

EXAMEN ESTRATEGIA COMERCIAL

CASO PULEVA

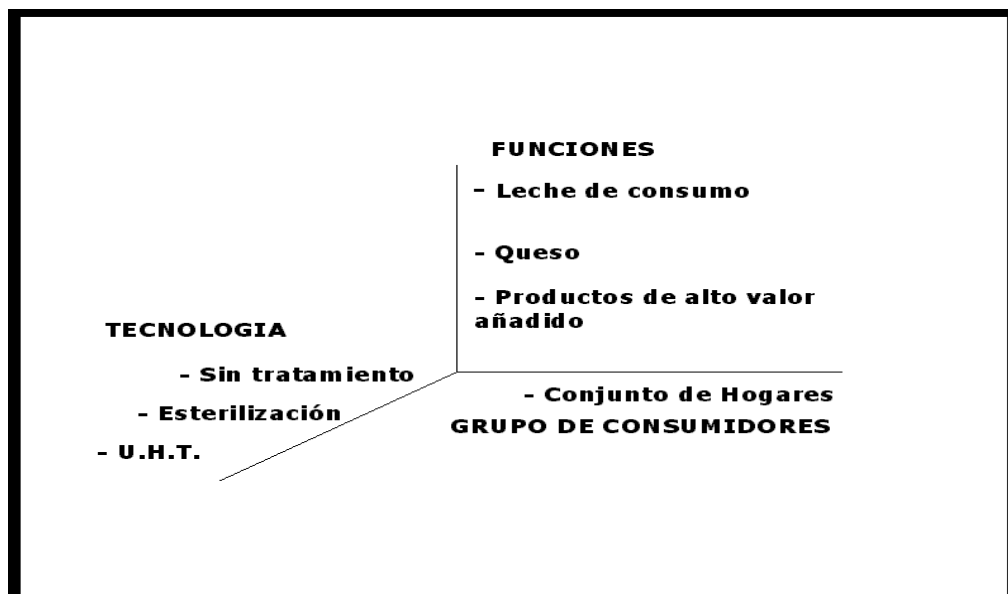
SOLUCION PROPUESTA

A continuación se presenta una solución propuesta al caso Puleva. Esto no implica que no puedan existir otras soluciones alternativas al caso u otros argumentos que permitan ofrecer otras perspectivas. Se trata, tan sólo, de una alternativa de otras posibles.

- a) El criterio de Abell permite hacer operativo el concepto de mercado de referencia. Para determinar el mismo se deben identificar las dimensiones y determinar la concepción del mercado lácteo.

DIMENSIONES

- **FUNCIONES.** Las funciones pueden ser determinadas a través de las distintas categorías de producto del sector que definen el servicio de base buscado:
 - Leche de consumo
 - Quesos
 - Productos de alto valor añadido
- **TECNOLOGIA.** En este caso, vemos que los productos lácteos pueden clasificarse en función de la tecnología de tratamiento e higienización:
 - Sin tratamiento
 - Esterilización
 - U.H.T.
- **GRUPOS DE CONSUMIDORES** A nivel de segmento, cabría una clasificación más particular de los grupos de consumidores, sin embargo en el ámbito sectorial podemos englobar a todo el conjunto de hogares, ya que no existe una nota significativa de diferenciación en el ámbito sectorial.

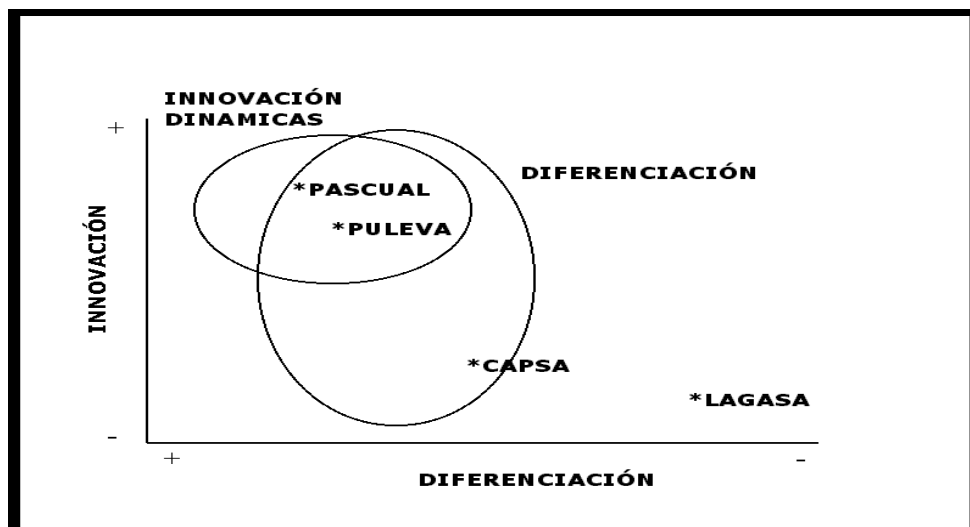


1.b) CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El mercado lácteo es un mercado caracterizado por la comercialización de productos de primera necesidad para los que siempre hay demanda. No obstante, podemos caracterizar la situación actual del sector y asimilarla a una fase del ciclo de vida del producto. En concreto observamos que la presión por la ausencia de materia prima hace que nos encontremos a una situación análoga a una compresión de la demanda potencial (La demanda no es expansible). Las empresas tienen una capacidad productiva que no pueden aprovechar, sometidas a presiones en costes fijos y de acceso a materia prima (aspectos que caracterizan el paso de una etapa de crecimiento a una de madurez). Podemos decir que para el sector en su conjunto y, en especial para la leche de consumo, podríamos asimilar la situación a una fase de madurez.

• GRUPOS ESTRATEGICOS

Se trata de agrupar las empresas del sector que tengan características similares y que persigan estrategias homogéneas. En este caso un criterio que podemos utilizar para agrupar las empresas del sector lácteo es la estrategia genérica seguida (diferenciación / liderazgo en costes), y la tendencia a innovar (inversiones en I+D) de las empresas para introducir nuevos productos de más valor añadido (innovador– dinámico / no innovador–estático).



Puleva: Diferenciación/Dinámica

Pascual: Diferenciación /Dinámica

CAPSA: Diferenciación/Estática

LAGARSA: Liderazgo en costes/Estática

- GRADO DE RIVALIDAD
- GRADO DE CONCENTRACIÓN

El sector se encuentra concentrado, los cuatro grupos de cabeza acaparan el 55,3% de la cuota de mercado. Es de suponer que existe una hegemonía en el sector al controlar el grupo principal los movimientos del sector. En este sentido, este no es un factor que incremente la rivalidad.

- CRECIMIENTO DEL SECTOR

El sistema de cuotas ha alterado el mercado. Las empresas diseñaron capacidades de producción que no se pueden llegar a alcanzar y se encuentran con una sobrecapacidad productiva que las ha llevado a una guerra de precios. En definitiva, el cambio de entorno, con un difícil acceso a la materia prima, ha alterado la competencia haciéndola cada vez más agresiva entre las empresas del sector.

- **COSTES FIJOS**

La sobrecapacidad productiva hace que las empresas del sector tengan una fuerte carga de costes fijos a los que debe de hacer frente. Este elemento ejerce una fuerte presión, que junto a la implantación del sistema de cuotas, ha terminado por producir una guerra de precios y aumentar el grado de rivalidad en el sector.

- **DIFERENCIACIÓN**

La leche de consumo es un producto altamente indiferenciado y próximo a la situación de competencia perfecta. La transición de compra es muy elevada entre los consumidores. A pesar de que las empresas del sector están haciendo esfuerzos de inversión en I+D para diferenciar sus productos. Eso no evita que esa falta de diferenciación sea un elemento que tienda a incrementar la rivalidad.

- **BARRERAS A LA SALIDA**

Las barreras a la salida son importantes debido a la inversión en plantas de elaboración y en costosos procesos de I+D encaminados a diferenciar los productos con una calidad incrementada. Este factor incrementa notablemente la rivalidad en el sector lácteo.

RESUMEN: La rivalidad es muy alta en el sector debido fundamentalmente a la implantación del sistema de cuotas y a la indiferenciación del producto. Las empresas están intentando liberarse de esta carga desarrollando productos de alto valor añadido sobre los que pretende conseguir márgenes mayores y pueda alejarse del mercado de la leche de consumo que tiene pocas perspectivas de rentabilidad.

- **MATRIZ DE CRECIMIENTO/CUOTA DE PARTICIPACIÓN RELATIVA**

- Definición de la unidad de análisis: Productos principales de la cartera de Puleva
- Cuota de participación relativa:

(Cuota: Ventas del producto/Media de las ventas de las empresas competidoras)

	Cuota de participación relativa	Tasa de crecimiento sectorial	Radio proporcional a ventas
Puleva entera	1.10	0.25	57.32
Puleva calcio	1.60	0.80	45.42
Puleva omega-3	1.30	1.80	18.95
Puleva peques	0.60	1.20	34.87

Matriz de Crecimiento/Participación relativa 1999

