



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Curso 2015 /2016

Análisis de las estrategias competitivas y de marketing: Forum Sport y Nike
Marketing and competitive strategies - An analysis: Forum Sport and Nike

Realizado por la alumna Dña. Patricia Juan Llamas
Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, 4 de julio de 2016



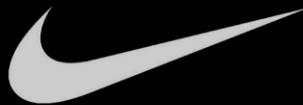
universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DE MARKETING:
FORUM SPORT Y NIKE**

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

ES forum
sport



JUST DO IT.

Patricia Juan Llamas
Tutelado por Laura Cabeza García

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos de estudio y metodología empleada	3
3.1. Objetivos	3
3.2. Metodología	4
4. Estrategias competitivas: Liderazgo en costes y diferenciación	5
4.1. Introducción	5
4.2. Concepto de estrategia competitiva	6
4.3. Creación y mantenimiento de una ventaja competitiva	8
4.3.1. Factores internos y externos para la creación de la ventaja competitiva	8
4.3.2. Mantenimiento de una ventaja competitiva	11
4.4. Ventaja competitiva en costes	13
4.4.1. Concepto de la ventaja competitiva en costes.....	13
4.4.2. Factores determinantes de la ventaja competitiva en costes	14
4.4.3. Aplicación e implantación de la ventaja competitiva en costes	16
4.4.4. Mantenimiento y riesgos de la ventaja competitiva en costes	17
4.5. Ventaja competitiva en diferenciación.....	19
4.5.1. Concepto de la ventaja competitiva en diferenciación.....	19
4.5.2. Fuentes de la ventaja competitiva en diferenciación.....	20
4.5.3. Aplicación e implantación de la ventaja competitiva en diferenciación	22
4.5.4. Mantenimiento y riesgos de la ventaja competitiva en diferenciación	23
4.6. Estrategias competitivas y su relación con el marketing.....	24
4.6.1. La estrategia de liderazgo en costes y el marketing.....	24
4.6.2. La estrategia de diferenciación y el marketing.....	29
4.6.2.1. La marca como instrumento de diferenciación.....	33
4.6.2.2. La diferenciación en la comunicación	36
5. Estrategias competitivas: Forum Sport y Nike	39
5.1. Introducción	39
5.2.1. Historia y datos de la empresa.....	41
5.3. Forum Sport: Ventaja competitiva en costes	46
5.3.1. Forum Sport: Fuentes de ventaja competitiva en costes	47
5.3.2. Aplicación y mantenimiento de la ventaja competitiva en costes en Forum Sport	48
5.3.3. La estrategia de liderazgo en costes y el marketing en Forum Sport.....	50

1. ÍNDICE GENERAL (continuación)

5.4 Nike: Historia y estrategias competitivas.....	53
5.4.1. Historia y datos de la empresa.....	54
5.5. Nike: Ventaja competitiva en diferenciación	59
5.5.1. Nike: Fuentes de ventaja competitiva	59
5.5.2. Aplicación y mantenimiento de la ventaja competitiva en Nike.....	61
5.5.3. La estrategia de diferenciación y el marketing en Nike	63
5.5.3.1. La marca como elemento diferenciador en Nike.....	66
5.5.3.2. La comunicación en Nike	68
6. Conclusiones.....	72
7. Bibliografía.....	75

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Ventajas competitivas genéricas	7
Figura 4.2. Factores externos para la creación de una ventaja competitiva	9
Figura 4.3. Factores internos para la consecución de una ventaja competitiva.....	11
Figura 4.4. Factores para mantener una ventaja competitiva	12
Figura 4.5. La ventaja competitiva en costes	14
Figura 4.6. La curva de la experiencia.....	15
Figura 4.7. La ventaja competitiva en diferenciación.....	20
Figura 4.8. Tipologías de estrategias de Miles y Snow	29
Figura 4.9. Estrategias de comunicación	37
Figura 5.1. Logo de Forum Sport	40
Figura 5.2. Tiendas de Forum Sport en España.....	42
Figura 5.3. Tarjeta de socio de Forum Sport	44
Figura 5.4. Estrategias de descuentos aleatorios u ofertas de Forum Sport	50
Figura 5.5. Estrategias de precios impares de Forum Sport	51
Figura 5.6. Marcas propias de Forum Sport	52
Figura 5.7. Logo de Nike.....	53
Figura 5.8. Países en los que opera Nike	55
Figura 5.9. Estrategia para nuevos usos en Nike	65
Figura 5.10. Evolución del logo de Nike	67
Figura 5.11. Alianzas estrategicas de Nike.....	68
Figura 5.12. Anuncio Nike –A los que brillan; Billa, ilumina tu país.....	69
Figura 5.13. Campañas Street Marketing de Nike.....	70
Figura 5.14. Campañas Ambient Marketing de Nike	71
Figura 5.15. Campaña Marketing de guerrilla de Nike	72

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Riesgos de la ventaja competitiva en costes	18
Cuadro 4.2. Riesgos de la ventaja competitiva en diferenciación	23
Cuadro 4.3. Estrategias competitivas de precios	25
Cuadro 4.4. Ventajas e inconvenientes de las marcas de distribuidor.....	28
Cuadro 4.5. Ejemplos y caracterización de las estrategias de Miles y Snow	30
Cuadro 4.6. Estrategias competitivas de Kotler y Singh y acciones de marketing	32
Cuadro 4.7. Estrategias de marca única y marca múltiple.....	35
Cuadro 5.1. Valores de la empresa Forum Sport.....	43
Cuadro 5.2. Secciones y deportes de Forum Sport.....	45
Cuadro 5.3. Principios de Nike.....	56
Cuadro 5.4. Cartera de productos de Nike.....	57
Cuadro 5.5. Calidad en las nuevas tecnologías de Nike	62

4. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Evolución de ventas de Forum Sport en millones de euros	46
Gráfico 5.2. Evolución de las ventas de Nike por regiones en 2015 en millones de dólares.....	59

5. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Facturación del comercio al por menor del sector deportivo en el (2016)....	46
Tabla 5.2. Facturación en millones de \$ de las principales marcas deportivas en (2015)	58

1. RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Grado, en primer lugar, se hace una revisión teórica de los conceptos de estrategia y las dos ventajas competitivas genéricas, liderazgo en costes y diferenciación, así como la forma en que las empresas pueden aplicarlas, mantenerlas en el tiempo y sus riesgos. Además, se presenta la relación de ambas estrategias con el Marketing. En la segunda parte, se estudian dos compañías, Forum Sport y Nike, que a pesar de ser empresas diferentes en cuanto a su forma jurídica y al entorno en que compiten (una de ellas opera solamente en el entorno nacional y la otra a nivel internacional), tienen en común su actividad, el sector textil deportivo. En este sentido, se ha llevado a cabo un estudio descriptivo con la finalidad de analizar cómo han logrado competir estas dos compañías, aplicando en cada caso una estrategia diferente, así como las acciones de marketing llevadas a cabo para reforzar su posición competitiva en un sector atractivo y en crecimiento en los últimos años.

Palabras clave: Ventaja competitiva, estrategia de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación, estrategias de marketing, sector textil deportivo

ABSTRACT

In the present Project, firstly, we overview theoretically the concepts of strategy and competitive advantage, in particular, of the two generic competitive advantages, cost leadership and differentiation, as well as, the way the companies can apply them, maintain them over time and their risks. Besides, the relationship of these two strategies with Marketing is also shown. In the second part, we analyse two companies, Forum Sport and Nike, that despite being completely different in terms of legal form and regarding the environment in which they compete (one operates only in the national environment and the other internationally), they have the sporting goods sector in common. In this sense, a descriptive study is carried out with the aim of analysing how they have managed to compete, each one using a different strategy as well as the marketing actions carried out to consolidate their competitive position in an attractive and growing sector over these last years.

Keywords: Competitive advantage, cost leadership strategy, differentiation strategy, marketing strategies, sporting goods sector

2. INTRODUCCIÓN

El deporte en la actualidad es uno de los pocos sectores que ha resultado inmune a la crisis económica en España y en el resto del mundo. Este sector ha dado tal cambio que constituye uno de los entretenimientos más importantes que enganchan a mayor número de público. Así, se ha observado un aumento en el tiempo que cada persona destina a estas actividades, en el espacio que le dedican los medios de comunicación, así como un crecimiento de la industria deportiva en diferentes campos como son el deporte como espectáculo o diversión y el deporte con fines relacionados con la salud mental y física. Además, el deporte crece de forma sistemática, desde el crecimiento de clubes de fútbol, gimnasios, tiendas de equipamiento deportivo, participación en competiciones y personas que se sienten atraídas por ver a sus ídolos contribuyendo al crecimiento del turismo y a la riqueza de los países. También, crea nuevos negocios por ejemplo, las pulseras de monitorización y las aplicaciones móviles, pues las personas que lo practican cada vez quieren controlar más sus entrenamientos. Es un negocio también donde existe un alto nivel de competencia así como muchas partes interesadas, tales como, clubes, ligas, patrocinadores, medios de difusión y, sobre todo, los fabricantes de equipamiento deportivo (El País, 2015).

En este contexto, es importante que cada empresa antes de comenzar su negocio lleve a cabo una labor de reflexión para elegir la estrategia competitiva que mejor se adapte a sus recursos y/o capacidades para poder prosperar así en este entorno competitivo. Esta labor en la actualidad no es nada fácil pues existen numerosos y diferentes negocios, siendo la competencia cada vez mayor. Por ello, se deben fijar unos objetivos previos, analizar la competencia y ver las probabilidades y riesgos que su negocio pueda tener, para poder estar en condiciones de elegir la estrategia competitiva más conveniente, en general, el liderazgo en costes o la estrategia de diferenciación.

Así, una empresa que aplique la estrategia de liderazgo en costes tendrá como objetivo fundamental reducir sus costes y ofrecer precios más ajustados para llegar así al público que sea más sensible al precio. Por otro lado, en la estrategia de diferenciación las compañías deberán realizar grandes esfuerzos para crear características únicas y tratar de adaptarse continuamente a las necesidades y gustos de consumidor. Además, en ambas estrategias, el marketing puede jugar un papel importante a la hora de reforzar la ventaja competitiva, en especial, en el caso de la estrategia de diferenciación.

Así, en el presente Trabajo Fin de Grado, tras una revisión teórica de los principales conceptos a utilizar, se analizarán las empresas Forum Sport y Nike, como ejemplos de estrategia competitiva en costes y diferenciación, respectivamente, y sus acciones de marketing. Se han elegido estas dos empresas principalmente por la preferencia personal por el sector del deporte y porque a pesar de ser dos compañías muy diferentes entre sí son un claro ejemplo de que teniendo claros los objetivos es más fácil alcanzarlos y ambas empresas con diferentes acciones estratégicas han sabido hacerlo y lograr una posición consolidada en el mercado.

El Trabajo Fin de Grado está estructurado de la siguiente manera. En el siguiente apartado se presentan los objetivos perseguidos así como la metodología utilizada en el trabajo. En el apartado 4 se hace una descripción teórica de los conceptos de ventaja competitiva, las dos estrategias genéricas, liderazgo en costes y diferenciación, así como su relación con el marketing. Por su parte, en el apartado 5 se analizan las dos compañías objeto de estudio, intentando dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo han conseguido aplicar las estrategias competitivas ambas compañías?, ¿Qué estrategias de marketing han llevado a cabo? Por último, en el apartado 6 se muestran las principales conclusiones obtenidas.

3. OBJETIVOS DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. Objetivos

Conforme al objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado, se pretende estudiar la aplicación, mantenimiento y riesgos de las estrategias competitivas genéricas, en concreto, la estrategia de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación, en un sector muy competitivo en la actualidad, el sector textil deportivo. Se utilizarán dos compañías, Forum Sport y Nike, que aplican estrategias diferentes y operan a distintos niveles pero que han sabido enfocar sus objetivos y elaborar una buena estrategia que les ha conducido al éxito. Además, es interesante conocer las estrategias de marketing que aplican en cada uno de los casos y las repercusiones que ocasionan en el consumidor.

De acuerdo al objetivo principal planteado en este Trabajo de Fin de Grado se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

A nivel teórico:

- Revisar los conceptos de estrategia y ventaja competitiva.
- Describir los conceptos de estrategia de liderazgo en costes y estrategia en diferenciación, examinando sus principales características.
- Presentar en términos generales las estrategias de marketing más relevantes e identificarlas y relacionarlas con cada una de las estrategias competitivas analizadas.

A nivel práctico:

- Proporcionar información relevante sobre las dos compañías estudiadas en cuanto a su historia, valores, datos económicos y los aspectos generales y específicos que les han llevado a seguir un tipo de estrategia determinado.
- Analizar las distintas opciones estratégicas de marketing que aplica cada compañía para el desarrollo de su estrategia.
- Conocer en mayor profundidad el sector del deporte en la actualidad.
- Extraer las conclusiones básicas sobre cómo ambas compañías consiguen sus objetivos con la elección de la estrategia competitiva que más se adapta a sus posibilidades.

3.2. Metodología

La metodología empleada en el presente Trabajo de Fin de Grado es de tipo descriptiva, basándose en fuentes de información secundarias puesto que los datos se encuentran disponibles y no ha sido necesaria la consecución de datos primarios.

De este modo, en la primera parte del Trabajo Fin de Grado, se ha hecho una revisión bibliográfica lo más exhaustiva posible, utilizando fundamentalmente manuales, artículos de prensa tanto nacionales como internacionales, e Internet, describiéndose las dos alternativas de estrategias competitivas y los motivos de aplicación de cada una de ellas. Es de especial mención el libro, *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* de los autores Guerras y Navas (2015) para la primera parte de conceptos básicos, así como los libros titulados *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección* de Munuera y Rodríguez (2012) y *Fundamentos de Marketing*

de Santesmases (2009) siendo los más consultados para la parte referente a las estrategias de marketing.

En lo relativo a la segunda parte del trabajo, se consultaron las páginas web de ambas compañías, noticias en prensa, información on-line e información obtenida a partir de personas responsables de una de las compañías con el objetivo de realizar un análisis descriptivo lo más completo posible de dos compañías diferentes que actúan en un mismo sector empleando diferentes estrategias. Por último, a partir de la información recopilada se extraerán las principales conclusiones e implicaciones a nivel estratégico y empresarial.

En resumen, la metodología utilizada se basa en diversas fuentes de datos todas ellas secundarias, llevando a cabo un estudio en el que se ha revisado la literatura relacionada con el tema elegido, así como la realización de un caso práctico de naturaleza descriptiva sobre dos compañías consolidadas en el ámbito empresarial.

4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: LIDERAZGO EN COSTES Y DIFERENCIACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

Debido al contexto cambiante en el que nos encontramos actualmente en cuanto a la competitividad de las empresas, cada vez se hace más necesario que éstas analicen los recursos más valiosos de los que dispongan y establezcan estrategias adecuadas que les ayuden a responder de forma eficiente a todos los retos y dificultades que les proponga su entorno.

Toda compañía debe delimitar su situación inicial y fijar unos objetivos a conseguir a nivel competitivo en cada uno de los negocios en los que esté presente mediante la definición de una estrategia basada en la diferenciación o en los bajos costes, es decir, se trata de tomar decisiones estratégicas que le permitan alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Además, estas ventajas competitivas tienen “fecha de caducidad” por lo que deben ser constantemente actualizadas pues las necesidades de los consumidores también están en continuo cambio y, para ello, las

decisiones de marketing dentro de la dirección de la empresa juegan un papel importante.

En este apartado, en primer lugar, definiremos los conceptos de estrategia empresarial y ventaja competitiva, y cómo se puede crear y mantener dicha ventaja. Seguidamente, nos centraremos en las dos ventajas competitivas básicas. Por un lado, el liderazgo en costes donde la empresa debe tener la capacidad de reducir todos los componentes del coste haciendo posible ofrecer al consumidor mejores precios, y por otro lado, la diferenciación de productos, en la que la compañía debe fabricar productos o servicios que sean exclusivos. Más en concreto, se comentarán las ventajas y desventajas de cada una de ellas, el riesgo de aplicar las dos estrategias a la vez así como tratar de mantenerlas en el futuro. Finalmente, se presentará la relación de estas dos ventajas con el marketing.

4.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

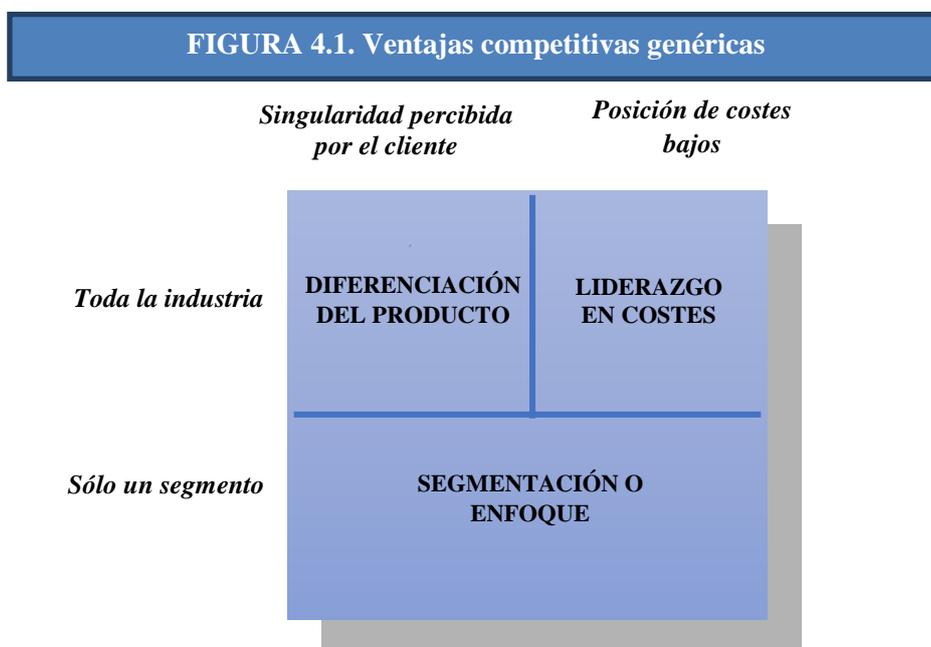
Podemos definir la estrategia competitiva como el conjunto de acciones mediante el cual una entidad o empresa trata de prosperar enfrentándose a sus competidores. A través de la estrategia competitiva, las empresas alcanzan una ventaja competitiva que las hace diferentes frente a otras compañías. De acuerdo con Grant (2006:50-51) *“la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la empresa y la clase de empresa que es o que va a ser. Por su parte, la estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en un sector o mercado determinados. Si la compañía quiere prosperar en un sector, debe establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales”*.

“Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill y Jones, 2009:3). Estos autores también indican que el objetivo general de cualquier compañía es el de progresar más que la competencia por lo que si la estrategia aplicada da esos resultados se dice que han conseguido una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009).

Más recientemente, Guerras y Navas (2015:256) en su libro, la definen como *“emprender acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y*

con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa (Porter, 2009)”.

A la hora de determinar la estrategia competitiva se deben identificar qué factores afectan a la actuación de la empresa y a su rentabilidad. Por un lado, se deberán estudiar los límites según el ámbito donde se desarrolla la actividad (área económica, país, región o localidad), y por otro lado, se identificarán los factores clave que posee la compañía para resaltar frente a los competidores. Según indican Guerras y Navas (2015) en su libro, es posible identificar tres tipos de estrategias competitivas (Porter, 2009): liderazgo en costes, diferenciación y segmentación de mercado, si bien es cierto que la última de ellas, no es más que aplicar cualquiera de las dos primeras en toda la industria o en un segmento concreto de la misma (Figura 4.1).



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 257)

En ocasiones, como comentan Guerras y Navas (2015), las empresas optan por aplicar a la vez las dos estrategias básicas, lo que puede producir la situación de quedarse “atrapado a la mitad” al tener objetivos totalmente opuestos. Tal y como veremos más adelante en más detalle, la estrategia de diferenciación trata de aumentar los costes y lograr rasgos diferenciadores frente a los competidores que hagan que el cliente esté dispuesto a pagar más por ese producto, mientras que la estrategia de liderazgo en costes se centra en disminuir todo lo posible los costes unitarios de la compañía. En la

situación de “atrapado a la mitad” no se conseguiría ninguna ventaja competitiva y además la rentabilidad empresarial se vería negativamente afectada pues las compañías tratarían de disminuir los costes y aumentar los precios siendo ésta una situación imposible de sostener¹.

4.3. CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Según Guerras y Navas (2015), para encontrar la ventaja competitiva adecuada toda empresa debe ir descubriendo y adaptándose continuamente a los cambios de los mercados para que sus características diferenciadoras sean percibidas por los consumidores como diferentes al resto de la competencia. Además de estos cambios, para conseguir una ventaja competitiva sostenible, las compañías deben tener una capacidad de respuesta rápida que requiere que ésta cumpla dos condiciones fundamentales (Grant, 2014):

- Identificar y anticiparse a los cambios, que dependerá de la capacidad de la empresa para explorar el entorno.
- Disponer de capacidad de respuesta para enfrentarse a los cambios externos, siendo este tiempo de respuesta una variable clave.

A continuación, se comentarán los factores que permiten a una empresa la creación de una ventaja competitiva adecuada, así como mantener dicha ventaja de manera sostenible en el tiempo.

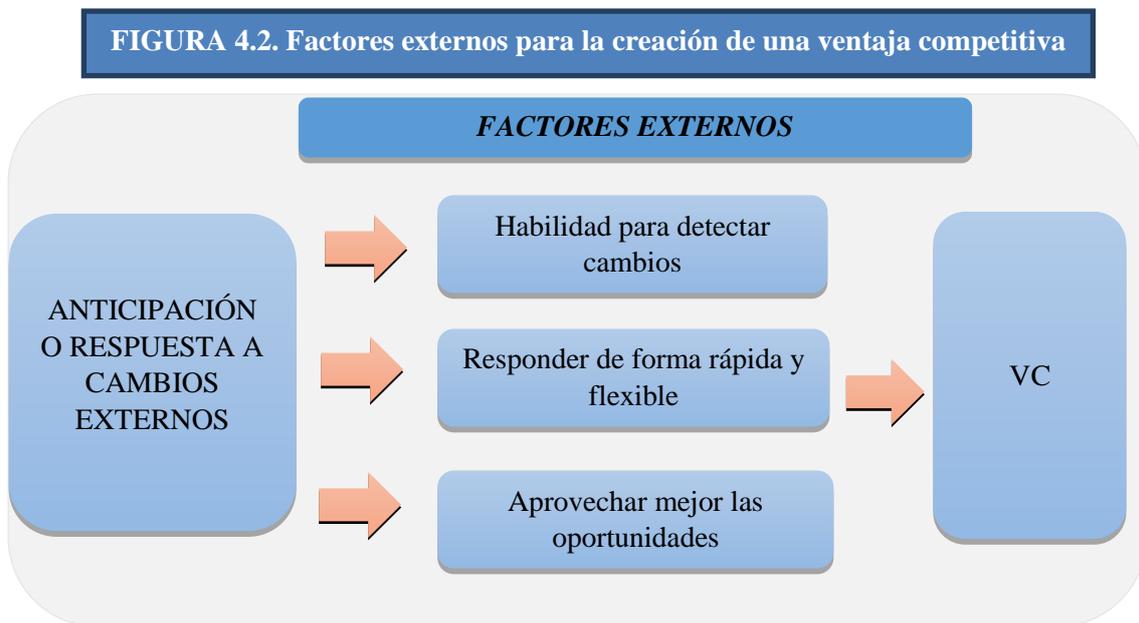
4.3.1. Factores internos y externos para la creación de la ventaja competitiva

□ Factores externos

La creación de una ventaja competitiva puede ir asociada a factores externos o internos. En cuanto a los factores externos son aquellos que la empresa no puede controlar al ser ajenos a ella, teniendo que analizar su entorno, así como descubrir sus amenazas y

¹ En todo caso es necesario mencionar que existirían tres situaciones en las que será posible conseguir la aplicación de las dos estrategias conjuntamente (Porter, 2003): cuando la competencia queda atrapada en la mitad podrá conseguir mantener las dos estrategias a la vez, siendo una situación temporal; influencia de las interrelaciones en coste, si estas interrelaciones entre compañías no son igualitarias puede reducir los costes de la diferenciación, siendo los competidores más astutos, los que tomen decisiones agresivas e igualen interrelaciones; una empresa crea una innovación muy importante, lo que le permitiría reducir el coste y mejorar la diferenciación simultáneamente. Por ejemplo, establecer relaciones con proveedores, mejorar la calidad de los productos, incorporar nuevos sistemas de administración de logística, etc.

oportunidades. Según Guerras y Navas (2015), estos factores externos no se darían si existiera competencia perfecta en los mercados pues no existiría ninguna razón para la creación de una ventaja competitiva. La utilización favorable de estos factores externos hará que la empresa aproveche las oportunidades que se le ofrecen. En este sentido, las compañías deben de analizar tres ámbitos: el entorno en que opera, el ambiente nacional o del país y el macroambiente incluyendo factores económicos, sociales, tecnológicos, etc. (Hill y Jones, 2009). La Figura 4.2 muestra los principales factores externos que pueden ayudar a crear una ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 259)

□ Factores internos

Por otro lado, siguiendo a Guerras y Navas (2015) desde un punto de vista interno, se deben tener en cuenta para crear una ventaja competitiva los recursos y capacidades estratégicos de los que disponga la empresa. En este sentido, es importante mejorar la dotación actual de recursos y capacidades, lo que implicaría conseguir recursos nuevos, mejorar los existentes y adaptarlos a la empresa, y por otro lado, explotar los recursos disponibles y buscar usos alternativos y novedosos. De esta forma, con la visualización del entorno en el que opera la compañía y con una explotación adecuada de sus recursos y capacidades más valiosos se puede generar una ventaja competitiva sólida.

Más concretamente, como muestra la Figura 4.3 y se menciona en Guerras y Navas (2015), para alcanzar una ventaja competitiva hay que tener en cuenta cuatro factores internos que se encuentran muy relacionados entre sí (Hill y Jones, 2013:93-98):

- **Eficiencia:** es la relación entre el uso de los recursos valiosos que posee la empresa y los bienes producidos pudiéndose medirse en unidades físicas y en unidades monetarias. Existe una relación directa entre la ventaja competitiva en costes y la productividad.

- **Calidad:** medimos la calidad en base a las características diferenciadoras que tiene un producto o servicio frente al de la competencia para satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes. Un producto con un nivel de calidad adecuado puede cumplir la ventaja competitiva en diferenciación pudiendo así aumentar su precio. Sin embargo, una calidad mayor puede influir en la ventaja competitiva en costes si se evita incurrir en mayores costes asociados a productos defectuosos.

- **Innovación:** es un cambio novedoso que introducen las empresas en sus productos o servicios con el objetivo de mejorarlos. La innovación se puede aplicar a la estrategia de diferenciación introduciendo un cambio, perfeccionamiento o mejora en los productos y conseguir que éstos tengan unas características por las que los consumidores estén dispuestos a pagar un mayor precio. Por otro lado, la innovación puede reducir los costes asociados, por ejemplo, al proceso de fabricación, favoreciendo también el otro tipo de ventaja competitiva.

- **Capacidad de satisfacción al cliente:** conocer los gustos, necesidades y las prioridades del consumidor es una de las claves para lograr la satisfacción de los clientes y su posterior fidelización. Los clientes actuales han cambiado y son cada vez más exigentes, por eso las empresas deben de dar respuestas inmediatas a esos cambios y conseguir así su propia supervivencia.

FIGURA 4.3. Factores internos para la consecución de una ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 259)

4.3.2. Mantenimiento de una ventaja competitiva

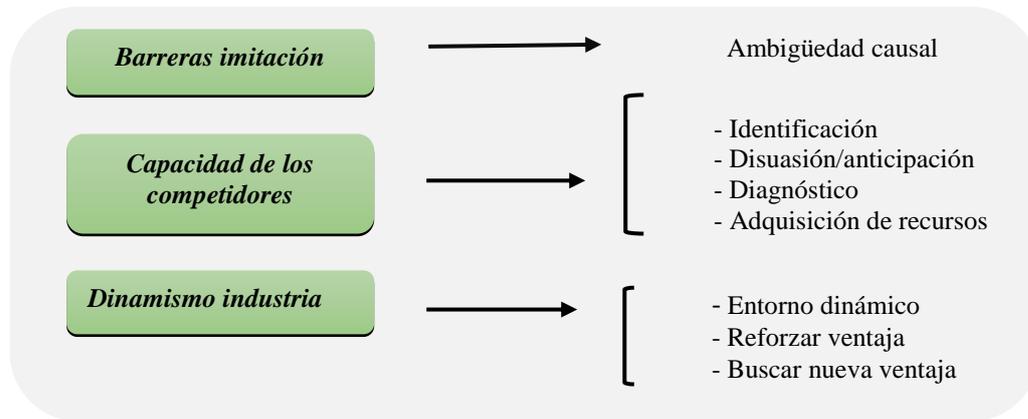
Mantener una ventaja competitiva en un negocio y hacer que evolucione no es fácil (Guerras y Navas, 2015). En muchas ocasiones el éxito de una compañía se debe al azar o suerte pero en este caso el papel de la estrategia perdería importancia. Para que la empresa sobreviva a todos los retos y obstáculos que se le proponen debe adaptarse continuamente a los cambios, es decir, crear nuevos productos e innovar. Según Hill y Jones (2013), la protección en el futuro de una ventaja competitiva depende de tres elementos: la existencia o no de barreras de imitación, las posibilidades de imitación de los competidores de la ventaja competitiva y el dinamismo de la industria. A continuación, de manera breve se explicarán los mismos (Figura 4.4).

❑ Barreras de imitación

Se trata de establecer unos factores que no sean fácilmente imitables por la competencia. Rumelt (1984:567-568) los denomina “mecanismos de aislamiento”, refiriéndose a las “*barreras que impiden un posterior equilibrio de rentas entre empresas individuales*”. Para fijar estas barreras existen diversas alternativas, como por ejemplo, patentes, marcas, ambigüedad causal, experiencia de una empresa, activos únicos, cultura, reputación etc. Como Guerras y Navas (2015) indican en su libro, entre las alternativas anteriores destaca la ambigüedad causal, una de las mejores formas de

impedir la imitación por parte de las empresas competidoras, que hace referencia al desconocimiento por parte de éstas de los recursos y capacidades valiosos que generan las ventajas competitivas (Lippmann y Rumelt, 1982).

FIGURA 4.4. Factores para mantener una ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 259)

❑ *Capacidad de los competidores*

El mantenimiento de una ventaja competitiva depende también de la capacidad de replica que tengan las empresas competidoras, tratando de introducir factores y capacidades muy similares o iguales a los existentes. Esto se puede producir a través de las siguientes pautas (Grant, 2014: 229-233):

- Identificación por parte de los competidores de información sobre los resultados de una compañía para poder conseguir mejores resultados.
- Disuasión y anticipación de respuesta, haciendo creer a los competidores de la dificultad de alcanzar la ventaja competitiva y que no resultará útil para ella. Esto es posible si la empresa inicia una guerra de precios contra ella o se centra en un segmento de mercado en el que el competidor estaba interesado.
- Diagnóstico sobre los recursos y capacidades de la compañía que le lleven a lograr la ventaja competitiva; por ello, es necesaria la existencia de barreras a la imitación como la ambigüedad causal.
- Adquisición de estos recursos valiosos llevará a los competidores a imitar la estrategia por lo que evitar la consecución de éstos sería una solución.

□ *Dinamismo de la industria*

Como señalan Guerras y Navas (2015), cualquier sector de una industria está continuamente activo y en él aparecerán cambios e innovaciones a los que las empresas deberán hacer frente para conseguir un posicionamiento óptimo que conduzca al éxito. Tal y como se ha comentado anteriormente, las ventajas competitivas son cambiantes en el tiempo y las compañías deben responder rápidamente a todos los cambios adaptándose al entorno, por lo que, un alto dinamismo de la industria puede ser algo perjudicial. Así, es más difícil mantener una ventaja competitiva en el tiempo si hay un mayor dinamismo de la industria, pues existirían un mayor número de cambios en la mejora o innovación en los productos y se reduciría su ciclo de vida.

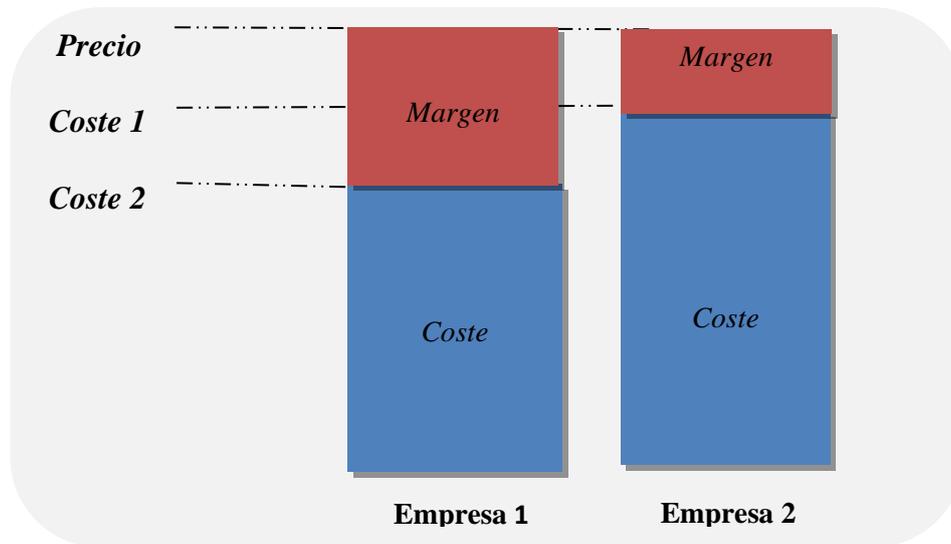
4.4. VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES

4.4.1. Concepto de la ventaja competitiva en costes

La ventaja competitiva en costes es una de las estrategias básicas que una compañía puede utilizar para competir tratando de disminuir los costes sin que esto afecte a la calidad de los productos o servicios. Como indica Porter (2010), solo se consigue la ventaja competitiva en costes si la empresa trata de mantener unos costes inferiores a los competidores, lo que le proporcionará una posición ventajosa frente a los competidores, clientes y proveedores, reconfigurando la cadena de valor, aplicando métodos nuevos y eficientes que le permitan una producción mejor. Las dos ventajas genéricas, diferenciación y costes, no se excluyen una de la otra, pues el liderazgo consiste en reducir costes comprobando todas las actividades y explotando oportunidades (Porter, 2003).

De esta forma, como muestran Guerras y Navas (2015), para conseguir el éxito con esta estrategia lo normal es que las empresas inicialmente necesiten llevar a cabo una inversión inicial alta que influirá en el nivel de precios incrementándolos. Así, la empresa que consiga el liderazgo en costes, obtendrá un mayor margen de utilidad, un mayor excedente y un menor coste en el mercado, tal y como muestra la Figura 4.5.

FIGURA 4.5. La ventaja competitiva en costes



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 264)

En la Figura anterior podemos ver dos compañías que operan en el mismo campo de actividad y los productos ofertados son comparables en calidad y precio. La empresa 1 posee la ventaja competitiva en costes ya que logra reducirlos y obtener un mayor margen, siendo éste la diferencia entre el precio de venta y el coste de fabricación. De esta forma, conseguirá una mejor posición frente a los clientes, reducirá más fácilmente incrementos en el coste de los recursos adquiridos y fijará unos precios por debajo de la competencia (Guerras y Navas, 2015).

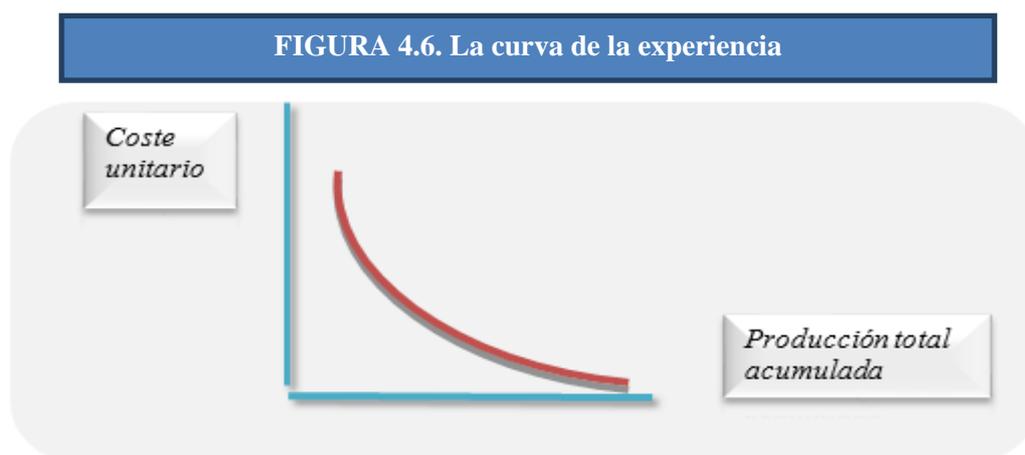
4.4.2. Factores determinantes de la ventaja competitiva en costes

La clave principal para la ventaja competitiva en costes procede de la relación existente entre experiencia y costes, es decir, la curva de experiencia que autores como Grant (2006) y Guerras y Navas (2015) definen como una concepción muy popular en el campo de la dirección estratégica. Así, como se muestra en las páginas siguientes, existen una serie de factores que hacen posible que se desarrolle una estrategia competitiva en costes (Guerras y Navas, 2015: 265-268):

- **Efecto aprendizaje:** según Wright (1936) y posteriormente generalizado por la Boston Consulting Group, consiste en la disminución del tiempo de realización de una actividad debido a que previamente se ha repetido ese proceso fabricando más unidades. Esto es posible debido a la mejoría de las rutinas de producción de las empresas que

hace posible que una disminución de tiempo proporcione una disminución en los costes unitarios tanto en mano de obra como en el producto.

- **Efecto experiencia:** es una generalización del efecto aprendizaje aplicado a las actividades empresariales individuales, como es la mano de obra, a otras actividades colectivas de la empresa. La Boston Consulting Group afirma que al aplicar la ley de la experiencia “*el coste unitario del valor añadido a un producto estándar disminuye en un porcentaje constante cada vez que se duplica la producción acumulada*” (Grant 2006: 315). Como indica Ventura (2008), la acumulación de experiencia solo resulta útil si la empresa se protege de la imitación por parte de la competencia pues, por el contrario, si la experiencia es conocida por el resto, se produciría una disminución de los costes para todo el sector. Este efecto, se mide a través de la tasa de experiencia que nos indica en términos porcentuales una reducción del coste unitario una vez duplicada la producción (Figura 4.6).



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 266)

- **Economías de escala:** se refiere a una disminución de los costes unitarios de un producto a medida que aumenta la producción de la empresa (Grant, 2006). Además de surgir por las actividades que tienen que ver con el proceso de fabricación, las economías de escala también pueden aparecer por otras actividades como compras, publicidad, investigación, desarrollo y distribución.

- **Nuevas tecnologías de proceso o rediseño del proceso productivo:** este factor resulta ventajoso para lograr mejoras en la eficiencia y reducción de los costes de producción. De esta manera, el usar una tecnología más eficiente, facilita el rediseño del proceso productivo lo que ayudaría a sintetizar el proceso de fabricación, a la utilización

de menos componentes y a una reducción de los costes de almacenamiento y distribución.

- **Costes de los factores de producción menores:** lo que daría lugar una reducción del producto o servicio final. Esto se podría conseguir de diferentes formas: *a)* la cercanía de los factores productivos puede ser una fuente de ventaja de ahorro de la empresa en transporte, mantenimientos, etc.; *b)* una buena localización de la compañía puede favorecer el contacto con los clientes y proveedores; *c)* buenas relaciones con los proveedores que le permitan a la empresa tener un alto poder de negociación y así presionar sobre los precios, abaratando el coste final.

- **Controles de costes:** las compañías deben cuidar todas las actividades que surjan en ella por insignificantes que parezcan, sin descuidar ninguno de los costes, sean costes directos, indirectos, gastos de publicidad, servicio post venta, etc.

- **Ajuste de la capacidad productiva:** las compañías deben de ajustar su capacidad en sectores con demandas excesivamente fluctuantes, debe intentar suavizarlos y, por otro lado, tratar de reducir los costes de las fluctuaciones como, por ejemplo, el uso de instalaciones poco favorables que pueden aumentar los costes unitarios.

- **Eficiencia organizativa:** Grant (2006) considera que se trata de una falta de eficiencia en el rendimiento de las empresas y que es vital para su supervivencia. Este concepto, tiene un importante efecto en lo que se refiere a la reducción de costes, denominándose laxitud organizativa o x-ineficiencia, al deberse a un mal funcionamiento de la compañía por parte de sus directivos y trabajadores. Algunas causas para mejorar estos factores serían la competitividad entre las empresas, los sistemas de incentivos adecuados para los empleados, el cumplimiento estricto de horarios, etc.

4.4.3. Aplicación e implantación de la ventaja competitiva en costes

Para una exitosa aplicación de la ventaja en costes se deben dar las condiciones adecuadas para que los factores estructurales se adapten a la empresa. Por ello, sería recomendable en las siguientes circunstancias (Thompson et al., 2012: 140-141; Guerras y Navas, 2015: 268):

- En cuanto a **los clientes**, que existiera una alta sensibilidad al precio al no haber para éstos costes de cambio de proveedor. Por otro lado, los clientes tienen un gran

poder de negociación por lo que pueden ejercer presión para que los proveedores reduzcan sus precios.

- Una **fuerte competencia** en precios, siendo un factor culminante para lograr el éxito.
- En cuanto a **los productos**, ofrecidos por los múltiples comerciantes, que sean homogéneos y estandarizados. Esto es debido al problema que implica para las empresas conseguir diferenciación en sus productos pues éstos cubren totalmente las necesidades de los clientes.
- En cuanto a **las empresas más recientes en el mercado** que traten de captar público objetivo reduciendo los precios mientras que la empresa líder en costes puede hacer frente a esta situación mejorando su oferta frente a los compradores.

Según Barney (2007) además de proteger los factores estructurales², también hay que preservar los factores organizativos al ser los necesarios para implantar la estrategia:

(a) **Estructura organizativa**: para lograr un buen funcionamiento de esta estrategia basada en costes bajos no son necesarios muchos niveles jerárquicos pues un mecanismo de control simple resulta adecuado para su buena ejecución.

(b) **Sistemas de control directivo**: estos sistemas de control deben de ser rigurosos para fomentar el desarrollo de la estrategia. Además, la cultura y valores de la empresa son factores destacables para conseguir una reducción en costes. Todo ello influirá en la consecución de la eficiencia organizativa.

(c) **Sistema de incentivos**: están dirigidos a todos aquellos trabajadores que consiguen una reducción de costes sin que disminuya la calidad del producto o servicio ofrecido.

4.4.4. Mantenimiento y riesgos de la ventaja competitiva en costes

Se puede decir que mantener una ventaja competitiva en costes no es una tarea fácil pues hay que tener en cuenta tanto los mecanismos de aislamiento que impiden la imitación por parte de los competidores como la observación continua de todos los

² Los factores estructurales están relacionados con los factores externos que pueden alterar el funcionamiento de una empresa mientras que los factores organizativos tienen relación con la regulación interna de la empresa.

riesgos que puedan influir en ella. En este contexto, según Barney (2007) y Guerras y Navas (2015) algunas de las barreras a la imitación que pueden surgir son:

- Escasez de factores de coste como puede ser el *efecto experiencia* en determinados sectores o la disponibilidad de tecnologías.
- *Obstáculos a la hora de conseguir llegar a factores de coste* claves por parte de la competencia como pueden ser los acuerdos con proveedores, una localización próxima de las materias primas o la disponibilidad especial de materias primas.
- *Dificultad de imitación* por parte de los competidores del funcionamiento interno de la empresa al ser complicadas combinaciones de recursos y capacidades que la compañía adquiere a lo largo del tiempo, por ejemplo, las reducciones en los costes indirectos o inexistencia de laxitud organizativa.
- *Sustitución de fuentes de coste* por otras para conseguir resultados semejantes, aunque puede ser una opción muy arriesgada sobre todo cuando se combinan múltiples factores.

Para finalizar la ventaja competitiva en costes, se pueden mencionar una serie de riesgos que conlleva su aplicación, tal y como indica el Cuadro 4.1.

CUADRO 4.1. Riesgos de la ventaja competitiva en costes	
Atención exclusiva a los costes, atendiendo además a los rápidos cambios de las nuevas tecnologías, laxitud organizativa, renovar equipos	Inflación de costes relacionados con los factores de producción impide a la empresa obtener márgenes de beneficio
Utilización excesiva del efecto experiencia: crecimientos descontrolados para ganar cuota de mercado, rigidez y no conseguir localizar cambios en la demanda	Cambios en la demanda debido a la variedad de gustos y necesidades por parte de los clientes
Aparición de productos sustitutivos por parte de los competidores cuando el principio de la ventaja sea el efecto experiencia	Reducción excesiva de los costes puede afectar a la calidad de los productos y tiende a disminuir el valor que le aporta al cliente
Aprendizaje rápido de los competidores, por lo que se deberían establecer barreras de entrada estables para que nuevos competidores o ya existentes no copien la estrategia	Los competidores aplican la estrategia de segmentación para maximizar su eficiencia

Fuente: Elaboración a partir de Guerras y Navas (2015: 270)

4.5. VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN

4.5.1. Concepto de la ventaja competitiva en diferenciación

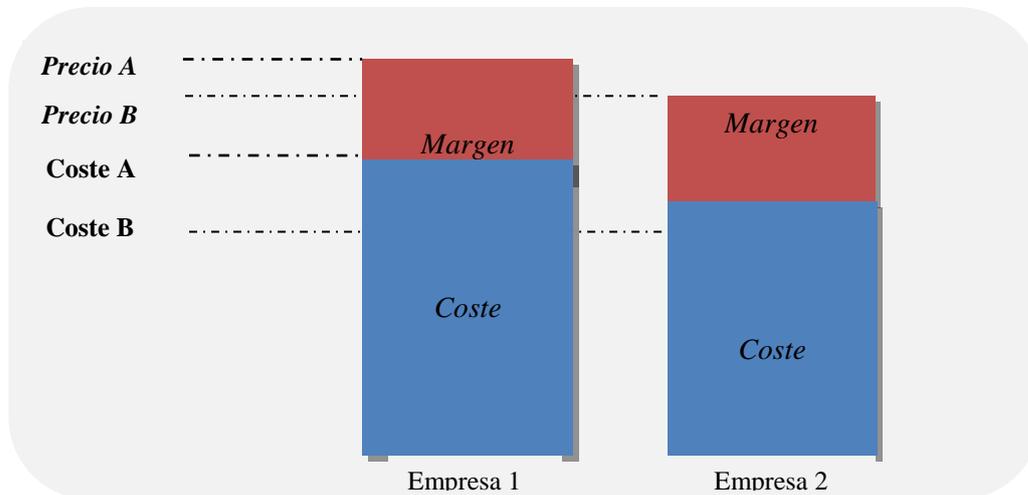
Una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación cuando ofrece productos diferentes e innovadores con una característica especial que hace que el cliente lo perciba como único, como indican Guerras y Navas (2015). Consiste también en crear mayor valor que la competencia en productos y servicios ya existentes haciendo que el cliente perciba este cambio de forma positiva y esté dispuesto a pagar un precio superior. Esta es una labor muy compleja para las compañías debido a que la percepción no es igual para todos los individuos y es personal y basada en sus deseos y necesidades (Porter, 2003).

Así, para Ferrell et al. (2002: 86) *“la percepción de los clientes es de suma importancia en este proceso, porque las disimilitudes entre los productos o servicios pueden basarse en cualidades reales (características, atributos y estilo del producto) o psicológicas (percepción e imagen)”*. También, Kotler y Keller (2006: 318) afirman que *“para no caer en la trampa de los productos básicos, los mercadólogos empezaron a creer que cualquier cosa es susceptible de diferenciación”*.

El hecho de que una compañía opte por diferenciarse le permitirá crear barreras de entrada más fuertes, una reducción de la competencia y una mejor posición frente a los proveedores, clientes y productos sustitutivos. Por otro lado, en ocasiones productos o servicios similares son percibidos como diferentes debido a la confianza o aceptación que los consumidores tienen en ciertas marcas aunque su precio sea mayor (Guerras y Navas, 2015). En la Figura 4.7 se representa la empresa A como la empresa diferenciada y apreciada por los consumidores como exclusiva que ofrece productos únicos y novedosos por lo que puede aumentar su precio y seguir vendiéndolos pues los consumidores estarían dispuestos a pagar ese mayor precio. Este aumento en el precio ayuda a la empresa A a obtener un margen o rentabilidad mayor que la competencia (empresa B) fruto del esfuerzo de la compañía en generar un valor añadido para los clientes y que éstos lo perciban de forma positiva. En conclusión, la compañía podrá aumentar sus precios, aumentar las ventas de sus productos o servicios y la fidelidad de los clientes. Mencionar también que para que esta estrategia funcione hay que

compaginar un amplio análisis de la empresa, de las necesidades y de los gustos de los consumidores e imaginación creativa (Grant, 2006).

FIGURA 4.7. La ventaja competitiva en diferenciación



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 272)

4.5.2. Fuentes de la ventaja competitiva en diferenciación

Existen numerosas formas de conseguir una diferenciación en los productos de una compañía. Según Porter (2010), se debe crear valor añadido para que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio superior, por lo que destacan dos formas:

- En primer lugar, una mejora de las prestaciones a la hora de ofrecer un producto o servicio puede provocar que los clientes estén dispuestos a pagar un precio superior.
- En segundo lugar, el cliente estará dispuesto a pagar un precio superior si la satisfacción que le aporta es superior a los productos ofrecidos por la competencia.

Sin embargo, para conseguir la ventaja competitiva en diferenciación existen una serie de variables sobre las que se asienta y, que según comentan Guerras y Navas (2015: 274-275), están relacionadas con las características de los productos, de los mercados, o de la propia empresa, así como con otro tipo de variables más complejas:

□ **Características del producto:** este tipo de diferenciación puede apoyarse en tres propiedades: *a)* características observables de productos y servicios como pueden ser el tamaño, forma, color, envase, embalaje, etc.; *b)* aspectos relacionados con la utilidad del producto o servicio en cuanto a la funcionalidad, seguridad, durabilidad, etc.; *c)*

elementos accesorios que se pueden añadir como son el servicio pre-venta o post-venta, rapidez de entrega, etc.

❑ **Características del mercado:** en este caso interesan más las características intangibles, es decir, las compañías se centran más en características de tipo social, emocional, psicológico o estético. Es la empresa quien debe adaptarse a las necesidades y gustos de los consumidores fabricando productos que los satisfagan de la mejor forma posible, percibiéndolo como algo único.

❑ **Características de la empresa:** hace referencia de nuevo a características intangibles pero centrándose en la empresa y no en el mercado. Este tipo de diferenciación se refiere a la forma en que a la hora de la producción de los bienes la compañía se relaciona con los clientes, su ética y valores, así como también su prestigio e imagen de marca.

❑ **Otros tipos de variables:** otras dos variables relacionadas con la diferenciación son el tiempo de respuesta y la atención a criterios de responsabilidad social corporativa, pudiendo ser utilizadas simultáneamente con cada una de las fuentes anteriormente descritas.

Autores como Pearce y Robinson (2015), afirman que a través de la **estrategia de respuesta rápida** se puede ofrecer un producto o servicio lo más rápido posible a los consumidores, logrando su satisfacción al minimizar los tiempos de espera y conseguir así su fidelidad. Es posible conseguirla a través de varias formas, por ejemplo, invirtiendo en procesos de I+D, servicios a domicilio, adaptación de los productos al mercado, etc. Además, como aparece también en Guerras y Navas (2015) la rapidez en las empresas en ocasiones tiene una valoración positiva por parte de los consumidores haciendo que éstos estén dispuestos a pagar un mayor precio por el servicio (Stalk y Hout, 1991). Por ejemplo, restaurantes de comida a domicilio o empresas del sector de la comunicación. Por otro lado, actualmente hay muchas compañías que están concienciadas con la **responsabilidad social corporativa** (RSC), es decir, con el trato respetuoso del medio ambiente y con los derechos humanos, al ser aspectos cada vez mejor valorados. Tal y como mencionan Godos-Díez et al. (2012), la RSC puede entenderse como aquellas acciones discrecionales realizadas por parte de la empresa que tienden a fomentar algún bien social más allá de sus propios intereses y de lo requerido por la ley (McWilliams y Siegel, 2001). La RSC constituye un elemento condicionante

e integrante de la estrategia empresarial (Nieto-Antolín y Fernández-Gago, 2004), así como una fuente de oportunidades y de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006).

4.5.3. Aplicación e implantación de la ventaja competitiva en diferenciación

Para un buen funcionamiento de la estrategia en diferenciación se deben de cumplir una serie de condiciones. Tal y como indican Guerras y Navas (2015), a mayor diversidad en las características de los productos o servicios, y en los gustos y las necesidades de los consumidores, mayor probabilidad existe para que se consiga la ventaja en diferenciación. En este sentido, la estrategia de diferenciación será aplicable si se dan los siguientes requisitos (Guerras y Navas, 2015):

- Interés por parte de los clientes en aspectos relacionados con la calidad o con el estatus social que le puede proporcionar distinción.
- Cuando el mismo método de diferenciación es elegido por pocos competidores.
- Cuando los criterios de diferenciación son difíciles de imitar rápidamente o de manera económica.
- Mediante la innovación, con cambios en los productos constantemente y cambios en las tecnologías para competir con éxito.

Además, esta estrategia ayuda a crear barreras de entrada por la lealtad de la marca al desprender un estilo propio y único. Por otro lado, aunque en la estrategia de diferenciación los consumidores sean menos sensibles al precio que en la estrategia de liderazgo en costes, también se deben de vigilar los costes, aunque no sea el objetivo principal, para que éstos no sean muy elevados y afecten al margen de beneficios pues muchas de las acciones para lograr diferenciación de productos o servicios implican altos costes (Guerras y Navas, 2015). En cuanto a los factores organizativos que favorecen la implantación de esta estrategia se pueden mencionar (Barney, 2007; Guerras y Navas, 2015):

- **Estructura organizativa:** si la estructura fuese sencilla se debe de completar con equipos de trabajo de diversos departamentos y que colaboren las diferentes áreas de trabajo desarrollando nuevos productos y explorando nuevas oportunidades de negocio.
- **Sistemas de control directivo:** éstos deben de permitir la autonomía de los directivos a la hora de la toma de decisiones, ayudando a la búsqueda de nuevas alternativas.

- **Sistemas de incentivos:** están orientados a premiar la creatividad y favorecer la colaboración entre los diferentes departamentos pues en este caso los costes no son el principal objetivo de esta estrategia.

4.5.4. Mantenimiento y riesgos de la ventaja competitiva en diferenciación

Tal y como Guerras y Navas (2015) indican en su libro, para poder mantener la estrategia de diferenciación en el futuro y protegerla de la competencia se deben de dar las siguientes situaciones (Barney, 2007):

- Un **alto nivel de creatividad** hace que la empresa pueda poseer una posición ventajosa frente a la competencia.
- Los principios a partir de los que se asienta la diferenciación, basados en **relaciones complejas de recursos y capacidades propias** para que la imitación no sea fácil.
- **La localización** de la compañía puede ser un factor clave para la diferenciación y puede convertirse en inimitable.
- Existencia de **medios alternativos** de diferenciación para el cliente, que pueden ser sustitutivos de otros, hace que esta ventaja pueda perderse.

Por otro lado, al igual que ocurría con la ventaja de liderazgo en costes, la ventaja en diferenciación también acarrea una serie de riesgos con los que la empresa se puede ver negativamente afectada (Porter, 2010), tal y como se muestra en el Cuadro 4.2.

CUADRO 4.2. Riesgos de la ventaja competitiva en diferenciación

<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en el precio demasiado grandes entre empresas que sigan diferentes estrategias (diferenciación y liderazgo en costes) pueden afectar a la fidelidad hacia la marca
<ul style="list-style-type: none"> • La compañía debe adaptarse a las necesidades y cambios de los consumidores constantemente para evitar que el valor percibido por el cliente se vea disminuido
<ul style="list-style-type: none"> • Imitación o falsificación ocurrente sobre todo en las industrias maduras, por lo que la estrategia de diferenciación requiere una renovación constante
<ul style="list-style-type: none"> • Las compañías con estrategias de segmentación, consiguen mayor diferenciación en el segmento que se centran

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015: 279-280)

4.6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU RELACIÓN CON EL MARKETING

Las dos estrategias competitivas genéricas parecen tener relación con el marketing pues cualquier compañía necesita técnicas para posicionar sus productos o servicios en el mercado. Algunos autores, como Jain (1986), sugieren que el marketing juega un papel primordial junto con la estrategia de la empresa y McKenna (1991) afirma que el “marketing es todo”. Pero bien es cierto, que la estrategia de diferenciación puede estar más vinculada con el marketing, puesto que para conseguir una percepción positiva sobre una marca y que ésta se vea como distinta al resto por parte de los consumidores, la estrategia de diferenciación juega un papel muy importante. A continuación, se presenta la relación de la estrategia de liderazgo en costes y de diferenciación con algunas de las variables de marketing más relevantes.

4.6.1. La estrategia de liderazgo en costes y el marketing

La estrategia de liderazgo en costes, que como se ha visto anteriormente, hace referencia a la reducción de costes para ofrecer precios competitivos, tiene relación con el marketing en lo relativo a la variable precio, que es considerada “*el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado elegido*” (Kloter et al., 2000:17). Como indica Cruz (1990), es la única variable del marketing mix que genera ingresos, pues las otras variables (promoción, publicidad, distribución, etc.) generan grandes inversiones, siendo además el único mecanismo del marketing que no necesita inversión anticipada.

Díez de Castro y Díaz (2008) señalan que el *precio* es una variable que está muy relacionada con el producto así como un indicador del sacrificio monetario que el consumidor tiene que hacer para poder conseguir bienes y servicios y un indicador de la capacidad de proporcionar satisfacción. La variable precio también es importante por las siguientes razones: es fijada por la empresa a corto plazo, es una herramienta que sirve para competir, proporciona efectos psicológicos sobre los consumidores y es la única información en la fase de compra (Díez de Castro y Díaz, 2008). Así, existen una serie de estrategias para la fijación de precios que aparecen desarrolladas en el Cuadro 4.3 (Santesmases, 2009: 220-228):

CUADRO 4.3. Estrategias competitivas de precios

Factores	Estrategia	Especificación
Diferenciales	Precios fijos	Se vende con el mismo precio y condiciones de pago a todos los clientes
	Precios variables	Precio y condiciones de pago objeto de negocio en cada opción de venta
	Descuentos periódicos o rebajas	Reducción temporal del precio conocida con anterioridad por el consumidor u usuario
	Descuentos aleatorios u ofertas	Reducciones de precios en lugares y tiempo determinados, sin tener conocimiento previo por parte del consumidor
	Segundos mercados	Reducción de precio a consumidores que cumplen unas condiciones demográficas o socioeconómicas
Competitivas	Similares a la competencia	Su objetivo es aportar más valor al consumidor aunque tenga el mismo precio
	Precios descontados	Se centran en los consumidores con mayor sensibilidad al precio, con productos de calidad inferior o menores prestaciones de servicios
	Precio primados	Se centran en consumidores con mayor poder adquisitivo y con productos con precios más altos, de calidad superior al resto o más servicios complementarios
Precios psicológicos	Precios acostumbrados o habituales	Hace referencia a los productos de consumo frecuente que no tienen un precio excesivo
	Precios impares	Se utiliza en productos o servicios de categoría inferior o en acciones promocionales dando sensación de reducción del precio
	Precios pares	Se produce un ajuste del precio redondeado a lo alto, dando sensación de productos o servicios de prestigio
	Precios de prestigio	Se produce un aumento de precio y de la calidad de los productos al tratarse de un público más exigente
	Según el valor percibido	Se trata del valor que le aporta al consumidor la utilidad del producto. El precio fijado suele ser menor que el que el consumidor piensa
Precios para líneas de productos	Líder en pérdidas	Productos con precios muy bajos que no aportan beneficio pero empujan a comprar otros con menor precio
	Precio de paquete	Se trata de precios que se asignan a los productos complementarios o accesorios
	Precio de productos cautivos	Se produce una disminución del producto principal y se aseguran la demanda de los productos complementarios necesarios a un precio superior
	Precio con dos partes	Se utiliza en servicios dividiendo el precio de este en dos partes, una fija (cuota de apertura) y una variable (uso)
	Precios únicos	Fijan un precio idéntico para todos los productos de una línea
Precios para nuevos productos	Descremación	Fijación de un mayor precio en las primeras fases de vida y posteriormente disminuirlo progresivamente para captar nuevos clientes más sensibles al precio
	Penetración	Fijación de precios más bajos en el lanzamiento del producto para conseguir mayor penetración en el mercado y recuperar la inversión

Fuente: Elaboración propia a partir de Díez de Castro y Díaz (2008: 108-116), Santesmases (2009: 220-228) y De Jaime Eslava (2012: 159-161)

- Las *estrategias diferenciales* consideran aprovechar la diversidad de los consumidores para aumentar el volumen de ventas y de beneficios, vendiendo el mismo producto a precios distintos adaptándose a los diferentes segmentos de mercado.

- Las *estrategias competitivas*, las compañías fijan los precios en función de la competencia dándose tres posibles situaciones: precios iguales, superiores o inferiores a los del sector.

- *Estrategia de precios psicológicos*, las compañías reflexionan sobre cómo el mercado puede percibir los precios y las asociaciones que el consumidor hace de las características de los productos, siempre dentro de unos límites a partir de los cuales la compañía puede conseguir el éxito comercial.

- Estrategias de precios para *líneas de productos* que tratan de ofrecer distintos beneficios de un producto o servicio para hacerlo más atractivo, con el objetivo de maximizar el beneficio global afectando al precio de todos los productos de la línea.

- Por último, hacer referencia a los precios para *nuevos productos* que consisten en diseñar una estrategia que permita lanzar al mercado un producto o servicio dependiendo de la fase del ciclo de vida que se encuentre, fijando un precio bajo o elevado dependiendo del objetivo buscado (Marketing Directo, 2012).

Con cualquiera de estas estrategias, lo que se pretende conseguir es que el precio de un producto o servicio siga en muchas ocasiones en un segundo plano debido a que es más visible y entendible por parte de los consumidores y de la competencia. Por otro lado, en la actualidad el aumento de la competencia nacional y extranjera, el acelerado proceso de las nuevas tecnologías, el aumento de la demanda de servicios, los cambios en el entorno y la inseguridad económica hacen que el precio sea una importante herramienta estratégica (Díez de Castro y Díaz, 2008).

Las estrategias de precios anteriormente citadas pueden ser utilizadas de diferente forma en función de los distintos objetivos que tenga la empresa y sus condiciones económicas, de las características sociales, demográficas, o la sensibilidad al precio por parte del consumidor. En todo caso, algunas de estas estrategias pueden estar más relacionadas con la estrategia de liderazgo en costes que con la estrategia de diferenciación³. Por ejemplo, las estrategias diferenciales, sobre todo las basadas en

³ En todo caso, comentar también que algunas de las estrategias de precios tienen también relación con la estrategia de diferenciación. En cuanto a las estrategias diferenciales, tiene relación con diferenciación la estrategia de segundos mercados tratando de ajustar los precios según el público objetivo e intentando no

descuentos aleatorios u ofertas o la estrategia de descuentos periódico o rebajas, pues su objetivo principal reducir precios de forma temporal para aumentar sus ventas y sus beneficios; las estrategias competitivas de precios descontados al centrarse en el público con mayor sensibilidad; las estrategias para líneas de productos que traten de incrementar las ganancias de la empresa con productos complementarios al principal como es la estrategia líder en pérdidas; las estrategias de precios psicológicos, sobre todo las estrategias de precios acostumbrados o habituales y precios impares; y, finalmente, las estrategias para nuevos productos que traten de introducir los productos de dos maneras diferentes y obtener la mejor aceptación posible por parte del público (estrategia de descremación).

Para finalizar con la variable precio, decir que cada empresa debe escoger la estrategia o estrategias de precios que mejor se adapten a sus intereses y que el consumidor pueda elegir la opción que más se ajuste a sus necesidades. Por otro lado, comentar que la estrategia de liderazgo en costes debe también adaptarse al entorno y ser capaz de satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores para conseguir su fidelización pues, como anteriormente mencionó, el precio causa efectos psicológicos en el consumidor y éste marca unos límites superiores e inferiores por los que estaría o no dispuesto a pagar por él y en ocasiones lo relaciona con la calidad (Díez de Castro y Díaz, 2008).

Por otro lado, aunque la *marca* es una variable de marketing que se vincula en mayor medida a la ventaja competitiva en diferenciación, es cierto que algunas estrategias de marca se pueden aplicar también en la estrategia basada en costes. Así, por ejemplo, la marca de distribuidor o marca blanca es aquella que se comercializa bajo el nombre del minorista, como indican Munuera y Rodríguez (2012). Estas marcas aparecen en todos los sectores que con el paso del tiempo han mejorado su calidad y suelen tener precios más bajos que las marcas de fabricante, lo que produce un mayor atractivo sobre todo en momentos de crisis económica. Por ello, se convierten en un obstáculo para las marcas

dañar la imagen percibida ni la calidad. En el caso de las estrategias competitivas similares a la competencia, precios descontados o estrategia de precios primados que se centran en aportar otras variables que proporcionen valor añadido al consumidor o se centran en un segmento de población, marcando la diferenciación con la mejora en la calidad de los productos. En cuanto a las estrategias de precios psicológicos, en concreto la estrategia de precios de prestigio y según el valor percibido, son necesarias en situaciones en las que no tienen importancia los costes sino el valor que le aporta al cliente sirviendo como punto de apoyo en el momento de la compra y causándoles mayor atracción.

de fabricante y surge la “batalla de las marcas”. En esta lucha, el fabricante tiene una serie de ventajas e inconvenientes como se muestra en el Cuadro 4.4.

CUADRO 4.4. Ventajas e inconvenientes de las marcas de distribuidor

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita las relaciones con la distribución a corto plazo y permite mantener la presencia en el lineal • Permite la consecución de economías de escala, dado el volumen adicional de negocio que significa • Ofrece la oportunidad de competir en precio con otras marcas de fabricante y ayuda a eliminar a los competidores locales • Aprovecha la tendencia creciente de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cuota de mercado debido a la sensibilidad de precio y reducción de márgenes • La marca de distribuidor y la de fabricante pueden ser contradictorias • Se reduce el atractivo del consumidor • Se deteriora el poder de negociación del fabricante frente al distribuidor

Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012: 375)

Finalmente, otra variable del marketing a la que haremos referencia es la **distribución**, que pretende relacionar la producción y el consumo con el objetivo de llevar el producto al mercado en el momento, lugar y forma más atractiva y con el menor coste total para el fabricante (Santesmases, 2009). Incluye actividades relativas al canal de distribución, merchandising, distribución directa o logística. Cada fabricante puede imponer su canal de distribución propio y elegir el medio de distribución más adecuado. Se puede decir que dos alternativas⁴ no excluyentes entre sí y que dependen de la cobertura que el fabricante quiera darle al producto se puede relacionar con este tipo de estrategia competitiva (Santesmases, 2009: 324-325): *a*) estrategia de distribución intensiva, el fabricante busca la máxima cobertura del mercado con el objetivo de alcanzar gran número de ventas y para ello trata de que el producto se oferte en el mayor número de superficies facilitándole al consumidor la su búsqueda, el inconveniente de esta estrategia es un mayor coste que la estrategia selectiva; *b*) estrategia de distribución selectiva, requiere un menor número de intermediarios, es decir, solo algunos van a comercializar el producto con una selección de intermediarios fijándose en criterios como tamaño del distribuidor, calidad en el servicio ofrecido y la competencia. Esta estrategia es más conveniente en productos que requieren más reflexión por parte del

⁴ Otra alternativa relacionada con la cobertura que el fabricante quiere darle a sus productos en la que trata de dar mayor notoriedad y diferenciarse del resto de distribuidores es con la estrategia de distribución exclusiva donde solamente un distribuidor comercializa el producto. Esta estrategia es útil cuando se quiere prestar un mejor servicio, estando por tanto más relacionada con la estrategia de diferenciación.

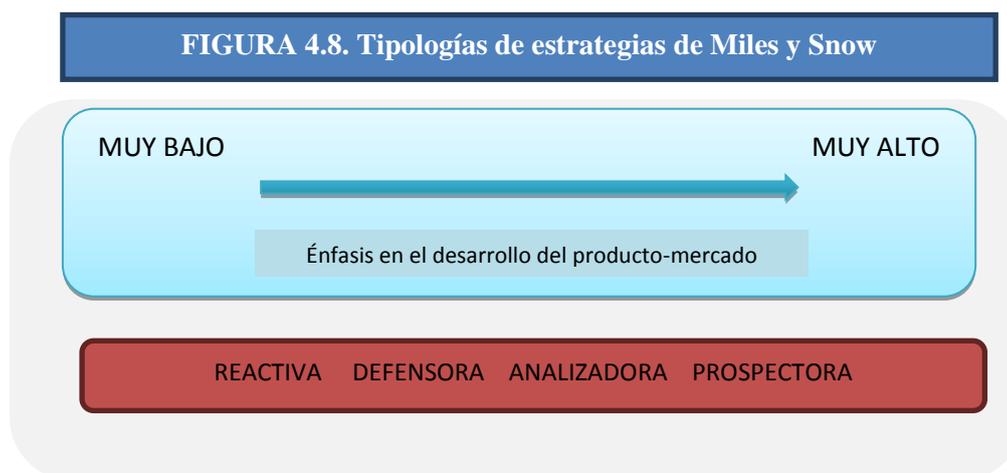
consumidor antes de realizar la compra y además se reducen los costes y se produce una mejor coordinación de los distribuidores.

4.6.2. La estrategia de diferenciación y el marketing

En lo que se refiere al segundo tipo de estrategia competitiva, una vez elegida la estrategia de diferenciación, ésta tendrá una gran conexión con el marketing pues engloba todas las acciones que tienen que ver con los atributos del producto como las características adicionales, el precio, la distribución, la forma de comunicar y, sobre todo, la marca (Munuera y Rodríguez, 2012).

Las compañías deben de preguntarse “¿Cómo competir en sus negocios?” por lo que autores como Miles y Snow (1978) señalan la existencia de cuatro estrategias competitivas haciendo referencia al desarrollo por parte de las empresas de aquellos productos que son demandados por los consumidores o que satisfacen las necesidades de un segmento de población determinado y que son denominados *producto-mercado*.

Las decisiones estratégicas en marketing son necesarias si se quiere lograr eficacia, pues a largo plazo son la base para garantizar la supervivencia empresarial (Munuera y Rodríguez, 2012). La Figura 4.8 explica los diferentes tipos de estrategias competitivas identificadas por Miles y Snow (1978) según el énfasis que siga la compañía en el desarrollo del producto-mercado (reactiva, defensora, analizadora y prospectora) y su grado de relación con las acciones de marketing que se deben de llevar a cabo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012: 384)

A continuación se define cada tipo de estrategia, presentando también algunos ejemplos en el Cuadro 4.5 (Munuera y Rodríguez, 2012: 384-411):

- **Estrategia prospectora:** decimos que es aquella empresa que está constantemente innovando, buscando nuevas oportunidades para su negocio. Son las compañías que se ven como únicas y poseen flexibilidad a la hora de dirigir sus actividades en base a las necesidades del consumidor (Olson et al., 2005). Por ello, no suelen tener competencia directa pues son ellas mismas las que crean los cambios y buscan el crecimiento a través de la persecución agresiva de nuevos productos-mercado.

- **Estrategia analizadora:** son las empresas que realizan cambios moderados en la definición de su producto-mercado. También tratan de buscar nuevas oportunidades de negocio e innovar pero manteniendo y protegiendo su negocio base (Citrin et al., 2007).

- **Estrategia defensora:** la compañía intenta mantener una posición segura y estable en el segmento en el que se encuentra para garantizar una supervivencia a largo plazo, existiendo en empresas donde su prioridad no es la innovación sino mantener una estructura interna reforzada.

CUADRO 4.5. Ejemplos y caracterización de las estrategias de Miles y Snow

<p><u>PROSPECTORA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Redefine periódicamente el dominio del producto mercado • Valora ser pionera en nuevas áreas • Responde rápidamente a las nuevas oportunidades • Ejemplo: 3M POST-IT, por la gran cartera de productos que tiene en el mercado 	
<p><u>ANALIZADORA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizan cambios moderados en la definición de sus productos-mercado • Mantiene una línea estable y limitada de productos • Seguidoras de las innovadoras • Ejemplo: Mazda, por ser innovadora pero a la vez mantener siempre la misma línea en sus coches 	
<p><u>DEFENSORA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intenta mantener una posición segura y estable • Busca eficiencia • Gama limitada de productos • Ignora los cambios que no están relacionados con su negocio • Ejemplo: Windows, la empresa distribuidora de sistemas operativos que trata de mantener una posición segura y estable de diferenciación en el mercado 	
<p><u>REACTIVA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de estrategia competitiva • Sólo responde cuando se ve presionada por el mercado • Ejemplo: Louis Vuitton, la empresa clásica de marroquinería de lujo, infravalora el potencial de rentabilidad que le puede ofrecer la elección de una estrategia ya que tiene un claro público objetivo que le proporciona un gran beneficio 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Munera y Rodríguez (2012: 385)

- **Estrategia reactiva:** son los negocios que se caracterizan por no tener una estrategia competitiva definida (diferenciación o bajo coste), responden a los cambios cuando se sienten presionados por el mercado y no les interesa el crecimiento ni la rentabilidad que le puede proporcionar la elección de una estrategia empresarial.

Por otro lado, como indican Munuera y Rodríguez (2012) cada una de estas estrategias le dará importancia a una variable del marketing diferente. Así, las estrategias prospectoras y analizadoras le dan más importancia a las actividades que están más relacionadas con productos nuevos, fuerza de ventas, investigación de mercados o publicidad. En cambio, en las estrategias defensoras y reactivas las acciones de marketing llevadas a cabo serían prácticamente nulas. Aunque estas estrategias son aplicables a las dos estrategias competitivas genéricas (diferenciación y costes) hay algunas que guardan más relación con la estrategia de diferenciación. Es el caso de las estrategias prospectora y analizadora que tratan de ajustarse a los cambios del mercado y crecer consiguiendo nuevos producto-mercado, frente a la estrategia defensora que se relaciona más con la estrategia de liderazgo en costes pues ignora los cambios que estén relacionados con su negocio y solo trata de mantener una posición de bajo coste para subsistir. Por último, la estrategia reactiva no guardaría relación con ninguna de las dos puesto que una de sus características es la inexistencia de estrategia competitiva.

Por otro lado, existe una segunda clasificación sobre las estrategias competitivas centrándose más en la posición y el comportamiento de la competencia y cómo se actuará frente a ellos (Kotler y Singh, 1981: 608-613):

- **Empresa líder:** se refiere a aquella que ocupa una posición con carácter dominante y es el punto de referencia para sus competidores. Este tipo de empresas tienen tres opciones estratégicas que se presentan en el Cuadro 4.6 con las acciones de marketing que se pueden llevar a cabo.

CUADRO 4.6. Estrategias competitivas de Kotler y Singh y acciones de marketing

Estrategias competitivas	Acciones de marketing
Desarrollo de la demanda primaria	<p>Búsqueda de nuevos usuarios: reforzando el valor del producto, estimular a los consumidores, publicidad recordatoria, etc.</p> <p>Búsqueda de nuevos usos: desarrollando extensiones de línea de producto, nuevas aplicaciones, promoción junto a productos complementarios</p> <p>Incremento de la cantidad o frecuencia de uso y consumo: disposición de mayor volumen de mercancía e incrementar el volumen de compra</p>
Mantenimiento de la cuota de mercado	<p>Estrategia de defensa: fortalecerse a uno mismo introduciendo nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes</p> <p>Estrategia de flanqueo: mantener los segmentos específicos de consumidores y mejorar las estrategias para atraer nuevos consumidores</p> <p>Estrategia de confrontación: hacer frente a la empresa líder e intentar captar consumidores</p> <p>Estrategia de expansión del mercado: busca nuevos segmentos de consumidores, desarrollando nuevas estrategias de marketing en sus productos ofertados</p> <p>Estrategia de contracción: la empresa se centra en otras áreas que tiene mayor potencial de crecimiento</p>
Incremento de la cuota de mercado	La empresa líder trata de aumentar su participación en el mercado intentando ampliar su cuota de mercado siempre y cuando no afecte a la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012: 393-402)

- **Estrategia de retador:** se trata de compañías ubicadas en segundo lugar en el mercado y tratan de expandir su cuota de mercado atacando a la empresa líder, a empresas similares o pequeñas. Para ello, pueden realizar cinco estrategias de ataque: *a)* ataque frontal que consiste en igualarse al líder, buscando las formas para lograr una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia; *b)* ataque bypass que consiste en evitar el ataque del líder, tratando de superarlo en cuanto a tecnología y diseño; *c)* ataque de flanqueo donde se atacan los puntos más débiles del competidor cuando no se lo espera; *d)* ataque por rodeo que consiste en atacar al líder rodeándolo, abarcando segmentos más pequeños desentendidos por él; *e)* ataque de guerrillas que consiste en evita la expansión de la empresa líder.

- **Estrategia de seguidor:** son las empresas que no se califican como líderes ni retadores, estas compañías tienen una posición pacífica y tratan de repartirse el mercado para coexistir pues cualquier ataque podría perjudicarles.

- **Estrategia de especialista:** es aplicada por aquellas compañías que se enfocan en pocos segmentos de mercado. La empresa especialista se encarga de buscar vacíos en el mercado en los cuales pueda ser dominante sin ser atacada por la competencia. Por ejemplo, para las pymes sería una estrategia viable.

Las estrategias retador y seguidor pueden ser aplicables a la ventaja competitiva de liderazgo en costes pues lo que se persigue es obtener una alta rentabilidad y obtener una cuota de mercado de forma agresiva ofreciendo precios bajos (lo que puede ayudar a reducir costes son, por ejemplo, las economías de escala, el efecto aprendizaje, costes de los factores de producción menores, etc.) mientras que la estrategia de especialista está más relacionada con la estrategia de diferenciación al tratar de captar segmentos de mercado ofreciendo innovación y calidad en productos o servicios. Por último, la estrategia de líder guarda relación con ambas estrategias competitivas pues una empresa puede ser líder en su sector tanto a través de la innovación de productos como tratando de incrementar su cuota de mercado en sectores que sean más sensibles al precio.

4.6.2.1. La marca como instrumento de diferenciación

La marca es un instrumento de diferenciación que permite la verbalización del producto, su identificación y su protección legal siendo de difícil imitación no sólo porque se encuentre registrada, sino también por una serie de factores que en ocasiones son utilizados como criterio para su elección por parte del consumidor en relación a la calidad y prestigio (Munuera y Rodríguez, 2012).

Según la Ley Española de Marcas (2001), se entiende por marca, *“todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos y servicios de una empresa de los de otras. El concepto de marca emitido por la empresa debe responder a una triple exigencia: la permanencia en el tiempo, la coherencia de las señales emitidas y el realismo”* (Kapferer, 1992).

Puesto que cualquier nombre de una marca debe estar registrada, éste debe seguir una serie de criterios para un mejor reconocimiento y recuerdo y resultando más atractiva e interesante y reuniendo una serie de condiciones: que resulte fácilmente reconocible, que sea significativa (evocadora, divertida, visualmente rica, etc.), que esté protegida y evite la imitación por parte de la competencia, adaptable y flexible y que sea transferible a través de las fronteras geográficas y culturas (Keller, 1998; Munuera y Rodríguez, 2012). Como indican Munuera y Rodríguez (2012), el hecho de vender productos sin marca puede resultar peligroso para la compañía pues la marca en la actualidad es un medio de identificación muy potente. Cerviño (2002) puntualiza que cuando cualquier compañía tiene grandes deseos de crecimiento o una estrategia de expansión

internacional, la marca tiene un protagonismo primordial. En general, tanto para la empresa como para el consumidor son mayores las ventajas que les aportan los productos con marca (Munuera y Rodríguez, 2012):

- Para la empresa, la marca le facilita la gestión de pedidos, incrementa las acciones de comunicación, crea fidelización por parte de los clientes y añade valor financiero.
- Para el consumidor, la marca les beneficia tanto psicológica como económicamente, proporcionándoles seguridad y capacidad de satisfacer sus necesidades.

Además, los productos con marca tendrán un precio superior al ser necesario para alcanzar cierta reputación e imagen de marca. Por el contrario, los productos sin marca a la empresa le beneficiarían en menores costes en marketing pero le proporcionan escasas posibilidades de negociar con distribuidores debido a la poca relación con los usuarios finales (Munuera y Rodríguez, 2012). La estrategia que se puede adoptar en relación a los productos con marca es emplear una *marca única* donde se trata de mantener el mismo nombre a todos los productos de la empresa estén relacionados o no, y *marcas múltiples*, donde una compañía utiliza una marca diferente para cada uno de sus productos. Este segundo tipo se asienta en la estrategia de diferenciación pues los productos se distinguen mejor que con la estrategia de marca única (Munuera y Rodríguez, 2012). En el Cuadro 4.7 se muestran las principales ventajas e inconvenientes de cada tipo de marca.

CUADRO 4.7. Estrategias de marca única y marca múltiple

MARCA ÚNICA	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor notoriedad • Reconocimiento en el mercado • Ahorro en publicidad y promoción • Rápida difusión de nuevos productos • Todos los productos se benefician del prestigio logrado por esa marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando un producto fracasa provoca un efecto negativo sobre los otros
MARCA MÚLTIPLE	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor segmentación del mercado • Gran flexibilidad táctica • Limitan las posibilidades de expansión de la competencia • Reducen el riesgo de que un fracaso perjudique a toda la empresa • Mayor presencia en el lugar de compra • La multitud publicitaria de las marcas contribuye al desarrollo del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de sentido a no ser que esas marcas tengan un territorio definido y una personalidad propia

Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012:364-368)

En todo caso, para aprovechar las ventajas de las dos estrategias anteriores la compañía puede optar por una posición intermedia en la que se diferencian estos tipos marcas, apareciendo las tres siguientes alternativas (Munuera y Rodríguez, 2012: 367-368):

- *Estrategia de marca fuerte o marca madre:* consiste en agregar un nombre común relacionado a la compañía y otro específico a los productos (ejemplo, Snacks de Kellogg's, All Bran de Kellogg's, etc.).
- Poner un *nombre diferente* a cada línea o familia pero que se relacione a toda la empresa (ejemplo Nestlé, Nestea, Nestcafé, Nesquik, etc.)
- *Estrategia de segundas marcas:* se refiere a marcas de compañías conocidas y de prestigio que tratan de ampliar el mercado vendiendo a otros segmentos que no estén cubiertos por las demás marcas de la empresa evitando la canibalización (ejemplo, PMI de Leche Pascual).
- *Marca nueva o extensión de marca:* una compañía en un proceso de crecimiento debe decidir si crear una nueva marca o no. Esto implica que cuanto más distintos sean los productos comercializados por una misma marca menos características

comunes tendrán; en tal caso se conservarán aspectos genéricos relacionados con la calidad, el precio o la disponibilidad (Boush y Loken, 1991).

- **Alianzas estratégicas de marca o cobranding:** suponen la relación o fusión de los atributos de dos o más marcas para ofrecer un nuevo producto o imagen nueva a los consumidores (Cruz y Cerviño, 1996). Esta estrategia permite llegar a nuevos segmentos, nuevos canales de distribución, nuevos mercados y conseguir mejor aceptación y credibilidad.

4.6.2.2. *La diferenciación en la comunicación*

En la actualidad, el sector de la comunicación cada día adquiere mayor importancia y está cambiando constantemente para marcar la diferencia. Este hecho es debido a la saturación de los mercados, el aumento de información y de las necesidades de los consumidores para la búsqueda de diferenciación. Por ello, no podemos hablar de comunicación sin hacer referencia a la imagen (Díaz Méndez y González López, 2013). El concepto de imagen de marca es lo que ha cambiado en los últimos tiempos debido a la información que poseen los consumidores, los nuevos líderes de opinión y a la pérdida de credibilidad de los medios tradicionales. Si la compañía consigue una comunicación eficaz y diferente al resto se garantizará su supervivencia (Díaz Méndez y González López, 2013).

Los medios de difusión de los mensajes también han sufrido un cambio pasando de usar medios tradicionales off-line a los medios on-line. Internet se convierte en un medio de comunicación que permite la iteración universal llegando a millones de personas. Es un medio económico y de venta personal en el que el consumidor posee el control sobre los mensajes que desea recibir. Se pueden distinguir dos estrategias fundamentales de comunicación (Díaz Méndez y González López, 2013):

- **Comunicación de la oferta de la compañía:** contribuye mejorando la efectividad de las campañas de comunicación. Un aumento de peso en las campañas on-line genera un aumento de reconocimiento de la marca e incentiva el aumento de compra de productos.
- **Comunicación del sitio web:** su función es informar a los usuarios e intentar retenerlos además de que repitan la visita reforzando con esto la imagen de marca.

Existen dos estrategias básicas de comunicación que hacen llegar la información al mercado de dos formas diferentes. La estrategia *Push o de empuje*, en la que el fabricante proyecta las actividades de marketing (venta personal y promociones comerciales) sobre los intermediarios y éstos tratarán de vender el producto al consumidor final (Kotler et al., 2004). En esta estrategia el control en la comunicación es menor y requiere un esfuerzo económico más bajo. En la otra estrategia denominada *Pull o de aspiración*, el fabricante es quien dirige las actividades de marketing (publicidad y promociones) en el punto de venta directamente asegurándose de que el consumidor final lo solicite allí. Con esta última estrategia se crea un mayor control sobre la comunicación aunque el esfuerzo económico es mayor (Kotler et al., 2004). A continuación la Figura 4.9 representa como las dos estrategias hacen llegar la comunicación al consumidor final.



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler et al. (2004:504)

También decir que según el tipo de productos o mercados las compañías eligen medios de comunicación diferentes (tanto on-line como off-line) para intentar atraer clientes potenciales. Las compañías utilizan un conjunto de *acciones para comunicarse* con su público objetivo con el fin de que la imagen de la empresa genere valor añadido, como son (Kotler et al., 2004: 506-508):

- **Publicidad:** permite difundir mensajes, ideas comerciales sobre productos o servicios a través de los medios de comunicación y a una gran diversidad de personas lo que aumenta el éxito de la empresa y los consumidores lo asocian a mayor legalidad.
- **Venta personal o fuerza de ventas** que le permite comunicarse directamente con el cliente y simultáneamente recibir repuesta. Es la herramienta más eficaz en la fase de venta pues la interacción entre dos personas hace que el vendedor pueda observar las necesidades del cliente y satisfacer así sus intereses.
- **Relaciones públicas:** conjunto de acciones (noticias, reportajes, eventos ante los ojos del consumidor) que tratan de conseguir la mayor difusión a través de los medios reforzando el vínculo con distintos públicos y tratando de lograr su apoyo y fidelización en acciones futuras.
- **Promoción de ventas:** se trata de un conjunto de actividades (cupones, ofertas, concursos, etc.) a corto plazo a través de incentivos económicos que tratan de impulsar la demanda de un producto.
- **Marketing directo:** existen varios tipos (correo, telemarketing, marketing on-line, etc.) pero todos tienen en común que los mensajes son individuales, destinados a un público objetivo para obtener una repuesta rápida y conseguir la fidelización del consumidor.

Por último, existen otras técnicas creativas y que involucran al consumidor, con las que las empresas pueden diferenciarse y son las siguientes (Díaz Méndez y González López, 2013: 176-188):

- **Marketing en medios sociales:** se basa en estrategias comerciales que se apoyan en la participación en medios sociales como son los blogs, foros, agregadores y sitios de compartición de contenido, entre otros, permitiendo la interacción colectiva.
- **Uso de las redes sociales,** son canales sociales compuestos por grupos de personas relacionadas porque tienen intereses comunes, comparten conocimientos o por parentesco. Se pueden seguir dos tipos de estrategias en las redes sociales: *a)* estrategia participativa, consiguiendo perfiles de personas interesados por un mismo tema y que participen y hagan que el contenido forme parte de su información; *b)* estrategia publicitaria, se trata de hacer que la red social se convierta en un medio de difusión de anuncios de la empresa (Ejemplos: Facebook, Twitter, YouTube, LinKedIn, WordPress, Foursquare, etc.).

- **Comunicación boca-oreja o Word of Mouth:** se trata de la comunicación de las experiencias de los consumidores acerca de un producto o servicio teniendo un papel muy importante pues los consumidores sienten la necesidad de conocer experiencias positivas acerca de la calidad de estos productos. También se puede hablar de boca oreja amplificado denominado buzz marketing que se trata de conversaciones u opiniones acerca de una marca. Con el buzz marketing la empresa puede encontrar un camino para diferenciarse pues trasmite valores, identidad e imagen de la compañía captando clientes de mayor calidad y más leales (Puro marketing, 2009).

- **Otras formas de nueva comunicación:** *a)* marketing de guerrilla, son acciones de marketing no convencionales con las que las empresas buscan sorprender al público objetivo en el transcurso de su vida cotidiana (Ejemplo: Campaña de pañuelos desechables Kleenex en el dispensador de jabón); *b)* street marketing, se refiere a todas las acciones de marketing que se desarrollan en un ambiente urbano, como puede ser el reparto de flyers o vales promocionales (Ejemplo: Campaña de champú Palmolive en Moscú, donde una modelo se toma un baño en el medio de la calle); *c)* Ambient Marketing, consiste en acciones de marketing pasivas que tratan de modificar el mobiliario urbano (Ejemplo, McDonald's en Suiza que modifica un paso de peatones que se encuentra enfrente de uno de sus establecimientos para representar el envase de sus patatas fritas).

En resumen, en este capítulo 4, se ha expuesto el concepto de ventaja competitiva, cómo crearla y mantenerla en el futuro. También se ha comentado el concepto de ventaja competitiva en costes y en diferenciación así como los factores y las fuentes que hacen posible su aplicación. Por último, se ha analizado la relación que pueden tener las dos estrategias genéricas con el marketing. En base a ello, en el siguiente capítulo se analizarán dos casos prácticos que encajan con cada uno de los tipos de estrategia competitiva.

5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FORUM SPORT Y NIKE

5.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta segunda parte del Trabajo de Fin de Grado es analizar y conocer el funcionamiento de las estrategias competitivas genéricas seguidas por dos empresas del sector textil deportivo: Forum Sport, una compañía española que sigue la estrategia de

liderazgo en costes, y Nike, una multinacional estadounidense que utiliza la estrategia de diferenciación.

Se han elegido estas compañías por un doble motivo. Por un lado, la importancia que tiene el deporte en la sociedad y en la salud en general, así como la relevancia de las dos empresas para mí en este momento al estar vinculada laboralmente a una de ellas. Por otro lado, el tema es interesante y sirve a modo de ejemplo para otras empresas por la gran innovación y la variedad de estrategias que han de seguir las compañías de la industria deportiva por la exigente y cada vez más personalizada demanda que solicita el público objetivo en la actualidad.

Ambas empresas han tenido que elegir la estrategia más adecuada para hacerse un hueco en el mercado. Lo que tienen que tener claro las compañías es fijarse unos objetivos que se puedan lograr y plantearse hacia donde se quiere llegar pues de nada le serviría llevar a cabo la estrategia de diferenciación si no dispone de ningún elemento innovador y, por el contrario, no se podría desarrollar una estrategia de liderazgo en costes sin reducir los costes de fabricación. De esta forma, se llevará a cabo la estrategia que más se adapte a los recursos y capacidades propios.

En este capítulo, en primer lugar, se presentará la historia y cuáles han sido las claves fundamentales con las que las compañías elegidas han logrado una buena ventaja competitiva. Además, se explicará cómo a través del marketing conseguirán mantener su posición en un futuro en el mercado o cómo ha sido una herramienta estratégica.

5.2. FORUM SPORT: HISTORIA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

FIGURA 5.1. Logo de Forum Sport



Fuente: Elaboración propia a partir de Forum Sport (2016)

5.2.1. Historia y datos de la empresa

Historia

Forum Sport, es una cadena de distribución de ropa y material deportivo del grupo Eroski que pertenece a la Corporación Mondragón. A continuación, en las dos siguientes páginas, se presenta la historia de la empresa a partir de la información extraída de las páginas Corporación Mondragón (2016) y de Burgués de Freitas (2014). En primer lugar, vamos a situarnos en los inicios de este grupo de empresas y cooperativas como es Corporación Mondragón que fue fundado en el País Vasco y se ha convertido en el mayor grupo cooperativo del mundo. Esta corporación está formada por cooperativas, filiales, fundaciones, una mutua, entidades de cobertura y servicios internacionales con presencia en los cinco continentes. Dentro de la Corporación Mondragón se encuentra la cooperativa de distribución que es el grupo Eroski fundada en 1969 y con sede en la localidad de Elorrio (País Vasco). Esta empresa está formada por diferentes negocios, desde su actividad principal orientada a la cadena de supermercados, hasta gasolineras, agencia de viajes, perfumerías, ópticas y tiendas de deporte (Corporación Mondragón, 2016).

Durante la década de los 80, Eroski, que fue la primera cadena de distribución en lanzar su propia marca blanca y más adelante abrió su primer hipermercado en Vitoria, inauguró su laboratorio propio y amplió su cartera de negocio con Eroski viajes. En el año 2000 creó su canal de ventas por Internet junto con el grupo francés Intermarche y la plataforma Alidis de venta europea. Actualmente, debido a la grave crisis que sufre con deudas millonarias, el grupo Eroski ha vendido parte de sus negocios pero aun así sigue manteniendo una buena posición entre las cadenas de distribución españolas. En 1991 se fundó Forum Sport, un proyecto que fue ideado por deportistas como Miguel Indurain, Marino Lajarreta, y Genar Andrinua. Actualmente, está controlada en un 93% por el grupo Eroski y el resto de la propiedad se completa con las acciones de los propios trabajadores que participan a través de la sociedad Gespaforum en la toma de decisiones de la empresa. Forum Sport, cuenta con 45 tiendas, la mayoría de ellas se sitúan en el norte de España, dos tiendas outlets y una tienda virtual en la que se comercializan tanto grandes marcas de fabricante como sus marcas propias, (Figura 5.2).

Figura 5.2. Tiendas de Forum Sport en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Forum Sport (2016)

Valores de la empresa

Los principales valores de esta compañía cooperativa, se establecen dentro del Reglamento del Régimen interno cooperativo (Burgués de Freitas, 2014) que se recogen en el Cuadro 5.1 y que ellos mismos califican como los diez valores esenciales de los socios de trabajo en la cooperativa. Su lema “*Número 1 en precios de marcas líderes*”, por lo que trabajan día a día colaborando con el deporte y haciendo que se convierta en una forma de vivir. También, su objetivo es estar capacitados para asesorar a todo tipo de niveles de deportistas desde profesionales de todas las disciplinas, a aquellas personas que lo practican de forma esporádica hasta las personas que quieren emprender sus inicios, adaptándose su oferta a todo tipo de economías (Forum Sport, 2016).

Forum Sport en 2003 adquiere la certificación voluntaria SA800 que trata de acuerdos internacionales acerca de las condiciones de trabajo, derechos de los trabajadores y la justicia social. Así, realiza acciones sociales de voluntariado de acuerdo a sus valores de cooperación destinando ayudas a través de la colaboración con el Banco de Alimentos como Unicef, Médicos sin fronteras, Cruz Roja o Intermon (Burgés de Freitas, 2014).

CUADRO 5.1. Valores de la empresa Forum Sport

Participación	En este caso se le da más valor que en las empresas capitalistas tradicionales y dirigida hacia la gestión, el capital y los beneficios y también a través de los órganos sociales
Desarrollo personal y profesional	Insisten en la mejora de los conocimientos y habilidades tanto en el ámbito de trabajo como en el ámbito personal para conseguir unas mejoras profesionales
Sentimiento de pertenencia	La cooperativa es de todos los socios proporcionando una sensación de seguridad e identificación con la misma creando un efecto hacia el exterior de satisfacción por lo que representa la cooperativa
Información: comunicación	En este tipo de empresa es de vital importancia para su supervivencia
Primacía de lo colectivo sobre lo individual	Es lo que denominan solidaridad interna, incluyendo colaboración y apoyo mutuo por parte de los socios para conseguir de forma más fácil los objetivos colectivos
Dinamismo y adaptación al cambio	Está orientado a los procesos de innovación que sigue la empresa para ser efectivos económicamente
Orientación al cliente	Tratan de satisfacer al consumidor de la mejor forma escuchando sus demandas, quejas y aportaciones para mejorar
Calidad de vida	Tienen en cuenta los horarios de trabajo, condiciones, riesgos laborales, satisfacción laboral y las retribuciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Burgués de Freitas (2014: 128-130)

Gestión y funcionamiento de la empresa

Una de las características más importantes de esta compañía, tal y como se ha comentado anteriormente, es el papel fundamental de los socios ya que en el año 1999 se creó la sociedad GESPAFORUM, una sociedad en la que los trabajadores de este grupo cooperativo son partícipes en la gestión y en el capital actuando como propietarios (Burgés de Freitas, 2014). Por otro lado, los clientes de Forum Sport pueden obtener gratuitamente la tarjeta de socio que les proporciona un 5% de descuento permanente en todos los artículos de la tienda (Figura 5.3) y promociones adicionales (Forum Sport, 2016). Otra opción que ofrece Forum Sport a sus clientes es pagar sus compras con la tarjeta regalo en cualquier establecimiento, sin fecha de caducidad y de importes diferentes.

Figura 5.3. Tarjeta socio de Forum Sport



Fuente: Elaboración propia a partir de Forum Sport (2016)

También posee un taller de reparación para la revisión de los productos que van a ser vendidos o para posibles fallos post-venta, especialmente para bicicletas pero también para otros productos como pueden ser esquís, patines, máquinas de fitness, cordaje de las raquetas, etc. Los clientes podrán realizar las reparaciones de productos adquiridos tanto en el establecimiento como en la página web siempre y cuando el producto se encuentre dentro de la fecha de garantía (Forum Sport, 2016).

Secciones en que se divide la empresa

Forum Sport comercializa gran variedad de marcas en base a las diversas secciones en que se divide cada establecimiento según deportes, y garantizando variedad de marcas de fabricante y su propia marca dentro de cada sección, ajustándose al poder adquisitivo del consumidor. Las secciones de la compañía se recogen en el Cuadro 5.2 (Forum Sport, 2016).

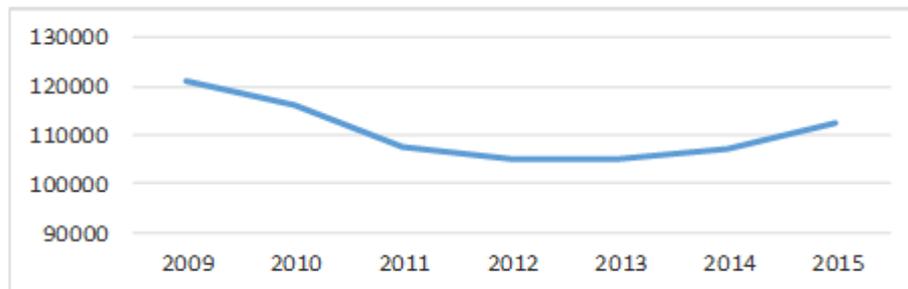
CUADRO 5.2. Secciones y deportes de Forum Sport

Deportes	Descripción
Running	Una sección orientada a las personas que sienten pasión por correr en la que se ofrece desde ropa deportiva, zapatillas y accesorios con marcas como Nike, Adidas, Asisc
Ciclismo	Es una de las secciones más amplias de la empresa. Además de ofrecer bicicletas, ropa, calzado y accesorios y componentes para las bicicletas poseen un taller en las propias instalaciones también con marcas como Endura, Orbea, BH. En esta sección también ofrece patines y skates así como las protecciones y recambios
Deportes de Equipo	Incluye fútbol, baloncesto, balonmano, tenis, padel etc. Ofrece equipaciones de los equipos de fútbol oficiales tanto nacionales como internacionales para adultos y niños. También oferta calzado, ropa y balones
Montaña	Es una de las grandes secciones de la tienda presentando desde ropa, calzado, accesorios de camping, escalada y mochilas. También incluye ropa, calzado y material de esquí y snow
Natación	Incluye bañadores, gafas, gorros, chanclas, aletas, ropa y material de surf y bodyboard, así como juegos de playa para niños y adultos
Electrónica	Ofrece pulseras de actividad, GPS, pulsómetros, cronómetros, cuentakilómetros, alímetros
Fitness	En esta sección se ofrece desde máquinas y material de musculación, material de boxeo y artes marciales así como nutrición y librería acerca del ejercicio físico
Moda calzado y textil	En esta amplia sección ofrece ropa deportiva y calzado orientado a moda para hombre, mujer, niño y bebe, así como complementos como son viseras, mochilas, bolsos, gafas, guantes, bufandas, etc. Ofrece variedad de marcas en calzado para hombre, mujer, niño y bebe

Fuente: Elaboración propia a partir de Forum Sport (2016)

Datos económicos de la empresa

En cuanto a sus datos económicos, la facturación de sus ventas se ha fortalecido con el auge del sector textil deportivo en España (Gráfico 5.1) y con la reapertura de varios de sus centros en diversas comunidades (El Economista, 2016a). Por ello, en 2015 la compañía cuenta con cinco establecimientos nuevos situados en San Sebastián, Guipúzcoa, Valladolid, Soria y en 2016 con la apertura de su quinta tienda en Asturias (Palco 23).

Gráfico 5.1. Evolución de ventas de Forum Sport en millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir El Economista (2016a)

Actualmente, está llevando a cabo una reforma tratando de mejorar su plan de expansión, habiendo cambios en su sistema directivo, realizando reformas en siete de sus establecimientos y además, trata de promover el nuevo modelo de negocio a través de los pedidos on-line (Expansión, 2015). En la Tabla 5.1 se muestra la facturación anual para el año 2016 de empresas de comercio al por menor en artículos deportivos en la que Forum Sport se encuentra en tercera posición en cuanto ventas.

Tabla 5.1. Facturación del comercio al por menor del sector deportivo (2016)

Posición de la empresa	Facturación (euros)
DecatHlon España S.A	1.450.419.334
Sport Street SL	154.337.246
Forum Sport S.A	112.480.000
Sport Zone S.A	44.524.064
Barrabes Ski Montaña SL	13.241.807

Fuente: Elaboración propia a partir El Economista (2016b)

5.3. FORUM SPORT: VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES

Como se comentó en el apartado 4 de este Trabajo de Fin de Grado, toda empresa debe fijar unos objetivos alcanzables mediante la determinación de una ventaja competitiva que puede ser liderazgo en costes o la diferenciación. Para fijar una estrategia se deben determinar los factores externos e internos que afectan a su rentabilidad así como ir

ajustándose continuamente a los cambios de los mercados y proporcionar una respuesta rápida para hacer que la ventaja competitiva sea sostenible en el futuro.

5.3.1. Forum Sport: Fuentes de ventaja competitiva en costes

Esta compañía sigue una estrategia que consiste en disminuir los costes sin que afecte a la calidad de los productos, ofreciendo además precios competitivos. En Forum Sport, dentro de los factores determinantes que hacen posible que esta estrategia se lleve a cabo se encuentra el *efecto aprendizaje*. Así, cuenta con 25 años de experiencia en la venta de material deportivo y, por lo tanto, el tiempo en sus rutinas de producción habrá disminuido pudiendo proporcionar una reducción en los costes y así ofrecer precios más ajustados. Además, este efecto puede haberse generalizado a todos los componentes de coste final en el *efecto experiencia* aplicado a las actividades individuales de la propia empresa.

Consigue *economías de escala* a través de los productos de su marca propia ya que con la producción de estos puede disminuir costes de producción. Otro factor determinante en el que Forum Sport está tratando de hacerse un hueco hace referencia a *las nuevas tecnologías de proceso y rediseño del proceso productivo* que consigue a través de sus tiendas on-line, tratando de llegar a todos los públicos con los productos de cualquier temporada del año, así como con tallas o modelos que no se encuentran disponibles en las tiendas físicas. Por otro lado, la compañía trata de mantener bajos todos sus precios, haciendo hincapié en actividades como publicidad, pues no realizan grandes campañas en medios masivos como puede ser la televisión, sino que utiliza el punto de venta como medio de difusión de sus promociones así como su página web y el buzoneo a través de catálogos y revistas.

Por último, trata de *reducir costes en los factores de producción*, pues sus centros logísticos se encuentran en Basauri (Vizcaya) y otro en Vitoria proporcionando cercanía a los establecimientos. Por otro lado, la mayoría de sus 45 tiendas en España se localizan en centros comerciales proporcionando una buena accesibilidad para el público.

En resumen, la empresa sigue una estrategia de ventaja competitiva basada en costes gracias al logro de varias fuentes, tales como, el efecto experiencia, las economías de escala, o un control en todos los costes de producción.

5.3.2. Aplicación y mantenimiento de la ventaja competitiva en costes en Forum Sport

Como Guerras y Navas (2015) indican en la ventaja competitiva en costes deben cumplirse unos requisitos en cuanto a una serie de *factores estructurales*. En el caso de Forum Sport aplica esta estrategia de la siguiente forma:

- En primer lugar, esta estrategia se dirige a clientes que sean sensibles al precio: Forum Sport trata de adaptarse a las economías de las familias con su variedad de productos así como con los productos de su marca propia que tienen precios más ajustados.
- Para lograr el éxito en esta estrategia debe ser el precio el factor clave para evitar que exista una fuerte competencia, por lo que, por ejemplo, en el caso de la ciudad de León se cumple este factor.
- La principal desventaja que tiene la empresa en cuanto a sus productos propios tiene que ver con su calidad y diseño que son más simples que otras marcas, pudiendo proporcionar así precios más asequibles.
- Para hacer frente a compañías más recientes en el mercado que quieren captar público, Forum Sport trata de ofrecer promociones y ofertas para todos los públicos.

Por otro lado, como indicábamos anteriormente, Barney (2007) enumera una serie de *factores organizativos* que también han de seguirse para conseguir aplicar la ventaja competitiva (Burgués de Freitas, 2014: 125-126):

- En cuanto a la estructura organizativa de la empresa, con la cooperativización tratan de que el trabajador se sienta propietario de la empresa y se esfuerce por mejorar el trato al cliente, la oferta y los servicios de aquello que considere su dominio simplificando así el modelo de gestión. Además, los trabajadores se benefician de poseer los mismos derechos económicos, sociales y políticos convirtiéndose en partícipes de su propia gestión y reparto de beneficios.

- Los sistemas de control directivo en Forum Sport están dirigidos por diferentes órganos: *a)* la Asamblea General, lleva a cabo las operaciones que tienen que ver con las cuentas anuales y establece la política general de la empresa; *b)* el Consejo Rector, realiza los presupuestos, determina los fondos disponibles y autoriza las operaciones de crédito; *c)* el Consejo Social, trata de mantener un orden en las condiciones de los trabajadores; *d)* la Comisión de Vigilancia, coordina funciones de carácter fiscal; *e)* el Comité de recursos, tiene como objetivo resolver los requerimientos por parte de los socios contra las resoluciones tomadas por el Consejo Rector.

- Al tratarse de una cooperativa se compromete más con el puesto de trabajo de las personas. Por ello existe una retribución variable que cada tienda distribuye un 50% para Forum Sport y un 50% para los empleados siempre que se obtengan unos objetivos fijados en función al número de ventas y acorde con el puesto de trabajo desempeñado dentro de la empresa.

Por último, mencionar que para conseguir mantener los aspectos anteriormente citados la empresa debe supervisar continuamente los mecanismos de aislamiento con los que pueda evitar la imitación por parte de la competencia. Uno de los factores que le sirve de gran ayuda es el ya comentado *efecto experiencia* pues lleva en este sector 25 años intentando superarse continuamente y adquiriendo nuevas tecnologías para sus productos.

Otro punto importante a destacar son los *centros logísticos*. Forum Sport distribuye los productos a través de sus propios centros y de Internet, uno de ellos situado en Basauri y otro nuevo almacén automatizado situado en el Parque empresarial Jundiz en Vitoria. Estos centros son gestionados por la compañía Ceva Logistics encargada de la logística inbound u outbound, gestión del almacén, pedidos y la logística sumergida del almacén y con un amplio horario de apertura (Moneda Única, 2012). Ello es ventajoso para la compañía pues todas sus tiendas presentan un gran surtido de productos para satisfacer de la mejor forma al consumidor final. Este es uno de los méritos que ayudan a Forum Sport a mantener esta estrategia abasteciendo a un gran público que practica diversidad de deportes ya sean individuales o colectivos y a precios bajos que logra aplicarlos con la fabricación de sus propias marcas y la distribución, y suprimiendo costes innecesarios con los que el consumidor se puede beneficiar (Moneda Única, 2012).

5.3.3. La estrategia de liderazgo en costes y el marketing en Forum Sport

A continuación se presentan algunas de las variables de marketing que pueden tener relación con la estrategia de liderazgo en costes de Forum Sport:

En lo que se refiere al *precio*, esta es la variable de marketing que le proporciona ingresos a la compañía, por lo que una vez calculados los costes del proceso productivo aplica las estrategias competitivas de precios más oportunas. Entre otras, en este caso se podrían destacar las siguientes:

- En cuanto a los métodos diferenciales que tratan de aprovechar al máximo la diversidad de las características de los consumidores existentes, aplica la *estrategia de descuentos periódicos o rebajas* como, por ejemplo, las rebajas de invierno y las rebajas de verano que son conocidas previamente por todos los consumidores. También utiliza la *estrategia de descuentos aleatorios u ofertas* haciendo reducciones de precio en los artículos de la tienda sin que el consumidor tenga conocimiento previo. Por ejemplo, Forum Sport participa en el evento del Black Friday con reducciones de precio hasta un 40% y también en el evento de los días sin IVA (Figura 5.4). En ocasiones, utiliza la *estrategia de segundos mercados* enviando descuentos promocionales mediante mensajes haciendo una segmentación del público bien a personas de compra frecuente o a personas que no suelen comprar habitualmente en el establecimiento animándolas a realizar sus compras con descuentos exclusivos.

Figura 5.4. Estrategias de descuentos aleatorios u ofertas de Forum Sport



Fuente: Elaboración propia a partir de Forum Sport (2016)

- En lo relativo a los métodos competitivos utiliza la *estrategia de precios descontados*, por ejemplo, con los productos que ofrece de sus marcas propias para el público más sensible al precio.
- En los métodos de precios psicológicos, aplica la *estrategia de precios acostumbrados o habituales* para productos de compra frecuente para personas que

practican el deporte con precios muy asequibles como puede ser una camiseta, un gorro de piscina, un botellín para la bicicleta, etc. También utiliza la estrategia de *precios impares* para que el consumidor asocie los productos a un menor precio, tal y como se muestra en la Figura 5.5.

- En cuanto a los precios para líneas de productos, la compañía aplica la *estrategia de líder en pérdidas*, por ejemplo, en el cambio de estación ofreciendo grandes descuentos y dejar así paso a la mercancía de las próximas temporadas. Aunque estos productos no den beneficios y, en ocasiones incluso tienen pérdidas, Forum Sport con esta estrategia consigue lanzar otros productos que le resulten más rentables. A veces sigue la *estrategia de precios de paquete* como puede ser el caso del chándal pues una combinación de chaqueta y pantalón tienen un precio inferior que si se quiere escoger la opción de combinarlos cada uno por separado.

- Por último, para productos nuevos utiliza la *estrategia de descremación* incrementando el precio de los artículos cuando es innovador en sus primeras fases de vida y así conseguir rentabilizar inversiones y posteriormente reducir su precio para atraer público que sea más sensible al precio. Es el caso, por ejemplo, en el calzado de running pues actualmente el ciclo de vida de este tipo de calzado es muy corto por las tecnologías avanzadas que cambian continuamente; de este modo, Forum Sport cambia sus precios y consigue así captar a diferentes tipos de público.

Figura 5.5. Estrategias de precios impares de Forum Sport



Fuente: Elaboración propia a partir de Forum Sport (2016)

Otra de las variables de marketing analizadas es la *marca*, fruto de la estrategia de liderazgo en costes que lleva a cabo Forum Sport se puede encontrar una gran relación en cuanto a su marca propia o marca de distribuidor que abarca productos a precios

asequibles que aparecen en cada una de las secciones de la tienda y para cada uno de los deportes situados en lineales separados de las grandes marcas de fabricante. Las marcas distribuidor le proporcionan a Forum Sport un gran crecimiento y la posibilidad de conseguir economías de escala debida al gran volumen de demanda por parte del consumidor. Entre las marcas de distribuidor se encuentran (Figura 5.6): Neak peak, para deportes de montaña; Abery, ropa y calzado de moda deportiva; Step&go, ropa de aerobic; Spyro, para running; 4team, para deportes de equipo; DBT, para bicicletas; SPC, para productos relacionados con la electrónica; Seafor, para deportes acuáticos; Getfit, para fitness; Masspro, para deportes de raqueta; Topicnoisy, para deportes de ruedas (Forum Sport, 2016).

Figura 5.6. Marcas propias de Forum Sport



Fuente: Elaboración propia a partir de Forum Sport (2016)

Por último, tal y como se ha comentado, la **distribución** de Forum Sport tiene la ventaja de que la compañía comercializa los productos a través de sus propios centros y la empresa intermediaria Ceva Logics es la encargada de distribuir todos los días mercancía de sus dos centros logísticos situados en Basauri y en Vitoria teniendo en cuenta los productos que se pudieran haber pedido para conseguir que estén disponibles en los establecimientos (Moneda Única, 2012). Forum Sport, aplica una estrategia de distribución **selectiva** pues existe un solo intermediario en el proceso de distribución tratando que los productos de sus marca propia estén presentes solamente en sus establecimientos pudiendo así la empresa ahorrar en costes limitando los puntos de venta y el número de intermediarios. Todos los establecimientos poseen un almacén para acumular stock pero todo el material está disponible al público. En caso de no estar disponible en la tienda otro de los servicios que ofrece Forum Sport es la tienda on-line

que cada vez se potencia más a través de promociones exclusivas pudiendo el cliente hacer el pedido desde su propia casa pero con gastos de envío si la compra no supera un importe mínimo. Otra opción que ofrece Forum Sport si el cliente busca un producto y no se encuentra disponible en ese momento en la tienda, es la posibilidad de hacer un pedido a través de su catálogo extendido en el propio establecimiento, pudiendo consultar la disponibilidad de ese producto en la tienda más cercana o en otro almacén logístico, siendo la duración de la recepción del pedido entre cuatro y ocho días, sin gastos de envío (Forum Sport, 2016).

Finalmente, comentar que la estrategia seguida por Forum Sport en cuanto a la clasificación de Miles y Snow (1981) que tiene que ver el hincapié que muestra la empresa en el desarrollo de su producto-mercado, parece ser una estrategia defensora pues trata de mantener su producto-mercado en una posición de bajo coste, no es una compañía líder en innovación tecnológica y no invierte en actividades de marketing como pueden ser relaciones públicas e investigación de mercados sino que busca la eficiencia en sus actividades. En cuanto a la clasificación propuesta por Kotler y Singh (1981), haciendo referencia a la posición que toman estas respecto a sus competidores, se sitúa como una empresa seguidora, aunque tiene una cuota de mercado elevada no se sitúa en primera posición en el mercado pero trata de sobresalir en cuanto a precios bajos.

5.4 NIKE: HISTORIA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Figura 5.7. Logo de Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2016)

5.4.1. Historia y datos de la empresa

Historia

En las páginas web Bienpensado (2014), Puro Marketing (2015) y Runnea (2015) aparece reflejada la historia de la compañía que se muestra a continuación. Se trata de una empresa multinacional estadounidense fundada en enero de 1964 por Phil Knight, un joven recién licenciado en empresariales de la Universidad de Oregón, estando su sede central en Oregón (Washington). Aunque en la actualidad Nike se dedica al diseño, producción, desarrollo y comercialización de ropa, material, calzado y otros accesorios deportivos sus inicios fueron totalmente diferentes.

Phil Knight viajó a Japón a finales de los años 50 y consiguió una entrevista con una de las grandes compañías de zapatillas de deporte “Tiger”, de Onitsuka haciéndose pasar por representante para comercializar su producto al otro lado del océano bajo el nombre de Blue Ribbon Sports. Cuando reunió los ingresos necesarios a mediados de los 60, Knight registró un cambio de nombre para la empresa nombrándola Nike que en griego significa victoria.

Más adelante, se unió a la compañía su amigo y entrenador en la Universidad de Oregón, Bill Bowerman, que sería el encargado del diseño de las zapatillas y Carolyn Davidson estudiante de diseño gráfico y posterior mujer de Knight como encargada del diseño del logo creando el denominado “swoosh” que alude al movimiento de los atletas. En los 70 decidió romper relaciones con Onitsuka y emprender su carrera en solitario creando una estrategia de marketing con la que se pudiera dar a conocer en ambientes deportivos hasta conseguir llegar a los espectadores a través de la televisión. En la década de los 80 Nike, amplió su cartera de productos, zapatillas, ropa, bolsas de deporte, etc., difundiendo un mensaje masivo a través de la televisión para provocar el uso de calzado deportivo con normalidad y creando el eslogan “Just do it”, signo de autosuperación.

Después de los altibajos sufridos, contrató al jugador de baloncesto Michael Jordan, que llevó a la marca a incrementar su cuota de mercado con creces y en 2008 adquirió la empresa británica Umbro, compañía de ropa deportiva que patrocinaba a varios equipos ingleses con la que vio la oportunidad de expandirse a nivel internacional aunque más

adelante sus expectativas fracasaron cuando cayeron las ventas de la camiseta de la selección de Inglaterra.

Actualmente, Nike opera en alrededor de 500 países y tiene 45 oficinas fuera de Estados Unidos en todo el mundo (África, América, Asia, Europa y Asia), tal y como muestra la Figura 5.8. La mayor parte de sus fábricas se encuentran situadas en Asia, abarcando Indonesia, China, Taiwan, India, Tailandia, Vietnam, Pakistán, Filipinas, Malasia y la República de Corea.

Figura 5.8. Países en los que opera Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2016)

Valores de la empresa

Nike, además de zapatillas y material deportivo vende un estilo de vida, conocido por su lema “Just do it” (hazlo). Lo que intenta transmitir la compañía cuando alguien se viste con alguno de sus productos es el afán de superación, trabajo duro y pasión por el deporte provocando de esta forma que el consumidor vea el deporte como un mecanismo que hará mejorar su vida y a Nike una empresa que se preocupa por la sociedad en la que opera (Universia Knowledge Wharton, 2005). En el Cuadro 5.3 podemos ver los tres principios sobre los que se basa Nike para conseguir el liderazgo.

CUADRO 5.3. Principios de Nike

Primer principio de marca: el buen posicionamiento de su marca se debe a la autenticidad que despierta en el consumidor ocasionando motivación, desafío, enseñanza e inspiración

Segundo principio de marca: “ Nike no es una empresa; es un movimiento” la compañía trata de buscar un modelo de negocio descentralizado y que permita la participación en equipo

Marca y disciplina: tratan de crear valor a largo plazo. Este principio tiene que ver con cuestiones éticas como salarios justos, trabajo infantil, medio ambiente y seguridad de los trabajadores en Asia.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Universia Knowledge Wharton, 2005)

Productos de la empresa

Nike fabrica una amplia cartera de productos para diferentes segmentos. En sus inicios comenzó con zapatillas para correr y en la actualidad engloba diferentes líneas orientadas tanto a moda y como a diversos deportes. Las líneas son: Nike Lab ACG, running, tenis, baloncesto, fútbol americano, soccer (fútbol), línea para el gimnasio y el entrenamiento, skateboard, golf y surf tanto para hombre como para mujer y niños. También comercializa otros productos denominados misceláneos que son productos personales como son colonias, desodorantes, relojes, toallas, mochilas, bolsos, gafas graduadas y para el sol, tal y como se puede ver en el Cuadro 5.4 (Nike, 2016).

En 2006, se asoció con Apple para medir el desempeño de los corredores a través de su producto denominado Nike+ que es un dispositivo colocado en el zapato del deportista y conectado al iPod generando estadísticas útiles para él como son calorías quemadas, velocidad, distancia, etc. tratando de conectar música y deporte (Apple , 2006). En sus zapatillas incluye tecnologías innovadoras para reducir el peso y en su ropa técnica tecnologías como drifit que mantiene seco a la persona mientras se practica deporte además de otras muchas que se comentarán posteriormente. También, en 2012 lanzó Nike+ Fuelband, su pulsera de actividad para registrar las calorías gastadas, la hora, la distancia recorrida, etc. (Nike, 2016) aunque fue mejorada en 2014 por la Nike+ Fuelband SE, al ser resistente al agua (Expansión, 2014).

Cuadro 5.4. Cartera de productos de Nike

Líneas	Descripción
Nike Lab ACG	Es una línea de ropa de moda, basada en la funcionalidad y en la comodidad huyendo del concepto de montañero
Running	Ofrece innovación constantemente y la tecnología motion free facilitándole al corredor la transpirabilidad, flexibilidad y el ajuste natural de la zapatilla
Tenis	Ofrece tanto ropa como raquetas y accesorios con tecnologías que permitan al deportista aumentar la capacidad de respuesta y diseños urbanos
Baloncesto	Ofrece diseños modernos y personalizables tanto para hombre como para mujer
Futbol	Dispone desde equipaciones con la tecnología innovadora Aeroswit proporcionando rapidez, calcetines, balones, etc.
Gym y training	Tanto para hombre como para mujer ofrece una línea adaptada a los entrenamientos de diferentes intensidades
Skateboard	Ofrece calzado para este tipo de deporte y teniendo en cuenta las necesidades ideales del deportista (sensación con la tabla, control e impacto)
Golf	Ofrece la indumentaria necesaria y looks de temporada
Surf	Comercializa todo tipo de equipación necesaria para este tipo de deporte desde pantalones cortos, neoprenos, gorras, sandalias y accesorios
Accesorios	Mochilas, bolsas de deporte, gorras, balones, guantes, bolsa de palos de golf, espinilleras de futbol, fundas para móviles, tarjetas regalo, gafas, etc.
Productos de uso personal	Colonias, desodorantes, pulseras y relojes para hombre y mujer

Fuente: Elaboración propia a partir de (Arte y Sport, 2014) y Nike (2016)

Datos económicos de la empresa

En cuanto a los datos económicos, Nike es considerada una de las marcas deportivas que mejor valoración tiene por parte del consumidor y aunque su potencial principal es el calzado deportivo con una participación a nivel mundial del 95% también se está abriendo paso en la tecnología de la ropa deportiva (Forbes, 2015). En la Tabla 5.2 vemos la facturación en millones de dólares de las principales marcas del sector deportivo en el 2015.

Tabla 5.2. Facturación en millones de \$ de las principales marcas deportivas (2015)

Marca	Valor en millones de \$ en el 2015
Nike	26.000
ESPN	17.000
Adidas	6.200
Under Armour	5.000
Sky Sports	4.600
MLBAM	2.000
YES	1.300
Reebok	830
NESN	700
UFC	460

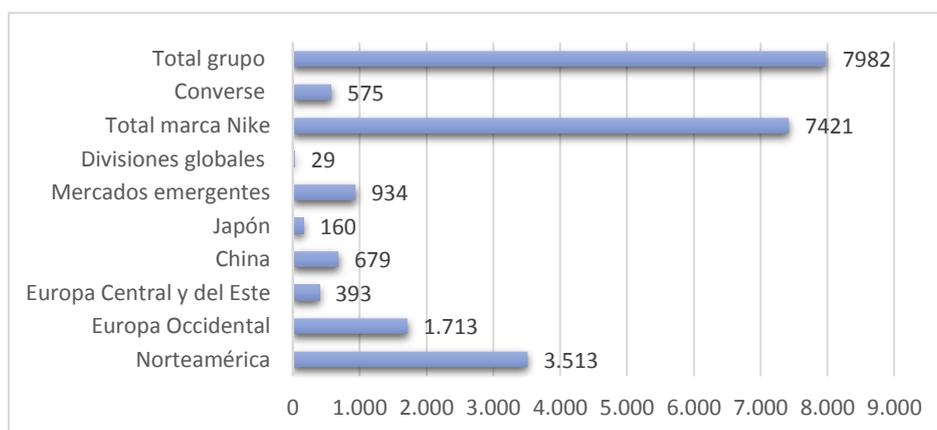
Fuente: Elaboración propia a partir de Forbes (2015)

La buena valoración de Nike se debe en gran medida, además de a la valoración de la ropa y el calzado que ofrece, a la imagen publicitaria y a los líderes de opinión que participan en la compañía. Por ejemplo, Nike tiene un contrato con deportistas como el jugador Michael Jordan, Cristiano Ronaldo en fútbol, Rafa Nadal en tenis, Tiger Wood en golf y Mo Farah en atletismo, entre otros. Por otro lado, ha firmado acuerdos de patrocinio con equipos deportivos de futbol americano, jugadores de la NBA y con selecciones nacionales e internacionales como Inglaterra, Brasil, Francia, Portugal, Croacia y Holanda. En España patrocina al FC Barcelona y al Atlético de Madrid (Forbes, 2015).

Por último, tal y como se muestra en el Gráfico 5.2, en el 2015, la compañía ha aumentado sus beneficios en un 23% respecto al ejercicio anterior pues desde la celebración del mundial en Brasil se activó el consumo de forma excepcional. Por zonas geográficas, los países que mayor peso tienen son Estados Unidos, Canadá y México, seguidos de los países de Europa Occidental aunque con altibajos por el cambio de divisas. Luego seguirían en leve aumento los países emergentes (Rusia o Brasil) y Europa Central y del Este. Por último, se sitúan China y Japón que han aumentado

considerablemente respecto a otros periodos debido al boom de la práctica de deporte en la actualidad (Palco 23, 2015).

Gráfico 5.2. Evolución de las ventas de Nike por regiones en 2015 en millones de dólares



Fuente: Elaboración propia a partir de Palco 23 (2015)

5.5. NIKE: VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN

La multinacional Nike, aplica la estrategia de diferenciación fundamentada en diseño, innovación y calidad (Nike, 2016). A continuación se analizarán las bases de su estrategia así como las acciones de marketing que refuerzan dicha ventaja competitiva en diferenciación.

5.5.1. Nike: Fuentes de ventaja competitiva

Como se comentó anteriormente, existen diversas fuentes para conseguir desarrollar la ventaja competitiva en diferenciación. En el caso de Nike, la base de su estrategia es la mezcla de las características del producto tanto directas como relativas a servicios complementarios, las características del mercado y de la empresa, así como gracias a la realización de acciones de RSC. A continuación se hace referencia a cada una de estas fuentes.

En cuanto a las *características del producto*, a lo largo de todos los años ha tratado de ofrecer productos de calidad. Además, realiza grandes inversiones en I+D y lo demuestra a través de las prestaciones que ofrece en sus productos y en los servicios adicionales, pues por ser miembro de la comunidad Nike+ sus usuarios tienen medios de pago más rápidos, pueden hacer un seguimiento de sus pedidos on-line, envíos y

devoluciones gratuitos y gozan de la ventaja de asesoramiento por parte de expertos según objetivos (Nike, 2016). En segundo lugar, en cuanto a las *características del mercado*, actualmente existe una fuerte competencia en el sector deportivo, sobre todo en el mercado de las zapatillas por lo que Nike intenta conseguir una alta participación y para ello adapta sus productos a diversos segmentos según diferentes variables (Olvany, 2013): *a)* variables geográficas, aunque esta compañía opera en 150 países del mundo no oferta los mismos productos en cada uno de ellos debido a la cultura deportiva, por ejemplo, en Europa comercializa más botas de fútbol y en Estados Unidos vende más artículos de deportes como béisbol y baloncesto; *b)* variables demográficas, en las que trata de dividirlos en sexo, ofreciendo los mismos modelos tanto para hombre como para mujer, en la edad, siendo su principal público objetivo a partir de los 16 años aunque existe equipamiento deportivo definido para adultos o para niños o según la renta dirigiéndose a personas renta media-alta; *c)* variables psicográficas con las que da importancia al estilo de vida de cada persona, la personalidad de cada persona, haciendo uso de la imagen de deportistas profesionales como líderes de opinión o la clase social pues diseña productos tanto para profesionales como aficionados del deporte; *d)* en cuanto al comportamiento de uso del producto, con las celebraciones de grandes eventos deportivos como pueden ser Olimpiadas o Mundiales, Nike aprovecha esa oportunidad para lanzar nuevos productos.

En lo relativo a las *características de la empresa*, aunque la compañía ofrece instrumentos muy útiles y de calidad superior para la práctica de deportes mayoritarios y para deportes no tan conocidos que generan menores ganancias para la compañía, también ofrece un estilo de vida saludable promoviendo el deporte como una pieza fundamental para mejorar la salud. Esto hace que refleje una imagen de compañía que cuida todos los detalles y preocupada por el bien de la sociedad. Por ello, la revista Forbes la sitúa en primera posición en cuanto a las empresas deportivas mejor valoradas a nivel mundial (Forbes, 2015). También comentar que dentro de la compañía se valoran factores como el dinamismo y la juventud y además sus trabajadores se sienten muy comprometidos y tienen la posibilidad de crecer dentro de la empresa y moverse a otras áreas con la intención de obtener mayor versatilidad en sus trabajadores (Presston, 2007). Otro elemento clave para la diferenciación de la empresa es la innovación en cuanto a la sostenibilidad en sus tejidos evitando un 60% menos de residuos en cuanto a corte y costura, en comparación a la forma tradicional en que lo hacían anteriormente

(Nike, 2016). Como indica el vicepresidente de diseño de Nike, John Hoke de uno de sus diseños sostenibles, *“Nike flyknit es un claro ejemplo de la naturaleza única del diseño de Nike, nos ayuda a imaginar productos que cautivan a primera vista su belleza provoca una reacción intensa que emociona a diseñadores y atletas, y nos permite crear produciendo menos residuos que nunca”* (Nike, 2016). Por tanto, la atención a aspectos de RSC también ayuda a la obtención de ventaja competitiva en diferenciación.

Por último hacer referencia a una cuestión por la que Nike ha sido muy castigada en los últimos años y que es el incumpliendo de códigos de conducta (salarios, horarios y abusos) en alguna de sus fábricas de Asia al ser estos países atractivos para la producción por la mano de obra barata. En consecuencia, Nike restauró su código de conducta y trató de reducir el impacto con el medio ambiente, evitando la existencia de abusos en sus fábricas y proporcionando claridad con sus proveedores gracias al control de supervisores (Compromiso empresarial, 2005). Además, en 2015, Nike colaboró con el Programa de Naciones Unidas por el medio ambiente y ha cerrado una fábrica de balones en Pakistán debido al incumplimiento de la legislación laboral (Guía ONGs, 2015).

5.5.2. Aplicación y mantenimiento de la ventaja competitiva en Nike

Aplicación

Los ciclos de vida de los productos de Nike siempre se encontrarán en las fases de introducción y crecimiento, sabiendo de antemano cuando lanzar un nuevo producto o mejorar otro que se ha quedado obsoleto. Sus métodos no son fáciles de imitar por la competencia pues utiliza diferentes tecnologías dividiéndose en calzado, ropa y accesorios tratando de ofrecer calidad, funcionalidad y buenos servicios (Cuadro 5.5) (Nike, 2016). Como comentó Barney (2007), para una buena aplicación de la ventaja competitiva en diferenciación hay que tener en cuenta los factores organizativos de la compañía. En cuanto a su sistema organizativo, existe un departamento para cada marca, un jefe de departamento y un jefe de producto que toman decisiones independientes. Los trabajadores son el motor de la empresa que tiene la posibilidad de crecer y posicionarse en otras áreas (Presston, 2007). En su sede central en Estados Unidos es donde realizan las pruebas de innovación. Por otro lado, cada una de las fábricas de Nike cuenta con supervisores para controlar que el funcionamiento sea

transparente. En cuanto al sistema de incentivos, los consigue la compañía con las innovaciones de sus productos pues los incentivos económicos no es lo que más le importa a Nike, sino que su objetivo principal es satisfacer al cliente con calidad y mejorar el atractivo estético de sus productos. Además, se puede decir que quienes también impulsan el negocio día tras día son los atletas famosos, artistas de élite y sus innovadores diseños que forman parte de la compañía (Presston, 2007).

Cuadro 5.5. Calidad en las nuevas tecnologías de Nike

Ropa y accesorios	<p>Dri-Fit: tejidos de microfibra que repelen el sudor del cuerpo hasta la superficie de la prenda y este se evapora manteniendo al deportista seco y cómodo</p> <p>Dri- Fit UV: son tejidos similares al anterior con una diferencia y es la protección solar de 30 contra los rayos ultravioletas ayudando al deportista a mantenerse fresco</p> <p>Therma- Fit: se trata de una felpa de microfibra que aísla al deportista del frío y del viento</p> <p>Storm- Fit: es un tejido impermeable que protege al deportista de la humedad, frío y viento</p>
Zapatillas y accesorios	<p>Luarlon: se trata de una amortiguación compuesta por una espuma muy blanda que aporta suavidad y elasticidad y disminuye la fuerza del impacto</p> <p>Nike air: es otro tipo de amortiguación compuesta por una cápsula de aire situada debajo del ante pie y a media suela. Una de las ventajas que ofrece es la durabilidad.</p> <p>Max air: es parte de la gama Nike air pero la diferencia radica en el uso para impactos más fuertes. Las zapatillas que tienen este tipo de amortiguación contienen más material de amortiguación en toda la suela</p> <p>Nike Zoom: forma parte de la gama Air, con una amortiguación muy fina y cercana al pie</p> <p>Nike shox: se trata de una amortiguación con muelles para controlar el impacto del pie e impulsar la pisada</p> <p>Nike Free: su idea es mejorar el rendimiento del atleta proporcionando flexibilidad en los dedos y agarre</p> <p>Hyperfuse: es una tecnología basada en una malla transpirable en las zonas centrales del pie</p> <p>Flyknit: se trata del tejido con el que está elaborado la parte exterior de la zapatilla para que resulte ligera y sin costuras</p> <p>Flywire: son filamentos colocados en la zapatilla estratégicamente para proporcionar la mejor sujeción</p> <p>Dynamic Support: se trata de una espuma situada en la suela en la parte central y en la parte lateral para mejor amortiguación y mejor apoyo</p>
Productos con tecnología	<p>Pulseras de monitorización y relojes con tecnología GPS (Nike+ Fuelband, Nike+ Sportwath) tanto para hombre como para mujer que muestran información al deportista</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2016)

Mantenimiento

Nike siempre se preocupa por conocer las necesidades de su público y para ello realiza una segmentación de su público según diversas variables (variables demográficas, geográficas, psicográficas o según el comportamiento de uso) anteriormente comentadas (Olvany, 2013). Otras acciones que ayudan a mantener su posición estratégica son

aquellas que favorecen la fidelización de la marca, como la participación en eventos deportivos, tales como atletismo, equipos deportivos o Mundial 2014. Otras características que logran diferenciarla del resto de compañías es que trata de incorporar a estrellas del deporte para que trabajen con ellos y de que los deportistas prueben sus productos y compartan sus opiniones para conectar con el consumidor (Infocif, 2016). Además, en 2014 desarrollo un avión privado con la compañía estadounidense Teague para los cuidar a los deportistas de equipos de fútbol o baloncesto de la NBA con todo tipo de comodidades pues en sus largos viajes necesitan la máxima comodidad y los mejores tratamientos para que sean eficaces en el juego. De esta forma, Nike se centró en que existiera una concordancia entre las inversiones llevadas a cabo por estos equipos profesionales y los resultados obtenidos (ABC, 2014).

5.5.3. La estrategia de diferenciación y el marketing en Nike

Como indican Munuera y Rodríguez (2012), la estrategia de diferenciación es la que más relación guarda con el marketing puesto que las compañías hacen más esfuerzos por ofrecer características que resulten únicas para el consumidor. En lo que se refiere a la clasificación propuesta por Miles y Snow (1981), Nike sigue una *estrategia prospectora* al cumplir todas las características de esta estrategia:

- Redefine siempre el dominio del producto mercado innovando constantemente en sus diseños, buscando nuevas fuentes a las que satisfacer a través de minuciosas investigaciones. Por ejemplo, combina tecnología y diseño en su nueva línea de zapatillas con sistema de amortiguación Lunarlon y su tecnología avanzada Flywire. (Nike, 2016). Otras innovaciones recientes son las aplicaciones para móviles, Nike+ Basketball Nike+ Training o Nike+ Run ofreciéndole a los deportistas detalles sobre el juego o el entrenamiento y que una vez registradas en la aplicación pueden ser compartidas en las redes sociales con la posibilidad de competir (Canal, 2012). Otra de las innovaciones de hace poco tiempo es el calzado de running con calcetín incorporado para una mejor sujeción del tobillo e inspirándose en el calzado de fútbol (Expansión, 2016).
- Es pionera en el sector del calzado deportivo con sus tecnologías rompedoras y posicionándose en primera posición en cuanto al número de ventas en el año 2015. Es pionera en la creación de un chip que se inserta en la plantilla del atleta para medir su

rendimiento gracias a la alianza con Apple (Apple, 2006). En 2012 lanzó al mercado Nike Fuelband, su pulsera de actividad y en 2015 se asoció con otras marcas especializadas en el sector de la tecnología de los GPS, pulseras y navegadores como son Garmin, FitStart, TomTom, Wahoo y Netpulse (Nike, 2016).

En cuanto a la clasificación de las estrategias según Kotler y Singh (1981) se puede decir que Nike es una **empresa líder** pues es un punto de referencia para muchos de sus competidores y tiene una posición sobresaliente en el mercado. Dentro de esta estrategia de líder, Nike lleva a cabo las siguientes acciones de marketing para el **desarrollo de su demanda**:

- Más de la mitad de la población está acaparada por Nike pero siempre trata de buscar nuevos segmentos a los que satisfacer con su amplia gama de productos. Su público objetivo se divide en: *a)* deportistas profesionales o que practican deporte diariamente adquiriendo sus productos por su calidad y para obtener un buen rendimiento en sus rutinas como puede ser, por ejemplo, las zapatillas de running Nike air Zoom Pegasus con las que el atleta Mo Farah en 2013 consiguió seis medallas de oro (Marketing Deportivo, 2013); *b)* personas poco sensibles al precio que adquieren sus productos por su calidad y también por el estatus social y la identificación con sus diseños creativos como pueden ser los adolescentes pues la franja de edad con la que comienza su público objetivo es partir de los 16 años; *c)* personas aficionadas al deporte que buscan comodidad y calidad (Olvany, 2013).

- Por otro lado, para dar nuevos usos a productos que se han vuelto obsoletos con el paso de los años la compañía los modifica. Así, en el caso de sus zapatillas Nike Air Force que son un clásico para la compañía, dominando 30 años en el mundo del baloncesto, en el año 2016 Nike modifica su amortiguación para convertirla en una zapatilla para el Golf, denominada Lunar Force, aunque también se utilizan para moda como se refleja en la Figura 5.9 (Expansión, 2016).

Figura 5.9. Estrategia para nuevos usos en Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2016)

- Debido al aumento de sus ventas en los últimos años la compañía invierte de forma continuada en equipos en sus fábricas de producción, en máquinas de costura y máquinas para la fabricación de sus suelas, aumenta las líneas para el armado de las prendas y también en las compañías de proveedores que fabrican su ropa para conseguir incrementar su producción (24Siete, 2011).

Para ***mantener su cuota de mercado***, Nike utiliza la estrategia de defensa con la que trata de ampliar sus productos o servicios fortaleciendo su posición, por ejemplo, dando el salto hacia el comercio electrónico siendo éste un canal que le aporta muchos beneficios al consumidor por la posibilidad de adquirir todas las tallas y modelos disponibles y con tiempos de entrega desde dos a cinco días laborables y si es un pedido urgente de uno a tres días (Nike ,2016). Otra motivo para mantener su cuota de mercado es a través de las ***estrategias de precios***, Nike aplica una estrategia de segundos mercados fijando precios diferentes según sus diferentes segmentos y que no dañe así a la calidad-precio ofrecida. También utiliza la estrategia de precios similares a la competencia como puede ser, Adidas, Rebook, Under Armour, etc., debido a la gran competencia existente en el mercado textil deportivo. Asimismo, aplica la estrategia de precios de prestigio para justificar sus grandes innovaciones en I+D al ofrecer productos de calidad superior y así aumentar el precio de estos (Olvany, 2013). Por otro lado, ***incrementar su cuota de mercado***, lo hace a través del marketing digital aumentando su participación a través de campañas que ha realizado para causar mayor cobertura en el mercado en la red social Instagram en la tiene más de 21 millones de seguidores. En esta red social, la marca sube fotos con frases de contenido emocional y motivador para compartir momentos. También su campaña Photo Id,mcon da la oportunidad de participación a la audiencia diseñando sus deportivos personalizados (Bandmanic,

2015). Otra acción en la que la compañía se implica es dando la oportunidad a deportistas para probar sus productos. Así, 2014 en la tienda Nike Store de Madrid ofreció la posibilidad de probarse las zapatillas Nike Flyknit Lunar2, dotando al establecimiento de máquinas de vapor para aplicar a las zapatillas y que éstas se adapten al pie de cada uno, ofrecer información sobre el tipo de pisada y el asesoramiento que el cliente necesite en cuanto a running (El Economista, 2014).

5.5.3.1. *La marca como elemento diferenciador en Nike*

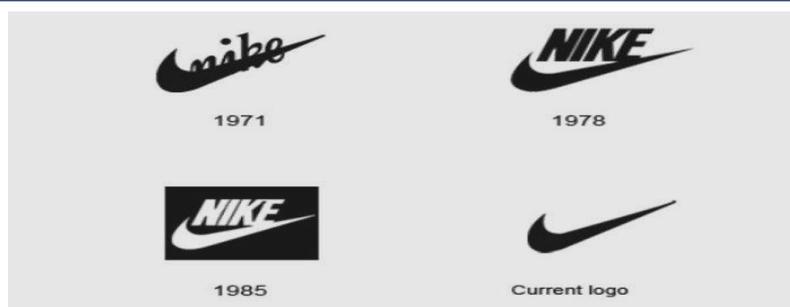
Otro instrumento imprescindible para la diferenciación es la **marca**. Así, y tal y como se ha comentado anteriormente, existen una serie de estrategias para gestionarla (marca única, marca múltiple, segundas marcas o las marcas de distribuidor aunque esta última tiene más relación con la estrategia de liderazgo en costes o alianzas estratégicas) que hacen que incrementen su valor (Santesmases, 2009). Nike, sigue una estrategia de **marca única** con la que trata de poner el mismo nombre a todos los productos de su marca pues en este caso todos los productos que ofrece la compañía se encuentran relacionados con el deporte excepto los productos de uso personal como son colonias y desodorantes.

Lo que hace Nike es unir todas las variedades de su cartera de productos bajo la misma identidad aplicando la **estrategia de marca única** con la posibilidad de que todos los productos mantengan la misma calidad haciendo una comunicación común para todos ellos y que ésta sea más rápida y efectiva (Nike, 2016). Esta compañía, en sus 52 años de historia se ha querido adaptar a los gustos del consumidor ofreciendo la posibilidad de elegir en cuanto al tipo de deporte o simplemente para vestir como moda y tratando que los productos ofertados le proporcionaran buenos rendimientos. De esta forma, unidos bajo una misma marca los diseños innovadores y la comunicación se concentran en las características de cada producto con el objetivo de hacer más fácil la elección de un producto para el cliente. En ocasiones, también aplica la **estrategia de marca fuerte o marca madre** por lo que el nombre de la compañía aparece en todos los productos por ejemplo Nike Zoom, Nike Shox, etc. En resumen, lo que pretende Nike con su estrategia de marca única es ofrecer los mismos valores pero pudiendo elegir en variedad.

Nike lucha también por diferenciarse a través del logo y eslogan que son reconocidos en casi todas las partes del mundo y con los que consolida su imagen de marca que inspira

al consumidor a llevar una vida deportiva, a motivarse, a moverse, etc. y con su eslogan “just do it” que trata de transmitir a la sociedad que todo es posible si lo intentas, hazlo (Runnea, 2015). Este logo, se ha ido adaptando a los cambios por lo que hasta la actualidad ha sufrido diversas variaciones, tal como aparece en la Figura 5.10 (Runnea, 2015).

Figura 5.10. Evolución del logo de Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Runnea (2015)

En cuanto a su eslogan “just do it” tiene una historia peculiar pues el mensaje se inspiró en las palabras de un asesino de Oregón, lugar donde nació Nike, condenado a pena de muerte y cuyas últimas palabras fueron “Let’s do it” (hagámoslo), aunque algo modificada a la frase actual de Nike que sugiere superación y motivación. La frase se incluyó por primera vez en una campaña en la que un anciano de 80 años corría muchos kilómetros cada día, sonando pegadizo el mensaje para el público (La Vanguardia, 2015; Puro Marketing, 2015).

Mencionar que también utiliza *alianzas estratégicas de marca o cobranding*. Por ejemplo, la alianza entre Nike y Apple (Marketing Directo, 2013) o la alianza estratégica en 2013 con la empresa Suiza Bluesign Technologies, para obtener materiales sostenibles y eliminar sustancias peligrosas tratando de incrementar la eficiencia del agua y la energía canalizando el uso de teñidos, detergentes y otros químicos (Nike, 2016). Otra alianza es con la compañía Neinver líder en el sector del outlet, que dio lugar a la primera tienda de Nike y Neinver en España en el centro Factory Las Rozas pudiendo comprar los consumidores productos Nike a precios muy asequibles o productos que hubiera retirado de las tiendas (Neinver, 2012) (Figura 5.11).

Figura 5.11. Alianzas estratégicas de Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Neinver (2012), Marketing Directo (2013) y Nike (2016)

5.5.3.2. La comunicación en Nike

Nike potencia también su diferenciación y notoriedad de marca a través de *la comunicación*. Haciendo referencia a las dos estrategias básicas de comunicación (push y pull) que hacen que llegar la comunicación al consumidor final, Nike sigue claramente una *estrategia pull o de aspiración*. Está más centrada en vender la propia marca que los productos, pues vende un estilo de vida y sensaciones para que el consumidor final se sienta identificado y adquiera los productos al estar la imagen de la compañía más sólida y reforzada en el pensamiento del consumidor. Nike con su plan de comunicación, en que deja a un lado los medios tradicionales y se enfoca más en campañas de marketing directo, hace grandes esfuerzos por vender la identidad de marca. Es decir, Nike no actúa con el objetivo de crear demanda sino con el objetivo de que las ventas aparezcan solas (Betancur, 2010).

Nike a través de la publicidad da a conocer sus constantes innovaciones y las características de sus productos por lo que utiliza medios masivos como pueden ser periódicos, revistas, televisión, su página oficial, o a través del merchandising en el punto de venta a través de videos deportivos o decoración con imágenes de deportistas de élite (Olvany, 2013). La empresa, ha sabido conectar con su público con estrategias creativas abriéndose paso con el *marketing on-line* utilizando las redes sociales con la *estrategia participativa* para estimular a los deportistas con intereses comunes incitando a compartir vivencias y que interactúen entre ellos a través de su red social propia Nike+. También el e-commerce con su página on-line puede ser utilizada en cualquier idioma y con la disponibilidad de tallas y productos que no se encuentran en todos los

establecimientos (Nike, 2016). Otra red social que utiliza para aumentar su participación es Twitter con diversidad de cuentas (la general, la de España, la de fútbol, moda, etc.) actualizadas a menudo y con diferentes hashtags para que cada persona use con el que más simpatice (#justdoit, #drifit, #nikeplus, etc.) (Aprendermkt, 2015). Por otro lado, conecta con el público a través de deportistas que tienen gran influencia sobre la comunidad (Cristiano Ronaldo en fútbol, Rafa Nadal en tenis, Tiger Wood en golf y Mo Farah en atletismo). Otra acción importante con la que Nike aumenta su notoriedad de marca es con los patrocinios deportivos sobre todo en el fútbol y baloncesto, por ejemplo, al comprar una camiseta del Barça, se está comprando una prenda de Nike (Sport, 2016).

Comentar también que, las acciones que más impacto producen en el público son mediante la conexión emocional que realiza a través de sus *spots publicitarios*. En la Figura 5.12, se muestra uno de los spots más famosos de Nike “A los que dudan- Brilla, ilumina tu país” en el que se refleja un alto contenido emocional tratando de recordar los éxitos del deporte español para luchar contra la crisis, por el que Nike fue elegido en 2011 por segunda vez anunciante del año en el festival Iberoamericano en la veintiséis edición de “El Sol” (Marketing Directo, 2011) y en 2013 elegido el anunciante preferido por las agencias de publicidad por su creatividad (Marketing Directo, 2013).

Figura 5.12. Anuncio Nike - A los que dudan; Brilla, Ilumina tu país



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=TjGkD32-WLQ>

En la actualidad Nike, apuesta por los anuncios publicitarios en Facebook, Twitter o donde su cliente más interactúa, por lo que en los medios tradicionales, como la televisión, Nike ha reducido su participación pues su principal segmento es el público joven y el mundo digital le permite a la compañía colaborar de más cerca con sus

clientes o como ellos mismos afirman “La conexión de hoy es un diálogo” (Expansión.mx, 2012).

Otras técnicas de comunicación que ha utilizado esta compañía y que requieren de energía e imaginación y que están basadas en la psicología del comportamiento del consumidor son el Marketing de guerrilla, Street marketing y Ambient marketing. En estas acciones gana importancia el buzz marketing pues a través de los rumores provoca acercamiento de los consumidores y los medios de comunicación para difundir sus mensajes. A continuación se comentarán algunas de las campañas llevadas a cabo por Nike mediante estas acciones que hacen que se diferencie del resto de empresas del sector deportivo (Aprendermkt, 2015).

Figura 5.13. Campañas Street Marketing de Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Marketing Deportivomd (2014) y InformaBTL (2015)

Nike con el **Street Marketing** ha realizado algunas campañas desarrolladas en espacios urbanos de ciudades grandes como es el caso de Nueva York donde la compañía instaló en el centro de la ciudad un máquina expendedora que ofrecía la posibilidad de adquirir productos de la marca gratuitamente con solo canjear los puntos de su Fuel Band. La acción tuvo tanto éxito que la compañía tuvo que tomar medidas y colocar en diferentes puntos de la ciudad la máquina expendedora para que las personas siguieran una serie de pistas hasta encontrarla y evitar que se estropeará la campaña (Marketing Deportivomd, 2014). Otra de las acciones de Street marketing la llevó a cabo en la ciudad de Moscú en la que la compañía empleó fotos de las mujeres que subían a su Instagram practicando deporte, imprimiéndolas a tamaño poster y en lugares estratégicos de la ciudad para que ellas mismas se pudieran encontrar con esas fotografías y sorprenderse (Figura 5.13). Con esto, transforma su Instagram a Street

marketing y hace que se refuerce en valor de la marca con su público objetivo (InformaBTL, 2015).

Además de *Street Marketing*, Nike también utiliza la técnica de Ambient Marketing con la intención de impresionar a los viandantes. La única diferencia respecto al Street Marketing es que utiliza los objetos cotidianos de las calles y en ocasiones trata que las personas también participen. Nike disfrazó una acción promocional, en el banco de un parque que le falta la parte para poder sentarse con lo que quiere transmitir que hoy en día el tiempo corre, para fomentar así el deporte (Arte y Sport, 2013). En Madrid también hizo partícipe al público de una campaña que se realizó en un partido Barça-Madrid en el que Cristiano Ronaldo estrenaba las zapatillas Nike Mercurial Superfly CR7. Así, para causar gran repercusión mediática lanzó un meteorito en la calle Serrano en el cual se encontraban dentro las botas que estrenaba el jugador, tal y como muestra la Figura 5.14 (Marketingnews, 2014).

Figura 5.14. Campañas Ambient Marketing de Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Arte y Sport (2013) y Marketingnews (2014)

Finalmente, en cuanto al Marketing de guerrilla no hay reglas definidas. Por ejemplo, la compañía utilizó esta técnica colocando un balón de fútbol estampado en un edificio dando sensación de un gran impacto aludiendo a que si los jugadores de fútbol utilizan estos balones de Nike tendrán una gran potencia (Figura 5.15) (Creativeguerrillamarketing, 2010).

Figura 5.15. Campañas Marketing de guerrilla de Nike



Fuente: Elaboración propia a partir de Creativeguerrillamarketing (2010)

6. CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado ha sido estudiar y examinar las dos ventajas competitivas genéricas, liderazgo en costes y diferenciación, profundizando en todos los aspectos que conllevan, desde las fuentes necesarias hasta como llevar a cabo la aplicación, el mantenimiento y los riesgos que pueden sufrir las empresas con cada una de ellas. Se comenzó el trabajo, definiendo el concepto de ventaja competitiva y cómo las empresas deben analizar el entorno en el que operan para poder adaptarse a los cambios, haciendo hincapié en las estrategias de marketing que pueden estar relacionadas con cada una de estas estrategias genéricas. En este sentido, existen diversidad de estrategias de marketing, pero en este Trabajo de Fin de Grado nos hemos basado en aquellas estrategias para lograr una ventaja competitiva y asentadas en diferentes criterios como las estrategias de precios, estrategias de distribución, estrategias competitivas según autores como Miles y Snow o Kotler y Singh, que tienen que ver con la intensidad de la empresa para el desarrollo de sus productos-mercado o con el comportamiento y posición de la competencia, respectivamente. También se han analizado las estrategias basadas en la marca y las de comunicación para crear notoriedad de marca y satisfacer así al consumidor.

Para una mejor comprensión de esta perspectiva teórica, en la segunda parte nos hemos centrado en dos compañías, Forum Sport y Nike. Las dos empresas siempre han tratado de abrirse paso en el sector deportivo pero de diferente forma. En concreto, las preguntas que se trataban de responder en el presente Trabajo de Fin de Grado eran las siguientes:

- ¿Cuáles son las claves con las que estas dos compañías han logrado una buena ventaja competitiva?
- ¿Qué estrategias de marketing les permiten llevar a cabo sus objetivos?

En el análisis realizado se ha contrastado que la empresa Forum Sport sigue una estrategia de liderazgo en costes operando en el ámbito nacional. Aunque la empresa fue sacudida por los efectos negativos de la crisis ha sabido superarlos con la reestructuración de varias de sus tiendas en 2015 y nuevas aperturas, mejorando así sus puntos de venta. Además, se ha abierto paso en el mundo on-line con su nueva web con la que el cliente puede obtener productos que no se encuentran en el establecimiento físico.

Una de las claves de su éxito es que a lo largo de su historia ha sabido equipar a personas que tratan de practicar cualquier tipo de deporte y a precios muy accesibles que consigue fundamentalmente gracias a su red de proveedores y a los productos de sus marcas propias. Así, actualmente ha aumentado su importancia y estas marcas tienen un papel muy importante al lograr consumidores fieles, permitiendo así que la estrategia de liderazgo en costes sea más sostenible en el tiempo. Además, ofrece muchas promociones y descuentos en todos los productos de la tienda tanto para marcas de distribuidor como para las marcas propias a través de las estrategias de precios.

Otro motivo por el que consigue precios más ajustados en sus productos es el sistema de logística pues sus centros de distribución se encuentran cercanos a sus tiendas y con horarios de apertura amplios para garantizar que al día siguiente sus establecimientos se encuentren surtidos y puedan satisfacer a los clientes. Otro aspecto a destacar de esta compañía es que al tratarse de una cooperativa de consumo se compromete con sus trabajadores a que participen con su capital, en la gestión y en los resultados, aportando sus puntos de vista. Esto hace que el consumidor se vea beneficiado al tener los trabajadores un grado de implicación muy alto con la empresa y tratan de ofrecer la mejor atención y asesoramiento al público.

Por el contrario, Nike, empresa multinacional del sector deportivo siempre ha tratado de progresar, superarse a sí misma y aumentar su cuota de mercado. Por ello, Nike se encuentra en primera posición como indican los datos del ranking de marcas en este

sector y, para ello, aplica una estrategia basada en la diferenciación por diversos motivos. En primer lugar, trata de ofrecer productos de gran calidad y sorprendentes que atraigan a gran cantidad de público. Su equipo de I+D desarrolla tecnología innovadora tanto para el calzado, los tejidos de la ropa, o en la pulsera de actividad fruto de la alianza con Apple. Ofrece variedad de productos sorprendentes para diversos deportes sin que el consumidor los haya demandado, jugando con las emociones del público.

En segundo lugar, Nike siempre trata de ir donde vayan sus clientes adaptándose a los cambios para facilitar la comunicación a través de la comunicación on-line y mejorando las relaciones con ellos a través de las redes sociales que más auge tienen como Facebook, Instagram, Twitter, etc. Además de sus grandes inversiones en campañas publicitarias y de alianzas con empresas del sector tecnológico y textil, Nike apuesta por otro tipo de acciones arriesgadas, jugando con el factor sorpresa de las personas. Así, utiliza técnicas creativas que resaltan su diferenciación como el Street Marketing, Ambient Marketing y el Marketing de guerrilla con las que ganan notoriedad de marca y provoca que sus mensajes se hagan virales, ganando popularidad entre el público. La consecución de esta ventaja competitiva se verifica en sus resultados económicos y además en premios que ha recibido, siendo, por ejemplo, el anunciante del año en 2011 otorgándole el premio Sol y en 2013 Nike por segunda recibió el premio como anunciante preferido por las agencias de publicidad debido a su creatividad.

A modo de conclusión, con el análisis llevado a cabo en este Trabajo de Fin de Grado lo que se ha querido mostrar es la diversidad de estrategias que las compañías pueden aplicar y que teniendo claros unos objetivos previos se puede conseguir el éxito. Puesto que cada compañía es diferente y debe estudiar muy bien su caso para así gestionar las actividades de forma correcta, se presentan diferentes posibilidades de aplicación en un mismo sector industrial tanto para empresas a nivel nacional como para multinacionales o incluso para pequeñas empresas para las que puede ser más difícil encontrar un nicho de mercado que satisfacer o un factor que resulte de difícil imitación para los competidores, pues todas ellas tienen capacidades y recursos diferentes que pueden explotar. En general, es de vital importancia que las empresas elijan una buena estrategia competitiva y buenas herramientas de marketing si quieren prosperar en el futuro, siendo claros los beneficios que pueden conseguir: mejorar su posición frente al resto y crear valor para el consumidor. Finalmente, mencionar que una recomendación

estratégica para Forum Sport podría ser continuar con su estrategia actual o plantearse su internacionalización y, por su parte, Nike debería seguir dando ejemplo de compañía innovadora que evoluciona al mismo ritmo que la tecnología y que se adapta a los gustos y necesidades de los consumidores.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABC (2014). Nike diseña un avión galáctico para los deportistas de élite. Recuperado el 30 de Mayo de 2016. <http://www.abc.es/viajar/20140910/abci-avion-nike-deportistas-201409101033.html>

Aperdermkt (2015). 10 claves del éxito del marketing de Nike. Recuperado el 20 de Junio de 2016. <http://www.aprendermkt.com/claves-del-exito-del-marketing-de-nike/>

Arte y Sport (2013). Puma y Nike, marketing de guerrilla de aquí y de allá. Recuperado el 3 de Junio de 2016. <http://arteysport.com/2013/08/21/puma-y-nike-marketing-de-guerrilla-de-aqui-y-de-alla/>

Arte y Sport (2014). NikeLab ACG, de la montaña a la ciudad. Recuperado el 27 de Mayo de 2016. <http://arteysport.com/2014/12/18/nikelab-acg-de-la-montana-a-la-ciudad/>

Apple (2006). Nike y Apple se alían para lanzar Nike+iPod. Recuperado el 22 de Mayo de 2016. <https://www.apple.com/es/pr/library/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod.html>

Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall (3ª edición).

Betancur, J. (2010). El push y el pull: del sistema puerta a puerta al éxito de las grandes marcas. Recuperado el 24 de Junio de 2016. <https://jaimebetancur.wordpress.com/2010/08/31/el-push-y-el-pull-del-sistema-puerta-a-puerta-al-exito-de-las-grandes-marcas/>

Bien pensado (2014). Breve historia de las marcas: Nike. Recuperado el 20 de Mayo de 2016. <http://bienpensado.com/historia-marca-nike/>

Branmanic (2015). Nike e Influencer Marketing: algunas lecciones de su estrategia de éxito. Recuperado el 1 de Junio de 2016. <http://brandmanic.com/nike-influencer-marketing-exito/>

Broush, D.M. y Loken, B. (1991). A process-tracing study of brand extension evaluations. *Journal Marketing Research*, 28, 16-28.

Burgués de Freitas, A. (2014). La transferibilidad de los valores cooperativos: El caso Eroski- Caprabo. Recuperado el 9 de mayo de 2016. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65134/1/ABdF_TESIS.pdf

- Canal (2012). Nike sorprendió con sus innovaciones tecnológicas para 2012. Recuperado el 31 de Mayo de 2016. <http://www.canal-ar.com.ar/Nota.asp?Id=11892>
- Cerviño, J. (1998). Política y estrategia internacional de marca: teoría, modelos y tendencias actuales. *Información Comercial Española*, 774, 101-119.
- Citrin, A.V., Leey, R.P., McCullough, J. (2007). Information use and new product outcomes: The contingent role of strategy type. *Journal of Product Innovation Management*, 24(3), 259-273.
- Compromiso empresarial (2005). Nike se implica. Recuperado el 30 de Mayo de 2016. <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2005/06/nike-se-implica/>
- Corporación Mondragón (2016). Recuperado el 23 de abril de 2016. <http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/perfil-corporativo/>
- Creativeguerrillamarketing (2010). 18 de la mayoría de las campañas de marketing de guerrilla memorable. Recuperado el 3 de Junio de 2016. <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/18-of-the-most-memorable-guerrilla-marketing-campaigns/>
- Cruz, I. (1990). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona: Ariel.
- Cruz, I. y Cerviño, J. (1996). Las alianzas de marcas como fenómeno de marketing estratégico: un modelo conceptual de evaluación y análisis. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 6(2), 317-343.
- De Jaime Eslava, J. (2012). *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Madrid: ESIC (3ª edición).
- Díaz Méndez, M. y González López, O.R. (2013) *La nueva comunicación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Díez de Castro, E. y Díaz, I. (2008). *Gestión de precios*. Madrid: Esic (5ª edición).
- El Economista (2014). Vivimos la Nike Experience con las Flyknit Lunar2. Recuperado el 3 de Junio de 2016. <http://www.eleconomista.es/blogs/running-de-ciudad/2014/02/11/vivimos-la-nike-experiencie-con-las-flyknit-lunar2/>
- El Economista (2016a). Forum Sport sociedad anónima. Recuperado el 26 de abril de 2016. <http://ranking-empresas.eleconomista.es/FORUM-SPORT.html>
- El Economista (2016b). Ranking de empresas comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados. Recuperado el 20 de mayo de 2016. <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4764.html>
- El País (2015). El deporte inyecta salud a la economía. Recuperado el 25 de Junio de 2016. http://economia.elpais.com/economia/2015/02/20/actualidad/1424449425_958692.html

Expansión.mx (2012). Nike y su nueva apuesta de mercadotecnia. Recuperado el 3 de Junio de 2016. <http://expansion.mx/negocios/2012/02/13/nike-y-su-nueva-apuesta-de-mercadotecnia>

Expansión (2014). Nike+ Fuelband SE a la venta en España. Recuperado el 25 de Mayo de 2016. <http://www.economista.es/blogs/running-de-ciudad/2014/08/03/nike-fuelband-se-a-la-venta-en-espana/>

Expansión (2015). Forum Sport avanza en su plan de crecimiento y mejora puntos de venta. Recuperado el 25 de Mayo de 2016. <http://www.expansion.com/pais-vasco/2015/09/01/55e5c0d8268e3ebd2f8b45a1.html>

Expansión (2016). Las nuevas LunarEpic Flyknit de Nike: unas zapatillas de running con calcetín incorporado. Recuperado el 31 de Mayo de 2016. <http://www.expansion.com/fueradeserie/cuerpo/2016/03/09/56e0159f46163f9a028b45d3.html>

Expansión (2016). Masters de Augusta: Nike lanza dos nuevas zapatillas para jugar al golf. Recuperado el 1 de Junio de 2016. <http://www.expansion.com/fueradeserie/moda-y-caprichos/2016/04/04/57021a9ce2704e6e298b4661.html>

Ferrell, O., Hartline, M., Lucas, G. (2002). *Estrategia de Marketing*. México: International Thomson Editores (2ª edición).

Forbes (2015). Las 40 marcas deportivas más valiosas del mundo. Recupera el 25 de Mayo de 2016. <http://www.forbes.com.mx/fab-40/>

Forum Sport (2016). Recuperado el 25 de abril de 2016. <http://www.forumsport.com/>

Godos-Díez, J.L., Cabeza-García, L., Fernández-Gago, R. (2012). Determinantes empresariales de la RSC en España. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4(3), 59-76

Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Thomson-Civitas (5ª edición).

Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas (8ª edición).

Guía ONGs (2015). Nike, elegida una de las empresas más responsables, cierra una fábrica en Pakistán. Recuperado el 30 de Mayo de 2016. <http://www.guiaongs.org/noticias/nike-elegida-una-de-las-empresas-mas-responsables-cierra-una-fabrica-en-pakistan-2-1-876/>

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas (5ª edición).

Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana (8ª ed.).

Hill, C.W.L. y Jones G.R. (2013). *Strategic management: An integrated approach*. South-Western Cengage Learning (10ª edición).

Infocif (2016). Las claves del éxito de Nike. Recuperado el 31 de Mayo de 2016. <http://noticias.infocif.es/noticia/las-claves-del-exito-de-nike>

InformaBTL (2015). Nike convierte tus fotos de instagram en street marketing. Recuperado el 3 de Junio de 2016. <http://www.informabtl.com/nike-convierte-tus-fotos-de-instagram-en-street-marketing/>

Jain, S.C. (1986): *The Evolution of Strategic Marketing*, Journal of Business Research, vol.11, num. 4, pp. 409-425.

Kapferer, J.N. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.

Keller, K.L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. y Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980. *The Journal of Business Strategy*, winter, 30-41.

Kotler, Ph., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibañez, D., Cruz Roche, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Education (10ª edición).

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education (12ª edición).

La Vanguardia (2015). El eslogan de Nike, 'Just do it', está inspirado en un asesino. Recuperado el 1 de Junio de 2016. <http://www.lavanguardia.com/gente/curiosidades/20150318/54429087946/nike-eslogan-just-do-it-inspirado-asesino.html>

Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas (2001). Recuperado el 5 de Abril de 2016. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-23093>

Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13,418-438.

Marketing Deportivo (2013). Las zapatillas de un millón de dólares de Nike para Mo Farah. Recuperado el 31 de Mayo de 2016. <http://www.marketingdeportivomd.com/2013/09/nike-esta-disenando-unas-zapatillas-de.html>

Marketing Deportivomd (2014). Las redes casi arruinan el street marketing de Nike en Nueva York. Recuperado el 3 de Junio de 2016. <http://www.marketingdeportivomd.com/2014/07/las-redes-casi-arruinan-el-street.html>

Marketing Directo (2011). Nike, elegido anunciante del año en la 26ª edición de El Sol. Recuperado el 2 de Junio de 2016. <http://www.marketingdirecto.com/especiales/el-sol-2011-especiales/nike-elegido-anunciante-del-ano-en-la-26%C2%AA-edicion-de-el-sol/>

Marketing Directo (2012). Cómo diseñar una estrategia de precios. Recuperado el 19 de mayo de 2016. <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/como-disenar-una-estrategia-de-precios-1/>

Marketing Directo (2013). Nike se alza por segundo año consecutivo con el premio del anunciante preferido de las agencias. Recuperado el 2 de Junio de 2016. <http://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/nike-se-alza-por-segundo-ano-consecutivo-con-el-premio-del-anunciante-preferido-de-las-agencias/>

Marketing Directo (2013). ¿Qué tramará Apple con la contratación de Ben Schaffer, diseñador de calzado de Nike?. Recuperado el 2 de Junio de 2016. <http://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/%C2%BFque-tramara-apple-con-la-contratacion-de-ben-schaffer-disenador-de-calzado-de-nike/>

MarketingNews (2014). Ambient marketing: Nike lanzó un meteorito en Madrid. Recuperado el 3 de Junio de 2016. <http://www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1085978028105/ambient-marketing-nike-impacta-meteorito-madrid.1.html#sthash.RlnHtw5J.dpuf>

McKenna, R. (1991): *Marketing is Everything*, Harvard Business Review, January-February, pp. 1-10.

McWilliams A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Nueva York: McGraw-Hill.

Moneda Única (2012). CEVA Logistics se encargará de la gestión de los productos de FORUM SPORT. Recuperado el 16 de mayo de 2016. http://www.monedaunica.net/mu/logistica/33_33-ceva-logistics-se-encargara-de-la-gestion-de-los-productos-de-forum-sport.html

Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2012). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: Esic (2ª edición).

Neinver (2012). NIKE y NEINVER: expansión conjunta del negocio outlet en Europa. <http://www.neinver.com/es/content/nike-y-neinver-expansion-conjunta-del-negocio-outlet-en-europa>

Nieto-Antolín, M. y Fernández-Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 28-39.

Nike (2016). Recuperado el 20 de Mayo de 2016. http://www.nike.com/es/es_es/

Olson, E.M., Slater, S.F., Hult, G.T.M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategy behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.

Olvany, T.A. (2013). Caso práctico de segmentación de mercado. (Calzado Nike). Recuperado el 24 de Junio de 2016.

<https://mercadeoup.files.wordpress.com/2013/04/nike.pdf>

Palco 23(2015). Nike dispara un 23% su beneficio en el primer trimestre tras facturar 8.500 millones de dólares. Recuperado el 30 de Mayo de 2016.

<http://palco23.com/equipamiento/20150925/nike-dispara-su-beneficio-en-el-primer-trimestre-tras-facturar-8-500-millones-de-dolares/>

Palco 23 (2016). La cadena Forum Sport abrirá su quinta tienda en Asturias.

Recuperado el 24 de Junio de 2016. <http://palco23.com/equipamiento/20160216/la-cadena-forum-sport-abrira-su-quinta-tienda-en-asturias/>

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

Porter, M.E. (2003). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial continental.

Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Porter, M.E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Presston (2007). Nike es algo más que una marca. Recuperado el 30 de Mayo de 2016. <http://www.presston.com/feedback/art.asp?id=473>

Puro Marketing (2009). Buzz Marketing. Que hablen de ti. Recuperado el 19 de abril de 2016. <http://www.puromarketing.com/27/4315/marketing-hablen.html>

Puro Marketing (2015). La oscura Historia del slogan de Nike y como se convirtió en una marca millonaria. Recuperado el 1 de Junio de 2016. <http://www.puromarketing.com/14/24269/oscura-historia-eslogan-nike-como-convirtio-marca-millonaria.html>

Rumelt, R.P. (1984). Towards a strategic theory of the firm, en R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 567-568), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Runnea (2015). Nike: La historia de su famoso logotipo Swoosh. Recuperado el 1 de Junio de 2016. <http://www.runnea.com/articulos/running-news/2015/02/nike-historia-famoso-logotipo-swoosh-1572/>

Santesmases, M., M. J. Merino, J. Sánchez y T. Pintado (2009): *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide.

Sport (2016). Nike ya fabrica la nueva camiseta del FC Barcelona sin publicidad. Recuperado el 2 de Junio de 2016. <http://www.sport.es/es/noticias/barca/nike-fabrica-nueva-camiseta-barcelona-sin-publicidad-5094618>

Stalk, G. y Hout, T.M. (1991). *Compitiendo contra el tiempo: La nueva fuente de venta competitiva*. Madrid: CND.

Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., Stickland, A.J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill (18ª edición).

Universia Knowledge Wharton (2005). Just Do It: algo más que una marca deportiva. Recuperado el 24 de Mayo de 2016. <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/just-do-it-algo-mas-que-una-marca-deportiva/>

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo (1ª ed.).

Wright, T.P. (1936). Factors affecting the cost of airplane. *Journal of Aeronautical Sciences*, 3(4), 122-128.

24Siete (2011). Nike aumenta la inversión en su planta de Misiones. Recuperado el 1 de Mayo de 2016. <http://www.24siete.info/nota-168369-economia-nike-aumenta-la-inversion-en-su-planta-de-misiones.html>

YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=TjGkD32-WLQ>