la influencia que ha podido tener la pandemia en la estrategia de la empresa.

Cabe recordar, que toda la información que se utilice en la realización del cuestionario, tiene como finalidad la realización de una investigación para el Trabajo de Fin de Grado y que cualquier dato que no se desee que salga, no se hará público.

ENTREVISTA

- 1- Antes que nada, me gustaría que realizases una breve introducción sobre tu mismo. Nivel de estudios, tiempo en la empresa...**

Bueno, yo soy Alejandro Valle. Estudié la carrera de ADE y llevo en la empresa desde los 20 años.

- 2- Ahora que conocemos un poco más, me gustaría que explicaras un poco sobre la historia de la empresa, así como su misión y visión de esta.**

Valle, es una empresa dedicada a almacenar y distribuir productos al por mayor. La misión de la empresa al final es, tratar de hacerle la vida más fácil al cocinero. Muchas veces tratar de hacer la vida más fácil es servir cuando él quiere que le sirvas, lo que quiere que le sirvas y otras veces es tratar de ordenarle un poco, porque hay veces que el desorden y el caos del cocinero solo genera desorden y caos luego. Si tu pasas los pedidos a las 12 de la noche y los quieres para el día siguiente, al final te faltará algo, te equivocarás. Unos quieren servicio, otros precio, otros imagen, pues tratas de darle a cada uno lo que necesita.

3- Ahora procederemos a ver la tipología de Miles & Snow, y el peso que esta representa para la empresa. Para cada tipo de comportamiento, se le atribuye un tipo de estrategia organizacional para el mercado elegido. Y así establecieron los cuatro diferentes modelos, siendo estos: defensores, analizadores, prospectores y reactores. En su estudio se encontró un cuarto tipo, el cual hace referencia a lo que se podría conocer por ‘fracaso estratégico’. Piensa usted que su industria podría englobar estos cuatro tipos de empresas? En cuál cree usted que encajaría más?

El sector en el que nos encontramos, es un sector bastante maduro donde las cocinas son las que son, los clientes que tienen cocina son aquellos que las tienen. Ahora han salido las dark kitchen o cocinas ciegas, pero la potencial clientela no hay mucho que inventar. Donde hay una cocina es donde antes había una y donde seguramente la va a haber. Al final tienes una clientela a la que tratas de defender y que no quieres perder, van surgiendo novedades en el mercado a nivel de producto, de tecnología. Ahora estamos gestionando el sistema de control de almacén y se pone el picking por voz, vas tratando de evolucionar de las cosas nuevas que van saliendo de cara al producto al cliente o de cara a la manera de funcionar que te permita ser más ágil o eficiente. Por otra parte, al final los genios inventan y los listos copian, yo no soy ningún genio pero si bastante listo, si ves cosas que hacen otros y que funcionan, ya tratarás de adaptarlas a tu funcionamiento, de mejorarlas en lo que puedas mejorar, pero ya estas reaccionando a algo que ha ocurrido. Al final nosotros nos encargamos de defender lo que tenemos porque el grueso de nuestro día nos dedicamos a visitar a los clientes que tenemos, y muy raro es en este sector que un mismo cliente tiene un único proveedor para todo lo que consume, tratas de defender lo tuyo sabiendo que en la misma cocina hay más productos.

Ahora voy a proceder a realizar un par de cuestiones, y quiero que me califiques del 1 al 10, siendo el 10 el valor más alto, en qué situación crees que se encuentra la empresa frente a estas partes. Siendo la primera propuesta y con la que estás completamente de acuerdo un 1 y la segunda si estás completamente de acuerdo un 10. Siendo el 5 un punto intermedio.

1º Como calificarías el terreno de actividad de la empresa:

- **Estrecho donde existen áreas relacionadas y con pocas perspectivas de ser ampliado.**
- **Amplio con un continuo desarrollo.**

Un 2, es bastante estrecho, siempre buscas por donde puedes ampliarte, pero la realidad es que esto es lo que es y no puedes ampliar mucho.

2ª Cuando te sientes amenazado por el resto de las empresas del sector, intentas:

- **Estudiar a fondo la posible evolución que estas puedan llegar a tener.**
- **Estudiar los eventos que puedan llegar a ocurrir a nivel general.**

Un 5, es un mix entre ambos. Tu vives en los eventos que están ocurriendo, pero sin perder de vista lo que puede llegar a pasar, al final cuando tu estas poniendo placas solares y pones baterías a las placas solares, es porque piensas que la evolución de la luz, por ejemplo bajará algo pero no va a estar donde estaba. Cuando pones el picking por voz, es porque piensas que va a haber una necesidad futura de ser más eficiente en costes, si te da una preparación más ágil y con menos errores vas a poder ahorrarte más problemas y te permitirá ser más competitivo, cuando amplias cámaras es porque piensas que vas a tener que enviar más frío. Nunca pierdes la perspectiva de lo que tiene que ocurrir y de los planes más a medio y largo plazo cuales quieres que sean, simplemente porque tu día a día no es ese. Tú día a día son tus clientes, que está haciendo tu competencia y como puedes meterle mano a una cosa u otra.

3ª La manera más eficiente de enfrentarse al resto de compañías es:

- **Una innovación de los productos existentes que atraigan nuevos compradores.**
- **Una resistencia con los productos actuales con mejoras de precio y servicio.**

Un 10. Este tema es un poco más fácil. Si tu necesitas precio, para yo luchar contra mi competencia, lo que necesitare es ser más económico que él. Si tu necesitas servicio, porque tu situación te lo permite, y el tener un almacén más pequeño hace necesario un reparto todos los días, pues lo que tendré que hacer es darte un buen servicio. Así es como conseguiré ser mejor que mi competencia. Con los comerciales, lo que realizamos es en ver en cada cliente que es ser mejor que con la competencia, que te pide cada uno.

4ª Ahora mismo como plantea Valle su crecimiento:

- **Ganando cuota de mercado.**
- **Desarrollando de nuevos productos y mercados.**

Un 1, al final desarrollar nuevos productos aquí es difícil, por lo que ganando cuota de mercado.

5ª La opinión de esta empresa sobre nuevas oportunidades que surjan es de:

- **Debemos aprovecharlas cuanto antes.**
- **Se debe analizar y estudiar detenidamente.**

Un 8. Entiendo que haya situaciones en las que deba ser importante responder. Pero por ejemplo, en febrero nosotros cogimos una empresa, 90.000 euros de facturación mensuales. Estaba teniendo problemas con su proveedor, entonces se empezaron a plantear tarifas muy agresivas para eso. En junio se presenta la primera tarifa y en febrero es cuando nosotros empezamos a servir. Ósea, aunque te quieras mover muy rápido, nada es tan rápido. Es cierto que tienes que actuar en esas situaciones rápido para conseguirlo, pero primero se debe analizar bien donde te estas metiendo. La parte de la rapidez es más importante del comercial en el cliente: tienes tomate, ¿a qué precio lo tienes? O lo dices rápido o se te ha escapado. Pero negociaciones de volúmenes, que no son instantáneas que llevan hasta seis meses, es más importante analizarla, estudiarla, ver en que puedes apretar más o ser más competitivo, y cuando presentas, presentarla correctamente. Porque una decisión de ese estilo, no va a ser inmediata.

6ª Respecto a la tecnología de la empresa:

- **Tiene tecnología que es eficiente en costes.**
- **Tiene tecnologías que son más flexibles e innovadoras.**

Un 2. Deben de ser eficientes porque al final tú te acabas adaptando a todo. Aunque también necesitas alguna tecnología que se adapte a ti a tu forma de funcionar. Ahora nosotros implantamos el picking por voz, hay un 80% que es el software pero hay un 20% que lo adaptan a nosotros, tu sí que necesitas cierta flexibilidad.

7ª El núcleo tecnológico de la empresa:

- **Es desarrollado y semejante.**
- **Es múltiple, diferentes componentes.**

Un 1.

8ª La rutina en el proceso de la empresa es

- **Bajo, la gente es la que marca el ritmo**
- **Alto, la tecnología marca el ritmo**

Un 5. Al final la tecnología deja de funcionar y el día se pone cuesta arriba. Aunque si es cierto que la forma de realizar los pedidos, así como de pasarlos a la web, hace que marque el ritmo que hay que llevar cada día, la rutina en esta empresa suele ser alta.

9ª La tecnología es:

- **El esfuerzo en su mejora continua, ha reducido sus costes a niveles muy competitivos.**
- **Sus costes no son bajos nos permite hacer trabajos únicos en el mercado.**

Un 3, el grueso son dos programas, el de oficinas y el de almacén. Ninguno son tecnologías baratas, y ambos te dan eficiencia, pero no te puedes permitir una nueva inversión cada poco tiempo. Buscas un programa que te reduzca los costes, pero en el momento que ves que te quedas atrás pues se actualiza.

10ª Las personas que tienen más peso en la empresa:

- **Son expertos de las áreas de producción y finanzas.**
- **Son expertos de las áreas de Marketing.**

Un 9, al final Damián que está en la parte comercial es una de las más influyentes.

11ª Las personas que tienen un puesto más elevado:

- **Es personal contratado de fuera de empresa.**

- **Son ascensos de dentro de la misma empresa.**

Un 7. Al final si tienes a la gente buena en casa pues coges esa gente pero si no, los buscas fuera.

12ª La planificación en esta empresa es:

- **Abierta, se hace difícil de determinar antes que la acción.**
- **Rigurosa y a priori.**

Un 8. Siempre tiramos a lo que mejor funciona, si vemos que el camino va bien, continuamos por ese camino, que nos cuesta, pues se cambia.

13ª La organización de la empresa tiene una estructura:

- **Por funciones.**
- **Por productos/clientes.**

Un 1.

14ª La forma de ejercer el control en la empresa es:

- **Un control descentralizado.**
- **Un control centralizado.**

Un 7. Al final es un control que todo gira entorno a mí, pero Damián, jefe comercial, tiene mucha libertad en cuanto a los comerciales y Víctor, jefe de almacén, tiene libertad en cuanto al almacén y los repartos. Entonces cada jefe de sección tiene mucha autonomía.

15ª La organización dentro de la empresa es:

- **Compleja y resolución de conflictos mediante relaciones personales.**
- **Mecanismos simples y resolución de conflictos a través de canales jerárquicos.**

Un 10, es una empresa que nos conocemos todos.

16ª La manera de comparar el resultado de la empresa, se realiza a través de:

- **Comparación respecto años anteriores.**
- **Comparación respecto al resto de competidores.**

Un 32 . Siempre se compara respecto a años anteriores aunque si es cierto que todos los años me saco informes de competencia y veo si han ido también bien.

17ª El núcleo de la empresa de personas influyentes:

- **Es bastante estable.**
- **Varía bastante según los acontecimientos.**

Un 2.

Ahora hablaremos sobre Porter, y las cinco fuerzas, por ello empezaremos hablando sobre los clientes:

¿Alguna vez has pensado en el poder real de tus clientes?

El cliente tiene el poder que tú le das, porque una de nuestras guerras es que no puede tener tanto poder. Tendrá que tenerlo el que tiene grandes volúmenes. Una empresa que te factura 90000 euros mensuales tendrá que tener el poder que tiene, el restaurante de 300 euros al mes, no puede. Y tú para poder satisfacer las necesidades del de 90000 euros, dado que una gran empresa siempre acaba teniendo algún fallo y con 125 cocinas diferentes es difícil que todas funcionen cuadrículadas, entonces tu necesitas poder responder aunque no te venga bien, para no fallar esos clientes que te dan el volumen. No puedes tratar igual a todos, porque acabas sin servir bien a los que tienes que servir, por culpa de no dar la importancia a unos clientes.

Perfecto, y ¿Piensas que hay algunos pocos pueden lograr una bajada de precios?

Claro, como he comentado anteriormente, grandes volúmenes al final debes de darles un mejor trato, según lo que busquen.

¿Podrían tus consumidores cambiar de proveedor? ¿Cuánto les costaría hacerlo?

No es fácil, pero si lo hacen es un gran follón para tu empresa. Nosotros al final nos ha costado introducir una empresa con grandes volúmenes y para ello hemos tenido que contratar dos nuevas personas en almacén y dos nuevas personas en administración. Ahora, lo pierdes y solo te queda deshacer lo que has hecho. Pero en el sector de la alimentación, es un proceso muy lento, por fichas técnicas con alérgenos y demás, altas de artículos, es muy difícil para todas estas empresas hacer el cambio, 6 meses estuvimos desde que presentamos la oferta.

Respecto al poder de los competidores ¿Busca conocer quiénes son tus competidores?

Buscas tarifas, buscas servicios, buscas saber qué condiciones establecen los demás, si tienen pedidos mínimos. Luego si establecen portes... Cuanto más conoces, más información tienes para decidir bien.

¿Comparas la calidad de tus productos respecto al suyo? ¿Qué distingue a tu empresa de la competencia?

Lo que podemos decir es que nuestro servicio, es mejor que el de la competencia. Por lo general compramos mejor que la competencia. Pero esto también tiene una parte mala, tenemos muchos más gastos que la competencia, como el gasto en personal. Al final esto es como los coches, un mercedes vale más que un Ford, pero si son dos coches, sí, pero el servicio que te ofrece uno, no te lo ofrece el otro. Así tu das unas cosas que el otro no da tu competencia, y gracias a eso te permite sobrevivir con una estructura de costes mayor.

Piensas que esta rivalidad: ¿Fomenta la bajada de precios? ¿Fomenta la introducción de nuevos productos?

Si, es un sector donde un cliente te deja de comprar o te pasa a comprar por cuestión de precios. Respecto a la introducción de nuevos productos por lo general no, pero hace cuatro años, en un momento de bonanza económica donde todas las empresas tenían beneficio y había más holgura, sí que podías tratar de introducir artículos o referencias. Pero ahora supone un ahorro en costes o por lo general ni te escucha, muchos problemas han tenido con terrazas y demás como para hablarle de nuevos productos a día de hoy.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores ¿Es favorable para nuevas empresas el mercado en el que te ubicas?

No es fácil dependiendo de a quién. Si ahora el Corte Inglés dijese de introducirse en el sector repartiendo a restaurantes, tiene una fuerza suficientemente potente como para poder hacerlo o cualquier gigante con una buena estructura también podría hacerlo. Pero la inversión inicial que hay que hacer en un sector como el nuestro, llenar el almacén, más salir a la calle y pegarte con las demás empresas. Si no es un gigante, que le puedas

hacer el pedido y tuviera un repartidor que te llevase el pale, y te lo desmontase, podría ser un peligro.

Ahora, respecto al poder de los proveedores, ¿Cuántos proveedores tiene tu empresa?

Proveedores hay bastantes, unos 300.

¿Piensa que sus proveedores tienen un poder fundamental en su empresa?

Algunos sí, unos como Unilever, por el producto que tienen son fundamentales en la empresa.

Piensas que Unilever, ¿Puede ejercer presión sobre precios o ciertos servicios? ¿Es difícil cambiar de este tipo de proveedor?

Algo ejerce y tiene la fuerza suficiente como para poder hacerlo. Al final tiene productos que solo la tienen ellos y se ha intentado cambiar el tipo de producto aún siendo más económica, pero al final son productos que son exclusivos suyos.

Valle, ¿Podría encontrar proveedores alternativos?

Sí, de estos 300, muchas veces unos son sustitutivos de otros. A lo mejor hay 6 proveedores de tomate triturado o de aceite y le comprar a uno o a otro en función de quien te deja un mejor precio.

Ahora respecto a la amenaza productos sustitutivos ¿Es fácil para tus clientes sustituir el servicio?

Sí, al final so, cualquiera lleva aceite. Pero la diferencia se centra en el servicio que se ofrece, en el departamento de calidad, en la atención del comercial, en que tu no falles, en que el reparto pueda ir todos los días. Al final vendes un servicio completo, más el producto que es una parte.

Hay una teoría que explica que son 5 fuerzas (+1), el Gobierno. Esto sucede porque el gobierno tiene una gran cabida para intervenir o apoyar tanto de forma directa como indirecta en muchas partes de la industria.

Al final, es algo que afecta a todos, cualquier medida que tome el gobierno, nos afecta igual a todos. En el momento que nos afecta a todos, deja de ser relevante. Como todos nos vamos a tener que adaptar, tratas de conseguir adaptarte a los cambios de la mejor forma posible. Tienes otras guerras que puedes salir victorioso, en esa vas a poder cambiar poco por mucho que quieras.

Ahora, respecto a las ventajas competitivas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, ¿dónde colocarías a Valle?

Para mí la gran ventaja competitiva es la diferenciación.

¿Busca destacar una o varias características del servicio respecto a los demás?
Sí.

¿Consiguiendo eso, piensa que aumentaría la fidelización?

Sí, al final en un sector de estas características difícilmente vas a perder a un cliente.

En que ámbito de su industria, cree que es más fácil conseguir una diferenciación: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas.

La diferenciación que veo más importante en este sector son las ventas, dado que la relación que establezca el comercial con el cliente, es muy importante. Y luego como la logística externa, de reparto, no acompañe a eso, el trabajo hecho ya da igual.

Finalmente, respecto al COVID-19. ¿Cómo ha afectado el COVID-19 en su sector? ¿Cómo os visteis afectados? ¿Durante el transcurso de la pandemia, habéis tenido un cambio de estrategia?

El COVID ha pegado muy fuerte en nuestro sector. Al final nosotros del 14 de marzo al 15 de marzo perdimos el 90% de nuestros clientes. Colegios, restaurantes todos cerrados. Al final solo tenías residencias y hospitales, nada más. De prepandemia a postpandemia, tenemos el mismo número de trabajadores. Aunque si es cierto que si se despidieron personas en el departamento logístico, se contrataron en el comercial.

La estrategia, cuando todo va bien, íbamos en la misma rueda del todo va bien. Cuando nos vimos en esa situación tuvimos que optar por dos vías de crecimiento, o incrementabas el volumen de ventas o abrías nuevos clientes. Aunque se intentó hacer hincapié en la segunda con los comerciales antiguos porque el reparto ya lo tenías que hacer a ese sitio, si para ir con el camión medio vacío, puedo vender más y llenar el camión. Mientras que con los nuevos, la orden era de abrir clientes.

ANEXO 2. ENTREVISTA MERCADER

Buenos días, soy Álvaro López-Elum Alcayde y se va a proceder a realizar una entrevista para Trabajo de Fin de Grado sobre las estrategias competitivas y su valor fundamental en la misión de las empresas. Es por ello que para la parte de investigación he decidido contactar con diferentes gerentes de empresas para respondan un par de preguntas.

El cuestionario, principalmente trata sobre la teoría de Miles & Snow, y la de Porter. Con la primera teoría buscaría ver la estrategia organizacional que lleva la empresa y la situación en la que se encuentra según esta teoría. Por la otra parte, con la de Porter, me gustaría contestar sobre las 5 fuerzas que involucran a la empresa (competidores, clientes, proveedores...) y la ventaja competitiva que sigue la empresa (diferenciación, liderazgo en costos o enfoque). Así como la influencia que ha podido tener la pandemia en la estrategia de la empresa.

Cabe recordar, que toda la información que se utilice en la realización del cuestionario, tiene como finalidad la realización de una investigación para el Trabajo de Fin de Grado y que cualquier dato que no se desee que salga, no se hará público.

ENTREVISTA

- 1- Antes que nada, me gustaría que realizases una breve introducción sobre tu mismo. Nivel de estudios, tiempo en la empresa...**

Buenos días soy Tino, graduado en empresariales. Tengo un máster de dirección general, también de empresas; a parte, tengo otro de marketing y comunicación. Y soy la tercera generación que está al frente de esta empresa empezó mi abuelo, luego la llevaron mi tío y mi padre y ahora estoy yo.

- 2- Ahora que conocemos un poco más, me gustaría que explicaras un poco sobre la historia de la empresa, así como su misión y visión de esta.**

Mercader es una empresa que fabrica horchata y granizados, y estamos metidos en el mundo de alimentación con todas las seguridades y certificados alimentaria que eso conlleva. Exportamos a unos cuantos países entre Estados Unidos y Europa. Aparte, tenemos acuerdos con líderes a nivel europeo para enviar a diferentes países en promociones concretas donde ciertas cantidades cerradas para sus promociones.

Respecto a la misión, sería ser la tercera generación que se cargue la empresa, verdad? Porque dicen que se queda la primera, la crea la segunda, la tercera... Nuestra misión es intentar que siga creciendo y la visión es bueno, la visión es muy compleja porque tenemos un plan estratégico 2018-2022 que se fue al garete con la pandemia. Ahora vamos un poco a golpe de timón, un poco viendo cómo se arregla todo.

No nos ha ido mal la pandemia, porque sí que es verdad que la gente se encierra en casa, pero gran parte de nuestra ventas van a la gran distribución. Al final la visión de la empresa es hacerla más sostenible a largo plazo, ser más ecológico posible. De hecho, hemos plantado más de una planta fotovoltaica en el techo.

3- Ahora procederemos a ver la tipología de Miles & Snow, y el peso que esta representa para la empresa. Para cada tipo de comportamiento, se le atribuye un tipo de estrategia organizacional para el mercado elegido. Y así establecieron los cuatro diferentes modelos, siendo estos: defensores, analizadores, prospectores y reactores. En su estudio se encontró un cuarto tipo, el cual hace referencia a lo que se podría conocer por ‘fracaso estratégico’. Piensa usted que su industria podría englobar estos cuatro tipos de empresas? En cuál cree usted que encajaría más?

Personalmente, yo pienso que he sido prospector a la vez que redactor. Dado que hemos intentado hacer cosas y nos han salido, de hecho hemos hecho muchas, cosas con horchata y con fruta, chocolate, vainilla o al intentar hacer todo esto que se está haciendo en el mercado de bifrutas. Además, el hecho de que intentamos hacer cosas con base horchata fue una innovación que no funcionó. El primer año no nos fue mal, pero luego ya no se mantuvo en el mercado.

Ahora estamos en un momento de intentar consolidar lo que tenemos. Al final al final cada zapatero a sus zapatos por eso estamos siendo ahora más defensores. Ahora estamos abiertos a nuevas oportunidades, sobre todo porque se está abriendo ahora un amplio nicho en bebidas vegetales, donde nosotros somos especialistas en chufa y de verdad que estamos intentando con otros cereales tipo avena o tipo almendra, intentar hacer bebidas vegetales. Aunque al final no somos especialistas en esto y conlleva más tiempo de lo que parece.

Ahora voy a proceder a realizar un par de cuestiones, y quiero que me califiques del 1 al 10, siendo el 10 el valor más alto, en qué situación crees que se encuentra la empresa frente a estas partes. Siendo la primera propuesta y con la que estás completamente de acuerdo un 1 y la segunda si estás completamente de acuerdo un 10. Siendo el 5 un punto intermedio.

1º Como calificarías el terreno de actividad de la empresa:

- **Estrecho donde existen áreas relacionadas y con pocas perspectivas de ser ampliado.**
- **Amplio con un continuo desarrollo.**

Un 4

2ª Cuando te sientes amenazado por el resto de las empresas del sector, intentas:

- **Estudiar a fondo la posible evolución que estas puedan llegar a tener.**
- **Estudiar los eventos que puedan llegar a ocurrir a nivel general.**

Un 5, es un mix entre ambos.

3ª La manera más eficiente de enfrentarse al resto de compañías es:

- **Una innovación de los productos existentes que atraigan nuevos compradores.**
- **Una resistencia con los productos actuales con mejoras de precio y servicio.**

Un 9, porque yo he fracasado evolucionando. Me ha costado pasta y claro, al final me he hecho conservador a base de palos. No voy a hacer lo que no sé hacer porque he hecho muchas cosas, dado que al final no ha llegado a prosperar.

4ª Ahora mismo Mercader plantea su crecimiento:

- **Ganando cuota de mercado.**
- **Desarrollando de nuevos productos y mercados.**

Un 1, innovando lo único que consigues es que tengas un producto con un poco de valor añadido ganando un poco de más de dinero con ese producto. Al final como más vas a crecer es consiguiendo más clientes, porque lo otro tiene que funcionar. 90 de cada 100 innovaciones fracasan, entonces es muy complicado, a parte que cuando funciona tiene que consolidarse en el mercado.

5ª La opinión de Mercader sobre nuevas oportunidades que surjan es de:

- **Debemos aprovecharlas cuanto antes.**
- **Se debe analizar y estudiar detenidamente.**

Un 3. Si surgen nuevas oportunidades, pienso que lo mejor es lanzarse a aprovecharlas.

6ª Respecto a la tecnología de la empresa:

- **Tiene tecnología que es eficiente en costes.**
- **Tiene tecnologías que son más flexibles e innovadoras.**

Un 2. Es un mercado que vas al céntimo, vas al tercer dígito, es decir a milésima del céntimo.

7ª El núcleo tecnológico de la empresa:

- **Es desarrollado y semejante.**
- **Es múltiple, diferentes componentes.**

Un 1. Aquí cada maestrillo tiene su librillo. Todos hacemos horchata, todos hacemos lo mismo pero cada uno da sus matices a sus fórmulas y cada uno intenta imponer su sabor en el mercado.

8ª La rutina en el proceso de la empresa es

- **Bajo, la gente es la que marca el ritmo**
- **Alto, la tecnología marca el ritmo**

Un 9.

9ª La tecnología es:

- **El esfuerzo en su mejora continua, ha reducido sus costes a niveles muy competitivos.**
- **Sus costes no son bajos nos permite hacer trabajos únicos en el mercado.**

Un 1, al final vamos al céntimo.

10ª Las personas que tienen más peso en la empresa:

- **Son expertos de las áreas de producción y finanzas.**
- **Son expertos de las áreas de Marketing.**

Un 5, empresa familiar que estamos en todo.

11ª Las personas que tienen un puesto más elevado:

- **Es personal contratado de fuera de empresa.**
- **Son ascensos de dentro de la misma empresa.**

Un 5, es un mix

12ª La planificación en esta empresa es:

- **Abierta, se hace difícil de determinar antes que la acción.**
- **Rigurosa y a priori.**

Un 1, somos una empresa de campaña. Si el calor aprieta, se va más fuerte y lo que paso el año anterior, poco tiene que ver con lo que pase esta temporada. Depende del sol, lluvia. Siempre planeas unos stocks mínimos pero luego vas viendo.

13ª La organización de la empresa tiene una estructura:

- **Por funciones.**
- **Por productos/clientes.**

Un 2.

14ª La forma de ejercer el control en la empresa es:

- **Un control descentralizado.**
- **Un control centralizado.**

Un 10.

15ª La organización dentro de la empresa es:

- **Compleja y resolución de conflictos mediante relaciones personales.**
- **Mecanismos simples y resolución de conflictos a través de canales jerárquicos.**

Un 10, es una empresa familiar.

16ª La manera de comparar el resultado de la empresa, se realiza a través de:

- **Comparación respecto años anteriores.**
- **Comparación respecto al resto de competidores.**

Un 3.

17ª El núcleo de la empresa de personas influyentes:

- **Es bastante estable.**
- **Varía bastante según los acontecimientos.**

Un 2

Ahora hablaremos sobre Porter, y las cinco fuerzas, por ello empezaremos hablando sobre los clientes:

¿Alguna vez has pensado en el poder real de tus clientes?

Al final los clientes son los que de verdad tienen el poder en nuestra industria.

Perfecto, y ¿Piensas que hay algunos pocos pueden lograr una bajada de precios?

A ver, a veces cuando he tenido un cliente, he tenido que renunciar a mi beneficio, con tal de que esa cantidad de volumen me pague los costes industriales. Es una estrategia que a veces hay que seguir porque es un volumen grande y los costes industriales son los que son. Lo que no puedes permitir es que todos los clientes sean de ese tipo. Algún cliente te puede condicionar, pero esa cantidad debe de ser muy alta. Al final pierdes más perdiéndolos que dejándoles el producto a precio coste.

¿Qué tan importante es tu producto o servicio para tus consumidores?

Sí, yo tengo tres máximas. Primero tiene que ser seguro, luego tiene que estar bueno que tenga calidad, y finalmente envaso. Si no se da la primera, no se pasa a la siguiente fase. Al final, estas en un mercado donde al juez no lo puedes engañar que es en este caso el

paladar. Si esta malo, no vuelven. Puedes comprar un móvil y que vaya mal, pero respecto al paladar o te gusta o no.

¿Podrían tus consumidores cambiar de horchata? ¿Cuánto les costaría hacerlo?

Depende, nosotros tenemos una parte de negocio que está hecho marca Mercader, y luego hay una parte con gran volumen que no es marca, es decir, es marca blanca. Todos los años vas a subasta e intentas ganar y en este segundo caso la gente no es crítica como en el primer caso, al tratarse de marca blanca, que es a lo que ellos te exigen.

Respecto al poder de los competidores ¿Busca conocer quiénes son tus competidores?

Intento saber cómo se mueven, que es lo que hacen.

¿Comparas la calidad de tus productos respecto al suyo? ¿Qué distingue a tu empresa de la competencia?

Si, al final buscas saber un poco, estar al tanto de los que te rodean.

¿Crees que estos tienen una fuerza superior en el mercado que su compañía?

Alguno sí.

Piensas que esta rivalidad: ¿Fomenta la bajada de precios? ¿Mejora la calidad de los productos? ¿Fomenta la introducción de nuevos productos? ¿Incrementa campañas con los comerciales?.

Si, y bueno al final respecto a la calidad, lo que nos diferencia es que cada uno tiene un sabor diferente. Al final es como las cervezas, cada uno tiene su sabor y cada uno tiene una preferencia. En este sector el marketing no es lo fuerte, a mí me interesa que me compren que es en donde voy a estar más fuerte.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores ¿Es favorable para nuevas empresas el mercado en el que te ubicas?

El mercado pienso que está bastante saturado como para que aparezcan nuevos productores de horchata. Somos unos cinco actores y hace nada se retiró una empresa del sector.

¿Existen barreras de entrada como patentes, derechos?

Tanto de maquinaria como de hacer marca, es decir el sabor que le quieras dar.

Ahora, respecto al poder de los proveedores, ¿Cuántos proveedores tiene Mercader?

Proveedores tengo bastantes pero de peso tendré 8 o 9, es decir estos representa un 80 por ciento.

¿Piensa que sus proveedores tienen un poder fundamental en su empresa?

Al final tienen mucho poder los clientes, si me aprietan a los de arriba, he de apretarles yo. Por esta razón siempre intento busca proveedores que no sean muy grandes y donde yo tenga que ser un peso importante para ellos igual que ellos lo son para mí.

Ahora respecto a la amenaza productos sustitutivos ¿Es fácil para tus clientes sustituir la horchata?

Sí, como se está sustituyendo cualquier producto en el mercado. Antiguamente en el mercado existía la horchata y nada más. Pero ahora la horchata se puede sustituir por cualquier bebida vegetal hasta un té, un limón, una coca-cola. Antiguamente era más complicado, hay mucha variedad en el mercado.

Hay una teoría que explica que son 5 fuerzas (+1), el Gobierno. Esto sucede porque el gobierno tiene una gran cabida para intervenir o apoyar tanto de forma directa como indirecta en muchas partes de la industria.

Si es cierto que el gobierno puede ayudar cuando estas empezando, pero cuando estas más asentado que no innovas, vas a la par que los demás.

Ahora, respecto a las ventajas competitivas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, ¿dónde colocarías a Mercader?

Dentro de la estrategia competitiva de Porter, pienso que mercader encaja más en enfoque. Al final tienes a Chufi que viene de Lactalis, al ser una empresa grande tendrá un liderazgo en costes. Pero no me fijo en los costes de los demás yo intento ser lo más productivo posible.

Ahora respecto al enfoque donde se centra mejor mercader?

Mercader vería centrarse en un mercado suficientemente grande con 40 millones de litros y con un objetivo de obtener al menos un 15% del mercado, es decir unos 6-7 millones de litros en ventas.

Que estrategia vería mejor? Liderazgo en costos o diferenciación

Diferenciar en cuanto a calidad ya lo hacemos, la única diferencia es diferenciar en cuanto a marca. Con esa marca intentar tener una rentabilidad bastante buena para luego apoyarte haciendo marcas blancas que son las que te ayudan a pagar los costes industriales.

Respecto a la teoría de atrapados en la mitad. En su industria, piensa que las grandes compañías tienden a utilizar un liderazgo en costes mientras que las más pequeñas una diferenciación o segmentación de mercado?

Quitando a Chufi, pienso que el resto de las empresas estamos ahí segmentando el mercado, peleándonos unos con los otros.

Finalmente, respecto al COVID-19. ¿Cómo ha afectado el COVID-19 en su sector? ¿Cómo os visteis afectados? ¿Durante el transcurso de la pandemia, habéis tenido un cambio de estrategia?

Cuando el COVID vino, nosotros teníamos tres canales de venta. La gran distribución, luego vendemos horchata a granel para otra gente que necesitan horchata para hacer helados o quieren la horchata, y luego está el canal de hostelería que es un poco la matriz del negocio, que es de donde empezó todo. La parte de hostelería que fue la más castigada durante el COVID, esa matriz que nos pesa sobre un 10% de la facturación se pudo sobreponer gracias al crecimiento que hubo en las otras dos.

A pesar de ello, nuestra visión estratégica sí que se vio más perjudicada, porque al final tienes en mente otra forma de crecimiento.

ANEXO 3. ENTREVISTA LEMONGRASS

Buenos días, soy Álvaro López-Elum Alcayde y se va a proceder a realizar una entrevista para Trabajo de Fin de Grado sobre las estrategias competitivas y su valor fundamental en la misión de las empresas. Es por ello que para la parte de investigación he decidido contactar con diferentes gerentes de empresas para respondan un par de preguntas.

El cuestionario, principalmente trata sobre la teoría de Miles & Snow, y la de Porter. Con la primera teoría buscaría ver la estrategia organizacional que lleva la empresa y la situación en la que se encuentra según esta teoría. Por la otra parte, con la de Porter, me gustaría contestar sobre las 5 fuerzas que involucran a la empresa (competidores, clientes, proveedores...) y la ventaja competitiva que sigue la empresa (diferenciación, liderazgo en costos o enfoque). Así como la influencia que ha podido tener la pandemia en la estrategia de la empresa.

Cabe recordar, que toda la información que se utilice en la realización del cuestionario, tiene como finalidad la realización de una investigación para el Trabajo de Fin de Grado y que cualquier dato que no se desee que salga, no se hará público.

ENTREVISTA

- 1- Antes que nada, me gustaría que realizases una breve introducción sobre tu mismo. Nivel de estudios, tiempo en la empresa...**

Buenos días, soy Guillermo Cárceles, gerente de todo el grupo Lemongrass, aparte de socio. Me asocie con unos inversores de Israel, y creamos el primer restaurante que abrió sobre el año 2010. Somos una franquicia que con el paso de los años nos hemos estructurado como tal, hay una central de la franquicia que se llama Tavo Franquicia SL, que es la que lleva las riendas de lo que lleva la franquicia. Esta empresa tiene la patente para lo que lleva abrir más restaurantes a nivel nacional y luego somos los que organizamos el tema con las tiendas, lo que se refiere a proveedores, tema de marketing, búsqueda de franquiciados, locales, cobro de royalties. Damos servicio a todas las tiendas.

Por un lado soy el gerente y llevo el tema de las franquicias y por otro, además tenemos restaurantes propios que los explotamos nosotros mismos y de esa forma los mantenemos, aparte de porque son rentables, porque nos permite estar en el día a día del mercado y no ser solamente franquiciadores, sino que en todo momento sirve de estudio y desarrollo para todo.

2- Ahora que conocemos un poco más, me gustaría que explicaras un poco sobre la historia de la empresa, así como su misión y visión de esta.

La visión de Lemongrass es poder expandirse a nivel nacional, actualmente estamos en Valencia, Castellón, Alicante, Madrid y Barcelona. Lo que verdaderamente me gustaría, es que vía franquicias, abrir en otros puntos de España.

La misión actualmente, por otro lado, es que los restaurantes sean rentables a corto plazo, ya que la pandemia ha afectado bastante a todo el sector de la hostelería, lo que nos hemos dedicado es a intentar mantenernos. Y por otra parte a medio plazo, la misión de un restaurante es vender la mayor cantidad posible y generar beneficios.

3- Ahora procederemos a ver la tipología de Miles & Snow, y el peso que esta representa para la empresa. Para cada tipo de comportamiento, se le atribuye un tipo de estrategia organizacional para el mercado elegido. Y así establecieron los cuatro diferentes modelos, siendo estos: defensores, analizadores, prospectores y reactores. En su estudio se encontró un cuarto tipo, el cual hace referencia a lo que se podría conocer por ‘fracaso estratégico’. Piensa usted que su industria podría englobar estos cuatro tipos de empresas? En cuál cree usted que encajaría más?

Verdaderamente no sé lo que puedo llegar a ser, pero la idea que se lleva es la de centrarse en nuestro propio negocio, analizando lo que funciona y lo que no funciona en el propio restaurante, centrándonos mucho en nosotros. Siempre hay que tener en cuenta también, ver lo que hacen otros restaurantes, ver lo que funciona fuera, pero realmente es ver lo que funciona a nosotros, para luego céntranos en eso y que eso lleve a sacarlo de la mejor manera posible.

Por esta razón siguiendo el patrón de una de las cuatro empresas que has dicho, diría que ahora seríamos analizadores, aunque hemos sido una empresa más o menos prospectora dado que cuando lo creamos fue un modelo de negocio más o menos nuevo que presentaba a los clientes nuevos.

Ahora voy a proceder a realizar un par de cuestiones, y quiero que me califiques del 1 al 10, siendo el 10 el valor más alto, en qué situación crees que se encuentra la empresa frente a estas partes. Siendo la primera propuesta y con la que estás completamente de acuerdo un 1 y la segunda si estás completamente de acuerdo un 10. Siendo el 5 un punto intermedio.

1º Como calificarías el terreno de actividad de la empresa:

- **Estrecho donde existen áreas relacionadas y con pocas perspectivas de ser ampliado.**
- **Amplio con un continuo desarrollo.**

Un 8. Es muy amplio respecto al tipo de personas al que va dirigido, debido a que por ejemplo lo que se refiere al tipo de cliente, aquí puede venir gente de 14 o 15 años, gente joven que no se quiera gastar mucho y se quiera llevar un plato con una base sin añadir más ingredientes, o para llevar con sus amigos; gente un poco más mayor alrededor de 20 25 años que venga con su pareja, su novio, novia, incluso con grupo amigos; matrimonios jóvenes también con hijos y por eso implementamos el menú infantil; y luego gente más mayor aunque es la que menos, pero aún así viene gente de 70 años a comer, poca pero viene.

2ª Cuando te sientes amenazado por el resto de las empresas del sector, intentas:

- **Estudiar a fondo la posible evolución que estas puedan llegar a tener.**
- **Estudiar los eventos que puedan llegar a ocurrir a nivel general.**

Un 8, teniendo en cuenta que esto es un restaurante.

3ª La manera más eficiente de enfrentarse al resto de compañías es:

- **Una innovación de los productos existentes que atraigan nuevos compradores.**

- **Una resistencia con los productos actuales con mejoras de precio y servicio.**

Un 7, dado yo intento hacer las dos cosas. Aunque si es cierto que por una parte, nuestro menú es muy estable, y por tanto no solemos meter cosas nuevas, entonces yo no voy cambiando y ampliando el menú cada dos por tres. Funcionamos con el menú, tenemos las especialidades y en verdad lo único que hemos añadido es una sopa, que la pusimos hace 6 meses porque había mucha demanda, es algo muy nuevo y que ha tenido muy buen resultado pero siempre mantenemos lo que tenemos pero siempre haciendo lo mejor posible. En este caso hemos tenido que aumentar los precios por la situación de inflación actual, tanto por el tema eléctrico como por el del cereal.

4ª Ahora mismo Lemongrass plantea su crecimiento:

- **Ganando cuota de mercado.**
- **Desarrollando de nuevos productos y mercados.**

Un 1, ganando cuota de mercado.

5ª La opinión de Lemongrass sobre nuevas oportunidades que surjan es de:

- **Debemos aprovecharlas cuanto antes.**
- **Se debe analizar y estudiar detenidamente.**

Un 5. Yo diría de aprovecharlas cuanto antes, aunque si es cierto que si se te presenta una nueva forma para el negocio, lo importante es analizarla detenidamente para analizarlo detenidamente. Esto quiere decir que en el momento que haya una oportunidad cogerla, pero siempre con un previo análisis de cómo va a funcionar para la empresa y si tiene sentido realizarla.

6ª Respecto a la tecnología de la empresa:

- **Tiene tecnología que es eficiente en costes.**
- **Tiene tecnologías que son más flexibles e innovadoras.**

Un 7, dado que estamos invirtiendo en una web que es innovadora y nada barata, para realizar pedidos online y que dependiendo de los alérgenos, intolerancias y demás, al usuario le resulte más fácil pedir con nosotros debido a que la misma web le servirá de ayuda.

7ª El núcleo tecnológico de la empresa:

- **Es desarrollado y semejante.**
- **Es múltiple, diferentes componentes.**

Un 1. Es un restaurante

8ª La rutina en el proceso de la empresa es

- **Bajo, la gente es la que marca el ritmo**
- **Alto, la tecnología marca el ritmo**

Un 2. La gente marca el ritmo

9ª La tecnología es:

- **El esfuerzo en su mejora continua, ha reducido sus costes a niveles muy competitivos.**
- **Sus costes no son bajos nos permite hacer trabajos únicos en el mercado.**

Un 1.

10ª Las personas que tienen más peso en la empresa:

- **Son expertos de las áreas de producción y finanzas.**
- **Son expertos de las áreas de Marketing.**

Un 1. Al final estamos en la empresa el responsable de operaciones y yo, que es más tema de producción y administración. Y marketing al final lo tenemos contratado con una empresa externa.

11ª Las personas que tienen un puesto más elevado:

- **Es personal contratado de fuera de empresa.**
- **Son ascensos de dentro de la misma empresa.**

Un 5, es un mix. Antes solía hacer más ascensos pero actualmente estoy teniendo contratación directa. Porque lo de los ascensos, al final solía ascender a camareros que veía espabilados, los subía a encargados pero al final decidí cortar por lo sano y contactar directamente a gente externa.

12ª La planificación en esta empresa es:

- **Abierta, se hace difícil de determinar antes que la acción.**
- **Rigurosa y a priori.**

Un 8.

13ª La organización de la empresa tiene una estructura:

- **Por funciones.**
- **Por productos/clientes.**

Un 1.

14ª La forma de ejercer el control en la empresa es:

- **Un control descentralizado.**
- **Un control centralizado.**

Un 4. Porque al final cada local tiene su propio control, sí que es cierto que yo ejerzo el control pero tengo a mis encargados y en cada local tienen bastante responsabilidad.

15ª La organización dentro de la empresa es:

- **Compleja y resolución de conflictos mediante relaciones personales.**
- **Mecanismos simples y resolución de conflictos a través de canales jerárquicos.**

Un 9.

16ª La manera de comparar el resultado de la empresa, se realiza a través de:

- **Comparación respecto años anteriores.**
- **Comparación respecto al resto de competidores.**

Un 2.

17ª El núcleo de la empresa de personas influyentes:

- **Es bastante estable.**
- **Varía bastante según los acontecimientos.**

Un 2.

Ahora hablaremos sobre Porter, y las cinco fuerzas, por ello empezaremos hablando sobre los clientes:

¿Alguna vez has pensado en el poder real de tus clientes?

A ver si, para nuestro negocio, el cliente significa todo. Es decir, al final el cliente es quien decide si le llega a gustar o no nuestro producto.

Perfecto, y ¿Piensas que hay algunos pocos pueden lograr una bajada de precios?

No. Aunque si es cierto que puntualmente realicemos descuentos en torno a clientes que han estado consumiendo durante cierto periodo en nuestros restaurantes. Por ejemplo, aquí siempre viene, entre tres a cuatro días a la semana, una persona que la conocemos porque viene bastante, entonces como sabemos lo que se pide, a lo mejor un día se le invita a un café, se le hace un descuento. También si se hacen pedidos muy grandes, se le invita a la bebida o algún tipo de descuento. Aunque esto es puntual.

¿Podrían tus consumidores cambiar de restaurante? ¿Qué tan importante es tu producto para tus consumidores?

Aunque si es cierto que puedan cambiar, nuestro tipo de comida es muy específico y no es tan genérico como otras cadenas de restaurantes. Si quiere nuestro producto tiene que venir a nuestro restaurante, no es un bar de tapas que puede encontrarlo en cualquier calle por Valencia.

Respecto al poder de los competidores ¿Busca conocer quiénes son tus competidores?

A ver no lo busco, pero se quiénes son y sé que existen.

¿Comparas la calidad de las comida respecto a la suya? ¿Qué distingue a tu empresa de la competencia?

No. Dado que al final pienso que nos distinguimos de los demás competidores por la calidad de nuestros productos.

Piensas que esta rivalidad: ¿Fomenta la bajada de precios? ¿Mejora la calidad de los productos? ¿Fomenta la introducción de nuevos productos? ¿Incrementa campañas con los comerciales?.

No llega a fomentar una bajada de precios, sino una mejora del servicio es lo que destacaría. También es cierto que puede llegar a fomentar una introducción de nuevos productos. Y por último llega a incrementar campañas de marketing.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores ¿Es favorable para nuevas empresas el mercado en el que te ubicas?

Entrar en el mundo de la restauración puede que sea fácil para nuevos competidores porque no existen muchas barreras de entradas para que entren. Al final la comida es muy genérica y por lo tanto es bastante complicado patentar la comida, puedes patentar la marca, ni si quiera el saber hacer o la forma de cocinar.

¿Existen presión por nuevos competidores?

A ver, siempre hay una mínima presión, siempre tienes que estar alerta de nuevas apariciones en nuestro entorno.

Ahora, respecto al poder de los proveedores, ¿Cuántos proveedores tiene Lemongrass?

Entorno a 20 proveedores.

¿Piensa que sus proveedores tienen un poder fundamental en su empresa?

Personalmente, en realidad pienso que tengo más poder sobre ellos que ellos sobre mí. Porque al ser una cadena, ellos son los que van un poco por detrás de mí. En el caso de que yo dejara de comprarles, les dejo de comprar en toda la cadena y por tanto les puedo hacer daño. En realidad mucho poder no tiene ellos.

¿Es único el producto que ellos te proveen?

No, en absoluto por eso tengo el poder, al poder encontrar más proveedores alternativos.

¿Te resultaría costoso cambiar de proveedor?

No sería costoso, aunque si es cierto que el proceso sería costoso porque hay que analizar. Primero hay que buscarlo y encontrar la posible alternativa, luego analizar precios, luego implementarlo en toda la cadena y por tanto se tardaría un par de meses porque también tienes que ver la forma de organizar el tema de repartos, horarios de pedidos, formas de pago, informar a todas las cocinas ...

Ahora respecto a la amenaza productos sustitutivos ¿Es fácil para tus clientes sustituir Lemongrass?

Aunque si es cierto que cambiar de restaurante es fácil, el tipo de comida que ofrecemos con la calidad que corresponde, no es tan fácil de encontrar. Al final es un sector donde tienes diferentes tipos de comida, pero comida thai en especial, pero como comida, tienes múltiples restaurantes donde elegir comer.

Hay una teoría que explica que son 5 fuerzas (+1), el Gobierno. Esto sucede porque el gobierno tiene una gran cabida para intervenir o apoyar tanto de forma directa como indirecta en muchas partes de la industria.

En el caso de restaurantes no es muy típico, en tema de restaurantes y si afecta algo, nos afecta a todos los demás por igual. Si que es cierto que en tema más industrial puede tener más cabido prometiendo subvenciones, pero en nuestro sector no.

Ahora, respecto a las ventajas competitivas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, ¿dónde colocarías a Lemongrass?

Diferenciación. Al final nosotros somos muy específicos: comida tailandesa que no hay mucha, luego cocineros tailandeses, también cocinar este tipo de comida te lo puedes hacer pero no va a ser igual por algunos ingredientes que tenemos... También el tema wok abierto al público.

¿Buscas destacar una o varias características del producto?

Comida sana lo primero, producto fresco. Cocina a la vista, luego las salsas son caseras dado que las hacemos nosotros. Entonces por otro lado la gente ve en todo momento lo que está comiendo y como se hace lo que le da más tranquilidad.

¿Con esto crees que se aumenta la fidelización?

Si.

En que ámbito de su industria, cree que es más fácil conseguir una diferenciación:

En nuestro caso es un mix. Por una parte tenemos el producto que es lo más importante pero el servicio que se le da al cliente es muy importante porque aunque el producto este muy bien si te tratan mal, ya no vas a volver. Aunque nuestra diferenciación se centra en la calidad de nuestro producto

Finalmente, respecto al COVID-19. ¿Cómo ha afectado el COVID-19 en su sector? ¿Cómo os visteis afectados? ¿Durante el transcurso de la pandemia, habéis tenido un cambio de estrategia?

El Covid-19 claramente la facturación ha caído muchísimo. Los meses de confinamiento cierre total y en el 2020 pudo caer la facturación alrededor del 70-75% respecto al año anterior y ya en el 2021 nos fuimos recuperando pero aun así hubo cierres con toques de queda, reducciones de aforos ... pero aun así cayó bastante respecto al 2019 con casi una diferencia del 50%. Pero ya no solo en nosotros ha sido mala, ha sido en la restauración en general. Respecto a nuestra estrategia, yo centre todos los esfuerzos en tema del delibery y temas para llevar, pero aun así fue duro.

ANEXO 4. ODS

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con los ODS más relacionados



A continuación realizaremos una reflexión sobre los ODS. Los ODS, son unos objetivos de desarrollo sostenible que fueron creados en el 2015 a través de la ONU, Organización de las Naciones Unidas, por los representantes de los países líderes a nivel mundial, con el objetivo de eliminar la pobreza, preservar el mundo en el que vivimos y asegurar el bienestar de todos los ciudadanos. Los estados miembros de las Naciones Unidas, estipularon 17 objetivos.

Los ODS, son unos objetivos que pretenden realizar un cambio alto y ordenado hacia una economía global más sostenible, por ello al igual que la sociedad persigue cumplir con los objetivos, a continuación se procederá a explicar la relación existente entre el presente trabajo y los ODS.

El objetivo principal con el que se puede relacionar el presente trabajo es sobre el buen trabajo y el crecimiento económico, este sería el objetivo número 8. El objetivo general que se persigue es promover el incremento económico igualitario y sostenible, con un buen empleo y el trabajo para todos. Para ello, este objetivo buscaría lograr altos niveles de productividad, una mejora de la producción y del consumo, lograr un empleo pleno y productivo, adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar trabajos forzados entre otras cosas.

Por otro lado, el objetivo sobre la producción y el consumo responsables, es decir el objetivo 9, es otro que está relacionado con el trabajo. Esto es debido a que se pretende garantizar diferentes modalidades de producción y consumo que sean sostenibles. Para ello se buscaría entre otras cosas lograr una gestión y uso, tanto sostenible como eficiente, de los recursos naturales y lograr una gestión ecológicamente racional.

Finalmente otro objetivo relacionado es el de crear alianzas para lograr objetivos, este se recoge en el objetivo 17. Aquí se persigue que exista una unión a nivel global con el fin de que todos actúen para conseguir los diecisiete objetivos. Por ello, las metas que se persiguen son la de intentar ayudar a aquellos países que están en vías de desarrollo, que los países más desarrollados cumplan con los objetivos pactados y mejorar la cooperación tanto nacional como internacional.