

**E**n las últimas semanas se ha venido comentando en los diferentes medios, con interés, el cambio de propiedad de una parte significativa de las acciones de SAVIA Amadeus y cómo podría esto afectar al desarrollo empresarial de la compañía.

En SAVIA Amadeus la cultura de empresa siempre ha procurado evitar los movimientos tácticos tratando de desarrollar estrategias de alcance medio y largo que se correspondan con el posicionamiento competitivo de la compañía.

Por esta razón, los objetivos estratégicos también se han orientado hacia el cambio permanente de la forma en que SAVIA Amadeus compite, fidelizando a los clientes mediante el desarrollo de nuevos productos que hagan realidad, en los clientes de SAVIA Amadeus, el paradigma que plantea Michael Porter: La buena estrategia es aquella que permite disminuir los costes al tiempo que se aumentan los ingresos.



## Gestionando el cambio

Felipe González Abad / Director General de SAVIA Amadeus

De hecho, los desarrollos tecnológicos introducidos en el modelo de negocio tienen como objetivo el que los clientes de SAVIA Amadeus perciban que, con nosotros, siempre tienen la oportunidad de ganar más, de formas más diversas y ahorrando costes.

En esto consiste para nosotros el ejercicio de crear barreras de entrada. Y para esto se han realizado los últimos proyectos de Voz en IP y de tarjetas de crédito: para mejorar nuestro posicionamiento en la percepción de nuestros clientes, al tiempo que intentamos mejorar la posición financiera.

Claro que los manuales de estrategia dicen que las empresas también deben tratar de incrementar la cuota de mercado, ya que la rentabilidad de las mismas es función de dos elementos: cuota relativa de mercado y calidad de producto.

En principio parece que éste sería un ejercicio complejo, dada la posición de SAVIA Amadeus; pero si nos fijamos y entendemos que el incremento de la cuota de mercado objeto de esta expansión debe referirse al mercado atendido,

enseguida encontramos que los objetivos de SAVIA Amadeus deben centrarse en aumentar su presencia en la distribución de productos tales como alquiler de coches, hoteles y estancias o inmobiliario, complementarios al viaje y que presentan muy altas tasas de crecimiento, casi espontáneo. Además, este ejercicio iría en la línea de otra de las buenas prácticas de estrategia: la de buscar la expansión del volumen del mercado mediante el desarrollo de 'nuevos usuarios, nuevos usos y más usos'.

Finalmente, esta forma de expansión de la cuota de mercado se encuentra en línea con el desarrollo de nuestras habilidades empresariales, que en el fondo no son otras que el ser proveedores de tecnologías para la distribución, lo que reduce el riesgo de incurrir en altos costes de desarrollo de la estrategia, facilita la comunicación y aceptación por parte de los clientes y desactiva las reacciones referidas a posiciones dominantes.

Llegados a este punto, el amable lector que haya tenido la paciencia de seguir hasta aquí se estará preguntando

cómo contamos en un editorial y de una manera tan prolija nuestra estrategia competitiva. La respuesta es que, en el fondo, lo que estamos contando no es otra cosa que lo que viene en los libros o lo que se cuenta en las escuelas de negocios, que suele venir seguido del capítulo de las "guerras" y que termina siendo fabuloso. Éste es el capítulo en el que se dice que los competidores ponen en marcha distintos tipos de ataque, como, por ejemplo, el ataque frontal dirigido a los puntos fuertes tratando de igualar la oferta, no sólo bajando el precio sino incluso pagando. También pueden intentar el ataque de flancos, el ataque por rodeo, el ataque por *bypass*, o incluso el ataque de guerrilla. A lo que la empresa tiene que reaccionar defendiendo la cuota de mercado procurando ser inatacable o, en el peor de los casos, montando estrategias genéricas de defensa: la fortificada, la de flancos, la móvil, la contraofensiva, etc.

Como se observa, esto de los negocios es algo que, además de venir en los libros, puede parecer incluso divertido y, lo más curioso, puede funcionar y ser útil a la sociedad. ■