



MÁSTER EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES

PROYECTO DE TESINA

Navegando la Globalización: Un Análisis
Profundo de las Estrategias de Entrada en
Mercados Extranjeros

AUTOR: ASMAE ELMESSAOURI

Año: 2023-2024

Navegando la Globalización: Un Análisis Profundo de las Estrategias de Entrada en Mercados Extranjeros

Introducción:

- Presentación del tema y su importancia en el contexto del comercio internacional.
- Justificación de la elección del tema y su relevancia para las empresas en la actualidad.

Capítulo 1: Tipos de Estrategias de Entrada:

- Desglose detallado de diversas estrategias, como exportación directa, joint ventures, franquicias, licencias y otras.
- Ejemplos de las empresas que han utilizado con éxito cada estrategia.

Capítulo 2: Estudio de Caso:

- Selección de al menos dos empresas con experiencias notables en la implementación de estrategias de entrada en mercados extranjeros.
- Análisis de los enfoques específicos de estas empresas y los resultados obtenidos.

Capítulo 3: Factores de Éxito y Fracaso:

- Identificación y análisis de factores clave que contribuyen al éxito o fracaso de las estrategias de entrada.
- Consideración de aspectos culturales, económicos, políticos y legales.

Capítulo 4: Comparación de Mercados:

- Evaluación comparativa de la efectividad de diferentes estrategias en mercados específicos.
- Discusión sobre cómo las estrategias varían en función de regiones o industrias.

Capítulo 5: Impacto de la Globalización:

- Análisis del papel cambiante de las estrategias de entrada en el contexto de la globalización.
- Reflexión sobre cómo las estrategias han evolucionado a lo largo del tiempo.

Conclusiones:

- Recapitulación de los hallazgos clave.
- Implicaciones prácticas para empresas que consideran la expansión internacional.
- Posibles direcciones para futuras investigaciones en el campo.

Capítulo 1: Tipos de Estrategias de Entrada en Mercados Extranjeros

Introducción

La internacionalización de las empresas es una tendencia creciente en un mundo cada vez más globalizado. La elección de la estrategia de entrada adecuada en mercados extranjeros es un paso crítico que determina el éxito y la sostenibilidad de la expansión internacional. En este capítulo, exploraremos en detalle diversas estrategias de entrada, respaldadas por estadísticas y estudios de mercado, así como ejemplos de empresas que han utilizado con éxito cada una de estas estrategias.

1. Exportación Directa: Una Estrategia Global para la Expansión Empresarial

La exportación directa es una estrategia Básica para las empresas que desean expandirse internacionalmente. Implica la venta de productos o servicios directamente a clientes en mercados extranjeros, sin la necesidad de intermediarios locales. Esta estrategia ofrece numerosos beneficios, incluida la maximización del control sobre la distribución y el mantenimiento de relaciones directas con los clientes internacionales. Veamos con más detalle cómo algunas empresas han implementado con éxito la exportación directa y cómo esta estrategia ha influido en el comercio global.

Ejemplos de Exportación Directa Exitosa:

Apple Inc.:

Apple es un ejemplo destacado de una empresa que ha utilizado la exportación directa para expandir su presencia global. Según datos del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, las exportaciones de productos electrónicos de Apple representaron más del 50% de las exportaciones totales de tecnología de los Estados Unidos en 2021. La compañía vende sus productos directamente a través de tiendas minoristas y en línea en todo el mundo, manteniendo así un control completo sobre la experiencia del cliente y la distribución de sus productos.

Tesla, Inc.:

Tesla también es otro ejemplo de una empresa que ha confiado en la exportación directa para su expansión internacional. La compañía estadounidense de vehículos eléctricos exporta sus automóviles a numerosos países de todo el mundo, incluidos Europa, China y Australia. Según datos de la Asociación de Fabricantes de Automóviles, las exportaciones de vehículos eléctricos de Tesla representaron más del 30% de las exportaciones totales de vehículos eléctricos de los Estados Unidos en 2021. Esta estrategia le ha permitido a Tesla establecer una presencia global y satisfacer la creciente demanda de vehículos eléctricos en mercados internacionales.

Estadísticas y Tendencias del Comercio Global:

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), el valor total del comercio mundial de bienes y servicios alcanzó los 18.9 billones de dólares en 2020, destacando la importancia del comercio internacional en la economía global.

Las exportaciones directas representaron una parte significativa del comercio global en 2020, con un aumento del 7% en comparación con el año anterior, según datos del Banco Mundial.

Las empresas de tecnología, electrónica y automotriz son algunas de las principales industrias que dependen de la exportación directa para expandir su presencia internacional y aumentar sus ingresos globales.

La exportación directa sigue siendo una estrategia crucial para las empresas que buscan expandirse internacionalmente y aprovechar las oportunidades en mercados extranjeros. Con la globalización y el crecimiento del comercio electrónico, la exportación directa se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas de todos los tamaños y sectores. Al mantener un control directo sobre la distribución y las relaciones con los clientes, las empresas pueden maximizar su potencial de crecimiento y alcanzar nuevos mercados de manera eficiente y efectiva. En un mundo cada vez más interconectado, la exportación directa continuará desempeñando un papel crucial en la expansión global de las empresas y en el desarrollo económico a nivel mundial.

2. Joint Ventures: Estrategias de Colaboración para la Expansión Global

Las joint ventures, o empresas conjuntas, son formas de colaboración empresarial en las que dos o más empresas se unen para llevar a cabo un proyecto específico o para ingresar a un mercado extranjero de manera conjunta. Este tipo de asociaciones estratégicas permiten a las empresas combinar recursos, conocimientos y experiencias para alcanzar objetivos comunes y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Veamos en detalle cómo algunas empresas han utilizado las joint ventures para expandirse globalmente y los beneficios que han obtenido.

Ejemplos de Joint Ventures Exitosas:

➤ Toyota y Subaru:

Un ejemplo destacado de una joint venture exitosa es la colaboración entre Toyota y Subaru para el desarrollo y la producción de vehículos. La joint venture entre estas dos empresas automotrices japonesas ha dado lugar al lanzamiento de modelos exitosos como el Toyota 86 y el Subaru BRZ. Al compartir recursos y tecnologías, ambas empresas han podido reducir costos de desarrollo y expandir su presencia en el mercado global de automóviles deportivos.

➤ Sony Ericsson (Sony y Ericsson):

Sony Ericsson fue una joint venture entre Sony Corporation de Japón y Ericsson de Suecia, que operó entre 2001 y 2012. Esta colaboración permitió a ambas empresas combinar sus conocimientos en electrónica de consumo y tecnología de comunicaciones móviles para desarrollar teléfonos móviles innovadores y competitivos. A través de esta asociación, Sony

Ericsson logró una importante presencia en el mercado de teléfonos móviles y se convirtió en uno de los principales fabricantes de dispositivos móviles en el mundo.

Beneficios y Desafíos: de las Joint Ventures:

Beneficios de las Joint Ventures:	Consideraciones y Desafíos:
<u>Compartir Riesgos y Costos:</u> Una de las principales ventajas de las joint ventures es que permiten a las empresas compartir riesgos y costos asociados con proyectos de expansión o desarrollo de productos. Esto es especialmente beneficioso en mercados extranjeros donde los riesgos pueden ser mayores y los costos de entrada pueden ser significativos.	La gestión de la relación entre las partes, la toma de decisiones conjuntas y la protección de la propiedad intelectual son consideraciones importantes que deben abordarse en cualquier joint venture.
<u>Acceso a Recursos y Mercados Locales:</u> Al asociarse con una empresa local en un mercado extranjero, las empresas pueden acceder a recursos locales, como conocimientos del mercado, redes de distribución y relaciones con clientes. Esto puede ayudar a superar barreras culturales y regulatorias y facilitar la entrada en el mercado.	
<u>Transferencia de Tecnología y Conocimientos:</u> Las joint ventures también ofrecen oportunidades para la transferencia de tecnología y conocimientos entre las empresas asociadas. Esto puede conducir a la innovación y al desarrollo de nuevos productos y servicios que pueden beneficiar a ambas partes y mejorar su competitividad en el mercado.	

Por eso las joint ventures son estrategias poderosas que pueden proporcionar a las empresas acceso a nuevos mercados, recursos y conocimientos. Al colaborar con socios estratégicos, las empresas pueden maximizar su potencial de crecimiento y crear valor a largo plazo para todas las partes involucradas. Sin embargo, es crucial que las empresas elijan socios adecuados y establezcan acuerdos claros y transparentes para garantizar el éxito de la joint venture.

3. Franquicias: Una Estrategia de Expansión Empresarial Efectiva

Las franquicias son un modelo de negocio en el que una empresa (franquiciador) otorga a otra empresa (franquiciado) el derecho a utilizar su marca, productos y procesos comerciales a cambio de regalías y otros pagos. Este modelo ha demostrado ser una estrategia efectiva para la expansión empresarial, permitiendo a las empresas crecer rápidamente y llegar a nuevos mercados con una inversión inicial relativamente baja. A continuación, exploraremos en detalle cómo funcionan las franquicias, sus beneficios, desafíos y ejemplos destacados de empresas que han tenido éxito con este modelo.

Funcionamiento de las Franquicias:

En una franquicia, el franquiciador proporciona al franquiciado una variedad de activos intangibles y tangibles, incluida la marca comercial, el know-how operativo, la capacitación, el apoyo continuo y, a menudo, el suministro de productos o servicios. A cambio, el franquiciado paga regalías y, a veces, tarifas iniciales y en curso al franquiciador.

Beneficios de las Franquicias:

- **Crecimiento Rápido y Expansión Global:** Las franquicias permiten a las empresas expandirse rápidamente a través de la duplicación de su modelo de negocio exitoso en diferentes ubicaciones geográficas y culturales.
- **Reducción de Riesgos y Costos:** Para el franquiciador, las franquicias pueden reducir los riesgos y costos asociados con la expansión, ya que el franquiciado asume una parte significativa de la inversión inicial y operativa.
- **Beneficio Mutuo:** Tanto el franquiciador como el franquiciado pueden beneficiarse mutuamente de la asociación. El franquiciador expande su marca y aumenta sus ingresos, mientras que el franquiciado obtiene acceso a una marca establecida y un modelo de negocio probado.

Desafíos de las Franquicias:

- **Control y Supervisión:** Mantener la consistencia y la calidad de la marca en todas las ubicaciones de la franquicia puede ser un desafío, ya que el franquiciador debe confiar en que el franquiciado mantenga los estándares de la marca.
- **Conflicto de Intereses:** Los conflictos entre franquiciador y franquiciado pueden surgir debido a diferencias en la interpretación de los términos del contrato de franquicia y las expectativas de ambas partes.
- **Responsabilidad Compartida:** Tanto el franquiciador como el franquiciado comparten la responsabilidad de mantener y proteger la reputación de la marca. Los problemas en una ubicación pueden afectar la imagen de la marca en su conjunto.

Ejemplos de Franquicias Exitosas:

McDonald's: Con más de 38,000 restaurantes en más de 100 países, McDonald's es un ejemplo icónico de una franquicia exitosa a nivel mundial. La empresa ha logrado un crecimiento fenomenal al permitir a los franquiciados operar restaurantes bajo su marca reconocida a cambio de regalías y tarifas.

Subway: Con más de 40,000 ubicaciones en todo el mundo, Subway es otra franquicia líder en la industria de la comida rápida. El modelo de negocio de Subway ha permitido a los franquiciados operar tiendas rentables mientras se benefician del reconocimiento de marca global de Subway.



Estadísticas sobre Franquicias:

Indicador	Datos
Número de Franquicias Globales	Más de 249,000 franquicias en todo el mundo
Contribución al PIB Global	Las franquicias representan el 2.5% del PIB mundial
Crecimiento Anual de Franquicias	Tasa de crecimiento anual del 5-6%

Conclusiones:

Las franquicias representan una poderosa estrategia de expansión empresarial que permite a las empresas crecer rápidamente y llegar a nuevos mercados con una inversión inicial relativamente baja. Sin embargo, el éxito de una franquicia depende de una relación sólida y colaborativa entre el franquiciador y el franquiciado, así como de la capacidad del franquiciador para mantener la consistencia y la calidad de la marca en todas las ubicaciones de la franquicia. Con un crecimiento constante y una contribución significativa al PIB global, las franquicias continúan siendo una fuerza importante en la economía global y en la expansión de empresas en todo el mundo.

Capítulo 2: Estudio de Caso:

Apple Inc.

1. ANÁLISIS ESTRATEGICO EXTERNO

1.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL

El **análisis PESTEL** es una herramienta estratégica cuyo objetivo es estudiar el entorno en base a los factores que conforman su nombre con sus iniciales: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales



Este estudio será clave para definir la estrategia de cualquier empresa, además de que también servirá para prever el comportamiento del mercado en el futuro. Ha de definirla posición de la empresa en su negocio, así como su potencial.

Comenzando con el análisis de Apple, nos introducimos en sus factores **políticos**, aspecto que se encuentra en una situación delicada debido a las tensiones comerciales que se han producido últimamente entre Estados Unidos y China, país de procedencia de la compañía y país en el que fabrica sus dispositivos móviles.

De esta manera, Apple ha quedado en medio de la guerra, sufriendo el aumento de aranceles impuesto a China por el gobierno estadounidense que lidera Donald Trump, en todos sus productos principales, lo que, de producirse, supondría que uno de los principales motores de la economía estadounidense redujera su contribución a la economía norteamericana, además de suponer una desventaja ante el resto de competidores globales, los cuales están en auge como ya hemos mencionado anteriormente.

Apple, ha intentado mediar con el gobierno americano para que este arancel no se imponga finalmente. (BBC News, 2019)

Además de este conflicto, la entidad se encuentra en una difícil situación debido a las presiones del gobierno estadounidense para que traslade la producción de la empresa a suelo americano.

Tras el anuncio del arancel a China, Apple ha comenzado a estudiar el traslado de su producción a otro país, pero todavía está lejos de ser una realidad. Se ha planteado la posibilidad de trasladar el 30% de su producción hacia otros países del sudeste asiáticoo incluso a México. (Cinco días (El País), 2019)

Podemos concluir que el entorno político de la marca es ciertamente inestable, debido al conflicto de los líderes políticos en los dos principales países en los que opera la compañía. Por ahora, los gobiernos de los países mencionados se encuentran en una tregua, y todavía no se ha llevado a cabo el mencionado arancel.

En cuanto a legislación y tipos impositivos, la empresa se encuentra sujeta al marco fiscal de Estados Unidos, y de los países en los que operan sus filiales, aspecto que genera incertidumbre, debido a que no está sujeto a una única tasa impositiva.

También está expuesta a la regulación de los mercados financieros por parte de los gobiernos, en las variables que se encuentran al alcance de sus dirigentes.

Todo lo expuesto anteriormente en este apartado hace que el entorno de Apple sea calificado como inestable, y no se puede relajar en ningún aspecto, porque cualquier mínimo cambio en la política puede traducirse en pérdidas millonarias para la empresa, más aún cuando no depende de un único gobierno político, y varios de ellos están enfrentados.

Dejando de lado el análisis político, nos centraremos en el análisis **económico** del entorno.

Como principales aspectos dentro de esta categoría nos encontramos con la pérdida de poder adquisitivo de la clase media europea y estadounidense, acentuada por la pandemia, que atenta contra la estrategia de diferenciación por la que opta la empresa. (Nieves, V., 2019)

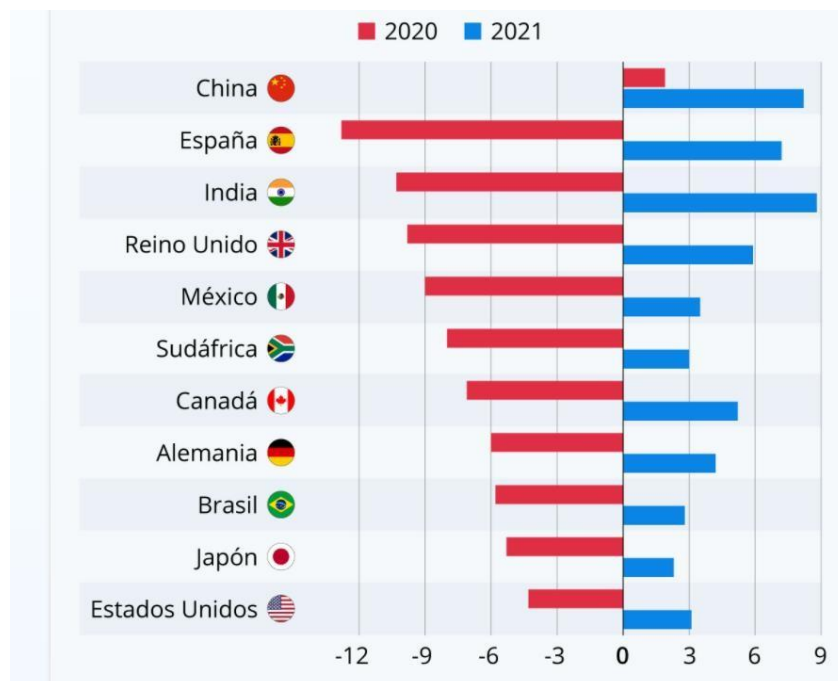
En los últimos años, de forma generalizada en el mundo, y con gran impacto en países europeos como España, la clase media ha comenzado a desdibujarse, de forma que hay más personas que pertenecen a la clase alta y más personas que pertenecen a la clase baja, a costa de las que antes pertenecían a la clase media, motivado por la crisis de años anteriores.

La clase media corresponde una parte importante de las ventas de Apple, lo que provoca que las personas que han visto mermado su poder adquisitivo, tengan que decidirse por alternativas más económicas.

Cuando la economía parecía ir en una clara tendencia ascendente, a principios del 2020, aparece un virus que se acaba convirtiendo en una pandemia, cobrándose multitud de vidas, pero también multitud de negocios, de forma que muchas empresas se ven obligadas a cerrar o reducir drásticamente su producción con todo lo que eso conlleva, contribuyendo a un empobrecimiento general de la población, siendo perjudicial para la estrategia de diferenciación e innovación de la compañía. Todas las economías a nivel mundial se han visto mermadas por esta situación, salvo la economía China, que no sólo ha pasado el bache, sino que ha salido reforzada. Es por esto que se están popularizando los productos de empresas competidoras con servicios similares a un coste menor. (Zigor Aldama, 2020)

En los últimos años, China ha sido el país que más ha estado creciendo en el mundo, de forma que ha pasado de estar en vías de desarrollo a encontrarse en el top de países más desarrollados, con una cifra del 2,3% en 2020 pese a la crisis mundial en la que nos hemos visto sumidos. (Santirso, 2021). En la ilustración 6 podemos comprobar cómo prácticamente la totalidad de los países han experimentado un decrecimiento en sus economías, mientras que China ha salido favorecida, y tiene una de las mejores previsiones para 2021.

Ilustración 8: Crecimiento y previsiones del PIB en los diferentes



países. Fuentes: FMI, World Economic Outlook, Statista

Esto se está traduciendo en que las condiciones laborales del país se están mejorando, lo que provoca que la producción de las empresas que fabrican sus productos en él sufra un notable incremento de los costes.

Esto, sumado a los factores políticos mencionados en el apartado anterior, está provocando que la compañía esté valorando el cambio de país para su producción.

Concluido el análisis del entorno económico, nos sumergimos en el análisis de los factores **sociales** que afectan a la compañía, comenzando con la ética empresarial de su producción en China.

Apple impone una ética empresarial a las empresas que le proveen de las materias primas necesarias para su producción, de manera que el lugar de trabajo sea justo y

ético, tratando a los trabajadores con la máxima dignidad y respeto, respetando todos los derechos humanos. (Apple, s.f.)

Sin embargo, recientemente Apple ha descubierto que su principal proveedor en China, Pegatron, viene realizando prácticas muy alejadas al código de conducta de Apple, con violaciones de los derechos como la clasificación irregular de los trabajadores como estudiantes para realizar horas extra, turnos de noche, o tareas alejadas de su categoría. (FayerWayer, 2020)

Para esto, había estado falsificando informes a Apple, ante lo que la empresa ha paralizado todos los contratos pendientes con la empresa hasta que se respeten los comportamientos éticos, mejorando la imagen social de la empresa ante el mundo.

Tras el análisis social, nos introducimos en el aspecto **tecnológico**, que se caracteriza por la rapidez con la que se suceden los avances del sector, para lo que la compañía tiene que estar siempre innovando y vigilar a la competencia, puesto que para continuar con su estrategia de innovación ha de estar siempre a la vanguardia, y no se puede permitir que competidores como Google, Samsung, o Xiaomi ofrezcan un servicio más avanzado al suyo.

Se ha de tener en cuenta la inversión en I+D para este apartado, siendo China uno de los países que más recursos destina a esta partida, debido a las restricciones presupuestarias del resto de países desarrollados para este apartado, además de las patentes, siendo China, EEUU y Japón los países con mayor número de solicitudes de patentes al año.

Continuamos el estudio con el análisis de los factores **ecológicos**, aspecto en el que nos encontramos en pleno programa para reducir la contaminación mundial para reducir en un 55% las emisiones y absorciones de gases que provocan el efecto invernadero, tomando como referencia las emisiones del año 1990.

Para adecuarse a las medidas de reducción de la huella de carbono que se están sucediendo, Apple se describe a sí misma como una compañía neutra en huella de carbono, y promete que todos sus productos también lo serán para 2030, llegando a diseñarlos incluso de materiales reciclados y únicamente con energías renovables, para ayudar al cumplimiento de los objetivos. (Apple, s.f.)

Finalizamos hablando de los factores **legales** de la compañía, y es que en la actualidad depende mucho de la propiedad intelectual de las empresas, principalmente de software, y es que el sistema operativo de Apple es cerrado, lo que supone una ventaja

para ellos con respecto al resto de competidores, pero también es un problema debido a su falta de compatibilidad con el resto de sistemas, siendo un arma de doble filo para la compañía.

1.2 LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE LAS TIC

Para facilitar la comprensión de la estrategia que sigue Apple, es necesario conocer bien la industria de las tecnologías de la información y la comunicación, con CNAE-2019 4741, industria en la que desarrolla su actividad., además de sus características. El CNAE al que pertenece es el de “comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados” (Expansion, s.f.).

El criterio económico de la industria viene definido por el grado de sustituibilidad entre productos, que se hace operativo a través de considerar como sustitutivos los productos que satisfagan las mismas necesidades del consumidor. En este caso, a partir del criterio económico, podemos determinar que este sector está participado, además de por Apple, por empresas como Xiaomi, Samsung o Huawei, ya que son compañías que tienen un alto grado de sustituibilidad con los productos que oferta la entidad norteamericana.

Para definir la industria podemos apoyarnos del esquema tridimensional de Abell, dividido en tres partes, y del que realizaremos un breve resumen:

- **Funciones del cliente que se satisfacen:** Satisfacen las necesidades de comunicación de los consumidores.
- **Grupo de clientes, segmento de mercado atendido:** Va dirigido a cualquier persona que pueda adquirir los dispositivos ofertados por las diferentes empresas que la componen.
- **Tecnología empleada:** La tecnología empleada por las empresas son los diferentes dispositivos catalogados como tecnologías de la información y la comunicación, que van desde teléfonos móviles hasta tabletas u ordenadores.

El sector de la informática en España sigue creciendo. Según los datos recogidos en el Informe Anual del sector TIC y de los contenidos publicados por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), para el año 2019, las tecnologías de la información aportaron alrededor del 3,1% del PIB español, creciendo por encima del 8% anual, unas cifras de récord.

Es un sector completamente en auge, hoy en día casi cualquier español tiene acceso a un ordenador, sumado a los rápidos avances que hacen que se tengan que renovar cada cierto tiempo, supone una notable fuente de ingresos para el país. (Agencia Tributaria, 2019)

Se han alcanzado los 115.154 millones de euros de cifra de negocios total del sector, cifra que justifica su peso en el PIB, siendo Apple la tercera marca con mayor cuota de mercado, según los datos de la ONTSI.

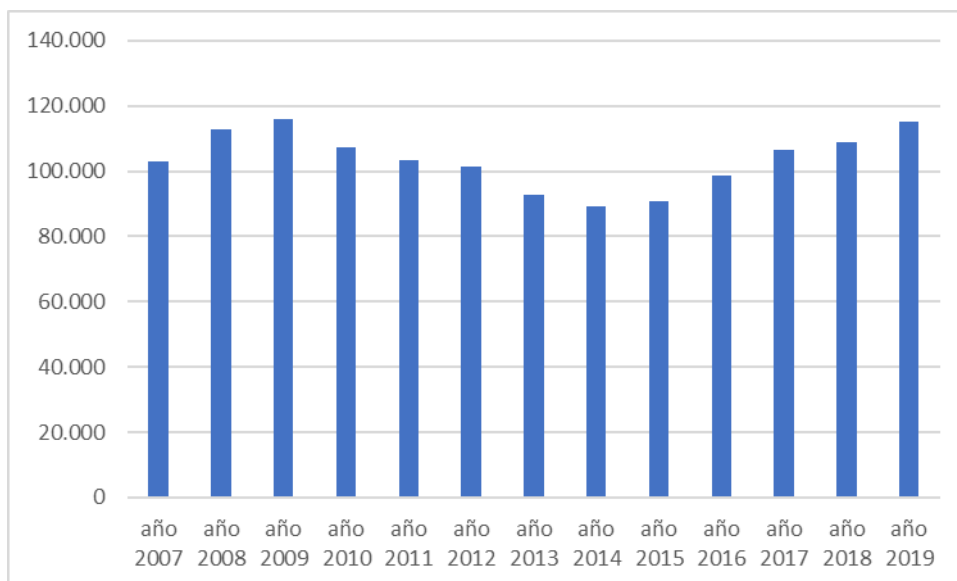


Ilustración 9: Cifra de negocios del sector de las TIC en España (en millones de euros).Fuente: Elaboración propia

1.2.1 PRINCIPALES COMPETIDORES

Para empezar, hemos de conocer bien a sus competidores, y así darle una justificación a su estrategia.

En el mercado español destacan tres grandes marcas por encima del resto, atendiendo a su cuota de mercado (datos del último trimestre de 2019). Tal y como podemos observaren la Ilustración 7, la cual se muestra a continuación, la primera marca que nos encontramos es Samsung, que lidera con un 24% de cuota del mercado español, con un crecimiento del 11% sobre el mismo trimestre del año anterior, seguida de cerca de Xiaomi con un 23% y un crecimiento del 66%, siendo la marca que más crece, y en tercera posición se encuentra Apple, con un 20%, y un crecimiento del 8%.

Por debajo de estas tres empresas, nos encontramos con Huawei, con una cuota de mercado del 18% y un descenso del 10%, y en quinto lugar a LG, con una cuota de mercado del 3% y un descenso del 3%.

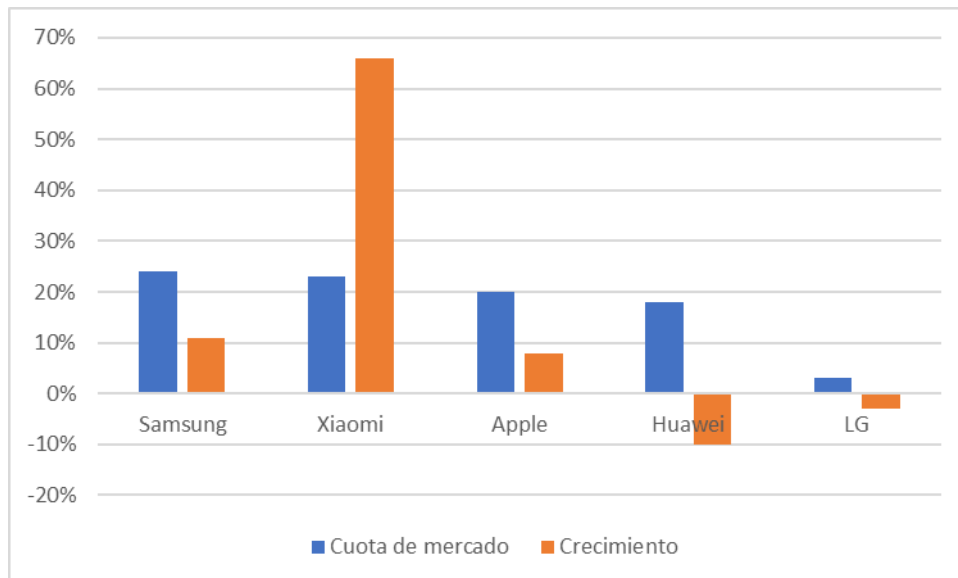


Ilustración 10: Cuota de mercado y crecimiento de las principales empresas del sector de las TIC. Fuente: Elaboración propia

En este último año, con el fuerte ascenso de Xiaomi, se ha puesto prácticamente a la par de Samsung, marca que llevaba bastantes años liderando el mercado español.

El mayor descenso se lo ha llevado Huawei, motivado principalmente por el conflicto entre los gobiernos chino y estadounidense, que impidió a los dispositivos Huawei el acceso a Google, que más tarde devolvería, pero dejando mermada la confianza del consumidor en la marca.

Entrando a valorar el crecimiento de la marca “Apple” ha sido un año discreto, debido a que sus iPhone XS no terminaron de convencer al mercado, aunque con el iPhone XR y la saga 11 de este mismo smartphone han conseguido levantar los resultados y cerrar el año con cifras superiores al anterior.

1.2.2 CONCENTRACIÓN DE MERCADO

Estudiar el grado de concentración del mercado permitirá identificar correctamente a los rivales, y diseñar acciones específicas para cada competidor, además de saber qué competidor requiere una mayor atención para focalizar nuestros recursos en él.

Podemos estudiar la concentración de mercado de varias maneras, pero para este análisis nos basaremos en dos métodos, ambos con sus ventajas e inconvenientes.

El primer método que vamos a utilizar es el de la cuota de mercado de las cuatro mejores empresas, de manera que calcularemos la cuota de mercado agregada que conforman esas cuatro empresas.

	Cuota de mercado
Samsung	24%
Xiaomi	23%
Apple	20%
Huawei	18%
LG	3%

Si sumamos las cuatro cuotas obtenemos que, entre las cuatro empresas más grandes del mercado, se reparten el 82% de la cuota de mercado, quedando el 18% restante para el resto de las empresas.

Una de las limitaciones del método es que el resultado no nos permite sacar grandes conclusiones debido a que ignora parte del mercado, pero de esta información podemos extraer que es un mercado con cuatro empresas claramente diferenciadas del resto de competidores.

El siguiente método que voy a utilizar para el análisis es el del índice de Herfindahl, que nos permite clasificar mejor el grado de concentración, pero como contrapartida no podemos tener en cuenta todas las cuotas de mercado, debido a que no se conocen todas ellas, aunque al ser cuotas relativamente bajas, con este método su importancia no es tan relevante.

Una vez realizados los cálculos, obtenemos que el mercado presenta un índice de Herfindahl aproximado de 0,19, lo que nos indica que estamos ante un mercado de oligopolio simétrico, en el que las cuatro empresas principales obtienen al menos un 80% de la cuota de mercado a partes iguales.

Esto significa que cada una de estas cuatro empresas, puede influir en el precio de manera unilateral, siendo un mercado en el que tenemos pocos oferentes. Esto se debe principalmente a la inversión que requiere formar un negocio de estas características, ya lo asentadas que están estas empresas en él, con consumidores por lo general fieles a la marca que suelen adquirir siempre los productos de la misma, de manera que podemos concluir con que las barreras a la entrada del mercado son elevadas.

A continuación, para concluir con el análisis de la concentración de mercado, realizaremos el cálculo del número de empresas equivalente, el cual nos dirá cuántas empresas debería tener el mercado para que cada una de ellas contase con la misma cuota que el resto. Se obtiene a partir de la división de la unidad entre el índice de Herfindahl obtenido. Ese resultado nos da 5,21, siendo el número de empresas equivalente.

1.2.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Los grupos estratégicos son conjuntos de empresas que siguen estrategias similares en algunos sentidos, resultando una técnica muy útil para analizar la competencia y tomar decisiones en concordancia a las acciones que lleven a cabo.

Primero voy a comenzar analizando brevemente la estrategia individual de cada empresa.

Durante años, el mercado español había tenido dos dominadores claros, Samsung y Apple, pero en la actualidad el gigante chino Xiaomi se está ganando la confianza del consumidor, arrebatándole la segunda posición a la compañía estadounidense, y con tendencia a arrebatarle el liderazgo a Samsung en un corto período de tiempo, como hemos podido apreciar en el análisis anterior acerca de las cuotas de mercado.

Esta marca ha seguido una estrategia totalmente contraria a la de Apple, de manera que ha centrado sus esfuerzos en poder dar la mayor innovación posible a sus consumidores, con una estrategia de liderazgo en costes, con una propuesta con la que restringe el margen de beneficio de sus terminales a un nivel máximo del 5% (Peñalba Solís, I., 2018).

Apple, sin embargo, siempre ha centrado su estrategia y sus valores en ofrecer unos dispositivos innovadores, introduciendo siempre nuevas mejoras que les permitan estar permanentemente a la vanguardia del mercado, a un precio más elevado, y con un sistema operativo propio, lo que les otorga ese punto de exclusividad que le hace atractivo al consumidor, adaptado a él y a sus necesidades para hacerle la vida más fácil. (Apple, s.f.)

Samsung, la empresa surcoreana sigue una estrategia similar a la de Apple, pero desde un sistema operativo Android, de manera que busca siempre estar a la vanguardia de la innovación, pero con una mayor compatibilidad con el resto de los dispositivos, y otorgando confianza a sus consumidores, lo que la hace menos exclusiva que la compañía estadounidense, pero con un nivel de innovación similar, por lo que su coste es menor y eso le ha permitido estar en lo más alto durante muchos años. En la actualidad, además de lo mencionado anteriormente, ha apostado por potenciar su gama media de dispositivos, haciéndola más atractiva al público juvenil, de manera que se centra en un segmento de los consumidores, ante la fuerte competencia de las compañías asiáticas. (Toledano, 2019)

Huawei, por el contrario, ha intentado seguir diversas estrategias para hacerse con el mercado, de manera que simultáneamente participaba en el mercado bajo el nombre de Huawei y de

Honor, su filial low-cost, lo que le habilitaba a tener una marca de bajo coste y prestaciones, sin ver involucrada la imagen de la marca principal, con la que también buscaba pelear con los más grandes. Sin embargo, el conflicto con EE. UU. le ha alejado de ese objetivo. (Revista Neo, 2019)

La marca Lucky Goldstar, más conocida como LG, también con sede en Corea del Sur, ha centrado su estrategia durante sus últimos años en el diseño de sus dispositivos y en su imagen de marca, tratando de adaptarse a cada mercado, y ofreciendo un servicio más “premium” a los usuarios, centrados en la personalización de los dispositivos. (Peñalba Solís, El Español, 2020).

Una vez realizado este breve análisis individual, las clasificaremos atendiendo a dos variables que nos permitirán diferenciar los grupos estratégicos

Una vez analizadas las estrategias de cada una de las empresas que ostentan la mayor cuota del mercado, las vamos a distribuir en diferentes grupos estratégicos.

Las dos variables a analizar serán su nivel de desarrollo tecnológico y su tamaño, por lo que nos surgen tres grupos estratégicos:

- Las empresas líderes del sector, que tienen un alto nivel de desarrollo tecnológico y de tamaño, siendo estas las tres empresas con mayor cuota de mercado que hemos mencionado anteriormente: Samsung, Xiaomi y Apple. Son las empresas más importantes del sector, con una amplia plantilla de empleados, y grandes inversiones en I+D que les permiten estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas.
- En segundo lugar, nos encontramos con empresas que, aunque tienen niveles de desarrollo elevados, no son tan grandes como las del primer grupo, y lo mismo pasa con su tamaño, son empresas muy grandes, pero no tanto como las anteriores. En este grupo podemos encontrar empresas como Huawei, LG o Motorola

- En un tercer y último lugar nos encontramos empresas con niveles de desarrollo bajos, y un tamaño relativamente pequeño, con cifras de facturación mínimas en comparación a los gigantes del sector, y, por lo tanto, su capacidad de investigación en I+D será la menor del esquema. En este grupo podemos encontrar empresas como Alcatel, Bq o Lenovo

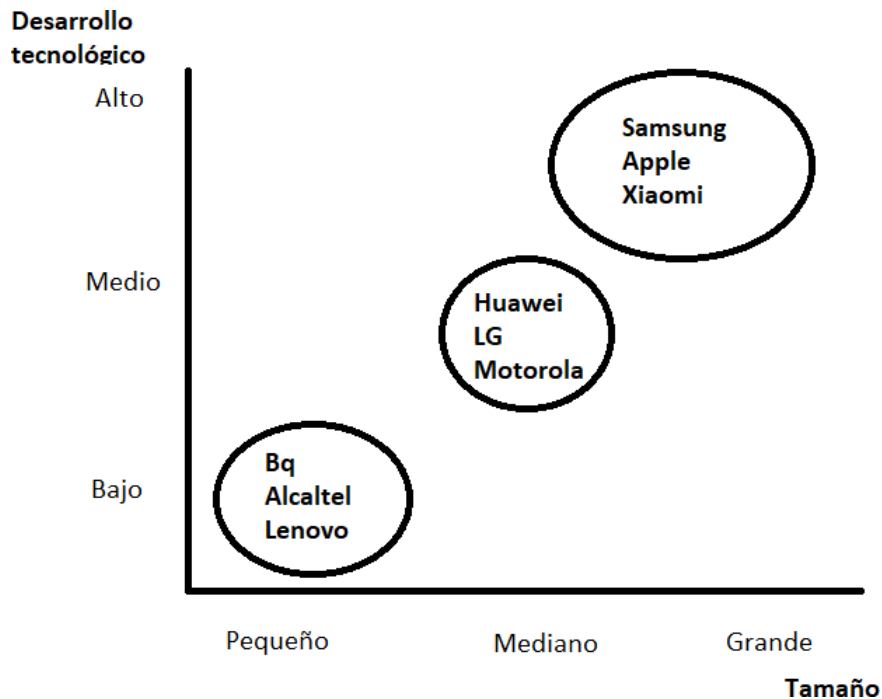


Ilustración 11: Grupos

estratégicos. Fuente: Elaboración

propia

1.3 ENTORNO ESPECÍFICO: ANÁLISIS PORTER

Michael Porter desarrolló el método de análisis de las cinco fuerzas (Five Forces) en 1979, con el objetivo de examinar cinco aspectos clave de la competencia dentro de una industria.

La principal fuerza que se analiza es el nivel de competencia dentro de la industria, de manera que se puede decir que el modelo de Porter es simplemente un análisis de la competitividad en una industria, mientras que las otras cuatro fuerzas afectan al nivel de competencia. (véase ilustración x)

DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Ilustración 12: Las cinco fuerzas de

Porter.Fuente: Porter

Las cinco fuerzas analizadas son:

- *Poder de negociación de los clientes*

Podemos dividirlo en dos partes, diferenciando entre su poder de negociación individual y colectivo.

Si hablamos del poder de negociación individual de los clientes, es una fuerza realmente débil, ya que la pérdida de un único cliente supone una pérdida insignificante para la compañía.

Si, por el contrario, hablamos de su poder de negociación colectivo, escenario que plantea la posibilidad de una pérdida importante de clientes, sí es cierto que tienen poder de negociación, pero Apple puede contrarrestar este hecho con una mayor inversión en innovación, que les permita añadir mejoras a sus dispositivos que los diferencien todavía más de la competencia, por lo que podríamos volver a concluir con que el poder de negociación de los compradores de Apple es, por lo general, bajo.

Además de la inversión en innovación, también contrarrestan este efecto ampliando su cartera de productos, añadiendo mejoras como “Apple Pay”, o dispositivos como smartwatch exclusivos de la compañía, que funcionan exclusivamente con el resto de dispositivos de la compañía, lo que fuerza a los consumidores a que, de querer adquirir uno, se vean obligados a que sea de la misma marca, por lo que su poder de negociación

disminuye todavía más, y Apple logra aumentar la lealtad de los clientes hacia la marca, creando clientes fieles.

Concluyendo con este apartado, podemos decir que el poder de negociación de los clientes con Apple es insignificante.

- *Poder de negociación de los proveedores*

Para comprender mejor este punto, tenemos que partir de la base de que Apple tiene una gran cantidad de proveedores potenciales, siendo una oferta muy elevada, pues supondría una enorme cantidad de ingresos para la empresa que logre el trato con el gigante estadounidense.

Es por eso que el poder de negociación de los proveedores de Apple es realmente bajo, teniendo las riendas de la relación contractual, de forma que escoge a los que son más competitivos, con unos costes de cambio realmente bajos.

Es tanta la presión que ejerce Apple, que puede cambiar completamente la forma de producir de la empresa para que se adapte a la demanda, de la misma forma que les impone un código ético y medioambiental, para fortalecer la imagen de la marca, y es que Apple siempre es el cliente más importante para sus proveedores, y no quieren arriesgarse a perder el contrato.

El poder de negociación de los proveedores no es ni tan siquiera un aspecto a tener en consideración para Apple, ni lo es tampoco para sus principales competidores.

- *Amenaza de nuevos competidores*

Corresponde un nivel de amenaza realmente bajo, debido a las elevadas barreras de entrada que presenta el mercado, que están constituidas por dos factores diferenciales:

El primero de ellos es el alto coste de entrar en el mercado como una empresa de estas características, de forma que para cualquier nuevo competidor requeriría una inversión demasiado grande, y aún mas grande para lograr las economías de escala que ostentan las empresas ya establecidas en el sector, por lo que los costes serían elevados al principio.

Sumado a esto, también se ha de comentar el aspecto del reconocimiento de marca, porque aparte de entrar en el mercado, se ha de generar una imagen de la propia marca para que los consumidores de la marca la conozcan y estén dispuestos a comprarla. Esto es realmente necesario, porque no va a poder competir en costes con las empresas ya

establecidas, por lo que la competencia debe estar en otros aspectos, y sin un elevado reconocimiento de la marca eso sería imposible.

Este reconocimiento de marca, además, está considerado muy difícil de conseguir, debido a que las empresas ya asentadas en el mercado tienen un elevado reconocimiento en fiabilidad, innovación, liderazgo en costes... y resultaría realmente complicado poder afianzarse.

Estos dos aspectos hacen que las barreras a la entrada sean demasiado elevadas, y el número de empresas sea prácticamente el mismo año tras año.

También hay otro aspecto fundamental, y es que las empresas asentadas en el sector tienen propiedades intelectuales que no pueden ser usadas sin llegar a un acuerdo con ellos, por lo que también se debería realizar una importante inversión en I+D para obtener la innovación necesaria que permita añadir algo a los dispositivos que los diferencie del resto.

- *Amenaza de productos sustitutos*

Esta amenaza es considerablemente baja, debido principalmente a la falta de compatibilidad de dispositivos Apple con el resto de las marcas, motivado por un sistema operativo propio, que limita las capacidades del resto de productos.

Esto provoca que alguien con un producto Apple, se vea forzado a comprar más productos Apple, para poder aprovechar todas las funcionalidades de las que dispone, y la gran inversión en I+D de la compañía para cubrir todos los nichos de mercado, así como todas las necesidades de los consumidores, hace casi imposible que aparezcan productos sustitutos a los que encontramos en la gama de productos de la marca.

Un ejemplo de un producto sustituto de Apple sería un teléfono fijo para el caso de la telefonía móvil, que sirve para realizar llamadas, pero con más limitaciones del que dispone la marca, por lo que no resulta ninguna amenaza para la compañía.

- *Grado de rivalidad entre los competidores*

Si nos centramos en la competencia de la telefonía y dispositivos electrónicos, ya la hemos analizado previamente, pero elevando la competencia a otras empresas tecnológicas como Google o Amazon, encontramos con un nivel de competencia bastante alto, debido a que estas empresas también realizan altas inversiones en investigación y desarrollo (I+D), y cuentan con una elevada influencia en la industria, al igual que Apple.

Además, como ya hemos mencionado anteriormente, es un mercado con grandes números de ventas y una clara tendencia ascendente que se ha venido acrecentando en los últimos años, por lo que hay una gran cantidad de rivales en el mercado que buscan aumentar su cuota de mercado.

Para esto influyen también las barreras a la salida del sector, pues es un negocio en el que la inversión necesaria para penetrar en el mercado es elevada, debido a la cantidad de dinero a la que se renunciaría en una hipotética salida del mercado de cualquiera de las empresas, y es por eso por lo que el número de rivales es elevado.

Históricamente, durante años, el mercado ha tenido un duopolio diferenciado entre Samsung y Apple, pero con la irrupción de los fabricantes asiáticos Huawei y Xiaomi, nos encontramos ante un oligopolio simétrico.

Este supone otro de los motivos por los que las inversiones de Apple son tan elevadas, para estar siempre a la vanguardia de la innovación y que no peligre su posición en el mercado con respecto a la de la competencia, que también intentará hacer lo mismo. El grado de rivalidad entre competidores es bastante elevado, porque son todas compañías muy grandes, con cuantiosas inversiones para sobrepasar al resto.

Caso 2: Starbucks

El objetivo de este estudio del caso de Starbucks Coffee Company es evaluar estrategias para entrar y expandirse en mercados extranjeros y también las estrategias de negocio que llevaron a la compañía de restaurantes Starbucks a convertirse en uno de los restaurantes de café más exitosos en el mundo.

Estas estrategias incluyen:

1. La inversión directa

La inversión directa es una estrategia clave que Starbucks ha empleado para entrar y expandirse en mercados extranjeros de manera efectiva. Esta estrategia implica que Starbucks establezca sucursales propias en países fuera de su mercado de origen, lo que le otorga un control directo sobre sus operaciones y su cadena de suministro en esos lugares.

Al optar por la inversión directa, Starbucks asume la responsabilidad total de la gestión de sus tiendas en el extranjero, desde la selección de ubicaciones hasta la contratación de personal y la implementación de estándares de servicio y calidad. Este control directo permite a Starbucks mantener una coherencia en la experiencia del cliente y en la calidad de sus productos en todas sus ubicaciones internacionales, lo que es fundamental para la preservación y la consolidación de su marca global.

Una de las ventajas clave de la inversión directa es que permite a Starbucks mantener estándares consistentes en todas sus operaciones, lo que ayuda a construir y mantener la confianza del cliente. Los consumidores pueden esperar la misma calidad de café y servicio en cualquier tienda de Starbucks, ya sea en Seattle, Nueva York, Tokio o París. Esta coherencia contribuye a fortalecer la lealtad de la marca y a fomentar la satisfacción del cliente en todo el mundo.

Además, la inversión directa proporciona a Starbucks un mayor control sobre su cadena de suministro y su capacidad para garantizar la calidad y la sostenibilidad de sus productos. La empresa puede establecer relaciones directas con proveedores locales de café y otros ingredientes, lo que le permite mantener altos estándares de calidad y participar en prácticas comerciales éticas y sostenibles en los países donde opera.

Sin embargo, la inversión directa también conlleva desafíos y riesgos, como la necesidad de entender y adaptarse a las regulaciones y prácticas comerciales locales, así como la gestión de costos y la competencia en mercados extranjeros. A pesar de estos desafíos, la inversión directa ha sido fundamental para el éxito de Starbucks en la expansión internacional, permitiéndole establecer una presencia global sólida y mantener su posición como líder en la industria del café a nivel mundial.

2. Las alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas han sido una parte integral de la estrategia de expansión internacional de Starbucks, permitiéndole ingresar a nuevos mercados y expandir su alcance de manera eficiente. Un ejemplo notable de estas alianzas es la asociación de Starbucks con el Grupo Alsea en América Latina. Alsea opera más de 900 tiendas de Starbucks en países como México, Argentina, Colombia, Chile y Uruguay, lo que convierte a la región en una de las áreas de crecimiento más importantes para Starbucks fuera de los Estados Unidos.

Otro ejemplo es la asociación de Starbucks con Tata Global Beverages en India. Esta alianza estratégica ha llevado a la apertura de más de 200 tiendas de Starbucks en ciudades de toda la India. Además, Tata Starbucks Limited, la empresa conjunta entre Starbucks y Tata, ha ampliado su presencia en el mercado indio con la introducción de conceptos innovadores, como Starbucks Reserve y Starbucks Evenings.

Las alianzas estratégicas permiten a Starbucks aprovechar el conocimiento local y la infraestructura existente de sus socios para acelerar su expansión y minimizar los riesgos asociados con la entrada en nuevos mercados. Además, estas asociaciones pueden proporcionar a Starbucks acceso a ubicaciones estratégicas y a una base de clientes establecida, lo que facilita su integración en la cultura y el mercado locales.

Según estadísticas recientes, las asociaciones estratégicas han contribuido significativamente al crecimiento internacional de Starbucks. En América Latina, por ejemplo, las ventas de Starbucks han experimentado un crecimiento anual promedio del 12% en los últimos cinco años, con una expansión continua en nuevos mercados y un aumento en la participación de mercado en las áreas existentes.

Las alianzas estratégicas han sido una estrategia efectiva para Starbucks en su expansión internacional, permitiéndole establecer una presencia global sólida y adaptarse con éxito a las diversas culturas y mercados en los que opera. Estas asociaciones han demostrado ser fundamentales para el éxito continuo de Starbucks en el mercado global del café y la restauración.

Starbucks ha sabido capitalizar su capacidad para formar alianzas estratégicas con empresas locales en diversos mercados internacionales para impulsar su expansión global. Un caso relevante es su asociación con Maxim's Caterers Limited en China, una empresa con una sólida presencia en el sector de servicios alimentarios en el país. Desde la apertura de su primera tienda en Beijing en 1999, Starbucks ha aprovechado la experiencia y la red de Maxim's para establecer y expandir su marca en China, uno de los mercados de mayor crecimiento y potencial para la empresa.

En Japón, Starbucks estableció una exitosa alianza con Sazaby League, una empresa de inversión y gestión de activos, para ingresar al mercado japonés en 1995. Esta asociación permitió a Starbucks expandirse rápidamente y abrir más de 1,500 tiendas en Japón, convirtiéndose en uno de los mayores mercados internacionales de la compañía fuera de los Estados Unidos.

En Europa, Starbucks ha colaborado con empresas locales para penetrar en mercados con fuertes tradiciones de café. Por ejemplo, en el Reino Unido, la compañía ha establecido asociaciones con empresas como SSP Group, que opera tiendas en estaciones de tren y aeropuertos, para ampliar su presencia y llegar a un público diverso de viajeros y consumidores locales por igual.

Estas alianzas estratégicas han permitido a Starbucks mitigar los desafíos inherentes a la entrada en nuevos mercados extranjeros, incluida la comprensión de las preferencias del consumidor, las regulaciones locales y la competencia. Además, le han proporcionado a Starbucks una plataforma para adaptar su oferta de productos y servicios a las necesidades y preferencias locales, al tiempo que mantiene los estándares de calidad y la integridad de su marca en todo el mundo.

En términos de estadísticas, el éxito de Starbucks en la implementación de alianzas estratégicas se refleja en su crecimiento internacional continuo y en su capacidad para establecer una presencia significativa en mercados clave en todo el mundo. En los

últimos años, las ventas internacionales de Starbucks han experimentado un crecimiento sostenido, lo que demuestra la efectividad de sus estrategias de asociación y expansión global.

Las alianzas estratégicas han sido un pilar fundamental en la estrategia de expansión internacional de Starbucks, permitiéndole establecer una presencia global sólida y adaptarse con éxito a los diferentes mercados y culturas en los que opera. Estas asociaciones continúan siendo un componente crucial del crecimiento y el éxito continuo de Starbucks en el mercado global del café y la restauración.

3. La adaptación al mercado local

La adaptación al mercado local es una de las piedras angulares de la estrategia de expansión internacional de Starbucks. La empresa reconoce la importancia de comprender las preferencias del consumidor, las tradiciones culturales y los hábitos de consumo en cada país donde opera. Esto implica ajustar su oferta de productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas específicas de los clientes locales, al tiempo que mantiene la esencia y la calidad de la experiencia Starbucks.

En cada país y región, Starbucks ha adoptado un enfoque personalizado para adaptar su menú y su experiencia en la tienda. Por ejemplo, en Asia, donde el té es una bebida popular, Starbucks ha ampliado su oferta de bebidas no cafeteras, como el té helado y las bebidas de té matcha, para satisfacer los gustos locales. En India, Starbucks ha introducido productos como el tandoori paneer roll y el chicken tikka panini para atraer a los consumidores locales y reflejar los sabores de la cocina india.

Además de ajustar su menú, Starbucks ha adaptado el diseño y la decoración de sus tiendas para reflejar las preferencias estéticas y culturales locales. Por ejemplo, en las tiendas de Starbucks en China, se han incorporado elementos de diseño tradicionales chinos, como la decoración con motivos de linternas rojas y caligrafía china, para crear un ambiente acogedor y familiar para los clientes locales.

La adaptación al mercado local también se extiende a la integración de prácticas y valores culturales en las operaciones diarias de Starbucks. La empresa respeta las festividades y tradiciones locales al lanzar productos y promociones temáticas que celebran la cultura y las festividades locales. Este enfoque ayuda a fortalecer el vínculo emocional entre Starbucks y sus clientes, demostrando un compromiso genuino con la comunidad y la cultura local.

En términos de estadísticas, la capacidad de Starbucks para adaptarse al mercado local se refleja en su éxito continuo en diversos mercados internacionales. Por ejemplo, en mercados altamente competitivos como China y Japón, Starbucks ha logrado un crecimiento constante en las ventas y la participación en el mercado, gracias en parte a su capacidad para entender y satisfacer las necesidades de los consumidores locales. entonces la adaptación al mercado local es un componente crítico de la estrategia de expansión internacional de Starbucks. Al comprender y responder a las preferencias y culturas locales, Starbucks ha logrado construir una conexión significativa con sus clientes en todo el mundo, consolidando su posición como líder en la industria del café y la restauración a nivel global.

La adaptación al mercado local no se limita solo al menú y al diseño de las tiendas; también se extiende a las prácticas de marketing y al compromiso con la comunidad. Starbucks ha demostrado una capacidad excepcional para conectar con los consumidores locales a través de campañas publicitarias y promociones que resuenan con las sensibilidades culturales y sociales de cada región.

Por ejemplo, en Europa, Starbucks ha sido reconocido por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. La empresa ha implementado programas de reciclaje y reducción de residuos, así como iniciativas para apoyar a comunidades locales y promover la equidad social. Estas acciones no solo refuerzan la imagen de Starbucks como una empresa socialmente consciente, sino que también generan lealtad entre los consumidores que valoran la responsabilidad corporativa.

Otro aspecto importante de la adaptación al mercado local es la capacitación y el desarrollo del personal. Starbucks se esfuerza por contratar empleados locales y proporcionarles la capacitación y el desarrollo necesarios para brindar un servicio excepcional y una experiencia auténtica a los clientes. Esto incluye la capacitación en habilidades de servicio al cliente, conocimientos sobre café y sensibilidad cultural, lo que garantiza que el personal esté bien equipado para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes locales.

En términos de innovación, Starbucks ha demostrado una capacidad única para adaptarse a las tendencias y preferencias cambiantes del mercado. La empresa ha lanzado productos y experiencias innovadoras que van más allá del café tradicional, como bebidas de temporada, opciones de comida saludable y servicios digitales innovadores. Esta capacidad para evolucionar y diversificar su oferta de productos y servicios ha sido fundamental para mantener la relevancia de Starbucks en un mercado cada vez más competitivo y en constante cambio.

la adaptación al mercado local es un proceso continuo y multifacético para Starbucks. Implica no solo ajustar el menú y el diseño de las tiendas, sino también comprender y responder a las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores locales. Al hacerlo, Starbucks ha logrado construir una conexión auténtica con sus clientes en todo el mundo, estableciéndose como una marca globalmente reconocida y apreciada en la industria del café y la restauración.

4.La estrategia de expansión gradual

La estrategia de expansión gradual de Starbucks se basa en un enfoque cuidadosamente planificado y secuencial para ingresar a nuevos mercados internacionales y consolidar su presencia en ellos. En lugar de una expansión rápida y masiva, Starbucks prefiere un enfoque más deliberado y paso a paso que le permite centrar sus recursos y esfuerzos en mercados estratégicos y maximizar sus posibilidades de éxito.

Este enfoque gradual se traduce en un compromiso a largo plazo con cada mercado y una comprensión profunda de sus características únicas. Antes de ingresar a un nuevo país o región, Starbucks realiza un exhaustivo análisis de mercado para evaluar el potencial de crecimiento, comprender las dinámicas competitivas y identificar las oportunidades y desafíos específicos que enfrentará en ese mercado.

Una vez identificados los mercados objetivo, Starbucks comienza su expansión estableciendo una presencia inicial a través de ubicaciones estratégicas y piloto. Estas tiendas piloto sirven como puntos de entrada al mercado y permiten a Starbucks probar su concepto, adaptarse a las preferencias del consumidor y perfeccionar sus operaciones antes de una expansión más amplia.

A medida que la empresa gana experiencia y conocimiento del mercado, comienza a expandir su presencia a través de nuevas aperturas y ubicaciones adicionales. Sin embargo, en lugar de saturar el mercado con una proliferación de tiendas, Starbucks se enfoca en un crecimiento controlado y escalonado que garantiza la viabilidad a largo plazo y evita la dilución de la marca.

Esta estrategia gradual también permite a Starbucks mantener un enfoque disciplinado en la selección de ubicaciones y la gestión de costos. La empresa prioriza la calidad sobre la cantidad, asegurándose de que cada nueva ubicación cumpla con los estándares de la marca y contribuya de manera positiva al crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Además, la expansión gradual de Starbucks se ve respaldada por su capacidad para aprender y adaptarse a medida que avanza. La empresa recopila datos y retroalimentación de sus operaciones en cada mercado y utiliza estos conocimientos para ajustar su estrategia y tomar decisiones informadas sobre futuras expansiones y operaciones.

la estrategia de expansión gradual de Starbucks refleja su compromiso con el crecimiento sostenible y la excelencia operativa. Al priorizar la calidad sobre la cantidad y centrarse en un crecimiento controlado y disciplinado, Starbucks ha logrado establecer una presencia global sólida y mantener su posición como líder en la industria del café y la restauración a nivel mundial.

La estrategia de expansión gradual de Starbucks se ha fundamentado en un análisis exhaustivo de los mercados potenciales, así como en la identificación y selección cuidadosa de ubicaciones estratégicas. Antes de ingresar a un nuevo mercado, Starbucks realiza estudios de mercado detallados que abarcan factores como la densidad de población, el poder adquisitivo, los hábitos de consumo de café y la competencia local. Este enfoque analítico y meticuloso le ha permitido a Starbucks tomar decisiones informadas y minimizar los riesgos asociados con la entrada en nuevos mercados.

Un ejemplo destacado de la estrategia de expansión gradual de Starbucks es su ingreso al mercado chino. En lugar de expandirse rápidamente, Starbucks adoptó un enfoque gradual, estableciendo su

primera tienda en Beijing en 1999 y expandiéndose de manera estratégica a otras ciudades clave en los años siguientes. Esta estrategia le permitió a Starbucks adaptarse gradualmente a las complejidades del mercado chino, comprender las preferencias del consumidor y ajustar su oferta de productos y servicios en consecuencia.

En términos de estadísticas, el mercado chino ha sido un motor clave de crecimiento para Starbucks en los últimos años. Según datos de la empresa, China representó aproximadamente el 10% de los ingresos totales de Starbucks en el año fiscal 2020, con más de 4,700 tiendas en 201 ciudades. Además, Starbucks ha seguido expandiéndose agresivamente en China, con planes para abrir miles de nuevas tiendas en los próximos años, lo que subraya su confianza en el potencial de crecimiento a largo plazo del mercado chino.

Otro ejemplo es la estrategia de expansión gradual de Starbucks en el mercado europeo. La empresa ha adoptado un enfoque cuidadoso y selectivo al ingresar a nuevos países europeos, priorizando mercados clave como el Reino Unido, Francia, Alemania y España. Al establecer una presencia inicial sólida en estos mercados, Starbucks ha podido expandirse de manera orgánica y consolidar su posición como una de las principales marcas de café en Europa.

En resumen, la estrategia de expansión gradual de Starbucks se basa en un enfoque deliberado y centrado en el cliente que prioriza la calidad sobre la cantidad y la sostenibilidad a largo plazo sobre el crecimiento rápido. Esta estrategia ha sido fundamental para el éxito continuo de Starbucks en la penetración de nuevos mercados y la consolidación de su posición como líder en la industria del café a nivel mundial.

5. El compromiso social

El compromiso social y ambiental de Starbucks es una parte integral de su identidad corporativa y una piedra angular de su estrategia empresarial. La empresa se compromete a ser un líder responsable y a

contribuir positivamente a las comunidades donde opera, así como a minimizar su impacto ambiental en todas sus operaciones.

Prácticas Sostenibles de Abastecimiento de Café: Starbucks se ha comprometido a obtener su café de manera ética y sostenible. A través del programa Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices, la empresa trabaja directamente con los agricultores de café para promover prácticas agrícolas sostenibles, mejorar las condiciones de trabajo y garantizar la calidad del producto. Además, Starbucks se ha fijado el objetivo de que el 100% de su café sea obtenido de fuentes verificadas como sostenibles para el año 2030.

Reducción de Residuos y Reciclaje: Starbucks se ha comprometido a reducir su impacto ambiental al minimizar el uso de materiales desechables y promover el reciclaje en todas sus operaciones. La empresa ha implementado programas de reciclaje en sus tiendas y ha introducido vasos reutilizables y alternativas compostables para reducir el desperdicio de plástico y papel.

Iniciativas de Energía Renovable: Starbucks ha invertido en la energía renovable como parte de su compromiso con la sostenibilidad ambiental. La empresa ha establecido objetivos ambiciosos para aumentar el uso de energía renovable en sus operaciones, incluida la instalación de paneles solares en algunas de sus tiendas y la compra de energía renovable a gran escala.

Apoyo a las Comunidades Locales: Starbucks se compromete a apoyar a las comunidades locales a través de programas de inversión social y voluntariado. La empresa dona una parte de sus ganancias a organizaciones benéficas locales y patrocina proyectos comunitarios enfocados en la educación, la salud y el desarrollo económico.

Diversidad e Inclusión: Starbucks se esfuerza por crear un entorno de trabajo diverso e inclusivo que refleje las comunidades a las que sirve. La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para empleados de diversos orígenes y se ha comprometido a promover la equidad de género y la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la organización.

Entonces el compromiso social y ambiental de Starbucks es una parte integral de su cultura corporativa y su estrategia empresarial. La empresa se compromete a ser un buen ciudadano corporativo y a utilizar su influencia y recursos para crear un impacto positivo en el mundo. Mediante la implementación de prácticas sostenibles, el apoyo a las comunidades locales y la promoción de la diversidad y la inclusión, Starbucks continúa demostrando su compromiso con la responsabilidad social y ambiental en todas sus operaciones.

Capítulo 3: Factores de Éxito y Fracaso:

El éxito o fracaso de las estrategias de entrada en mercados extranjeros depende de una serie de factores clave que influyen en la efectividad y viabilidad de estas iniciativas. Identificar y comprender estos factores es fundamental para desarrollar estrategias de entrada exitosas y evitar posibles obstáculos y desafíos que puedan surgir en el proceso.

3.1. Análisis del Entorno Externo:

el análisis del entorno externo es un paso fundamental en la identificación de factores clave que pueden influir en el éxito o fracaso de las estrategias de entrada en mercados extranjeros. Este análisis implica examinar detalladamente diversos aspectos del entorno externo que pueden impactar en la operación y desempeño de una empresa en un mercado extranjero. Algunos de los elementos clave a considerar incluyen:

- **Entorno Político y Legal:** Las condiciones políticas y legales en un país extranjero pueden tener un gran impacto en las operaciones de una empresa. Esto incluye factores como la estabilidad política, la regulación gubernamental, las leyes laborales y comerciales, y los impuestos. Por ejemplo, cambios en la legislación fiscal o en las políticas comerciales pueden afectar significativamente los costos operativos y la rentabilidad de una empresa en un mercado extranjero.
- **Entorno Económico:** El análisis del entorno económico implica evaluar factores como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio y la estabilidad financiera. Estos factores pueden influir en la demanda del mercado, los costos de operación y la viabilidad financiera de una empresa en el extranjero. Por ejemplo, una economía en recesión puede reducir la demanda de productos y servicios, mientras que una moneda local débil puede aumentar los costos de importación para una empresa extranjera.
- **Entorno Socio-Cultural:** La comprensión de las diferencias socio-culturales es esencial para el éxito en mercados extranjeros. Esto implica considerar factores como las normas culturales, los valores, las creencias, los comportamientos de consumo y las preferencias del consumidor. Por ejemplo, lo que puede ser aceptable o popular en un país puede ser inapropiado o poco atractivo en otro. Starbucks es un ejemplo de una empresa que ha tenido que adaptar su oferta de productos y servicios para satisfacer las preferencias del consumidor en diferentes culturas, ofreciendo opciones como el té matcha en Japón o bebidas de temporada en Europa.

- **Entorno Tecnológico:** El avance tecnológico puede tener un impacto significativo en las estrategias de entrada en mercados extranjeros. Esto incluye el nivel de infraestructura tecnológica disponible en un país, así como las tendencias tecnológicas emergentes que pueden influir en los modelos de negocio y las preferencias del consumidor. Por ejemplo, el aumento de la conectividad móvil y el comercio electrónico ha transformado la forma en que las empresas operan y llegan a los clientes en todo el mundo, requiriendo una adaptación constante y una innovación tecnológica.

3.2. Adaptación Cultural y Cultural:

El proceso de adaptación cultural y cultural es esencial para el éxito de las estrategias de entrada en mercados extranjeros. Implica comprender y responder a las diferencias culturales y sociales entre el mercado de origen y el mercado objetivo, y ajustar la oferta de productos, servicios y prácticas comerciales en consecuencia. Un ejemplo destacado de adaptación cultural es la estrategia de McDonald's de personalizar su menú para satisfacer los gustos y preferencias locales en diferentes países. Por ejemplo, en India, donde la vaca es considerada sagrada en muchas comunidades, McDonald's ofrece una línea de productos vegetarianos que no contienen carne de res. Del mismo modo, en países como Japón y China, McDonald's ha introducido productos regionales y promociones temáticas que reflejan las festividades y tradiciones locales. Además, la adaptación cultural también implica comprender y respetar las normas y prácticas sociales del país anfitrión. Por ejemplo, Starbucks ha tenido que adaptar su política de servicio al cliente y su experiencia en la tienda para reflejar las normas culturales de diferentes países. En Japón, donde la cortesía y el respeto son fundamentales, Starbucks ha implementado prácticas como inclinar la cabeza y saludar a los clientes al entrar en la tienda, lo que refleja el valor cultural japonés de la cortesía y la hospitalidad. En resumen, la adaptación cultural y cultural es esencial para establecer una conexión auténtica con los consumidores locales y construir una base sólida para el éxito en los mercados extranjeros.

La adaptación cultural y cultural es un proceso continuo que requiere una comprensión profunda de las sutilezas culturales y sociales de cada mercado objetivo. Además de ajustar el menú y las prácticas comerciales, implica considerar aspectos más profundos de la cultura, como las creencias, valores, normas sociales y tradiciones arraigadas en la sociedad local.

Un ejemplo destacado es la estrategia de Coca-Cola en mercados internacionales. La empresa ha logrado adaptarse a diversas culturas mediante la personalización de su mensaje de marca y la promoción de valores universales como la felicidad y la amistad. Por ejemplo, en China, Coca-Cola ha lanzado campañas centradas en la importancia de la familia y la celebración de la unión, lo que resuena con los valores familiares arraigados en la cultura china. En el Medio Oriente, la empresa ha adoptado un enfoque más conservador en su marketing, respetando las sensibilidades culturales y religiosas de la región.

La adaptación cultural también se extiende a la forma en que se presentan los productos y servicios. Por ejemplo, IKEA ha adaptado el diseño y la funcionalidad de sus muebles para satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor en diferentes países. En Japón, donde el espacio es limitado, IKEA ofrece soluciones de almacenamiento inteligentes y muebles compactos que se ajustan a los hogares urbanos japoneses. En cambio, en países europeos como Suecia, donde el diseño minimalista y funcional es valorado, IKEA se enfoca en ofrecer productos de alta calidad a precios asequibles.

Además de la adaptación del producto, la adaptación cultural también se refleja en las estrategias de comunicación y promoción. Por ejemplo, Nike ha sido elogiado por su capacidad para capturar la esencia de la cultura local en sus campañas publicitarias en todo el mundo. En Brasil, Nike lanzó una campaña inspirada en el fútbol y la pasión del país por el deporte, mientras que en India, la empresa se asoció con celebridades locales para promover el deporte y el empoderamiento femenino.

Entonces, la adaptación cultural y cultural es esencial para establecer una conexión auténtica con los consumidores locales y construir relaciones sólidas en los mercados extranjeros. Al comprender y respetar las diferencias culturales, las empresas pueden aumentar su aceptación y relevancia en los mercados internacionales, lo que les permite competir de manera efectiva y mantener un crecimiento sostenible a largo plazo.

3.3. Competencia y Diferenciación:

-El análisis de la competencia es crucial para comprender el panorama competitivo en el mercado objetivo. Esto implica identificar a los principales competidores locales y extranjeros, así como evaluar sus fortalezas, debilidades, estrategias y posiciones en el mercado. Además, es importante considerar las barreras de entrada existentes, como la lealtad del cliente, los acuerdos de distribución y las regulaciones gubernamentales, que pueden afectar la capacidad de una empresa para ingresar y competir en el mercado extranjero.

Por ejemplo, al ingresar al mercado chino, Starbucks enfrentó una competencia feroz de marcas locales de café y té, así como de competidores internacionales establecidos como Costa Coffee y Coffee Bean & Tea Leaf. Sin embargo, mediante una combinación de estrategias de diferenciación y adaptación al mercado local, Starbucks logró establecer una posición sólida y ganar una participación significativa en el mercado chino.

-La diferenciación es fundamental para destacar en un mercado saturado y competido. Consiste en identificar y comunicar atributos únicos y valor añadido que distingan a una empresa y sus productos o servicios de la competencia. Esto puede incluir características como calidad superior, innovación, servicio al cliente excepcional, diseño distintivo, o una propuesta de valor única.

Un ejemplo destacado de diferenciación es la estrategia de Apple en mercados internacionales. Apple se ha destacado por su enfoque en el diseño elegante, la innovación tecnológica y la facilidad de uso, diferenciándose de competidores en el mercado de dispositivos electrónicos. Además, Apple ha cultivado una imagen de marca aspiracional y exclusiva, lo que le ha permitido mantener precios premium y atraer a una base de clientes leal en todo el mundo.

Al ingresar a mercados extranjeros, las empresas deben identificar oportunidades para diferenciarse y adaptarse a las preferencias y necesidades específicas de los consumidores locales. Esto puede implicar la personalización de productos, la oferta de servicios exclusivos, la creación de campañas de marketing relevantes y el establecimiento de asociaciones estratégicas que agreguen valor al cliente.

el análisis de la competencia y la diferenciación son componentes clave de las estrategias de entrada en mercados extranjeros. Al comprender el panorama competitivo y destacar con una propuesta de valor única, las empresas pueden aumentar sus posibilidades de éxito y construir una posición sólida en los mercados internacionales.

3.4. Estrategias de Marketing y Penetración en el Mercado:

Las estrategias de marketing son fundamentales para establecer una presencia sólida en un nuevo mercado extranjero y captar la atención de los consumidores. Esto implica adaptar las tácticas de marketing a las características específicas del mercado objetivo, teniendo en cuenta factores como la cultura, el comportamiento del consumidor, la competencia y los canales de distribución disponibles.

Una estrategia comúnmente empleada es la segmentación de mercado, que implica dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores con características y necesidades similares, y luego desarrollar productos y mensajes de marketing dirigidos a cada segmento. Por ejemplo, en el mercado de la moda, empresas como Zara utilizan la segmentación para dirigirse a diferentes grupos demográficos y de estilo de vida con líneas de productos específicas.

Otra estrategia clave es la diferenciación de productos y marcas, que implica destacar los atributos únicos y distintivos de los productos y comunicarlos de manera efectiva a los consumidores. Esto puede implicar la creación de una marca sólida y reconocible, el desarrollo de productos innovadores o la implementación de campañas de marketing creativas. Un ejemplo es la estrategia de Nike de asociarse con atletas de renombre mundial y lanzar campañas publicitarias impactantes que resalten su compromiso con el rendimiento y la excelencia.

Penetración en el Mercado:

La penetración en el mercado se refiere a la estrategia de ganar cuota de mercado en un mercado existente mediante la venta de más productos o servicios a los clientes actuales o la adquisición de nuevos clientes. En el contexto de los mercados extranjeros, esto puede implicar la expansión de la distribución, la promoción agresiva, la reducción de precios o la mejora de la calidad del producto.

Por ejemplo, al ingresar a un mercado extranjero altamente competitivo, una empresa puede optar por adoptar una estrategia de precios bajos para atraer a clientes nuevos y ganar participación en el mercado rápidamente. Esta estrategia puede ser efectiva para generar interés inicial y construir una base de clientes, pero también puede erosionar los márgenes de beneficio a corto plazo.

Otra estrategia de penetración en el mercado es la expansión de la distribución a través de canales de venta adicionales o la introducción de nuevos productos y líneas de productos. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede asociarse con minoristas locales o abrir tiendas propias en un nuevo mercado extranjero para llegar a un público más amplio y aumentar su visibilidad y disponibilidad.

Entonces, las estrategias de marketing y penetración en el mercado son fundamentales para el éxito de las empresas en mercados extranjeros. Al adaptar las tácticas de marketing a las características específicas del mercado y buscar activamente nuevas oportunidades de crecimiento y expansión, las empresas pueden establecer una presencia sólida y competitiva en los mercados internacionales.