



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León**

Grado en Comercio Internacional

Curso 2015/2016

**EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE
GAFAS DE SOL: LUXOTTICA Y HAWKERS**

**THE BUSINESS ENVIRONMENT OF SUNGLASSES
MANUFACTURERS: LUXOTTICA AND HAWKERS**

Realizado por la alumna Dña. Eva González Fernández

Tutelado por el Profesor D. José Luis Ferreras Méndez

León, julio de 2016

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN	6
2. ABSTRACT	6
3. INTRODUCCIÓN	7
4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	8
4.1. OBJETO DEL TRABAJO	8
4.2. METODOLOGÍA UTILIZADA	9
5. EL ENTORNO DE LA EMPRESA	10
5.1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN	10
5.1.1. Tipos de entorno	11
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA	12
6.1. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	12
6.1.1. El perfil estratégico del entorno	12
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	14
7.1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	14
7.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	18
7.2.1. Análisis de la estructura de la industria	18
7.2.1.1. La amenaza de entrada de competidores potenciales	20
7.2.1.2. La amenaza de productos sustitutivos	24
7.2.1.3. El poder negociador de proveedores y clientes	25
7.2.1.4. La rivalidad entre competidores existentes	26
7.2.1.5. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas	28
7.2.2. Los grupos estratégicos	28
8. EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	30
8.1. HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN EL ANÁLISIS INTERNO	30
9. LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	31
9.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	32
9.2. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS	34
10. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE GAFAS DE SOL: EL CASO DE LUXOTTICA Y HAWKERS.....	35
10.1. INTRODUCCIÓN	35

10.2. DELIMITACIÓN DEL SECTOR DE LA ÓPTICA	36
10.2.1. Italia, epicentro de la industria óptica.....	38
10.2.2. El sector óptico español.....	41
10.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	42
10.3.1. Perfil estratégico del entorno global de las empresas de gafas de sol	42
10.3.1.1. Dimensión político-legal	43
10.3.1.2. Dimensión económica	45
10.3.1.3. Dimensión socio-cultural.....	47
10.3.1.4. Dimensión tecnológica	48
10.4. ATRACTIVO DEL SECTOR DE LAS GAFAS DE SOL.....	49
10.4.1. Análisis de la estructura de la industria	50
10.4.1.1. La rivalidad entre competidores existentes	50
10.4.1.2. La amenaza de entrada de competidores potenciales	55
10.4.1.3. El poder negociador de proveedores y clientes	59
10.4.1.4. Resultados del análisis de la industria	61
10.4.2. Los grupos estratégicos del sector	62
10.5. LUXOTTICA	64
10.5.1. Historia	64
10.5.2. Matriz DAFO de Luxottica.....	67
10.5.3. Acciones estratégicas de Luxottica.....	68
10.5.4 Análisis de resultados Luxottica.....	72
10.6. HAWKERS.....	73
10.6.1. Historia	73
10.6.2. Matriz DAFO de Hawkers.....	75
10.6.3. Acciones estratégicas de Hawkers.....	77
10.6.4. Análisis de resultados Hawkers.....	79
10.7. COMPARATIVA ENTRE LUXOTTICA Y HAWKERS	81
11. CONCLUSIONES	82
12. REFERENCIAS	85

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 9.1: La empresa multinacional: tipos y características	32
Cuadro 10.1: Matriz DAFO de Luxottica.....	67
Cuadro 10.2: Matriz DAFO de Hawkers.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Entorno general y entorno específico.....	11
Figura 6.1: Perfil estratégico del entorno	13
Figura 7.1: Representación de una industria	16
Figura 7.2: Representación de negocios en la misma industria.....	17
Figura 7.3: Concepto de mercado.....	18
Figura 7.4: El modelo de las cinco fuerzas de Porter	19
Figura 7.5: Influencias que ejercen los factores competitivos en el atractivo de la industria	20
Figura 10.1: Delimitación del sector óptico	37
Figura 10.2: Perfil estratégico del entorno de las empresas de gafas de sol.....	43
Figura 10.3: Nuevo prototipo de <i>Google Glass</i>	49
Figura 10.4: Ofertas de gafas en ópticas	51
Figura 10.5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector de las gafas de sol	62
Figura 10.6: Mapa de grupos estratégicos del sector de las gafas de sol	63
Figura 10.7: Negocios minoristas propiedad de Luxottica.....	65
Figura 10.8: Marcas de Luxottica.....	66
Figura 10.9: Nuevos materiales en las gafas de sol de Ray-Ban.....	70
Figura 10.10: Campañas publicitarias de Ray-Ban y Oakley.....	71
Figura 10.11: Número de <i>likes</i> de las páginas de Facebook de Hawkers y Ray-ban	77
Figura 10.12: Embajadores de marca de Hawkers	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 10.1: Cifra de exportaciones de monturas y gafas de sol italianas.....	39
Gráfico 10.2: Porcentaje de exportaciones por producto	40
Gráfico 10.3: Exportaciones de gafas por continentes	40
Gráfico 10.4: Porcentaje de ingresos en España por producto	41
Gráfico 10.5: Nivel de facturación de las principales empresas del sector en el período 2010-2014.....	52
Gráfico 10.6: Cifra de negocios en 2014 de las principales empresas del sector.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 10.1: Rentabilidad económica (RE)	73
Tabla 10.2: Rentabilidad económica de Hawkers	80

1. RESUMEN

En un contexto globalizado en el que un creciente número de empresas decide ampliar su marco de actuación y operar en regiones foráneas, la rivalidad existente entre las empresas que conforman los distintos mercados es mayor que nunca. En consecuencia, estos factores han provocado que en la actualidad el entorno empresarial se caracterice por la rapidez e imprevisibilidad con la que se producen cambios, obligando a las empresas a reforzar sus conocimientos y a mejorar sus procesos de identificación de oportunidades y amenazas.

En este contexto, el presente trabajo recoge las distintas herramientas de análisis del entorno empleadas por algunas compañías, con el objetivo de llevar a cabo estrategias que les permitan asegurar su supervivencia y la obtención de beneficios en el medio y el largo plazo. Además, este documento plantea un estudio de las empresas fabricantes de gafas de sol con el objetivo de emplear estas herramientas para conocer en detalle los aspectos del sector, los cuales influyen sobre sus estrategias. De igual modo, el análisis de dos de las empresas que operan en dicho mercado muestra cómo las compañías emprenden acciones estratégicas diversas para amoldarse a las fluctuaciones que tienen lugar en el entorno que las rodea.

***Palabras clave:** entorno de las empresas, empresa multinacional, estructura de la industria, atractivo del sector*

2. ABSTRACT

In a globalized context in which an increasing number of enterprises decide to expand their framework of action and operate in foreign regions, rivalry between companies is greater than ever. As a consequence, these factors have caused that nowadays the business environment is characterized by the rapidity and unpredictability in which changes occur, forcing corporations to reinforce their knowledge and improve their process of identification of opportunities and threats that surround them.

In this context, this senior thesis shows the different analytical tools for the business environment used by companies, with the objective of carrying out strategies that will

allow them to ensure their survival and the obtainment of income in the medium and long-term. Furthermore, this document provides a study of sunglasses manufacturers in order to utilise these tools and take a close look at the different characteristics of the sector, which have a great impact on their strategies. Likewise, the analysis of two enterprises that operate in the same market provides an insight into the diverse strategic actions that companies undertake to adapt to the fluctuations that occur in the business environment that surrounds them.

Keywords: *business environment, multinational corporation, industry structure, sector's attractiveness*

3. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno en el que se encuentran las empresas es turbulento, ya que se suelen producir cambios con mucha rapidez e imprevisibilidad y cada vez se requieren conocimientos más extensos, siendo más difícil comprender las distintas variaciones que tienen lugar en el mismo. Las causas de este fenómeno se deben en su mayor parte a múltiples factores derivados de la globalización, ya que ésta ha conllevado a la internacionalización de las actividades de las empresas y al notable incremento de los competidores en los distintos mercados. Por lo tanto, la competencia, la necesidad de formar alianzas estratégicas y la división de las tareas de producción entre distintos países han dado lugar al incremento de la complejidad del entorno. Asimismo, los avances tecnológicos han provocado un aumento del número de innovaciones que han revolucionado diversos sectores industriales, cambiando, por tanto, las reglas del juego y provocando la desaparición de las compañías que no son capaces de realizar predicciones y reaccionar a tiempo.

En consecuencia, muchas empresas se han fijado como objetivo detectar de la forma más precisa posible los cambios del entorno para así poder formular una respuesta coherente que no ponga en peligro la supervivencia de las mismas. Para conseguirlo, se emplean herramientas que sirven para analizar tanto el entorno general como el específico que las rodea, entre las que se encuentra el perfil estratégico del entorno o análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), o el análisis de grupos estratégicos. Además, como las empresas tienen en ocasiones

dificultades a la hora de determinar el entorno específico que las rodea, el modelo de Abell (1980) se presenta como el modo más preciso para realizar una delimitación con éxito y, por lo tanto, es un buen comienzo para analizar correctamente la estructura de la industria de cualquier compañía.

Por consiguiente, este trabajo no solo brindará una explicación de las diversas herramientas de análisis citadas anteriormente, sino que se aplicarán estos conocimientos para estudiar la industria óptica y, en concreto, el entorno de las empresas fabricantes de gafas de sol. Este mercado se encuentra en pleno auge, dado el aumento de la demanda en los últimos años. De igual modo, la entrada de nuevos competidores dedicados a la venta de gafas de sol a bajo precio (como, por ejemplo, Hawkers o Knockaround) hacen que el entorno de las compañías que componen este mercado sea un caso de estudio de alto interés, ya que dichas empresas han encontrado en el análisis de éste una estrategia clave para aprovechar las oportunidades que se les presentan y fortalecerse frente a la creciente rivalidad existente en este mercado y la entrada de nuevos competidores con estrategias totalmente diferentes de las tradicionales.

4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

4.1. OBJETO DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como fin el estudio del entorno que rodea a las empresas multinacionales. Para tal cometido, se plantean una serie de objetivos.

En primer lugar, en el plano teórico se llevará a cabo un análisis de la definición y tipos de entorno existentes. Asimismo, se realizará un estudio de las herramientas de análisis empleadas en el mundo empresarial para identificar las oportunidades y amenazas que la acechan, y que facilitan la elaboración de una respuesta estratégica acorde con las mismas.

En segundo lugar, se proporcionará información sobre el análisis interno que llevan a cabo las compañías, ya que la identificación de sus recursos y capacidades es un paso

necesario para poder explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas que presenta el entorno.

Otro de los aspectos tratados son las empresas multinacionales, desde su definición y tipología hasta los motivos que las conducen a expandirse fuera de las fronteras de sus países de origen. En consonancia con esta línea de planteamiento, también se trata de mostrar el creciente aumento de la internacionalización de los negocios españoles.

Para complementar la parte teórica del trabajo se realiza un estudio detallado del entorno de las compañías dedicadas a la venta de gafas de sol, así como un análisis comparativo de dos empresas asentadas en esta industria, Luxottica y Hawkers, para conocer las similitudes y diferencias que presentan a la hora de tomar decisiones estratégicas de cara a los cambios del entorno. Del mismo modo, se muestran las distintas formas que tiene cada una de ellas para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas que presenta el entorno en el que se encuentran.

4.2. METODOLOGÍA UTILIZADA

Este trabajo está estructurado en dos grandes bloques: primero, una parte teórica y, en segundo lugar, una parte práctica, donde se aplican todos los conceptos previamente definidos a través de un caso de actualidad.

En la primera parte del estudio se han empleado fuentes de información de carácter secundario y documental. En consecuencia, se ha llevado a cabo una metodología de revisión bibliográfica basada en artículos académicos, revistas, manuales, etc. tanto de identidad nacional como internacional y versados sobre el entorno de las empresas, las herramientas de análisis empleadas para dicho cometido y las empresas multinacionales. De este modo, se realiza una síntesis que proporciona una visión general sobre el tema objeto de estudio.

La segunda parte del trabajo tiene como principal objetivo el análisis del entorno de las empresas fabricantes de gafas de sol, así como una comparativa entre las distintas acciones estratégicas emprendidas por dos empresas que actúan en el mismo entorno, Luxottica y Hawkers. Para ello, se han empleado diversas fuentes de información, entre las que se encuentran artículos publicados en diversos periódicos digitales (El País, El

Mundo, Expansión, BBC, etc.), revistas de carácter empírico, documentos publicados por asociaciones de empresarios italianos productores de gafas (ANFAO), informes anuales de compañías del sector y de las empresas estudiadas, datos económicos procedentes de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), documentos técnicos realizados por diversos expertos e instituciones de la industria óptica e información *online*. Cabe destacar que se intentó establecer contacto con Luxottica y Hawkers vía email y telefónica en el segundo caso para obtener más información, sin recibir respuesta alguna.

Finalmente, en las conclusiones se lleva a cabo un análisis comparativo entre las dos empresas elegidas para identificar las distintas acciones emprendidas para hacer frente a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que realizan su actividad empresarial.

5. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

5.1. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

Las empresas no son sujetos aislados, sino que reciben y provocan cambios constantemente en el entorno que las rodea. Por lo tanto, una compañía no puede actuar con total autonomía, puesto que existen factores externos a ella que condicionan sus acciones. Como consecuencia de ello, analizar el entorno circundante a éstas para conocer los posibles retos a los que se enfrentarán en el futuro es de suma importancia.

En una primera aproximación, el concepto de entorno se puede definir como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). No obstante, esta es una definición generalizada que impide realizar un análisis apropiado. Más concretamente, “el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados” (Grant, 2006:102). Según Navas y Guerras (2012), por el mero hecho de ser externos, son factores que escapan al control de la empresa pero que definen el marco contextual en el que ésta desarrolla su actividad y, por tanto, ejercen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial. Como consecuencia de ello, la identificación y el análisis de las variables

que afectan a la empresa, ya sean tanto positivas como negativas, es necesaria para que se pueda diseñar una respuesta acorde con las mismas.

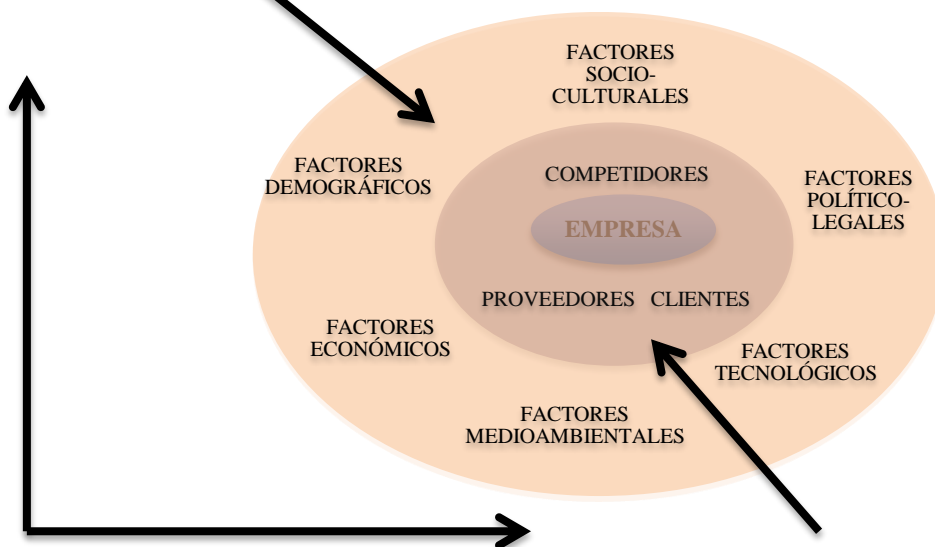
5.1.1. Tipos de entorno

La clasificación más aceptada es la que distingue entre dos tipos de entorno, el general y el específico o competitivo, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5.1: Entorno general y entorno específico

ENTORNO GENERAL:

Sistema socioeconómico que rodea a la empresa



ENTORNO ESPECÍFICO:

Parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

El entorno general está compuesto por todos aquellos aspectos genéricos que afectan a la empresa en mayor o menor medida. Por lo tanto, las tendencias políticas, económicas, legales, medioambientales, sociales y tecnológicas pueden influir, con distintos niveles de intensidad, en el desarrollo de la actividad de las organizaciones.

El entorno específico o competitivo, en cambio, se centra en el sector o en la industria en que la empresa está asentada y desarrolla su actividad. Como consecuencia de ello, en este entorno se analizan las organizaciones que se dedican a ofrecer los mismos

bienes o productos sustitutivos que satisfacen las mismas necesidades que la empresa objeto de análisis.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

6.1. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El análisis del entorno general de la empresa tiene como objetivo identificar los factores externos (nuevas tendencias políticas, económicas, sociales, etc.) que afectan a la actuación de ésta. Sin embargo, este es un análisis que no solo se tiene que llevar a cabo en el momento presente, sino que es importante que se consideren las amenazas y oportunidades del entorno en el futuro, ya que los factores externos experimentan cambios a lo largo del tiempo y las empresas tienen que estar preparadas para futuras eventualidades. Para realizar dicho cometido, las empresas cuentan con herramientas diversas, entre las que cabe mencionar el perfil estratégico del entorno o análisis PESTEL.

6.1.1. El perfil estratégico del entorno

La primera traba que encuentran las empresas a la hora de realizar un análisis del entorno general es dilucidar entre aquellos factores que tienen una mayor relevancia e impacto en el éxito o el fracaso de la estrategia empresarial y aquellos que, por el contrario, no van a ser relevantes.

Una buena forma de comenzar a diferenciar los factores clave del entorno o motores clave del cambio (Johnson, Scholes y Whittington, 2006) de aquellas variables irrelevantes es a través de una limitación geográfica, es decir, dependiendo del ámbito geográfico en el que la empresa lleva a cabo su actividad, unas variables cobrarán mayor relevancia que otras. Por tanto, se distinguen los siguientes ámbitos geográficos: mundial, nacional, regional y local. De esta forma, la empresa puede desechar toda la información relativa a todos aquellos factores irrelevantes en el ámbito de actuación de la misma.

En segundo lugar, es importante hacer un análisis de las dimensiones del entorno a través del marco PESTEL. De acuerdo con este modelo, las dimensiones del entorno se

pueden clasificar en seis categorías (Johnson et al., 2006): política, económica, social, tecnológica, ecológica o medioambiental, y legal, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 6.1: Perfil estratégico del entorno



Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

La dimensión política hace referencia a la estabilidad política y a las directrices que los gobiernos siguen en materia de comercio exterior, fiscalidad, etc. La dimensión económica integra los factores macroeconómicos entre los que se encuentran, por ejemplo, los tipos de cambio, los ciclos económicos y los índices de crecimiento económico del mundo. La dimensión socio-cultural se refiere a las dimensiones

culturales de cada sociedad (valores, actitudes, creencias, etc.), así como a las características demográficas, religiosas, educativas y étnicas de las mismas. Por otro lado, la dimensión tecnológica hace referencia a las innovaciones tecnológicas que se producen en el ámbito de actuación de la empresa. La dimensión medioambiental recoge todo lo relativo a medidas ecológicas impulsadas por las instituciones gubernamentales. Por último, la dimensión legal engloba todas las leyes o cambios legislativos y todas las regulaciones por las que la empresa debe regirse (Johnson et al., 2006).

Cabe mencionar que estas seis dimensiones no son independientes unas de otras, sino que están relacionadas. Por ejemplo, un cambio tecnológico puede modificar la actitud de las personas, como ha quedado patente con el auge de Internet y los cambios en los hábitos de compra gracias al comercio electrónico.

Para realizar el perfil estratégico del entorno, primero hay que numerar los factores clave y agruparlos según las dimensiones del marco PESTEL, para más tarde puntuarlos empleando la escala de Likert (1967), que va de uno a cinco o de muy negativo, negativo, indiferente, positivo a muy positivo, respectivamente. La puntuación con que se dota a cada factor es subjetiva, ya que la empresa valora éstos según su punto de vista.

El perfil estratégico del entorno es un instrumento útil a la hora de analizar las influencias del entorno en la empresa. Sin embargo, esta herramienta ha sido criticada por mostrar información subjetiva y cualitativa. Como consecuencia de ello, pueden variar los resultados del perfil estratégico del entorno dependiendo de quién lo realice.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

7.1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno competitivo o específico, como se ha mencionado anteriormente, hace referencia a la esfera del entorno más próxima a la empresa objeto de estudio, por lo que en su análisis se ven involucrados los principales agentes con los que ésta tiene relación, tales como proveedores, clientes y consumidores.

Sin embargo, muchas empresas se han enfrentado a serias dificultades para delimitar su entorno competitivo. Para resolver esta situación y hacer una delimitación correcta de éste, Pearce y Robinson (2015) plantean en su estudio que toda organización debería responder a estas preguntas: ¿qué empresas conforman la competencia?; ¿Cuáles son los límites de la industria en la que se realiza la actividad?

Para resolver estas cuestiones, el primer paso que habría que tomar es identificar el sector industrial en que opera la compañía. Un sector industrial se puede definir como un “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro” (Hill y Jones, 2013:47). Por tanto, se puede deducir que los competidores de la empresa son todos aquellos que se dedican a la venta de productos sustitutivos entre sí. Sin embargo, según Guerras y Navas (2015), existen dos criterios para identificar si un producto es sustitutivo de otro: el criterio tecnológico y el de mercado.

El criterio tecnológico se aplica del lado de la oferta y considera que una industria la configuran las empresas que llevan a cabo procesos productivos parecidos o emplean materias primas similares en la elaboración de uno o varios de los productos que ofrecen. Por tanto, este criterio se centra en la medida en que los procesos productivos pueden ser sustituibles.

Por el contrario, el criterio de mercado se aplica del lado de la demanda y se centra en las empresas que ofrecen productos sustitutivos bajo el punto de vista de las necesidades que satisfacen a los consumidores. Por lo tanto, este criterio fija su atención en el grado en que los productos ofrecidos por las empresas son sustituibles porque cubren las mismas necesidades de los clientes.

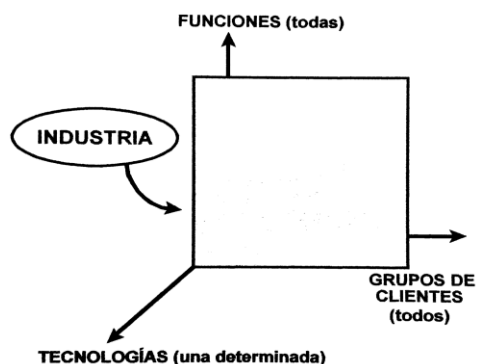
Una forma de identificar de manera general los sectores industriales es a través de las clasificaciones y nomenclaturas elaboradas por diversas instituciones. Éstas han clasificado todas las actividades económicas existentes, normalmente empleando el criterio tecnológico y siguiendo un orden clasificatorio según los sectores productivos a los que pertenecen cada una de las actividades empresariales. Las clasificaciones más reconocidas son, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (2016): la

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), elaborada por el gobierno español; la Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (NACE); NAICS (North American Industry Classification System), empleada en Estados Unidos, México y Canadá; e ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities), elaborada por la ONU.

A pesar de que estas clasificaciones pueden aportar a las empresas una cierta idea del sector industrial al que pertenecen, debido a su carácter meramente administrativo es preciso realizar una búsqueda en mayor profundidad. En caso contrario, el entorno competitivo no se delimitaría correctamente y no se podría llevar a cabo un análisis fidedigno de éste. Como consecuencia de ello, sería conveniente definir el entorno competitivo a partir de tres dimensiones, desarrolladas por Abell (1980): los sujetos a los que los productos y servicios de una empresa están dirigidos (grupo de clientes), funciones que el producto o servicio proporciona a los compradores, y la tecnología empleada o la forma en la que se sirve el producto o servicio. Gracias a estas tres dimensiones se puede dar una definición precisa de los conceptos de industria, negocio y mercado, que ayudarán a delimitar el entorno específico de una empresa concreta.

En primer lugar, la industria “son las empresas que, a través de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y abarcar todas las funciones posibles” (Guerras y Navas, 2015: 167). Así, este concepto coincide con el de sector industrial definido desde el punto de vista de la oferta.

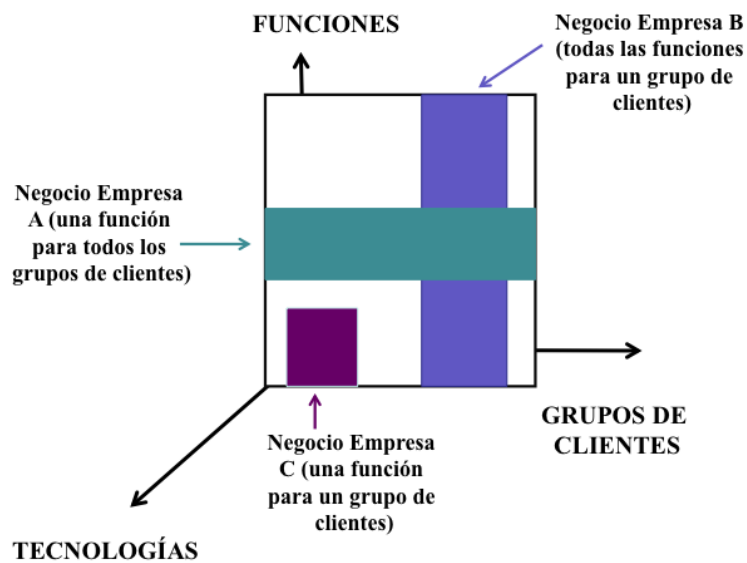
Figura 7.1: Representación de una industria



Fuente: Guerras y Navas (2012)

En segundo lugar, el negocio de una empresa hace referencia al grupo de clientes en que va a centrarse y las funciones que va a satisfacer cada una de las compañías que conforman la industria, todo ello a través de una tecnología sometida a la elección de las mismas. Así, este concepto muestra el campo de actividad de cada una de las empresas del sector, que se puede definir como la selección de cada empresa con respecto a los grupos de clientes que desea atender y las funciones que desea cubrir.

Figura 7.2: Representación de negocios en la misma industria

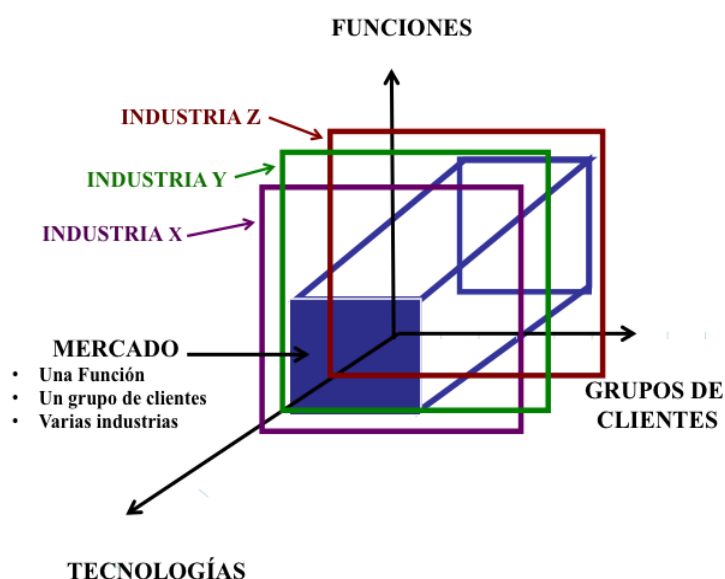


Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

Por último, el concepto de mercado hace referencia a todas aquellas empresas que atienden las mismas funciones para el mismo grupo de clientes, con independencia de la tecnología empleada o la industria de la que formen parte.

Bajo el punto de vista del análisis estratégico, el entorno específico de la empresa cobra gran importancia. Éste está formado básicamente por todas las compañías con las que la empresa compite, es decir, por los competidores, por los clientes a los que ofrecen sus productos o servicios, y por aquellos agentes de los que se obtienen los inputs necesarios para desarrollar la actividad productiva de la empresa, esto es, los proveedores. Por tanto, el concepto de mercado previamente definido es el que más similitudes guarda con el entorno competitivo, al incluir tanto a competidores como a clientes. Sin embargo, los proveedores deben de incluirse para así poder llevar a cabo un análisis completo del entorno específico de la empresa.

Figura 7.3: Concepto de mercado



Fuente: elaboración propia a partir de Abell (1980) y Guerras y Navas (2012)

7.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

7.2.1. Análisis de la estructura de la industria

La principal función del análisis del entorno competitivo o específico es mostrar las oportunidades y amenazas que éste representa para la empresa, ya que son éstas las que determinan en gran medida la capacidad potencial a la hora de obtener beneficios, lo cual, a su vez, influye en el atractivo de la industria.

El grado de atractivo de una industria parte de la premisa de que existen imperfecciones en el mercado, lo cual posibilita que una empresa pueda obtener resultados superiores a los de sus competidores. En una industria en situación de competencia perfecta, las empresas no tienen capacidad para influir en la oferta y la demanda, por lo que sus posibilidades de obtener rentas superiores a las de sus rivales son exiguas. En cambio, en mercados imperfectos las oportunidades que ofrece el entorno específico posibilitan la disminución de la competencia y permiten obtener beneficios superiores a la media, mientras que las amenazas son factores que aumentan la competencia y, consecuentemente, reducen la rentabilidad de la empresa en cuestión o de la industria en su conjunto. Por tanto, el atractivo de la industria es mayor cuantas más oportunidades y menores amenazas haya (Guerras y Navas, 2015).

Para detectar dichas oportunidades y amenazas, se suele emplear el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980), el cual está basado en el modelo Estructura-Conducta-Resultados. Según el mismo, “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Guerras y Navas, 2015: 175).

Como se muestra en la figura siguiente, las cinco fuerzas competitivas más importantes son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y la rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 7.4: El modelo de las cinco fuerzas de Porter



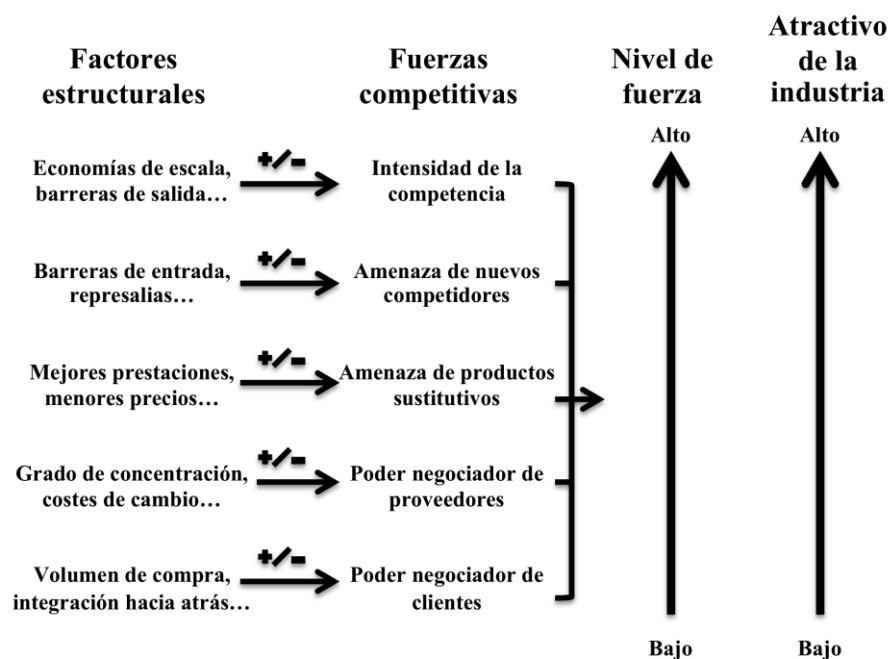
Fuente: Porter (2008)

El desarrollo de estas fuerzas depende de otros factores que ejercen influencia sobre ellas como, por ejemplo, el grado de concentración de los proveedores, las políticas gubernamentales, las barreras de entrada o salida de la industria, etc. Estas variables pueden modificar una o varias fuerzas, con el consecuente nivel de impacto sobre el atractivo de la industria que ello conlleva (Guerras y Navas, 2015). De este modo, si se produjera un aumento del poder negociador de los clientes, el atractivo de la industria disminuiría, y viceversa. Así, cabe destacar que, cuando el nivel de cualquiera de las

fuerzas competitivas es alto, la industria de la que se trate no será atractiva, por lo que existe una relación inversamente proporcional entre el nivel de atractivo de un sector industrial y las fuerzas competitivas básicas establecidas por Porter.

La siguiente figura representa algunos de los posibles factores que influyen en las cinco fuerzas competitivas básicas, así como el impacto que se produciría sobre el atractivo de la industria si se produjera algún cambio en éstas.

Figura 7.5: Influencias que ejercen los factores competitivos en el atractivo de la industria



Fuente: elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2015)

7.2.1.1. La amenaza de entrada de competidores potenciales

Esta fuerza competitiva hace referencia a la posibilidad de entrada de nuevos competidores en un sector. Cuanto mayor grado de atractivo tenga una industria, normalmente las posibilidades de entrada de nuevos competidores en el mercado serán mayores. Además, si éstos no tienen mayores dificultades y pueden competir en igualdad de condiciones que las empresas establecidas en el sector, menor será el grado de atractivo, y viceversa.

Existen dos factores que aumentan la posibilidad y precipitan la entrada de los competidores potenciales en un sector industrial: las barreras de entrada de éste y la reacción de las empresas ya establecidas en él.

De acuerdo con Guerras y Navas (2015), las barreras de entrada son todos aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en una industria o sector industrial concreto. Estas barreras impiden la entrada de nuevos competidores potenciales y protegen a las empresas ya establecidas en el sector frente a éstos. Como consecuencia de ello, el nivel de atractivo de esa industria es mayor y se suelen observar niveles de rentabilidad superiores a la media en estos casos, ya que la intensidad de la competencia es menor y no se genera presión sobre los costes, los precios y las tasas de inversión necesarias para poder mantener los niveles de renta previos a la entrada de nuevas empresas en el sector.

Se suele hacer distinción entre dos tipos de barreras. Por un lado, se encuentran las barreras de entrada absolutas, que son aquellas insuperables por las empresas que desean introducirse en una industria. Independientemente de los recursos y capacidades de los que disponga una compañía para introducirse en ese sector industrial, si existen impedimentos de este tipo los nuevos competidores tendrán serias dificultades para introducirse en él. Un ejemplo de este tipo de barrera son las concesiones administrativas impuestas para operar en determinados negocios como, por ejemplo, los estancos o las farmacias. No obstante, si un sector solo se caracteriza por tener barreras de entrada relativas, éstas podrán ser superadas, en mayor o menor medida, si las nuevas empresas tienen los recursos necesarios para ello. Por tanto, este último tipo de barreras impide la entrada de las compañías sin suficientes recursos, mientras que para otras tan solo supone una dificultad añadida a la hora de introducirse en la industria (Guerras y Navas, 2015).

Las típicas barreras de entrada con las que los competidores potenciales se pueden encontrar son, de acuerdo con los estudios realizados por Porter (2006), las siguientes:

-Economías de escala y alcance por el lado de la oferta: las empresas ya establecidas en una industria y que presentan economías de escala pueden producir grandes volúmenes de unidades a bajo coste, puesto que los costes fijos se reparten entre un mayor número

de productos, éstas pueden exigir mejores condiciones a sus proveedores y pueden emplear tecnología más eficaz en el proceso productivo. En cambio, si las empresas presentan economías de alcance éstas fabricarán productos a bajo coste gracias al aprovechamiento de los recursos entre bienes o actividades relacionados entre sí, con el consecuente aumento de la producción global.

Por lo tanto, si existe alguna economía de escala o alcance, las nuevas empresas que desean entrar en la industria tendrán mayores trabas, puesto que las obligan o bien a entrar en el sector produciendo a gran escala, acción que requiere posicionarse en el mercado y desplazar a los competidores ya establecidos, o bien introducirse en el mercado a pequeña escala y aceptar una desventaja con respecto a costes.

-Beneficios de escala por el lado de la demanda o efectos de red: estos beneficios surgen en las industrias en las que la disposición de los consumidores a adquirir el producto de una empresa aumenta porque otros clientes también compran dichos bienes o servicios en ella. Por lo tanto, el valor que tiene el producto o servicio para los compradores es mayor si otros consumidores también han adquirido dicho producto o servicio, ya que las personas valoran pertenecer a esa red clientelar.

En consecuencia, este factor dificulta la entrada de las empresas en ese sector, puesto que los consumidores están poco dispuestos a dejar de comprar a una empresa a la que un considerable número de compradores acude por otra que acaba de introducirse en esa industria. En el caso de que se consiga entrar en ese mercado, el nuevo competidor suele verse obligado a reducir el precio hasta conseguir una base de clientes suficiente para continuar con su actividad en éste.

-Costes para los clientes por cambiar de proveedor: cuanto mayores sean estos costes, más complicado será para una nueva compañía atraer compradores. Por tanto, para poder introducirse en un mercado con esta barrera de entrada las empresas suelen reducir precios o mejorar notablemente el producto para convencer al cliente de que cambie de proveedor.

-Requisitos de capital: la entrada de nuevos competidores puede verse dificultada si es necesario realizar grandes inversiones de capital para poder competir en ese mercado. El

capital puede no solo ser destinado a la construcción de instalaciones productivas, sino que también puede ser necesario para invertir en I+D, acumular inventarios, o, por ejemplo, financiar las pérdidas en que se incurre cuando se comienza a operar en un sector. Esta barrera de entrada es aún más difícil de superar si la inversión de capital requerida está destinada a financiar gastos que no podrán recuperarse más adelante.

-Ventajas de las empresas ya establecidas en la industria independientemente del tamaño: estas compañías tendrán ventajas frente a los nuevos competidores, como, por ejemplo, tecnología patentada, acceso preferencial a las mejores materias primas, localizaciones ventajosas, imagen de marca ya establecida, o una mayor experiencia acumulada con el paso del tiempo para producir más eficazmente.

-Acceso desigual a los canales de distribución: éstos constituyen una barrera cuando son empleados por las empresas ya asentadas en la industria, pero no están disponibles para los nuevos competidores. En ocasiones, el acceso a los canales de distribución es tan complicado para las nuevas empresas que éstas se ven obligadas a crear los suyos propios y a ignorar los ya existentes.

-Diferenciación de producto: esta barrera obliga a los nuevos entrantes en el sector a emplear sus recursos en intentar imitar la oferta ofrecida por las demás empresas del mercado, o a erosionar la lealtad de los compradores de dicho producto o servicio. Las patentes, la imagen de marca, el prestigio de la marca o una cartera de clientes ya establecida son algunos de los factores que diferencian a los productos de las compañías ya existentes frente a los nuevos actores del mercado.

-Políticas gubernamentales restrictivas: los gobiernos pueden actuar de manera directa restringiendo la competencia e impidiendo la entrada de nuevos actores en un determinado sector a través de la protección de patentes, la limitación de licencias o la regulación de mercados, entre otros. Sin embargo, también se puede producir el caso contrario, al facilitar los gobiernos la entrada de nuevos competidores estableciendo medidas como, por ejemplo, subsidios.

En definitiva, “la eficacia de las barreras depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes” (Grant, 2014: 105). Consecuentemente, aquellas empresas

que tengan considerables recursos y capacidades como, por ejemplo, capacidad de innovación, tecnología avanzada, recursos económicos, etc., podrán superar estas barreras de entrada con relativa facilidad y entrar a formar parte de una industria.

La reacción de las empresas ya asentadas en el sector también debe de ser tomada en cuenta por los competidores potenciales a la hora de decidir si entran en dicho mercado o no, ya que las compañías ya establecidas pueden precipitar su salida del mercado. Según Porter (2008), los recién llegados temerán represalias si:

-Con anterioridad se han producido respuestas enérgicas por parte de las empresas ya establecidos contra nuevos actores (guerras de precios, ofertas especiales, etc.)

-Las empresas que ya operan en el sector disponen de recursos sustanciales para defenderse como, por ejemplo, poseen excedentes de efectivo, tienen poder sobre los canales de distribución o clientes, o tienen capacidad productiva disponible.

-El crecimiento del mercado es lento, por lo que los nuevos competidores deben arrebatar clientes a los actores establecidos para aumentar su volumen de ventas.

-Las empresas establecidas en sectores con altos costes fijos tendrán una mayor motivación para reducir los precios para utilizar toda su capacidad instalada y preservar su cuota de mercado.

7.2.1.2. La amenaza de productos sustitutivos

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que atienden las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece el sector en cuestión, y cumplen funciones iguales o similares desde el punto de vista de la demanda, es decir, de los compradores, sin necesidad de tener que pertenecer al mismo sector de actividad.

Si la amenaza de productos sustitutivos es elevada, el grado de atractivo de la industria decrecerá y, consecuentemente, la rentabilidad del sector se verá afectada negativamente. Si la empresa no trata de mostrar al grupo de clientes las bondades del producto o servicio a través del marketing o cualquier otro medio del que la empresa

disponga, ésta no logrará distanciarse de los productos sustitutivos y su renta mermará, al igual que su potencial de crecimiento.

Según Porter (2008), la amenaza de productos sustitutivos será alta si se cumplen algunos de los siguientes factores:

-Los productos o servicios sustitutivos ofrecen una mejor relación calidad-precio para el grupo de clientes o presentan un mayor rendimiento que el producto de la industria analizada y, por tanto, las necesidades de los consumidores son cubiertas de forma más satisfactoria para ellos.

-El coste que supone cambiar al producto sustitutivo es bajo, como se daría en el caso de que no fuera necesario tener conocimientos previos para el manejo del producto o servicio alternativo.

-Los productos alternativos proceden de empresas cuyo sector industrial se caracteriza por un grado de rentabilidad alto. Como consecuencia de ello, cabe la posibilidad de que se rebajen los precios de estos productos o servicios alternativos, a expensas de mermar los beneficios que se han obtenido.

7.2.1.3. El poder negociador de proveedores y clientes

Se entiende por poder de negociación “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que se realizan con las empresas de la industria” (Navas y Guerras, 2015: 182).

En el caso de los proveedores, éstos pueden ejercer presión sobre la empresa de muy diversas formas, por ejemplo, presionando sobre los precios o restringiendo la calidad o los servicios post-venta, lo que reduce la rentabilidad y competitividad de ésta. Del mismo modo, cuando los compradores tienen un elevado poder de negociación pueden forzar a que se reduzcan los precios o exigir un mayor nivel de calidad de los productos o servicios que se les ofertan. Por tanto, cuanto más elevado sea el poder de negociación de proveedores y clientes, menor grado de atractivo tendrá la industria. De acuerdo con los estudios llevados a cabo por Porter (2008), el poder de estos dos grupos será elevado si se cumplen los siguientes parámetros:

-Concentración de proveedores y clientes. Si la concentración de proveedores es elevada, es probable que éstos establezcan un elevado precio de venta, retrasen la fecha de entrega de las mercancías y disminuyan el nivel de calidad de los productos o servicios que ofrezcan. Por otro lado, si dicho producto o servicio supone un elevado porcentaje de las adquisiciones totales para los compradores, éstos suelen ejercer una mayor presión sobre los proveedores para reducir el precio de compra.

-Si los clientes deben asumir elevados gastos por cambiar de proveedor, este último grupo podrá ejercer una mayor presión en el proceso de negociación. En cambio, si los costes de cambio de proveedor son mínimos, serán los compradores los que tengan mayor poder.

-Si los proveedores ofrecen productos diferenciados entre ellos u ofrecen un producto no sustituible por ningún otro, su poder de negociación será mayor. En cambio, si hay productos sustitutivos al alcance de los consumidores, serán éstos los que tendrían un mayor poder a la hora de realizar las negociaciones de compra.

-Amenaza de integración vertical hacia delante o hacia atrás, lo que implicaría que, en el primer caso, los propios proveedores se convirtieran en competidores directos de sus propios clientes y, en el segundo, que la clientela creara una empresa para convertirse en rival de los proveedores.

7.2.1.4. La rivalidad entre competidores existentes

En esta fuerza competitiva se indican las características del mercado que determinan el grado de competitividad entre las organizaciones establecidas o rivales competitivos, es decir, las empresas que ofrecen productos o servicios similares para cubrir las necesidades del mismo grupo de clientes.

Un alto grado de rivalidad entre las empresas de un sector limita la rentabilidad del mismo, disminuyendo el grado de atractivo que tiene la industria. Esta rivalidad es intensa cuando se dan algunas de las siguientes características (Porter, 2006):

-Los competidores son iguales o similares en tamaño y potencia, es decir, están equilibrados. Cuando esto ocurre, suele producirse una intensa competencia entre ellos

por predominar en el mercado, a diferencia del caso de las industrias concentradas, donde una o dos organizaciones lideran el sector y las empresas más pequeñas tratan de centrarse en segmentos concretos del mercado para evitar reacciones por parte de las empresas dominantes. En esta situación, la intensidad de la competencia se reduce, mientras que cuanto menos concentradas estén las empresas, mayor rivalidad habrá.

-Si el ritmo de crecimiento de la industria es lento, aumentará la rivalidad entre las empresas que operan en ese sector. El modelo de ciclo de vida indica que una industria puede encontrarse en la fase de desarrollo, crecimiento, madurez o declive y, además, señala que estas etapas influyen en el comportamiento competitivo. En la fase de crecimiento una empresa puede lograr crecer gracias al propio aumento de las ventas en el mercado. No obstante, una vez se ha llegado a las etapas de madurez o declive, el crecimiento de las industrias se estanca o disminuye, por lo que es preciso que las empresas arrebaten cuota de mercado a sus competidores, con el consiguiente aumento de la intensidad de la competencia.

-Si los productos o servicios ofrecidos por las empresas del sector no están diferenciados, los clientes pueden cambiar de compañía sin mayores dificultades, por lo que la intensidad entre los competidores aumentará considerablemente.

-La existencia de barreras de movilidad, que se definen como “los obstáculos o dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria” (Guerras y Navas, 2015: 177). Estas barreras limitan la competencia entre las empresas pertenecientes a cada segmento de mercado, por lo que la intensidad global de la competencia de la industria disminuye.

-La existencia de barreras de salida, es decir, de obstáculos que impiden el abandono de un sector industrial por parte de una compañía, a pesar de estar obteniendo resultados pobres o incluso negativos. Estas barreras frenan la salida de empresas de un mercado, forzando a éstas a mantenerse dentro del mismo, generando así un grado más intenso de competencia. Estas barreras pueden ser causadas por la inversión en activos altamente especializados, los costes fijos de salida, las restricciones sociales y gubernamentales o las interrelaciones estratégicas entre los negocios de una empresa.

-La diversidad de enfoques competitivos, objetivos y estrategias entre las empresas rivales representan un obstáculo a la hora de predecir el comportamiento de los distintos competidores de la industria, lo que genera incertidumbre e intensifica el nivel de la competencia.

7.2.1.5. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas más importantes para realizar el análisis del entorno competitivo de las empresas. Sin embargo, ha habido varias críticas que indican sus carencias y urgen a mejorarlo. Guerras y Navas (2015) han desarrollado en sus estudios algunas de las limitaciones más destacables. En primer lugar, la imagen estática de la competencia que muestra el modelo ha sido muy criticada, puesto que no se realiza un análisis de los cambios que pueden surgir en la naturaleza de la competencia, como ha llegado a admitir el mismo Porter (2008). La ausencia de una variable que analice la existencia de productos complementarios es otro de los defectos de este modelo, al igual que la no consideración de otros agentes distintos de proveedores y clientes (administraciones públicas, comunidad local, sindicatos, etc.) para identificar el grado de atractivo de la industria. Por último, el peso excesivo de la estructura del sector industrial como condicionante de la rentabilidad de la empresa es otro de los aspectos a mejorar, ya que, en la vida real, no todas las empresas asentadas en una industria tienen las mismas probabilidades de obtener una rentabilidad superior a la media.

7.2.2. Los grupos estratégicos

En un gran número de sectores industriales es posible identificar áreas de menor tamaño donde la estructura y dinámica de la competencia entre los rivales es distinta a la del conjunto de la industria. Estas áreas reciben el nombre de segmentos, y a su proceso de identificación se le conoce como segmentación de la industria. Ésta podrá llevarse a cabo, o bien desde el punto de vista de la demanda (segmentación en base a características de los clientes o de los productos), o bien desde el punto de vista de la oferta, gracias al análisis de los grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos son “organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias similares o que compiten utilizando las mismas variables” (Johnson et al., 2006: 89). Por tanto, se puede concluir

que un grupo estratégico surge cuando en una industria se detectan organizaciones que compiten siguiendo un mismo patrón que difiere de la forma en que compiten otros grupos de empresas de ese sector.

El proceso a seguir a la hora de identificar grupos estratégicos, según Guerras y Navas (2015), consta de las siguientes fases:

-Identificación de las dimensiones estratégicas más relevantes: las variables que identifican a estas dimensiones estratégicas pueden organizarse siguiendo los siguientes criterios (Johnson et al., 2006): según el alcance de las actividades de la empresa (gama de productos o servicios, cobertura geográfica, número de segmentos del mercado atendidos, distintos canales de distribución empleados, etc.); y de acuerdo con el compromiso de la empresa con los recursos, es decir, atendiendo, por ejemplo, al número de marcas, al tamaño de la organización, al grado de calidad del producto o servicio, a la gestión del marketing dentro de la organización o al grado integración vertical de ésta.

-Elaboración del mapa de grupos estratégicos: una vez identificadas las dimensiones estratégicas, es preciso representar gráficamente los grupos estratégicos de una industria concreta a través de un esquema bidimensional. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2012), es preciso no escoger dos dimensiones estratégicas que tengan un alto grado de correlación, ya que, de lo contrario, el mapa aportaría la misma información que si se hubiera empleado una única variable.

-Análisis del grupo estratégico como entorno competitivo: el grado de rivalidad es mayor entre las empresas de un mismo grupo estratégico que entre las que pertenecen a otros grupos. Como consecuencia de ello, cada grupo tendrá un nivel de atractivo distinto, al igual que diferentes oportunidades y amenazas que otras compañías localizadas en otros segmentos de la industria. Así pues, cada uno de ellos tiene una estructura competitiva propia, distinta de la de cualquier otro grupo del sector industrial, con distintas expectativas de rentabilidad en cada uno de ellos.

8. EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno de las empresas hace referencia a la identificación y estudio de las fortalezas y debilidades que poseen éstas, y que determinan su supervivencia y éxito en el mercado. Gracias a este análisis, una organización puede aprovechar sus capacidades para explotar oportunidades en el entorno. Por lo tanto, es una herramienta útil a la hora de definir qué dirección y método debe seguir la empresa para alcanzar la visión y los objetivos propuestos, así como los argumentos competitivos que ha de emprender para hacer frente a la competencia en el mercado.

8.1. HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN EL ANÁLISIS INTERNO

Existen diversas técnicas que permiten realizar un análisis interno de la empresa. Cada una de estas herramientas se centra en distintos aspectos de éste, por lo que pueden combinarse para llevar a cabo un estudio en mayor profundidad de las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización, aunque no es un requisito obligatorio.

Entre los modelos para llevar a cabo este análisis se encuentra el perfil estratégico o el análisis funcional de la empresa, cuyo principal objetivo es centrarse en las fortalezas y debilidades de una compañía a través de las áreas funcionales de la misma (departamento de recursos humanos, comercial, de marketing, etc.). El análisis de los recursos y capacidades es otra técnica que se emplea para identificar las posibles ventajas competitivas que la empresa podría lograr y mantener en el tiempo, todo ello a través de la detección y evaluación de los recursos y capacidades con los que está dotada la compañía.

La cadena de valor es otra de las herramientas empleadas para llevar a cabo el análisis interno. Este modelo fue desarrollado por Porter (1985), y en él se analiza cada eslabón o actividad que interviene en el desarrollo de la actividad de la empresa en búsqueda de ventajas competitivas en cada uno de ellos.

Por último, el análisis DAFO o SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) combina los aspectos más relevantes del entorno con los puntos fuertes y débiles que

tiene la empresa. Esta herramienta suele representarse a través de una matriz, y dota a la organización de una visión sobre la situación en la que se encuentra, pudiendo emplearla para desarrollar distintas opciones estratégicas y para valorar las decisiones que se tomarán en el futuro. En definitiva, este modelo combina tanto el análisis externo como el análisis interno de las empresas, todo ello con el objetivo de facilitar la identificación de ventajas competitivas que puedan apoyar la elección de una estrategia encaminada a: aprovechar las oportunidades del entorno, evitar las amenazas de éste, mantener y reforzar las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa (Duncan, Ginter y Swayne, 1998).

9. LA EMPRESA MULTINACIONAL

En las últimas décadas se ha consolidado un nuevo escenario internacional caracterizado por la interdependencia del comercio entre países y por el incremento de las transacciones comerciales. Esta nueva situación, conocida como globalización, ha sido propiciada por la liberación y los cambios en la orientación comercial de algunos países, que, entre otras medidas, han decretado el cese de la aplicación de severas medidas proteccionistas que limitaban el flujo comercial con el exterior.

Como consecuencia del desarrollo de la globalización, un gran número de organizaciones se vieron obligadas a expandir su actividad a otros territorios para poder mantener sus posiciones competitivas, convirtiéndose así en empresas multinacionales. Por tanto, esta es una de las principales razones por las que éstas han proliferado de forma tan sorprendente en los últimos años, llegando a convertirse en las principales impulsoras de la economía y del comercio internacional.

De acuerdo con Guerras y Navas (2015: 491), “una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales”. Dentro del concepto de organización multinacional se pueden apreciar varios tipos de empresas que coinciden con estos parámetros, pero que siguen una estrategia y tienen un grado de internacionalización distinto. Los autores difieren a la hora de realizar esta clasificación, por lo que no todos ellos coinciden, por ejemplo, en incluir la empresa exportadora como una tipología de empresa multinacional, o no siempre emplean los mismos

nombres para definir las o identifican los mismos rasgos en cada una de ellas. A continuación, se muestra en el cuadro una de las clasificaciones más aceptadas en el mundo académico:

Cuadro 9.1: La empresa multinacional: tipos y características

	<u>EMPRESA EXPORTADORA</u>	<u>EMPRESA MULTIDOMÉSTICA</u>	<u>EMPRESA GLOBAL</u>	<u>EMPRESA TRANSNACIONAL</u>
DEFINICIÓN	Empresa que concentra su actividad productiva en el país de origen y ofrece sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior (Pla y León, 2004)	Empresa cuya competencia en cada territorio es esencialmente independiente de la competencia en otros territorios (Porter, 1986)	Empresa que se centra en la estandarización de los productos para poder competir globalmente (Pla y León, 2004)	Empresa que desarrolla simultáneamente eficiencia global, flexibilidad y transmisión de conocimientos entre las distintas unidades nacionales (Pla y León, 2004)
CONCENTRACIÓN	Concentración de actividades en la empresa matriz	Descentralización e independencia de las empresas filiales	Centralización de actividades. Se considera la empresa a escala global	Interdependencia entre las unidades nacionales y especialización de tareas
ADAPTACIÓN	Adaptación de las competencias de la empresa matriz	Percepción y explotación de las oportunidades locales	Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz	Contribuciones destacables de las unidades nacionales a las operaciones globales
APRENDIZAJE	Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transferencia a otros países	Desarrollo y explotación de conocimiento en cada unidad nacional	Desarrollo y explotación de conocimiento en la empresa matriz	Las experiencias e innovaciones que surgen en las empresas locales se transmiten al resto de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de Bartlett y Ghoshal (1989) y Pla y León (2004).

9.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Existen diversas variables que impulsan a que las empresas apliquen una estrategia de internacionalización y lleguen a convertirse en empresas multinacionales. Estos factores pueden clasificarse en dos grupos: los factores *push* y los factores *pull*.

Los factores *push*, de acuerdo con Pla y León (2004), son aquellos que están asociados con dificultades en los mercados locales o del país de origen. La empresa emprende el

proceso de internacionalización porque no puede desarrollarse más en su mercado de origen. Algunas de las causas que motivan esta situación serían, por ejemplo, la saturación de éste, existencia de crisis económicas o condiciones demográficas desfavorables, incremento del coste de los factores productivos, etc.

En cambio, los factores *pull* están relacionados con la percepción por parte de los directivos de oportunidades a explotar en los mercados internacionales, a pesar de que todavía haya perspectivas de crecimiento en el mercado doméstico. Algunos de estos motivos pueden agruparse, de acuerdo con Pla y León (2004), en los siguientes grupos:

-Motivos relacionados con el mercado (*the market seekers*): el atractivo de otros mercados distintos del nacional, ya sea por su tamaño o por sus tasas de crecimiento, puede impulsar a las organizaciones a internacionalizarse.

-Motivos relativos con la búsqueda de eficiencia (*the efficiency seekers*): la expansión internacional permite a las empresas obtener beneficios derivados de la puesta en común de sus recursos y capacidades. Estas ventajas pueden provenir tanto de las economías de escala como de la diversificación del riesgo. Esta última permite equilibrar la disminución de la cifra de ventas de un mercado con los beneficios obtenidos en territorios con tasas de crecimiento positivas.

-Motivos relacionados con la obtención de recursos (*the resource seekers*): algunas empresas ponen en marcha una estrategia de internacionalización con el objetivo de obtener recursos más favorables en otros mercados distintos del nacional (materias primas o mano de obra barata, innovaciones tecnológicas, capacidades directivas, etc.).

-Motivos estratégicos (*the strategic asset seekers*): hay empresas que se internacionalizan como reacción a sus clientes o a sus rivales. En el caso de los competidores, cuando una empresa extranjera se introduce en un país, algunas compañías que ven amenazada su posición en éste deciden establecerse en el mercado de origen de su competidor como respuesta a su actuación. En cambio, en el caso de los clientes, cuando entran en un nuevo mercado extranjero algunos de sus proveedores deciden seguir sus pasos para satisfacer mejor sus necesidades.

9.2. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Desde 1999, el porcentaje de exportaciones de España ha crecido a un ritmo superior al de otros países de la Unión Europea. De acuerdo con datos aportados por el Ministerio de Economía y Competitividad (2016), en 2015 la cifra de exportaciones españolas alcanzó máximos históricos, experimentando un crecimiento del 4,3% hasta los 250.241,3 millones de euros, superando a potencias económicas como Estados Unidos, Reino Unido o Japón. Por tanto, estos datos muestran la fortaleza de la estructura exportadora de España, hecho que también se ve refrendado por la diversificación de las empresas nacionales en los mercados extranjeros, aumentando su presencia en otras zonas territoriales, como Australia o China.

Según datos aportados por Marca España (2016), el año 2015 cerró con un total de 147.378 empresas exportadoras, de las cuales 47.782 eran exportadoras regulares, esto es, compañías que han destinado sus mercancías a países extranjeros durante los últimos cuatro años consecutivos. De esta cifra, 95 de ellas eran grandes multinacionales, y su cifra de ventas en el extranjero alcanzó los 95.252 millones de euros. Por lo tanto, se puede deducir que estas compañías tienen un gran peso en el comercio internacional español, ya que representan casi el 40 % de la cifra total de exportaciones. El 58,5% de las exportaciones fueron llevadas a cabo por empresas multinacionales de menor tamaño. En contraste con estos datos, cabe resaltar la cifra de exportación de las PYMES, que alcanzó los 12 millones de euros. A pesar de ello, 2.510 de estas compañías se han convertido en exportadores regulares de mercancías al extranjero, y, por tanto, han conseguido que las ventas en otros mercados distintos del nacional supongan una parte constante de su facturación.

En conclusión, estos datos muestran una consolidación del proceso de internacionalización puesto en marcha por las empresas españolas. Además, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por Millward Brown (2015), el 90% de los directivos a los que encuestaron tienen planes para aumentar el volumen de su negocio internacional y su presencia en otros mercados en los próximos tres años, por lo que se espera un incremento de la actividad en el extranjero de las compañías nacionales.

10. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE GAFAS DE SOL: EL CASO DE LUXOTTICA Y HAWKERS

10.1. INTRODUCCIÓN

La industria de la moda es una de las que presenta mayor potencial, y no solo en unos pocos países, sino que se ha convertido en un fenómeno a escala global. La importancia de la estética es palpable tanto en nuestra sociedad como en muchas otras, y ésta influye notablemente en las decisiones de compra que tomamos, a pesar de que en ocasiones no seamos conscientes de ello.

El imperio de la moda no solo se reduce a la ropa y los zapatos, su cartera de productos se ha ido diversificando a lo largo de los años: perfumería, joyería, bolsos, carteras, y, finalmente, gafas. Este producto ha pasado de percibirse como un mero objeto para proteger la vista a ser considerado como un accesorio de moda. En consecuencia, se ha producido un aumento considerable en la frecuencia de compra de esta clase de productos (Grand View Research, 2014), convirtiéndose en una de las actividades más rentables del sector de la moda. La principal causa de esta nueva concepción de las gafas se debe a que los consumidores se dieron cuenta de que podían poseer un producto de las casas de moda de mayor renombre a un precio relativamente asequible. En vez de tener que desembolsar unos 1.000 euros por una prenda, podían pagar entre unos 150 y 500 euros por unas gafas de la misma marca (Fernández, 2014).

En este apartado se procederá a realizar un análisis del entorno de las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de gafas de sol. En concreto, este estudio se va a centrar en dos empresas de la industria: Luxottica y Hawkers. Ambas compañías se posicionan en el mismo entorno, pero emplean estrategias radicalmente opuestas en numerosos aspectos: su política de precios es distinta, se dirigen a segmentos de clientes diferentes, no emplean los mismos canales de venta, etc.

En primer lugar, antes de comenzar a analizar el segmento de las gafas de sol, conviene conocer algunos datos sobre el sector óptico en su conjunto, en el que se incluyen tanto las gafas graduadas (compuestas por lentes oftalmológicas y monturas) como las gafas

de sol y las lentes de contacto. En consecuencia, se pueden distinguir dos segmentos del mercado; por un lado el de los productos necesarios para corregir la vista y, por el otro, el de las gafas de sol.

10.2. DELIMITACIÓN DEL SECTOR DE LA ÓPTICA

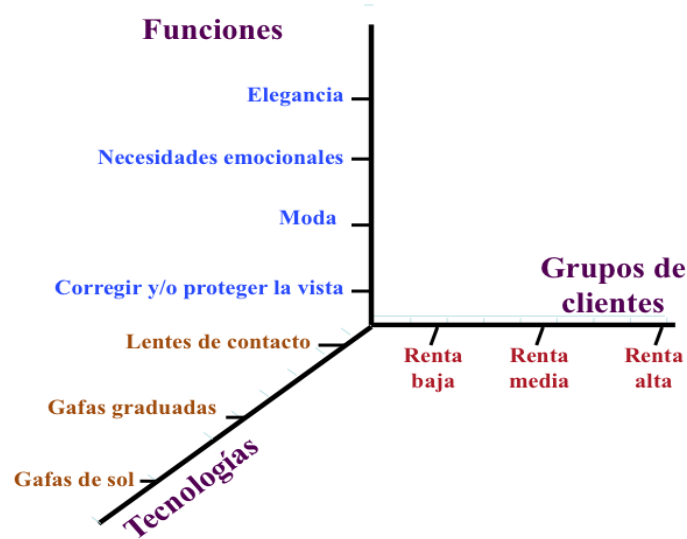
El mercado de las gafas, tanto las graduadas como las de sol, está compuesto por un pequeño número de compañías de gran tamaño que absorben gran parte de las ventas que se producen en éste, además de por cientos de firmas que tratan de posicionarse en nichos de mercado para así atender a segmentos particulares de la población. Un ejemplo de este último tipo de compañías podría ser el de Zoobug, una empresa inglesa especializada en la venta de gafas de sol para el público infantil (Calvo, 2010), o Parafina, una marca que ofrece gafas de sol hechas con materiales biodegradables (Emprendedores, 2016).

La gama de productos de este sector se puede dividir, a grandes rasgos, en las siguientes categorías: lentes de contacto, gafas graduadas y gafas de sol. Estos son los principales bienes que se ofrecen en esta industria, y cada uno de ellos satisface una serie de necesidades a los distintos grupos de clientes que conforman el sector.

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de consumidores que hacen uso de productos ópticos, la clasificación que emplean las empresas más representativas del sector para gestionar su cartera de clientes es aquella que atiende a criterios de renta (renta baja, renta media y renta alta o *premium*). No obstante, hay otras que lo hacen en función de otros criterios como, por ejemplo, del lugar de procedencia de éstos o de su edad, pudiendo agruparse en niños, jóvenes (16-25 años), adultos (26-65 años) y ancianos (más de 65 años).

Independientemente del tipo de clientela de las empresas del sector, entre los motivos más habituales para adquirir productos de las mismas se encuentran los siguientes: corrección y/o protección de la vista; moda, dada la importancia que ha cobrado para los consumidores que acuden a este mercado; satisfacer necesidades emocionales, concepto estrechamente ligado al status social que se le otorga al cliente al poseer un producto de una marca reconocida; y elegancia, entre otros.

Figura 10.1: Delimitación del sector óptico



Fuente: elaboración propia.

Cada empresa debe definir su campo de actividad, es decir, la combinación de funciones, clientes y tecnologías en los que va a centrar su actividad. En el caso del sector óptico, hay compañías que se centran en un número reducido de funciones (por ejemplo, corregir la vista y seguir las últimas tendencias de moda), mientras que hay otras cuyo abanico es mucho más amplio (también se centran en que los productos resalten la elegancia del consumidor, en suplir necesidades emocionales, etc.). Del mismo modo, unas se centran en un grupo concreto de clientes y otras abarcan un número mayor de éstos. La misma situación se daría en el caso de las tecnologías, ya que hay empresas que ofrecen varios productos, mientras que otras se centran en uno solo.

En definitiva, existen numerosas empresas dentro de este sector con distintos campos de actividad. Sin embargo, se pueden apreciar dos conjuntos de compañías con una combinación de tecnologías, clientes y funciones igual o similar. El primer grupo de empresas se centra en suplir las distintas necesidades de los consumidores ofertando gafas graduadas, mientras que el segundo se dedica a la fabricación y comercialización de gafas de sol, tratando de enfocarse más en seguir las últimas tendencias de moda y en cubrir necesidades emocionales.

Luxottica, empresa de la que se realizará un análisis en mayor profundidad más adelante, produce y comercializa tanto gafas graduadas como de sol, por lo que centra

su actividad en la oferta de los dos principales tipos de productos de los que consta el sector. Además, se dirige tanto a los consumidores de renta media y alta, como a los clientes de todas las edades, satisfaciendo sus necesidades a través del conjunto de marcas licenciadas y en propiedad de las que dispone. Por el contrario, Hawkers, otra de las empresas objeto de estudio, solo ofrece gafas de sol a consumidores de renta baja, especialmente al público joven, y su principal objetivo es atender los criterios estéticos y de moda de éstos.

Entre los elementos esenciales que han propiciado la fuerte consolidación de algunas de las empresas del mercado de las gafas, el *branding*¹ se perfila como uno de ellos. Y es que algunas de las empresas del sector han sabido emplear éste eficazmente, consiguiendo gracias a ello elevadas cuotas de mercado y un elevado margen de beneficios (Agrawal, 2015). Debido al éxito alcanzado por un gran número de empresas italianas dentro del mercado de productos ópticos, a continuación se muestra una explicación sobre el porqué de esta peculiaridad. Más adelante, también se aportará información sobre la situación de la industria óptica en España.

10.2.1. Italia, epicentro de la industria óptica

Italia se ha perfilado como el líder indiscutible de este sector, ya que en este país se concentra el 25% de la producción mundial (ICEX, 2014). Este alto porcentaje se debe a que, de los cinco grupos empresariales que lideran el mercado, cuatro de ellos (Luxottica, Safilo, Marchon, Marcolin y De Rigo) tienen su sede en la región italiana de Belluno.

El país transalpino es el lugar de origen de numerosas marcas de moda situadas en el segmento del lujo (Giorgio Armani, Gucci, Prada, etc.). Debido a la buena imagen que reflejaban las empresas italianas dedicadas a este mundo, se formó un *cluster* de empresas² en torno a la industria óptica, sector estrechamente ligado al de la moda en la

¹ El *branding* es el proceso de diferenciación de una empresa frente a sus competidores, además de las estrategias encaminadas a conseguir la lealtad de los clientes (Saracco, 2007).

²De acuerdo con Porter (1999), los distritos industriales o *clusters* de empresas son un conjunto de organizaciones que operan en el mismo sector, tienen una actividad económica afín y se encuentran localizadas en un mismo emplazamiento geográfico.

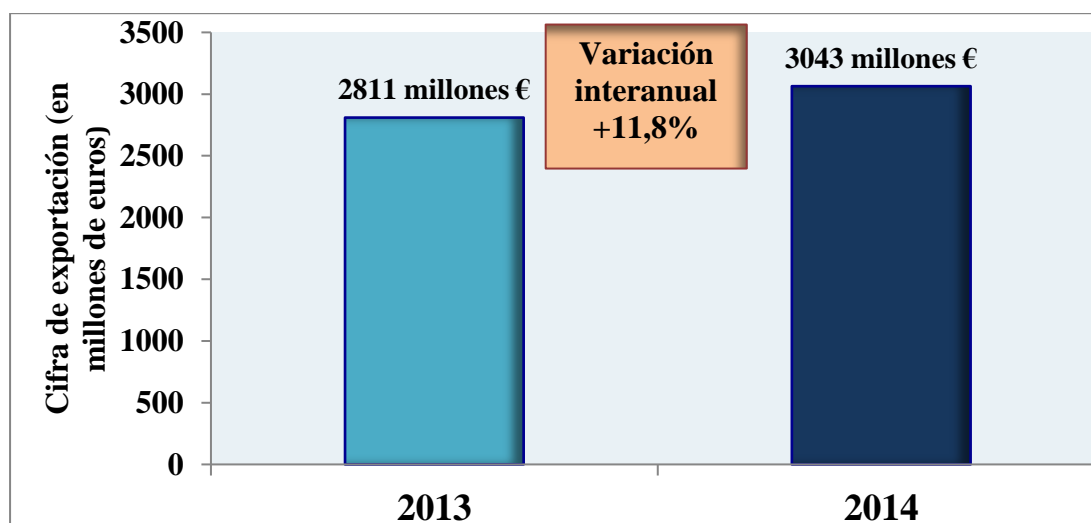
actualidad. En consecuencia, en esta región se concentran gran cantidad de recursos especializados y las innovaciones tecnológicas tanto en el proceso productivo como en el producto (descubrimiento de nuevos materiales, diseños transgresores, etc.) están a la orden del día. Así, Italia se ha posicionado como uno de los países de referencia en el sector óptico, creando una ventaja competitiva de la que sus principales rivales carecen.

En 2014 existían 868 empresas dedicadas a actividades relacionadas con el sector óptico en toda Italia (Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici [ANFAO], 2015a). La inmensa mayoría de ellas se localiza en el valle del Cadore, en la provincia de Belluno. En 2014, esta industria empleó directamente a 16.195 personas y generó unos ingresos de 3.171 millones de euros (ANFAO, 2015a), cifra que tuvo un impacto muy positivo en la economía italiana.

En este distrito industrial están incluidas empresas dedicadas a actividades como la producción de componentes y lentes para monturas, ensamblaje de las mismas, venta de maquinaria para la fabricación de monturas, diseño de productos ópticos, distribución de estos productos tanto a Italia como a otros países del mundo, etc.

De la cantidad total de monturas y gafas de sol producidas en Italia en 2014, el 90% se exportó al extranjero, alcanzando la cifra récord de 3.043 millones de euros, lo que supuso un aumento del 11,8% con respecto al año anterior (ANFAO, 2015b).

Gráfico 10.1: Cifra de exportaciones de monturas y gafas de sol italianas



Fuente: elaboración propia a partir de ANFAO (2015a)

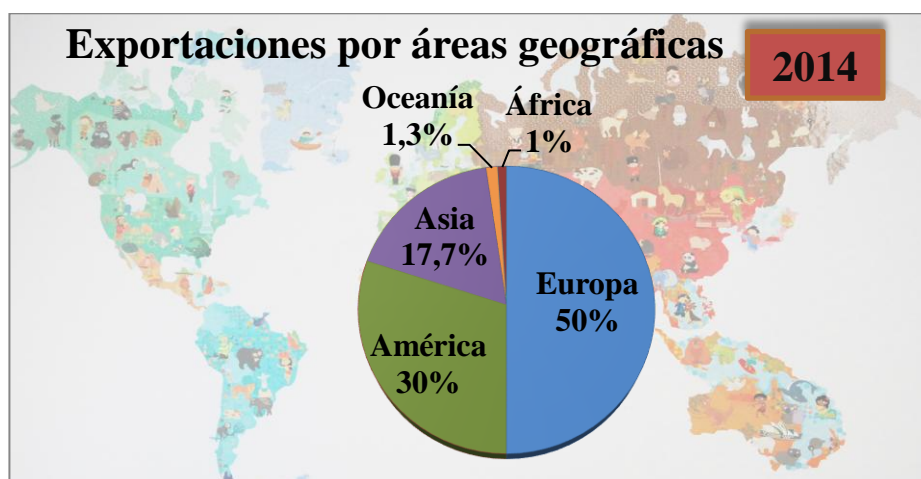
De los 94 millones de gafas que se exportaron al resto del mundo, la mitad de ellas se dirigieron a otros países europeos, cantidad muy superior a la del año 2013. El siguiente mercado al que se destinó el 30% de todas las gafas, tanto de sol como graduadas, fue el continente americano, seguido por el Sudeste Asiático (17,7%), donde se produjo el mayor crecimiento de la cifra de exportaciones con respecto a años anteriores (ANFAO, 2015b).

Gráfico 10.2: Porcentaje de exportaciones por producto



Fuente: elaboración propia

Gráfico 10.3: Exportaciones de gafas por continentes



Fuente: elaboración propia

Por último, cabe destacar el aumento de las ventas en los países emergentes. China es el mejor ejemplo, ya que las exportaciones de gafas al gigante asiático son significativas. Sin embargo, Latinoamérica, en especial Brasil y Chile, son mercados en los que las empresas italianas están concentrando gran parte de sus esfuerzos para aumentar su cifra de ventas y superar a los rivales locales. Otros mercados donde se espera que se

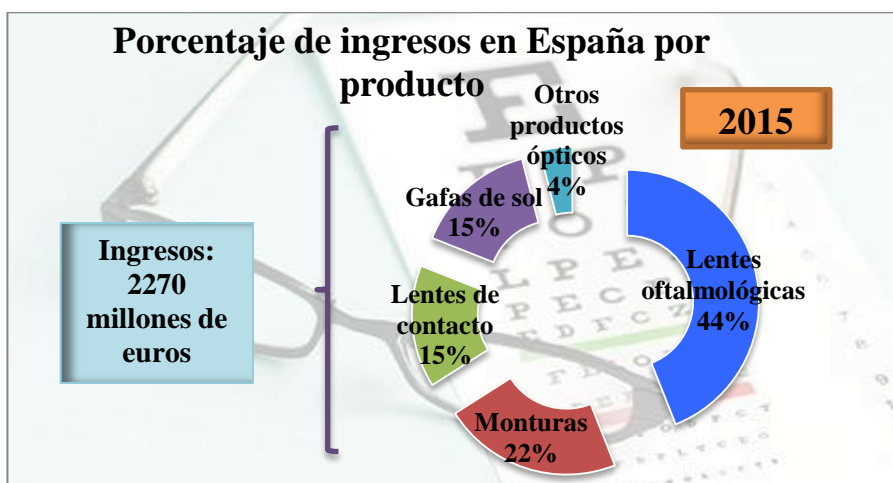
produzca un aumento de la demanda de gafas son Sudáfrica, Turquía, Indonesia, Malasia y algunos países de Oriente Medio (ANFAO, 2015b).

10.2.2. El sector óptico español

La facturación de productos ópticos en España experimentó un crecimiento sostenido hasta 2007, elevándose hasta los 2.133 millones de euros. Sin embargo, a partir de esa fecha, se produjeron sucesivas bajadas, llegando a facturar tan solo 1.630 millones de euros en 2012, lo que supuso una caída del 25% de las ventas en dicho período (Corisco, 2015). Esta peculiaridad con respecto a otros mercados europeos, como el francés, cuya cifra de facturación creció un 10% desde el año 2008, se debe a la tan estrecha relación entre los resultados económicos del sector y la situación económica del país (Corisco, 2015).

Sin embargo, desde 2014 se ha observado un repunte en la cifra de facturación del sector en España, llegando a alcanzar los 2.180 millones de euros, un 3,8% más que en 2013 (Observatorio Cetelem, 2016). En 2015 esta cifra también tuvo un crecimiento del 4,1% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de 2.270 millones de euros. Esta mejora se debe en su mayor parte al aumento del consumo privado y a la mejora de la situación financiera española. Esta tendencia alcista, de acuerdo con el Observatorio Cetelem (2016), no es puntual, puesto que las expectativas para los próximos años son de consolidación del crecimiento y de aumento progresivo de la demanda de productos ópticos.

Gráfico 10.4: Porcentaje de ingresos en España por producto



Fuente: elaboración propia a partir de Observatorio Cetelem (2016)

Como se muestra en el anterior gráfico, del total de los ingresos del sector en 2015, un 44% procedió de la venta de lentes oftalmológicas, un 22% de las monturas, un 15% de las lentes de contacto, un 15% de las gafas de sol, y el 4% restante de otros productos ópticos (Observatorio Cetelem, 2016).

10.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno general está compuesto por todos los factores externos a la empresa que le afectan en mayor o menor medida, como pueden ser aspectos políticos, económicos, legales, ecológicos, socioculturales y tecnológicos.

A continuación se procederá a llevar a cabo un análisis del entorno general de las empresas fabricantes de gafas de sol a través de la herramienta de análisis más destacada para dicho cometido.

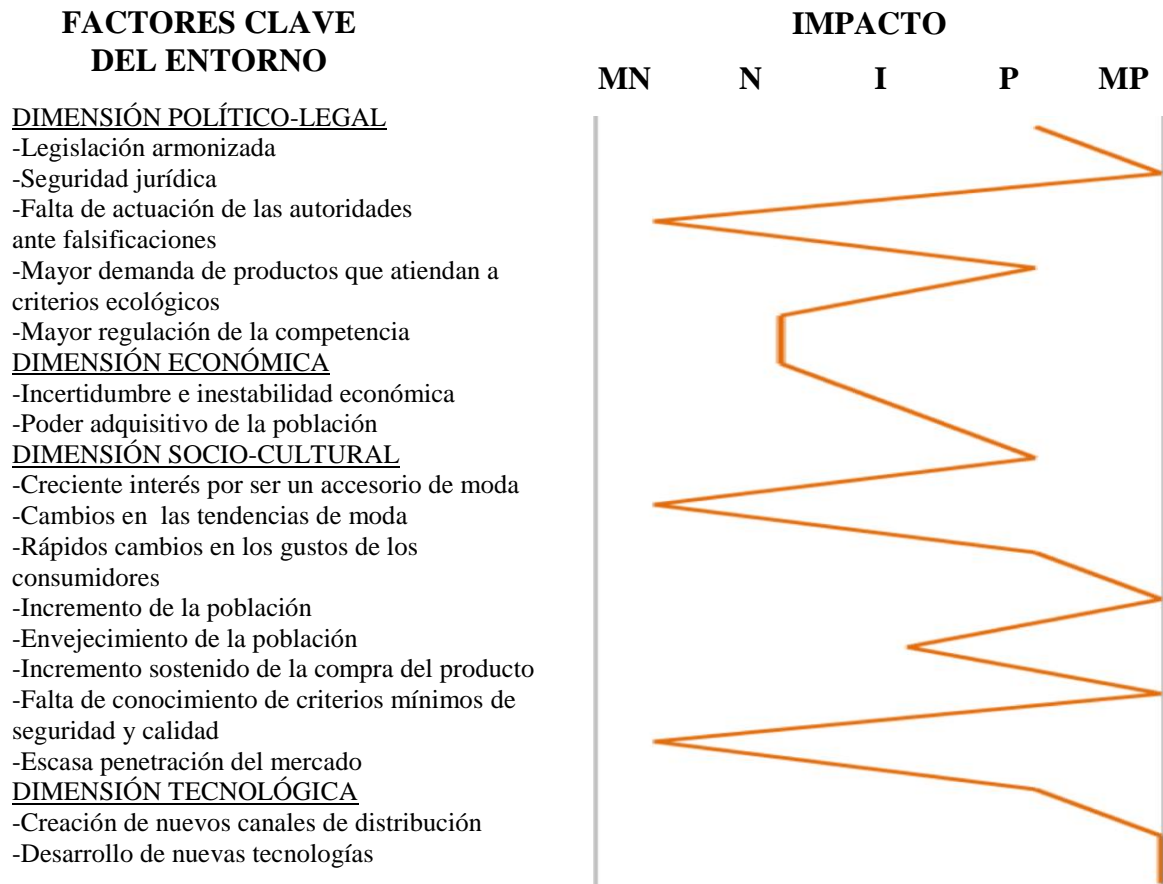
10.3.1. Perfil estratégico del entorno global de las empresas de gafas de sol

Como ya se ha mencionado anteriormente, el perfil estratégico del entorno o análisis PESTEL es una herramienta que permite distinguir entre aquellos factores clave del entorno general de aquellos que son irrelevantes.

Debido a la envergadura de las empresas más representativas que componen el mercado de las gafas de sol, que operan en todo el mundo, el perfil estratégico se llevará a cabo a escala global, dado el alto grado de internacionalización de éstas. Al no ser relevantes algunas dimensiones para el sector, se procederá a realizar una variante de este análisis, el análisis PEST, que en vez de seis dimensiones, se centra en cuatro de ellas: la dimensión político-legal, la económica, la socio-cultural y la tecnológica.

La siguiente figura representa los factores clave del entorno general de mayor importancia para este sector industrial:

Figura 10.2: Perfil estratégico del entorno de las empresas de gafas de sol



Fuente: elaboración propia

10.3.1.1. Dimensión político-legal

A nivel internacional, existen una serie de normas que regulan que los productos puestos a la venta cumplan con los requisitos mínimos de calidad y seguridad que requieren los clientes. Estas normas han sido desarrolladas por la ISO (International Standardization Organization), una entidad sin ánimo de lucro que opera a nivel mundial y que trata de favorecer la existencia de normas que regulen la calidad, seguridad y eficiencia de numerosos productos y servicios.

La primera regulación con respecto a la industria de las gafas de sol se denomina ISO 12312-1:2013, que determina los requisitos mínimos que los fabricantes deben de cumplir en el proceso de producción. Esta norma también ha establecido una categoría de filtros de 0 a 4, dependiendo de si los niveles de protección de la luminosidad son mayores o menores (Lazarte, 2013).

La segunda normativa regulatoria ISO 12311:2013 se encarga de dar a conocer los pasos que hay que seguir a la hora de realizar las pruebas de calidad y de seguridad de los productos (Lazarte, 2013).

Esta serie de regulaciones a nivel internacional es similar a la que se emplea en los países donde más gafas de sol se facturan. En Estados Unidos las gafas de sol deben de tener el certificado *drop ball test* o test de resistencia al impacto, que debe realizarse para asegurar que soportan suficientemente los impactos que puedan sufrir (Van Arnam y Frederick, 2011). La norma ANSI Z80.3-2010 establece que también es preciso certificar que los productos con los que se ha producido la lente y la montura de las gafas de sol no sean tóxicos ni inflamables (Van Arnam y Frederick, 2011).

Esta legislación es muy similar a la australiana o a la de la Unión Europea, ya que esta última está regulada por la normativa EN 1836-2005+A1, y exige certificados muy similares a los estadounidenses (Van Arnam y Frederick, 2011). Además, se establece la necesidad de que el etiquetado de la gafa lleve el sello de la Comunidad Europea (CE), indicador de que dicho producto cumple con la normativa vigente, así como el número de categoría del filtro que protege de los rayos ultravioleta (Guerrero y Tardón, 2015).

Como consecuencia de la existencia de una legislación armonizada en mayor o menor medida, este será un aspecto positivo del entorno para las empresas del sector, ya que serán necesarias pocas modificaciones del producto para introducirlo en otros países.

La normativa vigente en materia de gafas de sol no ha sufrido grandes modificaciones en los últimos años, por lo que puede considerarse que no hay inseguridad jurídica a nivel global con respecto a los estándares que deben de cumplir para poder efectuar su venta.

Otra variable que destaca dentro de la dimensión político-legal es la falta de actuación por parte de las autoridades para evitar la compra de gafas de sol que no tienen la homologación requerida y que, por tanto, no cumplen con los requisitos mínimos de calidad y que pueden ser perjudiciales para la vista. Este fenómeno no se produce en unos pocos países, sino que tiene lugar a escala global. En general, ningún gobierno ha emprendido medidas suficientes para erradicar la venta de gafas no homologadas. La

concienciación por parte de la población aún es insuficiente en muchas áreas geográficas, por lo que, en muchas ocasiones, ni siquiera son conscientes de que las gafas que están comprando no protegen de los rayos ultravioleta (UV). Un ejemplo de esta situación se puede encontrar en España, donde se hizo un estudio que determinó que solo 1 de cada 10 gafas vendidas en mercadillos y bazares cumple con la normativa europea (Guerrero y Tardón, 2015). Por lo tanto, este es un factor muy negativo para las empresas que operan dentro de la legalidad en este mercado.

La demanda por parte de la población de productos que atiendan a criterios ecológicos es cada vez mayor, por lo que numerosas empresas del sector se están centrando en la obtención de certificados que validen que en todo el ciclo de producción se daña el medioambiente lo menos posible. Uno de los sellos de mayor relevancia en este campo de actividad es el conocido como *Environmental Claims Validation* (ECV), el cual es empleado, por ejemplo, por Eco Optics, empresa que opera en el mercado (Gabardi, 2016). Por lo tanto, este es un aspecto positivo para el sector industrial objeto de análisis, ya que los agentes que actúan en éste se están centrando en cumplir con criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), un factor que, en general, es cada vez más demandado por los consumidores. Las empresas, conscientes de ello, están intentando cumplir con las directrices establecidas por distintas organizaciones para atraer a este segmento cada vez mayor de clientes.

Por último, las autoridades antimonopolio estadounidenses y europeas han fijado en su punto de mira a las empresas que conforman la industria. Se espera que en el futuro se impongan regulaciones que aseguren un mercado más competitivo, dadas las críticas respecto al elevado precio de las monturas y gafas de sol impuestas por las marcas líderes en el sector (BBC, 2016). Este es un aspecto negativo a tener en cuenta, ya que las empresas que controlan el mercado pueden ver limitadas sus actuaciones a la hora de fijar precios o de absorber otras compañías que operan en la misma industria.

10.3.1.2. Dimensión económica

Las expectativas económicas a nivel global son inciertas, puesto que han surgido determinadas fuerzas que posiblemente conduzcan a la ralentización del crecimiento mundial en el futuro. Algunos de estos factores ya la provocaron en el 2015 (el PIB real mundial creció a un ritmo del 3,1%, menos que en el año 2014, cuando se alcanzó el

3,4%). Estas variables fueron, principalmente, la caída de los precios de las materias primas, el aumento de las tasas de interés en Estados Unidos, el fortalecimiento del dólar y, por último, la transformación económica de China, que está intentando cambiar su actual modelo de crecimiento, basado en la exportación y la inversión, a uno enfocado en el consumo y los servicios (Fondo Monetario Internacional, 2016).

Para el 2016, se espera que el Producto Interior Bruto (PIB) crezca a un ritmo del 3,4% a nivel mundial, aunque existirá una gran diferencia entre los pronósticos de crecimiento de las economías avanzadas y los de los países emergentes. En el caso de las economías desarrolladas, se espera un crecimiento del 2,1% para el 2016, frente al 2% del año 2015 (Fondo Monetario Internacional, 2016). No obstante, este crecimiento es débil y no hay expectativas de que en los próximos años se produzcan mejoras significativas.

Por otro lado, se espera un aumento del crecimiento en los países emergentes del 4,3% en 2016, un repunte con respecto al año 2015, cuando se registró un 4% (Fondo Monetario Internacional, 2016). Si se desagrega esta cifra, se pueden apreciar disparidades entre las naciones que componen este bloque. Por ejemplo, el crecimiento en China se desacelerará aún más, se contraerá la economía en América Latina, y Rusia continuará en recesión. En una situación totalmente opuesta se encuentran países como la India o las regiones situadas en la zona de Asia meridional, que esperan obtener resultados muy positivos (Fondo Monetario Internacional, 2016).

En definitiva, la situación de incertidumbre e inestabilidad en la que se encuentra actualmente la economía a nivel global es un aspecto que afecta negativamente tanto al sector óptico como al segmento de las gafas de sol, puesto que el nivel de facturación puede resentirse en algunas regiones.

Otro aspecto que tiene una relevancia significativa en el mercado objeto de estudio es el poder adquisitivo de la población, que ha aumentado a nivel global tras el período 2008-2012, cuando la crisis económica mundial afectó negativamente a las ventas del sector (Grand View Research, 2014). Esta variable, junto con el aumento de la clase media en países emergentes (Brasil, Turquía, Chile, India, China, etc.), son factores que afectan

favorablemente al entorno de las empresas dedicadas a la venta de gafas de sol, puesto que se espera que estas naciones impulsen la demanda del producto.

10.3.1.3. Dimensión socio-cultural

Las gafas de sol se han convertido no solo en un producto para proteger la vista de los rayos ultravioleta (UV), sino que en la actualidad también se perciben como un accesorio de moda. Por lo tanto, es un producto estrechamente ligado a los cambios de tendencia.

En consecuencia, las ventas de este producto fluctuarán entre unas temporadas y otras dependiendo de si las tendencias de moda tienen acogida entre el público o, por el contrario, no son del agrado de éste.

Los cambios en los gustos de los consumidores se suelen producir con rapidez en todos aquellos productos relacionados con las tendencias de moda, debiéndose lanzar una nueva colección en cada temporada. En consecuencia, este es un aspecto que puede afectar positivamente tanto a las empresas como a los nuevos competidores del sector, ya que, pese al esfuerzo que supone, con esta práctica aumentan las posibilidades de atraer a un mayor número de clientes.

El incremento de la población a nivel global es una variable positiva para el mercado objeto de análisis, ya que a mayor número de habitantes habrá más posibilidades de que se adquieran más gafas de sol. Con respecto al envejecimiento de la población, esta variable también será relevante para que se produzca el incremento de las ventas de gafas graduadas para corregir las deficiencias oculares que suele haber en este segmento de la población. No obstante, en el caso de las gafas de sol este es un factor que no tiene tanta importancia, ya que a pesar de que aumenten las ventas de gafas de sol graduadas, existen otros factores que impulsan mucho más el incremento de la demanda.

Otro factor relevante que debe incluirse en el análisis es la falta de concienciación por parte de la población del daño que produce la compra de gafas de sol que no cumplen con los requisitos sanitarios necesarios. Numerosos países exigen que este producto esté homologado por las autoridades competentes, pero en la mayor parte del planeta la mayoría de la población desconoce los símbolos e indicaciones que indican que unas

gafas de sol cumplen con las medidas de seguridad y calidad, por lo que, en muchos casos, se procede a la compra de éstos desconociendo las consecuencias que pueden acarrear para la vista. Por lo tanto, las empresas del sector se ven seriamente perjudicadas ante esta situación.

Por último, la escasa penetración de las gafas de sol en algunos mercados como, por ejemplo, el continente africano, Vietnam o Birmania, entre otros, es un factor positivo para las empresas que componen el mercado, ya que las oportunidades que presentan estas regiones pueden influir positivamente en el crecimiento y el desarrollo de la industria.

10.3.1.4. Dimensión tecnológica

La creación de nuevos canales de distribución a través de Internet ha actuado como un factor muy positivo en el crecimiento y penetración de la industria en la mayor parte de países del mundo. Un dato que pone de manifiesto el impacto del comercio electrónico en la cifra de facturación de las empresas del sector es que las gafas de sol fueron el producto más vendido en Amazon durante algunos meses en el año 2015 (Expansión, 2015), lo que refleja el impacto de este nuevo canal de distribución en el incremento de las ventas.

Otra variable de relevancia es el desarrollo de nuevas tecnologías que permiten mejorar las prestaciones de las gafas de sol, aspecto muy positivo para la industria, ya que pueden conducir a aumentos en las ventas. Un ejemplo de ello son las actividades que se están llevando a cabo para desarrollar un mejor prototipo de las *Google glass*. Se están creando modelos de gafas de sol con esta nueva tecnología incorporada y se está intentando mejorar el diseño, ya que el último modelo no se comercializó debido a las críticas que generó su poco atractivo, entre otras razones.

Los avances tecnológicos en este campo son continuos, ya que la última tendencia en gafas de sol para hacer surf o esquiar consiste en incorporar dispositivos GPS e instrumentos de navegación a éstas (Romero, 2014). En consecuencia, para asegurar el crecimiento del sector en el largo plazo es importante implementar mejoras tecnológicas, aspecto que algunas empresas asentadas en el mercado están utilizando a su favor. De igual manera, es muy probable que los nuevos competidores que se

introduzcan en el mundo de las gafas de sol se centren en este aspecto para atraer clientes.

Figura 10.3: Nuevo prototipo de *Google Glass*



Fuente: El androide libre (2015)

10.4. ATRACTIVO DEL SECTOR DE LAS GAFAS DE SOL

Como ya se ha mencionado anteriormente, el entorno específico o competitivo se centra en el sector o en la industria en el que la empresa está asentada y desarrolla su actividad. Como consecuencia de ello, en este entorno se analizan las organizaciones que se dedican a ofrecer los mismos productos o servicios que la empresa u empresas objeto de estudio.

Un aspecto importante a considerar para el análisis de cualquier entorno competitivo es el grado de atractivo de la industria. Un alto nivel de atractivo del sector aumentará el número de oportunidades de que las empresas obtengan rentas superiores a la de sus rivales.

El sector de las gafas de sol es, *a priori*, bastante atractivo, ya que el nivel de las fuerzas competitivas no es elevado. Las expectativas de crecimiento son altas, la escasa penetración en algunos mercados, como, por ejemplo, el africano o el de algunas regiones asiáticas, y el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos canales de distribución, entre otros, son algunos de los factores que juegan a favor de un desarrollo

sostenible en el corto y el medio plazo. No obstante, es preciso realizar un análisis exhaustivo de la estructura de la industria para comprobar si realmente la posibilidad de obtener una rentabilidad superior es real.

10.4.1. Análisis de la estructura de la industria

La herramienta más importante a la hora de analizar el entorno específico que rodea a las empresas es el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980). Este modelo trata de detectar las fuentes de la competencia en un sector industrial determinado, así como el grado de atractivo (potencial de beneficios) de éste (Johnson et al., 2006).

A continuación se procederá a realizar un estudio de cada uno de los factores que influyen en cada una de las fuerzas competitivas del sector de las gafas de sol y, por tanto, en el grado de atractivo de la industria. Cabe destacar que, al no haber ningún producto que sustituya las gafas de sol, esta variable quedará fuera del análisis dada su escasa relevancia en lo que respecta a este mercado.

10.4.1.1. La rivalidad entre competidores existentes

El valor de la industria óptica a nivel mundial alcanzó en 2014 los 90 billones de dólares americanos (90.000 millones de dólares según la escala numérica española³), y se espera que alcance los 140 billones de dólares (140.000 millones de dólares) en 2020 (Agrawal, 2015). En relación con este dato, se estima un crecimiento de alrededor del 20% en el sector de los productos ópticos en los próximos cinco años (Luxottica, 2016a). Estos incrementos se deben a la concienciación de gran parte de la población de realizar visitas regulares al oculista, el creciente envejecimiento de ésta y la mayor necesidad de corregir deficiencias oculares. Estos dos factores afectarían en un principio a las gafas graduadas y no a las de sol, pero las ofertas puestas en marcha por un gran número de ópticas en diversos países han influido en el aumento de la demanda de éstas. Es habitual regalar u ofrecer a mitad de precio unas gafas de sol por la compra de unas gafas graduadas. En consecuencia, el aumento de la demanda de estas últimas fomenta el incremento de la cifra de ventas. Esta variable, junto con la creciente percepción de que se trata más de un accesorio de moda que de un producto para

³ El *billion* estadounidense equivale en español a mil millones, y en ningún caso a un billón, ya que este último término se emplea solamente cuando la cifra asciende a un millón de millones.

proteger de los rayos ultravioleta, serán los principales impulsores del crecimiento de la demanda en los próximos años.

Figura 10.4: Ofertas de gafas en ópticas



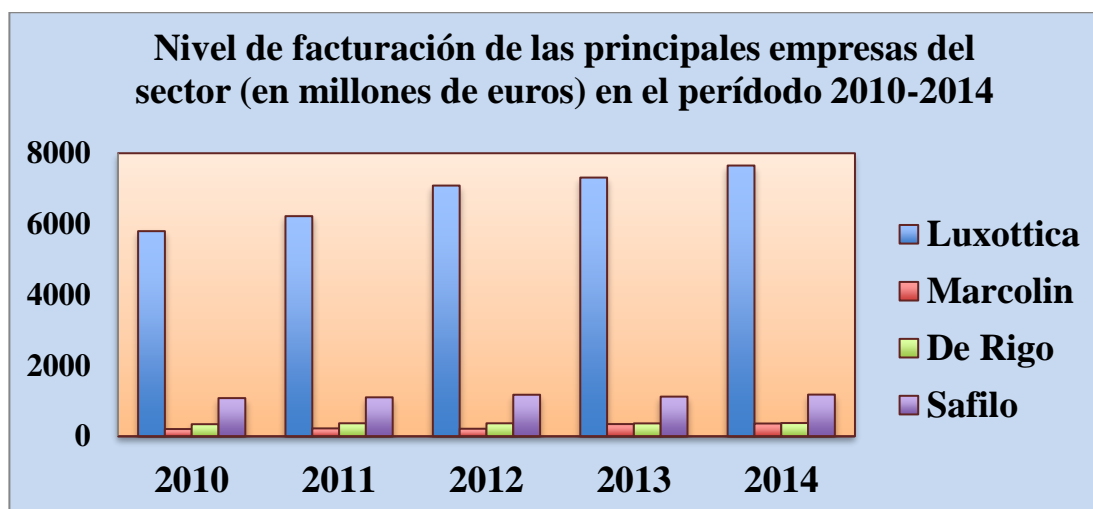
Fuente: Multiópticas (2016), Alain Afflelou (2016) y Boots opticians (2016)

Como consecuencia de las expectativas de crecimiento en este sector, muchas compañías establecidas en él se han decantado por las fusiones y compras de otras empresas para expandirse a otros mercados, además de comenzar una estrategia de integración vertical para consolidarse en los que ya están presentes. Por ejemplo, Safilo adquirió en 1996 Lenti, una empresa dedicada a la fabricación de lentes para gafas de sol, al igual que la cadena minorista estadounidense Solstice (Safilo, 2016). De Rigo, otra compañía relevante en el sector, adquirió la cadena General Óptica en el año 2000 para poder tener un mayor control sobre el proceso de distribución del producto y sobre la atención al cliente (De Rigo, 2016).

Este es un sector donde la rivalidad entre las empresas líderes de la industria es elevada, ya que aún hay mercados sin explotar, como el africano, y las compañías están intentando atraer clientes de estas regiones para engrosar su cifra de negocio. No obstante, las empresas de menor tamaño no tienen la capacidad suficiente para competir con las más grandes, por lo que se centran en nichos de mercado y la rivalidad entre ambos grupos es reducida.

La facturación a nivel mundial por la venta de gafas graduadas y de sol no ha sufrido importantes variaciones en el pasado, por lo que no hay razones para creer que se vayan a producir fuertes cambios en el corto y el medio plazo. A continuación se muestra un gráfico con las cifras de negocio históricas de algunas de las empresas de mayor relevancia en esta industria. En él se puede observar que estas empresas no han sufrido grandes fluctuaciones en el nivel de facturación en años anteriores, si bien parece que se mantienen constantes o que aumentan con el paso de los años. Por lo tanto, este es un aspecto que influye positivamente al sector y que aumenta el grado de atractivo de éste.

Gráfico 10.5: Nivel de facturación de las principales empresas del sector en el período 2010-2014



Fuente: elaboración propia a partir de Luxottica (2015), Safilo (2015), Marcolin (2015) y De Rigo (2015)

En relación con las gafas de sol, éstas representan un 40% del total de las ventas que se producen dentro del sector óptico (Agrawal, 2015). Este segmento de mercado está marcado por una fuerte estacionalidad e imprevisibilidad. Las causas de la alta incertidumbre a la hora de vender este producto están estrechamente ligadas con las tendencias de moda, factor difícil de predecir para el medio y el largo plazo.

Con respecto a la estacionalidad, las gafas de sol alcanzan su pico de ventas en los meses de verano. En consecuencia, para evitar una fluctuación de los beneficios tan elevada, muchas empresas del sector se han decantado o por diversificar su cartera de productos o por internacionalizarse, en especial a países de su hemisferio contrario. Esta es una de las causas de que en este mercado haya un elevado número de empresas

internacionalizadas, llegando incluso algunas de ellas a tener presencia en más de 150 países (como es el caso de Luxottica y Safilo).

La estructura de esta industria gira en torno a cinco grupos empresariales (Luxottica, Safilo, Marcolin, De Rigo y Marchon), que se encargan de realizar actividades tanto de diseño como de producción y distribución de gafas graduadas y de sol. Cabe destacar que cuatro de las empresas mencionadas son italianas, y la quinta, Marchon, es la única empresa estadounidense que ha conseguido cierta relevancia en el panorama mundial de la industria óptica. El resto de empresas que constituyen el sector actúan a una menor escala y se suelen centrar en atender las necesidades de un segmento de clientes concreto. En consecuencia, la intensidad de la competencia es más reducida entre ambos colectivos, ya que el tamaño y potencia de los competidores está en desequilibrio y no se produce una lucha tan intensa entre éstos por predominar en el mercado.

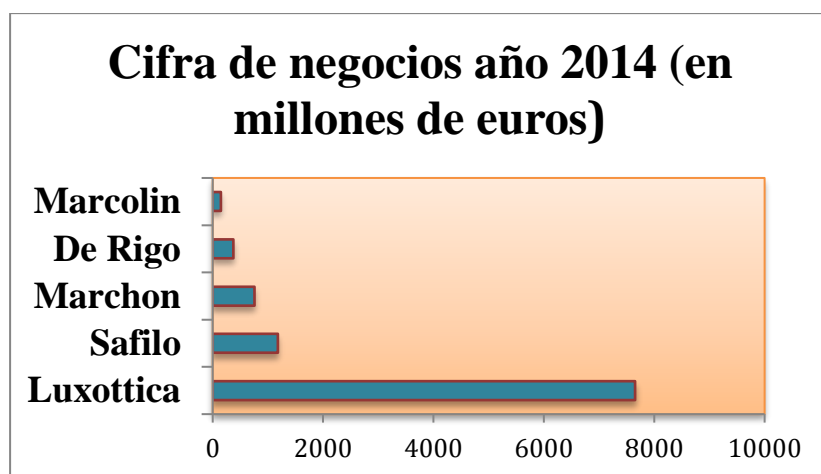
Luxottica es la líder indiscutible en el sector, alcanzando una cuota de mercado del 80% (Agrawal, 2015). Como consecuencia de ello, la estructura de esta industria presenta los rasgos de un monopolio (Swanson, 2014), dado el poder de esta empresa sobre diversos aspectos del mercado como, por ejemplo, la política de precios.

Gracias a la imagen de marca que ha creado Luxottica y las empresas más relevantes del sector sobre cada una de sus marcas, los consumidores tienen la percepción de que para obtener unas gafas de sol de alta calidad deben pagar un precio elevado (entre 100 y 500 euros). Sin embargo, fabricar este producto no es muy costoso, por lo que el margen de beneficios de las empresas es muy elevado, y, gracias a este aspecto, el grado de atractivo del sector aumenta. Si se fabrican unas gafas de sol de la máxima calidad en Italia, el coste de producción oscila entre los 20 y 30 euros (Hurst, 2013). En el caso de las grandes empresas, gracias a las economías de escala este coste puede reducirse hasta los 10 euros aproximadamente (sin incluir los costes de distribución ni el margen de las tiendas que las venden al consumidor final, que elevarán más esta cifra). Sin embargo, los precios de venta son fijados cerca del límite del precio que los clientes están dispuestos a pagar por unas gafas de sol, por lo que el margen de beneficios de estas empresas es muy elevado.

Recientemente han surgido otras compañías que se han aprovechado de la falta de transparencia de empresas como Luxottica a la hora de fijar precios. Marcas como Hawkers o Knockaround han comenzado a comercializar gafas de sol de calidad media a un precio mucho más razonable, con la consecuente pérdida de los clientes menos fieles a las marcas de las empresas líderes del sector. Esta marcha de los consumidores está también reforzada por la ausencia de costes por el cambio de una compañía a otra.

Al ser la empresa con mayor cuota de mercado, los ingresos de Luxottica son mayores que los de sus competidores. En el año 2014, Luxottica tuvo una cifra de negocios de 7.652 millones de euros (Luxottica, 2016b), 7,5 veces superior a la de Safilo, el segundo grupo empresarial del mercado, que obtuvo 1.179 millones de euros de cifra de negocio (Safilo, 2016). Le siguen de cerca Marchon, De Rigo y Marcolin, con cifras muy inferiores a los 1.000 millones de euros, como se muestra a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico 10.6: Cifra de negocios en 2014 de las principales empresas del sector



Fuente: elaboración propia a partir de Luxottica (2015), Safilo (2015), Marcolin (2015) y De Rigo (2015)

Por último, cabe destacar el efecto que ejercen las imitaciones de gafas de sol en el mercado. El daño que causan a las marcas de los grupos empresariales líderes de la industria es considerable, ya que muchos clientes anteponen la estética y el precio a criterios legales y de seguridad. A pesar de que en muchas ocasiones las imitaciones no garantizan la protección de los rayos ultravioleta, su bajo precio y su parecido con las gafas de gama alta ofrecidas por compañías como Luxottica o Safilo atraen a los consumidores que no están dispuestos a pagar entre 100 y 500 euros por unas gafas de

sol. Esta tendencia no tiene lugar en un número reducido de países, es un fenómeno a escala global. España no es una excepción, y se estima que el 30% de todas las gafas de sol vendidas en 2014 se adquirieron en puestos y tenderetes ilegales (Corisco, 2015). En consecuencia, esta situación afecta a todas las empresas del sector, especialmente a aquellas que venden sus productos a un precio superior. Marcas como Hawkers, Northweek o Knockaround, pese a verse también afectadas, ofrecen precios razonables que no tienen una diferencia tan elevada con respecto a las imitaciones, por lo que muchos clientes deciden mantenerse fieles a la marca.

10.4.1.2. La amenaza de entrada de competidores potenciales

Esta fuerza competitiva hace referencia a la posibilidad de entrada de nuevos competidores en una industria. Para determinar el grado de atractivo del sector, hay que tener en cuenta dos factores: las barreras de entrada de éste y la reacción que podrían tener las empresas ya establecidas en él.

La principal causa del crecimiento que se está produciendo en el sector es el aumento de la demanda en países emergentes (Brasil, Turquía, India, Chile, etc.). El aumento del poder adquisitivo de la clase media de estos países, además de la mayor importancia que se le otorga a la moda, son factores clave que justifican el incremento de la demanda de productos ópticos, especialmente gafas de sol. En consecuencia, tanto las empresas ya asentadas en la industria como las que aparezcan en escena tendrán condicionado su éxito a una estrategia efectiva para atraer clientes en estos mercados.

La escasa penetración en algunos mercados, como, por ejemplo, el africano o el de algunas regiones asiáticas (Indonesia, Vietnam, Tailandia, etc.) juega a favor del desarrollo sostenible de la industria en el corto y el medio plazo. Por lo tanto, este es otro factor que aumenta considerablemente el grado de atractivo del sector, ya que, ante las expectativas de crecimiento, las empresas podrán aumentar su cifra de ventas al introducirse en estas áreas geográficas.

Otro factor que influye positivamente en el nivel de atractivo del sector es la incorporación de mejoras tecnológicas en las gafas de sol. Los clientes suelen apreciar dichos cambios, ya que satisfacen mejor sus necesidades. Por lo tanto, se espera un

aumento de los beneficios en todas aquellas compañías que introduzcan este tipo de mejoras, así como la entrada de un mayor número de competidores.

Los agentes que operan en el mercado deben prestar atención al riesgo de que empresas tecnológicas detecten el potencial que tiene este sector y, en vez de establecer acuerdos de cooperación con empresas de gafas, comiencen a comercializarlas ellos mismos. Google dio los primeros pasos para introducirse en el sector de la óptica al crear las *Google Glass*, pero debido a críticas en varios aspectos, entre los que destacaba su diseño un tanto arcaico, decidió colaborar con una empresa con una mayor experiencia en este mercado, Luxottica.

A pesar de que, por el momento, corporaciones como Intel o Google buscan la ayuda de las empresas ya asentadas en la industria, existe un riesgo de que, cuando tengan suficiente conocimiento sobre el mercado óptico, decidan lanzarse a la comercialización de gafas, tanto graduadas como de sol, convirtiéndose en competidores directos de las grandes compañías del sector.

El peligro de que otras empresas procedentes de industrias distintas comiencen a operar en el mercado de las gafas de sol no solo hace referencia a las empresas tecnológicas. Luxottica y Safilo hicieron popular la obtención de licencias de marcas de lujo para la fabricación y comercialización de gafas bajo las mismas (Bertini, Fan y Solca, 2014). Así, empresas conocidas en el mundo de la moda (Prada, Chanel, Armani, Dior, Bulgari, etc.) depositaron su confianza en estas empresas para diversificar su gama de productos. Sin embargo, la salida de Safilo de todas las marcas pertenecientes al *holding* empresarial de la familia Pinault ha levantado todas las alarmas. Gucci, Alexander McQueen, Yves Saint Laurent y Balenciaga ahora forman parte del grupo Kering Eyewear, lo que supone la primera entrada de marcas de moda en la industria óptica sin contar con el apoyo de las grandes compañías del sector. En consecuencia, este movimiento supone un gran riesgo para empresas como Luxottica, Safilo, Marchon, Marcolin o De Rigo, puesto que las marcas de moda con las que tienen licencias pueden decidir operar en el sector sin su ayuda en el caso de que Kering tenga éxito o, al menos, exigir mejores condiciones. A pesar de que las compañías ópticas exigen importantes cuantías si se rescinde la licencia antes del tiempo fijado, el grupo Kering

pagó 90 millones de euros por esta razón (Bertini et al., 2014), ya que creía que los beneficios que iba a obtener compensarían dicha pérdida.

Como consecuencia de todo lo anterior, se espera que se creen nuevas empresas que entren a formar parte de este mercado, o que empresas de otras industrias decidan diversificar su cartera de productos y establecerse en el segmento de las gafas de sol para obtener una mayor rentabilidad, dadas las expectativas tan elevadas de crecimiento.

Una empresa ya asentada en el sector, como Luxottica, tiene, además de economías de escala, una gran cantidad de recursos para realizar inversiones de capital. En consecuencia, tendrá mayores facilidades para realizar actividades de I+D o para aumentar su capacidad productiva. Estos recursos, combinados con un gran conocimiento sobre todos los aspectos relacionados con la producción de gafas de sol (lo que tradicionalmente se conoce como “efecto experiencia”), dificultan la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Las empresas líderes en el sector ejercen un control prácticamente total sobre el ciclo de producción de las gafas de sol. Un ejemplo de ello es Luxottica, que cuenta en su cartera con empresas dedicadas tanto a la producción de componentes para gafas como a la distribución del producto. Sus 18 centros de distribución repartidos por todo el mundo se aseguran de que sus productos lleguen al comercio minorista en el menor tiempo posible (Luxottica, 2016a). Es más, este *holding* empresarial es propietario desde el año 2001 de la cadena Sunglass Hut, líder mundial en la venta al por menor de gafas de sol. Este negocio cuenta con 3.153 tiendas repartidas por cinco continentes (Luxottica, 2016a), por lo que las nuevas empresas que quieran acceder a este mercado tendrán serias dificultades, dado el gran control que ejercen las empresas ya asentadas sobre los canales de distribución.

No obstante, el comercio *online* se ha convertido en un novedoso canal de distribución. En consecuencia, las nuevas empresas que quieren introducirse en este sector tienen menos trabas que hace algunos años. Luxottica ha perdido poder debido a la falta de control que ejerce sobre el comercio *online*. Pero, a pesar de ello, existen clientes que prefieren la seguridad de una tienda física a una virtual, especialmente si el desembolso

es elevado. Otra desventaja de la venta *online* es la imposibilidad de probarse los modelos de gafas de sol en persona.

Con respecto a la diferenciación de las gafas de sol, *a priori* se podría deducir que este producto es bastante homogéneo, ya que no hay una gran diferencia entre lo que ofertan unas empresas de otras. Sin embargo, para combatir esta clara desventaja que favorecía la aparición de un mayor número de competidores, las empresas que lideran el sector en la actualidad (Luxottica, Safilo, Marcolin y De Rigo) decidieron poner en marcha eficaces estrategias de *branding*. Estas compañías lograron su objetivo y consiguieron que los consumidores tuvieran una concepción muy positiva de sus respectivas marcas, alcanzando cierto grado de diferenciación entre las distintas gafas de sol ofertadas en el mercado.

Gracias a factores como la imagen de marca y la tecnología patentada, todas aquellas empresas que quieren introducirse en el mercado tendrán dificultades, ya que los agentes establecidos en el sector juegan con ventaja. Además, la rapidez con la que se debe innovar en el diseño de los productos supone otra barrera de entrada que entorpece la entrada en la industria óptica. Esta necesidad de crear nuevos diseños frecuentemente se debe a los cambios en los gustos de los consumidores, que exigen el lanzamiento de nuevas gafas de sol un mínimo de dos veces al año (colección primavera-verano y otoño-invierno), al igual que el resto de productos de moda.

Luxottica presenta unas 2.000 monturas con distintos diseños a lo largo del año (Luxottica, 2016a). Este es un claro ejemplo de la dificultad que entrañaría la creación de nuevos diseños para empresas que se asentaran en el mercado, que a pesar de que no tuvieran la talla del gigante óptico italiano, se verían obligadas a destinar gran parte de sus recursos a este único cometido. Esta tarea supone, en muchos casos, la inviabilidad del proyecto empresarial.

Luxottica no tiene una imagen de marca en sí misma, sino que ésta radica en cada una de las firmas que comercializa. El reconocimiento por parte del cliente de cada una de estas marcas, además de las patentes sobre sus diseños, moldes de producción para monturas y herramientas de fabricación han generado unas barreras de entrada difíciles de superar. Si una compañía comenzara a llevar a cabo esta actividad empresarial, se

vería obligada a realizar inversiones en innovar su proceso productivo o su diseño. Otra solución consistiría en pagar *royalties* a estas compañías por el uso de dicha tecnología patentada. Con respecto a la creación de una imagen de marca, además de los esfuerzos que conlleva, requiere un período de tiempo que, en muchas ocasiones, la empresa no es capaz de soportar debido a los insuficientes recursos de los que dispone.

Sin embargo, la caducidad de algunas patentes de las marcas de los grupos empresariales dominantes del sector ha propiciado la aparición de nuevos competidores. Hawkers o Knockaround emplean patentes prescritas para ofertar gafas de sol a bajo precio, dado que al tener un proceso de diseño del producto simplificado ahorran costes.

Por último, las empresas ya asentadas en el sector, especialmente Luxottica, han reaccionado enérgicamente ante la entrada de nuevos competidores. Entre las acciones que suele emprender destaca el bloqueo a estas empresas a los canales de distribución que controla. Por ejemplo, antes de que absorbiera a Oakley, impidió la venta de las gafas de sol de esta empresa en todos sus comercios (BBC, 2016). De este modo, Luxottica consiguió presionar a su competidor hasta que éste no tuvo más remedio que venderle su marca.

10.4.1.3. El poder negociador de proveedores y clientes

Como ya se ha mencionado anteriormente, las grandes compañías de gafas de sol basan buena parte de su éxito en la integración de proveedores y distribuidores (desde fabricantes de componentes y lentes hasta distribuidores y establecimientos de comercio minorista). Sin embargo, las empresas de menor tamaño tienen una dinámica competitiva mucho más tradicional, dependiendo tanto de proveedores como de clientes para su supervivencia en el mercado.

Con respecto a los proveedores de gafas de sol, se pueden considerar como tales los diseñadores de monturas y los fabricantes de componentes y lentes de protección UV. Tradicionalmente, el primer tipo siempre ha pertenecido a la plantilla de las empresas ópticas, especialmente tras el cambio de mentalidad de los consumidores y la percepción de éstos de que las gafas graduadas y, en especial, las gafas de sol, son un accesorio de moda. Como consecuencia de ello, la mayor parte de compañías no acude a terceros para este servicio.

En lo relativo a los fabricantes de componentes, especialmente los italianos, éstos se han visto obligados a reducir considerablemente los precios debido a que las empresas chinas ofrecen los mismos productos a precios mucho más reducidos. Los costes salariales más bajos del país asiático han perjudicado seriamente al resto de proveedores del sector, ya que ofrecen todos los componentes y el ensamblaje de 5.000 gafas de sol por unos 2,90 euros la unidad (Emprendedores, 2016). Por el contrario, las ofertas de los proveedores italianos varían en un rango de entre 10 y 30 euros, dependiendo de la calidad del producto. Como consecuencia de ello, ha sido necesario ofrecer precios más competitivos para hacer frente a países del Sudeste asiático.

El establecimiento de una estrategia de integración vertical en las empresas más representativas del sector no es un hecho casual, sino que se debe a las expectativas de crecimiento del mercado. Para consolidarse en los mercados en los que ya estaban presentes estas compañías y expandirse a otros nuevos, era preciso reducir costes que se destinaran a financiar esas inversiones, por lo que se decidió emprender dicha estrategia. Como consecuencia de ello, en la actualidad la capacidad de los proveedores para imponer condiciones a las empresas de la industria es reducida, ya que las compañías más representativas del sector cuentan con su propia producción de componentes tanto para gafas graduadas como de sol.

Ante el rápido proceso de expansión a otros países que tuvieron los líderes del sector, también era preciso, a parte de la reducción de costes, una disminución en los tiempos de entrega de componentes y lentes, así como un mayor control sobre el ciclo de producción. En consecuencia, esta es otra de las razones por las que la integración vertical hacia atrás era la decisión más acertada, ya que, de no haberla llevado a cabo, la internacionalización del sector se hubiera producido de manera mucho más lenta.

Con respecto a los clientes, antes de llegar las gafas de sol al consumidor final, deben pasar por las manos de los mayoristas y los comercios minoristas. En ambos casos, al estar gran parte de las ventas del producto concentradas en un número reducido de compañías, éstas, para aumentar sus márgenes de beneficio y para asegurar un mayor control sobre los canales de distribución, se lanzaron al control de empresas mayoristas y a la compra de negocios minoristas de gafas de sol. Por ejemplo, Luxottica cuenta con 50 subsidiarias comerciales dedicadas al comercio mayorista y 100 distribuidores

independientes (Luxottica, 2016a). Los compradores minoristas son principalmente cadenas y tiendas de óptica, empresas de venta de gafas de sol, grandes almacenes, tiendas de aeropuertos e incluso tiendas de deportes. Con respecto a la venta al por menor, Luxottica cuenta con 6.589 establecimientos comerciales de venta de gafas y 676 tiendas en régimen de franquicia (Luxottica, 2016a). La propiedad de cadenas como Sunglass Hut, presente en todo el mundo, OPSM, presente en Australia y Nueva Zelanda, Lenscrafters, con presencia en Norteamérica, y Alain Mikli, situada en las ciudades más cosmopolitas del mundo (Luxottica, 2016a), es un claro ejemplo de integración vertical hacia delante.

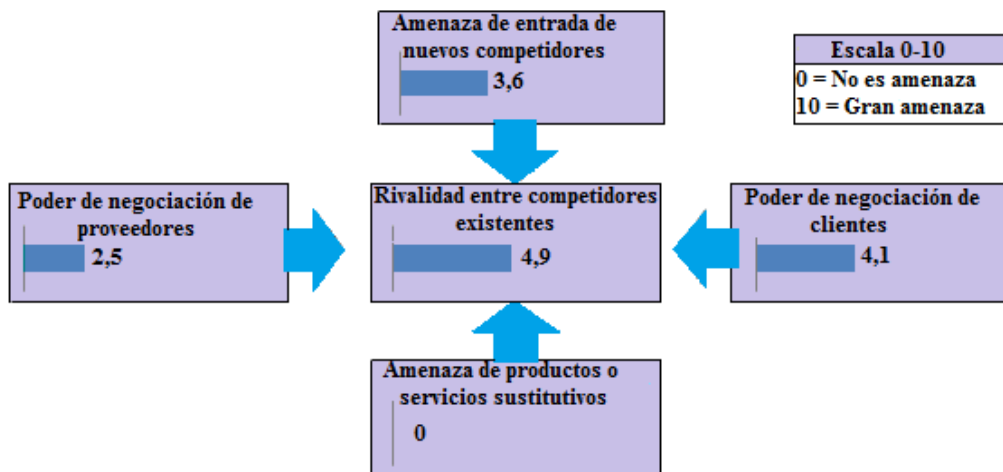
Por último, dentro del canal directo, la venta *online* se ha perfilado como una oportunidad de crecimiento del sector. Tanto las empresas centradas en los productos de gama baja como las encargadas de las gafas de lujo harán un mayor uso de sus páginas web en los próximos años. No obstante, gran parte de los consumidores de productos de lujo preferirán hacer estas compras en tiendas físicas y emplear Internet como soporte para informarse previamente de los productos ofertados, a diferencia de otros segmentos de este mercado (Bertasio et al., 2015). Esta afirmación se ve refrendada por las previsiones de los analistas, que establecen que en el 2020 la compra *online* de productos de lujo habrá aumentado hasta alcanzar niveles de entre el 12% y el 18% (Bertasio et al., 2015), lo que demuestra que, a pesar de tener la venta *online* un mayor peso, otros canales de venta serán mucho más relevantes. Por lo tanto, empresas como Luxottica, Safilo, Marcolin, De Rigo o Marchon tendrán una menor incidencia que otras compañías en el *e-commerce*. Estas compañías son conscientes de ello y no esperan tener un crecimiento de las ventas *online* demasiado elevado. Por ejemplo, Luxottica espera que este canal directo de distribución represente el 7% del total de las ventas para el año 2018 (Luxottica, 2016c). Por el contrario, para empresas como Hawkers o Knockaround el 90% de sus ventas se produce por esta vía (Emprendedores, 2016), al tener sus gafas de sol un precio reducido (entre 15 y 40 euros). Estos porcentajes son muy superiores al de las compañías líderes del sector, que se decantan más por emplear los canales tradicionales.

10.4.1.4. Resultados del análisis de la industria

El análisis de la industria muestra que el sector de las gafas de sol es bastante atractivo, pese a algunas de las amenazas que le acechan, especialmente en lo que respecta a los

competidores potenciales (entrada de nuevas empresas en el sector, imitaciones, etc.). La figura mostrada a continuación representa, en una escala de 0 a 10, la influencia de cada fuerza competitiva en el sector. A mayor puntuación, mayor será la amenaza que entraña para cada una de las empresas del mercado.

Figura 10.5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector de las gafas de sol



Fuente: elaboración propia a partir de Rustenburg (2007)

Al no haber ningún producto sustitutivo de las gafas de sol, este es otro factor que afecta favorablemente al nivel de atractivo de la industria, ya que la ausencia de bienes que satisfacen las mismas necesidades evita que los clientes comiencen a emplearlos, con el consecuente fortalecimiento de la cifra de ventas para las empresas ópticas.

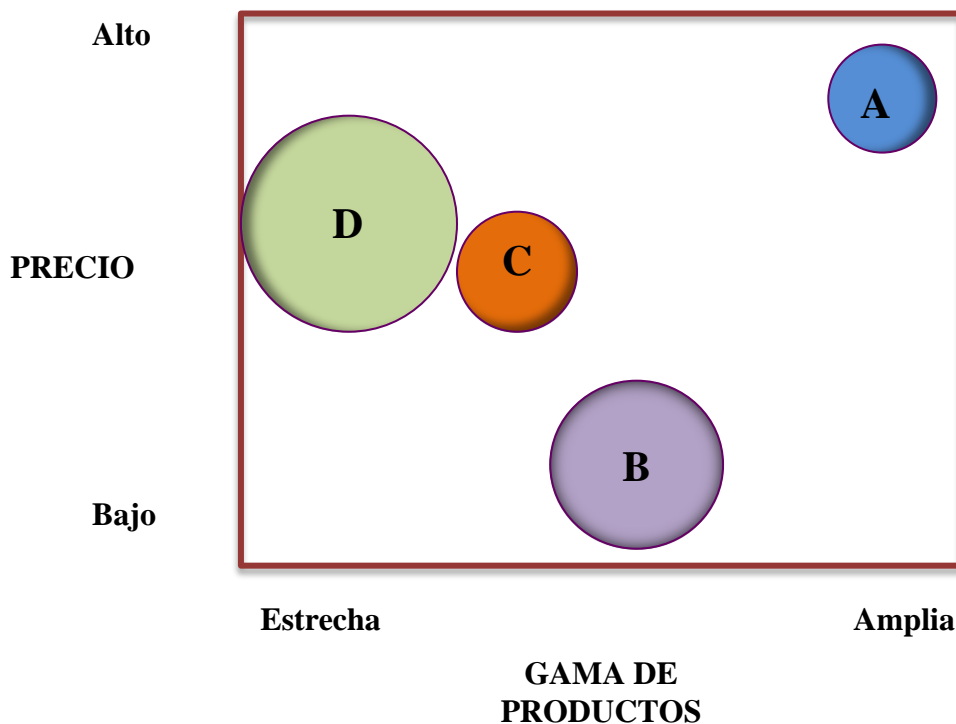
Como se puede apreciar, ninguna de las fuerzas competitivas de Porter entraña un gran número de amenazas para las empresas que están establecidas en la industria. En consecuencia, este mercado tiene un nivel de atractivo elevado y hay mayores posibilidades de que algunas de las compañías asentadas en él alcancen el éxito y obtengan rentabilidades superiores a las de sus competidores.

10.4.2. Los grupos estratégicos del sector

Dentro del sector de las gafas de sol es posible identificar varios segmentos donde la estructura y dinámica de la competencia entre los rivales es distinta a la del conjunto del mercado. Desde el punto de vista de la demanda, como ya se ha mencionado anteriormente, este mercado se divide principalmente en aquellos clientes que precisan

gafas de sol a bajo precio y los que las adquieren a un precio medio o que demandan un producto de lujo. Por el contrario, desde el punto de vista de la oferta esta segmentación es distinta, y es preciso detectar los grupos estratégicos que configuran el sector. Por lo tanto, a continuación se van a identificar las compañías que llevan a cabo estrategias similares y, a su vez, distintas a las del resto de empresas del mercado. Para dicho cometido, se deben de tomar dos variables, que en este caso serán el precio de los productos y la gama de productos que ofrecen las compañías.

Figura 10.6: Mapa de grupos estratégicos del sector de las gafas de sol



Fuente: elaboración propia

A partir del mapa anterior se obtienen principalmente cuatro grupos estratégicos. El grupo A corresponde a las empresas que ofrecen una amplia gama de productos a un precio elevado. Estas compañías también se caracterizan por ser de un gran tamaño y por poseer varias marcas bajo las cuales venden sus productos. Dentro de este grupo se encuentran las empresas líderes del sector: Luxottica, Safilo, Marchon, De Rigo y Marcolin.

Dentro del grupo B se incluyen las compañías que ofrecen gafas de sol a bajo precio y cuentan con una gama de productos relativamente amplia. Hawkers y Knockaround se

encontrarían dentro de este grupo. Cabe destacar que las empresas dentro de esta clasificación son de reciente creación, ya que la primera de ellas, Knockaround, se creó en el año 2005 (Plaza, 2015), y su expansión internacional ha sido muy rápida.

El grupo C está formado por empresas centradas en gafas de sol para practicar deportes (esquí, surf, atletismo, etc.). En consecuencia, la gama de productos que ofrecen es bastante reducida, ya que se centran en un segmento concreto de clientes, y su precio es algo elevado. En esta categoría se incluirían empresas como Oakley, Polaroid o Shimano.

Por último, en el grupo D se incluyen empresas con una gama de productos muy reducida, ya que se centran en nichos de mercado muy específicos. Estas compañías pueden ofrecer gafas de sol para niños, gafas hechas con materiales biodegradables, o gafas con unas características de diseño muy específicas. Con respecto al precio, éste suele ser alto, dado que no existen muchos oferentes que ofrezcan bienes con tales propiedades. Existen cientos de empresas de pequeño tamaño dentro de este grupo, como por ejemplo Parafina, Miss gafas, Ki ET LA, etc.

10.5. LUXOTTICA













10.5.1. Historia

Luxottica fue fundada en 1961 en la localidad italiana de Agordo por Leonardo del Vecchio (Salas, 2016). En aquella época, la compañía se dedicaba exclusivamente a la fabricación de monturas de gafas para otras marcas. En cambio, en 1971 la empresa decidió lanzar su primera colección de gafas graduadas bajo la marca de Luxottica (Luxottica, 2016a).

A lo largo de los siguientes años la compañía comenzó a cobrar importancia tanto en el panorama nacional como en el internacional, lo que le permitió obtener los recursos necesarios para comenzar una estrategia de integración vertical. Algunas de las operaciones más importantes de esta índole fueron la compra en 1995 de Lenscrafters, el minorista de gafas y lentes de contacto de mayor tamaño en Estados Unidos; la adquisición en 2001 de la cadena Sunglass Hut, empresa dedicada a la venta al por menor de gafas de sol; o las operaciones de compra de fabricantes y negocios minoristas

del sector en Australia y Nueva Zelanda, China y Brasil en 2003, 2005 y 2012, respectivamente (Luxottica, 2016a). Gracias a estas adquisiciones, Luxottica cuenta con unas 7.200 tiendas de venta al por menor, por lo que su control sobre la cadena de producción de gafas es total (Luxottica, 2016a). Además, la creación de portales web donde realiza actividades de comercio electrónico ha reforzado su posición en este canal de distribución.

Figura 10.7: Negocios minoristas propiedad de Luxottica

Fuente: Luxottica (2016a)

En 1990 Luxottica comenzó a cotizar en la NYSE (*New York Stock Exchange*), lo que indica que ya era una empresa de cierto peso en el sector óptico a nivel internacional y ya estaba bastante consolidada en el mercado estadounidense. Sin embargo, no sería hasta el año 2000 cuando la compañía debutó en la Bolsa de valores de Milán (Luxottica, 2016a).

Cabe destacar que la adquisición de licencias ha sido otra de las prácticas de la estrategia de expansión que la empresa ha llevado a cabo desde 1988, cuando se alió con Giorgio Armani, una de las marcas más reconocidas en la industria de la moda (Salas, 2016).

La compra de marcas ha sido otra de las prácticas llevadas a cabo que han permitido que Luxottica haya consolidado su posición en la industria óptica. Dentro de estas operaciones, cabe remarcar la compra a Bausch&Lomb de la marca Ray-Ban en 1999 o

la compra en 2007 de Oakley, una de las marcas líderes en gafas de sol deportivas (Luxottica, 2016a).

En la siguiente figura se muestran todas las marcas, tanto propias como licenciadas, que posee Luxottica dentro de su cartera.

Figura 10.8: Marcas de Luxottica



Fuente: elaboración propia a partir de Luxottica (2016a)

Este grupo empresarial ha adquirido tales dimensiones, que en la actualidad ha extendido su red a 150 países. Se dedica a la venta al por mayor de gafas, tanto graduadas como de sol, en muchos de estas naciones, y cuenta con 50 delegaciones comerciales en aquellas regiones que considera mercados estratégicos (Luxottica, 2016a). Un 41% de su producción total proviene de sus seis fábricas en Italia, y el resto proviene de sus tres fábricas en China y de sus centros de producción de Brasil, Estados Unidos e India (Luxottica, 2016a). Su remarcable presencia internacional ha hecho posible que en el año 2015 produjera 93 millones de gafas para sus clientes y que cuente con 79.000 empleados repartidos por todo el mundo (Luxottica, 2016a).

10.5.2. Matriz DAFO de Luxottica

El análisis DAFO o SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) es una herramienta de análisis que combina tanto el análisis externo como el análisis interno de las empresas. Su objetivo consiste en dotar a la organización de una visión global tanto de sus fortalezas y debilidades, como de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno en el que lleva a cabo su actividad empresarial.

A continuación se muestra una matriz DAFO de la empresa multinacional Luxottica basada en las conclusiones obtenidas de los análisis realizados con anterioridad:

Cuadro 10.1: Matriz DAFO de Luxottica

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
⇒ Incremento del consumo de productos ópticos.	⇒ Difícil control de las imitaciones y falta de presión para erradicarlas.
⇒ Potencial de crecimiento en todos los segmentos del sector óptico.	⇒ Concienciación de los clientes de que el precio que pagan por unas gafas de sol de marca es demasiado elevado.
⇒ Aumento del poder adquisitivo de la población.	⇒ Desaceleración del crecimiento mundial en el corto plazo.
⇒ Aumento de la clase media en países emergentes.	⇒ Gustos y tendencias de los consumidores cambiantes e impredecibles.
⇒ Aumento de la población global.	⇒ Fuerte estacionalidad del producto.
⇒ Seguridad jurídica.	⇒ Ausencia de costes por cambio de proveedor.
⇒ Escasa penetración de las gafas de sol en algunos mercados.	⇒ Menores barreras de entrada a causa del comercio electrónico.
⇒ Desarrollo de nuevas tecnologías para incorporarlas a las gafas de sol.	⇒ Cambio en las tendencias de moda.
⇒ Aparición de nuevos canales de distribución (venta <i>online</i>).	
⇒ Gran poder de negociación frente a proveedores y clientes.	
⇒ Rivalidad no muy acentuada entre los competidores.	
⇒ Concentración de la industria en torno a unos pocos grupos empresariales.	
⇒ Ausencia de productos sustitutivos.	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
⇒ Pionera en innovación dentro del sector.	⇒ Riesgo de integración vertical de las empresas tecnológicas con las que mantiene acuerdos.
⇒ Alta cuota de mercado.	⇒ Mayor control de las autoridades antimonopolio estadounidenses y europeas.
⇒ Acuerdos con empresas tecnológicas.	⇒ Entrada de nuevos competidores dotados de una mayor flexibilidad.
⇒ Integración vertical y férreo control sobre todo el ciclo productivo.	⇒ Peligro de pérdida de licencias de marca al independizarse y convertirse en competidores directos.
⇒ Economías de escala.	⇒ Poco control sobre el canal de la venta <i>online</i> .
⇒ Gran cantidad de recursos para realizar inversiones.	⇒ Futura caducidad de numerosas patentes.
⇒ La prueba en tiendas físicas sigue predominando para los productos de gama media y alta.	⇒ Menor incidencia que otras empresas del sector en el <i>e-commerce</i> .
⇒ Gran reconocimiento de sus marcas a nivel global.	⇒ Pérdida de prestigio debido a la falta de transparencia en ciertos aspectos, como la política de precios.
⇒ Experiencia y posicionamiento en el mercado.	⇒ Riesgo de pérdida de clientes menos fieles a la marca.
⇒ Amplia gama de productos para distintos grupos de clientes.	⇒ Compleja integración cultural, organizativa y productiva entre las empresas del grupo.
⇒ Poder para dificultar la actividad de empresas recién establecidas en el sector.	⇒ Elevado riesgo derivado de la integración vertical y la estrecha relación entre los distintos negocios que posee.
⇒ Presencia en cientos de países, lo que disminuye el riesgo en caso de que se produzca una disminución de la demanda en uno o varios mercados.	
⇒ Poder para fijar precios.	
⇒ Margen de beneficios elevado.	
⇒ Amplia cartera de productos ópticos.	

Fuente: elaboración propia.

10.5.3. Acciones estratégicas de Luxottica

Luxottica es consciente tanto de las amenazas del entorno que pueden perjudicarla como de las oportunidades que presenta éste. De igual modo, la identificación de sus principales debilidades y fortalezas ha sido de vital importancia para el emprendimiento de acciones estratégicas encaminadas a mantener su posición competitiva dentro del segmento de las gafas de sol.

Para aprovechar la creciente importancia de las nuevas tecnologías en el segmento de las gafas de sol, como ya se ha mencionado en puntos anteriores, Luxottica ha

establecido acuerdos de cooperación con Google para mejorar el prototipo de las *Google Glass* que la empresa con sede en Mountain View lanzó en 2014 (Romero, 2014). Además, también está colaborando con Intel para la incorporación de nuevas tecnologías en las gafas de la marca Oakley. Así, en enero de 2016 lanzaron las gafas de sol *Radar Pace*, que proporcionan a sus portadores un sistema que diseña un plan de entrenamiento según los parámetros establecidos para cada uno de ellos (Luxottica, 2016a).

No obstante, es preciso que Luxottica establezca las bases para la puesta en marcha de medidas que atajen las críticas de los consumidores hacia las nuevas mejoras tecnológicas en el producto. Por ejemplo, los consumidores criticaron la falta de visibilidad causada por la cámara de las *Google Glass* (Romero, 2014). Por tanto, Luxottica, la encargada de mejorar el diseño del producto, debería de intentar posicionar la cámara en el lugar donde menos problemas les causara a éstos. Otro problema que puede minar esta oportunidad es el rechazo de parte de la población debido a la vulneración de la intimidad que supone grabar a todos aquellos con los que se cruza el portador de las *Google Glass*. Ante esta situación, tanto Luxottica como Google deberían centrar sus esfuerzos en lograr que se proteja el uso público de esas grabaciones, es decir, presionar a los gobiernos para promover leyes que establezcan que, en caso de que éstas se hagan públicas, las caras y todos los datos sensibles que se puedan ver en ellas aparezcan pixelados. De esta manera, los usuarios se sentirían más seguros al estar amparados por las instituciones gubernamentales en caso de que se vulnerara su derecho a la intimidad. Las ventas, en consecuencia, no se verían afectadas y la rentabilidad generada por este producto no se vería comprometida.

Otro aspecto que puede generar una debilidad en el futuro y el desaprovechamiento de una oportunidad para Luxottica es que, más adelante, deje de investigar nuevas áreas relacionadas con las nuevas tecnologías. Este grupo empresarial no debe cesar en la búsqueda de nuevos avances tecnológicos que incorporar a sus productos, para que la demanda de gafas de sol no decaiga en el medio y largo plazo. De lo contrario, puede que otras empresas le arrebatan su liderazgo en este aspecto con la implantación de otras tecnologías más innovadoras como, por ejemplo, los hologramas interactivos.

Con respecto al uso de patentes caducadas de algunas empresas del sector, Luxottica está llevando a cabo una estrategia para crear y patentar diseños transgresores en sus marcas de gafas. Esta estrategia permite diferenciarse de sus competidores más directos, así como de marcas que ofrecen gafas de sol a un precio más bajo. Una clara prueba de que esta empresa multinacional pretende corregir esta debilidad se encuentra en el número de patentes suscritas. Solo en los dos últimos años, Oakley, una de las marcas de Luxottica, ha patentado más de 200 diseños nuevos (Luxottica, 2016a). Además, el uso de nuevos materiales en las gafas de sol de Ray-Ban, como el terciopelo o el cuero, es otra de las innovadoras medidas que ha llevado a cabo.

Figura 10.9: Nuevos materiales en las gafas de sol de Ray-Ban



Fuente: Cuenta oficial de Ray-Ban en Pinterest (2016)

Otra de las acciones estratégicas llevadas a cabo por este grupo empresarial para mejorar la percepción de los consumidores y diferenciarse de la competencia es la personalización de gafas de sol (Luxottica, 2016c). Oakley y Ray-Ban ya han comenzado a ofrecer en sus páginas web este servicio que permite adaptarse mejor a las necesidades del cliente (Wahba, 2016).

La fuerte dependencia entre los negocios de esta compañía es una debilidad que puede causar problemas si el sector experimentara tasas de crecimiento negativas. A causa de ello, Luxottica se ha adentrado en la apertura de tiendas de ropa deportiva de la marca Oakley (Luxottica, 2016c) en un intento por diversificar su negocio.

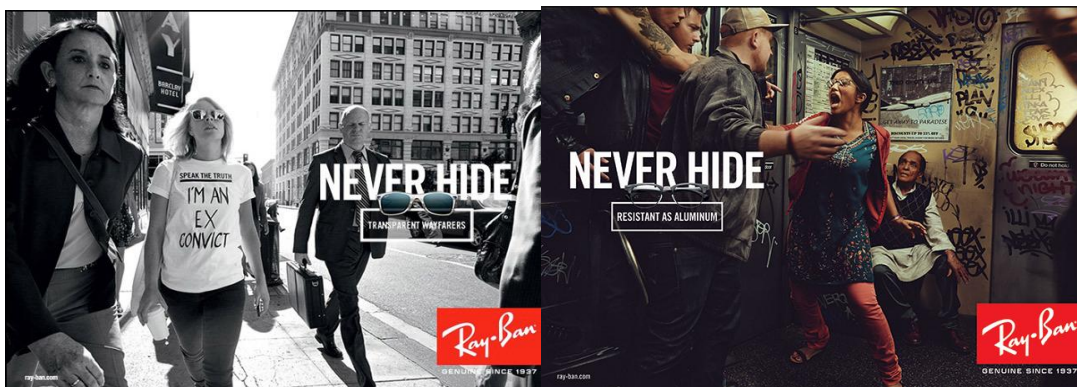
Para aprovechar el incremento de la clase media en los países emergentes y la escasa penetración en algunos países, Luxottica pretende abrir más de 500 tiendas en los

próximos dos años para así aumentar su presencia en estos mercados (Luxottica, 2016c).

Los consumidores prefieren probarse gafas de sol en una tienda física en caso de que el precio de éstas sea elevado. Por tanto, esta empresa ha decidido mejorar una de sus fortalezas a través del rediseño de todas sus tiendas para ofrecer una mejor experiencia al cliente (Luxottica, 2016c). Además, en conjunción con la estrategia de otras compañías, ha abierto en los últimos años *flagship stores* de varias de sus marcas en las grandes urbes de sus mercados estratégicos.

Las campañas publicitarias de algunas de las marcas de Luxottica son impactantes y buscan atraer la atención de algunos segmentos de clientes, incluso utilizando imágenes transgresoras. Esta estrategia no está siendo empleada en la actualidad por compañías de este sector, lo que aumenta aún más la atención del consumidor sobre las marcas del gigante italiano de gafas. Cabe destacar que también se hace uso de embajadores de marca, en especial en el caso de Oakley, que emplea a deportistas de élite para la promoción de sus productos.

Figura 10.10: Campañas publicitarias de Ray-Ban y Oakley



Fuente: Fortune magazine (2016)

Como conclusión, cabe destacar la apuesta de esta empresa por las innovaciones tecnológicas, así como la estrategia de expansión a otros mercados y la mejora de la experiencia del cliente. Todas estas acciones llevadas a cabo por Luxottica tienen como trasfondo la mejora de la percepción del consumidor para evitar la pérdida de éstos ante la aparición de competidores que ofrezcan gafas de sol de igual calidad a menor precio.

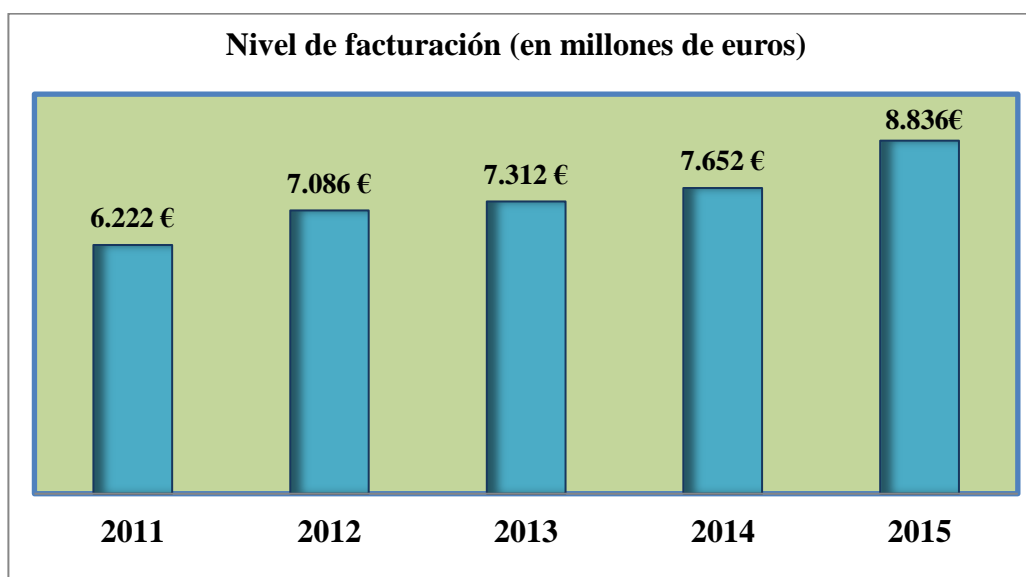
De esta forma, al aumentar tanto el valor añadido del producto como la satisfacción del cliente se consigue evitar la reducción de los precios.

No obstante, Luxottica aún no se ha enfrentado a algunas de sus debilidades. Por ejemplo, pese a haberse propuesto aumentar su presencia en los canales de venta *online* (Luxottica, 2016c), aún no ha emprendido ninguna medida relevante al respecto. Tampoco se han establecido medidas para endurecer las penalizaciones en caso de que algunas de sus licencias de marcas decidan establecerse en el sector sin su ayuda, lo que puede suponer uno de los mayores retos para esta compañía en el futuro.

10.5.4 Análisis de resultados Luxottica

Este grupo empresarial tiene un nivel de facturación muy elevado, ya que en 2015 casi alcanzó los 9.000 millones de euros. Esta cifra procede de la venta de 93 millones de unidades de gafas, de las cuales alrededor de un 40% fueron gafas de sol (Luxottica, 2016b). Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el nivel de sus ventas ha tenido un crecimiento constante en el período 2011-2015, principalmente por el éxito cosechado en los países emergentes en los últimos años (China, India, Colombia, Chile, México, etc.) y la recuperación progresiva de la demanda en el continente europeo y en Norteamérica (Luxottica, 2016c).

Gráfico 10.7: Nivel de facturación de Luxottica (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de Luxottica (2013, 2014, 2016b)

En relación con su rentabilidad económica⁴, como se puede apreciar en la siguiente tabla, alcanza niveles por encima del 10% y tiene una tendencia creciente, síntoma de que las acciones estratégicas emprendidas por Luxottica (penetración y expansión en otros mercados, uso de nuevos materiales, incorporación de dispositivos tecnológicos, etc.) están dando sus frutos y se está afianzando el liderazgo futuro de este grupo empresarial tanto en la industria óptica como en el segmento de las gafas de sol.

Tabla 10.1: Rentabilidad económica (RE)

	<u>2014</u>	<u>2015</u>
BAlI (en millones de euros)	1.189,759	1.450,739
ACTIVO (en millones de euros)	9.594	9.649
RE	12,40%	15,04%

Fuente: elaboración propia a partir de Luxottica (2016c)

10.6. HAWKERS

10.6.1. Historia

Hawkers es una empresa española creada por cuatro jóvenes de Elche (Iñaki Soriano, Pablo Sánchez, Alejandro y David Moreno) con un objetivo claro y definido: ofrecer gafas de diseño a un precio razonable.

Los cuatro fundadores de esta empresa que ha revolucionado el sector de las gafas de sol comenzaron lanzando Saldum, una web de compraventa de segunda mano en 2012. Al no tener éxito, decidieron especializarse en el comercio electrónico y comenzaron a asesorar a pequeñas empresas en temas de *e-commerce* (Plaza, 2015).

Pronto se dieron cuenta de que lanzar su propio producto a través de una tienda *online* reportaba mayores beneficios que asesorar en dicha materia. Como consecuencia de

⁴ La rentabilidad económica (RE) o ROA (Return on Assets) “mide el beneficio de las inversiones realizadas por la empresa, con independencia de quién financia dichas inversiones” (Barriuso y Maynar, 2008: 138). Por lo tanto, en su cálculo interviene el beneficio antes de intereses e impuestos (BAlI) y el total de inversiones realizadas por la empresa (activo).

$$RE = \frac{BAlI}{ACTIVO}$$

ello, sus miras se posaron en Knockaround, una firma californiana dedicada a la venta de gafas de sol a precios asequibles que contaba con una creciente popularidad en Estados Unidos (Sans, 2016). Como esta marca aún no comercializaba sus productos en España, firmaron un acuerdo con la empresa para convertirse en los distribuidores oficiales de sus gafas en el mercado español.

Poco tiempo después, tras lograr un éxito considerable, los cuatro jóvenes ilicitanos se plantearon crear y comercializar sus propios productos, ya que así podrían obtener una mayor libertad en el proceso de toma de decisiones y pondrían fin a los problemas de falta de stock a los que tuvieron que enfrentarse cuando Knockaround se vio incapaz de suplir la demanda, ante los elevados volúmenes de pedido que se requerían en España (Plaza, 2015). Así, se produjo el nacimiento de Hawkers, una marca que ha alcanzado una gran notoriedad en el sector en su mayor parte gracias a las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, etc.), principales escaparates de la marca. De hecho, en la actualidad la compañía cuenta con más de 4 millones de fans en las redes sociales y 15 millones de visitas al año en su página web, lo que la ha permitido vender más de 1,6 millones de gafas de sol desde su lanzamiento (Sans, 2015).

Poco después del lanzamiento de Hawkers, sus fundadores se han lanzado a la creación de nuevas marcas como Miss Hamptons, dedicada a la producción y comercialización de alpargatas con diseños novedosos, o Wolfnoir, marca de gafas de sol con diseños más atrevidos, de mayor calidad y con un rango de precios algo más elevado que Hawkers (Agencia EFE, 2016). En 2015, la empresa realizó su primera adquisición, convirtiéndose en dueña de la marca de ropa estadounidense Dope (Sans, 2016), lo que supuso un salto hacia otro sector estrechamente relacionado con el de la moda y una vía de acceso al mercado norteamericano.

En abril de 2016, se llevó a cabo la adquisición del 70% de la empresa española Northweek, una de las principales competidoras de Hawkers en el segmento de las gafas de sol de entre veinte y cuarenta euros (Díaz, 2016). Con esta medida, la compañía persigue afianzarse en dicho segmento y lograr una mejor posición competitiva con respecto a otras grandes compañías del sector.

Su principal estrategia consiste en emplear diseños de monturas de hace más de dos décadas, puesto que las patentes sobre esos modelos ya han prescrito, y modificarlos para adaptarlos a las nuevas tendencias de moda actuales (Plaza, 2015). La fabricación de las mismas en China es otra de las técnicas empleadas para poder ofrecer gafas de sol a precios atractivos para los clientes, ya que la capacidad y el coste de producción son muy inferiores a los que ofertan países como España o Italia, entre otros. La tercera vía para poder ofrecer gafas de sol a precios bajos es el comercio electrónico y la publicidad en las redes sociales, lo que le ha otorgado la posibilidad de reducir costes de intermediación y no hacer grandes inversiones en marketing, ya que invierten al día alrededor de 15.000 € a través de Facebook Ads (Sánchez-Silva, 2015), cifra muy inferior al presupuesto que destinan grandes marcas para publicitarse.

En conclusión, desde su creación a finales de 2013 hasta la actualidad Hawkers ha experimentado un rápido crecimiento que sin duda ha dejado huella en el sector de las gafas de sol. En poco más de dos años esta marca ha vendido 1,6 millones de gafas en más de 50 países y cuenta con delegaciones comerciales en Italia, Hong Kong, Australia y Estados Unidos (Díaz, 2016).

10.6.2. Matriz DAFO de Hawkers

A continuación se muestra el análisis DAFO basado en las conclusiones obtenidas de los análisis realizados con anterioridad de esta empresa multinacional ilicitana:

Cuadro 10.2: Matriz DAFO de Hawkers

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
⇒ Incremento del consumo de productos ópticos.	⇒ Desaceleración del crecimiento mundial en el corto plazo.
⇒ Potencial de crecimiento en todos los segmentos del sector óptico.	⇒ Gustos y tendencias de los consumidores cambiantes e impredecibles.
⇒ Aumento del poder adquisitivo de la población.	⇒ Fuerte estacionalidad del producto.
⇒ Aumento de la clase media en países emergentes.	⇒ Dificultad para acceder a los canales de distribución tradicionales, dominados por las empresas líderes del sector.
⇒ Aumento de la población global.	⇒ Riesgo de entrada de nuevas empresas que compitan en precios u ofrezcan mejores diseños y sean más flexibles.
⇒ Seguridad jurídica.	
⇒ Escasa penetración de las gafas de sol en algunos mercados.	

- ⇒ Desarrollo de nuevas tecnologías para incorporar a las gafas de sol.
- ⇒ Aparición de nuevos canales de distribución (venta *online*).
- ⇒ Rivalidad no muy acentuada entre los competidores.
- ⇒ Concienciación de los clientes de que el precio que pagan por unas gafas de sol de marca es demasiado elevado.
- ⇒ Menores barreras de entrada, dada la aparición de la venta *online*.
- ⇒ Ausencia de productos sustitutivos.
- ⇒ Concentración de la industria en torno a unos pocos grupos empresariales.
- ⇒ Cambio en las tendencias de moda.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Compra de otras marcas que operan en el sector y le hacían la competencia (ejemplo: Northweek). ⇒ Oferta de gafas de sol de calidad a bajo precio. ⇒ Estrategia de <i>cobranding</i> exitosa. ⇒ Amplia gama de productos para distintos grupos de clientes. ⇒ Presencia en más de 50 países, lo que disminuye el riesgo en caso de que se produzca una disminución de la demanda en uno o varios mercados. ⇒ Mayor flexibilidad en comparación con otras empresas del sector. ⇒ Uso efectivo de la venta <i>online</i>. ⇒ Diversificación relacionada del negocio, ya que posee otras marcas dedicadas a sectores diferentes, pero que guardan alguna relación con el mundo de la moda (ropa y calzado). ⇒ Empleo de las redes sociales como principal vía publicitaria, con el consecuente ahorro de costes. | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Peligro de que las compañías líderes del sector emprendan acciones contra ella. ⇒ Falta de innovación en el diseño de sus gafas de sol, dado que se trabaja sobre patentes caducadas. ⇒ Dificultad para acceder a otros canales de venta distintos al <i>online</i>, dado el control que poseen sobre éstos algunos de sus competidores. ⇒ Falta de experiencia dada la reciente creación de la empresa. ⇒ Falta de puntos de venta físicos. ⇒ Menor cantidad de recursos que otros de sus competidores para afrontar inversiones. ⇒ Cartera de productos ópticos escasa, ya que Hawkers solo se centra en gafas de sol. ⇒ Compleja integración cultural, organizativa y productiva entre las empresas del grupo (Northweek y Hawkers, por ejemplo). ⇒ Dependencia de los proveedores. |
|---|--|

Fuente: elaboración propia

10.6.3. Acciones estratégicas de Hawkers

Hawkers destaca por sus estrategias de marketing, centradas principalmente en las redes sociales. Facebook Ads se ha convertido en un poderoso aliado de esta marca, lo que le ha permitido ahorrar en costes al no emplear los canales publicitarios más tradicionales. Cabe mencionar que, a pesar de su bajo presupuesto en actividades de promoción en comparación con otras empresas del sector, Hawkers ha conseguido convertirse en la segunda marca de gafas de sol con más “Me gusta” del mundo en su página de Facebook, superando los 4 millones y situándose solo por detrás de Ray-Ban (Climent, 2015). En consecuencia, esta es una de sus fortalezas más destacables, ya que con una menor inversión consigue resultados similares a los de otras compañías.

Figura 10.11: Número de likes de las páginas de Facebook de Hawkers y Ray-ban



Fuente: Facebook (2016)

Otra acción estratégica que ha catapultado a la empresa hacia el éxito es el uso de embajadores de marca para promocionar sus productos. Algunas de las *celebrities* que participan en el proyecto son Jorge Lorenzo, Luis Suárez, Paula Echevarría, Usher, Rudy Fernández o Andrés Velencoso (Sans, 2016). El uso de prescriptores o *bloggers* para promocionar su marca también ha sido una de las estrategias que han hecho posible el crecimiento exponencial de esta firma en apenas dos años.

Figura 10.12: Embajadores de marca de Hawkers



Fuente: El Mundo (2015)

Sin embargo, este no es el único de sus logros, el *cobranding* se ha perfilado como una de las principales estrategias que Hawkers lleva a cabo para poder ganar visibilidad y notoriedad. Esta estrategia de marketing es una de las más efectivas para marcas nuevas o en pleno proceso de crecimiento, y consiste en “asociarse con otra firma ya consolidada que cuente con credibilidad entre el público que la nueva marca pretende conseguir” (Healey, 2009: 41). La colaboración más destacable ha sido la que realizó el año pasado con Ford, con el que subastó conjuntamente un coche en Twitter (Climent, 2015). También su pacto con Inditex ha generado un gran impacto, especialmente entre el público joven, ya que ahora se pueden adquirir sus gafas de sol de en las tiendas de Pull and Bear (Harper’s Bazaar, 2016).

Hawkers se ha asociado recientemente con otras compañías para el diseño y fabricación de las gafas de edición limitada de marcas de la talla de Mercedes-Benz, PlayStation, Samsung, Smart, BBVA, Kia o Pay Pal (Climent, 2015). En la actualidad continúa buscando colaboraciones con otras empresas, como por ejemplo la NASA, con la cual está negociando la entrada en alguno de sus proyectos (Sans, 2016).

Hawkers ha sido la primera empresa española en conseguir el título de patrocinador oficial del equipo de la NBA Los Angeles Lakers (Plaza, 2015), lo que le permitirá acceder a un gran número de potenciales clientes y penetrar en el mercado estadounidense. Para aprovechar la oportunidad que le presenta el entorno, esta marca

está intentando consolidarse en Australia, México y Reino Unido, donde ha tenido un notable éxito, e introducirse en países latinoamericanos y asiáticos (Climent, 2015).

Con respecto a la orientación hacia el segmento de la población joven, Hawkers está tratando de diversificar su oferta de gafas de sol para satisfacer mejor a este grupo. Para tal cometido, se ha creado Wolfnoir, una marca con diseños más elegantes y de mayor calidad. La reciente adquisición de Northweek (Díaz, 2016), uno de sus principales competidores en España, busca neutralizar la amenaza que éste supone y aprovechar el servicio de personalización de gafas de sol de esta marca para ofrecer a los consumidores un valor añadido.

Una de las mayores debilidades de Hawkers es la falta de puntos de venta físicos. A pesar de que un número de consumidores cada vez mayor comprará vía *online*, algunos clientes desconfían de este medio de venta y precisan de una tienda donde probarse los productos. Dado que las empresas líderes del sector, como Luxottica, tienen un gran control sobre los canales de distribución, Hawkers no puede comercializar sus gafas de sol en comercios minoristas como, por ejemplo, Sunglass Hut. Sin embargo, la compra de la marca estadounidense de ropa Dope supone un punto de inflexión, al poder ofrecer sus gafas de sol en las tiendas que tiene en Estados Unidos (Sans, 2016). Además, se prevé la apertura en el corto plazo de las primeras *flagship stores* de la marca (Climent, 2015). Esta estrategia tratará de corregir una de sus mayores debilidades, además de mejorar una imagen de marca que se está fortaleciendo gracias a las estrategias emprendidas.

En definitiva, todas las estrategias llevadas a cabo buscan la neutralización de sus amenazas más inmediatas y la corrección de sus principales debilidades. No obstante, la empresa se enfrenta a varios retos, como por ejemplo la correcta gestión de la integración de Northweek en los valores culturales de todas las marcas que poseen los dueños de Hawkers en la actualidad.

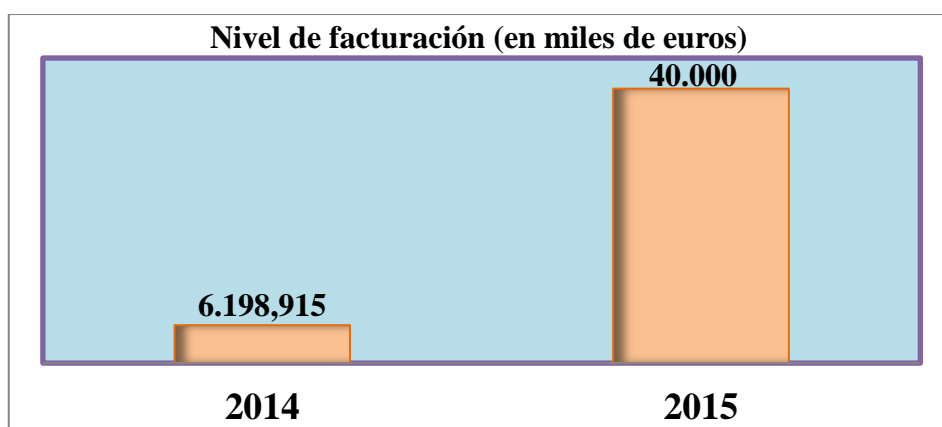
10.6.4. Análisis de resultados Hawkers

Hawkers es una empresa de reciente creación, por lo que la información económica disponible es reducida. Cabe destacar que en el 2014 sus ventas alcanzaron la cifra de 6.198.915 euros (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [SABI], 2016), cantidad

remarcable teniendo en cuenta que había comenzado su actividad en diciembre de 2013. Esta cifra de negocios proviene de la venta de 500.000 gafas durante ese año (EFE, 2015).

En el 2015 el nivel de facturación de Hawkers alcanzó los 40.000.000 de euros, de acuerdo con la entrevista realizada por El País (2016) a uno de sus fundadores, David Moreno, y se vendieron 1,6 millones de gafas en todo el planeta, más del doble que el año anterior.

Gráfico 10.8: Nivel de facturación de Hawkers (en miles de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2016) y Díaz (2016).

En relación con su rentabilidad económica, ésta se encuentra muy por encima del umbral del 10%, lo que es un buen síntoma de salud empresarial. Como se muestra en la tabla siguiente, por cada 100 euros de inversión se obtuvo un beneficio de 83,16 euros. Esto es un indicador de que todas las estrategias de expansión y de promoción emprendidas por Hawkers están dando los resultados esperados. Este año se espera que tanto Hawkers como todas las marcas adquiridas y creadas por ésta (Northweek, Wolfnoir, Dope y Miss Hamptons) generen unos ingresos por valor de 70 millones de euros, de los cuales Hawkers representará un porcentaje importante (Díaz, 2016).

Tabla 10.2: Rentabilidad económica de Hawkers

	2014
RE	83,16%

Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2016)

10.7. COMPARATIVA ENTRE LUXOTTICA Y HAWKERS

Pese a que Hawkers se centra en el segmento de gama baja del mercado, sus gafas de sol han conseguido ganar notoriedad y hacerse un hueco en un sector copado por grupos empresariales de gran envergadura. Esta hazaña es aún mayor teniendo en cuenta el giro que ha dado la industria de la moda, estrechamente ligada a la de las gafas de sol. Tradicionalmente, los diseñadores y las revistas especializadas en dicha materia han sido los que marcaban las últimas tendencias, pero, de acuerdo con un estudio elaborado por Privalia, el *outlet online* de ropa, los cambios en los hábitos de consumo y la nueva estructura del sector, liderada por las grandes empresas *retail*, han sido causantes de un cambio radical donde el cliente es el que marca las pautas de lo que se llevará en cada temporada (La Vanguardia, 2015). Entre las razones que explican esta reorientación en el ámbito de la moda se encuentra la necesidad de obtener beneficios de las firmas, tarea cada vez más complicada a causa de la creciente aparición de nuevas amenazas en el sector.

Por lo tanto, las empresas pierden el control de decisión sobre aquellos productos que crean tendencia y les resulta más complicado detectar lo que genera un mayor interés entre los clientes. Sin embargo, Hawkers ha sabido adaptarse bien a esta dinámica, lo que la ha llevado a alcanzar el éxito y a hacerse un hueco en este mercado dominado por un pequeño número de empresas.

Luxottica también ha hecho esfuerzos por solventar este cambio en el mundo de la moda, intentado innovar tanto en el diseño como en el producto a través de las nuevas tecnologías para aumentar el valor añadido de sus productos. Tanto sus gafas graduadas como de sol incorporarán en el futuro dispositivos electrónicos que mejoren la experiencia del usuario. Ninguna otra empresa tiene planes en este sentido, pese a que en el futuro las nuevas tecnologías tendrán una importancia significativa en todas las actividades de la vida cotidiana. Luxottica defiende firmemente que las gafas no pueden quedarse atrás en este aspecto, dado que el éxito a largo plazo de las empresas de la industria óptica dependerá en gran medida del éxito en la incorporación de innovaciones tecnológicas al producto.

Cabe destacar que ambas empresas comparten la misma estrategia en lo que respecta a la expansión a países emergentes, ya que ambas están intentando acceder a estos mercados o aumentar su presencia en ellos. El uso de embajadores de marca, el intento realizado por diversificarse hacia otros sectores relacionados con el mundo de la moda y la apertura de *flagship stores* son acciones estratégicas comunes que están llevando a cabo con el objetivo de minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que presenta el entorno.

Se puede concluir que ambas empresas siguen estrategias opuestas en numerosos aspectos pese a desarrollar su actividad empresarial en el mismo entorno y con resultados satisfactorios, ya que su rentabilidad económica es bastante elevada. No obstante, Hawkers ha conseguido obtener unos beneficios notables con una inversión pequeña, como muestra el análisis económico realizado, mientras que Luxottica ha requerido de una mayor inversión para obtener ingresos y mantener su posición de liderazgo.

Por último, aunque cada una de ellas se sitúa en un grupo estratégico distinto, parece que Hawkers está comenzando a tomar cierta relevancia en el sector de las gafas de sol y está quitando protagonismo a Luxottica. Si la empresa ilicitana continúa construyendo su imagen de marca de forma eficaz y aumenta su presencia internacional, puede que llegue a convertirse en uno de los competidores más directos del gigante italiano en el segmento de las gafas de sol.

11. CONCLUSIONES

El entorno de las empresas es un tema de creciente interés, puesto que el aumento del nivel de incertidumbre de éste, principalmente como consecuencia de la globalización y del aumento de la competencia en el mundo empresarial, han conducido al estudio en mayor profundidad del entorno circundante para realizar una identificación precisa de las oportunidades y amenazas que la empresa puede aprovechar o neutralizar, respectivamente.

Hoy en día se puede apreciar cómo el número de organizaciones que deciden internacionalizarse es cada vez mayor. Ante esta situación, estudiar con antelación las

principales amenazas y oportunidades a las que hay que enfrentarse en el mercado de destino se ha convertido en una tarea de máxima importancia, puesto que de ello depende el éxito de la estrategia puesta en marcha. Para dicho cometido, existen diversas herramientas de análisis del entorno general y competitivo. De igual modo, el análisis interno es de vital importancia para determinar las debilidades y fortalezas que poseen las compañías. En consecuencia, se ha realizado un estudio a nivel teórico de estas cuestiones para poder ofrecer una mejor perspectiva en la aplicación posterior de dichos conceptos al entorno de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de gafas de sol, así como a las debilidades y fortalezas de Luxottica y Hawkers.

Tras realizar una valoración del entorno que envuelve a las empresas fabricantes de gafas de sol, se puede concluir que el mismo se caracteriza por ser un mercado globalizado y con un nivel de atractivo bastante elevado, ya que el número de oportunidades presentes en él es superior a las amenazas. No obstante, este último aspecto depende en cierta medida de los recursos y capacidades a disposición de las empresas. En definitiva, la capacidad potencial de las compañías que operan en este mercado para obtener una alta rentabilidad es considerablemente superior a la de otros sectores.

Las causas que justifican una mayor facilidad para generar beneficios son diversas. Desde el punto de vista del entorno general, las tendencias político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas presentan en su mayoría aspectos positivos que impulsan al crecimiento futuro de este mercado en todo el mundo. En lo relativo a la dimensión económica, está seriamente marcada por la incertidumbre económica, dado que la bajada de los precios del petróleo, el aumento de las tasas de interés en Estados Unidos y la transformación económica de China son factores que han desestabilizado algunas regiones. Sin embargo, esta situación se ve contrarrestada en parte por el aumento del poder adquisitivo de la población tras la crisis económica que tuvo lugar a escala global. De igual modo, el aumento de la clase media en varios países emergentes (India, Brasil, China, etc.) es otro de los impulsores de la demanda de gafas de sol a nivel mundial.

Con respecto al entorno específico de las empresas fabricantes de gafas de sol, cabe destacar que las fuerzas competitivas básicas (el poder de negociación de proveedores y

clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas establecidas) no entrañan un gran número de amenazas que afecten negativamente al grado de atractivo del sector. La ausencia de productos sustitutivos también favorece notablemente las posibilidades de que empresas dedicadas a la venta de gafas de sol logren aumentar sus beneficios. No obstante, cabe destacar que, en el segmento de gafas de sol a bajo precio y con unos estándares de calidad básicos, la amenaza de incorporación de nuevos rivales en el mercado es más acusada, ya que las barreras de entrada no son tan elevadas. Además, ante el liderazgo de cinco grandes corporaciones del mercado (Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin y Marchon), muchas compañías se ven obligadas a mantener su reducido tamaño y a centrarse en segmentos específicos como, por ejemplo, la comercialización de gafas de sol para deportistas o niños, o la venta de éstas a los segmentos de población de baja renta, como es el caso de Hawkers.

El estudio de Luxottica y Hawkers permite observar cómo dos empresas del mismo sector actúan con distintas estrategias ante las fluctuaciones del entorno que las rodea, obteniendo ambas resultados económicos satisfactorios. Mientras que la primera de ellas se decanta por la innovación tecnológica y la creación de nuevos diseños, Hawkers prefiere hacer uso del comercio electrónico, la publicidad en redes sociales y estrategias de *cobranding* para construir una imagen de marca y convertirse en uno de los líderes de la industria. Estas acciones emprendidas pueden servir de guía para otras organizaciones que busquen posicionarse con más fuerza en los nichos de mercado en los que llevan a cabo su actividad. Además, el ejemplo de Hawkers demuestra que no solo los recursos financieros son necesarios para lograr competir con éxito en el mercado.

El entorno que rodea a las empresas de gafas de sol está lleno de oportunidades que es preciso aprovechar. La incorporación de dispositivos electrónicos que mejoren las prestaciones del producto es una de ellas. Por lo tanto, algunas compañías, como Luxottica, ya los están incorporando a sus diseños dada la creciente presencia de las nuevas tecnologías en todos los aspectos de la vida cotidiana. La escasa penetración de las gafas de sol en algunos países como, por ejemplo, Malasia, India, Indonesia o Sudáfrica, es otra de las oportunidades que las empresas del sector deberían aprovechar lo antes posible para fortalecer su posición competitiva y diversificar el riesgo.

Finalmente, como conclusión general es preciso señalar el papel de las nuevas tecnologías y la expansión internacional como oportunidades que las empresas fabricantes de gafas de sol deberían aprovechar para asegurar su supervivencia en el medio y el largo plazo.

12. REFERENCIAS

Abell, D.F. (1980). *Defining the business: Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice-Hall.

Agencia EFE (2016, marzo 9). Wolfnoir, hermana pequeña de Hawkers, repite el modelo de negocio apuntando al cliente “premium”. *El Economista*. Recuperado a partir de <http://www.eleconomista.es/emprendedoresinnova/noticias/7408149/03/16/Wolfnoir-hermana-pequena-de-Hawkers-repite-el-modelo-de-negocio-apuntando-al-cliente-premium.html>

Agrawal, A.J. (2015, diciembre 18). The Sunglasses Industry: A Lesson In the Importance Of Branding. *Forbes*. Recuperado a partir de <http://www.forbes.com/sites/ajagrawal/2015/12/18/the-sunglasses-industry-a-lesson-in-the-importance-of-branding/#75d736be69eb>

Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas, *TEC empresarial*, 3(3), 18-25. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>

Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici (2015a). *Italian Eyewear Industry and Market: eyewear key figures 2014*. Milán, Italia: ANFAO. Recuperado a partir de <http://www.anfao.it/?p=occhialeria>

Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici (2015b). *Nuovo record per l'occhialeria italiana sui mercati internazionali*. Milán, Italia: ANFAO. Recuperado a partir de <http://www.anfao.it/?p=comunicati>

- Barriuso Iglesias, M.C. y Maynar Mariño, M.P. (2008). Introducción a la dirección financiera de la empresa. En P. Maynar Mariño, T.M. Bañegil Palacios y C. Galera Casquet (Eds.), *La economía de la empresa en el espacio de educación superior* (pp. 123-253). Aravaca, Madrid: McGraw-Hill.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989). *Management across borders*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- BBC (2016, febrero 1). Luxottica: la desconocida compañía italiana que controla el mercado mundial de las gafas de sol. *BBC Mundo*. Recuperado a partir de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160128_gafas_sol_precio_caro_luxottica_marcas_dgm
- Bertasio, A., Bertini, P., Fan, H., Iscono, A., Pozzi, M. y Solca, L. (2015). *Digital Frontier: The New Luxury World of 2020*. París: Exane BNP Paribas y Contact Lab. Recuperado a partir de http://www.contactlab.com/en/wpcontent/uploads/sites/2/2015/05/ClabExa_Frontier_luxury_world.pdf
- Bertini, P., Fan, H. y Solca, L. (2014). *The Eyewear Revolution*. París: Exane BNP Paribas. Recuperado a partir de <https://www.exane.com/Link!docExternal.action?cmd=69723233263d6c3d26433d3035646138326c316f3575723137206f3d353567266736736d303920>
- Calvo, E. (2010, junio 1). Zoobug, gafas de sol para niños. *Emprendedores*. Recuperado a partir de <http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/zoobug>
- Climent, M. (2015, abril 12). Las gafas de sol de 15 millones. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/12/5524296122601db94b8b457b.html>

- Corisco, M. (2015, agosto 19). El sector óptico a revisión. *Fuera de serie (Expansión)*. Recuperado a partir de <http://fuera deserie.expansion.com/2015/08/18/moda/1439881989.html>
- De Rigo (2015). *Management Report 2014*. Milán: De Rigo. Recuperado a partir de <http://www.derigo.com/eng/corporate/financial-information>
- De Rigo (2016). De Rigo: History. Recuperado el 9 de junio de 2016 a partir de <http://www.derigo.com/eng/corporate/history>
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. y Eisner, A.B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Díaz, T. (2016, abril 6). Saldum crece con las gafas de Northweek. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/empresas/2016/04/06/57056ca422601db2428b45ee.html>
- Duncan J.W., Ginter, P. y Swayne, L.E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *Academy of Management Executive*, 12(3), 6-16. Recuperado a partir de <http://turbo.kean.edu/~jmcgill/assess.pdf>
- El Observatorio Cetelem (2016). *2015: el regreso del consumo a España*. Madrid: Cetelem. Recuperado a partir de http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Observatorio_Consumo_Espana_%202015.pdf
- Emprendedores (2016, marzo). ¿Hay hueco para otro “Hawkers” o “Northweek”? *Revista Emprendedores*, 22, 82-84.

Expansión (2015, noviembre 24). El producto de moda más vendido en Amazon son las gafas de los famosos. *Expansión*. Recuperado a partir de http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/tendencias/album/2015/11/24/5654509e22601d07158b462c_1.html

Fernández, R. (2014, mayo 27). El deslumbrante negocio de las gafas de sol. *Forbes*. Recuperado a partir de <http://forbes.es/actualizacion/1088/el-deslumbrante-negocio-de-las-gafas-de-sol>

Fondo Monetario Internacional (2016). *Débil repunte del crecimiento mundial y riesgos que giran hacia los mercados emergentes*. París: Fondo Monetario Internacional. Recuperado a partir de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2016/res011916as.htm>

Gabardi, C. (2016). 5 brilliant eco sunglasses brands. Recuperado el 6 de mayo de 2016 a partir de <http://eluxemagazine.com/fashion/5-brilliant-eco-sunglasses-brands/>

Grand View Research (2014). Eyewear Market Analysis By Product. Recuperado el 30 de abril de 2016 a partir de <http://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/eyewear-industry>

Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones* (5ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (8ª ed.). Cizur Menor, Navarra: Thomson Reuters-Civitas.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson-Civitas.

- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Madrid: Thomson Reuters.
- Guerrero, T. y Tardón, L. (2015, mayo 10). La ciencia de las gafas. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/salud/2015/05/10/554cd87f268e3eda338b457b.html>
- Harper's Bazaar (2016, marzo 14). Hawkers y Pull and Bear se alían y revolucionan la industria de las gafas de sol. *Harper's Bazaar*. Recuperado a partir de <http://www.harpersbazaar.es/moda/noticias-moda/hawkers-y-pull-bear-se-alian-y-revolucionan-la-industria-de-las-gafas-de-sol>
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2013). *Strategic management: An integrated approach* (10ª ed.). Mason, Estados Unidos: South-Western Cengage Learning.
- Hurst, M. (2013, septiembre 10). Las gafas que revelan el secreto mejor guardado de la industria óptica. *Yorokobu*. Recuperado a partir de <http://www.yorokobu.es/las-gafas-que-revelan-el-secreto-mejor-guardado-de-la-industria-optica/>
- ICEX (2014). El sector italiano de las gafas promueve las marcas propias. Recuperado el 30 de abril de 2016 a partir de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2014284375.html?idPais=IT>
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Clasificaciones nacionales e internacionales. Recuperado el 13 de febrero de 2016 a partir de http://www.ine.es/inebmenu/mnu_clasifica.htm

- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Madrid: Pearson.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases* (8ª ed.). Londres: Pearson.
- La Vanguardia (2015, abril 17). ¿Quién impone las tendencias de moda?. *La Vanguardia*. Recuperado a partir de <http://www.lavanguardia.com/de-moda/moda/20150417/54429982751/tendencias-moda-segun-consumidor.html>
- Lazarte, M. (2013, agosto 16). *Sunglasses: not just for looks with new ISO standards*. Ginebra, Suiza: International Standards Organization (ISO). Recuperado a partir de http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref176
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Luxottica (2013). *2012 annual review*. Milán: Luxottica. Recuperado a partir de <http://www.luxottica.com/en/investors/annual-reports-and-publications>
- Luxottica (2014). *2013 annual review*. Milán: Luxottica. Recuperado a partir de <http://www.luxottica.com/en/investors/annual-reports-and-publications>
- Luxottica (2015). *2014 Annual Review*. Milán: Luxottica. Recuperado a partir de <http://www.luxottica.com/en/investors/annual-reports-and-publications>
- Luxottica (2016a). *2015 annual review*. Milán: Luxottica. Recuperado a partir de <http://www.luxottica.com/en/annual-review-2015>
- Luxottica (2016b). *A fascinating journey: building on strengths, adapting to the future*. Turín, Italia: Luxottica. Recuperado a partir de <http://www.luxottica.com/en/luxottica-analyst-investor-presentation-8>

Luxottica (2016c). *Annual Financial Report 2015*. Milán: Luxottica. Recuperado a partir de <http://www.luxottica.com/en/investors/annual-reports-and-publications>

Marca España (2016, marzo 3). 2015: un año histórico para las exportaciones españolas. Recuperado el 14 de marzo de 2016 a partir de <http://marcaespana.es/actualidad/econom%C3%ADa/2015-un-a%C3%B1o-hist%C3%B3rico-para-las-exportaciones-espa%C3%B1olas>

Marcolin (2015). *2014 Annual Report*. Milán: Marcolin. Recuperado a partir de <http://us.marcolin.com/investor-relations/report/>

Millward Brown (2015). *Estudio de internacionalización de empresas españolas*. Madrid: tercera cumbre de internacionalización. Recuperado a partir de <http://www.camara.es/estudio-sobre-la-internacionalizacion-de-la-empresa-espanola-junio-2015>

Ministerio de Economía y Competitividad (2016, enero 21). *Las exportaciones crecen al 4,3% hasta noviembre y el déficit retrocede un 1,2%*. Madrid: Secretaría de Estado de Gobierno. Recuperado a partir de <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=76434bec7ff52510VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

Mintzberg, H (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Pearce, J.A. y De Kluyver, C.A. (2014). *Strategy. A View From The Top* (4ª ed.). Harlow, Inglaterra: Pearson.

Pearce, J.A. y Robinson, R.B. (2015). *Strategic management. Planning for domestic & global competition* (14ª ed.). Nueva York: Mc-Graw Hill.

Pla Barber, J. y León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson.

- Plaza, A. (2015, abril 6). Cómo cuatro jóvenes de Elche facturan quince millones siendo “expertos en hype”. *El Confidencial*. Recuperado a partir de http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-04-06/hawkers-gafas-de-sol_753986/
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1999). Cúmulos y Competencia. Nuevos Objetivos para Empresas, Estados e Instituciones, en M. Porter (Ed.), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (pp. 203-288), Bilbao: Deusto.
- Porter, M.E. (2006). *Understanding industry structure*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing. Recuperado a partir de <http://home.aubg.edu/students/MAN130/Understanding-Industry-Structure3.pdf>
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. doi: 10.1225/R0801E
- Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Romero, A. (2014, marzo 25). El dueño de Ray-Ban diseñará y venderá las Google Glass. *El País*. Recuperado a partir de http://economia.elpais.com/economia/2014/03/25/actualidad/1395737039_260046.html

- Rustenburg Consultancy (2007). The five forces model. Recuperado el 24 de mayo de 2016 a partir de <http://ruscon.nl/model.html>
- Safilo (2016). Safilo's value chain. Recuperado el 9 de junio de 2016 a partir de <http://investors-en.safilogroup.com/phoenix.zhtml?c=195673&p=irol-businessmodel>
- Safilo Group (2015). *2014 Key Figures*. Milán: Safilo. Recuperado a partir de http://www.safilogroup.com/en/1_1-Key-figures.php
- Salas Oraá, M. (2016, febrero 10). El negocio redondo de las gafas de sol de lujo está en Italia. *El País*. Recuperado a partir de http://elpais.com/elpais/2016/02/09/estilo/1455038861_497176.html
- Sánchez-Silva, C. (2015, junio 22). Cómo hacer viral una marca sin gastar una fortuna. *El País*. Recuperado a partir de http://economia.elpais.com/economia/2015/06/22/actualidad/1434992297_269781.html
- Sans, E. (2016, enero 15). Un éxito sin espejismos: Hawkers, las gafas que cautivan. *El País*. Recuperado a partir de http://elpais.com/elpais/2016/01/08/estilo/1452254945_744029.html
- Saracco, C. (2007). ¡Dios mío, me hablan de “Branding”!. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 83, 34-41.
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (2016). *Informe de la empresa Hawkers*. Madrid: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Recuperado a partir de <https://sabi.bvdinfo.com/version201668/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=QZES%2bXhTYavxtPKHf9iGzg%3d%3d#>

- Swanson, A. (2014, septiembre 10). Meet the Four-Eyed, Eight-Tentacled Monopoly That is Making Your Glasses So Expensive. *Forbes*. Recuperado a partir de <http://www.forbes.com/sites/anaswanson/2014/09/10/meet-the-four-eyed-eight-tentacled-monopoly-that-is-making-your-glasses-so-expensive/#38f942ee4dc8>
- Van Arnam, R. y Frederick, K.L. (2011). *The regulation of sunglasses and reading glasses*. Reinekers, Estados Unidos: The Vision Council. Recuperado a partir de https://www.thevisioncouncil.org/sites/default/files/VC_SunglassReaderRegs_Guide_Update16.pdf
- Ventura, Juan (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Wahba, P. (2016, enero 27). Re-Tooled: How Ray-Ban Brought Its Brand Back from the Brink. *Fortune*. Recuperado a partir de <http://fortune.com/2016/01/27/ray-ban-luxottica-retooled/>
- Wheelen, T.L. y Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy. Toward global sustainability* (13ª ed.). Boston: Pearson.