



## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

La estrategia de diferenciación

(Differentiation strategy)

**Autor:**

**Tutor/es:**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE

Curso Académico: 2012 / 2013

Sevilla, Mayo de 2013.



# ÍNDICE

RESUMEN DEL TRABAJO .....	1
ABSTRACT .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
1. Justificación y objetivos del trabajo .....	3
2. Metodología empleada en el desarrollo del trabajo .....	4
3. Estructura del trabajo .....	4
CÁPITULO 1: MARCO TEÓRICO .....	7
1. Introducción .....	7
2. Ventaja competitiva .....	7
3. Ventaja en diferenciación .....	8
3.1. Diferenciación basada en las características del producto .....	9
3.2. Diferenciación basada en las características del mercado .....	9
3.3. Diferenciación basada en las características de la empresa .....	10
3.4. Diferenciación basada en el tiempo de respuesta a la demanda de los clientes .....	10
3.5. Diferenciación basada en la atención a los criterios de responsabilidad social .....	10
4. El modelo del ciclo de vida del sector y la ventaja en diferenciación.....	11
4.1. La fase de introducción .....	12
4.2. La fase de crecimiento .....	12
4.3. La fase de madurez .....	13
4.4. La fase de declive .....	13
4.5. Ciclo de vida del sector y estrategia de diferenciación .....	14
CÁPITULO 2: METODOLOGÍA .....	15
1. Introducción .....	15

2. Caso 1: Geox.....	15
2.1. Introducción .....	15
2.2. La historia de Geox.....	15
2.3. Productos de la marca Geox .....	17
2.4. Estrategia competitiva seguida por Geox .....	21
3. Caso 2: AppleComputer .....	23
3.1. Introducción .....	23
3.2. La historia de Apple .....	23
3.3. Productos de la marca Apple.....	25
3.4. Estrategia competitiva seguida por Apple.....	28
CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES DEL TRABAJO .....	31
BIBLIOGRAFÍA .....	33

## **RESUMEN DEL TRABAJO**

Las empresas deben establecer una estrategia competitiva coherente con sus objetivos, con el fin de adquirir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo sobre sus competidores. Este trabajo está enfocado a la estrategia de diferenciación, la cual puede ser implantada mediante diferentes fuentes. El objetivo de este estudio de casos es comprobar si la fuente de diferenciación utilizada por empresas pertenecientes a diferentes tipos de sectores varía según la etapa del ciclo de vida del sector. Para alcanzar este objetivo hemos llevado a cabo un estudio de casos con el fin de identificar la estrategia de diferenciación de las empresas seleccionadas (Geox y Apple), y así poder valorar si ésta se adecua al modelo del ciclo de vida del sector. Tras los estudios pertinentes, hemos llegado a la conclusión de que la ventaja en diferenciación es tan importante en los sectores maduros como en los sectores intensivos en tecnología, y que esta estrategia es posible en ambos tipos de sectores. Además, hemos podido comprobar que una empresa perteneciente a un sector maduro puede poseer ventaja competitiva sobre el resto de empresas competidoras utilizando la diferenciación como estrategia competitiva.

## **ABSTRACT**

Companies must set up a competitive strategy in line with their goals, in order to get a competitive advantage sustainable in the long term over their competitors. This project has a differentiation strategy approach, which can be implanted by different sources. The objective of this case study is to check if the differentiation source used by companies belonging to different types of industries will change by the stage of the life cycle model of the sector. In order to achieve this objective, we have carried out a case study to discover the differentiation strategy of the selected companies (Geox and Apple), and so we can determine if these strategies are appropriate with the life cycle model of the sector. After relevant studies, we have concluded that the differentiation advantage is very important in mature sectors such as technology-intensive sectors, and that this strategy is possible in both types of industries. Also, we have found that a company belonging to a mature industry may have competitive advantage over other competitors using differentiation as a competitive strategy.



# INTRODUCCIÓN

## 1. Justificación y objetivos del trabajo

El objetivo de cualquier empresa es alcanzar una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores. Para obtener dicha ventaja competitiva, las compañías pueden llevar a cabo dos estrategias distintas, que son el liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación. El liderazgo en costes se basa en minimizar los costes para poder ofrecer unos productos o servicios similares a los de la competencia a un precio menor. La diferenciación se basa en suministrar un producto o servicio único, exclusivo, con alguna característica adicional que sea valorada por los clientes y que lo diferencie de los productos o servicios de sus rivales, permitiendo así a la empresa cobrar un sobreprecio por dicho producto o servicio diferenciado. Estas dos estrategias tienen distintas fuentes, y requieren distintos recursos y estructuras organizativas (Porter, 1985).

Hasta los años 80 la principal forma de competir entre las empresas era el precio. Sin embargo, a partir de entonces, y como consecuencia de la mayor turbulencia y dinamismo del entorno, la diferenciación ha cobrado mayor importancia (Grant, 2006). En la actualidad la diferenciación es muy importante y está presente en la mayoría de las empresas, ya que incluso aquellas que se centran en minimizar el precio de sus productos y/o servicios poseen un mínimo de diferenciación, ya que todas aportan algo de imagen y se dan a conocer por medio de una marca.

Por otra parte, según el modelo del ciclo de vida del sector, los factores clave de éxito, o las estrategias con mayor probabilidad de proporcionar ventaja competitiva a las empresas, varían según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el sector. En los sectores emergentes y en los intensivos en tecnología <sup>(1)</sup>, caracterizados por una amplia variedad de tipos de productos, que reflejan diversidad de tecnología y diseño, variedad de exigencias por parte de los clientes y distintos canales de distribución, la estrategia de diferenciación desempeña un papel clave en la obtención de ventaja competitiva. Por su parte, en los sectores maduros la estrategia de diferenciación también es importante a pesar de que en esta etapa, las oportunidades para lograr ventaja competitiva se desplazan desde los factores basados en diferenciación a los factores basados en costes. Sin embargo, la estandarización del producto y/o servicio, unida a la amplia difusión de la tecnología, y a la competencia internacional, da lugar a que dicha ventaja competitiva en costes sea fácilmente erosionable por los competidores. Como consecuencia de ello, para poder mantener la ventaja competitiva, las empresas que compiten en sectores maduros se ven obligadas a diferenciarse de sus rivales. En esta etapa, se reducen las posibilidades de diferenciación del producto y/o servicio, por lo que es necesario diferenciarse en otros aspectos como el marketing, el servicio al cliente y la organización. Es decir, aunque la diferenciación es necesaria para mantener la ventaja competitiva, las fuentes de dicha diferenciación pueden ser distintas a las de los sectores emergentes o intensivos en tecnología (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

(1) Los sectores intensivos en tecnología presentan las mismas características que los sectores emergentes.

Por lo tanto, el objetivo que perseguimos en este trabajo es analizar si la estrategia de diferenciación seguida por las empresas varía en función de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el sector en el que compiten dichas empresas. En concreto, pretendemos ver si existen diferencias en las fuentes de diferenciación utilizadas. En este sentido, siguiendo a Grant (2006) y Guerras y Navas (2007) consideramos las siguientes fuentes de diferenciación: la diferenciación con respecto a las características del producto o del servicio; la diferenciación con respecto a las características del mercado; la diferenciación con respecto a las características de la empresa; y otras fuentes de diferenciación como el tiempo de respuesta a la demanda de los clientes y la atención a los criterios de responsabilidad social.

## **2. Metodología empleada en el desarrollo del trabajo**

Para alcanzar los objetivos propuestos, vamos a utilizar como metodología a seguir para desarrollar el trabajo, el estudio de casos. Es decir, en el presente trabajo analizaremos profundamente la estrategia de diferenciación de dos empresas pertenecientes a sectores que se encuentran en distinta etapa del ciclo de vida del sector. En concreto, las empresas seleccionadas son Geox perteneciente al sector de los calzados, que se trata de un sector maduro, y Apple que se encuentra en un sector intensivo en tecnología como es el sector de las nuevas tecnologías. Lo que pretendemos analizar es si la estrategia de diferenciación que siguen dichas empresas difiere en cuanto a las fuentes de diferenciación utilizadas, y si se corresponde con la estrategia más adecuada a seguir según en la etapa del ciclo de vida del sector en el que se encuentre cada sector. De esta forma podremos contrastar si se cumple o no la teoría de este modelo.

Para la recogida de la información necesaria vamos a utilizar fuentes secundarias.

## **3. Estructura del trabajo**

Tras esta introducción, el presente trabajo se ha dividido en tres capítulos claramente diferenciados. El primero de ellos está dedicado al marco teórico; el segundo al análisis empírico; y por último, el tercer capítulo está dedicado a las conclusiones del trabajo. A continuación vamos a pasar a explicar más detalladamente el contenido de cada uno de estos capítulos, y los apartados en los que se divide cada uno de ellos.

En primer lugar, en el marco teórico se realiza una revisión de la literatura acerca de los principales aspectos a tratar en el trabajo, los cuales están relacionados con el análisis a realizar. Este capítulo se divide en tres apartados que son: la ventaja competitiva; la ventaja en diferenciación; y, por último, el modelo del ciclo de vida del sector y la estrategia de diferenciación.

En el primer apartado nos encontramos con una breve definición tanto de ventaja competitiva como de las estrategias existentes según Porter (1985) para llegar a obtener dicha ventaja competitiva sobre la competencia. En el segundo apartado nos centramos en la ventaja en diferenciación. En este apartado se explica la estrategia de diferenciación detallada y profundamente,



así como las diferentes fuentes que se pueden utilizar para llevar a cabo dicha estrategia y así alcanzar la ventaja competitiva de la empresa. Este punto se divide, a su vez, en cinco subapartados que se corresponden con esas fuentes mencionadas y que son: las características del producto o servicio; las características del mercado; las características de la empresa; el tiempo de respuesta a la demanda de los clientes; y la atención a los criterios de responsabilidad social. El último apartado dentro del primer capítulo dedicado al marco teórico es el que comprende el modelo del ciclo de vida del sector y su relación con la estrategia de diferenciación. Este punto se encuentra dividido en cuatro subapartados en los que se explica cada una de las fases que componen el modelo del ciclo de vida del sector y las fuentes de diferenciación más adecuadas en cada una de ellas. Dichas fases son: introducción; crecimiento; madurez; y, por último, declive. Además, este último apartado contiene un quinto subapartado dedicado al ciclo de vida del sector y la estrategia de diferenciación, donde se pretende explicar la importancia de la estrategia de diferenciación en los sectores maduros y en los intensivos en tecnología.

El segundo capítulo está dedicado a la metodología y se divide en dos apartados dedicados a las empresas cuyas estrategias se van a analizar: Geox y Apple. A su vez, cada uno de estos apartados está dividido en varios subapartados que contemplarán los siguientes aspectos. En primer lugar, comenzaremos con una breve introducción de la empresa. Segundo, se explicará la historia de la empresa correspondiente en cada caso. En tercer lugar, se ofrece un resumen de los principales productos y/o servicios que ofrece cada una de ellas, así como el precio de sus productos y/o servicios para compararlos con los precios de los productos y/o servicios de sus competidores. Este subapartado se llevará a cabo para conocer cuál es el sobreprecio que cobra la empresa a sus clientes por ofrecer un producto o servicio diferenciado y así poder evaluar el éxito que obtiene cada una de estas dos empresas con la estrategia de diferenciación en el sector en el que se ubican. Por último, en el cuarto subapartado se explica la estrategia que llevan a cabo las empresas relacionándolas con el sector al que pertenecen, para saber si las empresas utilizan la estrategia adecuada según en la fase del modelo del ciclo de vida del sector en la que se encuentran los sectores a los que pertenecen.

Por último, en el tercer capítulo se exponen las conclusiones del trabajo, obtenidas a partir del análisis realizado en el capítulo anterior.



# CÁPITULO 1: MARCO TEÓRICO

## 1. Introducción

En este apartado vamos a definir los principales conceptos a tratar en este trabajo para así familiarizarnos con ellos y a su vez comprenderlos y entender los objetivos planteados. Con este fin, comenzaremos definiendo la ventaja competitiva y las distintas estrategias a seguir por las empresas para su obtención. En segundo lugar, nos centraremos en una de esas estrategias que constituye nuestro objeto de estudio: la estrategia en diferenciación, así como las principales fuentes mediante las que cualquier empresa perteneciente a cualquier sector la puede poner en práctica para intentar obtener ventaja competitiva sobre sus rivales. Finalmente dedicaremos otro apartado al modelo del ciclo de vida del sector y sus etapas, así como sus consecuencias sobre las fuentes de diferenciación.

## 2. Ventaja competitiva

Se dice que una empresa posee ventaja competitiva en un sector determinado cuando obtiene o tiene potencial para obtener una tasa de beneficios o una tasa de rentabilidad sostenida en el tiempo superior a la de las empresas con las que compite. Es decir, la ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para obtener un rendimiento mayor que el de sus rivales. Esta ventaja es el resultado de la estrategia competitiva que siga la empresa (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

La ventaja competitiva es una característica única de cada empresa (que la diferencia de las demás empresas), debe ser conocida, apreciada y valorada por los clientes, y además ha de ser sostenida en un largo período de tiempo, para así permitir la creación de valor (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

Según Porter (1985), dicha ventaja competitiva se puede lograr a través de dos tipos de fuentes o estrategias competitivas diferentes, las cuales son aplicables a cualquier sector del mercado:

- **Ventaja o liderazgo en costes:** Las empresas que optan por una estrategia de liderazgo en costes se basan en suministrar un producto o servicio similar al de la competencia a un precio más bajo. Esto se puede lograr incurriendo en unos costes menores y más eficientes, lo cual se puede conseguir por diferentes fuentes como son: economías de escala, economías de aprendizaje, innovación en proceso, diseño mejorado del producto, costes de los factores, utilización correcta de la capacidad y eficiencia directiva (Guerras y Navas, 2007).
- **Ventaja en diferenciación:** Las empresas que optan por la estrategia en diferenciación, se basan en ofrecer un producto o servicio único y diferente a los existentes en el mercado. Este producto y/o servicio debe ser valorado por los consumidores, para que así éstos estén dispuestos a pagar un precio superior por el producto y/o servicio suministrado. Este hecho otorga una serie de características a la empresa que la posicionan en ventaja con respecto a sus competidores, la empresa

obtiene reputación, reconocimiento, prestigio y su marca es conocida y valorada (Guerras y Navas, 2007).

Según Porter (1985) ambas estrategias son mutuamente excluyentes y por lo tanto, la empresa debe decidir cuál de las dos va a seguir. Sin embargo, en la realidad no pasa esto, las empresas que opten por una estrategia de liderazgo en costes no pueden dejar totalmente de lado la diferenciación. Del mismo modo, las empresas que opten por una estrategia basada en la diferenciación no deben olvidar los costes, aunque no sean su prioridad (Wright, 1987; Calori y Ardisson, 1988).

### **3. Ventaja en diferenciación**

Las empresas que basan su estrategia empresarial en la diferenciación para conseguir obtener ventaja competitiva sobre sus rivales se centran en ofrecer un producto o servicio único que es valorado por los clientes, y por el cual el cliente está dispuesto a pagar un precio superior. Este producto o servicio se caracteriza por ser exclusivo, único y diferenciado. Al ofrecer un producto o servicio diferenciado, la empresa obtiene una elevada reputación, lo que le permite aplicar unos precios más elevados y conseguir la lealtad y fidelidad de sus clientes.

La diferenciación implica conocer al cliente y responder a sus necesidades. Según Peters (2005), la diferenciación implica la capacidad de respuesta total al cliente por parte de la empresa.

En general, la ventaja en diferenciación es más sostenible y difícil de imitar que el liderazgo en costes. Sin embargo, para mantener una ventaja basada en la diferenciación, una empresa ha de tener imaginación y creatividad, así como capacidad para innovar continuamente, y de esta manera no llegar a la estandarización del producto y/o servicio y que así sea imposible o muy difícil de imitar por la competencia (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

Según si la estrategia en diferenciación se centra en un mercado amplio o en un segmento específico, se puede hablar de dos tipos de diferenciación (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007):

- Diferenciación de base amplia: el producto y/o servicio satisface unas necesidades generales que tienen en común los clientes.
- Diferenciación de base especializada: la empresa lleva a cabo una segmentación de mercado, dividiéndolo en grupos de clientes homogéneos en sí y heterogéneos entre sí. Esta opción conlleva un mayor coste unitario, ya que la empresa ofrece un producto y/o servicio que satisface las necesidades específicas de cada segmento. Además es más arriesgada que la diferenciación centrada en el mercado, ya que los segmentos pueden cambiar y evolucionar con el paso del tiempo.

La diferenciación va más allá de las características físicas del producto y/o servicio. Las oportunidades de diferenciación pueden ser tanto tangibles como intangibles (Grant, 2006):

- Tangibles: características físicas u observables del producto y/o servicio que sean relevantes en la decisión del cliente: tamaño, color, peso,

diseño, materiales, forma, tecnología, rendimiento, sabor, durabilidad, seguridad, etc.

- Intangibles: las que proporciona el producto a través de su imagen: consideración social, emociones, psicología, status, exclusividad, marca...

Por otra parte, las empresas pueden obtener la ventaja en diferenciación mediante la utilización de distintas fuentes u oportunidades de diferenciación, que son las siguientes (Guerras y Navas, 2007; Calori y Ardisson, 1988):

- Características del producto
- Características del mercado
- Características de la empresa
- Otras variables:
  - El tiempo de respuesta a la demanda de los clientes
  - Atención a los criterios de responsabilidad social

A continuación analizamos y explicamos cada una de ellas.

### **3.1. Diferenciación basada en las características del producto**

Esta fuente de diferenciación se refiere a centrar la estrategia de diferenciación en las características tangibles del producto y/o servicio, tales como son el tamaño, el peso, el color, el diseño, el rendimiento, la tecnología o la durabilidad del producto y/o del servicio. Además, también son relevantes los complementos del producto y/o servicio, como los accesorios de éste, el servicio post-venta, o la rapidez de entrega. El producto y/o servicio debe poseer alguna característica adicional que lo distinga del producto estándar (Guerras y Navas, 2007).

Por ejemplo, Geox es una marca que se dedica a la comercialización de calzados, y éstos se diferencian principalmente por ser un producto distinto con unas características adicionales que lo diferencian de los demás calzados. Además, dichas características son valoradas por los consumidores. Otro ejemplo es la compañía PatekPhilippe, un taller relojero que ha utilizado la última tecnología para ofrecer relojes de alta gama. Cada uno de sus relojes posee su propia personalidad, y además ofrece servicios adicionales como la garantía de tener reparación de por vida.

### **3.2. Diferenciación basada en las características del mercado**

La fuente de diferenciación basada en las características del mercado surge por la diversidad de tipos de clientes que existe en el mercado, y para satisfacer la variedad de necesidades, gustos y costumbres o valores de cada uno de ellos. Se basa en la adaptación de la empresa a estas necesidades y gustos específicos y personales de cada cliente o de cada grupo de clientes, ajustándose a cada uno de ellos, y satisfaciéndolo con el tipo de producto o servicio que demanda (Guerras y Navas, 2007).

La moda y los productos de cosmética son ejemplos de ventaja en diferenciación a través de las características del mercado, ya que suministran un determinado producto para cada tipo de cliente, según las necesidades

específicas de cada uno. Por ejemplo, una marca de cosméticos ofrece un tipo de crema anti-arrugas para cada determinado tipo de piel. La conocida marca Coca-Cola también puede ser una empresa centrada en las características del mercado para su estrategia de diferenciación, ya que ofrece productos distintos para cada grupo de consumidores agrupados en un segmento.

### **3.3. Diferenciación basada en las características de la empresa**

En este caso, la estrategia en diferenciación está basada en las características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio, refiriéndose a la estrategia de negocios que siga la empresa, la forma de relacionarse con su entorno, su reputación, prestigio frente a los clientes y, ante todo, sus valores. Esta fuente de diferenciación se centra en las características intangibles, pero en este caso los intangibles están asociados a la empresa (Guerras y Navas, 2007).

Un claro ejemplo de esta fuente de diferenciación es la conocida empresa Apple, la cual posee una filosofía y unos valores peculiares que le hacen triunfar y diferenciarse de sus competidores.

### **3.4. Diferenciación basada en el tiempo de respuesta a la demanda de los clientes**

La estrategia de diferenciación basada en el tiempo de respuesta a la demanda de los clientes se refiere a la posibilidad de ofrecer un producto o prestar un servicio de forma inmediata a los clientes. Esto se puede conseguir a través de diversos medios, como la aceleración de las actividades de I+D, métodos de fabricación flexibles, horarios continuados de atención a los clientes, servicio a domicilio, entre otros. Esta estrategia requiere que las empresas utilicen unos sistemas tecnológicos avanzados (Guerras y Navas, 2007).

Para una empresa que sigue este tipo de estrategia, su principal fuente para obtener ventaja competitiva es el tiempo (Stalk y Hout, 1991). Se considera el tiempo como una fuente de diferenciación porque es un atributo adicional al producto o servicio principal, por el cual el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio.

En el grupo Inditex podemos observar que su principal ventaja competitiva es el tiempo de respuesta a la demanda de los clientes, ya que intenta satisfacer lo más rápido posible una demanda muy cambiante y lo consigue. Otras empresas que basan su estrategia en el tiempo de respuesta a la demanda son por ejemplo: servicios de transporte urgente, como es Seur; la prensa diaria; y los restaurantes que sirven a domicilio, como por ejemplo Telepizza.

### **3.5. Diferenciación basada en la atención a los criterios de responsabilidad social**

El mercado valora cada vez más la atención a los criterios de responsabilidad social por parte de la empresa. Existe un elevado número de clientes que opta por este tipo de empresas, y además están dispuestos a pagar un sobreprecio por el producto adquirido o el servicio disfrutado, solo por ser ecológico o

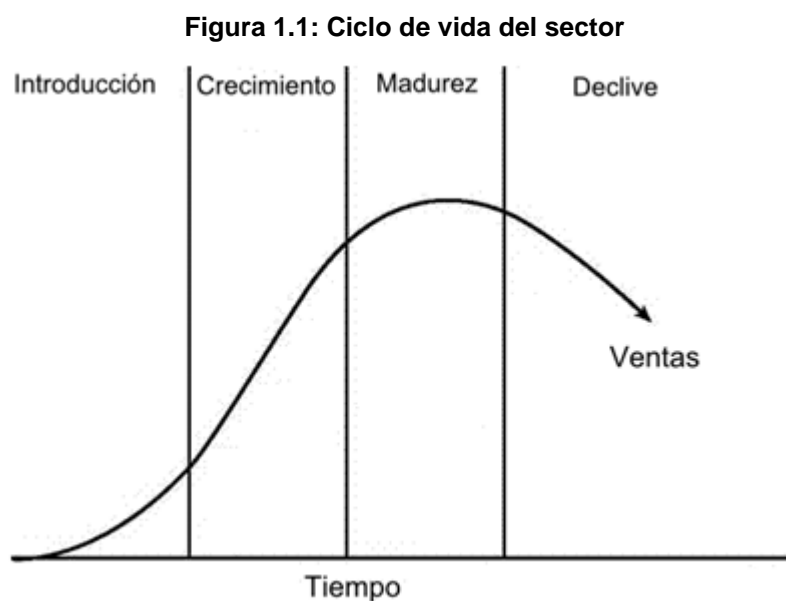
natural, o porque la empresa lleve a cabo su producción de forma responsable con la sociedad. Las empresas que siguen esta estrategia se caracterizan por ser respetuosas con los derechos humanos o el medioambiente, lo cual da una mayor confianza a los consumidores (Guerras y Navas, 2007).

El famoso restaurante de comida rápida McDonald's se ha vuelto una empresa responsable socialmente, incluso cambió su logotipo, que pasó de tener un fondo rojo a verde, para mostrar su compromiso con el medioambiente y dar una nueva imagen más ecológica y respetuosa con la naturaleza. Otra empresa socialmente responsable es Google, que se caracteriza tanto por el cuidado de las personas, como del entorno, de la sociedad y en especial de sus empleados. Según la revista Forbes es la mejor empresa para trabajar en el mundo.

#### **4. El modelo del ciclo de vida del sector y la ventaja en diferenciación**

Se puede decir que el ciclo de vida del sector es equivalente al ciclo de vida del producto. En ambos ciclos nos encontramos con etapas semejantes, ya que el sector depende del producto y/o servicio que se comercialice y se ofrezca en las empresas de ese sector determinado. Además cuando un producto o servicio se encuentra, por ejemplo, en la etapa de declive, el sector al que pertenece generalmente también se encontrará en esta etapa y normalmente desaparecerán al mismo tiempo (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

El ciclo de vida del sector y sus etapas se definen por los cambios en la tasa de crecimiento a lo largo del tiempo. Como se puede ver en la figura 1.1, dicha tasa de crecimiento suele describir una curva en forma de S, permitiendo distinguir cuatro fases o etapas que son: introducción, crecimiento, madurez y declive, las cuales describiremos posteriormente.



El modelo de ciclo de vida del sector se puede aplicar a cualquier sector, aunque la duración de las fases puede variar considerablemente de un sector a otro. Algunos sectores como los intensivos en tecnología mantienen las

características de un sector emergente. Otros sectores, especialmente los que atienden necesidades básicas se mantienen en la etapa de madurez una vez alcanzada. Es decir, no alcanzan el declive, ya que no pueden desaparecer. Una elevada disminución de las ventas en este tipo de sectores puede deberse a épocas de crisis, como pasa por ejemplo actualmente en el sector de la construcción que, debido a la actual crisis económica, se encuentra en declive, aunque sabemos que es imposible que desaparezca. Otros experimentan un rejuvenecimiento de su ciclo de vida como resultado de estrategias empresariales provocadas por innovaciones del producto o por el desarrollo de nuevos mercados y clientes para su producto (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

El modelo del ciclo de vida puede ayudar a las empresas de los distintos sectores a anticiparse a su porvenir y así tener un mayor éxito. Aunque puede ser peligroso porque, como hemos comentado anteriormente, no en todos los sectores el modelo de ciclo de vida es exactamente el mismo y, además, sólo se trata de un modelo que puede, o no, llevarse a cabo (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

Las diferentes etapas del ciclo de vida del sector conllevan estrategias empresariales diferentes, ya que los cambios en la estructura competitiva y las exigencias de los clientes tienen consecuencias importantes para los factores claves de éxito (Grant, 2006; Navas y Guerras, 2012).

A continuación pasamos a definir cada una de las etapas del modelo del ciclo de vida del sector, y a comentar cuál es la estrategia más adecuada en cada una de ellas.

#### **4.1. La fase de introducción**

En la fase de introducción se lleva a cabo el nacimiento del sector, que conlleva la creación de conocimiento que se materializa en nuevos productos y servicios, por lo que hay una amplia variedad de éstos. En esta etapa el crecimiento es lento, el producto o el servicio va penetrando en el mercado lentamente, ya que se trata de productos o servicios poco conocidos, ofertados por pocas empresas y con una baja demanda. El perfil del consumidor en este período es de personas con un elevado nivel de ingresos y que están orientadas a la innovación. Existe riesgo por la novedad tecnológica, ya que la tecnología del producto o servicio avanza rápidamente, y existen varias tecnologías que compiten entre sí, de manera que no hay ninguna tecnología dominante. Los costes y a su vez los precios de los productos o servicios son altos debido a la ausencia de las economías de escala y de aprendizaje. Además la calidad del producto o servicio es baja ya que acaba de ser introducido en el mercado. En esta fase, la competencia se centra en la innovación y las empresas fundamentalmente compiten por imponer su diseño como paradigma del diseño dominante (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

#### **4.2. La fase de crecimiento**

En la fase de crecimiento, el sector presenta una evolución, donde se da la difusión y el desarrollo del conocimiento. Nuevos competidores se unen al



mercado por lo que existe un incremento de la competencia tanto dentro del sector como entre las empresas del sector y las de otros sectores que puedan tener, por ejemplo, productos sustitutivos entre sí. También aumenta el aprendizaje de los compradores, por lo que se puede aumentar el volumen de producción y así aprovechar las economías de escala con el fin de obtener una considerable reducción de los costes. Por otra parte, el producto o servicio comienza a estandarizarse, lo cual lleva a una disminución del riesgo tecnológico, ya que emerge un diseño tecnológico dominante. El diseño tecnológico dominante es una configuración de componentes generalmente adoptada por todas las empresas y que define el aspecto, la funcionalidad, y la forma de producción del producto. El aumento de la estandarización conlleva un riesgo menor para los clientes y la posibilidad de adoptar métodos de producción a gran escala para lograr la reducción de los costes, como se ha expuesto con anterioridad. En esta etapa se pasa de la innovación del producto o servicio, es decir, cambios en el producto o servicio, a la innovación en proceso, es decir, mejora del proceso de producción para hacerlo más rápido mediante desarrollo e innovación tecnológica, siendo el mismo el producto o servicio. Como consecuencia de todo esto, en la etapa de crecimiento se produce un fuerte incremento de las ventas (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

#### **4.3. La fase de madurez**

En la etapa de madurez se produce una ralentización del crecimiento de las ventas que pasan a estar más estancadas porque la tasa de crecimiento es baja, o desaparece definitivamente. En esta etapa las empresas buscan la eficiencia en costes y compiten en precios. Por lo tanto, se pasa de utilizar la fuente en diferenciación al liderazgo en costes para lograr ventaja competitiva. Las nuevas exigencias de los clientes dan paso a una demanda de reposición. Al llegar la saturación, la demanda está madura para la sustitución que puede ser directa, donde se sustituyen productos viejos por nuevos, o indirecta, donde los nuevos clientes sustituyen a los antiguos. En esta etapa el sector se centra en la innovación estratégica. Por otro lado, se lleva a cabo una reestructuración de la industria donde se eliminan productos y fabricantes débiles (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

#### **4.4. La fase de declive**

En la fase de declive se produce una importante disminución de las ventas que finalmente conlleva a la desaparición del sector. Al declive se llega por un gran exceso de capacidad en cuanto a mano de obra, por lo que las estrategias perseguidas suelen estar inclinadas a una reducción de la capacidad productiva del sector. En esta etapa se da un incremento de la competencia internacional, que conllevan a una guerra de precios destructivos. También puede ser característica de esta etapa la aparición de otros sectores que ofrezcan productos sustitutivos. También se han de tener en cuenta las barreras de salida existentes en este sector, de las cuales dependerá que la desaparición sea más veloz o más pausada (Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

#### **4.5. Ciclo de vida del sector y estrategia de diferenciación**

En los sectores emergentes e intensivos en tecnología la principal estrategia a llevar a cabo por las empresas para obtener ventaja competitiva es la diferenciación, ya que existen muchas oportunidades de diferenciación. A medida que pasamos a la madurez, pasamos de la diferenciación al liderazgo en costes, pero para poder mantener la ventaja competitiva, la diferenciación sigue siendo clave y por este motivo las empresas no pueden olvidarse de ella. Mantener el liderazgo en costes es difícil, especialmente debido a la competencia internacional. La clave del éxito en los sectores maduros es alcanzar la eficiencia operativa, al tiempo que se mantiene la innovación y la capacidad de respuesta al cliente y el logro de ventajas competitivas. Esto requiere la implantación de estructuras y sistemas que permitan ajustar estos múltiples objetivos. La madurez no implica ausencia de cambio tecnológico, aunque se ve reducido. En esta etapa la diferenciación supone un reto para las empresas, ya que al estandarizarse el producto y aumentar el conocimiento por parte de los clientes y los competidores, las oportunidades de diferenciación se reducen, pero no se eliminan. La estandarización del producto suele conllevar un aumento de la diferenciación de los servicios complementarios (Grant, 2006; Calori y Ardisson, 1988).

Aunque el producto se encuentre muy estandarizado en la etapa de madurez, no se elimina el potencial de diferenciación, en este sentido la diferenciación no va dirigida directamente al producto, sino a los niveles de calidad, servicio, prestigio de la empresa e imagen de marca. (Guerras y Navas, 2012).

Bajo nuestra hipótesis, planteamos que la estrategia de diferenciación es importante en ambos tipos de sectores. Aunque las oportunidades de diferenciación disminuyen a medida que aumenta el grado de madurez, dicha estrategia sigue siendo posible en los sectores maduros. Sin embargo, las fuentes de diferenciación pueden cambiar según la etapa del ciclo de vida del sector. Para comprobar que se cumple el planteamiento expuesto, pasamos a analizar el caso de dos empresas: Geox, la cual compete en un sector maduro, y Apple, que compete en un sector intensivo en tecnología.

# CÁPITULO 2: METODOLOGÍA

## 1. Introducción

En este capítulo se va a proceder al desarrollo práctico y empírico del presente trabajo, en el cual se van a analizar las empresas Geox y Apple para obtener los objetivos planteados. Para ello este capítulo se va a dividir en dos apartados, uno para cada empresa. Una vez dentro de estos, comenzaremos introduciendo a la empresa determinada y explicando su historia brevemente. Posteriormente se pasará al análisis de la estrategia de la empresa para llegar a las conclusiones pertinentes.

## 2. Caso 1: Geox

### 2.1. Introducción

El Grupo Geox es una empresa italiana que opera principalmente en el calzado, aunque actualmente también es distribuidor de ropa. Es líder en Italia y la segunda marca a nivel internacional en el campo de estilo de vida casual. Su misión de innovación está especialmente orientada a la búsqueda de soluciones tecnológicas para garantizar la transpirabilidad e impermeabilidad de sus productos. Geox crea, produce, promueve y distribuye productos innovadores protegidos por patentes en todo el mundo y opera en la industria de la moda clásica, sport casual y de moda para hombre, mujeres y niños. El enfoque constante en la tecnología del producto, la transferencia de know-how en sectores complementarios al calzado, como por ejemplo el de la ropa, combinado con un desarrollo cuantitativo de la red de ventas a nivel internacional, son los puntos fuertes del gran éxito de la compañía.

La marca Geox proviene de una combinación de las palabras "geo", que significa tierra en griego, y se refiere a la tierra en la que todos caminamos; y la letra "x" que simboliza tecnología. El origen de este nombre destaca la vocación de una empresa que nace a partir de una idea revolucionaria y que ha hecho de la comodidad y el bienestar un negocio enfocado a la salud (Fernández, 2007).



### 2.2. La historia de Geox

En la década de los 90 Mario Moretti Polegato, nacido en Crocetta del Montello en el año 1952, creó el calzado transpirable y actualmente es presidente de Geox y accionista principal del Grupo.

Cuando Polegato obtuvo su licenciatura en Tecnología del Vino y de la Ley, estuvo trabajando en negocios familiares de vino y agrícola. Posteriormente, en los años 90, durante un viaje de negocios para promover los negocios de vino de la familia en una feria comercial, Mario Moretti Polegato se sintió molesto por tener los pies recalentados mientras daba un paseo. Entonces perforó con agujeros la suela de goma de sus zapatos para que



entrara el aire y los pies fueran transpirados. Se acaba de descubrir una manera sencilla y eficaz para que el exceso de calor de los zapatos desaparezca. Entonces al volver, desarrolló la idea en el taller de una pequeña empresa de calzado propiedad de la familia. Una vez que esta tecnología de la suela de goma que había inventado tuvo un lugar en el mercado, patentó el sistema de inmediato para crear el primer "zapato transpirable".

Como el de la zapatería era un campo absolutamente desconocido para él, aquel vinicultor de tercera generación trató de vender su idea a una empresa de calzado. Dedicó tres años a visitar a todos los grandes del sector, incluida la empresa española Kelme, ofreciéndoles su descubrimiento. Pero nadie se interesó por ellos. «Y yo quería a toda costa ver mi invento hecho realidad, así que decidí echarle valor y ponerme yo mismo a fabricar aquel nuevo tipo de zapatos», explica Mario Moretti Polegato. Entonces, después de haber pasado el período de pruebas para una línea de calzado infantil, Polegato comienza la gran producción de zapatos en el año 1995 bajo la marca Geox, fue entonces cuando la compañía se puso en marcha. Ese mismo año, mejoró la patente original y amplió la gama de productos para los hombres y el calzado de la mujer.

El rápido crecimiento de la compañía y su constante inversión en innovación, la llevó al descubrimiento de nuevas tecnologías y productos. Con la continua investigación de la transpiración del cuerpo humano, el laboratorio del grupo tuvo la idea de aplicar sus patentes a la ropa también, y así fue como introdujo el Grupo Geox la ropa transpirable al mercado en el año 1999.

En el año 2000, ya en el siglo XXI, tras su éxito en Italia, Geox decide traspasar las fronteras nacionales y distribuir sus productos en el mercado internacional. Poco más tarde, todas las capitales del mundo cuentan con al menos una tienda Geox en sus calles principales y el "zapato respirable" registra excelentes resultados de ventas. La compañía con sede en Montebelluna pasará a la historia como una de las industrias italianas de mayor éxito.

La innovación continúa en el año 2001 y el Grupo Geox inventa y patenta una nueva tecnología para pies sanos, utilizando esta vez cuero para la suela de los zapatos. Después de revolucionar el mercado con esta nueva patente, se crea una nueva novedad el cuero resistente al agua. Y de esta forma, la gama de productos Geox se expande aún más. La fortaleza de sus cualidades innovadoras y la evolución constante de su diseño se encuentra en cada una de sus colecciones.

Geox comienza a cotizar en la Bolsa de Milán el 1 de diciembre de 2004 con notable éxito. El Grupo de calzado con sede en Montebelluna puede presumir de un envidiable récord de crecimiento: las ventas de hasta un 30% cada año, millones de pares de zapatos fabricados y vendidos en cada estación del año, e indicadores de rentabilidad de gama alta.

El 16 de noviembre de 2005 Geox inaugura su megastore en la avenida Madison con la calle 57 en la ciudad de Nueva York. Se abre una de las tiendas Geox más grandes del mundo. La decoración interior dice mucho de la búsqueda tecnológica que constituye "el zapato respirable".

Después de revolucionar el mercado del calzado urbano con la primera suela de zapato que "respira", Geox se encamina hacia el desarrollo de su nueva

misión: garantizar también la máxima transpirabilidad del calzado deportivo. Después de cuatro años de investigación en sus laboratorios corporativos, el Grupo Geox presenta su nuevo sistema de patente NET, un atributo tecnológico que se aplica a una nueva línea de calzado deportivo que controlará el sudor producido por la planta del pie durante la realización de actividad física intensa.

El 25 de febrero de 2010, Geox abre el "Edificio Breathing" en Milán, su diseño más innovador. Esta apertura marca un momento histórico para Geox, no sólo porque representa la mayor tienda del Grupo en el mundo, sino también porque el edificio elegido como sede de este proyecto expresa perfectamente y hace hincapié en los valores de la compañía. En el exterior, la fachada del edificio cuenta con un tablero de ajedrez inmensa, en constante movimiento, tonos que traen el "Edificio Breathing" a la vida. Al mismo tiempo, proporcionan una importante función de aire acondicionado, permitiendo la reducción de los niveles de consumo de energía del edificio. Por lo tanto podemos decir que la construcción de respiración es el lugar perfecto para los zapatos y la ropa "que respiran" (Hernández, 2007; Fernández, 2007).

### 2.3. Productos de la marca Geox

Geox es una marca con productos para toda la familia, desde los adultos hasta los jóvenes y niños, en todos los casos, tanto masculinos como femeninos. La compañía, de hecho, ofrece tres tipos diferentes de productos que dependen del consumidor: las mujeres, los hombres y los niños. Esto, se subdivide en tres áreas de productos:

- Productos clásicos, con diseño elegante y tradicional.
- Productos causales, muy ponibles y versátiles.
- Los productos de moda que ofrecen las últimas tendencias.

Concretamente, los calzados de la marca Geox están formados por los siguientes inventos patentados:

- El zapato que respira: posee una suela de goma perforada.
- El zapato con una suela de cuero impermeable, el cuero empleado es totalmente resistente al agua e impide que los pies se mojen, por ejemplo en caso de lluvia.

Si unimos las dos patentes anteriores, obtenemos un zapato que es impermeable y además transpira. Zapatos con la suela de goma perforada y dotados de una pequeña membrana impermeable que, aunque impiden la entrada de agua al interior, permiten sin embargo que la transpiración producida por los pies sea expulsada al exterior. Todo ello, basándose en un sencillo principio físico: las gotas de sudor son 15 veces más pequeñas que las del agua.



Todos los productos cuentan con el estilo propio de Geox: italiano y transpirable, una mezcla única de la moda y la funcionalidad.

La empresa Geox se dedica principalmente a la fabricación y venta de calzados, y por lo cual es conocida; sin embargo, también está presente en otros sectores como es el de la ropa y el de los accesorios.

En la página web de Geox <sup>(2)</sup> podemos ver que sus productos están distinguidos en las siguientes secciones: mujer, hombre, niño y niña. Dentro de cada una de estas secciones podemos encontrar todos los productos que Geox ofrece para cada grupo de clientes. En la sección de señora y en la de caballero podemos encontrar ropa, zapatos y accesorios, mientras que en las secciones de niño y niña solo encontramos ropa y calzados.

A continuación, vamos a realizar una comparativa de los precios de los productos de la marca Geox con los de otras marcas con el fin de conocer cuál es el sobreprecio que cobra Geox por incorporar una serie de características adicionales a sus productos, como son la impermeabilidad y la transpirabilidad que presentan las suelas de sus zapatos.

Para llevar a cabo dicha comparación hemos seleccionado productos que aparentemente poseen similares características y funcionalidad que los productos de la marca Geox, pero se diferencian de éstos en que no poseen las características adicionales que aportan la exclusividad a esta marca y le permiten ofrecer sus productos a un precio más elevado que los demás. Para ello hemos elaborado un cuadro comparativo, en el que se pueden observar las diferencias y similitudes de los productos seleccionados, además de la marca a la que pertenecen y el precio al que lo pueden comprar los clientes, para así poder compararlos y averiguar, finalmente, el mencionado sobreprecio de la marca Geox. De este modo podemos evaluar en cierta medida si la empresa obtiene una rentabilidad superior a la media comercializando estos productos tan exclusivos y conocidos en la industria de los calzados.

Como referencia para la elaboración de esta tabla comparativa hemos utilizado la página web de venta online “[www.zalando.es](http://www.zalando.es)”. Zalando es una tienda alemana de moda online, la cual se ha dado a conocer actualmente anunciando sus servicios en televisión obteniendo un notable éxito debido a los servicios complementarios que tiene disponibles, como el envío y devoluciones gratuitos por la compra de cualquier producto a través de su página web. Zalando se dedica a la venta online de ropa y calzado de una gran variedad de marcas, como por ejemplo las que hemos seleccionado para elaborar el cuadro comparativo que exponemos a continuación:

(2) Fuente: [www.geox.com](http://www.geox.com)

Tabla 2.1: Comparación de zapatos de caballero

Modelo del calzado	Fotografía	Marca	Detalles del producto	Precio (IVA incluido)
Geox U IDOL – Zapatillas caballero– azul		Geox	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla de cuero</li> <li>- Interior de tela</li> <li>- Cierre: cordones</li> <li>- Puntera redonda</li> <li>- Suela: fibra sintética respirable e impermeable</li> <li>- Exterior: piel y tela</li> </ul>	84,95 €
YOUR TURN Zapatillas caballero – azul		Yourturn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla de tela</li> <li>- Interior de tela</li> <li>- Cierre: cordones</li> <li>- Puntera redonda</li> <li>- Suela: fibra sintética</li> <li>- Exterior: piel y tela</li> </ul>	29,95 €
Victoria Shoes INGLESA – Zapatillas Bajas caballero – azul		Victoria Shoes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla de tela</li> <li>- Interior de tela</li> <li>- Cierre: cordones</li> <li>- Puntera redonda</li> <li>- Suela goma antirroce</li> <li>- Exterior: tela</li> </ul>	26,95 €
Gioseppo MALEBO - Zapatillas caballero – azul		Gioseppo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla de tela</li> <li>- Interior de tela</li> <li>- Cierre: cordones</li> <li>- Puntera redonda</li> <li>- Suela: fibra sintética</li> <li>- Exterior: tela</li> </ul>	29,95 €

Fuente: [www.zalando.es](http://www.zalando.es)

Tabla 2.2: Comparación de zapatos de señora

Modelo del calzado	Fotografía	Marca	Detalles del producto	Precio (IVA incluido)
Geox LOLA - Bailarinas señora – negro		Geox	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla de cuero</li> <li>- Interior de piel</li> <li>- Detalle: lazos</li> <li>- Puntera redonda</li> <li>- Suela: fibra sintética respirable e impermeable</li> <li>- Exterior: piel</li> </ul>	99,95 €
Gioseppo MAZAGON - Bailarinas señora – dorado		Gioseppo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla: fibra sintética</li> <li>- Interior: fibra sint.</li> <li>- Detalle: lazos</li> <li>- Puntera redonda</li> <li>- Suela: fibra sintet.</li> <li>- Exterior: fibra sint.</li> </ul>	17,95 €
Anna Field Bailarinas señora - rojo		Anna Field	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla: fibra sintética</li> <li>- Interior: fibra sint.</li> <li>- Detalle: lazos</li> <li>- Puntera redonda</li> <li>- Suela: fibra sintet.</li> <li>- Exterior: fibra sint.</li> </ul>	19,95 €

Fuente: [www.zalando.es](http://www.zalando.es)

Como podemos ver en estas tablas comparativas, los precios de Geox son muy superiores a los de las otras marcas. Concretamente, en el caso de las zapatillas de caballeros, podemos observar que las de la marca Geox tienen un precio de 85 € aproximadamente mientras que el precio de las zapatillas de caballeros de varios sus competidores como, Gioseppo, Victoria Shoes y YourTurn, ronda los 30 €, lo que supone que Geox cobra a sus clientes un sobrepeso de unos 55 € aproximadamente por ofrecer un producto exclusivo dotado de una serie de características adicionales explicadas previamente. Por



otra parte, las bailarinas de señora de la marca Geox tienen un precio de unos 100 €, mientras que las demás marcas, como son Gioseppo y Anna Field, ofrecen sus bailarinas a unos precios que se aproximan a los 20 €. Esto significa que en este caso Geox cobra a sus clientes un sobreprecio de 80 € por ofrecer un calzado único y diferenciado.

En conclusión, podemos comprobar que Geox obtiene una elevada rentabilidad con la venta de sus productos diferenciados, ya que el sobreprecio que cobra por su exclusividad le permite obtener beneficios a pesar de tener un proceso de fabricación costoso y una importante inversión en I+D.

#### **2.4. Estrategia competitiva seguida por Geox**

La clave del éxito de Geox es sencilla y no se limita a haber revolucionado con una innovadora membrana impermeable pero transpirable en el tecnológicamente inactivo mundo de la zapatería. Además, y lejos de oler a ortopedia, sus zapatos derrochan creatividad y diseño. La tecnología ha sido unida a la moda, aunque para el Grupo tiene prioridad la tecnología, por ello su publicidad muestra primero la suela perforada que permite que el pie respire y luego el producto en sí. Geox se apoya tanto en la tecnología, que el 3% de sus ingresos los destina a investigación. Aparte de la membrana transpirable que la ha hecho famosa, la compañía ya tiene patentadas 35 nuevas tecnologías relacionadas con los zapatos.

La marca Geox utiliza la estrategia en diferenciación para obtener ventaja competitiva sobre sus competidores. Para llevar a cabo la diferenciación se basa en la fuente de diferenciación basada en las características del producto, ya que se centra en las características tangibles del producto, en este caso de los zapatos, tales como son el tamaño, el peso, el color, el diseño, el rendimiento, la tecnología o la durabilidad del producto. Los productos de la marca Geox poseen características adicionales que los distinguen de los demás calzados, como es la impermeabilidad y la transpirabilidad que presentan las suelas de sus zapatos, características únicas e inventadas por Polegato, el presidente de la empresa Geox, que además posee registradas las patentes de estas innovaciones que introdujo.

Como hemos explicado con anterioridad, el Grupo Geox opera principalmente en el sector del calzado, el cual se considera un sector maduro, según el modelo del ciclo de vida del sector. Este modelo, como hemos visto en el capítulo teórico, expone que los sectores que se encuentran en la etapa de madurez compiten generalmente en costes y precios, es decir siguen el liderazgo en costes como estrategia competitiva para obtener ventaja competitiva sobre sus rivales, dejando de lado la diferenciación y la innovación en los productos o servicios, pasando a optar por una innovación estratégica. Sin embargo, Geox sigue una estrategia en diferenciación, en concreto, utiliza la fuente de diferenciación basada en las características del producto, lo cual no es lo adecuado según el modelo del ciclo de vida. Además la empresa realiza investigaciones e innova continuamente los modelos de sus productos registrando patentes nuevas, es decir, su innovación no ha pasado a ser estratégica, sino que sigue innovando en sus productos intentado mejorarlos cada día. Por ejemplo, el día 5 de marzo de 2012, la empresa realiza el registro

de la patente para el calzado permeable al vapor con acción transpiratoria mejorada <sup>(3)</sup>.

Por lo tanto, en este caso podemos observar que el modelo del ciclo de vida del sector es limitado y no siempre se cumple, ya que no todas las empresas pertenecientes a un mismo sector siguen la misma estrategia competitiva para obtener rentabilidad y ventaja competitiva. El modelo del ciclo de vida del sector sirve para explicar la estrategia de los sectores en un ámbito general, pero al estudiar empresas en concreto podemos comprobar que no es totalmente exacto, ya que existen excepciones como en el caso de Geox, que a pesar de no adecuar su estrategia a lo que expone el modelo del ciclo de vida del sector, es una empresa exitosa que obtiene rentabilidad con su actividad productiva, como hemos comprobado en el apartado anterior, y que aún situándose en un sector maduro, es una marca diferenciada que ofrece productos exclusivos, y lo más importante de esto es que los clientes valoran esta exclusividad y están dispuestos a pagar el sobreprecio al que se ofertan los productos de Geox. Por otra parte, a pesar de la etapa de crisis económica que estamos viviendo actualmente, la empresa sigue presente en el mercado y no ha cambiado ni reorientado su estrategia inclinándose hacia el liderazgo en costes como se han visto obligadas a hacer otras empresas.

Con el caso de Geox se puede comprobar que se cumple la hipótesis planteada, en la que exponíamos que la estrategia de diferenciación es posible en sectores maduros, como lo es la industria del calzado.

(3) [patentados.com/invento/calzado-permeable-al-vapor-accion-transpiratoria-mejorada.html](http://patentados.com/invento/calzado-permeable-al-vapor-accion-transpiratoria-mejorada.html)

### 3. Caso 2: AppleComputer

#### 3.1. Introducción

Apple es una empresa multinacional estadounidense, cuya sede principal se encuentra en Cupertino (California). Esta compañía se dedica al desarrollo de software y de hardware. Apple diseña y crea los modelos de iPod e iTunes, los ordenadores portátiles y de sobremesa Mac, el sistema operativo OSX y los revolucionarios iPhone e iPad <sup>(4)</sup>.



La imagen por la que se conoce a la compañía es la clásica manzana con un mordisco a la derecha, la cual da nombre a la marca. Los detalles respecto a este logotipo son historias en las que la realidad y la leyenda se entremezclan sin que esté muy claro realmente su origen. A lo largo de su historia, el logotipo de Apple ha variado una gran cantidad de veces de color, pero la forma se ha mantenido casi intacta desde sus comienzos. Actualmente el color del logo es gris, imagen con la que se pretende dar a los productos de la compañía un aspecto más serio y profesional (Ibáñez, 2011; ABC, 2011).

«Think Different» es el lema de la compañía, creado por Ken Segall, con el que consiguió llevar a Apple a lo más alto en los momentos en que la empresa se tambaleaba. Además, Segall junto con su equipo creativo fueron quienes tuvieron la idea de utilizar la “i” de inteligencia e imaginación para dar nombre a algunos de sus productos estrella, como por ejemplo el iMac o el iPhone (Zamora, 2012).

#### 3.2. La historia de Apple

La historia de esta exitosa empresa comienza en el mes de abril del año 1976, cuando nace la compañía Apple Computer con 1.300 dólares que fueron aportados por sus fundadores Steve Jobs y Steve Wozniak, dos jóvenes que habían abandonado sus estudios. Al genio de Wozniak se le unió la visión empresarial de Steve Jobs, y crearon un grupo perfecto. Fue entonces cuando crearon su primer producto, llamado Apple I, construido en madera y con una placa de circuitos.



En diciembre de 1980 Apple sale a la bolsa con 4,6 millones de acciones. El precio de las acciones creció un 32% en el primer día de cotización, consiguiendo de esta forma la compañía un valor de mercado de 1.800 millones de dólares.

Poco después, en el año 1984 Apple lanza el ordenador personal de Macintosh.

En 1985 John Sculley, presidente de la compañía, asume el control después de que la directiva realizase una reestructuración que desembocó en la salida de Jobs de Apple.

(4) Fuente: [www.apple.com](http://www.apple.com)

En diciembre de 1996 la empresa Apple compra NeXT, una compañía de software creada por Jobs tras su salida de la compañía. Este hecho hizo que el cofundador volviera a la compañía como consejero especial. Apple aplica el sistema operativo de NeXT al Mac OS X.

En julio del año 1997, Gil Amelio, presidente y director ejecutivo de la compañía, es sustituido por el consejo debido a una serie de severas pérdidas financieras. Entonces Jobs, que acababa de volver a la empresa, fue nombrado jefe ejecutivo de Apple.



Un nuevo producto es lanzado al mercado en el año 1998, el ordenador conocido como iMac.

Con la entrada del nuevo siglo, en octubre del año 2001, Apple lanza el iPod, un reproductor de música digital.

En septiembre de 2004, Steve Jobs vuelve al trabajo, tras revelar en agosto que había superado una intervención quirúrgica para tratar un cáncer de páncreas.

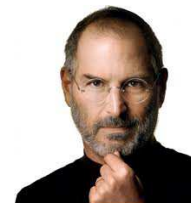
Como prueba del éxito obtenido por Steve Jobs en su segunda etapa al frente de Apple, la revista estadounidense Fortune le nombró en 2007 el empresario más influyente del mundo al encabezar la lista de los hombres más poderosos del mundo empresarial (Guerras y Navas, 2007).

En junio de 2007, Apple lanza el iPhone, lo que conllevó a la primera introducción de la compañía en el mercado de la telefonía móvil.

Un año más tarde, concretamente el 9 de junio de 2008, se intensifican las especulaciones sobre el estado de salud de Jobs tras aparecer en un acto de Apple visiblemente pálido y desmejorado. Meses más tarde Jobs niega los rumores sobre su salud durante el discurso de apertura del MacWorld show. Sin embargo, en junio de 2009 Jobs, que aún se encuentra recuperándose del cáncer, anuncia que se tomará un descanso médico de 6 meses. Antes de lo previsto Jobs vuelve a su cargo en la empresa, tras haber recibido un trasplante de hígado. A finales de este año, Jobs presenta la renovación del servicio de música de iTunes.

El 3 de abril de 2010, Apple lanza el iPad, el cual vende 4,2 millones de unidades en los primeros tres meses tras su salida al mercado a finales de septiembre del mismo año. Con el lanzamiento del iPad la empresa revolucionó el mercado.

A principios del año 2011 la compañía reconoce que Steve Jobs se marcha por cuestiones médicas pero afirma que continuará como jefe ejecutivo y se mantendrá involucrado en las principales decisiones estratégicas que se deban llevar a cabo. En agosto de ese año Steve Jobs se despide de sus empleados y de la comunidad Apple y abandona su puesto de CEO (director ejecutivo) de la empresa. Finalmente en octubre de 2011 Jobs muere a los 56 años de edad, dejando a la empresa en una excelente posición (Alameda y Espigares, 2011).



### **3.3. Productos de la marca Apple**




Apple es una compañía que se encuentra en un sector intensivo en tecnología, ya que continuamente renueva y mejora sus productos e incluso innova introduciendo nuevos aparatos al mercado. Los productos de Apple son únicos, con características exclusivas y adicionales, lo cual le hace diferenciarse de los demás. La mayoría de las compañías pertenecientes a este sector, intentan igualarla e incluso copiarla, según Ken Segall, ya que es el líder del sector.

Apple ofrece ordenadores tanto portátiles como sobremesas, teléfonos móviles inteligentes, dispositivos para escuchar música, tabletas, libros electrónicos, etc. Por otra parte también crea y vende aplicaciones, exclusivas e ideadas para sus productos. Además ofrece servicios adicionales, como por ejemplo el servicio de soporte.

Los productos de Apple se pueden clasificar de la siguiente forma, que es como lo hace la empresa en su página web oficial: Mac, iPod, iPhone, iPad, iTunes.

A continuación, vamos a proceder a realizar una comparativa de los precios de algunos de los productos de la marca Apple con los de otras marcas con el fin de conocer cuál es el sobreprecio que incorpora Apple a sus productos por el hecho de ser una empresa diferenciada por sus valores y su filosofía. Queremos conocer el sobreprecio que cobra Apple para conocer el éxito de la empresa y saber si obtiene ventaja competitiva sobre sus rivales centrandolo su estrategia competitiva en la diferenciación basada en las características de la empresa. Para realizar dicha comparación hemos elaborado una tabla comparativa, que se expone a continuación, donde podemos observar, en primer lugar, el tipo de producto del que se trata, y, por otro lado, las principales características de los productos, una fotografía de cada uno de ellos, la marca a la que pertenecen y su precio de venta. Para la elaboración esta tabla hemos tomado como referencia la tienda online de Apple y la de Media Markt, una tienda que se dedica a la venta de productos de informática y últimas tecnologías. Para delimitar este análisis, hemos decidido seleccionar los productos más usuales entre los consumidores, como son los portátiles y los teléfonos móviles inteligentes. Las marcas seleccionadas para ser comparadas con Apple son: HP y Toshiba para los ordenadores portátiles, y Samsung y HTC para los teléfonos móviles inteligentes.

Tabla 2.3: Comparación de portátiles

Tipo de producto	Fotografía	Marca	Detalles del producto	Precio (IVA incluido)
Ordenador Portátil - Apple MD104Y/A MacBookPro 15" QuadCorei7-3720QM		Apple	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pantalla 15,4"</li> <li>- S. Operativo: Mac OS X Mountain Lion</li> <li>- Bluetooth</li> <li>- Webcam FaceTime HD</li> <li>- Disco duro: 750GB</li> <li>- RAM: 8GB</li> <li>-Peso: 2,56 Kg</li> </ul>	2049 €
Ordenador Portátil - HP PavilionG6-2221ES		HP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pantalla 15,6"</li> <li>- Sistema Operativo: Windows 8</li> <li>- Bluetooth</li> <li>- Webcam HD</li> <li>- Disco duro: 500GB</li> <li>- RAM: 4GB</li> <li>-Peso: 2,4 Kg</li> </ul>	499 €
Ordenador Portátil - Toshiba C855-254		Toshiba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pantalla 15,6"</li> <li>- Sistema Operativo: Windows 8</li> <li>- Bluetooth</li> <li>- Webcam HD con micrófono integrado</li> <li>- Disco duro: 500GB</li> <li>- RAM: 4GB</li> <li>-Peso: 2,3 Kg</li> </ul>	499 €

Fuentes: tiendas.mediamarkt.es, store.apple.com

Tabla 2.4: Comparación de móviles

Tipo de producto	Fotografía	Marca	Detalles del producto	Precio (IVA incluido)
iPhone 5		Apple	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara iSight</li> <li>- Dimensiones mm.: 124 x 58 x 7,6</li> <li>- Peso: 112 gramos</li> <li>- Sistema Operativo: iOS 6</li> <li>- Pantalla retina 4"</li> </ul>	869 €
Samsung GalaxyS4		Samsung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara 13 MP</li> <li>- Dimensiones mm.: 136.6 x 69.8 x 7.9</li> <li>- Peso: 130 gramos</li> <li>- Sistema Operativo: Android</li> <li>- Pantalla 5"</li> </ul>	699 €
Smartphone HTCOne x		HTC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara 8 MP</li> <li>- Dimensiones mm.: 134,36 x 69,9 x 8,9</li> <li>- Peso: 130 gramos</li> <li>- Sistema Operativo: Android</li> <li>- Pantalla 4,7"</li> </ul>	499 €

Fuente: tiendas.mediamarkt.es, store.apple.com

Como podemos ver, los productos Apple tienen incorporado un sobreprecio bastante importante y considerable con respecto a los productos de las otras marcas seleccionadas, a pesar de tratarse de productos de similares características a los de sus competidores. En concreto, el portátil de Apple tiene un precio de unos 2000 €, mientras que los precios de los portátiles de los competidores seleccionados, que son HP y Toshiba, tienen un precio aproximado de 500€, lo cual supone que Apple cobra un sobreprecio de unos 1500 € en este caso, es decir, los portátiles de Apple cuestan tres veces más que los de sus rivales. Por otra parte, el iPhone 5 tiene un precio de 869 €, mientras que los Smartphone de sus competidores son considerablemente menores, en concreto 699 € el Samsung GalaxyS4 y, aún más barato, 499 € el HTCOne x. Apple se puede permitir el lujo de ofrecer estos precios por su

elevada reputación y el prestigio de su marca, y además cuenta con la confianza y valoración por parte de sus clientes. Según el periódico Expansión, Samsung reta continuamente a Apple, por ejemplo con la introducción al mercado del nuevo GalaxyS4. Aunque aún no ha logrado superar a la compañía, cada vez está más cerca y le hace más competencia realizando una importante inversión en publicidad y ofertando una cartera de productos bastante más amplia (Prieto, 2013).

### **3.4. Estrategia competitiva seguida por Apple**

Los productos de Apple son únicos, con características exclusivas y adicionales, lo cual permite a la empresa diferenciarse de las demás.

Sin embargo, los principales aspectos que otorgan diferenciación a la compañía son sus propios valores y su filosofía, es decir, se diferencia de la competencia por sus aspectos intangibles. Apple establece su estrategia competitiva en la diferenciación basada en las características de la empresa, ya que se diferencia de sus competidores por las características de la propia empresa, es decir, su estrategia de negocios, la forma de relacionarse con su entorno, su reputación, el prestigio que posee frente a los clientes y, sobretodo, sus valores. La filosofía por la que se caracteriza Apple en el mercado en su mayor parte fue influida por Steve Jobs, el fundador del grupo.

El principal aspecto que destaca en la peculiar filosofía de Apple es el control absoluto que tiene de todos los detalles del proceso de producción de todos sus productos. En la App Store, que es una tienda online, perteneciente a Apple, desde la cual se pueden comprar las aplicaciones que ofrece la empresa, también existen unas normas muy estrictas y un gran control, por lo que no existen intermediarios. Por otra parte, Apple nunca desvela los detalles de un proyecto hasta que éste no está terminado. Otras compañías, como por ejemplo Google, sacan al mercado sus productos al mercado sin estar acabados para que sean probados. Otro aspecto importante, es el talento de sus trabajadores, Apple selecciona y contrata a los ingenieros mejor cualificados, además sus equipos de trabajo son más reducidos y más comprometidos y motivados que en las demás compañías, esto permite que exista una estrecha colaboración entre los distintos departamentos y una gran flexibilidad de los mismos. Por último, cabe destacar, la anticipación de la empresa a los acontecimientos, pensando en el futuro a largo plazo.

La estrategia corporativa de Apple se basa en fabricación de un hardware y software de un único servidor, atiende a los detalles de diseño, y posee unos clientes potenciales que le permite posicionarse en un segmento del mercado inmensamente rentable. Apple se encarga tanto del sistema de operación como del hardware con el que funciona, lo que le permite tener el control total sobre la variedad y tipos de hardware de Macintosh, el cual minimiza los soportes técnicos personalizados y garantiza que cada usuario de Macintosh tenga la misma plataforma de hardware. La compañía aplica esta estrategia a todos los productos que ofrece (Davidson, sfe).

(5) Sin Fecha de Edición (sfe). Esta abreviatura se refiere a que el artículo citado no tiene fecha de edición.



La compañía Apple, como se ha explicado anteriormente, pertenece al sector de las nuevas tecnologías, el cual se considera un sector intensivo en tecnología, según el modelo del ciclo de vida del sector. En este tipo de sectores, la estrategia más apropiada es la diferenciación, ya que poseen las características propias de los sectores emergentes. Por lo tanto Apple se adecua a esto, ya que centra su estrategia competitiva en la diferenciación basada en las características de la empresa. Además, Apple, reconocida como una de las compañías tecnológicas más innovadoras, destaca por ser precisamente una de las que menos reinvierten en investigación y desarrollo. Aunque en menor medida que algunos de sus competidores, realiza constantemente innovación de sus productos, en cuanto a diseño y tecnología, introduciendo en los nuevos modelos de sus productos que saca al mercado nuevas características exclusivas. La compañía de la manzana ha duplicado el presupuesto dedicado a esta área en tan solo dos años, y de los 782 millones que gastó en el año 2007, el año del lanzamiento del iPhone original, han pasado a destinar 2.428 millones en 2011. Pero, la tasa de crecimiento del presupuesto de I+D no se aproxima al disparo de las ventas que registran trimestre tras trimestre, año tras año. Durante el segundo trimestre de 2012 Apple invirtió 851 millones en I+D constituyen un 7,25 % de los 11.600 millones de dólares de beneficios que obtuvo en ese mismo período, y, por el contrario, Google destinó un 42,5 % de sus beneficios registrados en ese mismo trimestre (Michán, 2012).

En conclusión, en el caso de Apple podemos comprobar que se cumple la teoría explicada según el modelo del ciclo de vida del sector, en la que se plantea que en los sectores intensivos en tecnología la principal estrategia a llevar a cabo por las empresas para obtener ventaja competitiva es la diferenciación, debido a que existe una gran cantidad de oportunidades de diferenciación. En concreto, Apple, a pesar de ofrecer unos productos innovadores y dotados de características exclusivas, se caracteriza principalmente por la diferenciación basada en las características de la propia empresa. Debido al reconocimiento y la reputación de su marca, es una empresa exitosa que obtiene una elevada rentabilidad gracias al sobrepeso que cobra por sus productos, el cual es aceptado por parte de los consumidores. Apple es una marca emocional, lo cual es posible gracias a la lealtad y fidelidad que muestran sus clientes (Prieto, 2013). Por otra parte, a pesar de la etapa de crisis financiera en la que nos encontramos actualmente ha continuado siendo una marca exitosa y diferenciada, e introduciendo nuevos productos con características avanzadas e innovadoras. Además, sus beneficios no se han visto afectados, como ha ocurrido con otras empresas del sector, las cuales se han visto obligadas a prestar una mayor atención a los costes e innovar menos en sus productos, inclinando su estrategia competitiva hacia el liderazgo en costes.



## CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Tras realizar los estudios pertinentes en el apartado anterior obtenemos una serie de conclusiones, mediante las cuales pretendemos llegar a los objetivos expuestos inicialmente.

El principal objetivo que se pretendía alcanzar con este análisis era evaluar si la estrategia de diferenciación varía en función de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el sector en el que compiten las empresas diferenciadas. En concreto, el principal propósito expuesto era ver si existen diferencias en las fuentes de diferenciación utilizadas en las diferentes etapas del modelo del ciclo de vida del sector.

Una vez definidas cuales son las estrategias adecuadas en cada etapa del modelo del ciclo de vida del sector según Grant (2004) y Guerras y Navas (2006), y prestando principal atención a la estrategia de diferenciación, pasamos a analizar las fuentes de diferenciación que utilizan las empresas Geox, la cual compite principalmente en el sector del calzado, y Apple, que compite en el sector de las nuevas tecnologías. El fin de este análisis era conocer si estas empresas llevan a cabo una estrategia adecuada a la etapa del ciclo de vida del sector en la que se encuentran los sectores citados.

En primer lugar, en el caso de la compañía Geox, hemos llegado a la conclusión de que basa su estrategia competitiva en la fuente de diferenciación basada en las características del producto, la cual consiste, como ya hemos explicado, en dotar a sus productos o servicios con unas características únicas y adicionales, diferenciándolos de los productos o servicios de sus competidores y haciendo que éstos sean exclusivos y valorados por los consumidores. Además, hemos podido comprobar que gracias a esta estrategia, Geox es una empresa exitosa que tiene ventaja competitiva sobre sus rivales. Sin embargo, según el modelo del ciclo de vida del sector, no es propio que las empresas que compiten en sectores maduros, como lo es la industria del calzado, lleven a cabo una estrategia de diferenciación para obtener ventaja competitiva sobre sus rivales, según este modelo en los sectores maduros, las empresas dejan de lado la diferenciación para pasar a basar su estrategia en el liderazgo en costes. Sin embargo, no ocurre esto en el caso de Geox. Esta empresa además de diferenciarse por las características exclusivas de sus zapatos, como son la transpirabilidad y la impermeabilidad, realiza investigaciones continuamente para mejorar sus productos y para intentar innovar introduciendo nuevas características a sus productos o introduciéndose en otros mercados, como el de la ropa. Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que en la práctica no siempre se cumplen las teorías, como ocurre en este caso, que la empresa Geox se diferencia notablemente del resto de sus competidores a pesar de encontrarse en un sector maduro.

En el caso de la compañía Apple Computer, hemos llegado a la conclusión de que la empresa centra su estrategia competitiva en la fuente de diferenciación basada en las características de la propia empresa para alcanzar ventaja competitiva sobre sus competidores. Esto se debe a que Apple posee unos valores y una filosofía únicos, los cuales fueron impuestos por su fundador, Steve Jobs, y los cuales llevan a la compañía al éxito y a la obtención de una

elevada rentabilidad a través de su actividad productiva. Además, obtiene esa ansiada ventaja competitiva que intentan obtener todas las compañías pero que solo adquieren algunas. Además de diferenciarse de sus rivales por su peculiar filosofía, centrada en el diseño, también lleva a cabo una metodología de trabajo única. Como hemos explicado anteriormente, el sector al que pertenece Apple es el de las últimas tecnologías, el cual se considera un sector intensivo en tecnología, es decir, posee las características comunes en los sectores emergentes. Según el modelo del ciclo de vida del sector, la estrategia competitiva más adecuada a seguir por las empresas que compiten en este tipo de sectores es la estrategia de diferenciación, por lo que, en este caso, llegamos a la conclusión de que la estrategia de la empresa estudiada sí se adecua a la teoría de las etapas del ciclo de vida de los sectores en la que se encuentra el sector de las nuevas tecnologías. Como todos sabemos, Apple está continuamente investigando e innovando para mejorar sus productos, dotándolos de las últimas tecnologías e introduciendo continuamente nuevos productos al mercado.

En conclusión, podemos ver que tanto Geox como Apple son empresas que llevan a cabo una estrategia competitiva centrada en la diferenciación, cada una a través de una fuente de diferenciación distinta, y ambas son empresas que poseen ventaja competitiva sobre sus rivales correspondientes. Por otra parte, analizándolas individualmente, comprobamos que ambas compañías son exitosas, se encuentran entre las empresas líderes de los sectores en los que operan y, además, podemos observar que sus productos o servicios dotados con características adicionales únicas son valorados por sus clientes, los cuales, en ambos casos, están dispuestos a pagar un elevado sobreprecio por adquirir un producto o servicio diferenciado. Hemos podido comprobar que la estrategia de diferenciación es bastante sostenible y que puede aportar ventaja competitiva a una organización, sea cual sea el sector en el que compite e independientemente de la etapa del ciclo de vida del sector en el que éste se encuentre.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABC (2011): "¿Por qué Steve Jobs llamó Apple a su empresa?" ABC.es, 10 de octubre.
- Alameda, D. y Espigares, J. (2011): "Breve historia de Apple." elmundo.es, 24 de agosto.
- Calori, R. y Ardisson, J.M. (1988): "Differentiation strategies in Stalemate Industries." Strategic Management Journal, junio.
- Davidson, E. (sfe): "Estrategias de diferenciación de Apple." eHow en Español.
- Fernández, F. (2007): "Geox, pasión por la innovación." Executive Excellence, diciembre.
- Grant, Robert M. (2006): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2000): *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. 2ª Edición. Madrid: Cívitas.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 4ª Edición. Madrid: Thompson-Cívitas.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Cívitas.
- Hernández, I. (2007): "Geox y el milagro de los zapatos que pueden respirar." elmundo.es, 3 de junio.
- Ibáñez, A. (2011): "Leyenda y realidad tras el logo de la manzana mordida de Apple." rtve.es, 6 de octubre.
- Michán, M. (2012): "Investigación y Desarrollo en Apple: No es lo que gastas, sino cómo lo gastas." Apple Sfera, 27 de abril.
- Peter, T. (2005): *Nuevas organizaciones en tiempos de Caos*. Barcelona: Deusto.
- Prieto, M. (2013): "Samsung reta a Apple con el nuevo Galaxy S4." Expansión.com, 15 de marzo.
- Prieto, M. (2013): "Samsung reta a Apple con publicidad." Expansión.com, 25 de febrero.
- Wright, P. (1987): "A refinement of Porter's strategies." Strategic Management Journal, febrero.
- Zamora, I. (2012): "Ken Segall: Apple se dedica a crear productos mientras el resto le copia." ABC.es, 12 de diciembre.

## **Páginas Webs consultadas para el análisis de casos**

### Caso 1: Geox

patentados.com

www.geox.com

www.zalando.es

### Caso 2: Apple

store.apple.com

tiendas.mediamarkt.es

www.apple.com

www.guerrasynavas.com