

Universitat de Lleida

Departament d'Administració d'Empreses i Gestió Econòmica dels Recursos Naturals

**ANALISIS ESTRATEGICO DEL SEGMENTO TURISTICO
RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA: EL CASO DEL PIRINEU
LLEIDATA**

Luis Carús Ribalaygua

Tesis Doctoral dirigida por:
Prof. Dr. D. Manuel Ruiz i González

PROLOGO

El fenómeno turístico ha adquirido en las últimas décadas una dimensión relevante. El aumento de los desplazamientos con motivación turística es consecuencia de la confluencia de múltiples fuerzas. La mejora del nivel de vida en los países occidentales, las profundas transformaciones culturales y de la escala de valores del hombre moderno, y los avances tecnológicos y en los transportes y comunicaciones son algunas de ellas.

Pero el turismo, además de un hecho sociológico, es también uno con claras repercusiones económicas, tanto para el turista como para el que satisface sus necesidades, por que encuentra su materialización en una serie de transacciones que no son gratuitas. También, resulta que el turismo es una de las actividades con mejor salud y perspectivas de futuro. Tanto si nos centramos en nuestro país como si lo hacemos en nuestra comunidad autónoma, es necesario decir que constituye una de las ramas de actividad más relevantes de la economía. Pero, además, si lo hacemos en nuestra provincia, encontramos que una modalidad turística, cual es la de recreación en la alta montaña, condiciona el sustento y desarrollo de un buen número de individuos y unidades familiares. La magnitud que el fenómeno turístico de alta montaña alcanza actualmente en la provincia de Lleida y su naturaleza económica hacen imprescindible el someterlo a un estudio riguroso.

Esto creemos haber conseguido con el presente trabajo y, por ello, quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Prof. Dr. Manuel Ruiz i González, Director de esta Tesis Doctoral, por las valiosas críticas y sugerencias aportadas durante todo el proceso de elaboración de la misma. Igualmente, desearía agradecer a las profesoras Dra. M^a Jesús Gómez Adillón y Dra. M^a Angeles Cabasès, del Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de Lleida, sus valiosas críticas y, por tanto, orientación que nos ha guiado durante todo el proceso de tratamiento estadístico de la información. Así mismo, este trabajo está en deuda, tanto con las numerosas entidades públicas y privadas que han colaborado con diligencia y prontitud en la labor de recogida de datos, como con las organizaciones del segmento sectorial estudiado que, amablemente, han suministrado los necesarios para la realización del estudio.

INDICE SINTETICO

PRIMERA PARTE

I OBJETIVOS, METODOLOGIA, HIPOTESIS DE TRABAJO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS.....	3
1.2. METODOLOGIA.....	4
1.3. HIPOTESIS DE TRABAJO.....	10
1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	13

II EVOLUCION MAS RECIENTE DEL ENTORNO REMOTO

2.1. INTRODUCCION.....	18
2.2. GLOBALIZACION.....	19
2.3. EL NUEVO PARADIGMA TECNOLOGICO.....	26
2.4. EL TURISMO.....	37

III ESQUEMA CONCEPTUAL PARA EL ANALISIS DE SECTORES INDUSTRIALES

3.1. CONCEPTO DE SECTOR INDUSTRIAL.....	51
3.2. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.....	52
3.3. GRADO DE CONCENTRACION DEL SECTOR.....	53
3.4. DIMENSIONES O FUERZAS COMPETITIVAS.....	55
3.5. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	64
3.6. GRADO DE GLOBALIZACION DEL SECTOR.....	65
3.7. TECNOLOGIA Y ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	66

IV VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA UBICACION

4.1. METODOLOGÍA PARA EL ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA UBICACION: ESPECIAL REFERENCIA AL SECTOR SERVICIOS.....	74
4.2. CONDICIONES DE LOS FACTORES.....	76
4.3. CONDICIONES DE LA DEMANDA.....	79
4.4. SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS.....	84
4.5. ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD.....	86
4.6. DINAMICA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA UBICACION.....	89
4.7. REQUISITOS PARA EL ANALISIS DE UBICACIONES.....	93

V EL ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1. GENERALIDADES.....	97
5.2. DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO.....	98
5.3. DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	104
5.4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	144

SEGUNDA PARTE**VI ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SEGMENTO TURISTICO RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA**

6.1. NEGOCIO Y SEGMENTO TURISTICO RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA.....	159
6.2. POBLACION Y MUESTRA.....	161
6.3. GRADO DE CONCENTRACION DEL SEGMENTO.....	164
6.4. DIMENSIONES COMPETITIVAS DEL SEGMENTO.....	168
6.5. SU CICLO DE VIDA.....	183
6.6. SU GRADO DE GLOBALIZACION.....	184
6.7. UBICACIONES Y ORGANIZACIONES LIDERES.....	189
6.8. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS SECTORIAL.....	193

VII ANALISIS COMPARATIVO DE UBICACIONES: ALPES, ROCOSAS Y PIRINEU

7.1. CONDICIONES DE SUS FACTORES.....	195
7.2. CONDICIONES DE SUS DEMANDAS INTERNAS.....	201
7.3. SUS SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS.....	205
7.4. ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE SUS EMPRESAS.....	206
7.5. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS DE UBICACIONES.....	222

VIII ANALISIS INTERNO COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES: LIDERES Y LLEIDATANAS

8.1. SU DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO.....	224
8.2. SU DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	231
8.3. SU DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	240
8.4. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS INTERNO.....	243

CONCLUSIONES.....	244
--------------------------	------------

ANEXOS.....	254
--------------------	------------

FUENTES.....	319
---------------------	------------

INDICE DETALLADO.....	338
------------------------------	------------

PRIMERA PARTE (Pág. 1)

**I OBJETIVOS, METODOLOGIA, HIPOTESIS DE TRABAJO Y
DISEÑO DE LA INVESTIGACION (pág. 2)**

1.1. OBJETIVOS.

Con la doble intención de, por una parte, ofrecer a las empresas del Pirineu Lleidatà que operan en el segmento turístico recreativo de alta montaña una completa información estratégica que las permita elegir las líneas de acción más adecuadas para ganar ventajas que mejoren su posición competitiva en el sector y, por otra parte, como complemento a lo anterior, de dotar a las instituciones que ejercen su influencia en el Pirineu de un marco de referencia que las ayude a realizar una correcta elección de las políticas públicas que influyan positivamente en los atributos locales que actúan como fuente de ventaja competitiva, el objetivo general de este trabajo de investigación consiste en mostrar cómo se puede detectar, crear y sostener ventajas competitivas en dicho segmento sectorial, y cómo tales ventajas pueden ser aprovechadas para obtener resultados superiores.

Su consecución, desde la perspectiva del área de conocimiento de la Organización y Administración de Empresas, exige la superación de un conjunto de objetivos de naturaleza más específica.

Así, en primer lugar pretendemos averiguar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva del segmento sectorial que nos ocupa, a través de determinar las amenazas y oportunidades que en él se presentan para la oferta, es decir, de conocer en profundidad la naturaleza de su rivalidad, de su competencia potencial, del punto del ciclo de vida en que se encuentra y de su grado de globalización, entre otros aspectos.

En segundo lugar, queremos saber cuál es el papel de la ubicación geográfica como fuente de ventaja competitiva en el segmento turístico recreativo de alta montaña, a través de averiguar si las organizaciones de mayor éxito internacional que en él operan se concentran en ubicaciones específicas y, en su caso, de conocer en profundidad las combinaciones de recursos, características de sus demandas internas, condiciones de sus sectores proveedores y complementarios, y particularidades de la estructura, estrategia y rivalidad de sus empresas, como responsables de sus puntos fuertes y débiles.

En tercer lugar, la consecución del objetivo anterior unida el estudio de los mismos aspectos de la ubicación pirenaica, nos debe permitir establecer la posición competitiva del Pirineu en relación a otros sistemas montañosos receptores de turismo de alta montaña y, mediante el método comparado, determinar sus puntos fuertes y los que necesitan mejorar.

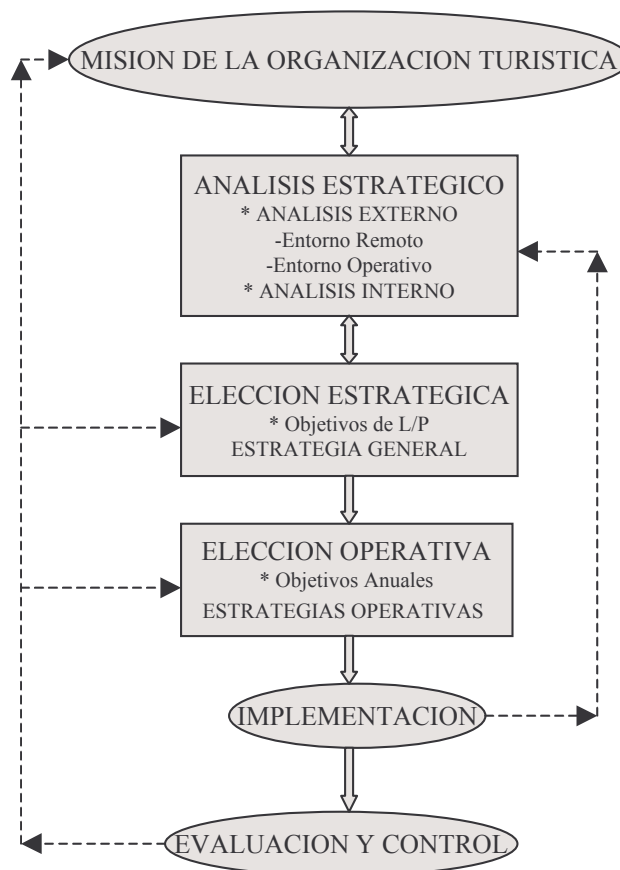
En cuarto lugar, deseamos comprender cómo detectan, crean y sostienen sus ventajas competitivas las organizaciones líderes en el segmento sectorial objeto de nuestro estudio, a través de analizar sus respectivas situaciones económico-financieras, el funcionamiento, coste y relevancia estratégica de sus actividades, y sus perfiles competitivos o competencias básicas en relación con sus competidores.

Por último, de manera similar al caso de las ubicaciones geográficas, el logro del objetivo anterior sumado al análisis de los mismos aspectos de las empresas lleidatanas que operan en el segmento turístico recreativo de alta montaña debe permitirnos concretar la posición competitiva de éstas en relación a las mejores y, a la luz de su comparación, determinar sus puntos fuertes y los que necesitan ser revisados.

1.2. METODOLOGIA.

En este estudio, dada la naturaleza de los objetivos planteados, como no podía ser de otra manera, la metodología para lograrlos se toma de los instrumentos desarrollados por la Organización y Administración de Empresas para la conducción de las organizaciones en los entornos actuales, caracterizados por su dinamismo. Esta metodología es la de la Dirección Estratégica de la Empresa¹ y, más concretamente, de la Empresa Turística, según el modelo propuesto por Chon y Olsen (Fig. 1.1.) en su ya clásico artículo de 1990².

Fig. 1.1. Dirección Estratégica de la Empresa Turística.



Fuente: Adaptado de Chon y Olsen (1990: 208).

En particular, es la superación de su segunda fase, el Análisis Estratégico, lo que debe satisfacer los objetivos establecidos, dotando a los principales destinatarios de este trabajo – Instituciones con influencia y Organizaciones que operan en el segmento turístico recreativo de alta montaña en el Pirineu Lleidatà- de la información necesaria para que, de acuerdo con el modelo, en

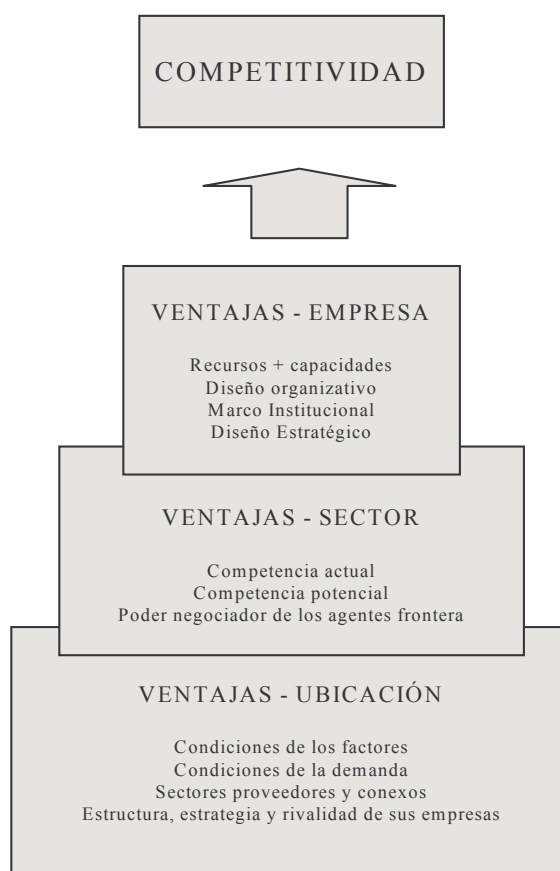
¹ El Director de esta Tesis Doctoral, en un ilustrativo trabajo analiza las diferentes etapas de la gestión de empresas en el siglo XX y la respuesta dada por los diferentes sistemas de dirección observando la lógica interna que hay detrás de ellos. Véase, RUIZ I GONZALEZ, M. (2000): "Sistemas de Dirección de Empresas en el Siglo XXI", Alta Dirección, nº 212.

² CHON, K-S. Y OLSEN, M.D. (1990): "Applying the strategic management process in the management of tourism organizations", Tourism Management, Vol. 11, nº 3.

una fase posterior puedan elegir las estrategias necesarias para perseguir ventaja competitiva sostenible.

Según el esquema considerado, la fase de Análisis Estratégico de la Empresa Turística se concreta en uno externo a y en otro interno de la organización. El primero, a su vez, debe contemplar, tanto el signo de las variables que condicionan el clima competitivo del entorno remoto de la empresa, como el de las que condicionan las fuentes de ventaja competitiva del Sector Industrial y de la Ubicación –como aspectos conformadores del entorno específico u operativo-, cuyo estudio, como afirma e ilustra gráficamente (Fig. 1.2.) el profesor Camisón³, “debe complementar el de un profundo análisis interno de las organizaciones turísticas en sí”.

Fig. 1.2. *La competitividad de la Empresa Turística.*



Fuente: Adaptado de Camisón (1996: 228).

El Entorno Remoto, definido por K-S. Chon y M. D. Olsen (1990: 209) como “el que se refiere a las fuerzas y condiciones que se originan más allá, y por lo general independientemente, del entorno más inmediato de las organizaciones que conforman un sector”, goza de una naturaleza que, según el profesor Eduardo Bueno Campos⁴, “debe estudiarse con las siguientes cuatro dimensiones” (Cuadro. 1.1.).

³ CAMISON, C. (1996): *La empresa turística: un análisis estratégico*. En Pedreño, A. y Monfort, V.M.: *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid. Este trabajo se enmarca en los proyectos de investigación PB93-0692 financiado por la Dirección General de Investigación Científica y Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia, y GV-3244/95, financiado por la Consellería de Educación y Ciencia de la Generalitat Valenciana.

⁴ BUENO, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid. Quinta edición revisada y actualizada en 1996.

Cuadro 1.1. Dimensiones del Entorno Remoto.



Fuente: Bueno Campos (ed. 1996: 82).

El estudio del Entorno Específico, definido por Chon y Olsen (1990: 209) como “el conformado por las fuerzas y condiciones propias de un sector en concreto, y por una situación competitiva específica”, como se ha visto exige, en primer lugar, un Análisis Estructural del sector o segmento sectorial que se trate.

Para ello, elegimos el enfoque que presenta Bueno Campos (ed. 1996) sobre los tres elementos estructurales y diferentes dimensiones competitivas de un sector (Cuadro 1.2.), superador del formulado hace algunos años por M.E. Porter⁵ (Fig. 1.3.). Además, dada la importancia estratégica de conocer si el sector actual es o puede ser potencialmente global, y si la empresa puede ganar ventaja competitiva neta a través de su internacionalización, añadimos un cuarto elemento, tal y como es concebido en la propuesta realizada por Solberg⁶: el Grado de Globalización del sector (Cuadro 1.3.).

Cuadro 1.2.

Esquema para el análisis de sectores industriales.

Fuente: Bueno Campos (ed. 1996: 125 y ss.).

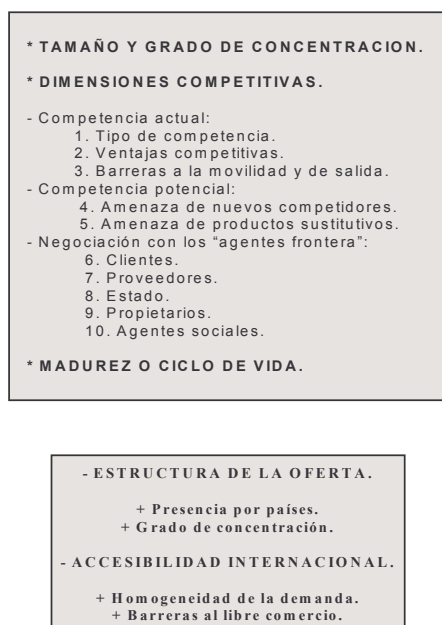
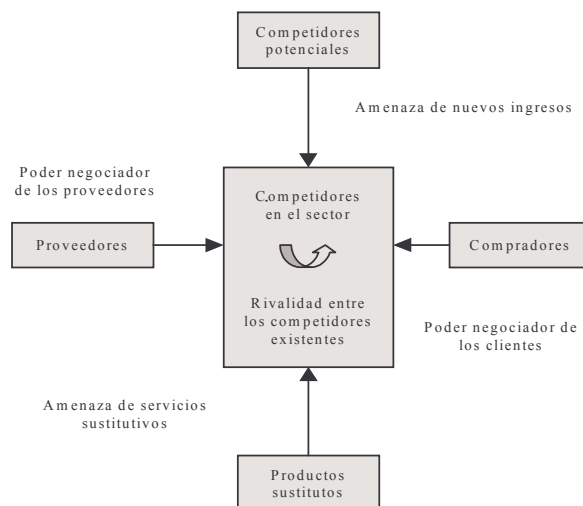


Fig. 1.3.

Las cinco fuerzas competitivas.

Fuente: Adaptado de Porter (1980: 4).



Cuadro 1.3.

Condicionantes del grado de globalización.

Fuente: Adaptado de Solberg (1991: 9 y ss.).

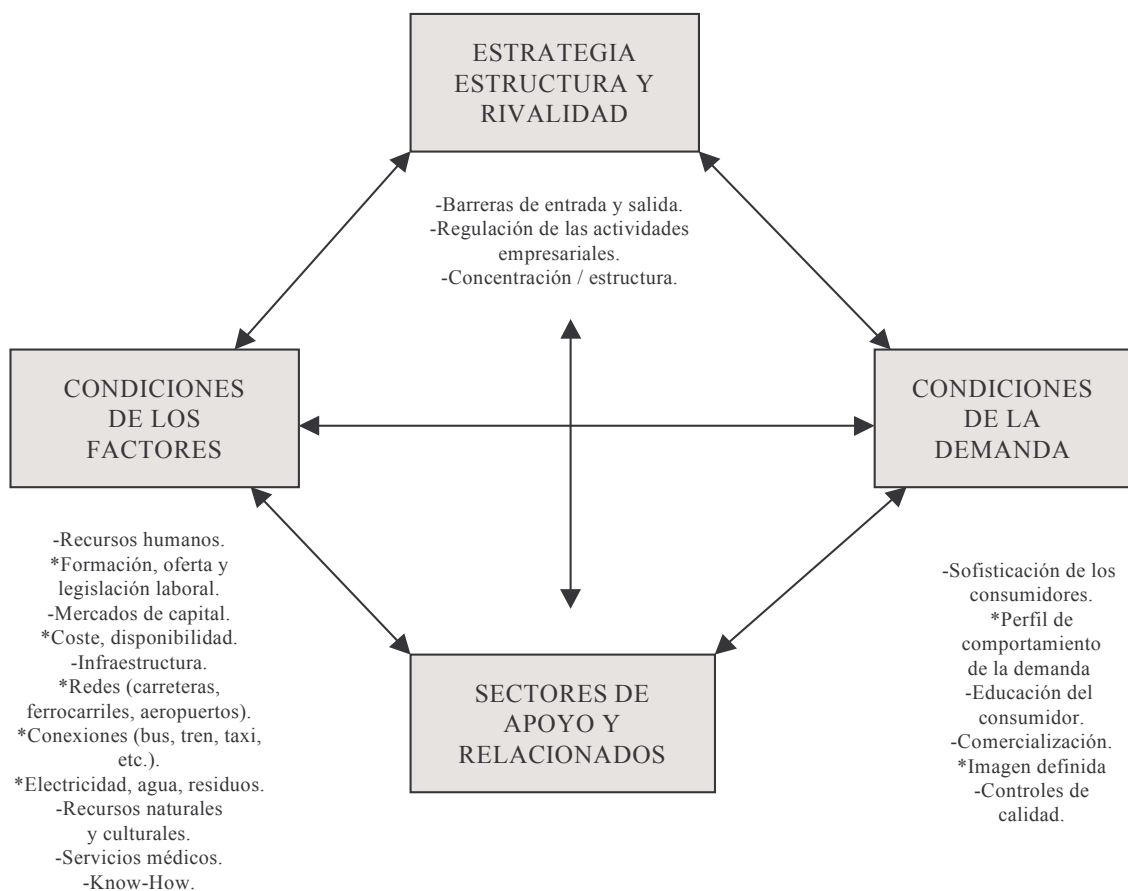
⁵ PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, Free Press, Nueva York.

⁶ SOLBERG, C.A. (1991): "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones", ICE, abril, nº 692.

En segundo lugar, requiere un Análisis de la Ubicación, entendido éste como una aproximación a los orígenes últimos de la competitividad internacional de las empresas de una ubicación geográfica concreta que operan en un sector determinado.

Para ello, entendemos, como el propio profesor Camisón⁷, que la aportación del modelo del *diamante de la competitividad* de Porter⁸ (Fig. 1.4.) “se ha convertido en el marco más aceptado actualmente para explicar la competitividad internacional”, a través de definir “el sistema dentro del cual las empresas de cada industria persiguen obtener ventajas competitivas, desvelando condicionantes estructurales que deben respetar las opciones competitivas de cada empresa turística”.

Fig. 1.4. *El diamante de la competitividad.*



Fuente: Camisón (1996: 225), adaptado de Porter (1990b: 72).

El Análisis Interno, definido por Bueno Campos⁹ como “el proceso de análisis que permite conocer los recursos principales, los conocimientos de que dispone, la situación económico-financiera en que se encuentra y las habilidades y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva”, implica, como el propio autor propugna, la realización de tres diagnósticos básicos, bastante interrelacionados, que son los que figuran en el siguiente Cuadro 1.4..

⁷ Camisón, 1996, p.223.

⁸ PORTER, M.E. (1990b): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York.

⁹ Bueno Campos, ed. 1996, p. 240.

Cuadro 1.4. *Diagnósticos del análisis interno.*

<p>* DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Balance de situación. -Cuenta de explotación. -Rentabilidad. -Fondo de maniobra. <p>* DIAGNOSTICO FUNCIONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actividades y subactividades de valor. -Guías determinantes de la estrategia. -Contenido tecnológico y coste de las actividades. <p>* DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Soporte estratégico fundamental. -Estilo de dirección.
--

Fuente: Adaptado de Bueno Campos (ed. 1996: 240 y ss.).

Respecto al primero de ellos, el profesor Amat i Salas¹⁰ también entiende que uno de los aspectos en que se centra el análisis interno de la empresa es el diagnóstico económico-financiero de la explotación, siendo el elemento de referencia para saber si los niveles logrados por una organización son adecuados o no, para la consideración de su evolución histórica, o bien para la comparación con los niveles logrados por otras empresas del mismo sector.

Así, el citado autor establece que la comprensión de la situación financiera y de los resultados económicos de la empresa requiere los diferentes análisis que se recogen en el siguiente Cuadro 1.5..

Cuadro 1.5. *Diagnóstico económico-financiero.*

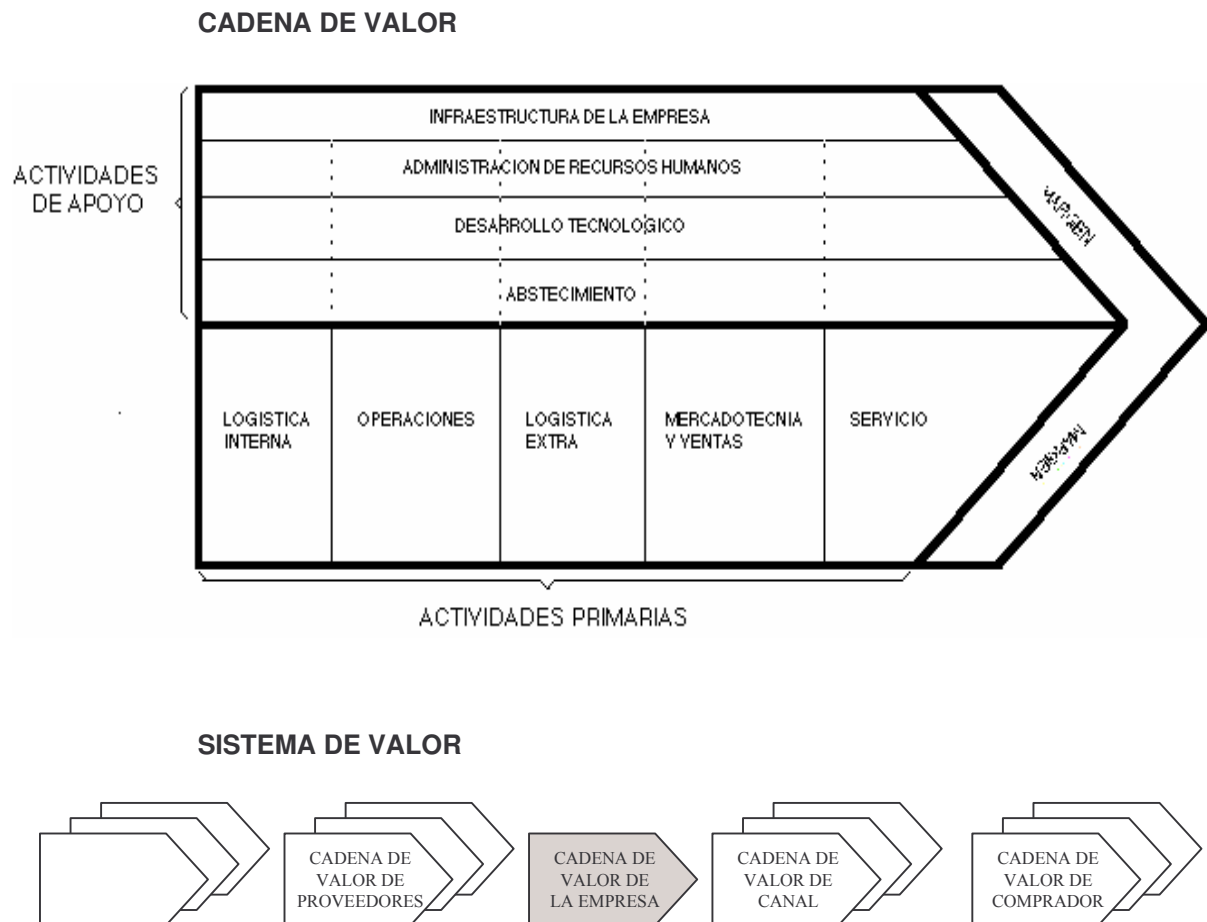
<ul style="list-style-type: none"> - ANALISIS DEL BALANCE DE SITUACION. <ul style="list-style-type: none"> a) Liquidez. b) Endeudamiento. c) Rotación de activos. d) Plazos de cobro y pago. - ANALISIS DE LA CUENTA DE EXPLOTACION. <ul style="list-style-type: none"> a) Gastos y beneficios s/ventas. b) Ventas. c) Márgenes. d) Punto de equilibrio. - ANALISIS DE RENTABILIDAD. <ul style="list-style-type: none"> a) Económica y financiera. b) Apalancamiento. c) autofinanciación. - ANALISIS DEL FONDO DE MANIOBRA. <ul style="list-style-type: none"> a) Ciclos de maduración y de caja. b) Plazos. c) Fondo de maniobra.

Fuente: Adaptado de Amat i Salas (1998).

¹⁰ AMAT, O. (1998): *Análisis de Estados Financieros, Edicions Gestió 2000, Barcelona.*

Respecto al segundo, como nosotros, Camisón¹¹ entiende que “un excelente instrumento para conocer cómo se genera el valor de la empresa turística es la *Cadena de Valor*”. Además, puesto que ciertas actividades de una organización están encadenadas a otras actividades de sus proveedores y clientes, el análisis del proceso de creación de valor debe proseguir con la investigación de la manera en que esta cadena se entrelaza con las cadenas de valor de proveedores y clientes, en lo que constituye el *Sistema de Valor* (Fig. 1.5.).

Fig. 1.5. *La cadena de valor y el sistema de valor.*



Fuente: Camisón (1996: 223), adaptado de Porter (1985: 35 y 37).

Por último, el diagnóstico estratégico, definido por Bueno Campos¹² como “el consistente en el establecimiento del perfil competitivo de la empresa, frente a la estructura competitiva del sector o de la ubicación”, consta de dos partes principales –análisis del soporte estratégico fundamental y análisis del estilo de dirección de la empresa- que, junto a los aspectos que aglutinan cada una de ellas, se recogen en el Cuadro 1.6. que aparece a continuación.

¹¹ Camisón, 1996, p.222.

¹² Bueno Campos, ed. 1996, p. 240.

Cuadro 1.6. *Diagnóstico estratégico.*

<p>SOPORTE ESTRATEGICO FUNDAMENTAL</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> * Antigüedad. * Tamaño. * Estructura jurídica. * Parámetros de diseño organizativo: <ul style="list-style-type: none"> - Especialización de puestos. - Grado de estandarización. - Formación. - Agrupación y tamaño de las unidades. - Sistemas de planificación y control. - Dispositivos de enlace. - Grado de descentralización. <p>ESTILO DE DIRECCION</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> * Roles o variables explicativas del estilo de dirección.
--

Fuente: Adaptado de Bueno Campos (ed. 1996: 240-248).

1.3. HIPOTESIS DE TRABAJO.

El origen de nuestras suposiciones, lejos de encontrarse en un conocimiento remoto del sector que nos ocupa, lo hace en nuestra propia experiencia profesional, ininterrumpida en él durante más de una década. Experiencia que, afortunadamente, en el momento de comenzar esta investigación ya hacía tiempo que incluía una buena familiaridad tanto con sus actores, como con las principales fuentes, puntuales y periódicas, de información especializada en una pluralidad de aspectos del turismo de alta montaña, incluyendo artículos de revistas científicas, estudios institucionales, informes de agencias privadas, foros internacionales, o trabajos de investigación de departamentos universitarios.

Por ello, cuando tuvieron lugar las pertinentes revisión histórica y de las últimas aportaciones al campo objeto de estudio, en lo que constituye el estado de la cuestión, aspectos como los de la delimitación del sector, su evolución, tendencias, composición de las cadenas de valor de las organizaciones competidoras, tecnologías que utilizan, proveedores, canales de distribución, clientes o, incluso, imágenes de marca de muchas de ellas, no nos resultaban desconocidos.

En primer lugar, y en lo que al sector elegido se refiere, no solo diferentes estudios sobre el grado de crecimiento del segmento tradicional de esquí –como los realizados por Edmonson¹³, Lazard para France Neige¹⁴, o el propio Service d'Etudes et d'Amenagement Touristique de la Montagne¹⁵-, coinciden en indicar su estancamiento durante más de una década, sino que las

¹³ EDMONSON, B. (1996): "Skiing's Demographic Future", *Ski Area Management*, Vol. 35, nº 1.

¹⁴ FRANCE NEIGE (1996): "Gathering Stats Worldwide", *Alain J. Lazard, Ski Area Management*, Vol. 35, nº 5.

¹⁵ S.E.A.T.M. (1999): "Les chiffres clés du tourisme de montagne", *Secrétariat d'Etat au Tourisme, France*.

previsiones para el año 2000 realizadas por la American Demographics¹⁶, coincidentes con las contenidas en el Skier / Boarder Opinion Survey¹⁷, hacen probable la continuidad de esta tendencia.

Sin embargo, trabajos como los de Smith o Crosby¹⁸ ponen de manifiesto la ocurrencia, desde mediados de los años 80, de cambios demográficos y en las preferencias de los consumidores que, como afirman Saremba y Gill¹⁹, obligan a los complejos de esquí tradicionales a reconvertirse en más que estaciones de esquí a través de incluir en su oferta más actividades durante todo el año. Así, todo lo anterior, unido a los importantes grados de crecimiento de las nuevas actividades, que para el caso europeo recoge el European Travel Monitor²⁰ y para el norteamericano y canadiense los trabajos de Goodspeed y de la National Ski Areas Association²¹, nos lleva a formular la siguiente hipótesis de trabajo:

PRIMERA. Después de un periodo de madurez del segmento tradicional de esquí, caracterizado por un estancamiento de la demanda, el grado de crecimiento del turismo recreativo de alta montaña está experimentando una importante revitalización a nivel mundial.

Además, los aludidos cambios demográficos y en las preferencias de los consumidores, primeros responsables de esta supuesta revitalización de la demanda de turismo recreativo en alta montaña, coinciden en el tiempo con la aparición de nuevas tecnologías que, según Enríquez Savignac²², han conducido a un cambio de paradigma en la industria turística, haciendo que el concepto de reingeniería de la estructura turística adquiera un papel protagonista como medio de las organizaciones para enfrentarse a los nuevos retos socioeconómicos, cambiando su forma de responder efectivamente a las nuevas oportunidades de negocio.

Este aspecto ha constituido el tema central de foros internacionales tan importantes como *The first World Conference on Information Technology and Tourism*²³, *Enter 96*²⁴ o *Information Technology for Travel and Tourism Marketing: A Tool for Profit*²⁵ -conferencias en las que expertos en tecnología colaboran con académicos y profesionales del turismo interesados en cómo las nuevas tecnologías pueden ser utilizadas para potenciar las operaciones turísticas-, dedicados a la reingeniería de la industria turística a la luz de las posibilidades revolucionarias que emergen de las nuevas tecnologías de la información y de telecomunicaciones.

En el mismo sentido, la revisión de trabajos como el de Aguiló²⁶, quien concluye que la tecnología hace posible que empresas y economías familiares puedan empezar a resolver sin desplazamientos del lugar de trabajo y el hogar la organización del viaje con la contratación de todos sus componentes –lo que para Bentley²⁷ supone que las cada vez mayores oportunidades de que disponen los individuos para organizar sus propios viajes mediante un ordenador personal amenazan la existencia misma de las agencias de viaje-, o los de Pollock²⁸ o Hanna y Millar²⁹, quienes coinciden en que las nuevas circunstancias permiten a empresas, instituciones, viajeros e intermediarios nuevas formas de hacer realidad sus propósitos de planificación, reservas, pagos, estudio del mercado, distribución y promoción, unida a las reflexiones anteriores nos induce a plantear la siguiente hipótesis de trabajo:

SEGUNDA. Los valores que toman los elementos estructurales del segmento turístico recreativo de alta montaña ofrecen a las organizaciones que operan en él oportunidades para la ganancia de ventaja competitiva.

¹⁶ AMERICAN DEMOGRAPHICS (1996): "Skiing's Demographic Future".

¹⁷ NATIONAL SKIER / BOARDER OPINION SURVEY (1996): "Mountain International Opinion Survey (MINOS)".

¹⁸ SMITH, V.L. (1992): "Recreation trends and Mountain Resort Development", *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, nº 2. CROSBY, A. (1994): "Ecoturismo: Definiciones", *Natour*, nº 12.

¹⁹ SAREMBA, J. Y GILL, A. (1991): "Value Conflicts in Mountain Park Settings", *Annals of Tourism Research*, Vol. 18, nº 3.

²⁰ EUROPEAN TRAVEL MONITOR (1995): IPK International, Munich, Alemania.

²¹ GOODSPEED, L. (1992): "Summer Business", *Ski Area Management*, Vol. 31, nº 1. NSAA, (1994): "Economic Analysis of North American Ski Areas", USA.

²² ENRIQUEZ SAVIGNAC (1996): *Presentación del Seminario sobre turismo y nuevas tecnologías de la información*, OMT, Madrid.

²³ Kansas City, 25-27 / 9 / 1996.

²⁴ Innsbruck, 17-19 / 1 / 1996.

²⁵ Vancouver, 22-24 / 2 / 1994.

²⁶ AGUILO, E. (1996): *Evolución y expectativas de la actividad turística*. En Pedreño, A. y Monfort, V.M.: *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.

²⁷ BENTLEY, R.B. (1996): "Information technology and tourism: an update", *Tourism Management*, Vol. 17, nº 2.

²⁸ POLLOCK, A. (1997): "Marketing Destinations on the Internet – Why and How?", *ENTER'97, The Strategic Group*.

²⁹ HANNA, J.R.P. Y MILLAR, R.J. (1997): "Promoting tourism on the Internet", *Tourism Management*, Vol. 18, nº 7.

En otro orden, el ilustrativo trabajo de Cockerell³⁰, para The Economist Intelligence Unit, sobre los principales mercados internacionales de turismo de nieve, en conjunción con los de los especialistas Quirk y Hartmann³¹, Spring³² o el ya citado de Lazard, coinciden en poner de manifiesto que el grueso del tráfico internacional de turismo de alta montaña encuentra su destino en países europeos como Austria, Suiza, Francia o Italia, y en determinadas áreas de Estados Unidos y Canadá –Colorado, Utah o Alberta-, lo que nos lleva a hacer suposiciones que cristalizan en la siguiente hipótesis de trabajo:

TERCERA. Los centros turísticos recreativos de alta montaña de mayor éxito internacional se concentran en ubicaciones geográficas –sistemas montañosos- concretas.

Una primera aproximación a los recursos e infraestructura de las principales sistemas montañosos de Europa y América³³, apunta hacia unas condiciones de éstos especialmente favorables para el turismo de alta montaña.

Además, distintas contribuciones de autores como Goeldner, Nyberg, Devez o Rowan, contenidas en el apartado destinado a determinar ciertos aspectos de la competitividad en el turismo de montaña entre regiones y considerando la dimensión temporal –dentro de la conferencia sobre turismo alpino celebrada en la Universidad de Innsbruck en 1996³⁴-, así como las alusiones al respecto hechas por Monitor Company en su trabajo de 1992³⁵, nos hacen sospechar que en los referidos sistemas montañosos las condiciones de aspectos como sus demandas internas, sectores conexos y estrategia y rivalidad de sus empresas, se unen a las de sus factores productivos para resultar en interesantes climas de innovación y mejora.

En base a todo ello, enunciarnos la siguiente hipótesis de trabajo:

CUARTA. Las ubicaciones geográficas concretas en que se concentran los centros turísticos recreativos de alta montaña de mayor éxito internacional brindan un entorno favorable para que dichas organizaciones innoven y mejoren con más rapidez que sus rivales foráneos.

Precisamente, el anteriormente aludido trabajo de Monitor Company para la Generalitat de Catalunya, desarrollado según el modelo concebido por Porter para explicar la competitividad internacional de ubicaciones –ya considerado en el apartado del presente capítulo dedicado a la metodología-, en general ponía de manifiesto para 1992, dentro del sector turístico catalán y en su segmento estratégico de turismo de montaña, unos ajustados niveles tanto de las variables relacionadas con las condiciones de los factores, como de las relacionadas con las condiciones de la demanda interna, con las de los sectores proveedores y complementarios, y con las de la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas que operan en él.

Nuestra actividad profesional en el sector nos hace intuir que las recomendaciones contenidas en dicho trabajo para mejorar aquella situación han tenido poco o ningún eco, es decir, que poco o nada han cambiado dichas condiciones desde entonces. Por tanto, nuestra siguiente hipótesis de trabajo debe concretarse en:

QUINTA. El Pirineu, como ubicación de centros turísticos recreativos de alta montaña, en cuanto a los determinantes de la ventaja competitiva de la ubicación se refiere, actualmente está en desventaja competitiva respecto a las principales ubicaciones del sector.

³⁰ COCKERELL, N. (1994): *The International Ski Market in Europe*, The Economist Intelligence Unit, Travel & Tourism Analyst, nº 3.

³¹ QUIRK, D. Y HARTMANN, G. (1994): "Examining the Dynamics of the United States Ski Industry", *Hotel Valuation Journal*, Vol. 7, nº 2.

³² SPRING, J. (1996): "European skiers: not so different", *Ski Area management*, Vol. 35, nº 5.

³³ El importante volumen de fuentes consultadas en esta fase del trabajo hace difícil aquí su relación exhaustiva. Baste decir que la información recabada proviene, fundamentalmente, de agencias gubernamentales.

³⁴ WEIERMAIR, K. (ed.) (1996): "Alpine Tourism. Sustainability: Reconsidered and Redesigned", *Proceedings of the International Conference at the University of Innsbruck*, Vols. I & II.

³⁵ MONITOR COMPANY (1992): *L'Avantage Competitiu del Sector Turisme a Catalunya*, Departament de Comerç, Consum i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

La revisión de distintos rankings corriente y periódicamente elaborados, en función de las opiniones emitidas por clientes y expertos en el sector, por las principales revistas³⁶, impresas y electrónicas, especializadas en deportes y destinos turísticos de alta montaña en todo el mundo, nos permitió una primera aproximación a las organizaciones mejor clasificadas, muchas de las cuales ya eran conocidas por nosotros, incluso de manera presencial.

Dicha aproximación consistió en recabar y contrastar información sobre distintos aspectos, tales como número, características y capacidad de sus instalaciones, amplitud de la oferta de servicios recreativos, opciones alojativas, precios, o canales disponibles para el diseño, reserva y adquisición de la vacación, entre otros. Este proceso nos dotó de una serie de impresiones suficiente para plantearnos la siguiente hipótesis de trabajo:

SEXTA. Las organizaciones líderes del segmento turístico recreativo de alta montaña siguen una estrategia de alta diferenciación y ámbito competitivo amplio, basada en la innovación de productos, procesos y tecnológica.

Finalmente, la revisión de los mismo aspectos anteriormente citados, junto al examen de las cuentas anuales de las cinco empresas que se dedican al turismo de montaña en el Pirineu de Lleida, nos permitió hacer las suposiciones que se resumen en la siguiente hipótesis de trabajo:

SEPTIMA. Los centros de turismo recreativo de alta montaña que operan en el Pirineu Lleidatà ocupan una posición de desventaja competitiva respecto a las mejores empresas del sector.

1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

Organizamos este apartado dedicado al diseño de la investigación señalando las fases que hemos seguido para indicar el proceso científico completo realizado antes de obtener las conclusiones finales.

Primera fase: de acercamiento

No se trata de una fase previa, sino de una etapa donde se estudian los conceptos básicos que demarcan nuestro campo, así como los principales procesos que los han configurado.

Esta fase comporta tres acciones fundamentales.

a) La consulta de bibliografía general sobre el tema, determinando qué instrumentos debemos escoger para apoyar nuestro trabajo.

b) La consulta, a través de conversaciones con diversos expertos del mundo universitario o investigador, sobre vías para recopilar información y sobre sus planteamientos o experiencia personal en estas cuestiones.

c) El inicio de la búsqueda de las bibliografías, centros de documentación, datos específicos, informes, etc. que, de manera directa, pudieran servirnos en el trabajo.

³⁶ Por ejemplo, *Mountain Sports Review*, *Ski Magazine*, *Journal of Sports Tourism*, o *Solo Nieve*.

Segunda fase: de delimitación.

En este período, el contacto entre Director de Tesis y Doctorando se revela necesario para delimitar la investigación en base a la información disponible y susceptible de conseguir y también en base a los objetivos finales a los que se aspira. Nuestro proceso en este período se condujo de la siguiente manera:

a) Delimitando los contenidos teóricos necesarios para plantear una investigación de estas características.

b) Definiendo el segmento turístico recreativo de alta montaña y delimitando los actores que, de forma más destacable, lo constituyen, es decir, las organizaciones que lo conforman y las ubicaciones donde operan.

El proceso para determinar el universo del segmento sectorial que nos ocupa ha exigido, a su vez, la superación de dos etapas. En primer lugar, se utilizó un autonavegador electrónico para importar las principales bases de datos comprensivas, a nivel global, de la totalidad de organizaciones cuyo negocio implica, al menos, el desarrollo de las actividades propias de una estación de esquí tradicional. Este proceso permitió identificar, revisar y acuñar datos sobre 4.419 organizaciones, distribuidas en 52 países de los cinco continentes.

En segundo lugar, a través de información adquirida en el proceso anterior y otra recabada de distintas oficinas nacionales de turismo, otras instituciones públicas y privadas y, en su caso, mediante contacto directo con las propias organizaciones, se procedió a identificar, seleccionar e incluir en un directorio propio a 958 organizaciones situadas en 17 regiones montañosas o ubicaciones principales, total o parcialmente bajo la soberanía de 23 países de América, Asia, Europa y Oceanía, que cumplen las condiciones necesarias para ser consideradas Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña.

Tercera fase: de elaboración

Donde fuimos construyendo, precisando y ampliando cada uno de los temas con la incorporación de las últimas publicaciones y datos que fueron apareciendo sobre la materia. La labor la encaminamos en dos líneas de acción que cristalizaron en las dos partes principales en que se articula este trabajo:

a) En la primera de ellas, una aproximación a la evolución más reciente del escenario internacional y al turismo, como aspectos constitutivos del entorno remoto, han dado lugar al capítulo segundo. Un desarrollo, dentro del enfoque elegido, de los temas teóricos relativos al análisis estratégico de sectores y ubicaciones, como fuentes fundamentales de ventaja competitiva del entorno específico, han resultado en los capítulos tercero y cuarto, respectivamente. Por último, un capítulo quinto, que concluye la primera parte del trabajo, ha sido destinado a describir los modelos de diagnóstico económico-financiero, funcional y estratégico, que conforman el análisis interno.

b) En la segunda, se realiza un estudio empírico en el que se aplican los modelos descritos en la primera parte al caso del turismo recreativo de alta montaña. Esta fase ha implicado la obtención –a través de la revisión de documentación y bases de datos especializadas y, fundamentalmente, de un cuestionario y de numerosas consultas individuales- y tratamiento de la información, con el triple propósito de analizar cuantitativa y cualitativamente:

- I. Los distintos valores que toman los elementos estructurales del segmento sectorial en cuestión, e identificar sus mejores ubicaciones y organizaciones. Los resultados obtenidos se recogen en el sexto capítulo.
- II. En el capítulo séptimo, los distintos valores que toman los determinantes de la ventaja competitiva internacional de las mejores ubicaciones y del Pirineu. También, mediante el método comparado, determinar la posición competitiva de éste respecto a aquellas.

- III. Las magnitudes que toman las distintas variables del análisis interno de las mejores organizaciones del segmento sectorial y de las que ejercen su actividad en el Pirineu Lleidatà. Además, a la luz de los principios de “benchmarking”, poner de manifiesto las diferencias de posición que determinan ventajas competitivas de las primeras sobre las segundas. Los resultados de esta tarea conforman el capítulo octavo.

Cuarta fase: de conclusión

Período nuevamente protagonizado por el diálogo científico y teórico-práctico entre Director y Doctorando, donde se llevó a cabo una tarea correctora del resultado final con ampliaciones bibliográficas y modificaciones coyunturales del trabajo, así como con el establecimiento, una vez debatidas, de las conclusiones alcanzadas.

Así, en el capítulo de Conclusiones se recogen, de forma sintética, todas las reflexiones e ideas aportadas hasta el momento, tratando de cumplir con el objetivo inicialmente marcado: someter a la actividad turística recreativa de alta montaña a un estudio riguroso para poner de manifiesto la posición que el Pirineu Lleidatà y sus empresas ocupan en su concierto, y las fuentes de ventaja competitiva que debidamente aprovechadas pueden mejorar dicha posición.

II EVOLUCION MAS RECIENTE DEL ENTORNO REMOTO

(pág. 16)

ASPECTOS DEL ENTORNO REMOTO

(pág. 17)

<u>GENERAL</u>	<u>TURISTICO</u>
* GLOBALIZACIÓN	- CONCEPTOS
- ENFOQUE INTERNACIONAL	- PARTICULARIDADES SECTORIALES
- ENFOQUE GLOBAL	- TECNOLOGIA
+ ECONOMIA	- PANORAMA TURISTICO.
+ POLITICA	+ MUNDIAL
+ SOCIEDAD	+ EUROPEO
+ CULTURA	+ NACIONAL
* TECNOLOGIA	
- CONCEPTOS	
- EFECTOS	
- INNOVACION E INNOVACION TECNOLOGICA	

2.1. INTRODUCCION.

El análisis de un amplio conjunto de acontecimientos, acaecidos a lo largo del último cuarto del presente siglo en el escenario internacional, confirma la rapidez, profundidad e impredecibilidad con que se ha transformado el medio socioeconómico en el que la empresa desarrolla su actividad. El entorno estable que permitió un periodo de crecimiento económico y prácticamente pleno empleo en la mayoría de los países de la OCDE desde la Segunda Guerra Mundial hasta finales de los 60³⁷, tras la situación de cambio habida después de la crisis de los setenta, ha evolucionado hasta su transformación en un nuevo marco externo sustancialmente diferente y caracterizado por ser fuertemente dinámico, complejo, diversificado y hostil³⁸.

Independientemente del ámbito principal³⁹ en el que pueda situarse el origen de las distintas transformaciones que han conformado y caracterizan el actual panorama internacional, todas ellas, en mayor o menor medida, vienen repercutiendo en el funcionamiento de las economías occidentales de las últimas décadas del siglo XX, y son, por tanto, responsables de los altos niveles de turbulencia del medio que rodea a la empresa, así como de la disminución del grado de predecibilidad de su evolución.

En este capítulo, nuestro objetivo principal consistirá en hacer una descripción general de la reciente evolución, a partir de principios de la década de los setenta y hasta el momento presente, de las distintas dimensiones del nuevo escenario internacional y de sus repercusiones sobre las posibles estrategias de las organizaciones que actúan en él, con especial referencia a dos fenómenos conectados, característicos del entorno actual y que inciden decisivamente en la actividad empresarial, como son la globalización de la economía y la aparición de un nuevo paradigma tecnológico.

Sin embargo, por su relevancia como punto de partida de la referida evolución, empezaremos por hacer breve pero necesaria referencia a procesos característicos de la época inmediatamente anterior. La elección de este eje cronológico se justifica por el acaecimiento en 1973 de dos hechos con tanta trascendencia sobre el devenir económico internacional de las décadas siguientes como fueron el fuerte aumento de los precios del petróleo por parte de los países de la OPEP (1973-1979) y la decisión de Estados Unidos –seguidamente imitada por numerosos países industriales- de abandonar el sistema de tipos de cambio fijos que había sido adoptado en Bretton Woods⁴⁰.

³⁷ Caracterizado principalmente por una demanda potencial en alza, todavía poco exigente y con un nivel de renta en constante aumento; una elevada disponibilidad de recursos a bajo coste, combinada con el desarrollo de bienes de consumo masivo y con un gran crecimiento de la productividad como consecuencia de la incorporación de nuevas técnicas a los sistemas productivos; unas condiciones socioeconómicas estables (Merli, 1990, p.81) que favorecieron el surgir de un ánimo empresarial emprendedor; o un fuerte y sostenido crecimiento de la producción mundial, así como una gran expansión de los negocios internacionales.

³⁸ Según las características explicativas enunciadas por Mintzberg (1979, pp.308-311), y que coincide, en terminología de Emery y Trist (1965, pp.21-31) y Ansoff (1979, pp.31-65), con el tipo "turbulento", y los "explorador" y "creativo", propuestos por dichos autores respectivamente.

³⁹ Entre otros autores, Toffler (1985), Naisbitt y Aburdene (1990), King y Schneider (1991), Thurow (1992) o Serrano (1996) han destacado la particular trascendencia que, a partir de principios de la década de los 70, han tenido los distintos cambios ocurridos en las esferas política, social, económica y tecnológica.

⁴⁰ Para Canals (1991, p.11), "ambos fenómenos fueron el preludio y, posiblemente, el detonante de la crisis económica más importante desde la Gran Depresión de los años 30", siendo así "1973 una fecha de referencia obligada para comprender el cambio estructural ocurrido después en la economía mundial".

2.2. GLOBALIZACION.

Respecto al entorno general o remoto, la evolución de la economía mundial hacia el modelo actual ha traído consigo la aparición de un nuevo concepto, conocido como globalización de la economía o competencia global, que ha hecho que “la dirección de la empresa, al menos en las de una cierta dimensión, haya pasado de pensar en una competencia internacional a una global, de razonar sobre la base de cómo conocer y mantener las ventajas competitivas en mercados locales a analizar dichas ventajas en una visión global o a nivel planetario”⁴¹.

En este sentido, el profesor Halal⁴² llega a afirmar que “la mundialización del comercio ha adquirido tal rapidez que ahora ha surgido un nuevo campo denominado Dirección Estratégica Global⁴³. Se trata de una mezcla de dirección estratégica y actividad económica internacional que desarrolla estrategias de ámbito mundial para las empresas que compiten en dicho ámbito”.

El fenómeno de la apertura de empresas nacionales hacia el exterior, aunque antiguo, toma cuerpo a finales del siglo pasado. Pero es después de la Segunda Guerra Mundial y en el periodo que media hasta la crisis de los setenta, cuando el crecimiento de los negocios internacionales experimenta un primer desarrollo espectacular. Entre las causas que propiciaron y potenciaron esta expansión sin precedentes podemos citar una coyuntura económica internacional favorable que, en cierta medida, atemperaba los riesgos inherentes a toda decisión de internacionalización consecuencia de la estrategia propia de cada empresa.

Más concretamente, dos son los factores que aduce Canals⁴⁴ como explicativos de este fenómeno: la existencia de un clima de librecambio internacional y la estabilidad de los tipos de cambio.

El primero, fue consecuencia tanto del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, 1947), concebido para lograr un entorno comercial seguro y predecible para la comunidad de negocios, como de las sucesivas “rondas” de negociación patrocinadas por aquella institución para asegurar un proceso continuo de liberalización comercial que contribuyera al crecimiento económico y al desarrollo a nivel global⁴⁵.

En cuanto al segundo, la internacionalización del capital característica de los años 50, de la mano de la recuperación económica de los países aliados y de la ayuda a los vencidos en la Segunda Guerra Mundial, y la estabilidad de los tipos de cambio garantizada por el sistema de tipos de cambio fijos adoptado en la conferencia de Bretton Woods (1944), contribuían a crear un ambiente económico internacional lo menos incierto posible y que favorecía el florecimiento de intercambios comerciales entre países.

En el contexto descrito, los negocios internacionales se realizaban, fundamentalmente, en forma de flujos comerciales –exportaciones e importaciones de bienes y servicios- y de flujos de inversión directa desde un país a otro, siendo sus protagonistas la empresa exportadora y la empresa multinacional, respectivamente. Esta última ha sido la manifestación de internacionalización empresarial dominante hasta comienzos de la década de los años ochenta en toda una variedad de sectores, tanto de producción de bienes como de servicios⁴⁶. Se caracteriza por una estrategia internacional consistente en explotar alguna de las fuentes de ventajas competitivas derivadas de desarrollar su actividad en países distintos al de origen, en cada uno de los cuales, precisamente por sus características propias diferenciales, sus filiales proceden a una adaptación local, lo que, a su vez, conduce a una descentralización elevada en la toma de decisiones referentes

⁴¹ Bueno Campos, 1993, p.63.

⁴² Halal, 1995, pp.6-12.

⁴³ Bartlett y Ghoshal (1991, pp.5-14) analizan el impacto de este concepto sobre las nuevas fronteras de la investigación estratégica.

⁴⁴ Canals, 1989a, p.80.

⁴⁵ Bonet (1993, pp.100-127) ofrece una interesante panorámica de los orígenes e historia del GATT y analiza las dificultades de La Ronda Uruguay y las razones de las mismas.

⁴⁶ Entre 1950 y 1975 las inversiones directas en el extranjero realizadas por empresas multinacionales se multiplicaron casi por siete (Canals 1994, pp.6-107).

a las actividades desarrolladas en cada emplazamiento, desde investigación a servicio posventa pasando por compras, producción o márketing⁴⁷.

En consonancia con esta forma de actuar, las empresas multinacionales se desenvolvían según el modelo de competencia sectorial que Porter⁴⁸ ha denominado "internacional multidoméstico". Dicho modelo supone que la empresa está presente en varios países que ofrecen ventajas competitivas específicas de cada uno de ellos. Además, supone que los mercados internacionales están fragmentados o son heterogéneos y la competencia nacional o de cada país es independiente de la del resto.

Pero, a partir de comienzos de los años setenta se empieza a producir una desaceleración del ritmo de crecimiento del comercio internacional, como consecuencia de una reversión tanto en el proceso de desregulación comercial como en la situación de estabilidad financiera.

En lo que se refiere al primero, la crisis del petróleo de los años 70 señaló el inicio de una serie de cambios coyunturales que dieron en conformar una situación especialmente recesiva en la mayoría de los países industrializados. La importante subida del precio de un petróleo hasta entonces barato, del que la escasez de alternativas energéticas locales hacía fuertemente dependientes a los países desarrollados, provocó el estancamiento del crecimiento económico, así como el aumento excesivo de la deuda externa de tales países⁴⁹.

Este elevado incremento en el coste de la energía, detonador del aumento de precio de otras materias primas, unido a un aumento de las rentas salariales reales por encima de los incrementos de productividad, a una considerable contención de la demanda –como consecuencia de un menor poder adquisitivo del consumidor, del agotamiento de posibilidades de muchos productos y procesos productivos en fase de madurez, y de la saturación de mercados de bienes de consumo duradero-, y a un crecimiento excesivo de la oferta –reforzado por la aparición de nuevos polos industriales que con una capacidad tecnológica suficiente y costes más bajos de la mano de obra podían competir en precios por productos de gran consumo-, provocaron un enfriamiento de la actividad económica y de la inversión internacional. Así, se desencadenó el fenómeno de la inflación de costes acompañada de desempleo masivo que ha caracterizado a numerosos países occidentales en los años 70 y 80, extendiéndose la crisis a numerosos sectores productivos.

Ante esta situación, los gobiernos de dichos países se vieron forzados a resurgir políticas proteccionistas, con el consiguiente deterioro de las relaciones comerciales y la ralentización del ritmo de crecimiento del volumen de comercio mundial⁵⁰. Los mecanismos utilizados han sido, siguiendo a Canals⁵¹, tanto las políticas arancelarias clásicas como, especialmente, una serie de nuevos instrumentos que actúan como barreras no arancelarias: cuotas bilaterales de importación, los acuerdos voluntarios para restringir las exportaciones, las importaciones preferenciales, las exigencias de homologación técnicas y sanitarias, etc..

El panorama descrito se vio completado con una gran inestabilidad financiera internacional, motivada por la mayor volatilidad de los tipos de cambio existentes a partir de 1973, que tampoco favoreció el tráfico comercial. La sustitución del sistema de tipos de cambio fijos por uno de flotación controlada de las monedas –acordado en la reunión de Ministros de Economía del Grupo de los Diez en París, en Marzo de 1973- no tuvo el éxito esperado, como así lo demuestran las enormes fluctuaciones ocurridas entre 1973 y 1990. Desde el punto de vista de la organización, la volatilidad de aspectos tan influyentes en sus resultados, como son los tipos de cambio y los tipos de interés, vino a hacer más complejo e incierto el medio externo en el que actúa y a complicar extraordinariamente la planificación empresarial⁵².

⁴⁷ Para un estudio en profundidad de la empresa multinacional y de las razones de inversión directa en el extranjero, se puede recurrir a la obra de autores como Rugman (1982) o Caves (1982).

⁴⁸ Porter, 1986, p.17.

⁴⁹ King y Schneider, 1991, p.30.

⁵⁰ Mientras el volumen de las exportaciones mundiales creció un 8,5 por ciento en el periodo 1960-70, este porcentaje se vio reducido a un 5 por ciento en el periodo 1970-80 y, posteriormente a un 3,5 en el 1980-1991. Gatt (1992).

⁵¹ Canals, 1991, pp.22-27 y 1994, pp.11-13.

⁵² Canals (1991, p.15), argumenta que la gravedad de las fluctuaciones no reside ni en su frecuencia, ni en su magnitud, sino en aumentar considerablemente la incertidumbre en los negocios internacionales y, de alguna manera, en introducir un coste más en el comercio internacional.

Sin embargo, a pesar de la mencionada desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía, de los frenos proteccionistas al comercio y de la inestabilidad financiera, “durante la década de los años 80, las empresas de los países industriales se han planteado, con una frecuencia mayor que en ningún otro momento histórico, la conveniencia de internacionalizar sus actividades”⁵³. Así, frente a la concepción de competencia multipaís imperante durante la época anterior o, en palabras de Solvell⁵⁴, como un caso extremo de ella, se consolida durante los 80 el nuevo enfoque de competencia global⁵⁵.

Respecto a éste, Levitt⁵⁶ opina que se ha producido una realidad económica, la emergencia de mercados de ámbito universal, con demanda de productos estandarizados y con producción a una escala previamente impensada. Uniformidad que es provocada por la gran fuerza de una tecnología que ha proletarizado comunicaciones y transporte, y ha hecho que casi todo el mundo en todas partes quiera todas las cosas de las que ha oído hablar, visto o experimentado vía nuevas tecnologías. Las empresas multinacionales y globales no son lo mismo. La organización multinacional opera en un número de países, y adecua sus productos y prácticas a cada uno de ellos. La global opera como si todo el mundo –o las principales regiones que en él se delimitan- fuera una única entidad; vende las mismas cosas de la misma forma en todos los sitios. En consecuencia, se pasa de una competencia multinacional, suma de las indicadas diferencias por país o mercado, a una global o en la que se actúa en una sola dimensión, la que configura el nuevo mercado global.

Para Porter⁵⁷, la diferencia principal entre la competencia sectorial multipaís y la global, es que la primera representa una suma de países, con decisiones y estrategias diferenciadas según cada uno de aquéllos, mientras que la segunda se plantea con una sola óptica a la hora de fijar objetivos, formular estrategias, o tomar decisiones, ya que la base no es la simple suma de los países, sino la visión conjunta de un solo espacio en el que las ventajas competitivas se logran por la integración internacional de una serie de actividades económicas coordinadas a escala global o consideradas como un todo. Integración de operaciones que se analiza a través de la cadena de valor global que aquéllas constituyen.

En otras palabras, sector global es aquel en el que las posiciones estratégicas de los competidores en un mercado local vienen afectadas por su posición en otros mercados, en relación con los mismos competidores⁵⁸. Se define como una serie de sectores domésticos interrelacionados donde las fuerzas estructurales se combinan para producir un único escenario competitivo que trasciende los entornos competitivos nacionales. Competir en un sector global expone a las empresas a un entorno competitivo interdependiente donde las acciones estratégicas tomadas en un país afectan a posiciones competitivas en otros países. Por tanto, una dimensión crítica a la hora de delimitar los tipos de sectores internacionales es la interdependencia transfronteriza existente.

Las causas o factores que han acentuado cuantitativa y cualitativamente la competencia internacional multipaís hasta llegar a la definición de competencia global o, en expresión de Yip, “los motores de la globalización”⁵⁹, vienen de la mano del mercado, del coste, de los gobiernos o de la competitividad entre empresas, y son numerosos, complejos y, a menudo,

⁵³ Canals, 1991, p.1.

⁵⁴ Solvell (1988, pp.181 y 182) considera que “la competencia global implica una competencia que cubre todo el mundo, es decir, un caso extremo de la competencia internacional”. En la primera, los mercados nacionales se vuelven interdependientes de manera que las actividades corporativas en un mercado nacional afectan a sus actividades corporativas en todos los demás mercados nacionales. Los mercados nacionales se integran a través de flujos transfronterizos de tangibles e intangibles.

⁵⁵ Cuando Bueno (1993, pp.64 y 65) intenta situar la fecha en que surge el enfoque y es generalmente aceptado el uso de la expresión “global”, encuentra que es evidente que las primeras apreciaciones de este enfoque están muy unidas, primero, a trabajos sobre el comercio internacional y sobre el papel de las empresas multinacionales –tales como los de Vernon (1966a), Kindleberger (1968), Kolde (1968), Buckley y Casson (1976), Hymer (1976) y Caves (1982)- y, en segundo lugar, a los estudios sobre el análisis de las estrategias de las empresas multinacionales, caso de los de Pryor (1965), Buzzell (1968), Stopford y Wells (1972), Knickerbocker (1973) y Franko (1976). Pero parece existir un cierto acuerdo entre los expertos en que los primeros conceptos formalizados sobre globalización surgen, aunque tímidamente, a finales de los 70 con aportaciones como las de Prahalad (1975), Doz (1976) y Barlett (1979), todas ellas vinculadas a la Escuela de Harvard. Sin embargo, la consolidación del nuevo enfoque se produce posteriormente con las contribuciones de Levitt (1983), Hamel y Prahalad (1985), Ohmae (1985), Porter (1986), Solvell (1988) o Solberg (1991).

⁵⁶ Para el autor (1983, pp.92 y ss.), la elección de una de estas estrategias no es una cuestión de opinión sino de necesidad. Las comunicaciones llevan a todos los rincones las modernas posibilidades de aliviar el peso del trabajo, elevar los niveles de vida y entretener. Los mismos países que piden al mundo el reconocimiento y respeto por la individualidad de sus culturas insisten en reclamar para ellos modernos productos, servicios y tecnologías.

⁵⁷ Porter, 1986, pp.17-19.

⁵⁸ A este respecto, Ghoshal (1987, p.428) es de la misma opinión que Porter.

⁵⁹ Yip, 1992, pp.27 y ss.

estrechamente interrelacionados. Entre estos fenómenos que acentúan el proceso de globalización, citamos, como principales, los siguientes:

1º) Una desregulación y desarrollo del comercio internacional importantes, no solo por su tasa de crecimiento, sino también por los cambios registrados en su estructura. Por una parte, se da una creciente participación de países en vías de desarrollo en el comercio internacional, principalmente desde los años de la década de los setenta, como consecuencia, entre otras razones, de las exportaciones de estos países a los países industrializados, gracias a la política de libre comercio y de cooperación para el desarrollo de las zonas más pobres del planeta; y de la aparición de un conjunto de países de rápida industrialización en el Sudeste asiático (Corea, Singapur, Hong Kong y Taiwan) que, junto al crecimiento que experimentaron otros países latinoamericanos como Méjico o Brasil, dieron un fuerte impulso a las exportaciones y al comercio internacional. Por otra parte, el sector servicios ha ido introduciéndose y aumentando paulatinamente su participación en el comercio internacional (35% del total en 1988 y 47% en 1992)⁶⁰.

2º) Una creciente internacionalización del capital derivada de la aparición en los últimos años de más flujos financieros distintos de los originados por comercio exterior o por inversión directa en el extranjero. Estos nuevos flujos financieros surgen de tres fuentes⁶¹:

- a) El endeudamiento en mercados internacionales por parte de empresas y gobiernos, debido tanto a las limitaciones crediticias en los mercados domésticos como a la abundancia de recursos – principalmente eurodólares- en los centros financieros internacionales y a su coste inferior, en general, al de los mercados financieros nacionales.
- b) La eclosión de los denominados inversores institucionales, como fondos de pensiones, compañías de seguros y fondos de inversión, que con unos excedentes de tesorería extraordinarios, invierten sus recursos líquidos en títulos financieros públicos y privados en los mercados internacionales.
- c) El desarrollo de nuevos instrumentos de financiación y de cobertura de riesgos, especialmente en divisas, suponen una aceleración del crecimiento de los flujos financieros entre países.

3º) Otro factor lo constituye el desarrollo espacial de las organizaciones. La apertura empresarial ya no se reduce a la actuación de la empresa multinacional como protagonista del comercio internacional, cuya multilocación con sus filiales, subsidiarias, participadas o franquiciadas es causa evidente de globalización⁶². Junto a las empresas exportadoras o multinacionales tradicionales han aparecido nuevos tipos de relación empresarial, tales como las “joint-ventures” de empresas de diversos países, las “networks” de empresas para producir partes específicas de un mismo artículo, la concentración en determinados sectores por imperativos tecnológicos y de economías de escala y de ámbito, las estrategias de alianza y cooperación entre empresas, o las fusiones y adquisiciones⁶³, que han llevado de forma acelerada a una reducción de las fronteras nacionales y a una integración física de mercados.

4º) Otras causas de globalización de los mercados tienen que ver con otras transformaciones económicas, sociales y políticas que ocurren en el panorama internacional:

- a) Cambios recientes en el orden político internacional, como la caída del muro de Berlín y el posterior proceso de reunificación alemana, la desintegración de la antigua Unión Soviética, la desaparición del bloque comunista, o la transición de los países centroeuropeos hacia una economía de libre mercado, han sido todos ellos acontecimientos de carácter político con amplias repercusiones sociales y económicas más allá de las fronteras de los países directamente implicados.

Han significado un impulso de la desregulación y de los nuevos aires liberalizadores de la economía occidental que actúan como motores de la dinámica actual del proceso privatizador, tanto de la propiedad como de la gestión de empresas y de servicios públicos, que también está contribuyendo a incrementar la competencia en una espiral que converge en la globalización de los mercados⁶⁴.

⁶⁰ Fuente: OCDE.

⁶¹ Canals, 1994, p.6.

⁶² Bueno Campos, 1993, p.68.

⁶³ Durante el primer semestre de 1997 se anunciaron en todo el mundo –principalmente en los sectores de servicios financieros, alta tecnología e industrias básicas- fusiones de empresas por un valor total de US\$ 692.000 millones. Esta cifra representa un aumento del 17,7% respecto al mismo semestre del año anterior (Suplemento de *The Wall Street Journal*, en *Cinco Días*, 8/8/1997, p.27).

⁶⁴ Bueno, 1993, p.64.

b) A pesar del ya comentado aumento de intervencionismo estatal a lo largo de las décadas de los años 70 y 80, existen ejemplos significativos de como los gobiernos han percibido una realidad caracterizada por unas progresivas interdependencia y globalización económica que exigen la desregulación a nivel comercial y el crecimiento de los mercados financieros.

En este sentido, la intensificación del proceso de constitución de bloques comerciales –sustitutivo de la prácticamente desaparecida división en bloques políticos o militares-, que caracteriza el entorno económico internacional actual, se plasma en la elaboración de acuerdos para la creación de zonas de libre comercio en numerosas partes del mundo. Este fenómeno, “es una forma de facilitar la globalización del mercado, ya que son mercados subglobales o intermedios, de manera que el comercio ya no es tanto entre países como entre regiones económicas”⁶⁵.

Resulta indicativo de esta situación, el acuerdo para la creación de una Zona de Libre Cambio entre Estados Unidos, México y Canadá (NAFTA), el firmado en 1992 en Managua para la constitución de un área similar entre los países centroamericanos, la potenciación de los acuerdos ya existentes en América del Sur (MERCOSUR), o la potencial creación de una Agrupación Económica de Asia Oriental liderada por Japón y en la que, además de los países de la ASEAN (Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia, Singapur y Brunei), se integrarían los denominados “tigres” asiáticos, es decir, Corea, Taiwán y Hong Kong.

En cuanto al horizonte Comunitario, comentar que si bien la ratificación del Acta Unica Europea impulsó los esfuerzos para la creación del Mercado Interior Unico, el Tratado de Maastricht sentó las bases de la definitiva Unión Monetaria (UM), estableciendo con toda precisión las condiciones de convergencia –Tasa de inflación, Tipos de interés, Déficit s/PIB, Deuda Pública s/PIB y Tipos de Cambio- que cada país debería cumplir para entrar en ella⁶⁶.

Entendemos, que la UM debe ofrecer a las empresas la posibilidad de operar en un área de estabilidad económica, sin incertidumbres asociadas a la inflación, a los tipos de interés o a los tipos de cambio. Entre las muchas consecuencias que se podrían derivar de dicha estabilidad, comentar brevemente que los mercados financieros europeos, incluidas las bolsas, tendrían un gran atractivo para los inversores extranjeros, unos mercados de capitales mucho más amplios y competitivos que los actuales domésticos serían asequibles para las empresas europeas, y las que operaran con otros países ganarían ventajas competitivas de notables ahorros en costes de transacción y de cobertura de riesgos –lo que, a su vez reduciría los riesgos y costes de las exportaciones y de la inversión directa extranjera-, amén de tener un acceso más fácil a un mercado con un amplio abanico de proveedores y más de 300 millones de consumidores. Además, con una moneda única las pequeñas y medianas empresas tendrán más facilidad para intervenir en el comercio internacional. Por otra parte, la adopción del euro y la disciplina fiscal, impedirían a los gobiernos endeudarse más y las finanzas públicas se sanearían, a lo que habría que añadir la existencia de una moneda fuerte capaz de competir con el dólar y el yen.

Todos los anteriores son aspectos que, en buena lógica, deberían contribuir a un aumento de la competencia europea⁶⁷ como fase intermedia de la tendencia globalizadora. Sin embargo, no podemos acabar este punto sin comentar que si bien la eliminación de barreras arancelarias interiores y la liberación económica en numerosos sectores productivos –denominador común a todos los espacios económicos regionales mencionados- ha favorecido el incremento de la competencia, su creación también puede interpretarse como un riesgo de proliferación de la formación de bloques comerciales que eliminan barreras internas pero elevan sus barreras frente al exterior⁶⁸ impidiendo una completa globalización. En este sentido, es opinión de Bonet⁶⁹ que en una economía mundial con tan alto grado de globalización e interdependencia parece que no habrá lugar para una disyuntiva entre multilateralismo y regionalismo, pues son dos procesos paralelos y probablemente no tienen más remedio que hundirse o salir a flote juntos.

⁶⁵ Bueno, 1993, p.69.

⁶⁶ Véase, R. Tamames: *La Unión Europea, Alianza*, 3ª edición, Madrid, 1996; 1986-1996: diez años en la UE, *Negocios*, Madrid, 1996; y ,del mismo autor, *La Unión Monetaria y el Euro: en la recta final*, Edimadoz, Madrid, 1997.

⁶⁷ Giovanni Ravasio, máximo responsable de la introducción del euro en el seno de la Comisión Europea, asegura que el impacto de la unión monetaria sobre la estructura de los mercados en la UE llevará a un aumento de las fusiones y alianzas transfronterizas (*Cinco Días*, 3-6-97, p.31).

⁶⁸ Un incremento de las tensiones entre los integrantes de la denominada Tríada –Estados Unidos, Japón y la Unión Europea- afloraron claramente durante la Ronda de Uruguay, cuyos plazos para el cierre de negociaciones fueron repetidamente superados ante la dificultad manifiesta de llegar a un acuerdo en aspectos como la liberación del comercio agrícola o del sector servicios.

⁶⁹ Bonet, 1993, p.127.

c) El componente sociocultural también ha estado presente en las modificaciones globalizadoras que se han sucedido en el ámbito externo a la empresa. Las nuevas formas de entender aspectos como ocio, trabajo o, más genéricamente, calidad de vida, o la enorme importancia que en la época actual ha adquirido la producción masiva de información y conocimientos, como resultado de las mayores exigencias informativas motivadas por la creciente complejidad del entorno, han tenido amplísimas y profundas repercusiones.

Serrano⁷⁰ entiende que la sociedad actual ha asumido una mayor responsabilidad en cuanto a sus actos, así como una mayor conciencia social por parte del individuo. Para la autora, dicha afirmación viene avalada por la aparición de numerosos grupos y organizaciones no gubernamentales, preocupados por problemas como el deterioro medioambiental o la extrema pobreza y el subdesarrollo de muchos países meridionales.

Tales grupos están ejerciendo una influencia creciente sobre las políticas nacionales e internacionales, debido a la existencia de problemas que no pueden ser resueltos a nivel de estado individual, por lo que requieren una solución supranacional⁷¹. Sus actuaciones pueden enmarcarse dentro de unas nuevas pautas de conducta que intentan superar el establecimiento de valores en torno a objetivos exclusivamente materiales. En esta misma línea se están moviendo las empresas, en cuanto están adquiriendo mayores compromisos sociales, planteándose objetivos ecológicos, culturales o éticos, además de económicos. Con ello persiguen lograr una imagen que les permita acceder a unos consumidores cada vez más variados y exigentes.

5º) El impresionante desarrollo de los distintos medios de comunicación ha facilitado el acceso a la información y ha reducido el tiempo de su transmisión y su coste. Además, la tecnología ha hecho factible la disponibilidad de medios de transporte más eficientes para personas y mercancías. La conjunción de ambos aspectos no solo ha impulsado el comercio internacional sino que ha posibilitado una mejor coordinación de las actividades internacionales de la empresa a escala incluso global.

El creciente carácter interdisciplinar que presenta la innovación tecnológica exige la cooperación entre empresas y distintas instituciones a nivel internacional con objeto de captar conocimientos y de compartir el riesgo inherente a la adquisición de activos tecnológicos. Por otro lado, las elevadas inversiones requeridas por la investigación tecnológica, justifica que las empresas que las llevan a cabo deseen o necesiten rentabilizar sus resultados bien mediante su explotación directa en otros países o bien a través de cesiones a otras empresas integrantes del mercado global.

La tecnología también ha tenido un efecto importante sobre el impulso a la globalización en lo que a hábitos de consumo se refiere, en el doble sentido de transformarlos y ayudar a satisfacerlos. Por una parte, los avances tecnológicos en los medios de comunicación, como transmisores de valores culturales, han favorecido una cierta homogeneización de los estilos de vida y, en consecuencia, una cierta armonización de pautas de consumo⁷² que la tecnología puede ayudar a satisfacer posibilitando la producción, distribución y comercialización a gran escala. Por otra parte, las dificultades que para el desarrollo de un proceso globalizador pueden plantear las distintas peculiaridades nacionales o la creciente importancia que otorga el consumidor a los intangibles (personalización, plazo de entrega, servicio, etc.), se van viendo paliadas, en la medida de lo posible, por las crecientes posibilidades que ofrecen las nuevas técnicas de producción flexible para lograr economías en el lado de la producción y, simultáneamente, diferenciar de acuerdo con necesidades de índole más particular⁷³.

Pero el cambio tecnológico también ha modificado de forma importante la estructura productiva mundial y la división internacional del trabajo. Las nuevas tecnologías están modificando la organización de la producción, al cambiar la dimensión óptima de empresas y sectores. Estos factores tienen consecuencias importantes en la localización de nuevas empresas y en la distribución geográfica del empleo y, en definitiva, provocan una nueva especialización de los países en bienes

⁷⁰ Serrano, 1996, p.20.

⁷¹ King y Schneider, 1991, p.125.

⁷² Para Canals (1991, p.5), dicho proceso de armonización no será siempre completo, pues las peculiaridades nacionales tienen en ocasiones una influencia mayor que las fuerzas de globalización de los mercados. Por su parte, Nasbitt y Aburdene (1990, p.141) entienden que aunque los estilos de vida sean cada vez más parecidos, hay signos inconfundibles de una poderosa contratendencia consistente en un rechazo hacia la uniformidad y hacia las influencias extranjeras, y un deseo de afirmar la singularidad de la cultura propia.

⁷³ Sánchez Muñoz, 1993, p.29.

en cuya producción gozan de mayores ventajas competitivas. Por ejemplo, ha hecho posible que numerosos países en vías de desarrollo hayan efectuado una estrategia de crecimiento basada en la combinación de mano de obra abundante y barata y de alta tecnología. Como resultado de las elevadas tasas de crecimiento y competitividad de estos países, particularmente los del sudeste asiático, se ha creado un importante núcleo económico en dicha zona geográfica⁷⁴.

Es en un contexto como el descrito que, en palabras de Yip⁷⁵, frente a la tendencia a la completa adaptación local y a la descentralización existente en las empresas multinacionales, aparece una tendencia opuesta hacia la concentración de actividades, en búsqueda de una mayor eficiencia económica. Si en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial las empresas internacionales pensaban que en la descentralización absoluta —estableciendo pequeñas reproducciones exactas de la compañía matriz que repatriarían sus resultados a ella, como fuerza dominadora central— se hallaba la clave de su éxito económico, a mediados de los años ochenta la tendencia parece invertirse con la aparición del concepto de empresa global, caracterizada frente a la multinacional, principalmente, por el fuerte peso de las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen, o en un número limitado de países en los que echan raíces mucho más profundas, y por la distribución de productos estándar en mercados geográficos distintos⁷⁶.

De acuerdo con este concepto, las empresas globales o “compañías de clase mundial, años 80 y 90”⁷⁷ se desenvolverían según el modelo de competencia sectorial que Porter⁷⁸ denomina “internacional global”. Dicho modelo supone que, de una u otra manera, la empresa está presente en muchos países⁷⁹, los mercados internacionales son homogéneos o están globalizados, y que la competencia nacional o de cada país es interdependiente con la posición competitiva de la empresa en los otros países. Además, supone que existen ventajas competitivas derivadas de la integración de las actividades económicas en la cadena de valor sobre base mundial.

Sin embargo, este modelo no es de aplicación universal pues no se puede afirmar que todos los mercados, sectores e industrias son o pueden ser globales ni, en consecuencia, que lo sean o puedan serlo las empresas. En este sentido, el mismo Porter⁸⁰ señala que el proceso de globalización puede ir acompañado de cierto número de impedimentos, y que, incluso cuando las ventajas de la competencia global superan dichos impedimentos en general, éstos aún pueden dar lugar a nichos viables para las empresas que no compiten globalmente⁸¹.

Algunos de estos frenos son externos a la empresa y otros propios de ella. Entre los primeros se puede citar las diferentes costumbres o hábitos de cada país, el intervencionismo de los gobiernos, un coste de transporte y almacenamiento de productos superior a los beneficios derivados de las economías a escala que pudieran lograrse mediante una centralización de la producción, o unos canales de distribución difícilmente accesibles. En cuanto a los obstáculos endógenos, se pueden citar los problemas para dirigir con eficiencia y eficacia grandes tamaños empresariales y compañías muy diversificadas por producto y por mercado, o la velocidad del cambio tecnológico como dificultad añadida a la construcción de grandes plantas, por el riesgo de experimentar una rápida obsolescencia⁸².

En el mismo sentido, Churruca, Barrutia y Landeta⁸³ reconocen que de la globalización de la actividad económica se derivan dos consecuencias importantes para la empresa: la necesidad de adaptarse a su entorno, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y, al

⁷⁴ Serrano, 1996, p.16.

⁷⁵ Yip, 1992, p.17.

⁷⁶ Ohmae (1991, p.23) entiende que se ha pasado de un planteamiento de la internacionalización enfocado en los competidores a una “presión hacia la globalización que ya no depende tanto de la diversificación o de la competencia como de las necesidades y las preferencias de los consumidores. Sus necesidades se han globalizado y los costes para satisfacerlas se han disparado por las nubes. Por eso mismo debemos globalizarnos”.

⁷⁷ La estrategia organizativa de este tipo de compañías respondería a una orientación hacia el proceso y hacia el mercado, según el modelo que Merli (1990, pp.101-111) denomina <<riesgo/“market-in”>>.

⁷⁸ Porter, 1986, p.18.

⁷⁹ De hecho, Quelch y Klein (1996, p.98) entienden que cualquier organización que cuente con una site en Internet se convierte automáticamente en una empresa con presencia mundial.

⁸⁰ Porter, 1980, pp. 293.

⁸¹ Morrison y Roth (1992, p.401) dejan claro que “la propia limitación de recursos propios puede animar a las empresas a perseguir un número razonable de estrategias no globales dentro de sectores globalizados”.

⁸² Canals, 1991, pp.5-7.

⁸³ Churruca, Barrutia y Landeta (1995, pp.30-39) proponen una metodología específica para adaptar la DEE a las circunstancias particulares de las PYMEs.

mismo tiempo, prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores; y la obligación de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costes y en diferenciación allá donde las haya. Sin embargo, "este tipo de recomendaciones genéricas, para que sean útiles, deben ser adecuadas a las condiciones particulares de cada organización, dentro de las cuales tienen singular importancia su situación económica y social concreta, el sector en el que desarrollan su actividad y su dimensión empresarial". Por ejemplo, en el caso de las PYMEs, como ocupadoras de tres cuartas partes de la población activa, es evidente el interés de analizar su problemática concreta, así como la actuación estratégica singular que les corresponde adoptar en los diferentes sectores industriales.

2.3. EL NUEVO PARADIGMA TECNOLÓGICO.

En cuanto hace referencia a la rápida y profunda evolución que ha experimentado la tecnología, es preciso señalar que sus efectos se han dejado sentir dentro de todos los ámbitos de la sociedad y, muy especialmente, en el empresarial.

Hasta finales de los años 60, el tejido industrial de los países más avanzados se apoyaba en tecnologías derivadas de descubrimientos realizados con anterioridad a la Segunda Guerra Mundial, como la electrónica, la petroquímica y la mecánica, accesibles, en su gran mayoría, para la generalidad de las empresas. Ante esta situación tecnológica, durante unos años como los 50 y 60 en los que una creciente elevación del nivel de vida de los consumidores propició una continua expansión de los mercados y de la competencia, la innovación se orientó hacia la creación y, sobre todo, al aumento de la capacidad de producción de nuevos modelos y variantes de productos y servicios existentes y de demanda ya consolidada (textil, automoción, electrodomésticos, etc.), los cuales tenían una fácil salida al mercado⁸⁴.

Durante el periodo de crisis de los años 70 se dieron una serie de circunstancias que motivaron el agotamiento del sistema tecnológico dominante en la época anterior y abrieron la puerta a un nuevo paradigma tecnológico. Entre otras causas, el encarecimiento de los recursos, como consecuencia de la crisis de la energía, hacía necesaria una mutación tecnológica de determinados procesos productivos con objeto de reducir de forma sustancial los costes de fabricación y aumentar la productividad⁸⁵.

Por otra parte, se produjo la entrada en la fase de madurez de numerosos productos y de las técnicas y procesos empleados en su fabricación, agotando sus posibilidades y ocasionando, en consecuencia, un exceso de oferta sobre la demanda de tales productos y la aparición de nuevos sectores de futuro que aprovechaban importantes innovaciones tecnológicas desarrolladas a partir de la Segunda Guerra Mundial.

El imperativo para las empresas de crear nuevos procesos, productos y servicios que reemplazaran a los antiguos y de acelerar su diseño, fabricación y comercialización planteó la necesidad de llevar a cabo una innovación de carácter sustitutivo, es decir, hizo patente la necesidad de inyectar novedad en la tecnología y en sus posibilidades de uso⁸⁶. En este sentido, las aplicaciones desarrolladas a partir de la microelectrónica, la biotecnología o la tecnología energética, dieron lugar a la aparición de nuevas industrias, bienes y servicios, ocasionando simultáneamente el ocaso de otros. Al mismo tiempo, los avances conseguidos dentro de los campos mencionados se extendieron a numerosos sectores productivos ya existentes, permitiendo la renovación de un gran número de bienes de consumo y reactivando en consecuencia su demanda⁸⁷.

⁸⁴ Canals, 1993, p.28

⁸⁵ Porter (1990b, p.38) observa como el desarrollo de la tecnología ha dotado a las empresas con la posibilidad de poder afrontar la escasez de recursos mediante nuevos productos y procesos. El consumo de materiales, energía y otros factores productivos se ha reducido sustancialmente o se han desarrollado sustitutos sintéticos, haciéndose el acceso a tales recursos menos importante en muchos sectores que la tecnología y las técnicas para procesarlos de forma efectiva o eficiente. "Se pasa así de un desarrollo basado en la cantidad (de energía, de recursos naturales, de trabajo, de capital) a un desarrollo basado en la calidad, es decir, en la capacidad cognoscitiva de actuar más eficientemente en el proceso de trabajo" (Castells et Al., 1986, p.14).

⁸⁶ Toffler (1985, pp.94 y 95) establece una distinción entre innovación aditiva e innovación sustitutiva.

⁸⁷ Este aspecto y, en general, el decisivo papel que juegan las nuevas tecnologías en la profunda reestructuración experimentada por la economía mundial en el proceso de superación de la crisis de la década de los setenta, puede verse en Castells et Al. (1986, pp.119-121).

En tercer lugar, se hace patente un incremento radical de la velocidad de los procesos de avance tecnológico, tanto en lo que se refiere al acortamiento del lapso que transcurre entre la invención y su aparición en el mercado –hasta el punto que el descubrimiento casi se simultanea con su aplicación comercial-, como en lo que se refiere a la rapidez de la difusión espacial de las innovaciones, cuya comercialización se realiza prácticamente con alcance mundial⁸⁸.

2.3.1. CONCEPTO DE TECNOLOGIA, NUEVAS TECNOLOGIAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION.

La determinación del primer concepto que nos ocupa, Tecnología, ha sido fuente de abundantes y dispares definiciones según ha venido siendo tratado por diferentes estudiosos de la misma o distintas disciplinas. Para respaldar esta aseveración, encontramos ilustrativo el examen del trabajo del profesor Benavides⁸⁹, quién, desde una perspectiva exclusivamente económica, hace un interesante análisis cronológico del concepto de tecnología, con abundantes referencias bibliográficas a las diversas aportaciones de relevantes estudiosos de esta materia durante los dos últimos siglos.

De entre todas ellas, por encontrarla una de las más precisas y especialmente adecuada a las necesidades y pretensiones de nuestro trabajo, utilizaremos, como el propio autor citado hace en la segunda parte de su exposición, la definición de Sidro⁹⁰, que conceptúa el término tecnología como:

“Conjunto de información y conocimientos, científicos o derivados de la experimentación, que aplicados sistemáticamente permiten crear una forma reproducible, generar nuevos o mejorados productos, procesos o servicios, así como mejorar la aplicación de los procesos o la prestación de los servicios ya existentes. Comprende todas las técnicas asociadas de gestión y comercialización”.

Sin embargo, como advierten Pavón e Hidalgo⁹¹, para que la tecnología sea factor de desarrollo empresarial, otros autores, como Rosenberg⁹², encuentran necesario que el procedimiento aplicable a la obtención de un resultado sea no sólo eficaz, sino el más eficiente de todos los posibles. Por este motivo, llegado el momento de considerar diferentes alternativas tecnológicas, habrá que utilizar algún criterio de evaluación, instrumental o económico, para elegir la óptima.

Para ayudar, en lo posible, a mejorar la aprehensión del concepto que nos ocupa, encontramos útil hacer una breve consideración de algunas tipologías tecnológicas recogidas por diversos autores en función de diferentes criterios.

El primer criterio a tratar considera que en la empresa inciden un número de tecnologías relacionadas que forman un “sistema tecnológico” en el cual no todas ellas tienen la misma importancia respecto a la influencia que ejercen sobre el sistema, lo que permite el concepto de jerarquía entre los elementos que lo componen, en función de su impacto sobre la coherencia del conjunto. Esta jerarquía permite distinguir entre tecnologías fundamentales, genéricas y de aplicación⁹³.

Las tecnologías fundamentales o grandes tecnologías son aquellas que suponen una forma de fuerte transformación de la materia, materializándose en conceptos y principios científicos o próximos a la ciencia (p.e. la electrónica). Las tecnologías genéricas son subconjuntos homogéneos de estas tecnologías fundamentales, cuya homogeneidad deriva del procedimiento principal aplicado, de la

⁸⁸ Hay que matizar que el aumento de velocidad del cambio tecnológico no sólo hace referencia al acortamiento del tiempo transcurrido entre descubrimiento y aplicación comercial, sino a la celeridad en la difusión espacial de los nuevos productos o procesos, cuya puesta a disposición de los clientes se efectúa con alcance prácticamente mundial, en un intento por introducirlos al mismo tiempo en los mercados de todos los países desarrollados. (Pavón e Hidalgo, 1997, pp.48-49).

⁸⁹ Benavides (1995, Cap.1) distingue el término tecnología del término técnica. Así mismo, se extiende en la concreción de las principales relaciones existentes entre los conceptos de tecnología y ciencia.

⁹⁰ Sidro Cazador, V. (1988): *Gestión tecnológica de la empresa*, Ed. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Madrid, p.82.

⁹¹ Pavón e Hidalgo, 1997, pp.16 y 17.

⁹² Rosenberg, N. (1991): “Estados Unidos: Las relaciones entre ciencia, tecnología y economía en el siglo XX” en VV.AA.: *Nuevas tecnologías y orden económico internacional*, Gamella, M. y Hernández de Felipe, M. (Eds.), De. Fundación para el Desarrollo Social de las Comunicaciones, Madrid, p.54.

⁹³ Aït-El-Hadj, 1990, pp.29-31.

materia tratada o por la función desarrollada. Forman la base del potencial tecnológico de la empresa pero no son específicas de una línea de producto-mercado especial, puesto que encuentran su aplicación en distintos sectores o ramas de actividad (p.e. el tratamiento electrónico de la información). Las tecnologías de aplicación surgen de las tecnologías genéricas como aplicaciones específicas –de producto, proceso o método de organización y gestión- dedicadas a resolver problemas muy concretos de la empresa, manifestándose en procedimientos, sistemas, objetos o dispositivos de carácter técnico (p.e. la informática).

De todo lo anterior, el autor desprende que las tecnologías fundamentales o genéricas tienen, por su mayor nivel de generalidad, una red de interrelaciones más amplia y, por tanto, una mayor influencia en el sistema tecnológico en su conjunto. La consecuencia principal es que un cambio, ruptura o bloqueo, tendrá un efecto mucho más fuerte sobre el conjunto del sistema si ocurren en el seno de una de ellas, que si se producen en un sistema de tecnologías de aplicación.

Por su parte, Escorsa y Valls consideran la distinción entre tecnologías esenciales o tecnologías de producto y tecnologías de proceso productivo, y tecnologías de apoyo a funciones auxiliares tales como la administración o las finanzas. El desarrollo de las tecnologías de producto tendría lugar en los departamentos de I+D, la tecnología de proceso en los de ingeniería y las tecnologías para las funciones auxiliares en los centros de cálculo⁹⁴.

En tercer lugar, una importante calificación del estado de una tecnología es la que resulta de identificar y describir las diferentes etapas por las que pasa la evolución temporal de todas ellas, según el denominado, por Foster⁹⁵, ciclo de vida tecnológico. El autor, propone una curva “S” que recoge la variación en los rendimientos de una tecnología en función de los esfuerzos inversores, financieros y humanos para su desarrollo.

Según este concepto, las diferentes tecnologías evolucionan según un ciclo de cuatro fases: emergencia, crecimiento, madurez y envejecimiento. En cada una de ellas los efectos del impacto de la tecnología sobre la competencia son diferentes y, por tanto, también las implicaciones estratégicas para las empresas a las que afecta.

En cuarto lugar, resulta útil para la obtención de visiones válidas sobre la naturaleza de la estrategia tecnológica que se debe emprender y de la que no se debe emprender, la clasificación que resulta de identificar las distintas potencialidades de una tecnología para causar impactos competitivos.

Desde el punto de vista del impacto competitivo de las tecnologías, Arthur D. Little Inc.⁹⁶ recoge una distinción entre tecnologías emergentes, incipientes, clave y básicas. Tecnología emergente es aquella que se encuentra en el primer estadio de investigación, no se ha materializado en un producto, proceso o técnica de gestión y organización pero deja atisbar un posible potencial de desarrollo acompañado por un elevado nivel de incertidumbre.

Tecnología incipiente es la que se encuentra en una etapa inicial de su desarrollo pero ha demostrado su potencial para cambiar las bases de la competencia y, probablemente, será una tecnología clave del mañana. Puede constituir la mayor reserva competitiva a disposición de una empresa, de ahí su importancia estratégica.

Tecnología clave es la ya incorporada a productos y procesos y diferenciada en las empresas líderes, es decir, es la que permite a la empresa que la domina diferenciarse de otros competidores por mejor calidad, productividad y prestaciones superiores, costes más bajos, etc. Por tanto, es crítica para la obtención de las ventajas que sustentan la posición competitiva actual de la empresa que la utiliza.

⁹⁴ Los autores (1996, pp.38-40) consideran esta división genérica, pero insisten en que la informática y las telecomunicaciones, al extenderse por toda la empresa, hacen cambiar la organización. “L’estructura jeràrquica es substituïda per estructures descentralitzades en negocis, unitats i equips semiautònoms de caràcter multidisciplinari (reenginyeria). La tecnologia és a tot arreu. La competitivitat de l’empresa dependrà, en bona part, de la seva habilitat a combinar i integrar aquestes tecnologies”.

⁹⁵ Para un conocimiento más profundo de las posibilidades estratégicas que ofrece esta concepción puede verse el trabajo de Foster (1987, pp.93-114 y Apéndice 2).

⁹⁶ Véase la obra de los miembros de dicha consultoría, Rousset, P.A., Saad, K.N. y Erickson, T.J. (1991): Tercera generación de I+D. Su integración en la estrategia de negocio, McGraw-Hill, Madrid.

Finalmente, la tecnología básica, probablemente clave del pasado, es esencial para ciertas actividades de la empresa pero está ampliamente extendida entre todos los competidores, por lo que ofrece muy poco potencial como generadora de ventajas competitivas.

El concepto de Nuevas Tecnologías, para Castells⁹⁷, comprende un conjunto de aplicaciones de importantes descubrimientos científicos, estructurado en torno a ocho grandes campos tecnológicos interdependientes y que constituyen el núcleo de la gran mutación que toma forma como sistema y se generaliza en sus aplicaciones en la década de los setenta, aunque muchos de los descubrimientos que lo constituyen tengan orígenes anteriores. Estos campos son: la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la biotecnología, el láser, las energías renovables y los nuevos materiales.

Para el autor, dos son las notas principales que caracterizan a las nuevas tecnologías: su interdependencia y su capacidad cada vez mayor de tratamiento de la información. Respecto a la primera, el hecho de que conformen un sistema, supone que los avances de cada campo facilitan el progreso en otras áreas, en base sobre todo a la comunicabilidad de la información obtenida y a su traducción en el código específico de cada campo por medio de ordenadores comunicados entre sí. Respecto a la segunda, todos los campos tecnológicos mencionados están relacionados, de una u otra manera, con el tratamiento de la información. Por ejemplo, en el caso de la Microelectrónica y la Informática, se produce un cada vez mayor tratamiento de la información simbólica, programando la comunicación inteligente entre máquinas o a través de ellas.

Así, "debe quedar clara la existencia de un núcleo fundamental en torno a las tecnologías de tratamiento de información, con su soporte material y energético, en una relación de interdependencia, de tal modo que se constituye un sistema de descubrimientos científicos e innovaciones tecnológicas. En torno a ese núcleo, se generan toda una serie de innovaciones menores, en una multiplicidad de campos, en un proceso acumulativo, característico de todas las grandes revoluciones tecnológicas".

La Tecnología de la Información (TI) es definida por Ruiz y Mandado⁹⁸, en un sentido amplio, como "aquella tecnología o combinación de tecnologías que permiten al hombre realizar procesos o productos en los que su capacidad intelectual (cerebro) y su capacidad de manipulación (manos) se sustituyen en parte por sistemas físicos que combinan la tecnología electrónica con otra u otras como la mecánica, la neumática, la fluídica, etc.". Por su parte, Gerstein⁹⁹ las define como el "conjunto de medios colectivos para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar máquinas de toda especie".

De ambas definiciones podemos entender incluidas bajo este concepto –teniendo presente, como hemos visto, la existencia de otras vinculadas como soporte material y energético (p.e. fibra óptica / láser)- las tecnologías asociadas al ordenador con aplicación a las telecomunicaciones, así como a la automatización, tanto de procesos de fabricación (p.e. robótica) como de cualquier otra tarea (p.e. de oficina).

Su grado de desarrollo se encuentra estrechamente vinculado a la evolución de la Microelectrónica. Esta, se ha constituido en motor principal del proceso de transformación que ha tenido lugar en el campo de las TI durante los últimos años¹⁰⁰. Tal afirmación se justifica en la medida que ha abierto las puertas a nuevas posibilidades de tratamiento digital de la información en forma eficiente, es decir, es gracias a ella que se han podido diseñar dispositivos electrónicos, cada vez más baratos¹⁰¹, más pequeños y con mayores prestaciones, susceptibles de almacenar gran cantidad

⁹⁷ Castells et Al. (1986, pp.23-25), describen las principales características de cada una de las tecnologías aludidas. También, para una mayor información sobre los orígenes y contenido de las nuevas tecnologías, remite al lector al texto de divulgación científica elaborado por FUNDESCO en 1985.

⁹⁸ Ruiz y Mandado, 1989, p.89.

⁹⁹ Gerstein, 1988, p.5.

¹⁰⁰ En este sentido, García Bravo (1992, p.17) entiende que la telemática, la informática y las telecomunicaciones, integradas por la potencia de la microelectrónica, han llevado a las tecnologías de la información a dar un salto cualitativo, a que se las califique de nuevas tecnologías de la información.

¹⁰¹ José Antonio Fernández (1994, p.101) estima que "cada dieciocho meses la relación precio-rendimiento se duplica. Es decir que pasado un año y medio por el mismo dinero se puede comprar el doble de capacidad de proceso y de tratamiento de la información".

de información y procesarla a gran velocidad, con un coste que posibilita su uso en numerosos productos y procesos, a fin de elevar su fiabilidad y rentabilidad¹⁰².

Así, el nacimiento en 1971 del primer microprocesador, capaz de almacenar y manipular información digital a velocidades muy elevadas y muy bajo coste, abrió una etapa fundamental en el desarrollo de los ordenadores, cuya principal nota característica estuvo constituida por la aparición de una nueva generación de hardware (nuevos mini y microordenadores de tamaño y coste reducido) y software (incremento del número de programas informáticos, de su facilidad de uso y multiplicación de sus utilidades) con la que se inició verdaderamente el proceso de introducción de esta tecnología como soporte de casi cualquiera de las actividades propias de todo tipo de negocios¹⁰³.

2.3.2. EFECTOS DEL NUEVO PARADIGMA TECNOLÓGICO.

La tecnología ha tenido indudables efectos sobre los ámbitos interno y externo de la empresa. Por una parte, penetra en la empresa a través de las actividades que componen la cadena de valor, ya que cada actividad lleva implícito el uso de una determinada tecnología. Por otra parte, afecta a la posición competitiva a través de su impacto sobre los elementos estructurales del sector industrial.

La tecnología ha tenido un efecto en la transformación producida en los hábitos de consumo, en un doble sentido. Por un lado, la alta velocidad de difusión de los avances científicos ha favorecido una cierta homogeneización de los estilos de vida imperantes en la sociedad, como consecuencia, entre otros factores, del impacto de los medios de comunicación de masas como transmisores de valores culturales.

Sin embargo, las técnicas de producción flexible desarrolladas en los últimos años tienden a potenciar la posibilidad de lograr economías en el lado de la producción a gran escala y, simultáneamente, permiten diferenciar de acuerdo con necesidades peculiares, es decir, han hecho posible la satisfacción de un número mucho mayor de exigencias por parte del consumidor en cuanto a calidad, personalización (funcionalidad, diseño), servicio o plazo de entrega¹⁰⁴.

En segundo lugar y ciñéndonos al contexto laboral, se ha producido un aumento significativo de las ocupaciones relacionadas con la tecnología, lo que ha ocasionado cambios en la estructura y composición de la fuerza trabajadora. Así, se ha multiplicado la proporción de profesionales y técnicos dentro de la misma, habiendo adquirido además un papel mucho más relevante, mientras la clase obrera ha descendido en número¹⁰⁵.

En efecto, dado que los trabajos con un mayor componente mental han adquirido superior importancia frente a aquellos con un mayor, o exclusivo, componente manual, la mano de obra no cualificada está siendo sustituida por personal capacitado, con conocimientos interdisciplinarios, compromiso y capacidad de aprendizaje. Características que resultan imprescindibles en una sociedad que valora particularmente la posesión de conocimientos y en la que los rápidos cambios exigen el planteamiento de un reciclaje continuo.

Otro efecto del avance tecnológico sobre el entorno general ha sido la modificación de los criterios tradicionales de localización de plantas industriales. Las ventajas comparativas tradicionales, basadas en los niveles de los costes salariales o de capital y en las economías de localización, fundamentalmente la proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas singulares, han dejado de ser totalmente válidas como consecuencia de la cada vez menor participación de los costes de materias primas o de producción en el valor total de un producto como consecuencia del papel dominante de la tecnología en los procesos industriales¹⁰⁶.

¹⁰² Ruiz y Mandado, 1989, p.89.

¹⁰³ "El aumento de la capacidad de integración, definida por el número de componentes por unidad de superficie, y la gran densidad posible en la electrónica digital, permitió, a principios de la década de los años 70, la realización de un único circuito integrado con todos los elementos de la unidad de control y cálculo de un procesador digital programable, que recibe el nombre de computador u ordenador. Este circuito recibió el nombre de microprocesador y su conexión con una unidad de memoria y unidades de acoplamiento (interface) permitió la realización de un microcomputador de tamaño y coste cada vez más reducidos. La característica de programabilidad de los microcomputadores es quizá la de mayor trascendencia para la aplicación de la electrónica en la industria" (Ruiz y Mandado, 1989, pp.93 y 94).

¹⁰⁴ Sánchez Muñoz, 1993, p.29.

¹⁰⁵ Naisbitt, 1983, pp. 35 y ss.

¹⁰⁶ Porter, 1990b, pp.38 y ss.

En su lugar han aparecido otro tipo de factores de carácter cualitativo –cualificación de la mano de obra o proximidad a nudos de grandes redes de comunicación- así como las denominadas economías de urbanización o factores de mercado –proximidad a centros urbanos de alto potencial demográfico, existencia de servicios financieros y equipamiento de todo tipo, accesibilidad a mercados, o posibilidades de cooperación con otras empresas-.

En cuanto a los efectos sobre el entorno específico de la empresa o a nivel sector, decir que los cambios, ya comentados, habidos en el lado de la demanda han tenido su contrapartida en el lado de la oferta. De hecho, los efectos de las nuevas tecnologías sobre la estructura industrial han sido muy numerosos¹⁰⁷. Se han traducido no sólo en la aparición y sustitución de múltiples industrias y ocupaciones, sino que también están cambiando la naturaleza y los soportes de muchos productos y servicios, están ampliando el tamaño de los mercados y la rapidez de acceso a los mismos, gracias a las redes informáticas, y están dividiendo a las empresas en dos categorías, las que las utilizan y las que no, modificando las causas de economías de escala, ya que ahora se pasa de una estandarización productiva a una flexibilización industrial¹⁰⁸.

En referencia a las implicaciones para la organización, encontramos de vital importancia dejar sentado el hecho de que, tradicionalmente, el discurso tecnológico en relación con la empresa ha girado en gran medida en torno al mantenimiento o ganancia de competitividad que la eminentemente productiva podía lograr a través de innovaciones tecnológicas incorporadas a las actividades propias de la función fabril –en forma de mejoras en el producto o en el proceso productivo-, de manera que se obtuvieran ventajas competitivas de coste o de diferenciación, principalmente identificables con el producto, que proporcionarían a la empresa innovadora una ventaja monopolística temporal sobre sus competidores¹⁰⁹.

Sin embargo, en la actualidad es generalmente aceptado que las tecnologías avanzadas se encuentran presentes en todas las etapas del ciclo empresarial¹¹⁰, extendiendo sus efectos tanto a su ámbito competitivo, incluso a nivel global, como a todas las actividades generadoras de valor, es decir, sus efectos alcanzan no sólo a las estructuras productivas de la empresa, sino también a las organizativas, financieras, comerciales, a los recursos humanos y a las relaciones con proveedores, clientes o competidores¹¹¹.

En otras palabras, la tecnología permite incrementar la capacidad de la organización para gestionar más adecuadamente las actividades interdependientes y las conexiones entre ellas que conforman su cadena de valor, incluyendo los enlaces con el exterior, lo que supone la posibilidad de explotar su potencial como fuente de ventajas competitivas tanto por la vía de una gestión estratégica anticipadora de los cambios en el entorno, como por la vía de la integración y optimización de los distintos flujos que se generan en la empresa, como por su aplicación específica en cada una de las actividades de valor.

Precisamente, esta presencia generalizada en las actividades de la organización y su potencial para extender sus efectos a todos los componentes de la cadena de valor han hecho que la tecnología tenga un impacto indudable sobre la estructura organizativa¹¹². Lo que no resulta tan claro, sin embargo, es el signo y profundidad de los impactos sobre los parámetros del diseño organizativo

¹⁰⁷ Por ejemplo, Hax destaca las posibilidades que presentan las tecnologías de la información para reestructurar, crear o eliminar sectores completos de actividad, transformando de este modo la naturaleza básica de los negocios y las empresas. Estas posibilidades surgen, entre otras razones, como resultado de las nuevas opciones de conexión interempresas –con proveedores, clientes, etc.-, y de sustitución de productos convencionales o de modificación del carácter de algunos servicios (en Andreu, Ricart y Valor, 1991, p.vii).

¹⁰⁸ Bueno, 1991, p.31.

¹⁰⁹ Pavitt, 1992, p.126.

¹¹⁰ En este sentido, Navas López (1994, p.107) es claro: "Si bien hay que tener en cuenta que la tecnología, al considerársela habitualmente ligada al sistema productivo, va a afectar fundamentalmente al núcleo de operaciones, las extensiones hacia el resto de la estructura organizativa deben ser consideradas también".

¹¹¹ Así lo dicen, explícitamente, autores como Domínguez Machuca et Al. (1995, p.40), Porter (1985, p.181) o Bueno (1991, p.132), quién, refiriéndose al valor estratégico de la información en toda la estructura organizativa, comenta que la tecnología de la información se va infiltrando en toda la cadena de valor y va influyendo en las distintas estrategias genéricas de liderazgo de costes, diferenciación del producto y segmentación elevada del mercado de la empresa, para, en cada una de ellas, facilitar ventajas competitivas.

¹¹² Las implicaciones de la tecnología en los parámetros de diseño organizativo y en el trabajo directivo son ampliamente tratados, entre otros, por Navas López (1994, Cap.3), Ait-El-Ajad (1990, Cap.9), o por Serrano Bedia (1996).

de la empresa, y ello en la medida que los cambios que puedan producirse en cada uno estarán condicionados por el uso que cada organización en particular haga de la tecnología disponible¹¹³.

Para ilustrar esta afirmación escogemos dos argumentos propuestos por la autora. En primer lugar, la introducción de tecnologías avanzadas trajo consigo la aparición de nuevas ocupaciones, principalmente de carácter técnico, vinculadas con las mismas. Así, podemos citar las relacionadas con la concepción, diseño y desarrollo de sistemas y aplicaciones informáticas, o el mantenimiento de equipos y programas, entre otras. Ello ha desembocado en un aumento en número y poder de los especialistas de staff, tales como los servicios técnicos o los encargados de mantenimiento, situados fuera de la línea jerárquica¹¹⁴.

Sin embargo, la importancia final que todos estos servicios de apoyo tengan dentro de una organización dependerá de las decisiones adoptadas por la dirección en cuestiones como: la adquisición de equipos o software estándar frente a su desarrollo interno a medida; la contratación externa de los servicios de mantenimiento frente a su realización por personal de la empresa o; en el supuesto de optar en una o ambas ocasiones por la solución interna, la descentralización de las labores de mantenimiento o desarrollo de aplicaciones simples entre todos los miembros de la organización frente a su control por parte de técnicos y personal especializado.

En el mismo sentido, la tecnología ofrece nuevas posibilidades de supervisión y control automáticos. Así, la utilización de una aplicación informática podría contribuir a elevar el grado de autonomía y autocontrol por parte del trabajador pero, por otra parte, un sistema de control a distancia permitiría el acceso inmediato de un superior a la actividad realizada por aquél. Ambas circunstancias pueden suponer situaciones más o menos favorables para que el trabajador desarrolle o no su iniciativa. De nuevo, el resultado final en cuanto al tipo y grado de control efectuado, así como sobre las consecuencias ocasionadas por el mismo, depende de la elección de la dirección a este respecto más que de las características de la tecnología.

Pero, además del previsible impacto sobre la estructura organizativa, la adopción de nueva tecnología conllevará una necesaria adecuación de la cultura existente en la empresa a los cambios exigidos por la automatización, pues no hay que olvidar que la introducción de cualquier tecnología nueva hace surgir lo que Schein¹¹⁵ llama un problema de acoplamiento cultural o cambio de cultura, en el que, como afirma Gerstein¹¹⁶, la mayor amenaza a la identidad corporativa nace del poder de la tecnología para sustituir saber y pericia además de habilidad manual.

En general, la incorporación de tecnologías avanzadas exige a los miembros de la organización nuevas habilidades, mayor responsabilidad y, sobre todo, un continuo reciclaje de conocimientos, para mantener en todo momento el nivel de capacitación requerido para desempeñar su labor y potenciar su polivalencia y capacidad de adaptación a los cambios. Parece claro, en consecuencia, que la formación resulta imprescindible para que la falta de capacitación y desarrollo del personal no se convierta en un factor limitativo de cara al aprovechamiento efectivo de la tecnología. Las necesidades de educación y formación a este nivel se centrarán básicamente en las nuevas habilidades requeridas para el trato con máquinas, así como en las nuevas fórmulas de relaciones humanas que precisan estos sistemas de trabajo¹¹⁷.

Como resumen de este apartado diremos que el proceso de avance tecnológico es un ejemplo ilustrativo de cómo los cambios en el ámbito externo influyen en la organización. Las nuevas tecnologías ofrecen a las empresas un amplio conjunto de posibilidades, entre las que cabe mencionar la de renovar la naturaleza, el diseño y los procesos de fabricación de los productos, nuevos servicios y posibilidades de negocio, conseguir mayor flexibilidad y calidad, reducir los ciclos de vida de productos y procesos, modificar las exigencias de escala, hacer factible la coordinación de actividades a mucha mayor escala, incluso global, o la de lograr una mejor gestión de la información en todos sus subsistemas¹¹⁸.

¹¹³ Serrano, 1996, pp.113 y 114.

¹¹⁴ Este y otros efectos de la automatización de la producción sobre la línea jerárquica en la fabricación pueden verse en Livian (1992, pp.53-63).

¹¹⁵ Schein, 1985, p.36-39.

¹¹⁶ Gerstein, 1987, p.32.

¹¹⁷ Navas López, 1994, p.129.

¹¹⁸ En este sentido, Pavón e Hidalgo (1997, p.40) consideran la información como un factor estratégico decisivo de la competitividad de la empresa, tanto en el ámbito externo como en el interno.

La correcta elección y desarrollo de las mismas puede traducirse en oportunidades para la empresa, al permitir una mejor y más rápida respuesta a las expectativas del mercado, máxime en un momento en el que el factor tiempo se convierte en una ventaja competitiva. De hecho, la adecuada utilización de los recursos tecnológicos al alcance de la empresa puede favorecer el logro de su objetivo esencial, cual es la satisfacción de los clientes fabricando o prestando los productos o servicios que éstos desean, en los plazos y con el nivel de calidad que requieren, al menor precio posible¹¹⁹.

Sin embargo, la incorporación de nuevas tecnologías a la empresa también supone la aparición de nuevas exigencias dentro de la misma. En primer lugar, se hace necesario contar con nuevos planteamientos estratégicos que contemplen vías para compatibilizar aspectos como automatización y flexibilidad, o personalización de productos y servicios y eficiencia¹²⁰. En segundo lugar, la incorporación de nuevas tecnologías exige nuevos conocimientos, lo que hace necesario tener en cuenta la creación de nuevos perfiles profesionales, una diferente participación y compromiso de los trabajadores en el proceso productivo, o mayores inversiones en formación, entre otros aspectos.

Tampoco hay que olvidar que la adopción de nuevos procesos de producción sensiblemente diferentes de los tradicionales, unido a los cambios necesarios para organizar tal producción, hacen preciso contar con nuevos métodos de planificación y gestión. Dar una adecuada respuesta a estos retos, de modo que se pueda sacar provecho de las interminables posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, dependerá en gran medida de la dirección empresarial. En función del grado en que la misma sea capaz de modificar su mentalidad, asumiendo un claro liderazgo y compromiso ante el cambio tecnológico, la organización tendrá más posibilidades de adaptarse al nuevo paradigma tecnológico que se le ha venido encima.

2.3.3. INNOVACION E INNOVACION TECNOLÓGICA: IMPLICACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION.

En un escenario socioeconómico como el descrito anteriormente, en el que se desarrolla la actividad empresarial, se plantean numerosas, nuevas y complejas presiones, en forma de amenazas y oportunidades, para las organizaciones y sus dirigentes.

La aparición de un nuevo orden político internacional, la creciente globalización de los mercados –tanto en el sentido de las nuevas oportunidades para competir en el exterior como en el de la creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales-, la aparición de numerosos cambios socioculturales –como una diferente concepción de la calidad de vida o un mayor gusto por los intangibles-, o la aceleración de un progreso tecnológico que, en general, acorta extraordinariamente el ciclo de vida de productos, servicios y procesos de fabricación y de integración y gestión del resto de actividades de la organización –haciendo que los actuales desaparezcan rápidamente ante la aparición de otros nuevos con mejores prestaciones-, se han combinado entre sí para configurar un entorno turbulento, dinámico y complejo.

Con estas coordenadas, ante el riesgo de ser superada por sus competidores o incluso desaparecer, la empresa ha tenido que hacer frente a las nuevas exigencias planteadas por su medio externo, viéndose obligada a analizar las nuevas vías a través de las cuales puede alcanzar la mejora continua y simultánea en aspectos como la calidad, los costes, el tiempo de producción, el servicio a los clientes o la personalización de los productos y servicios ofrecidos.

La toma de conciencia de esta situación ha llevado a las empresas a asumir un planteamiento de mejora continua en relación con su estrategia corporativa, es decir, a asumir una estrategia de innovación¹²¹. Este planteamiento supone, en primer lugar, adoptar como principio empresarial fundamental la mejora o supervivencia a largo plazo, en lugar de contemplar como tal la maximización del beneficio a corto plazo. En segundo lugar, la consideración de la satisfacción al cliente como principal prioridad operativa para garantizar esa supervivencia.

¹¹⁹ Béranger, 1988, p.55.

¹²⁰ Merli, 1990, p.111.

¹²¹ Ait-El-Hadj (1990, p.136) considera que la innovación es el triunfo de lo nuevo, es un término que ensalza la originalidad, pero que una también la invención y su valoración económica, o sea que reconcilia el ámbito de la creatividad con el éxito económico de la empresa.

Con estas premisas, la estrategia de innovación general de la empresa viene incorporando, en muchos casos integradamente, diferentes estrategias particulares tales como la Calidad Total, el Just In Time (JIT) o el aprovechamiento de Nuevas Tecnologías, que ofrecen múltiples posibilidades como fuente de ventajas competitivas para la organización.

Una revisión general de distintas definiciones del término innovación lleva a Escorsa y Valls¹²² a observar que todas ellas coinciden en el hecho de que ésta acaba con la introducción exitosa en el mercado, pues “si los nuevos productos, servicios o procesos no son aceptados por el mercado, no hay innovación”.

En esta línea sitúan la definición propuesta por Pavón y Goodman¹²³, quienes la entienden como “el conjunto de actividades, inscritas en un periodo de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización”.

Respecto a esta definición, creemos que la distinción explícita entre “procesos” y “técnicas de gestión y organización” incide en resaltar la asociación directa de los primeros a la función productiva. En este sentido, entendemos, como Aït-El-Hadj¹²⁴, que la innovación de proceso está destinada a mejorar las capacidades de rapidez, de agilidad y de calidad de la empresa y, aunque a menudo se basa en una mejora de los “procesos materiales de producción”, es inseparable de las mejoras de carácter inmaterial y humano tales como la simplificación, coordinación o integración de todo tipo de actividades.

En segundo lugar, si bien el éxito en el mercado de la introducción de nuevos productos o servicios es directamente constatable en términos de su grado de aceptación por parte de los consumidores, el éxito de la introducción de nuevos procesos, productivos o no, deberá ser constatado bien en relación a su capacidad para reforzar el propio éxito de los productos o servicios finales, bien en términos de su rápida imitación por parte de los competidores. Sin embargo, esta matización se hace innecesaria si optamos por introducir en la definición el concepto, expuesto por Porter¹²⁵, de que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad, en el sentido de que las empresas logran ventajas competitivas mediante innovaciones.

Así, teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, entendemos la innovación como el conjunto de actividades, inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que conducen a la puesta en práctica, por primera vez, de una idea, en forma de nuevos o mejores productos, servicios o procesos, productivos o de gestión y organización de otras actividades, que hacen posible la introducción con éxito de la empresa en el mercado o mejoran su posición competitiva en él.

En principio, la innovación así definida no depende necesariamente de la tecnología. Barreyre¹²⁶ expone casos de innovaciones con y sin protagonismo de la tecnología, distinguiendo aquellas con un carácter predominantemente tecnológico (p.e. los frenos ABS) de aquellas otras basadas, principalmente, en un descubrimiento en el campo de la comercialización, la distribución o similares (p.e. el leasing, como un caso de innovación en la comercialización financiera).

Sin embargo, sin olvidar esta matización conceptual, encontramos operativo admitir que en la actualidad, la práctica generalidad de las innovaciones supondrá para la empresa, de una u otra manera e independientemente de su importancia relativa, la introducción de algún tipo de cambio técnico en el producto, en el servicio o en el proceso¹²⁷. Así, entenderemos, como Escorsa y Valls¹²⁸,

¹²² Escorsa y Valls, 1996, p. 19.

¹²³ Pavón, J. y Goodman, R. (1981): “Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico”, CDTI-CSIC, Madrid. Citados por Escorsa y Valls (1996, p. 19).

¹²⁴ Aït-El-Hadj, 1990, p. 141.

¹²⁵ Porter, 1990b, p. 78.

¹²⁶ Barreyre, P. (1975): “Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries”, Hommes et Techniques, París. Citado por Escorsa y Valls (1996, p. 20).

¹²⁷ Para Porter y Millar (1986, pp. 6 y 7), “toda actividad de valor tiene un componente físico y otro de tratamiento de la información”. El proceso tecnológico siempre ha afectado a ambos. “En la mayor parte de la historia de la industria, el proceso tecnológico ha afectado principalmente al componente físico de la actividad de las empresas. En la actualidad, el carácter del progreso tecnológico se ha invertido, la tecnología de la información avanza más deprisa que las tecnologías de tratamiento de lo físico”.

¹²⁸ Escorsa y Valls, 1996, p. 21.

que “la innovación será tecnológica cuando tenga algo que ver con la ciencia y la tecnología” y, en general, como Ruiz y Mandado¹²⁹, que “la innovación tecnológica comprende todas aquellas etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras, necesarias para el desarrollo y comercialización con éxito de productos nuevos o con mejores características, la utilización comercial de nuevos o mejores procesos y equipos, o la introducción de un nuevo servicio”.

Como se ha empezado a adelantar en líneas anteriores, resulta habitual distinguir la innovación tecnológica según el aspecto donde se inserta: producto o proceso, y según el grado de novedad que introduce: radical o incremental.

Siguiendo a Navas López¹³⁰, la innovación tecnológica de producto debe ser entendida como la capacidad de mejora del propio producto o servicio, o el desarrollo de nuevos productos o servicios mediante la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos –para la empresa, el sector o en el mercado- que les sean de aplicación o la adaptación de los existentes. La innovación tecnológica de proceso consiste en la introducción de nuevos procesos –para la empresa, el sector o en el mercado- productivos o de gestión y organización o la modificación de los existentes mediante la incorporación de tecnologías nuevas o adaptadas.

Por otra parte, las innovaciones tecnológicas radicales se refieren a aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología, o a una combinación original de tecnologías conocidas que dan lugar a productos o procesos completamente nuevos. Las innovaciones tecnológicas incrementales son aquellas que se refieren a mejoras que se realizan dentro de la estructura existente.

Sin embargo, como apunta el autor, el criterio de novedad es algo relativo que no siempre aparece claramente de manifiesto. Por una parte, un producto, servicio, proceso o tecnología pueden ser nuevos para una empresa o un sector económico, pero ser suficientemente conocidos para otras. Por otra parte, también surge una cierta ambigüedad al tratar de distinguir formas novedosas de producir bienes y servicios o realizar procesos ya conocidos, de métodos antiguos de obtención de nuevos resultados. En definitiva, la casuística posible dependerá del tipo de empresa, de su estrategia tecnológica –formas de obtención o utilización de la tecnología- y del sector en el que actúe.

La sistematización, aceleración y generalización del progreso tecnológico son, como hemos apuntado, algunas de las notas características del medio en el que se desenvuelve actualmente la empresa, que propician la cada vez mayor presencia de tecnologías avanzadas en todas y cada una de las actividades y funciones de la gestión empresarial.

En lo que al ámbito interno se refiere, este fenómeno, particularmente acusado a partir de los años setenta, no se ha traducido únicamente en el reemplazo de sistemas manuales por otros de carácter automático en aquellas áreas donde era más visible su contribución a la mejora de la productividad sino que, por el contrario, superada esta fase inicial, las distintas aplicaciones de las nuevas tecnologías que se han ido incorporando al ámbito empresarial han demostrado poseer un potencial muy elevado para contribuir a la optimización de todos los subsistemas que colaboran en la consecución de la competitividad de la empresa.

Porter y Millar¹³¹ achacan esta situación a las diferentes posibilidades ofrecidas por la tecnología de cara al funcionamiento, enlace, integración o supervisión de las actividades que conforman la cadena de valor de la organización, permitiendo igualmente que tales actividades se realicen de un modo que simplemente no era factible con los medios anteriores, aunque exigen como contrapartida nuevas aptitudes y habilidades del personal.

En el ámbito externo, Hax¹³² destaca las posibilidades que presenta la tecnología para reestructurar, crear o eliminar sectores completos de actividad, transformando de este modo la naturaleza básica de los negocios y las empresas. Estas posibilidades surgen, entre otras razones, como resultado de las nuevas opciones de conexión interempresas –con proveedores y clientes,

¹²⁹ Ruiz y Mandado, 1989, p.14.

¹³⁰ Navas López, 1994, pp.38 y 39.

¹³¹ Porter y Millar, 1986, p.6.

¹³² En Andreu, Ricart y Valor, 1991, p.vii.

incluso a nivel global-, y de sustitución de productos convencionales o de modificación del carácter de algunos servicios.

Todas las opciones ofrecidas por las nuevas tecnologías, conjuntamente consideradas, abren las puertas a nuevas formas de competir, a la posible eliminación de ciertas partes de la cadena de distribución en favor de conexiones más directas con los clientes, o al acoplamiento más estrecho con los proveedores, entre otras alternativas.

Sin embargo, es necesario señalar que el impacto global de la tecnología sobre una organización en particular vendrá condicionado por las capacidades inherentes que posea aquella, por la forma específica en que la utilice y por las características particulares que rodeen a la empresa, puesto que, como afirma Gerstein¹³³, resulta perfectamente posible que sea alguna combinación creativa de capacidad técnica y de diseño innovador del trabajo la que conduzca a la empresa hacia la ventaja competitiva, dada la dificultad de imitación por parte de los competidores.

Por todas las razones apuntadas, podemos afirmar que la tecnología presenta un gran potencial no sólo en el aspecto operativo de mejorar actividades aisladas de la organización, sino también, y lo que es más trascendente, en el aspecto estratégico, pasando así a configurarse como un recurso que debe ser gestionado desde una perspectiva global y no desde una exclusivamente departamental y especializada¹³⁴. En consecuencia, por constituir una de las claves del futuro éxito competitivo de la empresa, las decisiones relevantes en materia tecnológica deben incorporarse plenamente al proceso de planificación estratégica¹³⁵. Así, la alta dirección debe ocuparse de efectuar una correcta planificación de la estrategia de automatización de la empresa, a fin de que la misma quede plenamente integrada en su estrategia global¹³⁶.

Para ello, ha de comprender las implicaciones estratégicas y operativas que las nuevas tecnologías tienen para su negocio. Desde esta perspectiva, como afirma Emery¹³⁷, la elaboración de la estrategia suministra a la dirección una oportunidad para considerar explícitamente cómo debería explotar las crecientes capacidades de la tecnología. Al mismo tiempo, plantea al directivo la exigencia de adquirir un conocimiento suficiente acerca de los diversos aspectos que guardan relación con la tecnología, como vía para seleccionar adecuadamente las aplicaciones que puedan contribuir a añadir valor en aquellas áreas más esenciales.

Para finalizar este epígrafe, y a modo de resumen, nos parece interesante incluir la siguiente afirmación de Porter¹³⁸: "Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación en su sentido más amplio, que incluye tanto las nuevas tecnologías como los nuevos modos de hacer las cosas. Perciben una nueva base para competir o encuentran mejores medios para competir al modo antiguo. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso, en un nuevo enfoque de marketing, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. Buena parte de la innovación es banal y su aportación

¹³³ Gerstein, 1988, p.4.

¹³⁴ En este sentido, Escorsa y Valls (1996, p.43) nos recuerdan como tradicionalmente los directores técnicos tomaban sus decisiones a un nivel inferior, subordinado. Su falta de participación plena en la elaboración de la estrategia de la empresa hacía que la tecnología y la estrategia empresarial fueran compartimentos separados. Sin embargo, es opinión de los autores (1996, p.47) que "hoy en día, en muchas empresas la tecnología se gestiona al más alto nivel como una variable estratégica principal...La estrategia tecnológica, es decir, la utilización de la tecnología para obtener una ventaja sostenible sobre los competidores, no puede quedarse en los niveles inferiores de decisión sino que se ha de integrar en la estrategia global...Existe la necesidad de que la estrategia tecnológica se elabore conjuntamente con la estrategia global, mediante un proceso iterativo que posibilite la formulación simultánea de las dos".

¹³⁵ Encontramos interesantes las reflexiones de Itami y Numagami (1992, pp.119-135) sobre cómo estrategia y tecnología interactúan entre ellas en el tiempo.

¹³⁶ Esta idea es generalizada entre los autores consultados. Así, a modo de ejemplo y además de las de los autores citados en la nota anterior, baste citar afirmaciones como las de Pavón e Hidalgo (1997, p.92): "La estrategia tecnológica debe elaborarse siguiendo el procedimiento general establecido para definir una estrategia funcional, a través de un proceso de carácter iterativo que defina el conjunto de estrategias de naturaleza diversa (comercial, de recursos humanos) simultáneamente. No se trata de unificar varios documentos distintos, producidos por separado, sino que el proceso de elaboración debe ser común y ser aplicado a los procesos de elaboración de las estrategias de las restantes áreas clave de la empresa o unidades de negocio (estrategia financiera, estrategia de producción)"; Andreu, Ricart y Valor (1991, p.5), que encuentran necesario "describir los fundamentos de una metodología que permita diseñar la estrategia de tecnologías de la información en paralelo con la estrategia de negocio, a fin de facilitar la identificación de ventajas competitivas sostenibles", y proponen un proceso de planificación estratégica integrada que guarda un gran paralelismo con la metodología propuesta, al mismo efecto, por Wysocki y Young (1990); Porter (1985, p.193): "Debido al poder del cambio tecnológico para influir en la estructura del sector industrial y la ventaja competitiva, la estrategia tecnológica de una empresa se convierte en un ingrediente esencial en su estrategia competitiva general, y debe estar de acuerdo con, y reforzarse por las elecciones en otras actividades de valor"; o Morcillo (1991, p.170), para quien "la tecnología es la que pone en marcha el proceso estratégico que se organiza a partir del dominio de la misma".

¹³⁷ Emery, 1990, p.195.

¹³⁸ Porter, 1990a, p.4.

marginal, y depende más de la acumulación de pequeñas intuiciones y progresos que de un único hito tecnológico importante. A menudo, implica ideas que ni siquiera son nuevas: ideas que han estado por ahí, pero que nunca han sido perseguidas vigorosamente. Algunas innovaciones crean ventaja competitiva percibiendo una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirviendo a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva. En los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventajas competitivas prevén las necesidades tanto nacionales como extranjeras”.

2.4. EL TURISMO.

El turismo, tal y como se entiende en las sociedades occidentales contemporáneas desarrolladas, tiene una naturaleza compleja, con múltiples implicaciones en diferentes campos de estudio y conocimiento, que hace difícil, incluso, su delimitación conceptual. Para Bernecker¹³⁹, existían tantas definiciones del término “turismo” como autores se ocupaban de la cuestión. Leiper¹⁴⁰, veinticinco años después, llegó aún más lejos al afirmar que todavía no había surgido una definición general adecuada para la ciencia turística.

2.4.1. CONCEPTOS, PARTICULARIDADES SECTORIALES Y TECNOLOGÍA.

Con objeto de lograr una unidad de criterios que sirviera como base de las definiciones oficiales y de las normas de recopilación de datos turísticos –para facilitar comparaciones internacionales: medición de efectos sobre economías regionales, balanzas de pagos, contribución a industrias sectoriales que dependen del tráfico turístico, etc.-, la Organización Mundial del Turismo publicó en 1981 el *Technical Handbook on the Collection and Presentation of Domestic and International Tourism Statistics*, manual en el que se establece una serie de directrices. A continuación se refleja un resumen de los términos recomendados y definiciones asociadas:

Visitante Internacional es un individuo que entra en un país que no es su lugar habitual de residencia y:

- ✓ 1. No pretende emigrar u obtener trabajo en el país de destino.
- ✓ 2. No viaja como diplomático o como miembro de las fuerzas armadas.
- ✓ 3. No depende de nadie que esté en las categorías anteriores.
- ✓ 4. No es un refugiado ni trabajador en tránsito.
- ✓ 5. No va a permanecer durante más de un año.

pero que:

- ✓ 6. El propósito de su visita se debe a recreación, cuidado de la salud, obligaciones religiosas, asuntos familiares, eventos deportivos, conferencias, estudios, o está de paso hacia otro país.
- ✓ 7. Puede ser miembro de la tripulación de una nave extranjera con parada de descarga.
- ✓ 8. Puede ser un técnico u hombre de negocios que permanezca menos de un año, incluyendo técnicos instalando maquinaria o equipamiento.
- ✓ 9. Puede ser miembro de algún organismo internacional en misión que dure menos de un año.

¹³⁹ Citado por Alberto Luis Gómez (1988, p.53): *Aproximación histórica al estudio de la geografía del ocio*, Anthropos, Barcelona, de Bernecker (1952-1953, p.31): “Die Wandlungen des Fremdenverkehrsbegriffes”, *Jahrbuch für Den. Freudenverkehr*, 1 Jg., nº1.

¹⁴⁰ Son dos, fundamentalmente, los factores que Leiper (1979, pp. 391 y 392) consideraba causantes del problema definicional: la naturaleza multidisciplinar de la cuestión y el hecho de ser un campo de estudio relativamente joven, cuya importancia como disciplina por propio derecho todavía estaba –creemos que ya lo está- por ser generalmente aceptada.

Los visitantes internacionales han de ser divididos en turistas y excursionistas internacionales. Los primeros son aquellos que pasan, al menos, una noche en el país de destino mientras los segundos son aquellos que no lo hacen.

El turista interno es definido como el viajero que visita un destino dentro de su propio país, durante más de 24 horas pero menos de un año, con un propósito de recreación, vacaciones, deportes, negocios, convenciones, estudio, cultural, visita de amigos o parientes, salud, trabajo o religión. El excursionista interior sería el que viaja dentro de su país por alguna de las razones anteriores pero que permanece menos de 24 horas en el lugar de destino.

Para Luis Gómez, a pesar de los peligros que implica toda simplificación, muchas otras definiciones que se han dado del turismo pueden agruparse en tres bloques¹⁴¹. Uno es el de las que pretenden delimitar su concepto a partir de un análisis filológico de la raíz de los términos turismo y turista. El segundo es el que incluye las definiciones que, desde un enfoque sociológico, consideran el turismo como una forma particular de relaciones humanas que se establecen entre visitantes y población local¹⁴².

Finalmente, contamos con el grupo de definiciones que han intentado limitar el concepto turístico desde la perspectiva que, para nuestro propósito y sin olvidarnos de las anteriores, nos interesa principalmente: la económica. Ya, a principios de siglo, la vertiente económica del turismo, la faceta del viaje y la estancia en un lugar distinto al de residencia habitual por parte de una persona que actúa como consumidor de bienes económicos o culturales, fueron aspectos señalados por Morgenroth¹⁴³.

Dentro de este grupo debemos destacar la definición de Figuerola Palomo¹⁴⁴, para quien el turismo es un "acto que supone un desplazamiento que conlleva el gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen a través de una actividad productiva, generada mediante una inversión previa". La satisfacción del turista implica una actividad productiva, con actuaciones en una gran diversidad de sectores económicos y que implica una inversión previa en recursos humanos y equipos. El cliente abonará lo producido para él, sustrayendo recursos de la renta que genera en su actividad normal o mediante formas de financiación basadas en las expectativas de obtener unos ingresos futuros suficientes.

Las particularidades que reúne el turismo, suficientes como para justificar su designación de industria con "personalidad propia" y que lo distinguen de otras industrias son, entre otras, las siguientes¹⁴⁵:

1ª) Es un producto atípico puesto que en su condición de servicio es intangible, perecedero, no es almacenable ni móvil, tiene que ser prestado en el momento y lugar elegido –simultaneidad entre el momento de producción y el de consumo–, el comprador obtiene a cambio de su dinero una satisfacción que es difícilmente medible, sólo valorable de forma subjetiva, y se encuentra en un destino alejado al que el cliente tiene que viajar para consumirlo. Esta peculiaridad tiene una gran importancia para el cliente que paga el producto antes de experimentar su consumo y tiene que confiar, en gran medida, en la información ofrecida por la empresa suministradora o el agente de viajes.

En el producto turístico, en función de los componentes que incorpore, interviene una amalgama de actividades, disponibles en el lugar de destino, y de "servicios que pueden considerar o no al turista

¹⁴¹ El autor (1988, p.54) se apoya en la coincidencia de criterios de Bernecker (1952-53, p.32 y 1956, pp.7 y 8), Arndt (1978-79, p.172) y Krippendorf y Mueller (1980, p.2).

¹⁴² Para profundizar en ambas perspectivas se puede consultar las obras de Lavaur (1967) o Fernández Fúster (1985), para la primera, y Glücksmann (1935), Aramberrí (1983), Adler (1989) o Turner y Ash (1991), para la segunda.

¹⁴³ Morgenroth (1927, p.18), en sentido estricto, entendía por turismo el desplazamiento de personas que se alejan pasajeramente de su lugar habitual de residencia con el fin de satisfacer cualquier tipo de necesidades o de consumir bienes económicos o culturales. Citado por Luis Gómez (1988, p.56).

¹⁴⁴ Figuerola Palomo (1985, p.16) reflexiona sobre los problemas que aparecen cuando se trata de concretar la esencia del turismo, puesto que puede ser considerado como fenómeno económico y social, como sector económico, como industria de servicios y como actividad social y económica.

¹⁴⁵ Es una compilación de las consideraciones realizadas por Sadler y Archer (1974, pp.2 y 3), Schneider (1976, pp.9 y 10) y Leiper (1979, pp.397 y ss.).

como principal usuario final¹⁴⁶, que hacen accesible el destino y las actividades. Cada lugar de destino tiene un atractivo propio que puede ser desarrollado sin un esfuerzo consciente o que puede ser desarrollado conscientemente para adaptarse a grupos particulares de clientes. La identidad y la imagen de un destino –ubicación- son, por tanto, una parte vital de la actividad turística.

En este sentido, Pearce y Moscardo¹⁴⁷ consideran que tales actividades turísticas no sólo ayudan a definir los establecimientos turísticos sino que también han de ser consideradas como un nexo entre la motivación del cliente y el desarrollo de la infraestructura turística. La infraestructura puede ser tanto el medio natural como el establecimiento recreativo ubicado en él. Sucintamente, la noción de las actividades como concepto mediador surge a través de la expresión de los motivos de los turistas para viajar, como expectativas de futuras actividades con características determinadas, y de los destinos turísticos como proveedores de actividades. Por una parte están los turistas en busca de actividades concretas para consumir sus motivos para viajar, y por otra el destino turístico ofreciendo actividades para satisfacer las necesidades del mercado y, por supuesto, para obtener un beneficio. Un desacuerdo entre actividades ofrecidas y deseadas producirá la insatisfacción del consumidor.

En definitiva, los productos turísticos son diversos y complejos, lo que, en palabras de Domínguez Machuca¹⁴⁸, refiriéndose a los servicios en general, “demanda que las actividades de Márketing, Operaciones y Diseño actúen conjuntamente en su concepción”. La coordinación de diferentes actividades y sectores, a una gran variedad de niveles, es esencial para la creación del producto turístico.

2ª) El turismo es una industria de exportaciones invisibles. Como en el caso de los seguros o de los servicios bancarios, no hay un producto tangible que pueda ser transportado de un lugar a otro. Es una de las pocas actividades en las que el consumidor es servido personalmente en el lugar de su producción. En consecuencia, el lugar de destino no incurre en costes de transporte fuera de sus fronteras, excepto cuando el medio de transporte utilizado por el turista sea propiedad del lugar de destino.

3ª) Los turistas, en los lugares de destino, demandan bienes y servicios auxiliares, tales como transporte, servicio de aguas y alcantarillado, etc. Estos tienen que ser producidos o importados, dependiendo de la disponibilidad de recursos y de la naturaleza y magnitud de la demanda turística.

4ª) El turismo es un producto fragmentado que afecta a muchos sectores de la economía¹⁴⁹. Incluso aquellos con marcado carácter turístico aparecen en distintas secciones, subsecciones y divisiones de las establecidas por el criterio de sectorización CNAE-93¹⁵⁰ y, consecuentemente, en distintos sectores de los contemplados por la Central de Balances del Banco de España, la cual sectoriza los 222 grupos que componen las actividades económicas de la CNAE-93 en 14 actividades principales (CB-14) y 26 grandes sectores (CB-26) descompuestos en 82 sectores (CB-82)¹⁵¹.

Los turistas consumen todo un abanico de componentes, alguno de los cuales son provistos por firmas especializadas en el negocio turístico, otros por empresas que actúan principalmente en otros sectores, y otros no suponen un coste directo para el turista. Por ejemplo, el gasto turístico es directamente ingresado por tiendas, hoteles, restaurantes y establecimientos recreativos, pero beneficios indirectos pueden darse en forma de impuestos locales, mejoras en las infraestructuras de los lugares de destino y ampliación de los servicios comunitarios.

¹⁴⁶ Bueno Campos, 1996, p.66.

¹⁴⁷ Pearce y Moscardo, 1990, pp.99 y ss.

¹⁴⁸ Domínguez Machuca, 1995, p.136.

¹⁴⁹ De hecho, las directrices para la compilación de las estadísticas de turismo de las Naciones Unidas (UNCTAD, 1971) determinan que el turismo puede ser considerado como el conjunto de actividades industriales y comerciales que producen bienes y servicios consumidos total o parcialmente por turistas nacionales o extranjeros.

¹⁵⁰ Clasificación Nacional de Actividades Económicas, RD 1560/1992, de 18 de diciembre, que da cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de la Comunidad Económica Europea nº 3037/1990, de 9 de octubre, por el que se establece la nomenclatura estadística de actividades económicas en la CE, de utilización obligatoria para las estadísticas oficiales de actividades económicas de todos los países miembros.

¹⁵¹ Por ejemplo, podemos citar las divisiones de la CNAE-93, Nº 92 (Actividades recreativas, culturales y deportivas), Nº 63 (Actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo y otras actividades de apoyo turístico) correspondiente con la nº 67/CB-82 (Turismo) o la Nº 55 (Hostelería, camping, restaurantes, etc.) correspondiente con la nº 73/CB-82 (Hostelería).

En consecuencia, dentro de la industria turística los proveedores de productos turísticos constituyen un amplio abanico de tipos diferentes de empresa¹⁵², conviviendo así un gran número de pequeños negocios con uno menor de compañías que operan a gran escala¹⁵³. Esto es inevitable en un sector con una gama de productos tan diversos y, también, es inevitable que ni todos los proveedores operen con los mismos objetivos comerciales ni todas las actividades interesadas en la satisfacción de las necesidades turísticas tengan una dedicación exclusiva a esta tarea.

A pesar de esta diversidad existe un acuerdo generalizado sobre las empresas incluidas dentro del grupo de las turísticas por excelencia¹⁵⁴: empresas de transporte, alojativas, de servicios recreativos y de servicios de apoyo e intermediarias.

Además de estas, existe un gran número de ellas ligadas al turismo. Alquiler de vehículos, barcos y helicópteros, parques de atracciones o acuáticos, o instalaciones deportivas son dependientes, en buena medida, del sector turístico. Por otra parte, hay que citar las empresas productoras de todo tipo de material relacionado con el ocio o los deportes y cuya compra puede estar relacionada con las vacaciones.

En un plano diferente, cabe mencionar las actividades aseguradoras y servicios bancarios o las diferentes Administraciones públicas proveedoras de numerosos servicios: organismos turísticos, centros de información, puertos y aeropuertos públicos, aduanas, policía o sanidad.

5ª) El turismo es un sector altamente inestable. Esta sujeto a una fuerte estacionalidad¹⁵⁵, a pronunciadas e impredecibles influencias externas, a la naturaleza heterogénea de las expectativas y motivaciones del turista, y es muy elástico respecto a las variaciones en precios y renta¹⁵⁶.

El hecho de que el producto turístico no pueda ser almacenado, y de que la demanda turística es altamente estacional, producen fuertes fluctuaciones en el mercado de la actividad turística. Esto tradicionalmente ha significado la necesidad de ganar lo suficiente durante la temporada alta como para compensar el declive del resto del año. Los diferentes ciclos de la demanda de bienes y servicios turísticos tienen claras implicaciones para la inversión y el empleo.

Las medidas destinadas a compensar los problemas creados por la estacionalidad, sean tendentes a alterar el ritmo productivo de la oferta para ajustarse más estrechamente a los picos de la demanda turística o intenten modificar la distribución temporal de la demanda para adecuarla a los niveles de oferta existentes (descuentos, ofertas especiales, diversificación de servicios, etc.), probablemente no puedan eliminarlos en su totalidad y la industria turística deba aprender a vivir en constante esfuerzo por superarlos.

La demanda turística también está sujeta a cambios debidos a influencias externas impredecibles. Los viajes de placer de larga distancia son un lujo. La inestabilidad política de algunos destinos, las variaciones en los tipos de cambio o cambios climáticos inusuales son algunos de los motivos que pueden desviar el tráfico turístico hacia destinos alternativos.

Por otra parte, los motivos para hacer turismo son altamente complejos, a menudo incompatibles, y muy variables entre los distintos viajeros. En consecuencia, la mayoría de los turistas no suele repetir destinos alejados. Los centros turísticos deben valorar cuales son los segmentos del mercado que están en mejor posición para satisfacer, dados los tipos, calidades y variedad de producto turístico que pueden ofrecer.

¹⁵² Para Williams y Shaw (1991, p.24), la forma de propiedad depende del tipo de turismo, de la velocidad a que la industria se desarrolla y de la disponibilidad de fuentes de financiación local respecto a fuentes externas.

¹⁵³ Por ejemplo, en Francia, a principios de los 80 las empresas que empleaban a menos de diez trabajadores constituían el 80 por ciento de las empresas turísticas (Tuppen, 1985). En Canadá la mayoría de los 100.000 negocios turísticos emplean a menos de veinticinco personas (Smith, 1996). En la Unión Europea, según datos de EUROSTAT de 1994, a nivel de la industria hotelera y de restauración, un 96 por 100 de los 1,3 millones de empresas contabilizadas cuenta con menos de 10 empleados.

¹⁵⁴ Véase, por ejemplo, Bull, 1991, pp.65 y ss.

¹⁵⁵ Williams y Shaw (1991, p.21) precisan que la estacionalidad no es un fenómeno que afecte exclusivamente al turismo ni tampoco es consustancial a todas sus formas. Sin embargo, es una característica asociada a menudo con la industria turística pues surge tanto de la programación de las vacaciones –tradicionalmente en el verano, Navidad y quizá Semana Santa- como de la naturaleza estacional de algunas formas de atracción turística, especialmente el sol veraniego y la nieve invernal.

¹⁵⁶ Para Schmoll (1977, p.19), todos estos factores en conjunto son la causa de un bajo nivel de lealtad por parte del consumidor respecto a destinos, formas de transporte, acomodación e intermediarios.

Además, el turismo se caracteriza por una elasticidad positiva de la demanda respecto a las variaciones en precios y renta, es decir, que las decisiones de los clientes se ven fuertemente influidas por cambios en sus ingresos y en los precios. La elasticidad-precio es más fácil de identificar que la elasticidad renta debido a sus efectos inmediatos. Los cambios en los ingresos son, normalmente, más graduales y sus efectos sobre la demanda solo pueden ser identificados con el paso de algunos años.

Las aplicaciones tecnológicas en el sector turístico han evolucionado en el tiempo, a la vez que se han ido sumando los agentes –por último los clientes individuales- bajo la esfera de su influencia. Por ejemplo, las líneas aéreas fueron pioneras en el uso de bases de datos masivas para calcular costes, controlar inventarios, etc. En la actualidad se utilizan también con objeto de conocer más sobre clientes y clientes potenciales para llegar a ellos más efectivamente. A las primeras bases de datos siguieron los grandes sistemas de reservas computerizados (CRS) y, posteriormente, los sistemas globales de distribución (GDS). Hoy en día se habla de sistemas expertos de asesoramiento al cliente.

Resulta aparente que las nuevas tecnologías han conducido a un cambio de paradigma en la industria turística¹⁵⁷. Pueden ser utilizadas para reingeniar los procesos turísticos con objeto de asegurar tanto un aumento de la productividad de las empresas turísticas como uno de la satisfacción de sus clientes.

A medida que la evolución tecnológica continúa cambiando el panorama turístico, el concepto de reingeniería de la estructura turística adquiere un papel protagonista como medio de adaptación de las empresas para enfrentarse a los nuevos retos socioeconómicos, cambiando su forma estratégica de responder efectivamente a las nuevas oportunidades de negocio y, al mismo tiempo, para evitar las amenazas que surgen de la propia revolución tecnológica¹⁵⁸.

Siguiendo a Stipanuk¹⁵⁹, el papel de la tecnología en el turismo puede resumirse en los siguientes puntos:

- Contribución de la Tecnología al crecimiento del turismo.

Por una parte, el crecimiento económico general, logrado en parte gracias a aplicaciones tecnológicas, ha dotado a los individuos del tiempo y medios económicos necesarios para viajar. Por otra, la tecnología desempeña un papel principal en varios factores principales de crecimiento turístico, como atracciones, accesos u otra infraestructura. Es posible que entre los factores más importantes se encuentre la contribución de la tecnología al acceso del viajero al destino turístico (mejores medios, conexiones, etc.).

- La Tecnología como creadora de la experiencia turística.

En este aspecto la importancia de la tecnología se debe a su contribución a la creación de productos para la recreación, a la creación de centros recreativos o, en algunos ejemplos, a la ampliación de destinos turísticos. Diferentes publicaciones tratan el diseño y desarrollo de instalaciones turísticas y constituyen ejemplos de un reconocimiento del importante papel de la tecnología en la creación del destino y de la experiencia turística. Así, la tecnología es capaz de crear condiciones climáticas (aire acondicionado o nieve artificial), condiciones físicas (pistas de esquí limpias de grumos) o atracciones diversas (simulaciones virtuales, cine en tres dimensiones, etc.).

¹⁵⁷ En este sentido, Enríquez Savignac, Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (1996, p.2), resalta dos aspectos de especial relevancia: la transformación de los perfiles profesionales de los trabajadores del sector turístico exigida por las nuevas tecnologías de la información y su enorme impacto en la distribución del producto turístico.

¹⁵⁸ Este aspecto ha constituido el tema central de conferencias como *The first World Conference on Information Technology and Tourism* (Kansas City, 25-27 /9/ 1996) o *ENTER 96* (Innsbruck, 17-19 /1/ 1996) –foro anual en el que expertos en tecnología colaboran con académicos y profesionales del turismo interesados en como las nuevas tecnologías pueden ser utilizadas para potenciar las operaciones turísticas-, dedicadas a la reingeniería de la industria turística a la luz de las posibilidades revolucionarias que emergen de las nuevas tecnologías de la información y de telecomunicaciones. Véase Bentley (1996, pp.141-144) y Buhális, Jafari y Werthner (1997, pp.245-247).

¹⁵⁹ Entendemos acertada e importante la reflexión de Stipanuk (1993, pp.267-278), quien considera que la mayoría de estudiosos de la cuestión discuten la tecnología como una herramienta de la industria turística, centrándose de forma prácticamente exclusiva en las tecnologías de la información, hasta casi llegar a la exclusión de otras formas de tecnología. “Sin embargo, es clara la necesidad de una visión más amplia de tecnología y turismo que la desarrollada en la literatura existente. Una visión que vaya más allá de la consideración de las TI como herramienta, que considere los aspectos tecnológicos tanto para la industria como para el turista, y que reconozca la contribución de la tecnología a la creación de atracciones turísticas”.

- La Tecnología como mejoradora de la experiencia turística.

El papel potenciador de la tecnología supone su contribución a una experiencia turística más favorable o placentera (p.e. la instalación de un telesilla instalado para mejorar el acceso a la cima de una montaña resultará en una nueva oportunidad turística, mejorando un posible acceso a pie; la utilización de máquinas traductoras en museos o galerías de arte; los vídeos en los medios de transporte para hacer el viaje más placentero; o las máquinas fotográficas desechables). Desde el punto de vista de la industria, también podría cubrir aspectos que hacen que opere más eficiente y económicamente. Debido a que este papel de la tecnología es diverso, se amplía bajo un encabezamiento separado –la Tecnología como herramienta para la industria turística-. La contribución específica en cada ejemplo depende de la forma de turismo y del aspecto exacto de la experiencia turística que se intenta evaluar.

- La Tecnología como protectora de la experiencia turística.

Los turistas, incluso los que se inclinan por el denominado “turismo de aventura”, desean disfrutar de experiencias seguras. En este sentido, la tecnología es empleada para crear un medio protegido en el que el turista pueda desarrollar su actividad o para garantizar su seguridad individual. La protección puede dirigirse a los elementos naturales (tormentas o enfermedades locales) o a peligros creados por el Hombre. Además, se emplea tecnología para proteger el propio destino / atracción turística de posibles daños o degradación debida a la presencia turística.

- La Tecnología como destructora de la experiencia turística.

El impacto de la tecnología como destructora de la experiencia turística puede producirse de diferentes maneras. Hasta el extremo en que el sistema turístico se apoya en la tecnología para crear, proteger o mejorar la experiencia turística, existe el peligro potencial de que el uso abusivo de la propia tecnología o un fallo tecnológico cause un efecto contrario al deseado. Por ejemplo, la tecnología de remonte de esquiadores puede situar en las pistas un número de personas mayor al que éstas pueden admitir sin que se estropee la experiencia de esquiar, y un fallo en su funcionamiento puede poner en peligro vidas humanas. Por otra parte, también se pueden encontrar situaciones en las que la tecnología externa al turismo puede contribuir a su destrucción. Así, la construcción de una autopista podría acabar con negocios turísticos situados en lo que pasarían a ser carreteras secundarias.

- La Tecnología como objeto principal de la experiencia turística.

Existe una manera de turismo en la forma de visitas a empresas que hace que, hoy en día, las fronteras turísticas se extiendan más allá de los estrechos límites de las visitas pasivas. Es el “turismo del descubrimiento económico”. El uso de plantas industriales o manufactureras –destilerías, cooperativas alimenticias, laboratorios, fábricas de automóviles o granjas- como destinos turísticos representa una de las formas turísticas en expansión en las que la tecnología se convierte en el objetivo principal de la experiencia turística. Sin embargo, existen otros ejemplos en los que la tecnología constituye claramente el punto focal de la experiencia turística, como son los parques temáticos o museos de ciencia y tecnología .

- La Tecnología como herramienta de la industria turística.

En el ámbito turístico, el papel más reconocido de la tecnología es el de herramienta de la industria turística y, como tal, será al que dediquemos una atención más pormenorizada. Las fronteras de esta función, en muchos casos, se funden sin solución de continuidad con las de las funciones “creadora”, “mejoradora” y “protectora”, comentadas anteriormente.

Respecto a la tecnología como herramienta empleada por la industria turística, de manera general, debemos destacar en primer lugar la relevancia de las tecnologías de la información (Informática / Telecomunicaciones / Tecnologías de red en un entorno de servidor). Tales tecnologías actúan como soporte de sistemas de información intra (cadena de valor) e interorganizativos –interactuación de la propia empresa con el resto de organizaciones turísticas institucionales o independientes, proveedores, canales de distribución y clientes (sistema de valor) a través de

sistemas de gestión y de sistemas informatizados para la atención al cliente-, para mejorar su competitividad, como afirma Camisón¹⁶⁰ refiriéndose a la hotelería en concreto, por diversas razones.

Por su potencial contribución a la disminución de costes; por su potencial aportación al aumento de la productividad; porque permite mejorar la calidad del servicio al cliente –la calidad de las posibilidades de acceso y de la presentación del producto serán tan importantes como la calidad del producto mismo-; porque permite reducir las necesidades de personal no cualificado; y porque facilita la introducción de la empresa en los canales de distribución, captando la demanda en donde se realizan transacciones ligadas a la cadena de valor del negocio, beneficiándose así del proceso de desintermediación que experimenta la industria turística, en el sentido de que la venta directa de servicios al consumidor se realiza cada vez en mayor medida por medios electrónicos¹⁶¹.

En lo que se refiere al márketing turístico¹⁶², ya en la conferencia *“Information Technology for Travel and Tourism Marketing: A Tool for Profit”* –mantenida en Vancouver, Canadá, del 22 al 24 de Febrero de 1994¹⁶³- diferentes expertos de todo el mundo en materia turística pusieron de manifiesto la importancia de la tecnología de la información para el márketing de productos turísticos, la influencia en el cambio de sus patrones, y como, a medida que los dos mundos del turismo y de las tecnologías de la información proceden a una fusión progresiva, se hace necesario que el turismo se adentre en el mundo de las TI para crear nuevas aplicaciones antes que esperar a que los profesionales de aquellas se acerquen al turismo.

Dentro de las tecnologías a disposición de la empresa turística podemos distinguir, a grandes rasgos, aquellas aplicaciones que pueden ser comunes a diversos sectores, de aquellas otras que son especialmente concebidas para la industria turística en particular.

Entre las primeras podemos recordar, brevemente, desde los elementos ofimáticos sencillos (procesadores de textos, hojas de cálculo, etc.) hasta sistemas de apoyo a la decisión expertos (EDSS), pasando por todo tipo de “paquetes integrados” de gestión (contable, de recursos humanos, compras, logística, etc.), estadísticos (SPSS), de diseño, ingeniería y fabricación (CAD /CAE/CAM), etc.; o por distintos tipos de tecnologías de enlace, según ámbito de red (WAN o LAN), configuración (bus, árbol, etc.) o soporte físico (cable o trayectoria óptica).

Entre las segundas, aplicaciones multimedia, algunas utilizando tecnología de CD-ROM permiten describir destinos y sus características a muy bajo costo, y otras, utilizando tecnología de redes (Internet / Extranets o Lans), permiten a empresas, instituciones, viajeros e intermediarios nuevas formas de hacer realidad sus propósitos de planificación, reservas, pagos, estudio de mercado, distribución y promoción¹⁶⁴. En este sentido, la utilización de bases de datos turísticos –aspectos del destino, y/o consumidores y consumidores potenciales- en conjunción con “páginas Web” interactivas pueden mejorar las actividades de márketing a través de posibilitar una mejor información sobre el destino o un conocimiento y acceso al consumidor más efectivos que faciliten la adecuación entre oferta y demanda turística¹⁶⁵.

Permiten mostrar el producto o servicio turístico al cliente en detalle, informarle sobre disponibilidad y reserva, venderlo, cobrarlo, hacerlo accesible y obtener comentarios sobre él sin que tenga que producirse más desplazamiento por su parte que el propio del viaje.

También hay que resaltar la importancia creciente de la tecnología informática para, en palabras de Vázquez Ravera¹⁶⁶, “mejorar la calidad del servicio al turista a través de programas inteligentes que, a partir de los objetivos y restricciones que impone cada cliente para realizar una actividad turística, pueda planificar su recorrido y estancia de forma personalizada, exigencia

¹⁶⁰ Camisón, 1995, pp.21-23.

¹⁶¹ Como observa Aguiló (1996, p.61), la tecnología hace posible que “empresas y economías familiares puedan resolver sin desplazamientos del lugar de trabajo y el hogar la organización del viaje con la contratación de todos sus componentes”, lo que para Bentley (1996, p.142) supone que “las cada vez mayores oportunidades de que disponen los individuos para organizar sus propios viajes mediante un ordenador personal amenazan la existencia misma de las agencias de viaje, las cuales deberán buscar formas creativas de añadir valor a los servicios que ofrecen si quieren sobrevivir”.

¹⁶² Como Ritchie y Goeldner (1989, p.6) han señalado, “el márketing...(es) de lejos la disciplina más activa en el turismo”.

¹⁶³ Sheldon, 1994b, pp.860-862.

¹⁶⁴ Véase los trabajos de Pollock (1997) o Hanna y Millar (1997).

¹⁶⁵ Este aspecto concreto es revisado por autores como Sheldon (1994a) o Wöber (1994).

¹⁶⁶ Vázquez Ravera, 1991, p.97. El cambio de la naturaleza de la demanda, desde una clave de masificación a una de cada vez mayor personalización, también es observado por autores como Camisón (1996, p.235) o Aguiló (1996, p.56).

resultante de la evolución de la demanda hacia un tipo de turismo que no siempre acepta recetas prefabricadas y exige otra clase de servicios”.

Se trata de utilizar la tecnología para satisfacer las necesidades individuales de cada consumidor a base de “manipular al mismo tiempo toda la información del sistema turístico y las reglas de decisión que determinan cómo realizar un recorrido e incluir todos los productos asociados al viaje sin violar las restricciones del turista”. En otras palabras, consiste en apoyar la decisión sobre un desplazamiento turístico de un individuo que tiene unas necesidades y unos recursos para satisfacerlas, dentro de un sistema de información con una gran cantidad de datos de naturaleza variada. Un sistema que pueda modelizar ajustadamente el proceso decisorio del cliente conseguirá que el viaje que seleccione sea el que el cliente tenga más probabilidades de comprar.

La consecución de esta labor es precisamente el objetivo de los sistemas expertos (EDSS), que en el ámbito de asesoramiento al turista son denominados CATC (computer-assisted travel counseling)¹⁶⁷. El autor anteriormente citado¹⁶⁸ describe como estos sistemas cuentan con tres componentes fundamentales: base de conocimientos de expertos turísticos; base de datos con la información del sistema turístico relevante para el usuario; y mecanismo de inferencia que interactúa con la base de conocimientos con el fin de resolver problemas particulares y de responder a cuestiones de los usuarios. Además, deben incluir tres módulos que garanticen la calidad del servicio prestado: uno de explicación, que justifique las conclusiones del sistema; uno de aprehensión del conocimiento, que constituya un medio para depurar los criterios sobre asesoramiento turístico; y uno de aprendizaje, que extraiga conclusiones del estudio de los casos de asesoramiento resueltos.

En definitiva, pensamos que la tecnología actualmente a disposición de las organizaciones turísticas, no sólo encuentra aplicación en todas y cada una de sus actividades de valor –con su potencial repercusión en costes y/o diferenciación-, sino que además puede desempeñar un importante papel en todas y cada una de las fases que constituyen el comportamiento y experiencia turística del consumidor¹⁶⁹: creación de la necesidad, búsqueda de alternativas (información), evaluación de las alternativas, toma de decisión (reserva y compra), viaje al destino, actividades turísticas, viaje de regreso y satisfacción o insatisfacción percibida (información útil cuando comience otro proceso de compra).

2.4.2. EL PANORAMA TURISTICO INTERNACIONAL.

A la hora de realizar un análisis del entorno turístico general, entendemos imprescindible recurrir, como fuente principal de información, a los informes elaborados y emitidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT)¹⁷⁰, institución intergubernamental a la que las Naciones Unidas encomienda el análisis y promoción del turismo, como medio significativo para incentivar el desarrollo económico y el comercio internacional.

Comenzando por el ámbito global, resaltar que en 1998 el número de llegadas turísticas internacionales experimentaron un crecimiento, respecto a 1997, del 2'5% para llegar a los 635 millones, lo que representó, excluyendo el transporte internacional, ingresos turísticos por valor de 439.000 millones de dólares estadounidenses.

El crecimiento medio anual de ingresos por turismo descendió de un 10% entre 1989 y 1993 a un 5'7% entre 1994 y 1998. Sin embargo, debido a las fuertes fluctuaciones del dólar estadounidense durante los últimos diez años –divisa utilizada en todos los casos por la OMT- esta ralentización y las fluctuaciones anuales en los ingresos internacionales deben ser interpretadas con

¹⁶⁷ Véase Loban (1997).

¹⁶⁸ Vázquez Ravera, 1991, pp.99 y 100.

¹⁶⁹ Según el modelo de experiencia recreativa propuesto por Clawson y Knetsch (1966) y la secuencia vacacional propuesta por Van Raaij (1986).

¹⁷⁰ Los datos cuantitativos recogidos en el presente apartado son resultado de la revisión de los siguientes informes publicados por la OMT durante 1998 y 1999: “Anuario de estadísticas de turismo”, “Compendio de estadísticas de turismo”, “Compilación de las estadísticas del gasto turístico”, “Tendencias del mercado turístico”, “Informe económico del turismo” y “Turismo: Panorama 2020 – Avance”.

cautela. Así, la OMT entiende que en 1998, por ejemplo, el aumento del 0'3% de los ingresos por turismo respecto a 1997 es reflejo de la fuerte apreciación del dólar frente a las divisas de los principales países emisores. En el caso de destinos importantes, tales como Italia, Francia y España, el total de ingresos debidos al turismo internacional muestra un incremento del 6'5% en 1998 respecto a 1997, reflejando un fuerte auge de la actividad turística.

Las tendencias de las llegadas internacionales anuales constituyen un indicador fiable del crecimiento de la industria turística. El 5% de incremento medio anual de llegadas turísticas internacionales entre 1989 y 1993 demuestra que el sector turístico es altamente resistente a fluctuaciones económicas negativas y otros inconvenientes. En la segunda mitad de la década —entre 1994 y 1998— el incremento medio anual de llegadas turísticas descendió hasta el 3'5% pero esta tasa de crecimiento aún debe ser considerada importante en un entorno caracterizado por una lenta recuperación económica, acompañada de altos niveles de desempleo en los principales países industrializados y de la crisis financiera asiática.

En cuanto a la relevancia económica del turismo mundial, comentar que desde 1992 hasta 1994 el crecimiento medio anual de los ingresos por tráfico turístico internacional superó el de los ingresos por tráfico internacional de servicios comerciales. En 1997 los ingresos turísticos supusieron algo más de un 8% del total de las exportaciones mundiales de bienes y casi un 35% del total de las exportaciones mundiales de servicios. La balanza de pagos turística de los países desarrollados considerados en su conjunto ha mejorado ostensiblemente desde 1989. Su déficit conjunto alcanzó en dicho año un máximo de 17.200 millones de dólares, mientras que en 1997 registró un superávit de casi 200 millones. En contraste con las economías desarrolladas, la balanza de pagos turística de los países en vías de desarrollo ha registrado un superávit permanente que se ha venido ampliando continuamente desde los 4.600 millones de dólares de 1990 a los 33.700 millones de 1989 y hasta los 63.100 de 1997, cifra que compensó más de dos tercios de su balanza de pagos.

Las previsiones de la OMT para el año 2000 cifran en 700 millones el número de llegadas turísticas y en 621.000 millones de dólares los ingresos generados por ellas, para llegar en el 2020 hasta los 1.000 millones de llegadas y unos ingresos de 1.550.000 millones de dólares.

En segundo lugar y ya en el ámbito continental¹⁷¹, comentar que si bien el crecimiento medio anual de llegadas turísticas en el periodo de diez años transcurrido entre 1989 y 1998 fue del 4'3%, dicha media encubre amplias variaciones de una región continental a otra. Así, el área Asia Oriental / Pacífico experimentó el mayor crecimiento de llegadas turísticas de la década, con un crecimiento medio anual del 6'8%. A continuación se sitúan África (6'7%), Oriente Medio (6'4%), Asia Meridional (5'8%), Europa (4'1%) y América (3'7%).

El patrón de crecimiento de los ingresos mundiales por turismo en el mismo periodo mostró una tendencia similar al de llegadas, situándose en primer lugar Asia Meridional, con un crecimiento medio anual del 9'1%, seguida de África (8'8%), América y Asia Oriental / Pacífico (ambas con un 8%), Europa (7'9%) y Oriente Medio (6'6%).

En volumen, el número total de turistas a nivel mundial aumentó en 209 millones entre 1989 y 1998. Europa contribuyó a este crecimiento en un 55%, seguida por Asia Oriental / Pacífico con un 18'6% y por América con un 17'1%. En unidades monetarias, los ingresos por turismo, durante el mismo periodo, aumentaron en 218.200 millones de dólares, de los cuales el 51'8% fue atribuible a Europa, seguida de América (27'4%) y de Asia Oriental / Pacífico (15'8%).

En lo que al año 1998 se refiere, África registró la mayor expansión de llegadas por motivos turísticos, hasta un 6'4% respecto a los niveles de 1997. Menos significativo fue el incremento experimentado por el Asia Meridional, con una ganancia en llegadas turísticas para el mismo año del 4'1%, lejos del 9% de crecimiento alcanzado entre 1996 y 1997. Por su parte, después de un robusto incremento del 9'4% en 1996, las llegadas internacionales al área Asia Oriental / Pacífico cayó un 1'1% en 1997 y experimentó una pérdida adicional del 1'6% en 1998. La OMT atribuye tal descenso de la tasa de crecimiento turístico en la región a la crisis financiera experimentada por la mayoría de sus destinos turísticos tradicionales. En el continente americano, el índice de crecimiento de las

¹⁷¹ A efectos de elaboración de informes turísticos, la OMT divide nuestro planeta en seis regiones continentales: África, América, Asia Oriental / Pacífico, Europa, Oriente Medio y Asia Meridional.

llegadas turísticas internacionales descendió, pasando de un crecimiento del 5'7% entre 1995/96 a uno del 1'7% entre 1996/97 y a una mejora en 1998 del 3'2% respecto a 1997. En el caso de Europa, la tendencia ha sido diferente. Ha pasado de registrar un crecimiento de llegadas turísticas del 4'4% entre 1995/96 y del 4'7% entre 1996/97 a experimentar una desaceleración entre 1997 y 1998, con un crecimiento del 3%. Por último, el Oriente Medio experimentó una disminución de la tasa de crecimiento de llegadas desde el 5'3% del periodo 1996-97 hasta el 1'4% de 1998 respecto a 1997.

Es precisamente esta última región continental la que experimentó el descenso más importante (-12'2%) de ingresos turísticos entre 1997 y 1998, seguida del área Asia Oriental / Pacífico (-10'2%). En el lado positivo, África registró el mayor crecimiento de ingresos turísticos (6'6%), seguida de Europa (un 3'8% sobre 1997, que supone una apreciable recuperación respecto a la tasa de crecimiento negativa del -0'8% correspondiente al periodo 1996/97), de Asia Meridional (1'5%) y de América (0'9%).

Así, Europa continúa manteniendo su liderazgo mundial como destino turístico (60%), aunque ha experimentado una significativa pérdida de 8'2 puntos porcentuales en su cuota de llegadas desde 1970. América sigue ocupando un distante segundo puesto con una cuota de mercado del 19'3% en 1998, que supone una pérdida de 6'2 puntos desde 1970. Entre las regiones que han visto incrementada su cuota de participación en las llegadas turísticas mundiales desde 1970, el área Asia Oriental / Pacífico ha obtenido la ganancia más significativa. Así, desde dicha fecha la región incrementó su cuota de llegadas turísticas en 10'4 puntos porcentuales hasta detentar un 13'6% del mercado. Menos espectaculares fueron las ganancias logradas por Asia Meridional (del 0'5% en 1970 al 0'8% en 1998), mientras que África superó el doble de su cuota de llegadas (del 1'5% en 1970 al 3'9% en 1998) y el Oriente Medio logró una ganancia del 1'3% (del 1'1 en 1970 al 2'4% en 1998).

En referencia al caso particular de nuestra región continental, a la hora de clasificar países por su cuota de llegadas turísticas, Europa destaca por su fuerte concentración geográfica de flujos turísticos. En 1998, los cinco principales destinos acumularon más de la mitad (52'8%) del total de llegadas (372'5 millones). Francia lideraba la lista (70 millones), seguida de España (47'74), Italia (34'8), Reino Unido (25'4) y Polonia (18'8). Si ordenamos los países europeos de acuerdo con los ingresos del mismo año, el patrón difiere ligeramente del de llegadas. En primer lugar, los ingresos están incluso más concentrados geográficamente que las llegadas en los cinco países líderes por este concepto, los cuales acumulan el 56'5% de los ingresos totales por turismo del continente – cifrados en 226.104 millones de dólares-. Por otra parte, Italia ocupa el primer lugar con unos ingresos de 30.427 millones de dólares, seguida de Francia (29.700), España (29.585), el Reino Unido (21.295) y Alemania (16.840). Las diferencias entre los ingresos obtenidos por Italia, Francia y España son mucho menores que en el caso de las llegadas. La OMT achaca esta circunstancia a los grandes flujos de turistas que cruzan Francia en ruta hacia España e Italia y al apreciable aumento del número de viajes de corta duración a Francia, que conlleva un menor gasto medio.

En Europa hay tres flujos principales de turismo internacional. El primero y más importante con 305'5 millones de llegadas en 1998 es el turismo intracontinental, que agrupa los viajes de turistas europeos que tienen como destino otros países del continente. El segundo flujo turístico más importante en Europa –con 26'5 millones de llegadas- se refiere a los movimientos turísticos desde América que tienen como destino países europeos. Los 40'5 millones restantes de llegadas en 1998 se reparten entre Asia (15'3), África (2'3), Oriente Medio (1'5) y otros países sin identificar (21'4). Así, el flujo intracontinental eclipsa a los otros dos por una gran diferencia. En 1988, supuso el 82% del total de llegadas internacionales en el continente, que representa más de un 1% de crecimiento frente a su cuota de mercado en 1989 y un incremento medio anual del 3'9% durante el periodo 1989-1998.

Las previsiones para el año 2020 esperan que las llegadas turísticas internacionales sean de unos 1.560 millones en todo el mundo. Suponen una tasa de crecimiento anual del 4'15% durante el periodo 1995-2020. Los viajes intercontinentales o de larga distancia crecerán más rápido que los intracontinentales. En 1995, los viajes intercontinentales supusieron un 24% de todos los viajes internacionales; para el 2020 se espera que dicha cifra aumente hasta el 30%. En el caso europeo las previsiones vaticinan 717 millones de llegadas en el 2020, que representan una tasa de crecimiento anual del 3'08% durante el periodo 1995-2020, por debajo del 4'15% global. El índice de crecimiento de llegadas a Europa Occidental será la más baja de las subregiones europeas. Para el

2020 se espera que los países del centro y este de Europa atraigan más visitantes que los del arco occidental. También se espera un fuerte crecimiento de llegadas internacionales a la subregión del Este Mediterráneo. Los viajes intercontinentales con destino Europa crecerán alrededor de un 1% más rápido que los intracontinentales en el lapso 1995-2020.

Otras previsiones cifran en 349 millones las visitas turísticas a la subregión Mediterránea en el año 2020, lo que representaría alrededor de un 22% de todas las llegadas a nivel global. Pero, a pesar del crecimiento de la Cuenca Mediterránea como el primer destino turístico del mundo, su cuota del mercado turístico global decrecerá. Por su parte, las previsiones individuales por países para los principales destinos europeos estiman que Francia seguirá siendo el primer país receptor, y que para el año 2020 sean 106 millones las llegadas de turistas internacionales a dicho país.

Finalmente, en lo que a nuestro país se refiere, encontramos fundamental recurrir, como fuente imprescindible de información, a los informes elaborados y emitidos por el Instituto de Estudios Turísticos (IET)¹⁷². Según los datos acumulados ofrecidos por el IET y referidos al primer semestre de 1999, en España han entrado 32.500.000 visitantes extranjeros, un 9'5% más respecto al mismo periodo del año anterior. De estos visitantes, el 67% (21'8 millones) han sido turistas y el 33% restante excursionistas. El ritmo de crecimiento en este semestre respecto al mismo del 98 ha sido más dinámico en la entrada de los primeros que en la de los segundos –aumentos del 10'8% y del 7% respectivamente). Además, aunque el perfil temporal de entradas de turistas demuestra que es en verano y Semana Santa cuando se registra una mayor llegada de viajeros, es importante destacar una progresiva desestacionalización de nuestro turismo, como reflejan los incrementos en torno al 14% registrados en los tres primeros meses del año. La vía de acceso más utilizada ha seguido siendo el aeropuerto, por donde en el periodo de referencia ha entrado el 78'6% de los turistas.

Respecto a los principales países emisores de turistas a España, estos son europeos; durante el periodo de referencia, las entradas de turistas residentes en algún país de Europa supusieron el 91'3% del total. Concretamente, de Alemania y Reino Unido proceden más del 50% de los turistas que entraron en nuestro país, seguidos a distancia apreciable de Francia (11'3%), Italia (4'9%) y Países Bajos (4'4%). En cuanto a las entradas de turistas procedentes de mercados intercontinentales, son los norteamericanos los de participación más destacada, con un 1'9% del total de entradas y el 22% del total de entradas de turistas procedentes de países no europeos. Por orden de importancia, le siguen Japón y Brasil, con el 1 y 0'8% del total de entradas, respectivamente.

Por otro lado, las principales Comunidades Autónomas receptoras de turistas son las insulares, Baleares y Canarias, que entre las dos reciben cerca de la mitad de todo el turismo extranjero de nuestro país. Dentro del territorio peninsular, el primer destino turístico es Cataluña, seguido de Andalucía. Entre las cuatro Comunidades aludidas acaparan alrededor del 80% del turismo recibido.

En cuanto al comportamiento de los turistas que visitan España, la inmensa mayoría (88'9%) lo hacen por motivos de ocio, utilizan prioritariamente (53'7%) el hotel como medio de alojamiento, su estancia media se sitúa en torno a los 13 días de duración, prefieren (60'8%) viajar con un paquete turístico que les cuesta una media de 105.627 pts., e incurrir en un gasto medio diario de 6.973 pts. Un rasgo característico de los turistas extranjeros que visitan España es su alto grado de satisfacción y, en consecuencia, de fidelidad. Así, el 75'4% de ellos dice no ser la primera vez que visita nuestro país y 60 de cada 100 afirman que piensan volver en los próximos 12 meses.

Los datos de la Balanza de Pagos registran que, durante el primer cuatrimestre de 1999, los ingresos por turismo crecieron a un ritmo del 13% alcanzando la cifra de 1.345'4 millardos de pesetas. Por su parte, los pagos por turismo ascendieron a 236'7 millardos de pesetas, cifra que demuestra que el gasto realizado durante el primer cuatrimestre de 1999 por los turistas españoles en el extranjero se ha incrementado un 15'6% con respecto al mismo periodo del año anterior, lo que según el IET, hace prever que continúe la tendencia de una mayor actividad turística de los españoles en sus viajes al extranjero. El saldo por turismo ascendió a 1.108'7 millardos de pesetas y experimentó un crecimiento respecto al mismo periodo del año anterior de un 12'5%. Así, el

¹⁷² Los datos cuantitativos contenidos en los próximos párrafos son resultado de la revisión de los siguientes informes publicados por el IET durante 1999: "El Turismo Receptor en 1998", "El Turismo en 1998. Perspectivas", "Perspectivas del Turismo en España 1998-1999" y "El Turismo en España durante el primer semestre de 1999".

superávit de la balanza turística ha permitido financiar el déficit de la balanza comercial con una tasa de cobertura del 97'4%.

Para terminar este apartado, resumir que el turismo está inmerso en un proceso de desarrollo y crecimiento continuado. Respondiendo a nuevas condiciones del entorno se desarrollan formas diferentes de disfrutar del tiempo de ocio. La globalización y el impacto tecnológico han tenido referencia especial en epígrafes anteriores pero, siguiendo a López Fernández¹⁷³, existen señales que permiten adivinar la dirección de una transformación del turismo que ya se está produciendo:

1.- El turista es cada vez más exigente. La preferencia por la calidad –tanto del conjunto de servicios turísticos como del entorno físico y del medio ambiente-, no se traduce en la expansión del turismo de lujo, sino de una concienciación del turista que le permite ser exigente –con la oferta que se le hace- y responsable –de las consecuencias de la actividad turística-.

2.- Un número cada vez mayor de unidades familiares disponen de una segunda residencia, lo que, en buena medida, condiciona la forma y el lugar de las vacaciones.

3.- Aparecen síntomas de estancamiento del modelo turístico de sol y playa. Surge una amplia gama de segmentos muy diferenciados, con horizontes temporales, espaciales y motivacionales mucho más amplios. El disfrute del patrimonio natural, cultural, artístico y hasta gastronómico de zonas antes olvidadas es muestra de esta orientación.

4.- La unión de la evolución de los usos turísticos y de la aplicación de nuevas tecnologías, están permitiendo que se produzca una flexibilización de los paquetes turísticos tradicionales, en el sentido de que al adquirir un paquete existe la posibilidad de introducir modificaciones, elegir entre distintas alternativas o modificar la duración a voluntad y sobre la marcha. El turista participa, en mayor medida, en la elaboración de sus vacaciones.

5.- Desaparece la costumbre de disfrutar del periodo de vacaciones de una sola vez. La ampliación del tiempo vacacional permite repartirlo para su disfrute a lo largo del año, realizando un número mayor de viajes, aunque estos sean de menor duración.

6.- Se producen cambios muy importantes en el statu quo turístico. Europa ve amenazado su tradicional dominio sobre los movimientos turísticos internacionales en beneficio de otros destinos alternativos.

¹⁷³ López Fernández, 1992, pp.71-74.

III ESQUEMA CONCEPTUAL PARA EL ANALISIS DE SECTORES
INDUSTRIALES

(pág. 49)

VARIABLES DEL ANALISIS SECTORIAL

(pág. 50)

GRADO DE CONCENTRACION

- * TAMAÑOS.
- * CUOTAS DE MERCADO.

DIMENSIONES COMPETITIVAS

* COMPETENCIA ACTUAL.

1. Tipo de competencia: - Grado de crecimiento.
 - Nivel de costes fijos.
 - Grado de diferenciación.
 - Costes de cambio de proveedor.
 - Exceso de capacidad.
 - Naturaleza de los competidores.
 - Intereses estratégicos.
2. Ventajas competitivas: - Ambito.
 - Tipo de estrategia.
3. Barreras de salida: - Especialización de activos
 - Restricciones sociales.
 - Costes fijos de salida.
 - Interrelaciones estratégicas.

* COMPETENCIA POTENCIAL.

4. Amenaza de entrada: - Economías de escala.
 - Diferenciación.
 - Necesidades de capital.
 - Costes de cambio de proveedor.
 - Otros costes independientes.
 - Acceso a canales de distribución.
5. Productos sustitutos: - Destinos alternativos.

* NEGOCIACION CON LOS AGENTES FRONTERA.

6. Clientes: - Número.
 - Diferenciación.
 - Costes por cambio de proveedor.
 - Rentabilidad propia.
 - Integración hacia atrás.
 - Información sobre su demanda.
7. Proveedores: - Número.
 - Competencia con sustitutos.
 - Importancia para los clientes.
 - Costes por cambio de proveedor.
 - Integración hacia delante.
8. Estado: - Legislación.
 - Subvenciones.
 - Promoción.
9. Propietarios: - Tipo de propiedad.
 - Grado de separación propiedad / control.
10. Agentes sociales: - Sindicatos.
 - Asociaciones de consumidores.
 - Ecologistas.

CICLO DE VIDA

- * FASE DEL CICLO.
- * ESTADIO TECNOLOGICO.

GRADO DE GLOBALIZACION

- * ESTRUCTURA DE LA OFERTA.
 - Nivel de presencia.
 - Grado de concentración.
- * GRADO DE ACCESIBILIDAD.
 - Homogeneidad de la demanda.
 - Barreras al comercio.

3.1. CONCEPTO DE SECTOR INDUSTRIAL.

Las primeras aproximaciones al concepto de sector industrial toman como base de definición las empresas que operan en el mismo y la actividad principal que realizan. Como razona el profesor Bueno¹⁷⁴, si consideramos que efectivamente es relevante en la definición de un sector el tipo de actividad básica o primordial que llevan a cabo las empresas que en él operan, en su aplicación práctica podemos encontrarnos con el problema de que en un sector dado pueden coexistir empresas especializadas y empresas diversificadas, por lo que estas últimas “inflan” artificialmente el sector en que se clasifican, o con el problema de que las empresas diversificadas no aparecen clasificadas en los sectores en que desarrollan actividades secundarias.

Por ello, los grandes sectores se suelen dividir en subsectores, ramas de actividad o segmentos sectoriales. Una definición cercana a lo que puede ser un segmento sectorial es la que dan los profesores Hax y Majluf¹⁷⁵ al entender que “una industria puede ser definida como un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, o productos o servicios que son sustitutivos cercanos unos de otros”. Según esta visión, lo relevante en la definición de un sector o segmento sectorial es que los productos o servicios que ofrecen las empresas sean capaces de desempeñar idéntica función, y por tanto ser sustitutivos unos de otros. Sin embargo, en el caso de la empresa diversificada sería necesario saber la parte de su tamaño (activos, plantilla, clientes, ...) imputable a cada producto.

Michael E. Porter¹⁷⁶ propone como definición operante de un sector (fabril o de servicios): “un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos o servicios en los que las fuentes de ventaja competitiva son similares”.

Para el autor, la delimitación de fronteras sectoriales, en cualquier caso, es una cuestión de grado, pero advierte que definiciones excesivamente generalistas (como Banca, Automóvil o Turismo) no son estratégicamente significativas porque tanto la naturaleza de la competencia como las fuentes de ventaja competitiva varían mucho dentro de ellos.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, a la hora de delimitar lo más exactamente posible las fronteras del sector objeto de nuestro estudio, encontramos operativo definir las empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos unos de otros, compiten directamente unas con otras, y cuyas fuentes de ventaja competitiva son similares, en función de la definición de *negocio* propuesta por Abell¹⁷⁷. Por *negocio* se entiende, normalmente, los productos y mercados de la empresa.

Aunque existen diferentes maneras de definir un producto desde el punto de vista empresarial, de ordinario se le describe en términos de las funciones que ofrece a los consumidores y de la tecnología que utiliza para ello. Esto es, qué se ofrece (función) y cómo se ofrece (tecnología). Los mercados, a su vez, suelen definirse a partir de los grupos de clientes servidos y las funciones que se les proporcionan.

¹⁷⁴ Bueno Campos, 1996, pp.113 y ss.

¹⁷⁵ Hax y Majluf, 1984, p.261.

¹⁷⁶ Entiende (1990b, pp.63 y 64) que la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector.

¹⁷⁷ Abell, 1980, pp.169 y ss.

Estas consideraciones llevan al autor a proponer una definición completa y que ofrece muchas posibilidades de aplicación práctica. El negocio, para Abell, es una combinación de tres dimensiones:

- a) Grupos de clientes atendidos.
- b) Funciones desarrolladas para los clientes.
- c) Tecnología empleada para ello.

La definición del negocio, pues, es el resultado de la respuesta combinada a tres preguntas:

- a) ¿A quién se satisface o se quiere satisfacer: grupos de clientes?
- b) ¿En qué se les satisface o desea satisfacer: funciones?
- c) ¿Cómo se les satisface o satisfará: tecnología?

A partir de aquí, cada empresa deberá decidir el alcance de sus actividades, es decir, la extensión en que un negocio ofrece una o varias funciones a uno o varios grupos de clientes y emplea para ello una o varias tecnologías. En otras palabras, la amplitud de grupos de clientes, funciones atendidas, y tecnologías empleadas definen el alcance del negocio¹⁷⁸.

El sector o segmento sectorial de actividad en particular es el escenario donde las empresas ganan o pierden la ventaja competitiva. Además, su estructura y la cadena de valor de las empresas que lo constituyen están en fuerte interacción. La estructura de un sector industrial tanto condiciona la composición de la cadena de valor de una empresa que opera en él, como es un reflejo de las cadenas de valor de los competidores.

Así, la estructura del sector determina las relaciones de saldo con proveedores y clientes que se reflejan tanto en la configuración de la cadena de valor de una empresa como en la manera en que se dividen los márgenes con clientes y proveedores, en lo que constituye el sistema de valor.

Por otra parte, el conjunto de las cadenas de valor de todos los competidores es la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de escala y aprendizaje que ofrece un sector, por ejemplo, surgen de la tecnología empleada por los competidores en sus respectivas cadenas de valor. Los requisitos de capital para competir en un sector industrial son el resultado del capital requerido en las cadenas. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector resulta de las formas en que los productos o servicios de las empresas competidoras son usados en las cadenas de valor de los compradores.

Así, muchos elementos de la estructura de un sector industrial pueden ser diagnosticados analizando las cadenas de valor de competidores en dicho sector.

3.2. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.

Hax y Majluf¹⁷⁹ señalan que “el análisis de la industria y de la competencia es un proceso para definir lo más relevante del entorno específico de una empresa, así como para identificar y caracterizar el comportamiento de los competidores más significativos en un determinado mercado”.

Entre los trabajos clásicos más importantes que analizan la estructura de un sector industrial destacamos las propuestas de F.M. Scherer (1973), M.E. Porter (1980) y A. Jacquemin (1982)¹⁸⁰. La conciliación de las distintas características de estos tres enfoques llevan al profesor Bueno Campos¹⁸¹ a ofrecer una nueva propuesta que recoge los siguientes elementos estructurales:

¹⁷⁸ Abell y Hammond, 1979, p.393.

¹⁷⁹ Hax y Majluf, 1984, p.262.

¹⁸⁰ Para ampliar todos los aspectos que configuran un análisis completo de un sector industrial y de la competencia, véase Scherer, F.M. (1973): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago; Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, Free Press, Nueva York; y Jacquemin, A. (1982): *Economía Industrial. Estructuras de Mercado y Estrategias Europeas de Empresa*, Hispano Europea S.A., Barcelona.

¹⁸¹ Bueno Campos, 1996, p.125.

1. Grado de concentración del sector.
2. Dimensiones o fuerzas competitivas del sector.
3. Grado de madurez o ciclo de vida de la industria.

Por nuestra parte, dada la importancia estratégica de conocer si el sector actual es o puede ser potencialmente global, y si la empresa puede ganar ventaja competitiva neta a través de su globalización, encontramos necesario añadir un cuarto elemento, tal y como es concebido en la propuesta realizada por Solberg¹⁸²:

4. Grado de globalización del sector.

El enfoque de Porter se basa en el concepto de análisis estructural derivado de los esquemas de estudios de Economía Industrial establecidos en torno al concepto de: estructura, comportamiento y resultados. Uno de tales esquemas es el propuesto por Scherer¹⁸³. En dicho enfoque la estructura del mercado influye sobre la conducta de las empresas, y ésta sobre los resultados, pero a la vez se pone de manifiesto que la conducta de las empresas puede alterar las estructuras del mercado, llevando a éstas a nuevos comportamientos y resultados.

La estructura del mercado hace referencia a un conjunto de características estructurales que afectan a la conducta de las empresas. Tales características, principalmente son: el número de vendedores y compradores, la naturaleza del producto, las barreras de movilidad, el grado de integración vertical y el coste de estructura.

Las conductas de mercado recogen las formas de proceder de la empresa en temas como política de precios, política de producto, de publicidad, de inversiones, de innovación e investigación y de tácticas legales.

Los resultados reflejan los logros alcanzados por las empresas en materias de producción, crecimiento, beneficios, progreso, empleo, etc. Según Jacquemin¹⁸⁴, "estos resultados son consecuencia de las diversas combinaciones de estructuras y conductas".

3.3. GRADO DE CONCENTRACION DEL SECTOR.

El grado de concentración hace referencia al número, tamaño y reparto del mercado entre empresas que compiten en el mismo sector o segmento sectorial, y depende del número y grado de equilibrio existente entre las que lo integran.

Respecto al tamaño empresarial, los criterios más representativos a la hora de determinar el tamaño de la empresa hacen referencia a variables como¹⁸⁵: recursos propios, activo total neto, producción valorada al coste, valor añadido, cash-flow, beneficios, volumen de ventas, o número de empleados, entre otros. Sin embargo, algunos de los posibles criterios señalados cuentan con una serie de graves inconvenientes. Así, por ejemplo, variables como los recursos propios o neto patrimonial encuentran limitaciones derivadas del hecho de ser una cifra sumamente estática, dado que el capital social se modifica en ocasiones escasas y puntuales a lo largo de la vida de las empresas.

Aspecto al que hay que añadir otro, cual es que la posibilidad de que las organizaciones que compongan el sector objeto estudio sean de origen y naturaleza muy diversa, desde antiguas empresas familiares hasta centros pertenecientes a grandes corporaciones, por lo que se constituyen con muy diferentes criterios de capital.

¹⁸² Solberg, C.A. (1991): "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones", ICE, abril, nº 692.

¹⁸³ Scherer, 1973, p.4.

¹⁸⁴ Jacquemin, 1982, p.11.

¹⁸⁵ Sarabia Alzaga, 1992, p.23.

Por otra parte, la idoneidad de otras variables, como cash-flow o beneficios, se podría verse limitada por la dificultad de homogeneizar datos obtenidos a partir de diferentes normativas contables y fiscales, en el caso de que el sector fuera tratado a nivel internacional.

En general, dos son los tipos principales de sectores¹⁸⁶ que se pueden definir según el criterio del grado de concentración: concentrado, cuando un número reducido de empresas líderes, generalmente grandes, cuentan con una elevada participación del total del mercado, distribuyéndose el resto entre un número amplio de competidores de menor tamaño o entidad; o fragmentado, en el que actúa un elevado número de pequeñas y medianas empresas y en el que ninguna posee una participación importante del mercado, por lo que no ejerce influencia definitiva sobre los resultados del sector.

Cuando el número de empresas es amplio existe una mayor probabilidad de que existan inconformistas con tendencia a crear hostilidades y, por tanto, de que se incremente la rivalidad. Incluso cuando hay un número relativamente bajo de empresas pero están equilibradas, en términos de tamaño y recursos, se crea inestabilidad debido a una propensión a competir con recíproca correspondencia. Por el contrario, si existe una o pocas empresas líderes es posible que éstas puedan disciplinar y coordinar el proceso competitivo en el sector a través de mecanismos como el liderazgo en precios.

Los índices de concentración generalmente utilizados por su sencillez e inmediata aplicabilidad se agrupan en “medidas cuasi-absolutas” y “medidas absolutas”. La diferencia entre ellas radica en que las medidas cuasi-absolutas sólo consideran las “m” mayores empresas de la población estudiada, mientras que las absolutas tienen en cuenta todo el conjunto de las unidades de la distribución¹⁸⁷.

Entre las últimas se encuentra el índice de Hirscham-Herfindhal (HHI), prescrito por el Departamento de Justicia y la Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos¹⁸⁸ para medir el grado de concentración de un mercado, y que adoptaremos para nuestro propósito.

Dicho índice responde a la expresión matemática:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad \text{siendo:} \quad i=1$$

n: Número de empresas en el sector.

Si: Cuota de mercado expresada en %.

Si: HHI < 1.000 el sector es considerado fragmentado.
 1.800 ≥ HHI ≥ 1.000 el sector es moderadamente fragmentado.
 HHI > 1.800 el sector es considerado altamente concentrado.

Finalmente, siguiendo a Porter¹⁸⁹, citamos como posibles causas de fragmentación las siguientes:

1. Existencia de barreras de entrada bajas o relativamente inexistentes.
2. Ausencia de economías de escala o curva de experiencia.
3. Existencia de costes de transporte elevados.
4. Existencia de costes de inventarios elevados o de fuertes fluctuaciones en las ventas.
5. Inexistencia de ventajas derivadas del tamaño al negociar con compradores o proveedores.

¹⁸⁶ El índice Hirscham-Herfindhal, que utilizaremos para medir el grado de concentración del sector objeto de nuestro estudio, contempla un tipo intermedio de sector: el “moderadamente concentrado”.

¹⁸⁷ Bueno Campos, 1996, pp. 118-120.

¹⁸⁸ U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission (1992): *Horizontal Merger Guidelines*, Stanford Law Library.

¹⁸⁹ Porter, 1980, pp. 196-200.

6. Deseconomías de escala en algún aspecto importante, tales como: líneas de producto muy diversificadas; gran contenido de creatividad o de diseño en el sector; orientación a los servicios personales.
7. Mercados con demanda diversa o con necesidades diferenciadas de los consumidores.
8. Alta diferenciación del producto, muy apoyado en su imagen.
9. Existencia de barreras de salida.
10. Fuerte reglamentación local.
11. Prohibiciones gubernamentales a la concentración.
12. Novedad del producto o de la industria.

3.4. DIMENSIONES O FUERZAS COMPETITIVAS.

Como señala Porter¹⁹⁰, “el análisis estructural del sector es soporte fundamental para formular la estrategia competitiva”. Para el autor, dicho análisis tiene como base el estudio de las conocidas cinco fuerzas competitivas que configuran la estructura básica de un sector industrial y determinan su rentabilidad a largo plazo. Basándose en ellas, Bueno Campos¹⁹¹ propone un nuevo modelo de análisis que mejora y completa el de Porter, apoyándose en las siguientes diez fuerzas competitivas, agrupadas en tres dimensiones:

- | | |
|---|--|
| - Competencia actual: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de competencia. 2. Ventajas competitivas. 3. Barreras a la movilidad y de salida. |
| - Competencia potencial: | <ol style="list-style-type: none"> 4. Barreras de entrada: amenaza de nuevos competidores. 5. Amenaza de productos sustitutivos. |
| - Negociación con los “agentes frontera”: | <ol style="list-style-type: none"> 6. Clientes. 7. Proveedores. 8. Estado. 9. Propietarios. 10. Agentes sociales. |

La competencia en un sector depende de la posición de estas fuerzas y de su interacción, y resulta evidente que supera o va más allá de la simple competencia entre los competidores existentes. Como señala Porter¹⁹², “la competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada”.

Por otra parte, es necesario tener presente que el signo de las fuerzas competitivas enumeradas, como veremos a continuación, depende de un amplio número de factores estructurales y, como advierte Porter¹⁹³, no todas ellas son relevantes en todos los sectores. Por tanto, el marco teórico propuesto debe ser utilizado para identificar rápidamente solo aquellas características estructurales clave que determinan la naturaleza de la competencia en un sector o segmento sectorial particular.

Entender la estructura del sector, desde la óptica del análisis propuesto, es el punto de partida del análisis estratégico, pero las unidades empresariales deben tener presente que tal estructura está en constante evolución.

El diagnóstico del atractivo del sector, mediante el estudio de sus elementos estructurales, dejamos claro que sólo es el punto de partida para la empresa que trata de conseguir alguna ventaja competitiva con carácter de perdurabilidad. Como señala Ballarín¹⁹⁴, “el análisis singularizado del propio caso particular es una tarea ineludible para ello. Cada empresa debe plantearse si puede

¹⁹⁰ Porter, 1980, p. 25.

¹⁹¹ Véase el Capítulo 4. de la obra de Eduardo Bueno Campos: *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, en su edición de 1996.

¹⁹² Porter, 1980, p.26.

¹⁹³ Porter, 1980, p.33.

¹⁹⁴ Ballarín, 1985, p.46.

alcanzar unos costes suficientemente bajos o si, por el contrario, va a tratar de competir a través de una estrategia de diferenciación”.

La importancia de la comprensión de lo que suponen las fuerzas competitivas hace necesario un análisis de las mismas, que realizamos de forma breve a continuación.

3.4.1. COMPETENCIA ACTUAL

La existencia de un cierto grado de rivalidad entre competidores del sector da origen a movimientos competitivos de carácter ofensivo y defensivo bajo un modelo o patrón de acción y reacción que puede acabar dejando a la empresa que tomó la iniciativa, y al propio sector en general, en una situación más o menos favorable que aquella de que se partía. La intensidad de la competencia entre las empresas que componen el sector depende, además del grado de concentración del sector tratado en el epígrafe anterior –número de competidores y grado de equilibrio entre ellos-, de las siguientes tres fuerzas básicas:

1. Tipo de competencia.

Viene configurado por diferentes factores estructurales entre los que cabe enumerar:

a) Grado de crecimiento del sector. Si el crecimiento es lento la competencia será mayor al luchar las empresas en expansión por las pequeñas parcelas en que crece el mercado. Por el contrario, el crecimiento rápido del sector asegura a las empresas la posibilidad de mejorar sus resultados con solo mantenerse al ritmo del sector industrial.

b) Nivel de costes fijos. Una alta proporción de costes fijos respecto al valor añadido crea presión en orden a que las empresas trabajen a plena capacidad, lo que a menudo conlleva un recorte de precios si se produce un exceso de producción.

c) Ausencia de diferenciación o de costes de cambio de proveedor. Cuando los compradores no perciben diferencia en el producto o servicio ofrecido por diferentes empresas o no existen costes apreciables de cambio de proveedor, la elección del cliente se basa ampliamente en precio y calidad, por lo que ocurre una intensa competencia en ambos factores.

d) Incrementos de capacidad. Un sector en el que la obtención de economías de escala exija fuertes incrementos de capacidad productiva suele enfrentarse a periodos recurrentes de exceso de capacidad y recorte de precios, que se traducen en un aumento del grado de rivalidad.

e) Naturaleza diversa de los competidores. Orígenes diversos, distintas relaciones con compañías matrices, objetivos distintos, o estrategias diferentes incrementan la rivalidad competitiva por vía de un enfrentamiento continuo y por una dificultad de establecer las “reglas del juego” del sector que permitan interpretar con exactitud las distintas intenciones. En un sector global la competencia extranjera suele añadir un alto grado de diversidad, debido a una diferencia de objetivos resultante de unas circunstancias diferentes.

f) Intereses estratégicos. La rivalidad en un sector aumenta si existen empresas con tan alto interés estratégico en lograr el éxito en él que estén incluso dispuestas a sacrificar rentabilidad.

2. Ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas posicionan de manera distinta a los competidores existentes, dependiendo del ámbito competitivo de sus respectivas cadenas de valor, y de las “estrategias genéricas” a partir de las que aquéllas se cristalizan: estrategia de coste y estrategia de diferenciación.

Las empresas, en la búsqueda de ventajas competitivas, suelen diferir en el ámbito competitivo, o amplitud de sus actividades dentro del sector. El ámbito de competencia puede tener

un fuerte efecto en la ventaja competitiva, porque es una variable explicativa del posicionamiento de la empresa y porque configura la conformación y economía de su cadena de valor.

El ámbito competitivo se determina a través de cuatro dimensiones que afectan a la cadena de valor:

1. Ambito de segmento. Hace referencia a las diferencias existentes, dentro de un mismo sector, entre los bienes o servicios producidos y comercializados por la empresa –monoprodutora o multiprodutora- y los clientes posibles de los mismos –puede atender a todo el sector o situarse en uno o varios segmentos del mismo-. Un segmento con necesidades específicas puede entrañar cadenas de valor también específicas y diferentes, y así generarse una ventaja competitiva derivada de un ajuste más estrecho de la cadena de valor a necesidades concretas. Sin embargo, las interrelaciones en cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos pueden derivar economías de compartir muchas actividades de valor.

2. Ambito vertical o grado de integración vertical. Se refiere a la división de actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y clientes –hacia atrás o hacia adelante-, a la integración de ramas de actividad conexas, y a cuáles de las actividades de valor se realizan internamente o son contratadas por la empresa. En este sentido es necesario destacar el modelo de análisis organizativo de la cadena de valor “X, Y, Z” (Fig. 3.1.), propuesto por Bueno Campos¹⁹⁵ para ilustrar las diferentes opciones que se pueden plantear: de integración (X), de cooperación o alianza (Y), o de contratación externa o cesión a otras estructuras organizativas (Z). La integración o desintegración bajará los costes o aumentará la diferenciación dependiendo de la empresa y de la actividad implicada.

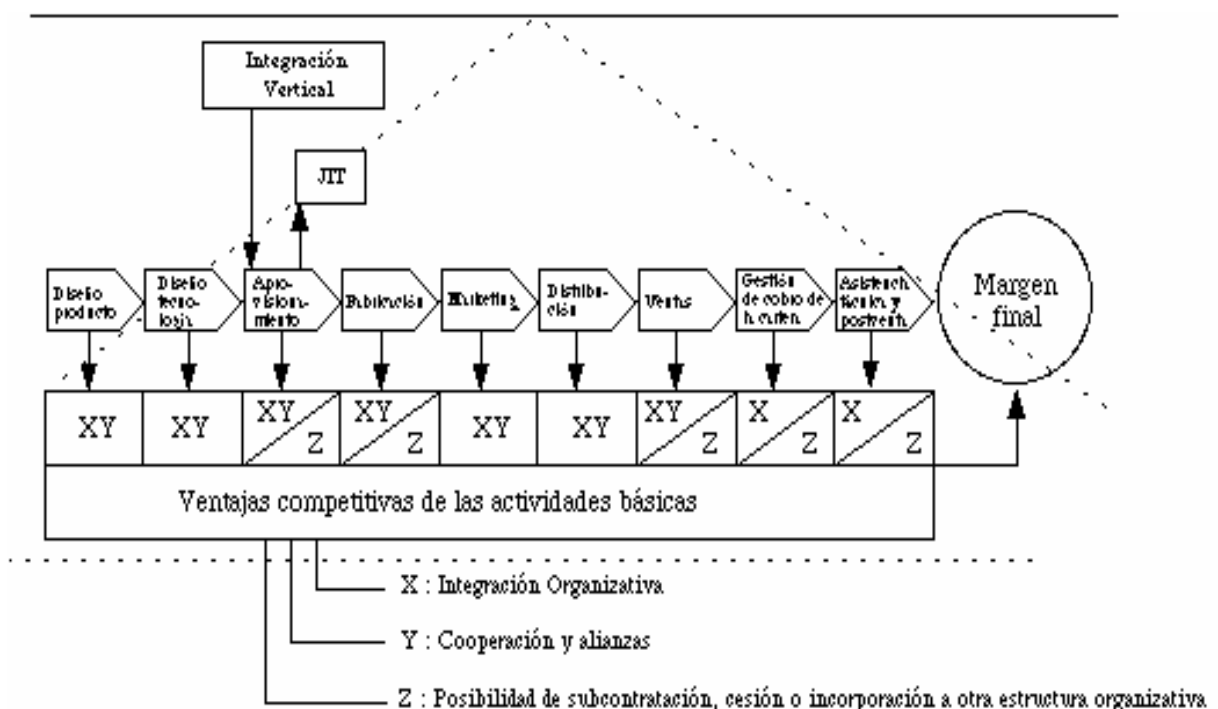


Fig. 3.1. Modelo organizativo de la cadena de valor X, Y, Z

3. Ambito geográfico. Se refiere al número de áreas geográficas (local, nacional e internacional) en que una empresa compite según una determinada estrategia global. Una empresa puede compartir y coordinar actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. En la medida que el compartir o coordinar las actividades de valor baje los costes o aumente la diferenciación, las interrelaciones geográficas pueden crear ventaja competitiva. Por el contrario, las

¹⁹⁵ Véase Bueno Campos, E. (1991): "Organización flexible y gestión del cambio", Documento IADE (UAM), nº 28, p.34.

fuertes diferencias de país o regiones que necesitan cadenas de valor muy distintas implican fronteras geográficas más estrechas para la empresa o unidad de negocios.

4. Ambito industrial. Se refiere al sector o conjunto de sectores o segmentos sectoriales en que una empresa compite –monomercado o multimercado-. Similarmente a las geográficas, las interrelaciones que se pueden producir entre cadenas de valor de unidades de negocio en sectores o segmentos sectoriales relacionados son muy numerosas (p.e. tecnología conjunta o aprovisionamiento compartido de inputs comunes), y pueden tener un fuerte impacto en la ventaja competitiva, ya sea bajando el coste o aumentando la diferenciación.

En general, el ámbito competitivo puede ser amplio o reducido. Un ámbito competitivo amplio, además de permitir a una empresa el aprovechamiento de los beneficios derivados de desempeñar más actividades internamente, también puede permitir el aprovechamiento de los beneficios derivados de explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores relacionados. Por ejemplo, dos unidades de negocio podrían compartir una misma red comercial para vender sus productos.

Un ámbito competitivo reducido puede permitir un mejor ajuste de la cadena de valor al servicio de un segmento específico, a un área geográfica o aun sector industrial concretos para obtener ventajas competitivas del logro de costes menores o de servir al cliente objetivo de forma exclusiva o única. El ámbito reducido también puede mejorar la ventaja competitiva a través de la contratación de ciertas actividades con empresas independientes, que pueden desempeñarlas de forma mejor o más barata.

Cualquiera que sea el ámbito elegido, como afirman Porter y Millar¹⁹⁶, “el ámbito de competencia es un instrumento muy útil para obtener ventajas competitivas”.

Por otra parte, las organizaciones pueden optar por una posición de coste o por la diferenciación. La posición de coste indica el extremo hasta el que la empresa busca minimizar el coste de producción y distribución. La empresa que se inclina por costes inferiores diseña, fabrica y comercializa un producto o servicio comparable empleando menos recursos que sus competidores. Una empresa que opere en esta dimensión generalmente lo hará en otras como un bajo precio relativo, un producto o servicio de calidad no superior, o un alto grado de integración vertical.

La diferenciación hace referencia al extremo hasta el que la empresa se inclina por ofrecer al comprador un valor superior y único, en términos de alta calidad o exclusividad (segmentación), características especiales y servicio posventa, que la reportan unos ingresos por unidad superiores a los de sus competidores.

Combinando la elección de un tipo de estrategia (coste / diferenciación) y de un ámbito competitivo determinado (amplio / reducido), se encontrará el camino hacia la ventaja competitiva deseada, según las ya conocidas ventajas competitivas genéricas enunciadas por Porter¹⁹⁷: (1) liderazgo general en costes, (2) liderazgo debido a la diferenciación, (3) segmentación de costes, y (4) segmentación por diferenciación, en función de las cuales identificaremos los principales grupos estratégicos de nuestro segmento sectorial.

Porter¹⁹⁸, además de considerar el ámbito de competencia, señala una serie de dimensiones de la estrategia competitiva (imagen de marca, canal de distribución elegido, política de precios, etc.) normalmente consistentes con las de mínimo coste o diferenciación. Cada una de estas dimensiones va configurando distintos criterios estratégicos que sirven para clasificar a los competidores y, en consecuencia, ir posicionando a una empresa frente a ellos. Estos criterios permiten la definición de *grupos estratégicos*, entendiéndose por tales “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”.

¹⁹⁶ Porter y Millar, 1986, p.6.

¹⁹⁷ Porter, 1985, pp.11 y ss.; y Bueno Campos, 1996, p.179, fig. 5.7.

¹⁹⁸ Porter, 1980, pp. 127-129.

Estos grupos estratégicos son resultado de una serie de razones, tales como diferentes fuerzas y debilidades al iniciar su actividad, distintas épocas de entrada en el sector o influencia de factores de contingencia específicos, o de determinados sucesos históricos.

Las empresas que forman cada grupo estratégico tienden a contar con el mismo soporte estratégico fundamental, es decir, similar tamaño, estructura organizativa, estilo de dirección, cuota de mercado, etc.

3. Barreras a la movilidad y de salida.

Las barreras a la movilidad hacen de protección a las empresas conformadoras de un “grupo estratégico” frente a ingresos de otras. Constituyen impedimentos al cambio de posicionamiento en los distintos segmentos sectoriales. Son los mismos factores explicativos de las barreras de entrada los que dificultan el cambio de posiciones estratégicas.

Las barreras de salida, unas de naturaleza económica, otras estratégicas, y de tipo emocional otras, son aquellos factores que mantienen compitiendo en el sector o segmento sectorial, impidiendo su abandono, a empresas que operan a tasas de rentabilidad bajas o incluso negativas.

Dichas empresas intentan sobrevivir y, debido a su debilidad, tienen que recurrir a tácticas extremas. Como resultado, la rentabilidad de todo el sector puede verse afectada negativamente.

Las principales fuentes de barreras de salida son:

- Activos altamente especializados para el negocio en particular y que tienen poco valor liquidativo y/o altos costes de conversión o transferencia.
- Costes fijos de salida, como fuertes pasivos laborales por tipos y cuantía de contratos laborales o altos costes de reinstalación.
- Interrelaciones estratégicas con otra unidades de la empresa matriz en términos de imagen, habilidad comercial, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc.
- Barreras emocionales: apego de la propiedad al negocio, lealtad hacia los empleados, orgullo, tradición, etc.
- Restricciones sociales y legales: la negación o falta de apoyo institucional o social para el abandono derivadas de una preocupación por la pérdida de empleo, de imagen o por los efectos económicos negativos en la región.

3.4.2 COMPETENCIA POTENCIAL

La competencia potencial de un sector industrial se nutre de la amenaza de entrada de nuevos competidores y de la aparición de nuevos productos que puedan sustituir a los actuales en el sector.

4. Amenaza de entrada.

Bueno Campos¹⁹⁹ identifica tres causas de amenaza de entrada de nuevos competidores. La primera se refiere a la creación de empresas o nuevos competidores coincidiendo en circunstancias de sectores en crecimiento, caracterizados por una alta rentabilidad junto a pocas y de escasa importancia barreras de entrada. La segunda radica en situaciones de liberación económica o liberalización de los mercados, que facilitan un aumento de la competencia internacional. La tercera se refiere a la aparición de nueva competencia por procesos de diversificación y por la combinación del aludido fenómeno de desregulación y del de innovación tecnológica.

¹⁹⁹ Bueno Campos, 1996, p.129.

Por su parte, Porter²⁰⁰ sostiene que la amenaza de ingreso en un sector industrial depende – además del grado de reacción por parte de las empresas presentes en el sector, que debe ser anticipado por el competidor potencial- de las barreras de ingreso, en el sentido de que si son altas la amenaza de entrada será escasa.

Bajo el concepto de barreras de entrada se agrupa un conjunto de factores de tipo económico, social e institucional que constituyen un freno o impedimento para el ingreso de nuevas empresas en el sector. Agrupamos tales factores en las siguientes categorías:

a) Economías de escala. Las economías de escala reflejan las reducciones en el coste unitario del producto, servicio o procesos de todo tipo (operaciones, compras, I+D, márketing, etc.) que se producen como consecuencia de mayores volúmenes de actividad por periodo. Presentan impedimentos al ingreso porque fuerzan al pretendiente a operar a gran escala, con el riesgo de una inmediata reacción por parte de los competidores existentes, o a ingresar a pequeña escala aceptando una desventaja inicial en coste.

b) Diferenciación del producto. La diferenciación del producto o servicio supone para las empresas establecidas gozar de un cierto grado de identificación de la marca y lealtad por parte de los clientes. Así, los impedimentos de entrada residen en las grandes –en recursos y en tiempo- y arriesgadas inversiones que tiene que realizar un nuevo competidor para dar prestigio a su marca y superar la lealtad de los clientes de los competidores existentes.

c) Las necesidades de capital. La necesidad de fuertes volúmenes de capital, ya sea para instalaciones, publicidad o por disposiciones legales sobre capitales sociales mínimos, es una evidente barrera para acometer un proyecto nuevo. Incluso si se dispone de capital, el ingreso supone un uso arriesgado que debe reflejarse en las primas por riesgo cargadas al competidor potencial, lo cual supone una ventaja para los competidores existentes.

d) Existencia de costes por cambio de proveedor. Otra barrera para el ingreso es la que se produce como consecuencia de los costes que se derivan de que el cliente cambie de proveedor (p.e. formación de empleados, nuevos equipos, riesgo de fallos en el aprovisionamiento o asistencia técnica). Si estos costes son elevados suponen un claro efecto limitativo al ingreso en el sector de nuevos proveedores, que de alguna manera han de compensar al comprador para que el cambio se produzca.

e) Acceso a los canales de distribución. El acceso a los canales de distribución puede constituir otra barrera más para nuevos ingresos. Esta barrera será tanto más importante cuanto más saturados estén los canales existentes y cuanto más fuertes sean los lazos de unión con los competidores existentes, pues la nueva empresa deberá hacer un esfuerzo adicional en persuadir a los canales a base de incentivos, como dotaciones para publicidad compartida, financiación privilegiada o reducción de precios.

f) Desventajas en costes independientes de las economías de escala. Las empresas ya instaladas en el sector pueden detentar ventajas que abaratan su coste unitario, con independencia de las economías de escala, y que sean difícilmente igualables por nuevos competidores. Entre otras, podemos citar: ventajas tecnológicas de producto o proceso; acceso favorable a materias primas o aprovisionamientos garantizados, incluso a precios más favorables; localizaciones favorables; subsidios derivados de políticas industriales de apoyo y de subvención estatal a empresas establecidas en ciertos sectores; ventajas derivadas de la imperfección del mercado de capitales; o la curva de aprendizaje, por la que los costes unitarios descienden a medida que la empresa acumula experiencia en la producción de un producto o la prestación de un servicio (trabajadores más eficientes, mejor funcionamiento del equipo, etc.).

Aunque las barreras de salida y las barreras de entrada son conceptualmente diferentes, Porter²⁰¹ estima que la consideración conjunta de ambas es un aspecto importante del análisis sectorial porque a menudo están relacionadas. Por ejemplo, importantes economías de escala en producción normalmente están asociadas a activos altamente especializados.

²⁰⁰ Porter, 1980, p.27 y ss. El autor coincide en su enfoque, básicamente, con los de J.S. Bain (1968) y A. Jacquemin (1982), si bien añade los costes cambiantes y el acceso a los canales de distribución.

²⁰¹ Porter, 1980, pp. 22 y 23.

Así, considerando conjuntamente las barreras de ingreso y salida, y que ambas, en el caso más simplificado, puedan ser altas o bajas, se puede formalizar cuatro tipos de rentabilidad del sector:

El caso más favorable para la rentabilidad del sector es el de barreras de salida bajas (abandonan los fracasados) y barreras de entradas altas (baja amenaza de entrada: los intentos de ingreso serán desanimados). En este caso el rendimiento se configura como elevado y estable.

La combinación de barreras bajas tanto de entrada como de salida facilitan los ingresos y los abandonos. Los resultados se configuran como estables pero bajos.

Si las barreras son altas tanto de entrada como de salida se crea una situación de alto potencial de utilidades, pero permanece el riesgo de que los fracasados permanezcan luchando en el sector. Los rendimientos serán altos pero inestables.

Por último, en el caso de barreras de salida altas y barreras de ingreso bajas, los rendimientos además de bajos por la facilidad de ingreso son arriesgados por las dificultades para abandonar que encuentran las empresas de pobres resultados. Estas lucharán antes del abandono y, por tanto, existe el riesgo de que los rendimientos bajen. Es la combinación más desfavorable de un sector.

5. Presión de productos sustitutivos.

El análisis de las condiciones en las que pueden aparecer productos sustitutivos es un cometido fundamental para la determinación de una posición competitiva sólida y duradera. Detectar posibles sustitutos de un producto o servicio es una tarea sutil, que implica la búsqueda minuciosa de otros productos o servicios que pueden desempeñar la misma función que el producto del sector en cuestión.

En general, cada empresa en un sector o segmento sectorial está compitiendo con empresas de otro u otros segmentos sectoriales que producen bienes o servicios sustitutivos. Estos, al igual que los nuevos ingresos, limitan el rendimiento potencial de un sector a través de establecer un límite sobre los precios que sus empresas pueden cargar, es decir, el impacto de los productos sustitutivos puede ser entendido, sintéticamente, como la elasticidad²⁰² general de demanda del sector. Cuanto más atractiva sea la relación precio / desempeño (en términos de satisfacción del consumidor) ofrecida por los productos sustitutivos, más sólido será el límite a los beneficios del sector. Además, los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también pueden reducir la rentabilidad de un sector en tiempos de bonanza.

Los productos sustitutivos que merecen atención prioritaria son aquéllos que (1) siguen una tendencia alcista en su relación precio / desempeño, respecto al producto del sector en cuestión, o (2) aquéllos que son producidos en sectores con altas tasas de rentabilidad. "En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus propios sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño. El análisis de tales tendencias puede tener importancia al decidir si se trata de atacar estratégicamente o planear con él una estrategia como una fuerza clave inevitable"²⁰³.

El pronóstico de riesgo de sustitución, de acuerdo con lo anterior, debe basarse en la determinación de la relación precio / desempeño que caracteriza al producto que potencialmente puede sustituir al actual, y en los costes de cambio que pueden afectar al comprador.

Además, deben evaluarse "los retos e impactos que representan para la empresa los efectos de las nuevas tecnologías, concretadas en productos nuevos, sustitutivos de los que constituyen el campo

²⁰² El grado de sustituibilidad puede ser medido por elasticidades cruzadas. En este sentido, J.J. Lambin (1987, p.284) señala que "el concepto de elasticidad cruzada permite medir el grado de interdependencia entre productos vendidos bajo una misma marca o por una misma empresa e identificar el sentido de la independencia allí donde exista: complementariedad o sustitución". Por su parte, A. Koutsoyiannis (1980, p.24) afirma que "el grado de sustituibilidad de los productos se puede medir por medio de la fórmula convencional de elasticidad cruzada respecto al precio (Ep) correspondiente a los artículos producidos por dos empresas cualesquiera", formulándose de la siguiente forma la expresión matemática: $E_{pi} = (dq_j / dpi) (p_i / q_j)$. Este instrumento conceptual de análisis microeconómico mide el grado en que la cantidad de ventas de la empresa "j" es afectada por cambios en el precio cobrado por la empresa "i". Si la elasticidad es alta, los productos son sustitutos cercanos. Cuando los productos son homogéneos (alta sustituibilidad) la elasticidad cruzada tiende a infinito. Si los productos no son sustitutivos su elasticidad cruzada con respecto al precio tenderá a cero.

²⁰³ Porter, 1980, p.24.

de actividad actual de la empresa²⁰⁴. Así, las innovaciones tecnológicas –en actividades como la Mecatrónica (robótica y sistemas flexibles de fabricación) o la Informática (inteligencia artificial y sistemas expertos)- están haciendo surgir nuevos sectores, bienes y servicios que amenazan a los existentes.

Por otra parte, también posibilitan la modificación o ampliación de los ciclos de vida de productos y sectores. En ocasiones pueden hacer que se pase del crecimiento al declive, omitiéndose la madurez, o una innovación tecnológica puede hacer que el crecimiento de un sector se revitalice después de un periodo de declive.

3.4.3. NEGOCIACION CON LOS AGENTES FRONTERA.

La última dimensión competitiva del sector viene representada por el grado de negociación de sus empresas con determinados agentes económicos externos a ellas (clientes, proveedores y propietarios²⁰⁵), institucionales (la Administración Pública o el Estado a quién ésta representa), y sociales (organizaciones representativas del sistema social) que ejercen o pueden ejercer un poder sobre las mismas en forma de capacidad de control, de regulación o de influencia en su libertad estratégica.

6. Poder negociador de los clientes.

Una base importante de las tasas de rentabilidad que puedan alcanzarse en cualquier sector económico es el valor que tal sector genera. Que el sector pueda apropiarse de ese valor en parte depende del poder de negociación con sus clientes y proveedores, es decir, el sector podrá apropiarse de una mayor cuota a costa de sus clientes y/o a costa de sus proveedores. Igualmente, clientes y proveedores intentarán aumentar sus participaciones a costa del sector. El vehículo fundamental en esta distribución son los precios, de compra a los proveedores y de venta a los clientes, y la cuantía de participación de unos y otros depende del poder de negociación de los mismos.

Los clientes o compradores intentarán forzar la bajada de precios, negociar por una calidad superior o más servicios, y enfrentar a los competidores. Sin embargo, debe entenderse que el poder negociador será ejercido por determinados clientes que se demuestran como importantes grupos de compradores dentro del sector. Porter²⁰⁶ señala varias condiciones que pueden hacer poderosos a dichos grupos:

- a) Son pocos y realizan grandes volúmenes de compras en relación a las ventas del proveedor.
- b) Compran productos poco diferenciados para los que siempre pueden encontrar proveedores alternativos y tienen la posibilidad de enfrentar a los oferentes para obtener ventajas en el precio.
- c) Incurren en bajos costes por cambiar de proveedor.
- d) Obtienen baja rentabilidad en sus propios sectores.
- e) Suponen amenazas reales de integración hacia atrás.
- f) El producto que compran no es clave para la calidad de sus propios productos o servicios.
- g) El producto que compran representa una parte importante de sus costes o sus compras.
- h) Tienen información completa sobre demanda, precios e incluso costes de sus proveedores.
- i) Tienen capacidad de influir sobre sus propios clientes.

El grado de poder de los clientes respecto a los factores enumerados puede cambiar con el tiempo, o como resultado de decisiones estratégicas de la propia empresa referentes a la elección de compradores con un poder de compra mínimo para influirla de forma adversa.

7. Poder negociador de los proveedores.

²⁰⁴ Bueno Campos, 1996, p.133.

²⁰⁵ "Representan el poder económico apareciendo éstos últimos como tal cuando en la empresa se produce de hecho la separación de la propiedad y del control de la misma. Circunstancia que suele darse en grandes empresas y especialmente en las que cotizan en bolsa, en las que la mayor parte de sus accionistas actúan como simples inversores" (Bueno Campos, 1996, p.133).

²⁰⁶ Porter, 1980, pp.44-46.

El mismo tipo de fenómeno condiciona o determina la posición de poder de los proveedores. Una situación de alto poder por parte de los proveedores merma rentabilidad a las empresas del sector que les compra –incapaces de recuperar los aumentos de coste mediante sus propios precios-, apropiándose de una mayor parte del valor añadido total a distribuir.

El poder negociador de los proveedores se concreta en la medida en que por la escasez o especificidad de su oferta, en que por la posición de monopolio o por su integración vertical, puedan ejercer presión en los precios, cantidades y calidades de los productos o servicios ofertados, por lo que pueden alterar la posición competitiva de la empresa cliente. Para Porter²⁰⁷, las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores, y cita:

- a) Los productos o servicios que venden son clave para el negocio del comprador.
- b) Los proveedores son pocos y están más concentrados que el sector al que venden.
- c) No tienen que competir con proveedores de productos sustitutivos.
- d) Suministran a distintos sectores y el analizado no es clave para ellos.
- e) Su producto o servicio es diferenciado o han construido costes de cambio de proveedor.
- f) Emite amenazas reales de integración hacia adelante.

Al igual que en el caso de los clientes, las condiciones que determinan el poder de los proveedores pueden variar con el tiempo, o como resultado de decisiones estratégicas que tome la empresa (p.e. con integraciones hacia atrás o eliminando costes de cambio de proveedores).

8. Poder negociador del Estado.

Los gobiernos, mediante requisitos de licencia, limitaciones al acceso a ubicaciones o materias primas, fijación de precios, legislación fiscal, disposiciones sobre seguridad e higiene o normativa ambiental, entre otros dispositivos, regulan sectores y emprenden acciones proteccionistas por las que las empresas nacionales, o sólo algunas de ellas, pueden concurrir a determinados mercados con ventajas comparativas frente a las extranjeras, cuyo ingreso no sólo puede limitar sino también impedir.

Un aspecto de enorme importancia en la actualidad y aún por concretar satisfactoriamente es la definición del papel de los Gobiernos en la determinación del modo en que evolucionará el entorno empresarial internacional de Internet. En este sentido, Quelch y Klein²⁰⁸ entienden que “ciertos Gobiernos nacionales intentan limitar el acceso de su población a Internet, por temor a la libre circulación de ideas y a la importación de productos adquiridos en la red, con perjuicio para sus ingresos procedentes de los impuestos de venta locales y los derechos de aduana”. El gobierno Chino, por ejemplo, está procediendo enérgicamente al desarrollo de la infraestructura de Internet para potenciar su crecimiento económico y conservar el control sobre el acceso externo y el uso interno. ChinaWeb promociona las acciones de empresas chinas en el extranjero pero no ofrece oportunidades para los extranjeros en Internet que buscan acceder a los consumidores chinos.

Como apunta Nelson²⁰⁹, la política tecnológica gubernamental puede ayudar a la empresa, socavar su posición competitiva, o simplemente ser un despilfarro de dinero. En cualquier caso, es un aspecto por el que la dirección se debe preocupar e incluso intentar participar en su gestión.

Por otra parte, en muchos sectores, el gobierno puede ser un comprador o proveedor con influencia en la competencia sectorial por las políticas que adopte. También puede influir en la rentabilidad de un sector fomentando la producción de productos sustitutivos (p.e. ayudas para la investigación de energías alternativas) o afectar la competencia influyendo en el crecimiento industrial o la estructura de costes.

9. Poder negociador de los propietarios.

La relación entre la estructura de propiedad de la empresa y sus resultados constituye un aspecto de gran interés. El grado de poder negociador de los propietarios de aquellas empresas con

²⁰⁷ Porter, 1980, pp.47 y 48.

²⁰⁸ Quelch y Klein, 1997, pp.94 y 95.

²⁰⁹ Nelson, 1995, p.581.

separación entre propiedad y control depende del grado de facilidad con que se puedan formar alianzas capaces de amenazar al grupo que detenta el control de la empresa. Además, los derechos de información y las expectativas de rentabilidad y liquidez de los propietarios que no ejercen el control pueden actuar como fuerzas desencadenantes de luchas por el dominio del Consejo de Administración y, en definitiva, de la empresa.

Como afirma Useem²¹⁰, en principio, los pequeños accionistas ante una falta de conformidad con los pobres resultados de una empresa pueden ejercer una presión colectiva, aunque en la práctica las movilizaciones conjuntas requieren la superación de innumerables obstáculos. Sin embargo, la concentración de la propiedad reduce dichos obstáculos.

Hoy en día, a medida que los accionistas se vuelven menos pasivos, las decisiones de los directivos se ven sometidas a un mayor escrutinio. La teoría de la Agencia²¹¹ sugiere que los directivos, actuando como agentes de los propietarios, son propensos a perseguir unas metas propias que no siempre están en línea con las de aquellos. La idea es que cuanto mayor sea el grado de propiedad de aquellos que detentan el poder de decisión, mayor es la probabilidad de que los resultados de la organización sean mejores. Es decir, un mayor grado de propiedad por parte de quienes detentan el control implica una mejor toma de decisiones, lo que se traduce en mejores resultados para la empresa. Ello apoya la noción de que la estrategia corporativa de hacer que quienes detentan capacidad de decisión tengan intereses creados derivados de ostentar propiedad es beneficioso para los resultados de la empresa a largo plazo²¹².

10. Poder negociador de los agentes sociales.

Por último, es innegable la existencia de un poder social representado por organizaciones sociales o con cierto tinte económico –como asociaciones sindicales, empresariales, educativas, religiosas, de defensa del consumidor, ecologistas, etc.-, que mediante fuertes campañas informativas u otros medios pueden influir en la opinión pública y, en definitiva, en la libertad estratégica de la empresa.

En este sentido, Porter²¹³ considera que la fuerza laboral, por ejemplo, puede ejercer un gran poder en muchos sectores, puesto que la escasez de trabajadores, la necesidad de empleados altamente cualificados o una mano de obra altamente sindicalizada puede negociar la obtención para sí misma de una fracción significativa de los beneficios potenciales del sector. Las claves para valorar el poder negociador de la fuerza laboral residen en su grado de organización, y en la posibilidad de crecimiento de mano de obra especializada. Así, cuando la fuerza laboral esté fuertemente organizada o sea contenido el crecimiento de mano de obra especializada, el poder negociador de los trabajadores puede ser alto.

3.5. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.

Un concepto clásico para predecir el signo probable de la evolución de un sector es el conocido ciclo de vida del producto. Como dice Porter²¹⁴, la hipótesis es que un sector pasa por un número de fases definidas por puntos de inflexión en el grado de crecimiento del volumen de ventas del sector en cuestión. Dicho crecimiento sigue una curva “S” debida al proceso de innovación y difusión de nuevos productos.

Así, se puede entender que las etapas de una industria, sea a nivel país o a nivel mundial, pueden arrojar los siguientes tipos de sectores:

²¹⁰ Useem, 1997, p.5.

²¹¹ Para profundizar en la explicación e interpretación de la teoría de la Agencia puede consultarse los trabajos de autores como M. Jensen y W. Meckling (1976, pp.305-360), E.F. Fama (1980, pp.288-307), B.M. Oviatt (1988, pp.214-225) o K.M. Eisenhardt (1989, pp.57-74).

²¹² En este sentido concluyen las investigaciones de autores como W.S. Kim, L.W. Lee y J.C. Francis (1988, pp.53-64), M.H. Schellenger, D.D. Wood y A. Tashakori (1989, pp.457-467) o S.L. Oswald y J.S. Jahera (1991, pp.321-325).

²¹³ Porter, 1980, p. 28.

²¹⁴ Porter (1980, p.157) nota la existencia de cierta controversia sobre si el concepto de ciclo de vida solo es aplicable a productos individuales o a sectores completos. Aquí se sintetiza la corriente que acepta su aplicabilidad a sectores.

Emergentes o nuevos. Están en una fase introductoria al crecimiento del sector que refleja la dificultad de vencer la inercia del comprador y de estimular el conocimiento del nuevo producto o servicio como oportunidad comercial potencialmente viable.

En crecimiento o estratégicos. Se encuentran en una fase en la que la demanda experimenta un alza continua una vez que sus productos o servicios se han demostrado exitosos.

Maduros. Están en una fase en la que finalmente se alcanza la penetración en el mercado de los compradores potenciales de los productos o servicios, haciendo que finalicen las altas tasas de crecimiento para estabilizarse en la cuota subyacente debida al grupo relevante de compradores.

En declive o en crisis. Sus ventas decaen a medida que aparecen nuevos productos sustitutos.

Pero el concepto del ciclo de vida hace necesarias las siguientes observaciones:

1ª. La duración de cada fase varía ampliamente entre sectores, y a menudo no está clara la fase del ciclo en la que se encuentra el sector, lo que disminuye la utilidad del concepto como herramienta planificadora.

2ª. Las organizaciones pueden influir en el perfil de la curva de crecimiento a través de innovaciones. A veces los sectores pasan directamente del crecimiento al declive sin pasar por la fase de madurez o, también, el grado de crecimiento del sector se puede revitalizar después de un periodo de declive.

3ª. La naturaleza de la competencia asociada a cada fase del ciclo de vida es diferente en diferentes sectores. Por ejemplo, algunos sectores emergen con una estructura muy concentrada y permanecen de esa manera. Otros lo hacen de forma segmentada y posteriormente pasan por un proceso de consolidación o no. Los mismos patrones divergentes son aplicables a la publicidad, a las inversiones en I+D, al grado de competencia en precios, y a la mayoría de aspectos que caracterizan a un sector. Estas divergencias pueden cuestionar seriamente las implicaciones estratégicas adscritas a cada fase del ciclo de vida.

En definitiva, los cambios del sector tendrán importancia estratégica siempre que se vean afectadas las características de sus elementos estructurales, por lo que el concepto de ciclo de vida perderá utilidad predictiva de la evolución del sector en la medida que intente describir un perfil evolutivo que ocurrirá invariablemente.

M.E. Porter²¹⁵ propone como más fructífero el análisis de las causas subyacentes que dirigen el proceso. Así, los sectores evolucionan debido a la existencia de fuerzas vivas que crean incentivos o presiones para el cambio. Son procesos evolutivos de las dimensiones competitivas. Cada sector nace con una estructura inicial –la competencia actual, potencial, el poder negociador de sus agentes frontera, etc. que existen cuando el sector emerge-, y la evolución de las dimensiones competitivas empujan al sector hacia una estructura potencial, que es raramente conocida en su totalidad mientras el sector evoluciona. Inmerso en una tecnología dominante, unas características del producto o servicio, una determinada naturaleza de sus clientes actuales y potenciales, etc.; la suerte, habilidades, recursos y orientación de las organizaciones que componen el sector pueden dar forma al patrón evolutivo que éste finalmente seguirá.

3.6. GRADO DE GLOBALIZACION DEL SECTOR.

Como forma de describir el grado de globalización de un sector o segmento sectorial, encontramos interesante seguir la propuesta de Solberg²¹⁶. Para el autor, dicho grado resulta de la combinación de dos elementos:

1. La estructura de la oferta.

²¹⁵ Porter, 1980, pp. 162 y 163.

²¹⁶ Solberg, 1991, pp.9-14.

2. El grado de accesibilidad al mercado internacional.

La estructura de la oferta se analiza comparando la presencia global o particular de los competidores por países –nacional, internacional/regional o global-, con el grado de concentración de los competidores –concentrado, moderadamente fragmentado o fragmentado-.

De esta manera se plantean tres niveles de competencia:

- a) Competencia nacional. La estructura básica de la oferta está dominada por actores nacionales y/o existe una estructura competitiva fragmentada.
- b) Competencia internacional regional. La estructura de la oferta conduce a los actores a exportar a los mercados vecinos y/u oferentes multinacionales hacen incursiones en otros mercados individuales nacionales. El comercio internacional es importante, pero no hay ningún participante que domine el mercado.
- c) Competencia global. Caracterizada por la presencia de un número limitado de participantes dominantes, globales, suministradores de los principales segmentos del mercado. Siempre existe, sin embargo, un grupo de empresas menores orientadas hacia segmentos concretos del mercado que se especializan en áreas de aplicaciones particulares, y que trabajan a nivel mundial.

El grado de accesibilidad al mercado se analiza mediante la comparación de las características de homogeneidad de la demanda en los mercados internacionales –heterogéneos, moderadamente diferentes u homogéneos-, con tres niveles de barreras –en función del nivel arancelario, los costes de transporte y la existencia de barreras no arancelarias- al libre comercio – fuertes, algunas o débiles-, llegándose a plantear tres tipos de mercados según dicha accesibilidad: a) Mercados difíciles, b) Mercados moderadamente difíciles y c) Mercados fáciles.

Finalmente, combinando niveles de competencia con tipos de mercados según grado de accesibilidad, se llega a tres niveles de globalidad de la estructura del sector:

- a) Sectores Locales. En ellos la demanda y el entorno socioeconómico constituyen una barrera efectiva al comercio internacional.
- b) Potencialmente globales. La presencia de algunos obstáculos impide todavía el desarrollo de mercados totalmente globalizados. Sin embargo, el cambio de algunos factores –eliminación de barreras no arancelarias, disminución de costes de transporte, etc.- podría encaminarlos en la dirección global.
- c) Globales. Son aquellos en los que el acceso al mercado es fácil, y donde al mismo tiempo la estructura de oferta es tradicionalmente global.

3.7. TECNOLOGIA Y ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL.

De acuerdo con Porter y Millar²¹⁷, la tecnología afecta a la competencia modificando la estructura de un sector. Si ampliamente utilizada es un importante determinante de su estructura general en cuanto es potencialmente capaz de afectar a cada uno de sus elementos estructurales y, dependiendo del signo del efecto, de mejorar o empeorar su atractivo.

3.7.1. TECNOLOGIA Y GRADO DE CONCENTRACION.

En función del signo que tomen las diferentes fuerzas competitivas como consecuencia del impacto tecnológico, y teniendo en cuenta las anteriormente citadas causas

²¹⁷ Porter y Millar, 1986, pp.12 y ss.

económicas de fragmentación de un sector, podemos sintetizar los efectos diferidos de la innovación tecnológica sobre el grado de concentración.

Si la innovación tecnológica es capaz de influir en el levantamiento de barreras de salida, a través, por ejemplo, de haber hecho necesaria la utilización de equipos muy especializados para la producción del producto o servicio, las empresas marginales tenderán a permanecer en el sector y, por tanto, su fragmentación se verá favorecida.

Por otra parte, si la tecnología actúa en el sentido de eliminar o reducir la importancia de las barreras de entrada porque, por ejemplo, disminuye las economías de escala o aprendizaje o contribuye a minorar otras desventajas en coste independientes de las economías de escala, también favorecerá la fragmentación del sector.

En tercer lugar, el desarrollo tecnológico también puede favorecer la fragmentación si es capaz de disminuir las ventajas del tamaño a la hora de negociar con clientes o proveedores

Por último, si una innovación radical provoca la emergencia de un sector nuevo es muy posible que acudan a él una variedad de empresas que no han desarrollado aún las habilidades y recursos necesarios para dominar una parte importante del mercado.

3.7.2. TECNOLOGIA Y FUERZAS COMPETITIVAS.

Para Porter²¹⁸, el avance de la tecnología puede afectar a las dimensiones o fuerzas competitivas básicas del sector de diferentes maneras.

La tecnología puede modificar de diversas formas la naturaleza y el grado de rivalidad de la competencia actual. Por una parte, en lo que al tipo de competencia se refiere, puede alterar el grado de crecimiento del sector, la composición de los costes –y, por tanto, las decisiones de precios-, y afectar de manera muy rápida a la diferenciación de productos y servicios y a los costes de cambio de proveedor.

La tecnología también puede afectar a las ventajas competitivas a través de su influencia en el ámbito competitivo de las organizaciones que componen el sector y en sus estrategias genéricas.

El cambio tecnológico puede influir en la ampliación del ámbito competitivo a través de reducir los costes de transporte u otros logísticos, ampliando así el ámbito geográfico del mercado; de aumentar y mejorar las utilidades del producto o servicio, lo que permite acceder a un número de segmentos de clientes objetivo más amplio; y de aumentar las interrelaciones entre sectores afines. Por el contrario, la tecnología también puede estrechar el ámbito competitivo a través de posibilitar que las empresas diseñen sus cadenas de valor a la medida de un segmento particular.

Dado que la tecnología está presente en todas las actividades de la cadena de valor y en los enlaces entre ellas, puede tener un efecto poderoso tanto sobre el coste como sobre la diferenciación, no sólo abaratando o haciendo distinta una actividad ya existente, sino también afectando a sus diferentes guías (economías de escala, curva de la experiencia, optimización de la capacidad, grado de integración, programación temporal de actividades, etc.).

Así, el desarrollo tecnológico puede posibilitar la consecución de economías de escala, hacer factibles interrelaciones que antes no lo eran, crear oportunidades para ventajas debidas a la programación temporal de actividades y, en definitiva, afectar prácticamente cualquier otra guía de coste o diferenciación. Una empresa puede aprovechar la innovación tecnológica para alterar dichas guías en su propio beneficio, o ser la primera o única en explotar una guía particular.

Por otra parte, la tecnología puede levantar importantes barreras de movilidad y de salida. Efectivamente, la innovación tecnológica puede exigir fuertes inversiones en activos muy especializados o transformar en instalaciones singulares lo que otrora fueran activos de propósito general, lo que puede reducir su valor liquidativo.

²¹⁸ Porter, 1985, pp.164 y ss.

En lo que a competencia potencial se refiere, las amenazas de ingreso al sector dependen de las barreras de entrada y el avance tecnológico puede influir en ellas poderosamente. Puede aumentar o disminuir economías de escala, es la base de la curva de aprendizaje –como resultado de las mejoras en aspectos como volumen de producción o velocidad de las máquinas, que son formas de cambios tecnológicos–, puede aumentar el volumen de inversión en tecnología necesario para seguir siendo competitivo en un sector o, en general, puede llevar a otras ventajas de costo absolutas.

También, puede incrementar la diferenciación de un producto o servicio y con ello reforzar una identificación de marca que sería difícil de superar por un competidor potencial, o influir en el acceso a la distribución, por ejemplo, reforzando los lazos entre los competidores existentes y los canales que deciden compartir un tipo de tecnología.

Como resume Ortega²¹⁹, refiriéndose a los sistemas de información estratégicos basados en la tecnología, su desarrollo puede incrementar los costes de entrada en el mercado de los competidores potenciales. Si los sistemas tecnológicos con valor estratégico no son fáciles de copiar, los competidores tendrán que realizar no sólo una considerable inversión, sino también un gran esfuerzo en el diseño e implementación.

Por otra parte, un efecto común de la tecnología sobre la estructura del sector es su impacto en la sustitución, entendida esta como función del valor relativo y el precio de los productos competidores y de los costes asociados al intercambio entre ellos. El cambio tecnológico propicia nuevos usos o productos que sustituyen a otros, influyendo tanto en el valor relativo / precio, como en los costes de intercambio de unos a otros, por lo que la carrera tecnológica entre los sectores que producen sustitutos cercanos es el centro del proceso de sustitución. Así, “los sistemas flexibles de diseño y de fabricación asistidos por ordenador han hecho patente en muchos sectores la amenaza de los productos sustitutos, al resultar, gracias a ellos, más fácil, barata y rápida la incorporación de mejoras en los productos”²²⁰.

Respecto al poder negociador de los agentes frontera, el cambio tecnológico puede modificar las relaciones de poder de los clientes de un sector a través, por ejemplo, de modificar las condiciones de estandarización o diferenciación de productos y servicios, de alterar los costes de intercambio de proveedor, o de facilitar o dificultar la integración hacia atrás del comprador. También puede variar el papel de los clientes. En este sentido, los servicios de compra desde casa hacen que aumente la información de un comprador que puede servirse de su PC para revisar tranquilamente catálogos electrónicos y comparar los precios y características de los productos o servicios y hacer compras, a cualquier hora del día, a precios normalmente inferiores a los de mercado.

Por otra parte, la tecnología puede alterar las relaciones entre un sector industrial y sus proveedores eliminando o reforzando la necesidad de comprar a uno o unos pocos proveedores poderosos o permitiendo que se usen nuevos recursos sustitutos de otros componentes del producto de una empresa, conformando una oferta distinta y rival de los proveedores existentes. Además, las inversiones en I+D por parte de las empresas pueden posibilitar la reducción o el cambio de proveedores al crear conocimientos internos de tecnologías de proveedor, lo que puede modificar o eliminar la dependencia de alguno de ellos.

En definitiva, aunque pueda parecer que el cambio tecnológico en todos los casos mejora la estructura de un sector, lo cierto es que también puede empeorarla, dependiendo de la naturaleza y signo de su impacto sobre las fuerzas competitivas que determinan dicha estructura. Más concretamente, si aumenta barreras de entrada, reduce el poder de proveedores, o impide la incorporación de sustitutos, el cambio tecnológico puede mejorar el atractivo del sector, mientras que si otorga un mayor poder al comprador o reduce barreras de entrada puede empeorarlo.

²¹⁹ Ortega, 1997, p.91.

²²⁰ Porter y Millar, 1986, p.13.

Así, “el papel del cambio tecnológico al alterar la estructura del sector crea un laberinto potencial para una empresa que contempla la innovación. Cualquier innovación que aumente la ventaja competitiva de una empresa puede eventualmente minar la estructura del sector, siempre y cuando la innovación sea imitada por otros competidores. Las empresas deben reconocer el papel dual del cambio tecnológico al conformar tanto la ventaja competitiva como la estructura del sector al seleccionar una estrategia tecnológica y al hacer inversiones en tecnología”²²¹.

3.7.3. GRADO DE MADUREZ DE LA TECNOLOGIA.

La tecnología, al igual que el producto o la industria y en estrecha interrelación con ellos, tiene un ciclo de vida internacional que califica el estado de su evolución. Nos referimos a la ya mencionada curva “S” del ciclo de vida tecnológico, propuesta por Foster (1987) y matizada por Arthur D. Little (1991), desde el punto de vista de su impacto competitivo, que resulta de identificar y describir las diferentes etapas por las que pasa la evolución temporal de los rendimientos de toda tecnología en función de los esfuerzos inversores –financieros y humanos- para su desarrollo.

En dicha curva se aprecia que toda tecnología evoluciona según un ciclo de cuatro fases: emergencia, crecimiento, madurez y envejecimiento. La primera comprende la aparición y primer desarrollo de una invención o perspectiva tecnológica de posible aplicación práctica que no se ha materializado en producto, proceso o técnica de gestión, pero que apunta un posible potencial de desarrollo junto a un elevado nivel de incertidumbre. En ella se consiguen rendimientos técnicos menos que proporcionales respecto al esfuerzo inversor y menores, en términos absolutos, que otras más antiguas.

En la segunda, se acumula y disemina tanto conocimiento que la proyección de sus aplicaciones en un sentido tecnológico práctico evoluciona bruscamente, permitiendo la obtención de rendimientos más que proporcionales respecto a la inversión realizada. Ha demostrado su potencial para cambiar las bases de la competencia y puede constituir una importante reserva competitiva a disposición de la empresa, de ahí su importancia estratégica.

Con un esfuerzo inversor continuo, la tecnología avanza hacia un estado de madurez en el que su conocimiento es generalizado y la magnitud de cada uno de los avances nuevos no es tan profunda. En esta fase aún se producirán adelantos técnicos, pero de una forma mucho más estable, es decir, tenderán a ser menos revolucionarios y más predecibles. Ya está incorporada a productos y procesos y es diferenciada en las organizaciones pioneras, es decir, permite a la empresa que la domina diferenciarse de otros competidores por superior calidad, productividad, etc. Por tanto, es clave para la obtención de las ventajas que sustentan la posición competitiva actual de la empresa que la utiliza.

“Estas características tienen la consecuencia paradójica de un desarrollo considerable de sus campos de aplicación en un doble ámbito: técnico, pues la tecnología es bien conocida y se pueden imaginar todas las aplicaciones posibles; y técnico-económico, pues los promotores de esta tecnología, al no esperar obtener un mayor rendimiento mediante su desarrollo intensivo, se orientarán a la búsqueda de nuevos mercados de aplicación. Es posible, además, que los recursos financieros y humanos, liberados por la finalización del período de puesta a punto de la tecnología, puedan ser reorientados hacia la investigación de nuevas aplicaciones”²²².

En la última fase –envejecimiento-, la tecnología llega a sus límites naturales. Aún pueden producirse avances, pero cada progresión representa un esfuerzo inversor muy importante para obtener un pequeño incremento en un rendimiento altamente predecible, fácil y rápidamente imitado por los competidores, es decir, se produce una fuerte disminución de su productividad y un fuerte aumento de los costes. Es esencial para ciertas actividades de la empresa, pero esta ampliamente extendida entre todos los competidores, por lo que ofrece muy poco potencial como generadora de ventajas competitivas.

²²¹ El desarrollo de este punto sobre efectos del cambio tecnológico en los sectores de actividad está basado en las aportaciones de M.E. Porter (1985, pp.189-193) y M.E. Porter y V.E. Millar (1996, pp.3-20).

²²² Consideraciones realizadas por Pavón e Hidalgo (1997, pp.21 y 22) respecto a la fase de madurez del ciclo de vida de la tecnología.

Para cada tecnología, la duración de cada una de estas etapas o, en conjunto, la duración de su ciclo de vida propio, será función de sus características intrínsecas y del ritmo de esfuerzos invertidos en el sector en que se desarrolla. En tanto que la tecnología recorre su ciclo de vida, va cambiando la naturaleza de su impacto sobre la competencia en el sector y, por tanto, las implicaciones estratégicas para las empresas a las que afecta serán también diferentes.

Por su parte, Porter²²³ opina que el grado de madurez tecnológica de cada sector industrial es el resultado de la interacción de varias fuerzas:

- Cambio de escala. Al aumentar la escala de empresa y sector, nuevas tecnologías se hacen factibles.
- Aprendizaje. Las empresas aprenden en el tiempo sobre productos y procesos, generando cambios en las tecnologías empleadas.
- Existen presiones naturales para la estandarización cuando las empresas conocen las necesidades del comprador y quieren imitarse.
- Grado de difusión de la tecnología a través de mecanismos como observación directa de competidores, pérdidas de personal a favor de competidores, transferencia de tecnología vía proveedores, etc.
- Existencia de límites más allá de los cuales la mejora de una tecnología resulta difícil.

3.7.4. TECNOLOGIA Y GLOBALIZACIÓN.

Las nuevas tecnologías se han constituido en uno de los factores explicativos del creciente número de empresas con negocios internacionales en la economía mundial. Más concretamente, el desarrollo de las telecomunicaciones ha acelerado la velocidad de transmisión de la información y ha mejorado su accesibilidad, al tiempo que se reducía su coste, lo que ha permitido una mejor coordinación de las actividades empresariales a escala incluso global. En esta misma línea, la tecnología también ha hecho posible contar con medios de transporte más avanzados a menor coste para mercancías y personas, circunstancia que, unida a la anterior, ha impulsado el comercio internacional.

Pero la tecnología, como apuntan Pavón e Hidalgo²²⁴, no solo permite la globalización sino que también ejerce una presión hacia ella. En este sentido, la investigación presenta en grado creciente un carácter interdisciplinar y complejo²²⁵, requiriéndose en algunos casos –p.e. optoelectrónica, mecatrónica o electromedicina- la integración de tecnologías diferentes y el intercambio de conocimientos entre especialistas de diferentes áreas.

Esta elevada interdependencia posibilita, a su vez, la multiplicación de los posibles campos de aplicación para las distintas innovaciones, por lo que los esfuerzos aislados, ya sean a nivel de departamento, empresa o incluso industria, resulten cada vez más improductivos, particularmente en un contexto de gran velocidad en la aparición, difusión y modificación o sustitución de tecnologías²²⁶.

Se plantea entonces la necesidad de cooperación entre distintas instituciones –empresas, universidades, centros de investigación-, tanto a nivel nacional como internacional y en todas las áreas comprendidas en el proceso de innovación tecnológica (I+D, producción, comercialización), con el doble objetivo de captar conocimientos y de compartir el riesgo inherente a la adquisición de activos tecnológicos en el exterior. De hecho, puede afirmarse que la creación de redes de cooperación internacional en torno a núcleos tecnológicos es la opción elegida por un número creciente de empresas para adaptarse al nuevo contexto internacional²²⁷.

²²³ Porter, 1985, p.211.

²²⁴ Pavón e Hidalgo, 1997, pp.54-59.

²²⁵ La creciente multidisciplinariedad de la naturaleza de la Investigación es tratada en profundidad por N. Rosenberg (1992, pp.87-90).

²²⁶ Sánchez Muñoz, 1993, pp.26 y 27.

²²⁷ Morcillo (1991, Cap.8) ofrece esta y otras reflexiones cuando analiza el valor estructural y estratégico de la innovación y las redes de cooperación tecnológica.

Por otra parte, aquellas empresas que deciden apostar por la innovación tecnológica como vía de supervivencia a largo plazo, sobre todo aquellas que operan en sectores en los que la velocidad del cambio tecnológico es especialmente acusada, ante la insuficiencia de los mercados nacionales pueden verse en la necesidad de buscar en el exterior los mercados que le permitan rentabilizar las altas inversiones exigidas en materia tecnológica²²⁸.

²²⁸ En este sentido, "la tecnología y la posibilidad de aplicar innovaciones en distintos mercados nacionales cobra especial relevancia cuanto mayor sea la inversión necesaria para lograr los resultados deseados, lo que justifica que la empresa que la realiza desee rentabilizarla bien mediante la explotación de dichos resultados de forma directa en otros países –a través de una inversión directa- bien a través de una cesión de dicha tecnología a otras empresas a cambio de un precio adecuado" (Canals, 1991, p.5).

IV VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA UBICACION
(pág. 72)

VARIABLES DEL ANALISIS DE UBICACIONES

(pág. 73)

CONDICIONES DE LOS FACTORES

- * RECURSOS HUMANOS.
 - Cantidad.
 - Especialización.
 - Coste.
- * RECURSOS FISICOS.
 - Situación geográfica.
 - Tamaño.
 - Disponibilidad de tierra, agua, etc.
 - Clima.
- * RECURSOS DE CONOCIMIENTO.
 - Centros de formación.
 - Centros de investigación.
 - Publicaciones especializadas.
- * RECURSOS DE CAPITAL.
 - Subvenciones públicas.
 - Tipo de interés.
 - Índice de precios al consumo.
- * RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA.
 - Red de comunicaciones.
 - Transporte.
 - Hospitales.
 - Patrimonio cultural.

CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA

- * COMPOSICION.
 - Estructura.
 - Grado de sofisticación y exigencia.
 - Grado de anticipación.
- * TAMAÑO Y PAUTAS DE CRECIMIENTO.
 - Tamaño.
 - Grado de crecimiento.
 - Grado de saturación.

SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS

- * SECTORES PROVEEDORES.
 - Acceso a recursos relevantes.
 - Optimización de enlaces.
 - Relaciones cooperativas.
 - Información sobre el mercado.
- * SECTORES COMPLEMENTARIOS.
 - Relaciones cooperativas.
 - Información sobre el mercado.
 - Generación de demanda.

ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE SUS EMPRESAS

- * ESTRUCTURA.
 - Antigüedad.
 - Tamaño.
 - Estructura jurídica.
 - Diseño organizativo.
 - Estilo de dirección.
- * ESTRATEGIA COMPETITIVA.
 - Ambito.
 - Estrategia genérica.
- * GRADO DE RIVALIDAD INTERNA.

4.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA UBICACION: ESPECIAL REFERENCIA AL SECTOR SERVICIOS.

Después de hacer un crítico repaso a la larga historia de esfuerzos por explicar el éxito de algunos países en el comercio internacional, Michel E. Porter²²⁹ encuentra que, por uno u otro motivo, ninguno de ellos es suficiente por sí solo para explicar satisfactoriamente por qué alcanzan las empresas con sede en determinadas ubicaciones –países o unidades políticas o geográficas de menor entidad que todo un país- un éxito internacional en sectores y segmentos sectoriales claramente diferenciados.

Para el citado autor, una nueva teoría debe ir más allá y reflejar un amplio concepto de la competencia internacional que comprenda los mercados segmentados, los productos o servicios diferenciados, las diferencias en tecnología, las economías de escala, la calidad, las características y la innovación en los nuevos procesos, productos y servicios, y no solo los recursos naturales, la mano de obra, los tipos de interés o el valor de la moneda de un país (ubicación).

La cuestión es determinar cómo brinda la ubicación un entorno en el que sus empresas sean capaces de innovar y mejorar más rápido que sus rivales extranjeros en un determinado sector, es decir, sean capaces de lograr ventaja competitiva. Porter²³⁰ afirma que “las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y el reto. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores agresivos radicados en la ubicación y clientes nacionales exigentes”.

La influencia de la ubicación en la competitividad internacional de sus empresas sucede a través de las formas en que el entorno más próximo a una empresa configura su éxito competitivo en el tiempo. Debido a que las empresas típicamente se desarrollan en un contexto doméstico antes de expandirse internacionalmente, el lugar de origen desempeña un papel clave en modelar la identidad de la empresa, el carácter de sus directivos y su visión organizativa y estratégica, así como en ejercer una influencia continua en la disponibilidad y cualidades de los recursos utilizados por ella.

También, debe tener sentido tanto para los directivos de las empresas, dándoles una visión profunda de cómo perfilar su estrategia para llegar a ser unos competidores internacionales más eficientes, como para los economistas que deben establecer las políticas institucionales que determinan las asignaciones de los recursos para que influyan positivamente en los atributos de la ubicación.

Parte de las razones de la capacidad de la empresa o empresas de una ubicación para crear y mantener ventajas competitivas en un sector o segmento sectorial determinado residen en unos atributos o determinantes –o una combinación de ellos- propios y característicos de la ubicación, que fomentan ventajas competitivas en el sector en cuestión. En un mundo en que la competencia es cada vez más global, las ubicaciones resultan más importantes y no menos. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. En definitiva, las empresas triunfan en sectores determinados debido a que su entorno próximo es el más progresivo, dinámico y estimulante.

²²⁹ El autor (1990b, pp. 1-20) hace referencia a las Teorías de la ventaja absoluta (Adam Smith), de la ventaja relativa (David Ricardo), de la ventaja comparativa (Heckscher y Ohlin), de la disparidad tecnológica, o del ciclo de vida del producto (Raymond Vernon).

²³⁰ Porter, 1990a, p.3. Por su parte, Shan y Hamilton (1991, p.420) entienden que la ventaja competitiva internacional de determinadas empresas en diferentes sectores puede reflejar las ventajas competitivas de sus ubicaciones de origen. Similarmente, las ventajas competitivas subyacentes en una ubicación pueden dotar a sus empresas de una ventaja competitiva en ciertas actividades de sus cadenas de valor como, por ejemplo, en desarrollo tecnológico o en recursos humanos.

Así, “la ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo. Al haber menos impedimentos al comercio y a las inversiones extranjeras con los que proteger las empresas y sectores interiores de nula competitividad, la ubicación sede cobra un creciente significado porque es la fuente de los factores (humanos, técnicos o tecnológicos) que crean y mantienen las ventajas competitivas esenciales de la empresa. Es donde se establece la estrategia de una empresa y donde su producto o servicio y su tecnología de proceso claves se crean y mantienen”²³¹.

Lo verdaderamente importante es la forma en que el entorno próximo a una empresa conforma su éxito competitivo, la razón de que algunas empresas prosperen y otras fracasen. Parte de ese entorno es la ubicación geográfica, con todo lo que esto implica en términos de historia, costes y demanda. Sin embargo, incluye muchas más cosas: lugares donde recibieron su formación los directivos y trabajadores o la naturaleza de los primeros o más importantes clientes de la empresa.

Para Porter²³², parte de las razones de que la empresa alcance el éxito en un sector determinado encuentran significado en un ámbito geográfico definido, delimitado por una relación multidimensional entre empresas e industrias relacionadas, infraestructuras de comunicación y transporte, actividades complementarias, servicios de apoyo, recursos naturales y políticas institucionales. El autor denomina “cluster” al conjunto complejo de estos elementos, siendo su análisis fundamental para determinar parte de las fuentes de ventajas competitivas que lo integran, así como para formular recomendaciones estratégicas concretas.

Así, la capacidad y empuje de las empresas para innovar se ve afectado por cuatro atributos genéricos de la ubicación que conforman el entorno inmediato en que han de nacer, aprender y competir aquéllas, y que fomentan o entorpecen la creación de ventaja competitiva:

1. Condiciones de los factores. Condiciones de la ubicación en lo que se refiere a recursos naturales, recursos humanos o infraestructura necesaria para competir en un sector determinado.
2. Condiciones de la demanda. Características de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores proveedores y conexos. Existencia o no en la ubicación de sectores proveedores y afines que sean competitivos.
4. Estructura, estrategia y rivalidad de la empresa. Condiciones en la ubicación respecto a como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como su rivalidad doméstica.

“Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva de un sector; la información que determina las amenazas y oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar”.

Las empresas tienen más posibilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos sectoriales donde el “diamante” de la ubicación –término que utiliza el autor para referirse a los determinantes del sistema enunciados anteriormente- sea más favorable. El “diamante” (Fig. 4.1.) es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros y las ventajas en un determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros.

²³¹ Porter, 1990b, pp.25 y ss.

²³² Porter, 1990b, p.110 y ss..

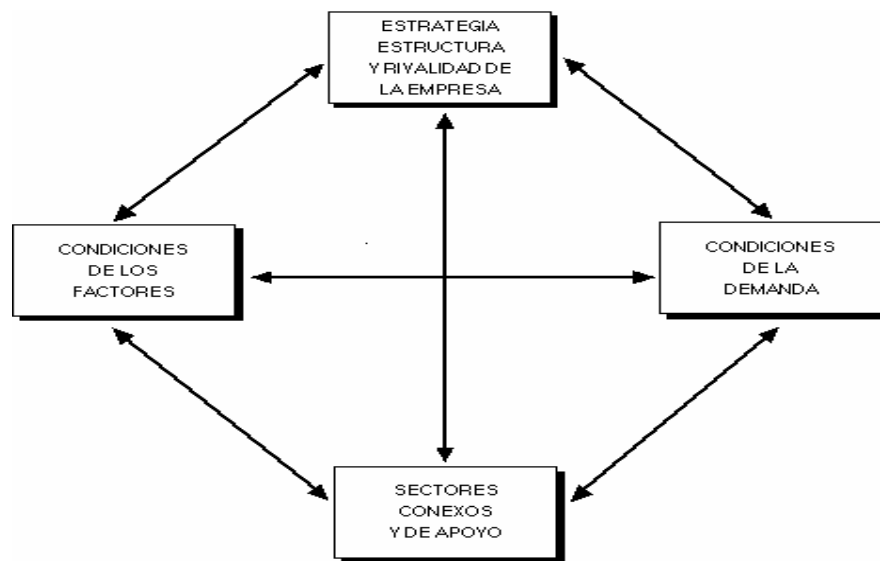


Fig. 4.1. *El diamante de la ubicación.*

En el resto del presente capítulo estudiaremos la influencia de los determinantes, individual y colectivamente, sobre la capacidad de las empresas de una ubicación determinada para alcanzar la ventaja competitiva en un sector en particular.

4.2. CONDICIONES DE LOS FACTORES.

Los factores son los recursos necesarios para competir en cualquier sector, tales como recursos humanos, naturales, capital o infraestructura. Resulta obvio que la dotación de factores con que cuenta una ubicación desempeña un papel en la ventaja competitiva de la empresa o las empresas asentadas en ella. Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores se crean en la unidad espacial considerada, mediante procesos que difieren de unas a otras ubicaciones y entre los sectores de éstas. Como veremos, la cantidad disponible de factores en un momento dado es menos importante que el ritmo a que se crean, perfeccionan y se hacen más especializados para determinados sectores.

DOTACION.

Los factores pueden agruparse en cinco categorías genéricas:

- a) Recursos humanos. En cuanto a cantidad, cualificación y coste del personal.
- b) Recursos físicos. En cuanto a abundancia, calidad, accesibilidad y coste de tierra, agua, minerales, madera, pesca, etc. El tamaño, la localización geográfica respecto a otras ubicaciones proveedoras o clientes –afecta a los costes de transporte y a la facilidad de intercambios culturales y comerciales-, y las condiciones orográficas y climatológicas, también se consideran parte de los recursos físicos de la ubicación.
- c) Recursos del conocimiento. En cuanto a la dotación de conocimientos científicos, técnicos y de mercado relevantes para la producción de bienes o servicios de determinado sector. Los recursos del conocimiento residen en universidades, institutos de investigación y estadística gubernamentales y privados, asociaciones comerciales y profesionales, etc.

d) Recursos de capital. En cuanto a la cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria. La globalización de los mercados de capitales y los grandes flujos de capital entre naciones tienden a homogeneizar las distintas condiciones nacionales. Si embargo, hay casos en los que aún se puede detectar diferencias sustanciales.

e) Infraestructura. En cuanto al tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible –sistema de transporte, red de comunicaciones, servicios de correos y mensajería, métodos de pago, asistencia sanitaria, etc.- y que afecte a la competencia. La infraestructura también incluye aspectos como la disponibilidad de viviendas o el patrimonio cultural, que afectan a la calidad de vida y al atractivo de una ubicación para residir y trabajar en ella.

La naturaleza y proporción de los factores empleados difiere de unos a otros sectores, por lo que las empresas de una ubicación pueden adquirir ventaja competitiva si poseen factores de bajo coste o calidad elevada de los tipos más relevantes para la competencia en un sector determinado.

Sin embargo, la simple disponibilidad de factores no resulta suficiente para explicar el éxito competitivo. La ventaja competitiva derivada de los factores depende del grado de efectividad y eficiencia con que se utilicen, es decir, depende de las estrategias elegidas por las empresas de una ubicación respecto a cómo aprovechar los factores, así como de la tecnología empleada para hacerlo. Incluso el valor de algunos factores puede verse alterado por la elección de tecnología.

En este sentido, el enfoque de la ventaja competitiva “basada en la gestión estratégica de los recursos”²³³ examina los recursos y capacidades de las empresas que les permiten obtener una ventaja competitiva sostenible. Desde esta perspectiva, la heterogeneidad de las empresas a la hora de adquirir y desplegar recursos y capacidades explica la obtención de una ventaja competitiva sostenible que es función de las habilidades de la empresa para explotar factores de mercado imperfectos e incompletos a la hora de obtener y desarrollar activos estratégicos.

JERARQUIA.

Para entender la importancia relativa de los factores en la ventaja competitiva, Porter²³⁴ propone dos distinciones como particularmente significativas.

La primera distingue entre factores básicos y factores avanzados. Los primeros comprenden los recursos físicos, los recursos humanos no especializados y semiespecializados y los recursos ajenos a largo plazo. Los segundos comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal especializado y los centros de investigación en materias complejas.

En principio, los factores básicos se heredan o su creación requiere una inversión modesta o carente de complicaciones. Su importancia se viene viendo reducida por su decreciente necesidad y/o por su mayor disponibilidad o fácil acceso para las empresas internacionales, lo que hace que los rendimientos previsiblemente alcanzables con ellos sean bajos. Sin embargo, mantienen su importancia en sectores específicamente basados en ellos –agricultura, minería o turismo- y en aquellos donde las necesidades formativas y tecnológicas son modestas y la tecnología es fácilmente accesible.

Los factores avanzados son cada vez más relevantes para las ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Son más escasos porque su creación conlleva fuertes y mantenidas inversiones en recursos humanos y/o tecnologías. Son parte esencial del diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos de una empresa y de su capacidad para innovar.

Es importante el hecho de que los factores avanzados frecuentemente se crean sobre la dotación de factores básicos, lo que significa que aunque estos últimos no constituyan por sí mismos una ventaja

²³³ El “resource-based view of strategic management”, puede verse en Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Mahoney y Pandian (1992), Barney (1986, 1991 y 1992) o Amit y Schoemaker (1993). Dicho enfoque se ve ampliado y completado por trabajos como los de Olivier (1997, pp.697-713), que examina el contexto institucional –cultura interna, estado, sociedad y relaciones interempresa- dentro del que se toman las decisiones sobre selección y obtención de recursos y cómo este contexto puede afectar la obtención de ventajas competitivas sostenibles, o Powell y Dent-Micallef (1997, pp.375-405), que abundan en la interacción entre recursos/capacidades y tecnología para la producción de ventajas competitivas sostenibles.

²³⁴ Porter, 1990b, pp.76-80.

sostenible, deben ser suficientes en cantidad y calidad para permitir la formación de factores avanzados afines.

La segunda distinción diferencia entre factores generalizados y factores especializados. Los primeros incluyen una infraestructura de carreteras, una dotación de trabajadores bien motivados o una provisión de recursos ajenos que pueden ser aprovechados en un amplio abanico de sectores. Los segundos comprenden infraestructuras peculiares, personal muy especializado o importantes conocimientos en campos particulares que pueden ser utilizados en un solo sector o en una gama limitada de ellos. Los factores generalizados, a semejanza de los básicos, normalmente solo sirven de apoyo para las formas más simples de ventaja competitiva pues, en general, son fácilmente accesibles.

Los factores especializados constituyen una base mucho más relevante para la ventaja competitiva por desempeñar un papel importante en la innovación. Son necesarios en la base central de la empresa y menos decisivos en otros enclaves y, al igual que los factores avanzados, suelen ser de difícil acceso para las empresas extranjeras (barrera de ingreso). También, a semejanza de los avanzados, entrañan fuertes inversiones, frecuentemente arriesgadas, y suelen depender de una base consolidada de factores generalizados.

Por todo lo expuesto, podemos concluir que la ventaja competitiva más refinada, compleja, determinante y sostenible ocurre cuando una ubicación está dotada de los factores necesarios para competir en un sector particular y dichos factores son avanzados y especializados. Por otra parte, la ventaja competitiva de una ubicación basada en factores básicos y generalizados es simple y efímera, pues no dura más de lo que tarda otra ubicación en ponerse a su altura.

CREACION.

Los factores avanzados y especializados se crean por medio de inversiones continuadas, públicas y privadas, realizadas por individuos preocupados por mejorar su capacitación, por empresas en busca de mejores medios para competir, y por gobiernos que persiguen beneficios socioeconómicos, a través de mecanismos como instituciones y programas docentes, centros de investigación y organismos que ofrecen infraestructura.

La ubicación tiene éxito en aquellos sectores donde es especialmente eficaz en la creación y perfeccionamiento de los factores avanzados y especializados necesarios, luego será tanto más competitiva cuando cuente con mejores mecanismos para dicha creación. Son las empresas quienes mejor conocen los factores avanzados y especializados más necesarios para lograr ventajas competitivas en sus respectivos sectores. Por ello, una inversión significativa por parte de instituciones públicas y privadas para la creación de los factores, así como una estrecha coordinación entre ellas, son notas clave de los sectores con más éxito en su proyección internacional.

No hay ubicaciones, ni a nivel nación, capaces de crear y perfeccionar todos los tipos de factores necesarios para ser competitivas en todos los sectores. La elección depende de otros determinantes, tales como las condiciones de la demanda interior, la existencia de sectores conexos y de apoyo o los objetivos empresariales y las características de la rivalidad doméstica.

DESVENTAJAS SELECTIVAS.

La ventaja competitiva de la empresa puede derivarse, consolidarse y hacerse más sostenible como consecuencia de una desventaja selectiva²³⁵ en factores básicos y/o generalizados –caso en el que una empresa local soporta un elevado coste de un factor o una dificultad para diferenciarse en comparación con sus rivales extranjeros- debido a que tal desventaja crea una presión para innovar a base de atención y esfuerzo.

La necesidad de factores básicos y generalizados a menudo puede ser evitada o reducida mediante la innovación. Las innovaciones para sobreponerse a las desventajas selectivas, además de generar nuevas economías en el mejor aprovechamiento de factores utilizados también pueden crear nuevas

²³⁵ Las desventajas deben ser en algunos factores pero no en todos, para motivar y no desanimar. La inexistencia de presión evita o ralentiza el progreso, pero demasiada adversidad paraliza. La mejor combinación para la innovación parece ser un nivel medio de presión que equilibre ventajas en algunas áreas con desventajas selectivas en otras.

ventajas derivadas del aprovechamiento de otros factores, debido a que las empresas con actitud innovadora intentarán paliar las desventajas selectivas potenciando los puntos fuertes locales.

Por otra parte, innovar como respuesta a desventajas selectivas en factores básicos o generalizados lleva a las empresas a mejorar a través del desarrollo de ventajas competitivas más complejas que puedan sostenerse a más largo plazo y que puedan justificar precios superiores. A la vez, surgen presiones para perfeccionar y especializar factores avanzados y especializados.

La innovación para superar las desventajas selectivas es más plausible –son evidentes las amenazas y las metas para mejorar la posición competitiva, que fuerzan a la empresa a buscar una nueva solución- que la innovación para aprovechar puntos fuertes –la abundancia local de factores básicos despreocupa a la empresa y la aplicación de nuevas tecnologías parece innecesaria-.

Sin embargo, el efecto positivo para la innovación que producen las desventajas selectivas depende del resto de determinantes de la ventaja competitiva de la ubicación. Unas condiciones propicias de demanda interior o una activa rivalidad doméstica que ejerza presión sobre las empresas para buscar ventajas más duraderas sobre sus rivales locales, son ejemplos en este sentido.

LOS SERVICIOS.

Además de lo anteriormente señalado sobre las condiciones de los factores, de general aplicación, entendemos interesante hacer unos breves comentarios sobre los servicios. Las modernas técnicas de gestión y las nuevas tecnologías se introducen en los servicios a un ritmo mayor que aquel con el que hace tiempo se introdujeron en la producción, sentando las bases de una nueva era de la competencia internacional en los servicios.

La trascendencia de las condiciones de los factores en la competencia en los servicios es función del sector servicios de que se trate. En los sectores o segmentos sectoriales en los que el cliente se desplaza a una ubicación para que le presten el servicio, las condiciones de los factores suelen ser importantes para la consecución del éxito (p.e., el turismo es fuertemente dependiente de clima y orografía). La localización geográfica también desempeña un importante papel en algunos sectores de servicios.

La cantidad de personal altamente especializado y cualificado suele ser fundamental en la competencia internacional de servicios. La creciente complejidad y especialización de muchos sectores de servicios implican que los mecanismos de creación de factores avanzados y especializados están teniendo una importancia crucial en la competencias de los servicios.

La escasez de mano de obra o unos salarios elevados son alicientes para la automatización de los sectores de servicios. Muchos de ellos están inmersos en una rápida evolución debida a las nuevas tecnologías y, en especial, a las relacionadas con las telecomunicaciones y con las tecnologías de la información.

Por otra parte, las redes informáticas (Internet), la mensajería rápida, y otros medios diversos ofrecen a las empresas una mayor capacidad de relación con clientes lejanos. Hacen que cada vez sea más fácil establecer los contactos necesarios con los compradores de servicios, incluso aunque residan en países extranjeros. Posibilitan que puedan hacerse a distancia el proceso de datos, el telemarketing o el servicio de atención por ordenador.

El idioma de una ubicación y los conocimientos de idiomas de sus habitantes pueden desempeñar un importante papel en muchos sectores de servicios que exigen una comunicación intensa con los clientes. También es importante la capacidad de relación con culturas diferentes.

4.3. CONDICIONES DE LA DEMANDA.

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva de las empresas de un sector debida a la ubicación se refiere a las condiciones de la demanda interior para el producto o

servicio de dicho sector. La demanda interna conforma el ritmo y carácter de la innovación por parte de las empresas de una ubicación. Son dos los atributos genéricos de la demanda interior que tienen un especial significado: a) su composición –naturaleza de las necesidades del comprador-, y b) su tamaño y pautas de crecimiento. Como veremos, la calidad de la demanda interior es de mayor importancia que su cantidad a la hora de determinar la ventaja competitiva.

COMPOSICION.

La ubicación supone ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior ofrece a las empresas locales una imagen temprana o más clara del carácter de las necesidades del comprador que la que pueden tener sus rivales. El mercado interior tiene, normalmente, una fuerte influencia sobre la capacidad de la empresa para detectar e interpretar las necesidades del comprador porque su atención a las necesidades próximas es más sensible, comprenderlas menos costoso, y actuando respecto a ellas tienden a sentirse más seguras.

También supone ventaja competitiva el que dichas necesidades presionen a las empresas locales para que innoven más rápidamente y alcancen más y más refinadas ventajas competitivas respecto a sus rivales. Las presiones de los compradores para que se mejoren los productos o servicios se sienten con mayor intensidad en el mercado doméstico, donde la cercanía y la afinidad cultural posibilitan una comunicación más fácil y frecuente.

Hay tres características de la composición de la demanda interior importantes para conseguir ventaja competitiva en la ubicación:

1. La estructura de la demanda, o la distribución de la demanda para unos productos o servicios en particular. Es muy probable que la empresa o empresas de una ubicación consigan ventaja competitiva en segmentos caracterizados por un apreciable peso específico de la demanda interior respecto a su población y en relación a una participación menos significativa de la demanda interna de otras ubicaciones.

Por una parte, el papel más significativo de un alto peso relativo de la demanda interna de una ubicación reside en la captación de la atención y prioridades de sus empresas. Los segmentos relativamente amplios de una ubicación reciben la mayor y más pronta atención por parte de sus empresas, mientras que a los más pequeños, o los percibidos como menos deseables, se les concede menos prioridad en la asignación de recursos.

Por otra parte, el tamaño de la demanda puede ser importante para la ventaja de una ubicación en cuanto posibilite el aprovechamiento de economías de escala y aprendizaje significativas. Sin embargo, el tamaño absoluto de la demanda interna de una ubicación no desempeña un papel definitivo en la ventaja de ésta porque sus empresas pueden competir globalmente y conseguir una gran escala aún siendo pequeño su mercado interior en términos absolutos. En definitiva, una implicación de la importancia de la estructura de la demanda es que ubicaciones pequeñas pueden ser competitivas en sectores en los que su demanda interna representa un importante peso específico en relación a otras ubicaciones, incluso si el tamaño absoluto del segmento es inferior.

En algunos sectores, también un amplio abanico de tipos diferentes de segmentos de demanda en el mercado interior puede tener una gran influencia sobre la ventaja competitiva. En el caso de servicios muy adaptados a unas necesidades concretas, el contacto con una amplia variedad de segmentos significativos en el mercado interior otorga una experiencia útil para penetrar otros mercados.

Particularmente valiosa en una ubicación será la existencia de grandes segmentos de mercado que requieran formas refinadas de ventaja competitiva, pues su presencia ofrece a las empresas locales un acicate para mejorar su ventaja competitiva y, por tanto, hacer más sostenible su posición en tales segmentos.

2. Compradores entendidos y exigentes. La empresa o empresas de una ubicación consiguen ventaja competitiva en un sector determinado si los clientes domésticos son o están entre los compradores más sofisticados y exigentes de todo el mundo para el producto o servicio del sector en cuestión, puesto que tales clientes proveen información sobre las necesidades más complejas del

comprador y empujan a las empresas locales a mejorar y a introducirse en nuevos y más elaborados productos y servicios, a menudo mejorando la calidad de su ventaja competitiva en el proceso.

La proximidad a tales compradores ayuda a las empresas de una ubicación a detectar nuevas necesidades –motivos para innovar-, permite un estrecho contacto empresa-cliente en el proceso de desarrollo de productos y servicios, y las presiona para que alcancen altos niveles de utilidad, calidad y servicio.

El papel de los compradores entendidos y exigentes, además de los consumidores finales, también pueden desempeñarlo los canales de distribución –turoperadores y agencias de viaje, por ejemplo, en el caso del turismo-. La presencia de poderosas cadenas de distribución estimula a los productores a reducir costes, crear nuevas formas de servicio directo al cliente y a introducir rápidamente nuevas variedades de producto o servicio.

Las causas, de muy diversa factura, que influyen en el grado de sofisticación y exigencia de la demanda interna, entre otras, pueden ser:

- a) Los compradores son exigentes cuando las circunstancias locales hacen que un determinado producto o servicio sea especialmente necesario. Por ejemplo, cadenas eficaces son absolutamente necesarias para el tráfico rodado en ubicaciones de alta montaña.
- b) Los compradores pueden ser excepcionalmente exigentes si se enfrentan a desventajas selectivas en la dotación de factores productivos a la hora de competir en su propio sector. Por ejemplo, la construcción en circunstancias de dificultad orográfica obligaría a los proveedores de equipos a perfeccionar técnicas que minimicen el costo y la dificultad de construcción.
- c) Los compradores también tienden a ser más exigentes cuando tienen libertad de elección, es decir, cuando están inmersos en una situación de libre competencia más que cuando el sector está estrechamente regulado o es un monopolio.
- d) Las pasiones nacionales son otra manera de detectar en que campos serán entendidos y exigentes los compradores. Por ejemplo, los norteamericanos demuestran especial interés por los deportes, lo que contribuye a su liderazgo mundial en esta actividad.

3. Compradores precursores. Las empresas de una ubicación consiguen ventajas competitivas si la demanda doméstica se anticipa a las necesidades de otros compradores, es decir, si la demanda interior es un temprano indicador de las necesidades que más tarde van a generalizarse en otras ubicaciones, y ello porque ayuda a las empresas locales a mejorar y afianzar su posición competitiva en el sector antes que sus rivales extranjeros a través de innovar, de acometer primero la construcción de mejores instalaciones, y de acumular experiencia.

El beneficio derivado de una demanda interna precursora es importante tanto para los nuevos productos o servicios como para una sostenibilidad de la ventaja con carácter continuado, porque estimula un perfeccionamiento constante de los productos en el tiempo y refuerza la capacidad de competir en segmentos emergentes.

Por el contrario, si la demanda interna no fuera precursora de una futura demanda generalizada sino de una específica de la idiosincrasia de la ubicación, minaría la ventaja competitiva internacional de las empresas locales. También están las empresas en desventaja si la demanda interior es lenta reflejando las nuevas necesidades.

Entre otros, los factores que influyen en que una demanda interna sea precursora son los siguientes:

- a) En muchas ocasiones una demanda interna precursora es el resultado de contar en la propia ubicación con compradores sofisticados y exigentes, porque tales compradores a menudo son tempranos adoptantes de nuevos productos y variedades de servicios que acabarán siendo demandados en otros lugares.
- b) Las necesidades anticipadoras de los compradores también pueden ser el resultado de que los valores políticos o sociales de una ubicación se extiendan, anunciando necesidades que finalmente emergerán en otras ubicaciones.

- c) Las condiciones de los factores productivos también pueden jugar un papel en el grado de anticipación de la demanda interna, puesto que una temprana desventaja selectiva hará surgir necesidades anticipadoras de las que aparecerán en otras ubicaciones cuando enfrentadas a tales o similares desventajas.

TAMAÑO Y PAUTAS DE CRECIMIENTO.

El tamaño del mercado interior ha sido fuente de numerosas opiniones encontradas en diferentes estudios sobre competitividad internacional. En líneas generales, mientras algunos autores afirman que un mercado interior grande ofrece ventajas derivadas de la existencia de economías de escala, otros opinan que un mercado interior limitado obliga a las empresas a exportar.

Un mercado interior grande puede significar ventajas competitivas en sectores donde se obtengan economías de escala o aprendizaje, al motivar a las empresas de la ubicación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en innovación tecnológica y en mejoras de la productividad.

Sin embargo, debido a que las empresas con presencia global venden en muchos países, las referidas inversiones no tienen porqué basarse exclusivamente en el mercado doméstico, a menos que una situación proteccionista limite las exportaciones. Así, la cuestión más importante en sectores caracterizados por la existencia de sustanciales economías de escala es qué empresas de qué ubicación serán primeras en aprovecharlas produciendo bienes o servicios que también satisfagan las necesidades de compradores extranjeros. Esto es función del resto de determinantes, especialmente de los aspectos ya referidos de la composición de la demanda interna.

Por otra parte, el tamaño de la demanda interna puede ser significativo en ciertos sectores. Las empresas locales a menudo disfrutan de ventajas naturales respecto a firmas extranjeras por servir a su mercado interior, como resultado de proximidad, idioma, regulaciones locales y afinidad cultural. El acceso privilegiado a una gran base de clientes internos puede ser un acicate a la inversión para las empresas locales. La demanda interna puede ser percibida como más fácil de predecir, mientras que la demanda extranjera es vista como más incierta incluso si las empresas creen que tienen capacidad para satisfacerla.

El tamaño de la demanda interna será de la mayor importancia para la ventaja competitiva de la ubicación en determinados tipos de sectores, notablemente en aquellos con importantes exigencias de I+D, sustanciales economías de escala en la producción, o altos niveles de incertidumbre. En tales sectores, la proximidad de un gran mercado interno es particularmente tranquilizadora a la hora de tomar decisiones de inversión.

En resumen, un gran mercado interior supondrá una ventaja internacional de la ubicación si cubre segmentos demandados en otras ubicaciones y potencia la inversión y el dinamismo. Sin embargo, debido a que una gran demanda interna puede proporcionar tan amplias oportunidades que las empresas locales encuentren poca necesidad en buscar ventas internacionales, también puede minar el dinamismo y convertirse en una desventaja. Serán otros determinantes, en especial la intensidad de la rivalidad interior, los que definan si un amplio mercado interior es una ventaja o una desventaja.

En cualquier caso, el tamaño del mercado interior juega un papel complejo en la ventaja de la ubicación, siendo los tres siguientes aspectos de la demanda interna tanto o más importantes que el tamaño en la consecución de ventajas competitivas en la ubicación:

1. Grado de crecimiento. El grado de crecimiento de la demanda interna puede ser tan importante para la ventaja competitiva como su tamaño absoluto. La tasa de inversión en un sector es tanto o más una función de la velocidad a la que crece el mercado interno que de su tamaño. Un rápido crecimiento doméstico da confianza a las organizaciones de una ubicación para adoptar nuevas tecnologías más rápidamente, con menos temor a aceptar la obsolescencia de inversiones existentes, y para acometer instalaciones grandes y eficientes en la seguridad de que serán utilizadas. Un rápido crecimiento de la demanda interna es especialmente importante en periodos de cambio tecnológico, en los que las empresas necesitan tener la convicción de invertir en nuevos equipos, procesos o productos.

De forma inversa, en una ubicación en la que la tasa de crecimiento sea moderada las empresas individuales tienden a expandirse solo incrementalmente, y son menos proclives a adoptar nuevas tecnologías que dejen obsoletos los equipos existentes y obliguen a prescindir de personal.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que la tasa de crecimiento, como el resto de aspectos de la cantidad de demanda, no será una ventaja en si misma a menos que la composición de la demanda sea favorable.

2. Número de clientes independientes. La presencia de un alto número de compradores independientes en una ubicación constituye un mejor entorno para la innovación que si unos pocos clientes dominan el mercado interno de un producto o servicio. Un número importante de compradores, cada uno con sus propias ideas sobre los requisitos que debe reunir un producto o servicio, expande las fuentes de información del mercado y fomenta el progreso. Por el contrario, servir a unos pocos clientes dominantes puede proporcionar algunas eficiencias estáticas pero raramente creará el mismo grado de dinamismo.

Un alto número de clientes internos independientes también estimula la inversión en el sector al limitar el poder negociador de los clientes dominantes para apropiarse de mayor valor.

3. Temprana saturación. Una temprana saturación del mercado doméstico fuerza a las empresas locales a continuar mejorando e innovando. Un mercado interno saturado presiona para un descenso de precios, para la introducción de nuevos o mejorados productos o servicios, y para la oferta de otros incentivos que animen el cambio por parte de los compradores. Esta situación tendrá dos consecuencias principales. Por una parte, aumentará la rivalidad local y obligará a las empresas a recortar costes, reestructurarse e innovar, con el resultado probable de que desaparezcan las más débiles y las supervivientes se mantengan con una posición reforzada. Por otra parte, se producirán esfuerzos para entrar en mercados extranjeros, con objeto de lograr una plena utilización de la capacidad y un crecimiento sostenible.

La saturación interior será especialmente beneficiosa en combinación con un fuerte crecimiento de los mercados foráneos. Si la demanda externa crece mientras la interior madura, las empresas encuentran mayor acicate para vender en mercados externos en un momento en que sus empresas pueden no tener capacidad para atender una demanda excesiva o si permanecen estáticas a falta de una rivalidad interior.

De igual manera que la temprana demanda interior, la temprana saturación sólo constituirá una ventaja en el caso de que induzca a las empresas a la producción o mejora de bienes o servicios deseados por compradores extranjeros.

En definitiva, como hemos visto a través de los párrafos anteriores, la composición de la demanda interior es una de las bases de la ventaja de la ubicación, mientras que su tamaño y pautas de crecimiento pueden aumentar esta ventaja al incidir en la oportunidad, motivación y comportamiento de las inversiones.

LOS SERVICIOS.

Algunas ubicaciones son mejores que otras en la prestación de servicios exportables como resultado de la composición de su demanda interior. La estructura de los segmentos de los clientes de servicios tiene gran importancia, pues una ubicación obtendrá ventaja si su demanda interior se centra en formas de servicios que se demandan en otros países.

Por otra parte, si un gran segmento del mercado interior de un servicio en particular que requiere formas refinadas de ventaja competitiva es un segmento relativamente pequeño en otra parte, sus empresas tendrán grandes posibilidades de alcanzar éxito internacional, pues prestarán mayor atención al segmento e innovarán con más rapidez.

Otro aspecto importante es la distinta concepción que tiene la demanda interior de servicios en distintas ubicaciones respecto al nivel de refinamiento en su prestación. Nos referimos, en general y salvando las diferencias particulares, a una preferencia por los servicios personalizados –característica de países como Alemania, Suiza y Japón- frente a otra por los servicios sistematizados, normalizados, o el autoservicio –característicos de Estados Unidos-.

Un alto grado de exigencia de servicios personalizados por parte de los clientes de un mercado interior proporcionarán ventaja a las empresas de la ubicación en sectores cuyos servicios no sean susceptibles de estandarización, siempre que reflejen –mejor si anticipan- las necesidades de trato personalizado en otras ubicaciones, pues proporcionan un conocimiento necesario para mejorar el servicio y la motivación para introducir nuevos servicios que acaben siendo demandados por otros clientes.

4.4. SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS.

El tercer determinante genérico de la ventaja competitiva de las empresas de un sector debida a la ubicación es la presencia en ella de sectores proveedores y/o conexos que sean competitivos internacionalmente. Los mecanismos por los que la ventaja competitiva en sectores proveedores y en sectores conexos beneficia a otros sectores son similares

VENTAJA COMPETITIVA EN SECTORES PROVEEDORES.

La ventaja competitiva internacional de las empresas en sectores proveedores supone una ventaja potencial para las empresas compradoras de la misma ubicación, siempre que las primeras produzcan recursos muy empleados por las segundas y que tengan mucha trascendencia para su innovación o internacionalización –por ejemplo, tecnología o equipos-.

La presencia de sectores proveedores competitivos internacionalmente en una ubicación crea ventajas en los sectores compradores de diferentes maneras:

1. La primera forma de ventaja se manifiesta a través de la disponibilidad o acceso temprano, rápido y a veces preferencial a los recursos productivos más rentables en relación a su coste o a su calidad. Sin embargo, el mero acceso o disponibilidad no es el beneficio más significativo de contar con sectores proveedores internos de éxito internacional, puesto que en la competencia global los recursos productivos, sobre todo los básicos, normalmente están a disposición de los diferentes competidores en los mercados mundiales²³⁶, por lo que la disponibilidad es mucho menos importante que el grado de eficiencia con que son utilizados.

2. Más importante que el acceso a los recursos productivos es la ventaja que se puede obtener a través de optimizar la coordinación continuada de los enlaces entre las cadenas de valor de las empresas y sus proveedores. Dichos enlaces son importantes para la ventaja competitiva en cuanto que su coordinación puede redundar en ahorro de tiempos, puntualidad en las entregas, menores costes de inventario, manipulación y transacción, mejor información para propósitos de control, etc. El establecimiento y coordinación de dichos enlaces se ve facilitado por la proximidad, de manera que los proveedores extranjeros raramente son completamente sustitutivos aunque cuenten con subsidiarias locales.

3. Las oportunidades ofrecidas por una óptima coordinación de los enlaces con proveedores van mucho más allá que los ahorros en aprovisionamiento o en logística. Quizá, el beneficio más importante que puede derivarse de la proximidad y estrecha y coordinada relación entre las empresas de una ubicación y los proveedores domésticos de entidad internacional reside en un proceso continuo de mejora e innovación desarrollado a través de una comunicación abierta, libre y fluida, favorecida por la proximidad del personal directivo y técnico y por la similitud cultural. La ventaja competitiva surge de unas estrechas relaciones de trabajo entre las empresas del sector y sus proveedores de clase internacional.

Estos últimos ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la temprana aplicación de la tecnología y procesos más avanzados. Las empresas pueden lograr un acceso inmediato a las percepciones, nuevas ideas, información e innovaciones de sus proveedores y, a su

²³⁶ "Una ubicación no necesita contar con ventaja nacional en todos los sectores proveedores para ganar ventaja competitiva en un sector. Los recursos productivos que no tengan un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos o procesos de un sector pueden adquirirse fácilmente en el extranjero" (Porter, 1990b, p.104).

vez, pueden presionarles para que hagan esfuerzos superiores en el campo técnico así como servirles de centros de ensayo para el trabajo de desarrollo. El intercambio de I+D y la resolución conjunta de problemas compartidos suele conducir a soluciones más eficientes. Sin centros de investigación y producción de un proveedor en su propia ubicación es poco probable que sus compradores obtengan ventajas derivadas de la rapidez en obtener información y de colaborar en tareas conjuntas.

4. Contar con proveedores internos competitivos también es preferible a depender de proveedores foráneos, incluso si estos son cualificados, porque el mercado interior es conocido en profundidad por aquéllos, y el éxito en él se convierte en una cuestión de imagen y prestigio.

VENTAJA COMPETITIVA EN SECTORES CONEXOS.

Empresas de sectores conexos son aquellas con las que las empresas de un sector determinado pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor y aquellas que producen bienes o prestan servicios complementarios a los del sector en cuestión.

Las actividades pueden ser compartidas en el desarrollo de tecnología, en la producción, comercialización y distribución de productos y servicios. Por ejemplo, centros turísticos y compañías de transporte de pasajeros, además de ser segmentos complementarios, pueden comercializar y distribuir sus servicios a través de los mismos canales.

El éxito de las empresas de una ubicación en un sector es particularmente probable si la ubicación alberga empresas de sectores conexos de éxito internacional. Los sectores conexos más significativos serán aquellos de especial importancia para la innovación en el propio sector o aquellos que posibilitan la oportunidad de compartir actividades críticas.

Los mecanismos mediante los cuales las empresas de un sector se benefician de la ventaja competitiva en sectores conexos son similares a los comentados para los proveedores:

1. La existencia en una ubicación de un sector conexo competitivo a nivel internacional ofrece la oportunidad para un intercambio de tecnología y procesos. La proximidad y la similitud cultural hacen tal intercambio más fácil de lo que sería con empresas extranjeras.

Aunque las estrechas relaciones de trabajo entre empresas de bienes o servicios conexos pueden derivar en un resultado realmente mejor de los productos, la intensidad de este efecto variará para cada sector en proporción al grado de interdependencias técnicas entre los productos afectados.

2. La presencia de un sector conexo competitivo internacionalmente con el que se establecen estrechas relaciones de colaboración también aumenta la posibilidad de un intercambio de información que permita detectar nuevas oportunidades en el propio sector.

3. El éxito de las empresas de un sector frecuentemente genera demanda de productos o servicios complementarios, y debe pensarse que los suministrados por empresas de la misma ubicación pueden ser, o ser percibidos, más rentables en relación al coste. Las propias empresas suelen contribuir a esta impresión a través de recomendar la adquisición de productos o servicios complementarios de otras empresas de su ubicación, porque están acostumbradas a tratar con ellas y confían en que sus productos o servicios no afectarán negativamente el resultado de los propios.

Finalmente, como en casos anteriores, decir que las ventajas de contar en la ubicación con sectores proveedores y conexos de éxito dependen también del resto de determinantes del diamante. Por ejemplo, la carencia de factores avanzados y especializados o de demanda interior precursora en la dirección adecuada, puede hacer que la mera existencia de sectores conexos de éxito ofrezca pocas ventajas.

LOS SERVICIOS.

Sectores proveedores y conexos especialmente relevantes para muchos sectores de servicios son los relacionados con las comunicaciones y las tecnologías de la información. Muchas empresas de servicios norteamericanas adquieren ventaja competitiva porque tienen rápido y fácil acceso a una amplia variedad de herramientas informáticas especializadas para automatizar sus

actividades, que son provistas por empresas estadounidenses de hardware y software de entidad mundial en el concierto informático.

La ventaja de la ubicación en productos manufacturados tira de la demanda de sectores de servicios conexos, y los sectores de servicios generan ventas de artículos manufacturados u otros servicios conexos. La existencia de sectores internacionalmente competitivos en una ubicación proporciona ventajas con un triple efecto para la ventaja de sectores de servicios conexos: suministra compradores entendidos y exigentes en el mercado interior, crea una base de demanda en el exterior, y tira de la demanda en los servicios interdependientes.

En la actualidad se está produciendo una fuerte diversificación de las empresas de servicios a campos conexos. La existencia de grandes empresas de servicios internacionalmente competitivas está haciendo surgir ventajas competitivas en campos conexos de servicios en términos bien de personalización, bien de sistematización.

4.5. ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD.

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva de la ubicación en un sector o segmento sectorial concreto es el contexto en el que sus empresas se crean, estructuran y gestionan, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Las metas, estrategias, y formas de organización de las empresas de un sector varían ampliamente entre ubicaciones. La ventaja competitiva de la ubicación resulta de un buen ajuste entre estas elecciones y las fuentes de ventaja competitiva en un sector particular. La naturaleza de la rivalidad interna también juega un importante papel en el proceso de innovación y de logro de éxito internacional.

ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS DOMESTICAS.

Las circunstancias de una ubicación ejercen una importante influencia sobre la manera que escogen sus empresas para gestionarse y competir. Aunque no exista el caso de una completa uniformidad entre todas las empresas de una misma ubicación, el contexto en el que se desenvuelven crea tendencias suficientemente fuertes como para ser fácilmente observadas.

La ubicación tiende a alcanzar el éxito en sectores donde la manera que tienen las empresas que alberga para gestionarse y competir, favorecida por las condiciones del entorno más próximo, es coherente con las fuentes de ventaja competitiva del sector en que operan.

Muchos son los aspectos de la ubicación que influyen en la forma en que sus empresas son organizadas y dirigidas. Algunos de los más importantes son los que hacen referencia a las actitudes hacia la autoridad, las normas de interacción personal, las actitudes de la dirección hacia los trabajadores y viceversa, las normas sociales de comportamiento individual o grupal, o la valoración de los distintos niveles profesionales. Estos, a su vez, son consecuencia del sistema educativo, de la historia social y religiosa, de la forma que toman las estructuras familiares, y muchas otras condiciones, a menudo intangibles, pero propias de la ubicación.

Por otra parte, la disposición de las empresas para competir a escala global, por ejemplo, es función de determinantes como la presión ejercida por el grado de saturación del mercado interno, el nivel de rivalidad doméstica, la generación de demanda internacional o las barreras al libre comercio. Sin embargo, otros aspectos de la ubicación tienen un efecto sobre la capacidad y disposición de las empresas para actuar a nivel global. Uno de ellos puede ser las aptitudes lingüísticas y las actitudes hacia el viaje o hacia el conocimiento de otras culturas.

Así, existen grandes diferencias entre ubicaciones en aspectos organizativos y directivos, tales como la formación y motivación de los trabajadores, el compromiso del personal con los objetivos de la organización, la importancia otorgada a la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con clientes y proveedores, los canales de comunicación, el tamaño de la empresa, sus metas, su estrategia general, su estructura de propiedad

y naturaleza jurídica, la orientación hacia la actividad internacional o las relaciones entre trabajadores y dirección, entre otros²³⁷.

Estas diferencias en las formas de organización y dirección proporcionan ventajas y desventajas según se compita en diferentes tipos de sectores. La ubicación tiende a fomentar el éxito de las empresas en sectores en los que las formas directivas y organizativas propiciadas por el entorno son adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de dichos sectores.

RIVALIDAD DOMESTICA.

Los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por el profesor Porter²³⁸ concluyen que las ubicaciones líderes a escala global en determinados sectores o segmentos sectoriales suelen albergar un número de empresas locales rivales que ocupan posiciones preeminentes, incluso en ubicaciones pequeñas, y tanto en sectores muy fragmentados como en sectores concentrados, caracterizados por la existencia de importantes economías de escala.

En la competencia global, las empresas líderes compiten fuertemente en sus mercados interiores y se presionan mutuamente para mejorar e innovar a través de reducir costes, elevando la calidad y el servicio y creando nuevos productos y procesos. Aunque las organizaciones no puedan preservar ventajas durante largos periodos de tiempo, la presión de los rivales estimula la innovación tanto por miedo a quedar detrás como por la motivación de ponerse en cabeza.

La rivalidad interna no debe ser entendida como restringida a los precios; de hecho, otras formas de rivalidad como, por ejemplo, en tecnología pueden resultar en ventajas de la ubicación más sostenibles.

Por otra parte, y en palabras de Porter²³⁹, “la rivalidad doméstica pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros cuando la mejora y la innovación, más que la eficacia estática, son reconocidas como ingredientes esenciales de la ventaja competitiva en un sector. La rivalidad entre un grupo de competidores internos es diferente de la rivalidad con empresas extranjeras y frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la ubicación. En una economía cerrada, el monopolio es rentable. En la competencia mundial, los monopolios saldrán perdiendo ante empresas de entornos más competitivos”.

Por su parte, Arora y Gambardella²⁴⁰ sostienen que cuanto mayor es un mercado local, por acoger a un mayor número de empresas esforzándose por una mayor especialización, tiene más probabilidades de albergar líderes más competitivos a nivel global que un mercado más pequeño.

En concreto, la rivalidad entre empresas de la misma ubicación es particularmente beneficiosa, entre otras, por las siguientes razones:

1. Los principales competidores internos crean presiones particularmente visibles entre ellos para mejorar e innovar. El éxito de un rival interno demuestra a los demás que el avance es posible.

2. La rivalidad interna a menudo trasciende el aspecto puramente económico para convertirse en una cuestión emotiva e incluso personal. Las contiendas entre rivales internos son comunes, y frecuentemente asociadas a un éxito internacional de la ubicación en un sector determinado. Orgullo y espíritu competitivo hacen que directivos y trabajadores sean altamente sensibles a la actuación de otra u otras empresas de la misma ubicación, y la prensa especializada y los analistas de inversiones comparan constantemente a rivales domésticos de un sector. La fuerte rivalidad no sólo implica la lucha por cuotas de mercado, sino también por los mejores empleados, por los avances tecnológicos y por el derecho a anunciarse como líder.

²³⁷ Los factores de diagnóstico del soporte estratégico fundamental y las variables explicativas del estilo de dirección son tratados en profundidad en el siguiente capítulo.

²³⁸ Porter, 1990b.

²³⁹ Porter, 1990b, pp.117 y 118.

²⁴⁰ Los autores (1997, p.55) razonan que cuanto más amplios los mercados locales, más empresas albergan. Por tanto, si el nivel de eficiencia de cada empresa es una variable aleatoria, entonces la empresa más competitiva en un mercado amplio, como promedio, será más eficiente que la más competitiva en un mercado menor. Sin embargo, reconocen que la investigación sugiere que los mercados más grandes también son más competitivos y, por tanto, el número de empresas no aumenta en proporción al tamaño del mercado. En consecuencia, su modelo implica que la diferencia en competitividad esperada entre las firmas más eficientes de dos mercados de diferente tamaño disminuirá a medida que los mercados aumentan en proporción.

Por el contrario, el papel estimulante de los competidores extranjeros ante las empresas domésticas suele ser menos efectivo, debido a que su éxito es más distante y a menudo es atribuido a ventajas desleales, argumento que no vale ante competidores domésticos.

3. Una fuerte rivalidad local no solo aviva ventajas competitivas en el mercado doméstico sino que también presiona a los competidores locales para salir al exterior con objeto de crecer. Particularmente cuando hay economías de escala, los competidores locales se fuerzan mutuamente a salir al exterior en búsqueda de una mayor eficiencia y rentabilidad. Fortalecidas por la competencia interna, las empresas locales más competitivas están equipadas para triunfar en el exterior.

Por el contrario, en situaciones de escasa rivalidad interna las organizaciones son más proclives a basarse exclusivamente en el mercado interno. Será poco común que una empresa pueda medirse con rivales extranjeros si previamente no se ha enfrentado a una importante competencia en el mercado interior.

4. La rivalidad interna no solo crea presiones para innovar, sino para innovar de maneras que mejoran las ventajas competitivas de las empresas de la ubicación. La presencia de rivales domésticos anula las ventajas derivadas del simple hecho de asentarse en la ubicación, tales como el coste de los factores, su disponibilidad o acceso preferente, la existencia de importantes proveedores locales, y la ausencia de costes de importación que deben ser soportados por empresas foráneas. Si existen rivales internos ninguno obtiene ventaja simplemente por existir unos bajos costes laborales o financieros en la ubicación.

Este hecho obliga a las empresas de una ubicación a buscar fuentes sostenibles de ventaja competitiva de orden superior, mediante el avance tecnológico, el logro de economías de escala y aprendizaje, la creación de sus propias redes internacionales de comercialización o el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la ubicación de forma más eficiente que sus rivales más próximos. Es decir, una intensa rivalidad doméstica ayuda a romper con la actitud de dependencia de ventajas comparativas en factores productivos básicos porque los competidores locales también las disfrutan.

5. El proceso de rivalidad doméstica también crea ventajas para todo el sector de la ubicación en su conjunto que son externas a cualquier empresa en particular. Los competidores internos intentan estrategias alternativas y crean un abanico de productos y servicios que cubren muchos segmentos, lo que potencia la innovación y levanta barreras a la entrada de competidores externos, haciendo así más sostenible la ventaja de la ubicación en el sector.

Las buenas ideas son imitadas y mejoradas por los competidores locales, elevando la tasa general de innovación en el sector. El fondo de conocimientos y capacidades aumenta en la ubicación a medida que sus empresas se imitan y que los recursos humanos se mueven de unas a otras. Debido a que ninguna organización puede guardarse todo el conocimiento y capacidades para sí misma, todas las empresas de la ubicación se benefician de una innovación más rápida. Las ideas se difunden a más velocidad dentro de una ubicación que entre distintas ubicaciones, dado que es difícil para las empresas foráneas introducirse en tal proceso. Aunque las empresas individuales no pueden mantener la propiedad de las innovaciones durante mucho tiempo, todo el conjunto sectorial de la ubicación progresa más rápidamente que los rivales extranjeros, lo que apoya la rentabilidad de muchas de las empresas de la ubicación.

6. La rivalidad doméstica también puede ayudar a paliar o evitar algunas desventajas. La existencia de un número de competidores internos actúa como mecanismo de vigilancia y defensa contra formas de intervención institucional, tales como subvenciones preferentes, demanda interna garantizada u otras formas de favoritismo hacia una empresa local en particular, que reprimen la innovación, condicionan la competencia y restan dinamismo.

La presencia de competidores internos no sólo puede garantizar la transparencia de los apoyos oficiales, sino que puede canalizarlos hacia formas constructivas que benefician a todo el sector, tales como la apertura de mercados extranjeros –oficinas turísticas nacionales en mercados extranjeros- o inversiones en la creación de factores especializados.

En resumen, un grupo de rivales internos de entidad supone un entorno fértil para la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva que es difícil de reproducir a través de la competencia con rivales foráneos. Paralelamente a los determinantes anteriores, para que haya posibilidades de éxito competitivo las ventajas derivadas de una activa competencia doméstica deberán ser reforzadas o complementadas por ventajas en las condiciones de los factores, por la existencia de clientes sofisticados y por la existencia de proveedores internos de éxito internacional.

LOS SERVICIOS.

El reconocimiento de las ocupaciones en empresas del sector servicios varía entre ubicaciones. En países como Suiza, Gran Bretaña o Estados Unidos los puestos de trabajo en banca o en empresas de consultoría conllevan un fuerte prestigio y atraen a los trabajadores más cualificados, lo que constituye una fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, una intensa competencia interna supone un entorno en el que pueden crecer empresas de servicios de entidad internacional. La rivalidad en muchos segmentos sectoriales de servicios supone un especial cuidado de los detalles, una continua introducción de nuevos y mejores servicios y una fuerte responsabilidad frente a los clientes. En definitiva, hace que las empresas se sensibilicen para lograr lo que Reichheld y Sasser²⁴¹ denominan “ausencia de deserciones”, es decir, hace a las empresas más conscientes de cuánto cuesta realmente perder un cliente y las moviliza para hacer lo posible por conservar a todos aquellos a los que pueda servir provechosamente. La falta de competencia interna puede suponer un descuido de la mejora de estos aspectos y, por tanto, que los servicios de una ubicación difícilmente tengan éxito en el extranjero.

Los sectores de servicios tienden a crecer a partir de pequeñas y medianas empresas de nueva creación, por lo que las ubicaciones alcanzarán ventaja en los servicios si la creación de una nueva empresa resulta fácil y si igualmente resulta fácil la disposición de financiación para su posterior desarrollo.

Finalmente, observar que el gran número de pequeñas y fragmentadas empresas que configuran el sector servicios tienden a ser especialmente afectadas por abundantes regulaciones gubernamentales. Si tales reglamentaciones entorpecen aspectos como la creación de nuevos servicios, la competencia extranjera o la rivalidad interior, disminuirán o desaparecerán las posibilidades de que las empresas del sector que se trate alcancen ventajas competitivas internacionales.

4.6. DINAMICA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA UBICACION.

Los cuatro determinantes de la ventaja competitiva miden el extremo hasta el que el entorno inmediato ofrecido por la ubicación es fértil para competir en un sector determinado. Sin embargo, como afirma Porter²⁴², los determinantes individuales que definen el entorno constituido por la ubicación son mutuamente dependientes, porque el efecto de uno a menudo depende del estado del resto, es decir, más que de forma individual operan interdependientemente, y sus interacciones dan lugar a una dinámica compleja, creando un entorno difícil de replicar por los competidores externos. De hecho, para que el “diamante” influya positivamente en la ventaja competitiva normalmente exige que estén presentes los cuatro determinantes²⁴³.

²⁴¹ Reichheld y Sasser, 1991, pp.89 y ss.

²⁴² La descripción minuciosa de las diferentes interacciones y sus consecuencias es tratada por Porter (1990b) en el Capítulo 4.

²⁴³ Aunque hay notables excepciones. Por ejemplo, las empresas japonesas han dominado el mercado mundial de las máquinas de escribir, a pesar de que su demanda interna fuera insignificante.

Sin embargo, no siempre son necesarias ventajas en todos los determinantes del diamante para alcanzar ventaja competitiva. Por ejemplo, en sectores intensivos en factores básicos o generalizados o en segmentos de sectores más avanzados intensivos en baja o estandarizada tecnología. En los primeros, el coste de los factores suele ser decisivo, y en los segundos una tecnología fácilmente disponible puede ser suficiente y las ventajas derivadas de la demanda interna innecesarias, porque los modelos y características de los productos están bien establecidos y son

fáciles de imitar. Lo que si es cierto es que cuando una ubicación tiene desventaja en un determinante su éxito normalmente refleja ventajas inusuales en el resto y alguna manera de compensar la desventaja.

En cualquier caso, los determinantes de la ventaja competitiva se refuerzan mutuamente y, mientras tal refuerzo evoluciona en el tiempo, las causas y efectos de los determinantes considerados individualmente se difuminan. En realidad, cada determinante puede afectar a los demás, aunque algunas interacciones son más importantes y fuertes que otras. Por ejemplo, la competencia interna o la concentración geográfica tienen un poder superior para transformar los determinantes del diamante en un sistema. La rivalidad doméstica promueve la mejora del diamante de la ubicación en su conjunto, y la concentración geográfica eleva y magnifica las interacciones de los determinantes dentro de ella.

En este último sentido, una característica general de las empresas que operan en sectores de éxito es su tendencia a ubicarse en pequeñas regiones o ciudades particulares. La ciudad o región se convierte en un entorno único para competir en un sector, puesto que la influencia de los determinantes individuales y sus interacciones se ven reforzadas por una estrecha proximidad geográfica. Tal proximidad supone una concentración de rivales y, normalmente, de clientes y proveedores, que promueve eficiencias y especialización, acelera la difusión de la innovación, facilita la inversión en nuevas capacidades, y anima el desarrollo de sectores relacionados.

Los rivales cercanos tienden a ser competidores celosos y emocionales. Las universidades situadas cerca de un grupo de competidores tienen más posibilidades de observar el sector, percibir su importancia, y responder en consecuencia. Por su parte, los competidores serán más proclives a apoyar y financiar las actividades de las universidades locales. Los proveedores ubicados en las cercanías están mejor posicionados para un intercambio regular y para cooperar con los esfuerzos en investigación y desarrollo del sector. Clientes sofisticados cercanos ofrecen las mejores posibilidades de proporcionar información sobre necesidades emergentes, y exigen extraordinarios niveles de calidad y servicio.

Una consecuencia importante del sistema de determinantes es que los sectores en que una ubicación es competitiva están conectados en *clusters* conformados por las empresas que los componen, relacionadas entre ellas por una variedad de enlaces, y la intensidad de dicha relación determina el extremo hasta el que la ubicación conduce al éxito internacional. Como ejemplos, la creación de "factores avanzados" tales como tecnología, sofisticados conocimientos de los empleados o infraestructura se ve facilitada por enlaces verticales (cliente/proveedor) y horizontales (productos complementarios) entre sectores de éxito; las condiciones de la demanda creadas por empresas de éxito en un sector animan el desarrollo y la mejora de sectores proveedores; y la entrada de empresas exitosas desde sectores relacionados contribuye a fortalecer la rivalidad. En definitiva, las razones del agrupamiento en clusters nace directamente de los determinantes de la ventaja de la ubicación y son una manifestación de su carácter sistémico.

El proceso de agrupamiento en clusters, y el intercambio entre sectores del cluster, también trabaja mejor cuando los sectores implicados están concentrados geográficamente. La proximidad conduce a una temprana detección de desequilibrios, necesidades, o restricciones dentro del cluster para ser redireccionadas o explotadas. La proximidad, pues, conjuga las influencias individuales del diamante en un verdadero sistema.

CREACION DE FACTORES PRODUCTIVOS

Las inversiones en factores generalizados, como la infraestructura de transporte o la educativa, son realizadas en todos los países, normalmente como resultado natural de las políticas públicas a distintos niveles de gobierno. Lo que varía entre ubicaciones es la tasa de inversión, en función del nivel de logro deseado, y la eficiencia con que son administrados los organismos responsables.

Sin embargo, lo que es verdaderamente importante para la ventaja competitiva es la existencia de mecanismos particularmente efectivos para crear y mejorar factores especializados. En este sentido, el resto de determinantes de la ventaja competitiva de la ubicación desempeñan un importante, si no decisivo, papel.

En lo que se refiere a las condiciones de la demanda, una particularmente exigente o sofisticada, o un nivel desproporcionado de demanda de un bien o servicio, tiende a canalizar inversiones públicas y privadas hacia la creación de factores relacionados con la producción de tal bien o servicio, con objeto de que puedan colaborar en la satisfacción de unas necesidades locales apremiantes. Además, una demanda local elevada o exigente aumenta la posibilidad de un consenso político para realizar inversiones en la creación de factores, y también dirige la atención de individuos y empresas hacia la necesidad de realizar inversiones privadas.

Respecto a los sectores relacionados, estos poseen o estimulan sus propios mecanismos para la creación y mejora de factores especializados, algunos de los cuales son frecuentemente transferibles. La existencia de un cluster de varios sectores que hacen uso de materias primas, conocimientos, capacidades e infraestructuras comunes también estimula la inversión en mecanismos creadores de factores relevantes. Crece la infraestructura especializada y se generan derramas que elevan la cantidad y calidad de los factores.

En ocasiones surgen sectores completamente nuevos para proveer a tales clusters de recursos especializados. El fondo de mano de obra especializada, conocimientos, centros de investigación, e infraestructura especializada resultante beneficia a todo el conjunto de sectores.

En cuanto a la rivalidad interna, un conjunto de rivales locales en fuerte competencia estimula el rápido desarrollo de mano de obra cualificada, de tecnologías relacionadas, y de infraestructura especializada porque las empresas invierten en la creación de tales factores, individualmente o a través de asociaciones sectoriales, ante la presión para no quedar rezagadas.

Igualmente importante es el hecho de que un grupo de rivales internos fomente la creación de programas especiales en escuelas y universidades locales, centros de formación profesional, publicaciones especializadas sobre aspectos sectoriales, y otros tipos de inversión en factores productivos.

Los rivales locales también estimulan a los individuos en busca de trabajo para que mejoren su cualificación. La creación de factores será especialmente rápida en aquellos sectores considerados prestigiosos o de prioridad local, debido a que la atención de los individuos, instituciones, y organismos gubernamentales se ve fuertemente atraída.

La rivalidad doméstica no solo indica la importancia y potencial de un sector, haciendo que individuos e instituciones se fijen en él, sino que también reduce el riesgo de invertir en la creación de factores especializados. La existencia de un conjunto de competidores significa una fuente de empleo.

INFLUENCIAS SOBRE LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA

Las condiciones de la demanda local de un sector reflejan muchos atributos locales, tales como población, clima, normas sociales, etc. Sin embargo, el resto de determinantes también juega un importante papel.

Los mecanismos de creación y mejora de factores ejercen una importante influencia sobre la internalización de la demanda. Una ubicación con sofisticados mecanismos de creación de factores en conexión con un sector particular atrae firmas y estudiosos extranjeros para observar y aprender.

La presencia local de sectores relacionados de éxito también puede aumentar la demanda internacional de bienes o servicios de un sector determinado, por ejemplo, a través de la transferibilidad de la reputación –caso de la industria suiza del reloj, que ha fomentado la demanda de otros productos de precisión-, o de aumentar la demanda de bienes complementarios.

La fuerte rivalidad interna desempeña un papel definitivo en el estímulo y creación de demanda local a través de esfuerzos en marketing y en innovación de productos. Así, los competidores locales invierten en marketing motivados por un fuerte compromiso y atención al mercado interno; luchan vía precios para mantener o aumentar su cuota de mercado; y sus productos aparecen primero en el mercado local y la disponibilidad de una amplia gama es mayor. Pero la existencia de competidores locales no solo expande la demanda, sino que su saturación ocurre antes y conduce a la realización de agresivos esfuerzos de internacionalización.

Una activa rivalidad doméstica también mejora la calidad de la demanda, en el sentido de que la presencia de competidores locales agresivos trabaja en la dirección de educar a los compradores locales, les hace más sofisticados y exigentes porque esperan que se les preste una atención superior.

Finalmente, una rigurosa rivalidad interna también puede estimular la demanda exterior. Un grupo de competidores locales construye una imagen de marca de la ubicación en el sector que es observada por los clientes foráneos, los cuales la tendrán en cuenta cuando evalúen sus proveedores potenciales. Además, el riesgo de aprovisionamiento percibido se ve mitigado por la disponibilidad de proveedores alternativos.

DESARROLLO DE SECTORES RELACIONADOS

La presencia, amplitud y éxito internacional de los sectores relacionados de una ubicación también se ve influenciada por el resto de determinantes. Por ejemplo, como se ha visto, los mecanismos de creación de factores –formación, capacitación, tecnología, etc.- de un sector proveen una serie de recursos productivos especializados que pueden ser aprovechados por sectores relacionados en su propio beneficio. También, tamaño y grado de especialización de los sectores relacionados se ven impulsados por el tamaño y tasa de crecimiento de la demanda local, puesto que cuando ésta es significativa emergen más y más especializados proveedores para satisfacer sus necesidades, sustituir las importaciones, y ganar cuota de mercado a base de operar más eficientemente.

Sin embargo, de nuevo, la influencia más poderosa en el desarrollo de sectores proveedores y relacionados es ejercida por una agresiva rivalidad doméstica. Así, un grupo de firmas locales de éxito internacional canaliza los competidores internacionales hacia los sectores proveedores locales, forzando su desarrollo, es decir, bajo la presión resultante de una agresiva competencia entre sus clientes los proveedores deben innovar y mejorar o ser sustituidos.

Otros aspectos de influencia de una fuerte rivalidad interna sobre sectores proveedores pueden ser: la proximidad local, que facilita el intercambio y la colaboración en investigación y desarrollo; que los sectores proveedores sean capaces de seguir a sus clientes al exterior, acelerando así su propia internacionalización; la reducción del poder negociador de los clientes; o el hecho de que la existencia de un número de clientes locales, cada uno con ciertas diferencias en sus necesidades, amplíe las capacidades técnicas y las inversiones en innovación de los proveedores.

INFLUENCIAS SOBRE LA RIVALIDAD DOMESTICA

Una primera influencia sobre la rivalidad interna es el papel de los mecanismos creadores de factores especializados en generar la entrada de nuevos competidores en el sector. En este sentido, existen innumerables ejemplos de instituciones académicas de renombre mundial en las que se han formado generaciones de empresarios que posteriormente han realizado su actividad en sectores determinados.

En segundo lugar, las condiciones de la demanda interna influyen sobre la rivalidad doméstica cuando clientes internos exigentes buscan múltiples fuentes de aprovisionamiento y animan la entrada de nuevos proveedores. Asimismo, clientes internos altamente sofisticados pueden decidir entrar en el sector, particularmente cuando cuentan con los recursos necesarios y contemplan la ampliación de sus actividades hacia atrás como un movimiento de importancia estratégica. Por otra parte, los clientes que ingresan en el sector pueden aportar una profunda comprensión de las necesidades de los compradores, así como un bagaje de experiencia que mejore las expectativas para la ventaja competitiva en el sector. La respuesta de otros competidores a su entrada mejorará, aún más, las perspectivas de todo el sector.

Los nuevos ingresos en un sector también se verán animados, directa o indirectamente, por empresas bien posicionadas en sectores relacionados. Las entradas por ampliación hacia delante promueven una estructura sectorial doméstica proclive a la inversión y la innovación.

Los proveedores, particularmente los que tienen éxito a escala internacional, suelen entrar en los sectores clientes. Los nuevos competidores provenientes de sectores proveedores suelen traer

con ellos competencias y recursos que pueden rediseñar la rivalidad en el nuevo sector, ampliando las bases de la ventaja competitiva. Pueden compartir marcas, canales de distribución y conocimientos tecnológicos, y pueden traer consigo nuevas formas de comunicación.

Los nuevos entrantes por ampliación de sus operaciones hacia delante suelen mostrar un alto grado de compromiso con el nuevo sector, al que consideran estratégico porque está relacionado con la base de su negocio, y su imagen de marca puede estar en juego. Por otra parte, el horizonte temporal de sus decisiones se ve ampliado, y el logro de beneficios a corto plazo ve disminuida su importancia.

4.7. REQUISITOS PARA EL ANALISIS DE UBICACIONES.

Para entender la competitividad en cualquier industria, los análisis tradicionales de los factores macroeconómicos se muestran insuficientes. Se han de buscar las bases de la competitividad en toda una serie de factores microeconómicos y socioeconómicos que configuran a nivel local las condiciones óptimas para la generación de competitividad en una determinada industria²⁴⁴.

Esta reflexión tiene especial trascendencia para el estudio de la competitividad en el sector turístico, donde una industria con una demanda de carácter internacional crea su ventaja competitiva en un nivel local. En el caso concreto de este sector, la verdadera competencia se encuentra en segmentos sectoriales estratégicamente distintos (alta montaña, sol y playa, cultural, etc.), entendidos como aquellos segmentos de producto turístico que compiten por los mismos consumidores, canales de distribución o por las mismas fuentes de ventaja competitiva.

Según Porter²⁴⁵, el estudio de los determinantes de la ventaja competitiva derivada de la ubicación, para ser significativo, debe cumplir una serie de condiciones:

Primera. La unidad básica de un análisis de este tipo debe ser el sector exactamente definido o el segmento sectorial claramente identificable dentro de su sector. Las ventajas que para la empresa se derivan de la ubicación se concentran cada vez más en determinados sectores, e incluso en segmentos sectoriales, que reflejan sus específicas y diferentes fuentes de ventaja competitiva. Dentro de los límites de los datos disponibles se debe buscar la definición sectorial menos general.

Segunda. Seleccionar la ubicación en que el sector objeto de estudio detenta éxito internacional, definiendo el éxito internacional de una ubicación en un segmento sectorial como el tener ventaja competitiva respecto a los mejores competidores de cualquier parte del mundo.

Debido a la existencia de medidas de protección, subvenciones, diferentes normativas contables y la práctica inveterada del comercio fronterizo con los países vecinos, muchas medidas potenciales de la ventaja competitiva pueden resultar engañosas. Ni la rentabilidad en el mercado interior, ni el tamaño del sector o de la empresa líder, ni la existencia de alguna exportación son indicadores fiables de la ventaja competitiva. Medir estadísticamente la presencia de auténtica ventaja competitiva es todo un reto.

Se debe elegir como mejores medidas de ventaja competitiva internacional bien: (1) la presencia de exportaciones sustanciales y sostenidas a un buen número de otros países y/o (2) las inversiones significativas fuera de las propias fronteras basadas en técnicas y activos creados en el país de origen.

Es necesario precisar que en el caso del sector turístico la verdadera competencia no es tanto entre naciones como entre las empresas con actividades turísticas que forman parte de redes

²⁴⁴ Véase el estudio "Reforçament de l'Avantatge Competitiu del Sector Turístic a Catalunya" (1992), realizado, a iniciativa del Departament de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat, por la firma de consultoria estratègica internacional Monitor Company, fundada por el profesor Michael E. Porter.

²⁴⁵ Porter, 1990b, pp.24 y ss.

locales, de infraestructura, personal de servicios, recursos naturales e históricos, e industrias relacionadas que conforman conjuntamente la experiencia de las vacaciones.

Se considera que las condiciones que determinan la competitividad de un servicio turístico se encuentran mayoritariamente en un ámbito geográfico local, conformado por la relación entre empresas y servicios, las infraestructuras de comunicación, aeropuertos, actividades complementarias, escuelas de formación del personal y muchas otras (cluster).

La identificación de estos “clusters” será un paso necesario, no sólo para analizar las fuentes de ventaja competitiva donde surgen, sino también para hacer las recomendaciones más concretas. La dimensión física del “cluster” se define de acuerdo con los siguientes criterios:

- * Geográficos, en función de las conexiones por carretera, ferrocarril, etc.
- * Relaciones comerciales, entendidas como la distancia que permite a una empresa de actividades de soporte o relacionadas servir adecuadamente a sus clientes.
- * Tipología de estrategia muy diferenciada, con características de oferta y demanda muy distintas.

El proceso de identificación de “clusters” es multidimensional e iterativo, siempre pueden ser redimensionados en todos o algún aspecto para facilitar el último objetivo, que es dar una dimensión que facilite el análisis de las condiciones que favorecen la creación de competitividad. Así, existirán determinantes que ejerzan su influencia desde un nivel provincial o regional mientras que otros lo harán a nivel país.

Tercera. Estudiar el mismo sector o segmento sectorial desde la perspectiva de más de una ubicación en casos en que el sector sea una fuente importante de exportaciones en cada una de ellas y en que las empresas asentadas en cada ubicación hayan alcanzado éxito internacional.

Al centrar el estudio en unas ubicaciones cuyas circunstancias son notablemente distintas, se puede confiar en aislar las fuerzas fundamentales que sostienen la ventaja competitiva de la ubicación, separando así las meramente idiosincrásicas.

Cuarta. Darse cuenta de que las tradicionales fronteras entre los diversos campos son restrictivas. Hay que rebasar los límites de las disciplinas establecidas y examinar más variables a fin de comprender cómo funcionan los sistemas complejos y evolutivos.

V EL ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA
(pág. 95)

VARIABLES DEL ANALISIS INTERNO

(pág. 96)

DIAGNOSTICO ECONOMICO FINANCIERO

- * BALANCE DE SITUACION.
 - Liquidez.
 - Endeudamiento.
 - Rotación de activos.
 - Plazos de cobro y pago.
- * CUENTA DE EXPLOTACION.
 - Gastos y beneficios.
 - Análisis de ventas.
 - Márgenes.
 - Punto de equilibrio.
- * RENTABILIDAD.
 - Análisis de rentabilidad.
 - Apalancamiento financiero.
 - Autofinanciación.

DIAGNOSTICO FUNCIONAL

- * IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES DE VALOR.
 - Apoyo.
 - + Infraestructura.
 - + Recursos humanos.
 - + Desarrollo tecnológico.
 - + Abastecimiento.
 - Primarias.
 - + Logística interna.
 - + Operaciones.
 - + Logística externa.
 - + Márketing y ventas.
 - + Servicio posventa.
 - Enlaces.
- * VENTAJA COMPETITIVA.
 - Estrategia genérica.
 - Directrices.
 - Coste.
 - Contenido tecnológico.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

- * SOPORTE ESTRATEGICO FUNDAMENTAL.
 - Tamaño.
 - Estructura jurídica.
 - Antigüedad.
 - Localización.
 - Campo de actividad.
 - Diseño organizativo.
 - + Especialización de puestos.
 - + Grado de estandarización.
 - + Formación.
 - + Agrupación y tamaño de unidades.
 - + Planificación y control.
 - + Dispositivos de enlace.
 - + Grado de descentralización.
- * ESTILO DE DIRECCION.
 - Variables explicativas del estilo de dirección.
 - + Enlace.
 - + Líder.
 - + Informador.
 - + Empresario.
 - + Gestor de anomalías.
 - + Negociador.
 - + Asignador de recursos.

5.1. GENERALIDADES.

El profesor Bueno Campos²⁴⁶ define el diagnóstico interno de la empresa como “el proceso de análisis que permite conocer los recursos principales, los conocimientos de que dispone, la situación económico-financiera en que se encuentra y las habilidades y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva. También se le conoce como el estudio que determina los recursos y capacidades (competencias) y las limitaciones para lograr sus objetivos”.

Según el autor, este diagnóstico implica el estudio de tres partes básicas, interrelacionadas, que son las siguientes:

- Diagnóstico económico-financiero. Consistente en el de la estructura y situación económico-financiera de la empresa.

- Diagnóstico funcional. Consistente en el del funcionamiento y relevancia estratégica de las actividades u operaciones básicas de la empresa, tales como comercialización, aprovisionamiento, producción, administración, investigación y desarrollo, etc.

- Diagnóstico estratégico. Consistente en la descripción del perfil competitivo o competencias básicas de la empresa en relación con sus competidores.

La comparación de los diagnósticos internos de los competidores pone de manifiesto las diferencias de posición que determinan ventajas competitivas de unos sobre otros. Precisamente, dicha comparación constituye el núcleo central del “Benchmarking”, calificado por Grant²⁴⁷ como una importante herramienta para valorar y recapacitar sobre las capacidades organizacionales en el desarrollo de actividades o funciones que necesitan mejorar, a través de comparaciones detalladas con empresas que son líderes mundiales (“best-in-class”) en cada una de esas actividades o funciones. Por su parte, Bogan y English²⁴⁸ afirman que el benchmarking ha emergido como una herramienta fundamental para ayudar a los directivos a evaluar mejor las características, funcionalidad, beneficios, papeles y costes de la tecnología.

Kaiser Associates²⁴⁹ entiende que “un proceso riguroso de benchmarking permitirá asegurar una posición competitiva superior a la de la competencia con respecto a los factores clave de éxito”. La misma consultoría propone siete pasos para un buen análisis de benchmarking:

- 1) Determinar las áreas que van a ser sometidas a benchmarking.
- 2) Identificar los factores y variables clave.
- 3) Seleccionar las empresas best-in-class en el aspecto que se va someter a benchmarking –aquellas empresas que realizan esa función al más bajo coste, de forma diferenciada, con el más alto grado de satisfacción al cliente, etc.-.
- 4) Medir los resultados de las empresas best-in-class para cada variable sometida a benchmarking.

²⁴⁶ Bueno Campos, 1996, pp.240 y ss.

²⁴⁷ Grant, 1995, p. 133.

²⁴⁸ Bogan y English, 1994, p.171.

²⁴⁹ Kaiser Associates, 1994, p.24 y ss.

- 5) Medir los propios resultados para cada variable y determinar la diferencia con respecto a las best-in-class.
- 6) Definir los programas y acciones que permitan alcanzar y superar a la competencia.
- 7) Implantar estos programas estableciendo objetivos de mejora y plazos concretos, y desarrollando un sistema de seguimiento para revisar y actualizar el análisis a lo largo del tiempo.

Por otra parte, a la hora de ofrecer recomendaciones, también serán tenidas en cuenta las siguientes cuestiones, relacionadas por Ogilvie²⁵⁰, para que las diferencias encontradas en la evaluación comparativa tengan verdadero valor estratégico:

- a) La respuesta adecuada a un análisis concreto de diferencias comparativas depende más de la importancia estratégica de la actividad o proceso comparado que de la magnitud de la diferencia encontrada.
- b) Las actividades objeto de comparación deben responder a la misma definición para que las diferencias puedan ser calibradas con exactitud.
- c) La dimensión temporal es clave para valorar e interpretar ritmo y magnitud de las diferencias.
- d) Comprender los límites del rendimiento teórico de una actividad respecto al óptimo del sector es crítico para el análisis de las diferencias comparativas. La identificación de un límite permitirá a quien toma las decisiones evaluar el potencial para superar a la competencia. La valoración del grado de madurez de una actividad tiene una influencia definitiva sobre la determinación de los objetivos de mejora.
- e) Las evaluaciones comparativas que son de naturaleza verdaderamente estratégica siempre tienen en cuenta el efecto de futuros cambios sobre el cliente. Los clientes no siempre dan valor a lo que a la empresa le parece una mejora.
- f) Las comparaciones de actividades individuales se afectan unas a otras. Comprender el papel de una medición determinada en el conjunto de resultados de una organización es un requisito indispensable en la toma de decisiones.

5.2. DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO.

En un ilustrativo estudio sobre la utilidad de la información obtenida por los sistemas contables tradicionales para llevar a cabo el análisis estratégico interno de la empresa a través del análisis de la cadena de valor, los profesores Michael Hergert y Deigan Morris²⁵¹ observan que la clasificación resultante de identificar, aislar y diferenciar actividades y subactividades de valor estratégicamente relevantes por su potencial para la reducción de costes o para la diferenciación, no suele coincidir con las usadas con propósitos contables.

En otras palabras, el análisis estratégico interno a través de la cadena de valor es un método para descomponer la empresa en actividades y subactividades estratégicamente críticas por su impacto en el comportamiento del coste y en la diferenciación, y no se basa en los criterios contables convencionales. La información interna requerida para el análisis funcional es diferente de la requerida para otros propósitos como la satisfacción de imperativos legales, el cumplimiento de obligaciones fiscales, rentabilidad, endeudamiento, etc.

²⁵⁰ Ogilvie, 1994, pp.64-66.

²⁵¹ Hergert, M. y Morris, D. (1989): "Accounting Data for value chain analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, nº 2.

Así, los mencionados autores enumeran los siguientes obstáculos, en muchos casos insalvables, que surgen cuando se pretende utilizar información obtenida del sistema contable para sustentar todo el análisis estratégico interno:

1º Es muy improbable que las empresas multiproducto estén organizadas en torno a unidades estratégicas de negocio y, consecuentemente, el sistema contable no las reconoce como dimensiones individuales para la acumulación de datos.

2º No existe una clara correspondencia entre las actividades críticas, tal y como se definen en la cadena de valor, y los conceptos de acumulación de costes tal y como son definidos por los sistemas contables.

3º Si el producto o servicio final no es el principal responsable de la creación del valor para el comprador, entonces la contabilidad de costes por producto es de muy poca utilidad.

4º Los sistemas contables tradicionales asumen la independencia de distintas subunidades y raramente contemplan información sobre los enlaces que permiten coordinar y optimizar diferentes actividades de valor.

5º Los sistemas contables no recogen información sobre las directrices de coste o de diferenciación (aprendizaje, ubicación, políticas discrecionales, etc.).

Sin embargo, a pesar de lo anteriormente expuesto, y sin perjuicio de que podamos recurrir a otras fuentes diferentes a la contable, como los mismos autores reconocen²⁵², para completar los diagnósticos funcional y estratégico Bueno Campos²⁵³ subraya la necesidad de realizar un diagnóstico económico-financiero, consistente en “analizar la estructura económica y situación financiera de la empresa a través del examen de las cuentas anuales”.

En este sentido, el profesor Amat i Salas²⁵⁴ también entiende que uno de los aspectos en que se centra el análisis interno de la empresa es el diagnóstico económico-financiero de la explotación, puesto que las actividades que se desarrollan en cualquier área de responsabilidad o departamento de la empresa tienen su reflejo en los estados económico-financieros de ésta, siendo el elemento de referencia para saber si los niveles logrados por una organización en cada uno de aquellos es adecuado o no, para la consideración de su evolución histórica, o bien para la comparación con los niveles logrados por otras empresas del mismo sector.

Así, el citado autor, a quien seguimos en los siguientes epígrafes, establece que la comprensión de la situación financiera y de los resultados económicos de la empresa requiere, fundamentalmente:

- un análisis del balance de situación,
- un análisis de la cuenta de explotación,
- un análisis de rentabilidad, y
- un análisis del fondo de maniobra²⁵⁵.

5.2.1. EL BALANCE DE SITUACION.

²⁵² (Para realizar el análisis estratégico interno) “dado que una gran parte de la información necesaria será inexistente o inapropiada, se deberá conducir extensivos cuestionarios tanto para interpretar los datos disponibles como para suplir las carencias de información” (Hergert y Morris, 1989, p.186).

²⁵³ Bueno Campos, 1996, p.240.

²⁵⁴ Amat, 1996.

²⁵⁵ El propio Amat (1998, p.222) apunta que en determinadas empresas del sector servicios, por carecer de stocks, no se suele utilizar este último análisis. Así, dado que en el segmento sectorial que nos ocupa no existe stock de producto en curso y las existencias se reducen básicamente a productos alimenticios perecederos y al almacenamiento de algunos productos acabados (material deportivo), y constituyen, como se verá en el capítulo octavo, una partida de peso prácticamente inapreciable en el activo, entendemos pertinente obviar dicho análisis.

El balance de situación es un estado contable que refleja la situación de los diferentes grupos patrimoniales de la empresa, tanto de Activo –Fijo y Circulante (existencias, realizable y disponible)-, como de Pasivo –No exigible (recursos propios) y Exigible (a corto y a largo plazo)-, en un momento determinado. Su análisis permite evaluar la situación de liquidez, el endeudamiento, la independencia financiera, la garantía frente a terceros, la capitalización, la gestión de los activos y el equilibrio financiero.

Respecto al balance de situación, como el citado autor, entendemos pertinente el cálculo y análisis de los siguientes aspectos, agrupados en cinco conceptos principales:

1º) Porcentajes que representan las diferentes masas patrimoniales:

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
FIJO	NO EXIGIBLE
CIRCULANTE	EXIGIBLE A LARGO
Existencias	EXIGIBLE A CORTO
Realizable	
Disponible	

2º) Situación de liquidez. Los ratios a considerar permiten diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder afrontar sus pagos, además de confeccionar el presupuesto de caja. Son los siguientes:

a) Ratio de liquidez o relación entre el activo circulante y el pasivo exigible a corto plazo. Información necesaria para detectar problemas de liquidez y determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos. Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor de este ratio, en principio, debe oscilar entre 1'5 y 2.

b) Ratio de tesorería o relación entre la suma del activo realizable más el disponible y el pasivo exigible a corto plazo. Información necesaria para matizar la anterior, sobre todo en casos de un elevado valor de las existencias o/y si estas son difíciles de liquidar. Para garantizar que la organización cuenta con los activos líquidos suficientes para atender los pagos, este ratio ha de ser de 1, aproximadamente.

c) Ratio de disponibilidad o relación entre el activo circulante disponible y el pasivo exigible a corto plazo. Permite detectar la existencia de disponibles ociosos. Como valor medio óptimo se suele indicar para este ratio el de 0'3, aproximadamente.

d) Ratio de fondo de maniobra o relación entre el fondo de maniobra (activos circulantes menos deudas a corto plazo) y el exigible a corto plazo. Informa sobre la capacidad del fondo de maniobra para ofrecer la seguridad de que se podrán atender las deudas a corto plazo. El valor adecuado, en general y dependiendo del tipo de sector, de este ratio oscila entre 0'5 y 1, para conseguir que el fondo de maniobra sea suficiente para ofrecer seguridad de que se podrán atender las deudas a corto plazo.

En cualquier caso, los diferentes aspectos de la liquidez dependen de la velocidad con que las organizaciones cobran y pagan. Así, en sectores en los que se cobra muy rápido y se paga muy tarde es posible trabajar sin problemas teniendo un fondo de maniobra negativo.

3º) Endeudamiento. Los ratios de endeudamiento permiten diagnosticar la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta que punto es obtenido el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento. Destacamos los siguientes:

a) Ratio de endeudamiento o relación entre el total de las deudas y el total del pasivo. Permite detectar el grado de capitalización o autonomía financiera frente a terceros. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0'4 y 0'6.

b) Ratio de calidad de la deuda o relación entre el pasivo exigible a corto plazo y el total de las deudas. Posibilita la determinación del grado en que la deuda adquirida por las empresa lo ha sido en condiciones ventajosas.

c) Ratio de capacidad de reembolso de los préstamos o relación entre el beneficio neto más las amortizaciones y el total de los préstamos recibidos. Información necesaria para calibrar la capacidad de reembolso de las deudas en función del flujo de caja que genera la empresa.

d) Ratio de gastos financieros. Ratio que, si bien requieren datos de la cuenta de explotación, permite comprobar si la empresa puede soportar el endeudamiento adquirido. Analiza la relación entre los gastos financieros y la cifra de ventas. En general, cuando este ratio es menor de 0'04 los gastos financieros no son excesivos en relación a la cifra de ventas.

e) Ratio de cobertura. Es otro ratio destinado a comprobar si la empresa puede soportar el endeudamiento adquirido. Describe la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y los gastos financieros.

4º) Rotación de activos. Estos ratios permiten estudiar el rendimiento que es obtenido del activo, a través de las relaciones entre las ventas (coste de ventas para la rotación de stocks) y los distintos grupos patrimoniales de activo, es decir, la necesidad de inversión en activos para la venta:

a) Rotación del activo fijo.

b) Rotación del activo circulante.

c) Rotación de stocks.

5º) Plazos de cobro y pago. Los ratios incluidos en este apartado sirven para analizar la política de cobro a clientes y pago a proveedores, respectivamente.

a) Ratio de plazo de cobro. Indica el número medio de días que transcurren hasta el cobro a clientes. Se obtiene de la relación entre la suma del saldo de clientes, efectos a cobrar y efectos descontados pendientes de vencer, y las ventas anuales, multiplicada por 365.

b) Ratio de plazo de pago. Indica el número medio de días que transcurren hasta el pago a proveedores. Se obtiene de la relación entre el saldo de la cuenta de proveedores y las compras anuales, multiplicada por 365.

5.2.2. LA CUENTA DE RESULTADOS.

La cuenta de explotación refleja los resultados obtenidos por la empresa (Ingresos – Gastos) en un periodo determinado, como consecuencia de las actividades ordinarias de la empresa –que le son propias- que generan el resultado de explotación y el resultado financiero, y de las actividades extraordinarias de la empresa –las que solo son realizadas de forma ocasional- que generan el resultado extraordinario.

El análisis de la cuenta de resultados, también denominado análisis económico, permite básicamente la evaluación de la cifra de ventas, del margen bruto de los gastos de estructura y financiación, y el cálculo de las ventas necesarias para cubrir gastos, con objeto de comprobar la viabilidad económica de la empresa.

Para analizar la cuenta de pérdidas y ganancias es conveniente presentar todos sus gastos, ingresos y beneficios en forma de lista, y clasificando los gastos por función, tal y como sigue:

VENTAS NETAS

- Gastos Variables

= MARGEN BRUTO

- Gastos Fijos

 = BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN (BAII)
 (+/-) Resultados Financieros

 = BENEFICIO ORDINARIO (BAI ordinario)
 (+/-) Resultados Extraordinarios

 = BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)
 - Impuesto de Sociedades

 = BENEFICIO NETO

Respecto a la cuenta de resultados, Amat²⁵⁶ encuentra indispensable el cálculo y análisis de los siguientes aspectos principales:

1º) Porcentajes que representan los diferentes conceptos sobre las ventas:

- a) Gastos variables.
- b) Margen bruto.
- c) Gastos fijos.
- d) Beneficio de explotación (BAII).
- e) Resultados Financieros.
- f) Beneficio ordinario (BAI ordinario).
- g) Resultados Extraordinarios.
- h) Beneficio antes de impuestos (BAI).
- i) Impuesto de Sociedades.
- j) Beneficio neto.

2º) Estado de las ventas:

a) Ratio de expansión de ventas o relación entre las ventas de un ejercicio y las del ejercicio anterior, teniendo en consideración el porcentaje de inflación.

b) Ratio de productividad o relación entre las ventas en unidades monetarias y el número medio de empleados.

c) Ratio de cuota de mercado o relación entre la cifra de ventas de la empresa y la del sector en que opera, en el mismo periodo.

d) Ratio de participación de cada producto en las ventas o relación entre las ventas de cada producto y las ventas globales.

3º) Umbral de rentabilidad. Permite analizar la relación existente entre el resultado y las ventas. El punto de equilibrio, también denominado punto muerto, es la cifra de ventas que ha de alcanzar una empresa para no incurrir en pérdidas ni obtener ganancias de explotación. En este punto, el total de ingresos de explotación es equivalente al total de gastos incurridos en ella.

La fórmula de la cifra de ventas del punto de equilibrio es:

$$V \text{ p.e.} = \text{Gastos Fijos} / [1 - \text{Gastos Variables} / \text{Ventas}]$$

5.2.3. ANALISIS DE RENTABILIDAD.

El análisis de la rentabilidad de la empresa tiene por objeto relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se necesita, de activos y capitales propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial. Los principales ratios que

²⁵⁶ Amat, 1996, pp.51-67.

describiremos dependen fundamentalmente de cuatro variables: activo, recursos propios, ventas y beneficio. Mediante estas cuatro variables, es posible obtener los ratios de rentabilidad (económica o rendimiento y financiera), margen, apalancamiento y rotación.

Así, respecto al análisis de rentabilidad, es adecuada la consideración de los siguientes aspectos:

1º) Estudio de la rentabilidad de la empresa. Implica el cálculo y análisis de los siguientes ratios:

a) Rentabilidad económica o rendimiento. Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el activo total, es decir, mediante su análisis se evalúa el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo.

b) Rentabilidad financiera. Mide el beneficio neto generado en relación con la inversión decidida por los propietarios de la empresa, es decir, la relación entre el beneficio neto y los recursos propios.

2º) La rentabilidad financiera es susceptible de ser explicada a partir de diversos ratios. Así, introduciendo en el numerador y denominador de esta relación la cifra de ventas, el activo, el BAI y el BAI se puede realizar una descomposición, denominada Método Parés, que permite explicar la rentabilidad financiera a partir de:

a) Ratio de margen de ventas. Relación entre el beneficio de explotación (BAI) y la cifra de ventas.

b) Ratio de rotación del activo. Relación entre las ventas y el activo total.

c) Ratio del efecto fiscal. Relación entre el beneficio neto y el beneficio antes de impuestos, es decir, repercusión del impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera de la empresa.

d) Ratio de apalancamiento financiero. Este concepto permite comprobar la relación entre deuda y recursos propios por un lado, y el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios, por el otro. Se determina mediante la relación entre activo total y recursos propios, multiplicada por la relación entre el beneficio ordinario antes de impuestos y el de explotación. Cuando el producto de los dos ratios es inferior a uno significa que la deuda no conviene a la empresa por reducir su rentabilidad financiera; cuando es igual a uno el efecto de la deuda no altera la rentabilidad; y cuando es superior la deuda, siempre que no sea excesiva o no se pueda devolver, aumenta la rentabilidad.

3º) Autofinanciación. La capacidad de autofinanciación –recursos invertidos en la empresa generados por ella misma- viene dada por la suma del beneficio neto y las amortizaciones (flujo de caja) y por la política de distribución del beneficio que sigue la empresa. Así, es la parte del flujo de caja que es reinvertida en la propia empresa. Para diagnosticar la autofinanciación se pueden utilizar los siguientes ratios:

a) Ratio de autofinanciación generada sobre ventas o relación entre el flujo de caja minorado en los dividendos y las ventas.

b) Ratio de autofinanciación generada sobre el activo o relación entre el flujo de caja minorado en los dividendos y el activo total.

c) Ratio de política de dividendos (pay-out) o relación entre los dividendos y el beneficio neto del mismo periodo.

d) Ratio de política de autofinanciación o relación entre el dividendo y el flujo de caja.

5.3. DIAGNOSTICO FUNCIONAL.

5.3.1. CONCEPTO DE CADENA DE VALOR.

La estrategia de una empresa define la forma en que esta organiza y realiza sus actividades peculiares con objeto de lograr una ventaja competitiva en coste o por diferenciación. Aunque todas las actividades cuentan con la capacidad potencial de contribuir, directa o indirectamente, a acrecentar el valor para el comprador, la importancia relativa de cada una de ellas en cuanto a su contribución a la obtención de ventaja competitiva de una empresa sobre otras varía entre empresas de diferentes sectores, pero también lo hace de empresa a empresa dentro del mismo sector.

En concreto, la ventaja competitiva de una empresa –en conjunción con las ventajas derivadas de la ubicación- se deriva de la forma en que organiza y lleva a cabo actividades discretas para ofrecer mayor valor a los compradores que sus rivales. En definitiva, la empresa consigue ventajas competitivas al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, empleando nuevos procedimientos, nuevas tecnologías / nuevas maneras creativas de utilizar las existentes, o diferentes recursos.

Michel E. Porter²⁵⁷ señala que para analizar las fuentes de ventajas competitivas derivadas de la red general de actividades de la empresa es necesario contar con una manera sistemática de estudiar dichas actividades, la importancia relativa de cada una de ellas en la obtención de valor, y la forma en que se interrelacionan. La herramienta que propone dicho autor y que utilizaremos en nuestro estudio es la “Cadena de Valor”.

En términos competitivos, el concepto de valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por aquello que la empresa pone a su disposición. Así, las empresas triunfan vendiendo mayor valor añadido que sus competidores en sus mercados a un cliente actual que, según afirman Treacy y Wiersema²⁵⁸, tiene un concepto amplio del valor de un producto o servicio que incluye elementos como la comodidad de compra, servicio posventa, formalidad, etc., además de la tradicional combinación calidad/precio.

Sin embargo, por la afirmación anterior no debe entenderse que para competir hoy las empresas tienen que dar respuesta a todas estas expectativas de valor de la clientela. “Las empresas que se han convertido en líderes de su sector, en los últimos diez años, por lo general, lo han conseguido centrándose más en uno o dos grupos de valores determinados (excelencia operativa, estrecho conocimiento y contacto con el cliente, o liderazgo en el producto), a la vez que mantienen los estándares medios del sector en los otros, y no ampliando el número de aspectos a potenciar”.

Como afirman Porter y Millar²⁵⁹, “las ventajas competitivas, sea por el coste, sea por la diferenciación, son función de la cadena de valor de la empresa. Cada actividad tiene efectos en el coste que determinan las fuentes potenciales de una ventaja en el coste. De manera semejante, la capacidad de una empresa para diferenciarse refleja la contribución de cada actividad en pro de la satisfacción de las necesidades del comprador”. Una empresa consigue ventaja competitiva llevando a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (coste inferior), o realizando las actividades de una forma peculiar que cree mayor valor para el comprador y permita obtener un sobreprecio (diferenciación).

Así, la cadena de valor muestra como se genera el valor en la empresa y para ello, como señalan Hergert y Morris²⁶⁰, “descompone su actividad general en actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento del coste y las bases actuales o potenciales de diferenciación”.

²⁵⁷ Véase la obra de Michael E. Porter (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.

²⁵⁸ Treacy y Wiersema, 1993, p.118.

²⁵⁹ Porter y Millar, 1986, p.6.

²⁶⁰ Hergert y Morris, 1989, p.177.

En la figura siguiente (Fig. 5.1.) queda recogida la formulación de la cadena de valor. En ella se despliega el valor total, y consta de dos conceptos importantes: las actividades de valor y el margen.

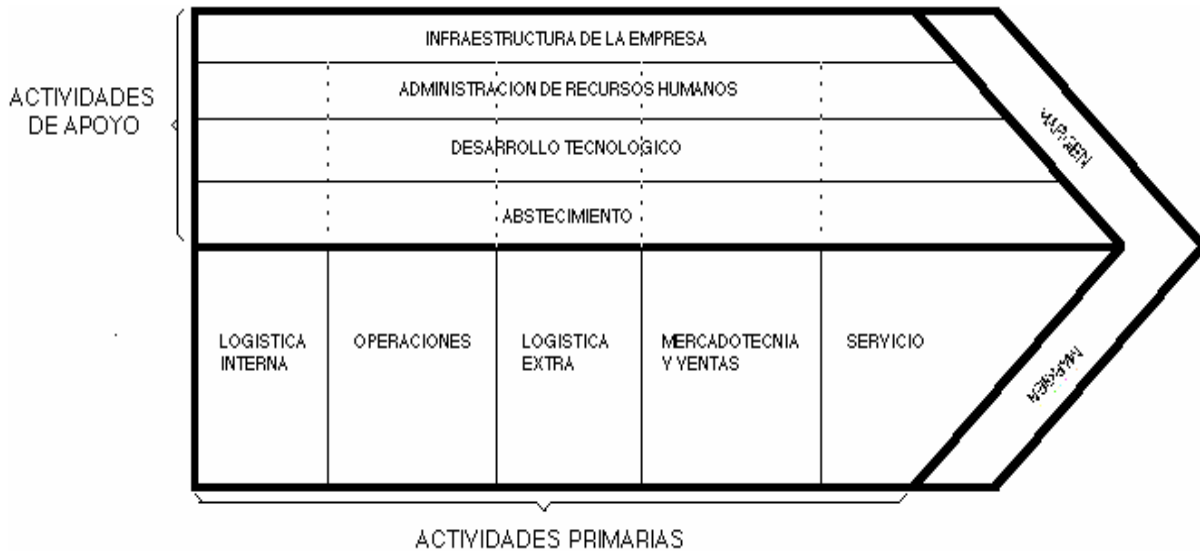


Fig. 5.1. La cadena de valor genérica.

El margen, definido de una manera amplia, es la diferencia entre el valor total que crean el conjunto de actividades desarrolladas y el coste total en que se incurre por su desempeño.

Las actividades de valor son las distintas actividades que la empresa realiza en el desempeño de su función, tales como las de diseño, producción, comercialización, etc.

Cada una de ellas utiliza o emplea una amplia variedad de recursos que puede ir desde el consumo de inputs productivos o empleo de recursos humanos hasta la aplicación de algún tipo de tecnología para desempeñar su función, y a la vez crea un valor que aporta a la cadena de valor total. La diferencia entre el coste de los recursos empleados en cada actividad y el valor creado es el margen correspondiente a tal actividad.

La mayor parte de los conceptos que a continuación vamos a desarrollar lo hacemos siguiendo la obra de Michael E. Porter, citada al comienzo de este apartado, quién clasifica las actividades de valor en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las correspondientes a la elaboración, venta y transferencia del producto o servicio: logística interna, núcleo de operaciones, logística externa, comercialización y ventas, y servicio posventa. Aquellas otras que proporcionan los factores productivos (materiales, tecnología y fuerza del trabajo) y la infraestructura necesaria para el normal funcionamiento de las primarias se denominan actividades de apoyo.

El profesor Bueno Campos²⁶¹ entiende que “la cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes o relacionadas que terminan en la obtención de un margen final. De manera que lo que realiza una de ellas afecta al coste o al rendimiento de otras. Estos enlaces suponen normalmente transferencias en la realización de actividades, de forma que deben mejorarse sus operaciones para así lograr ventajas competitivas. Enlaces que implican la necesidad de una coordinación correcta entre actividades, lo cual también termina siendo una fuente de ventajas competitivas”.

²⁶¹ Bueno Campos, 1996, p.177.

La buena coordinación de los enlaces entre las distintas actividades se convierte así en una fuente de ventajas competitivas. Por tanto, las ventajas competitivas pueden lograrse bien ejecutando de forma más económica o diferenciada las actividades de valor o bien consiguiendo una mejor coordinación entre ellas a través de sus enlaces.

La importancia del conocimiento de las actividades que conforman la cadena de valor exige un repaso del contenido de cada una de ellas, así como una particular atención a sus enlaces.

Es necesario precisar que la clasificación que a continuación reflejamos ofrece categorías genéricas de actividades de valor, y que cada categoría, a su vez, es divisible, según los criterios que más adelante concretamos, en varias actividades de valor distintas cuya naturaleza y la importancia relativa de su contribución a la obtención de ventaja competitiva dependen del sector industrial (productos o servicios) o segmento sectorial concreto en el que actúa la empresa y de su propia estrategia.

ACTIVIDADES DE APOYO.

a) Dentro de las actividades de la Infraestructura de la Empresa se incluyen desde la dirección general, información, planificación, control, contabilidad y finanzas, hasta la gestión de calidad, la consultoría legal y otras actividades de apoyo y asesoramiento. La infraestructura, como explica Porter²⁶², “a diferencia de otras actividades de apoyo, sirve normalmente a la cadena de valor completa y no a actividades individuales”. La infraestructura de la empresa, aún cuando puede ser considerada como un conjunto de actividades demasiado generales, es susceptible de constituir una fuente importante de ventajas competitivas.

b) La Gestión de los Recursos Humanos comprende las actividades de planificación, análisis de puestos, aprovisionamiento (reclutamiento, selección y contratación), evaluación de puestos, formación de la plantilla, motivación, remuneración y diseño de los sistemas de incentivos, concreción de las condiciones de salud y seguridad en el trabajo, evaluación del desempeño del trabajador, y la auditoría de la propia función de recursos humanos.

Esta faceta, como las personas, está inmersa en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa, y es una importante fuente de ventaja competitiva en la medida que es responsable de que los empleados comprendan y se interesen por sus técnicas, objetivos, cultura y filosofía. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva de todas las empresas, a través de determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y los costes de aprovisionamiento y formación. En la mayoría de sectores constituye una clave de la ventaja competitiva.

c) El Desarrollo de la Tecnología, actividad responsable tanto del diseño del producto o servicio como de la forma en que se llevan a cabo todos los procesos involucrados en todas las actividades de la cadena de valor, incluye distintas facetas vitales para la creación de ventajas competitivas en prácticamente todas las industrias, llegando a ser una de las actividades clave en muchas de ellas.

En la actualidad, la tecnología, de una manera u otra, está presente en todas las actividades de valor²⁶³, por lo que presenta un gran potencial operativo –para la optimización de los procesos intervinientes en cada una de ellas, así como de sus enlaces- y estratégico, lo que exige una minuciosa vigilancia de su evolución y de su utilización por parte de la empresa.

La tecnología presenta un gran potencial estratégico, ya sea debido al desarrollo de innovaciones tecnológicas incrementales de producto o proceso concebidas internamente sobre la base de tecnologías conocidas y adquiridas en el exterior, o debido al desarrollo de innovaciones tecnológicas radicales concebidas internamente, por lo general, en un departamento específico de I+D.

²⁶² Porter, 1985, p.60.

²⁶³ Lo que hace que la empresa conviva y tenga que estar familiarizada con un amplio abanico de tecnologías, en la medida que en ella conviven muchas y muy diversas actividades.

d) El aprovisionamiento hace referencia a las actividades de gestión de compra de los inputs usados en la cadena de valor, tanto de las materias primas, bienes consumibles y servicios como de los bienes de activo fijo.

Aumer²⁶⁴ resume en dos las posibles concepciones sobre el aprovisionamiento: (1) El aprovisionamiento "pasivo" concibe la gestión de compras como una función generadora de gastos, escasamente innovadora y no implicada en la dirección estratégica; y (2) el aprovisionamiento "proactivo", considerado como una fuente de beneficios, denotadora de los contactos directos de la empresa con el entorno y de diferentes innovaciones tecnológicas que se producen, y a la que conviene implicar en la dirección estratégica.

Bajo la óptica de esta segunda concepción y en la medida en que las prácticas de compra pueden afectar fuertemente el coste y la calidad de los inputs, así como a los enlaces con proveedores y a otras actividades asociadas con el recibo y manejo de los inputs, el aprovisionamiento puede presentarse como un factor crítico de la supervivencia y éxito de la empresa, es decir, como una importante fuente de ventaja competitiva.

Generalmente, el coste de las actividades de abastecimiento tiene poco peso individual respecto a los costes totales, pero sí tiene un impacto importante en el coste y la calidad de los inputs y, por tanto, en el coste y en la diferenciación como estrategias competitivas.

ACTIVIDADES PRIMARIAS.

a) Las actividades de Logística Interna son las relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los inputs, como manejo de materiales, almacenamiento, control de stocks, programación de entradas y devolución a proveedores.

b) Las actividades del Núcleo de Operaciones son las asociadas con la transformación de los inputs en producto o servicio final, mantenimiento del equipo, y pruebas de calidad. Comprende cualquier proceso primario de producción.

c) Las actividades de Logística Externa son las asociadas con el embalado, almacenamiento, y distribución física del producto o servicio terminado a los compradores (distribuidores o clientes finales), y con el proceso de pedidos. Incluye las actividades que ordena el cliente del proceso, administrar las existencias de artículos acabados, disponer la logística de distribución y programar las entregas.

d) Las actividades de Márketing y Ventas son las relacionadas con la provisión de medios por los cuales los compradores pueden adquirir el producto o ser inducidos a hacerlo, como publicidad, precio, promoción, fuerza de ventas, etc.

e) Las actividades de servicio son las asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto o servicio y lograr la fidelidad del cliente, como reparación, formación, repuestos, etc.

Insistimos en que en mayor o menor grado todas estas actividades están siempre presentes en la cadena de valor y juegan un papel como fuentes de ventajas competitivas, papel que puede ser vital dependiendo del tipo de industria de que se trate y de la estrategia de la empresa.

En los párrafos anteriores hemos especificado el contenido de las actividades primarias y de apoyo desde una concepción general. Sin embargo, para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario ir más lejos y dividir, en función de las necesidades, cada categoría genérica en otras subactividades, como se ilustra para la de Márketing y Ventas en la figura siguiente (Fig. 5.2.).

²⁶⁴ Aumer, 1979, p.244.

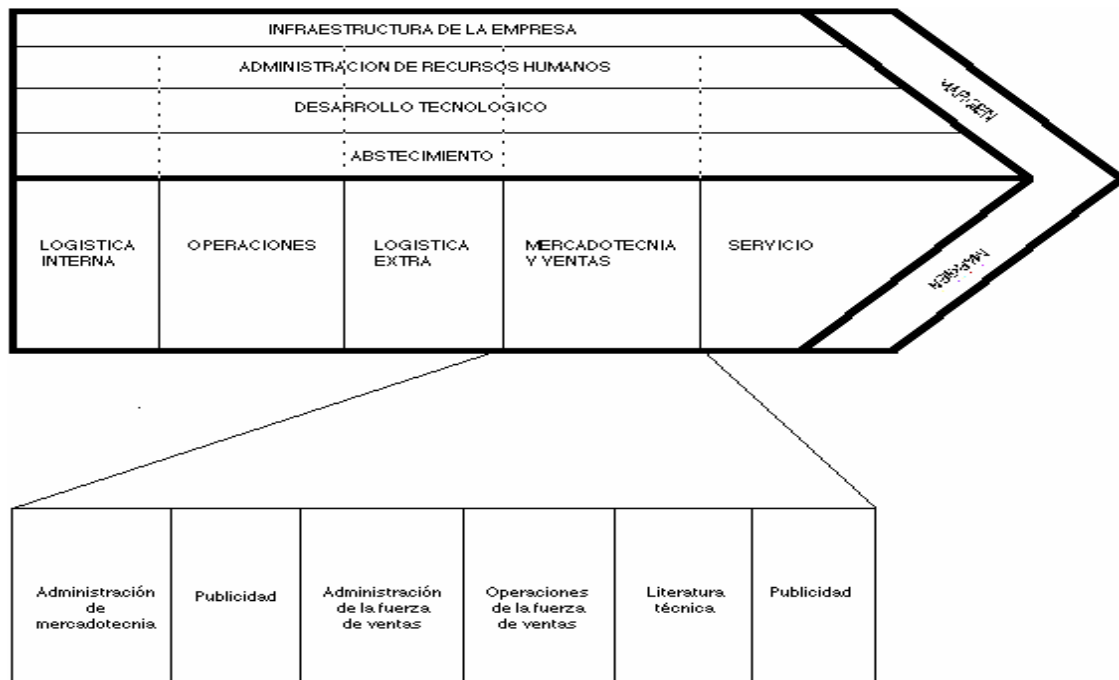


Fig. 5.2. Desagregación de la cadena de valor.

Es decir, en cada categoría genérica deben aislarse las actividades con economía y tecnologías discretas que las hacen estratégicamente relevantes, y con un grado de desagregación y detalle que dependerá en cada caso del tipo de sector y de la importancia estratégica de cada actividad. En palabras de Macdonald²⁶⁵, “el grado de desagregación de las subactividades depende de la empresa, la naturaleza del sector en el que actúa y de la escala de su ámbito de actividad. La experiencia sugiere que el grado de detalle requerido se resuelve por sí mismo”.

En lo que se refiere a la identificación de las actividades relevantes, Hergert y Morris²⁶⁶ señalan que “una actividad crítica es aquella que tiene un fuerte impacto en la ventaja competitiva. Esto significa que una actividad puede resultar clave si crea un amplio potencial para la reducción de costes o para la diferenciación”. También Schoemaker²⁶⁷ encuentra que no todas las actividades tienen la misma importancia estratégica y que la empresa ha de preguntarse cuáles de ellas, por su importancia, son o deben constituirse en “capacidades clave” difíciles de imitar y cuáles son de naturaleza periférica.

En el mismo sentido, para Porter²⁶⁸ el principio básico es que las actividades deben estar aisladas y separadas cuando:

1.- Tengan una naturaleza económica diferente.

2.- Sean trascendentes para el análisis de costes. Con propósitos de análisis de costes, la desagregación en subactividades de valor debe reflejar: a) las que representen una parte importante o proporción rápidamente creciente del coste; b) el comportamiento del coste de la actividad, es decir, las actividades deben estar separadas si tienen diferentes guías de coste o tienen eslabones importantes con otras actividades; y c) las diferencias con los competidores al desempeñar la actividad. Las actividades importantes deben ser tratadas por separado cuando un competidor las

²⁶⁵ Macdonald, 1991, p.301.

²⁶⁶ Hergert y Morris, 1989, p.180.

²⁶⁷ Para la identificación sistemática de capacidades clave, en el contexto de los factores clave de éxito del sector de que se trate, Schoemaker (1994, pp.34 y ss.) propone una matriz de capacidades clave sobre la base de segmentos estratégicos predeterminados y escenarios previsibles.

²⁶⁸ Porter, 1985, pp.65, 81-82 y 139.

desempeña de forma diferente, puesto que las diferencias entre los competidores aumentan la posibilidad de que una actividad sea la fuente de ventaja o desventaja de coste.

3.- Tengan un fuerte potencial de impacto en la diferenciación. En este sentido, hay que tener en cuenta que actividades de valor que representan sólo un pequeño porcentaje del costo total pueden sin embargo tener un fuerte impacto en la diferenciación. Los análisis de diferenciación requieren una división muy pormenorizada de algunas actividades de valor, mientras que otras se pueden agregar si tienen poco impacto en la diferenciación.

ENLACES EN LA CADENA DE VALOR.

Aún aisladas por motivos de análisis, las actividades que componen la cadena de valor no son independientes, sino que están relacionadas conformando un sistema de actividades interdependientes, y los eslabones entre ellas –relación entre la manera en que se desempeña una actividad y el efecto sobre el coste o la eficacia del desempeño de otra-, como se ha comentado, también pueden ser fuentes de ventajas competitivas tanto de coste como de diferenciación.

La ventaja competitiva que se deriva de los eslabones de la cadena de valor recoge el “efecto sinérgico” operativo de una adecuada combinación de los esfuerzos realizados en la ejecución de las actividades. La sinergia mide la diferencia entre el efecto combinado y la simple suma de los efectos individuales, pudiendo ser positiva (efecto amplificador) o negativa (efecto reductor).

Podemos identificar dos tipos de eslabones: los internos, que relacionan las actividades de la cadena de valor de una empresa, y los externos, que relacionan la cadena de valor de la empresa con las respectivas cadenas de los proveedores y los compradores (distribuidores y/o clientes finales).

Refiriéndose a los primeros, Porter²⁶⁹ señala que “los enlaces pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación”. Con la optimización se hace referencia a que el esfuerzo realizado en la ejecución de algunas actividades puede traducirse en un abaratamiento o eficiencia de los recursos empleados en otras. Un mayor esfuerzo de inspección de la calidad de una actividad productiva, por ejemplo, puede reducir los costes del servicio posventa.

La coordinación hace referencia a un correcto engranaje entre las actividades. Una buena coordinación, por ejemplo, puede reducir las necesidades de inventarios y los costes de gestión de stocks, como ocurre con el sistema just in time.

En cuanto a los segundos, los enlaces externos constituyen los puntos de unión entre la cadena de valor de una empresa y las de los agentes económicos que forman parte del sector en el que ella actúa, en lo que constituye el “sistema de valor industrial”²⁷⁰, que agrupa e interrelaciona la cadena de valor de la empresa con las de proveedores y distribuidores o compradores. La optimización y coordinación conjunta de este tipo de enlaces puede reducir el coste y aumentar la diferenciación de todos los participantes y, por tanto, generar beneficios compartibles.

Como veremos más adelante, la gestión eficaz de los eslabones se ve actualmente favorecida por el desarrollo de las tecnología. Porter y Millar²⁷¹ a tal respecto afirman que “la tecnología de la información no solo afecta al modo como se realizan cada una de las actividades individuales sino que, por medio de los nuevos flujos de información, incrementa extraordinariamente la capacidad de la empresa para explotar los enlaces entre actividades, tanto fuera como dentro de la empresa. Dicha tecnología está creando nuevos enlaces entre actividades y con proveedores y clientes”.

Para concluir el presente epígrafe, resumiremos que el análisis de la cadena de valor permite:

1.- Descomponer la actividad global de la empresa en actividades estratégicamente relevantes, en relación con su sector o segmento sectorial.

²⁶⁹ Porter, 1985, 66.

²⁷⁰ Bueno Campos, 1996, p. 177, Figura 5.6.

²⁷¹ Porter y Millar, 1986, pp. 10 y 11.

2.- Identificar las interrelaciones internas entre actividades de la cadena de valor de la empresa y las interrelaciones externas que se producen con proveedores y compradores.

3.- Detectar las ventajas competitivas que la empresa detenta o puede llegar a poseer en función de las actividades de valor y de los enlaces.

4.- Determinar qué actividades conviene desempeñar y cuales contratar, en relación con su ámbito de competencia.

5.- Establecer la contribución de cada actividad al coste del producto o servicio cuando la cadena de valor se utiliza para analizar la estrategia de liderazgo en costes.

6.- Establecer la contribución de cada actividad al valor de mercado cuando la estrategia que se investiga es la diferenciación.

En la misma línea de argumentación sostenida por Porter, Kogut²⁷² afirma que “la cadena de valor es un instrumento útil para identificar los factores críticos de éxito de una determinada estrategia”.

5.3.2. VENTAJA COMPETITIVA EN COSTE.

Siguiendo a Porter²⁷³, la ventaja en coste es uno de los dos tipos de ventaja competitiva genérica que puede perseguir una empresa. La posición de bajo coste de una empresa eficiente la defiende de las fuerzas competitivas porque la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor menos eficiente, primero en ceder ante las presiones competitivas, sean eliminadas.

Pero, el coste también es elemento de vital importancia en las estrategias de diferenciación, porque un diferenciador también debe mantener una cercanía en el coste al de sus competidores ya que, a menos que el precio (premio) resultante supere al coste de la diferenciación, el diferenciador no logrará un desempeño superior.

Como señala Thompson²⁷⁴, “el análisis estratégico del comportamiento del coste proporciona la información para formular una estrategia y defensas eficaces que ayuden a evitar el callejón sin salida de las guerras de precios (o a escapar de él) tanto si la empresa desea convertirse en el productor con menores costes del sector como si quiere centrar su esfuerzo comercial en un segmento concreto del mercado o diferenciar su producto del de los competidores”.

Cada actividad de valor tiene su propia estructura de costes y el comportamiento de su coste puede ser afectado por interrelaciones con otras actividades, tanto dentro como fuera de la empresa (eslabones). En definitiva, la posición de coste de una empresa es el resultado del comportamiento de los costes de sus actividades de valor, el cual depende de factores estructurales que Porter denomina guías, directrices o “fuerzas del coste”. La ventaja en coste ocurrirá si la empresa logra un acumulado menor por desempeñar las actividades de valor que sus competidores.

Por tanto, el primer paso para el análisis estratégico de costes será identificar las actividades de la cadena de valor de una empresa para, posteriormente, asignar los activos y costos operativos asociados a cada una de dichas actividades. Por costes operativos asociados a una actividad de valor deben entenderse los que se generan como consecuencia del consumo o empleo de factores productivos en ella. Por activos entenderemos aquellos elementos o equipos que se emplean en el desarrollo de una actividad y cuya vida no se agota en un ejercicio productivo.

²⁷² Kogut, 1985, p.18.

²⁷³ Porter, 1985, pp.79 y ss.

²⁷⁴ Thompson, 1984, p.119.

Las directrices de coste son las guías que determinan el comportamiento de los costes –operativos y de utilización de activos- de las actividades de valor y, consecuentemente, la posición en coste de la empresa. Conocer las fuerzas determinantes del coste de cada actividad de valor es la base de una comprensión profunda de la posición del coste y, lo que aún es más importante, de cómo puede ser cambiada para alcanzar una ventaja competitiva o sostenerla.

ECONOMIAS DE ESCALA

Las economías de escala suponen una reducción de costes unitarios que surge de hacer efectiva la posibilidad de desempeñar actividades en forma más eficiente a mayor volumen de actividad, dentro de una capacidad determinada.

También aparecen cuando el desempeño de una actividad que opera a capacidad completa es más eficiente a una escala aún mayor, mediante un aumento de dicha capacidad, a pesar del crecimiento de los costes fijos en instalaciones y personal, de la complejidad, o de los costes de coordinación ocasionados por tal aumento²⁷⁵.

Las primeras se basan en el pleno aprovechamiento de la capacidad instalada, son economías de escala de corto plazo. Las segundas, basadas en el aumento de dimensión de la capacidad, son economías de largo plazo. Abell y Hammond²⁷⁶ señalan que “en los elementos de valor añadido existen economías de escala tanto de corto como de largo plazo”.

No todas las economías de escala son equivalentes sino que su medida difiere entre las actividades de valor y entre los sectores industriales. Comprender cómo las economías de escala afectan al coste de una actividad requiere una identificación de los mecanismos específicos que las sostienen. Por su parte, la medida de escala apropiada es función de cómo la empresa administra la actividad, es decir, un cambio de políticas cambia la medida de escala apropiada.

Koutsoyiannis²⁷⁷ clasifica en dos grandes grupos las economías de escala: economías *Reales* y economías *Pecuniarias*. Las primeras se dan cuando se produce una reducción relativa en la cantidad de inputs empleados en la realización de una actividad. Las segundas cuando se reducen los precios de los factores. Expondremos, de forma breve, cuales son las causas de economías de escala en cada una de las categorías propuestas por el autor.

En cuanto a las economías reales:

- a) Las de tipo gerencial surgen bien por la especialización gerencial o bien por la automatización de determinadas tareas gerenciales que posibilita un ahorro en tiempo.
- b) Las que se surgen en la actividad de producción tienen su origen en un mejor aprovechamiento de los factores (economías de mano de obra, técnicas y de capital, y economías de inventarios) y en un mayor grado de especialización.
- c) Las economías de escala en las actividades de venta y comercialización se producen como consecuencia de que los gastos en que incurren estas actividades crecen en menor proporción que los niveles de actividad (venta).
- d) Las economías de escala también operan tanto a nivel de costes de transporte como de almacenamiento. Estos últimos disminuyen con la escala, ya que ésta permite un mejor aprovechamiento de las capacidades existentes. Por su parte, los costes de transporte disminuyen con la escala, ya que ésta, cuando aumenta, permite mejores tarifas por cantidad transportada o por un mejor aprovechamiento de los medios propios si existen.

²⁷⁵ Como apuntan Abell y Hammon (1979, p.105), “aún cuando las economías de escala potencialmente están en todos los elementos del coste de un negocio, la mayor dimensión por sí misma no asegura los beneficios de la escala”.

²⁷⁶ Abell y Hammond, 1979, p. 105.

²⁷⁷ Véase Koutsoyiannis, A. (1980): *Microeconomía Moderna*, Amorrortu Editores S.A., Buenos Aires.

En cuanto a las economías pecuniarias (precio inferior en materias primas por gran volumen de compra, menor precio de capital, menor precio de publicidad a gran escala, etc.), se producen básicamente como consecuencia del mayor poder de negociación derivado de la mayor escala.

La posibilidad de obtener economías de escala también depende de la variedad de bienes o servicios que produzca la empresa. En principio, si se trata de una gama homogénea es más fácil obtener economías de escala que si la producción es ampliamente diversificada. No obstante, como ya ha sido comentado, cada vez más refinadas tecnologías están permitiendo mayores niveles de flexibilidad en el diseño y fabricación de productos, respuestas más rápidas, controles más eficaces y menores tiempos de maduración de la producción. En definitiva, se puede atender a un mayor número de clientes, con más variedad de productos, y en mercados diversos. Todo ello lleva a la aparición de las llamadas economías de la “variedad” frente a las economías de “escala”.

En esta línea de argumentación Goldhar y Jelinek²⁷⁸ afirman que “para sobrevivir en este entorno diferente, la dirección de la empresa tiene que aprender a competir en base a la eficiencia global del proceso de producción así como a la capacidad de adaptar los productos a las necesidades del cliente y de servir a mercados diversos, y no simplemente apoyándose en unos costes unitarios bajos”.

APRENDIZAJE O EFECTO EXPERIENCIA

En general, el aprendizaje puede hacer que descienda el coste de una actividad de valor al posibilitar la experiencia, dada por la acumulación de desempeño en el tiempo, una ejecución más eficiente. Más concretamente, cuatro son los aspectos principales para comprender este fenómeno:

1.- La tasa de aprendizaje es diferente para las diferentes actividades de valor porque cada una de ellas ofrece distintas posibilidades para la mejora. La medida apropiada del aprendizaje es función de los mecanismos específicos responsables de la caída de los costes con el tiempo.

2.- Los mecanismos por los que la experiencia puede hacer bajar el coste de una actividad de valor en el tiempo son numerosos.

Bueno Campos²⁷⁹ afirma que el efecto experiencia se integra por dos elementos individuales que, conjuntamente con el efecto de la escala, representan una aproximación satisfactoria a largo plazo de dicho fenómeno: a) fenómeno de aprendizaje y, b) papel de la innovación.

En cuanto al primero, la repetición de procesos provoca la adquisición de conocimientos técnicos o *know how* que redundan en una reducción de costes de mano de obra directa y en el mejor aprovechamiento por ésta de los otros recursos. En una actividad de valor en la que el aprendizaje afecta al comportamiento de los costes a través de una mejora en la eficiencia del trabajador, la tasa de aprendizaje puede estar unida al volumen acumulado en esa actividad. En ese caso, la tasa de aprendizaje está correlacionada con la escala, porque una escala alta hace que el aprendizaje se acumule rápidamente.

En cuanto al segundo, la innovación representa una ruptura en la evolución del coste de una actividad dada, lograda por la sustitución o rediseño de un producto o proceso por otros, que tienen una función idéntica pero de coste inferior. Así, donde ocurre el aprendizaje, por ejemplo, a través de la introducción de dispositivos más eficientes, su tasa puede reflejar la tasa de cambio tecnológico en maquinaria y tener muy poca relación con el volumen de actividad de la empresa.

La comprensión de los mecanismos específicos para el aprendizaje en cada actividad de valor y la identificación de la mejor medida de su tasa son necesarias para que la empresa mejore su posición de coste.

3.- La experiencia de una empresa puede filtrarse al sector a través de proveedores, consultores, antiguos empleados, etc. Debido a que la ventaja sostenible en coste es el resultado del aprendizaje de la empresa, la tasa de derrama de conocimientos condiciona si dicho aprendizaje sirve para crear una ventaja competitiva de coste para ella o simplemente baja el costo para el sector industrial en que compete.

²⁷⁸ Goldhar y Jelinek, 1985, p.75.

²⁷⁹ Bueno Campos, 1996, pp.182-185.

4.- Generalmente el aprendizaje es resultado de la suma de pequeñas mejoras más que de grandes y bruscos cambios.

PATRON O MODELO DE UTILIZACION DE LA CAPACIDAD

En general, en aquella actividad de valor en que exista un coste fijo importante, su coste total se ve afectado por el nivel de uso que se hace de su capacidad, aumentándolo cuando el nivel de uso baja y disminuyéndolo cuando el nivel de uso aumenta.

Más concretamente, la razón entre coste fijo y variable indica la sensibilidad de una actividad de valor para un cierto nivel de desempeño, pero, además, los cambios en ese nivel de desempeño o uso de su capacidad durante un ciclo completo –debidos a fluctuaciones temporales, cíclicas y de otro tipo de la oferta y la demanda sin relación a la posición competitiva- que configuran el denominado patrón de utilización, implican unos costes de expansión o contracción, de forma que una empresa que sufre cambios en su utilización de la capacidad tendrá mayores costos que otra que mantiene su utilización constante, aunque ambas tengan el mismo promedio de uso.

En definitiva, la guía de coste correcta será el patrón de utilización de la capacidad en un ciclo completo, y no la utilización en un punto concreto en el tiempo ni el nivel de uso promedio.

ENLACES O ESLABONES EN LA CADENA DE VALOR

El comportamiento del coste de una actividad de valor no puede ser entendido analizando la actividad aisladamente, puesto que los eslabones que la interrelacionan con otras, internos o externos, pueden permitir la reducción del coste si son gestionados convenientemente. Como señala Ghemawat²⁸⁰, “una empresa que trate de obtener una ventaja sostenible no puede permitirse gestionar sus actividades como unidades aisladas: Todas ellas deben estar coordinadas, y debe estar previsto que unas actividades contribuyan al éxito de las demás”.

Nos encontramos ante un concepto ampliamente utilizado en la dirección estratégica, el concepto de “sinergia”. Muestra cómo una empresa puede obtener una ventaja competitiva mediante la adecuada explotación de las actividades de valor interrelacionadas. El efecto sinérgico será amplificador si los costes consecuencia de la combinación de actividades son inferiores a los soportados bajo una consideración individual de las mismas. En este caso la empresa habrá obtenido las denominadas “economías de alcance”.

Algunos de los enlaces internos más comunes son los que se producen entre actividades de apoyo y primarias (p.e., desarrollo tecnológico y operaciones), actividades que han de ser coordinadas (p.e., logística interna y operaciones) y entre actividades alternativas para lograr un resultado (p.e., publicidad y fuerza de ventas). Así, la identificación de eslabones exige preguntarse cuáles son las otras actividades en toda la empresa que tienen o podrían tener un impacto en el coste de desempeñar esta actividad determinada.

Cuando las actividades en la cadena de valor están relacionadas, cambiar la forma de desempeñar una de ellas puede rebajar el coste total de ambas. Incluso un aumento del coste en una actividad puede no sólo reducir el de otra, sino también disminuir el coste total, y todo ello a través de los mecanismos ya comentados de coordinación y optimización.

Los eslabones externos hacen referencia a la relación entre la cadena de valor de una empresa y las cadenas de valor de proveedores y compradores. Los eslabones con proveedores suelen unir aspectos referentes a características de diseño del producto, servicio, calidad, empaquetado, entrega o proceso de pedidos. La optimización y coordinación conjuntas de los enlaces externos puede suponer reducciones de coste para ambas partes o reducir el coste total a expensas de un coste superior para una de las partes. En este caso, el problema será acordar una compensación.

Un razonamiento igual puede ser aplicado a los enlaces con los compradores, cuyos eslabones típicos son iguales a los de los proveedores.

²⁸⁰ Ghemawat, 1987, p.75.

TRANSACCIONES CON OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO

Fernández Sánchez²⁸¹ define la cooperación como un acuerdo entre dos o más unidades de negocio independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus recursos y/o capacidades, sin llegar a fusionarse, entablan un cierto grado de interrelación, con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas.

Así, existen dos formas claras de interrelación con otras unidades de negocios. Estas ocurren:

- 1.- cuando se comparte una actividad de valor.
- 2.- cuando se comparte el conocimiento sobre como debe ejecutarse una actividad de valor.

En el primer caso se compartirán también los costes, y estos pueden descender como consecuencia de compartirlos y, en la medida en que sean sensibles a las economías de escala, al aprendizaje o al patrón de uso de capacidad. De esta forma se puede conseguir una posición de costes competitiva en las actividades compartidas.

En el segundo, lo que se comparte es el saber, la experiencia. Tal transferencia de saber o experiencia puede reducir el coste si con ello se logra desempeñar la actividad con mayor eficiencia.

La cuestión central consiste en establecer vínculos de mutua potenciación en las actividades entre distintos negocios. La cadena de valor aporta una base lógica para defender que una estrategia competitiva basada en las interrelaciones puede llevar a una ventaja competitiva en coste o por diferenciación, siempre que los beneficios obtenidos superen los costes de coordinación, compromiso y rigidez.

Pero, los beneficios estratégicos de las interrelaciones con otras unidades de negocios son más amplios que la simple reducción de costes. Escorsa y Valls²⁸² afirman que la cooperación se sitúa en el corazón del debate de las estrategias de crecimiento y mejora de la competitividad. Porter y Fuller²⁸³, por su parte, entienden que “las coaliciones pueden permitir a una empresa recoger cuatro tipos de ventaja en una actividad: 1) ganar en economías de escala y aprendizaje, 2) mayor acceso al conocimiento o capacidad para realizar una actividad cuando existen asimetrías entre las empresas, 3) reducción del riesgo y 4) ordenación de la competencia”.

GRADO DE INTEGRACION DE LA EMPRESA

Los inputs empleados por cada actividad de valor pueden ser comprados o no, lo que implica una elección de integración o desintegración. La integración vertical de actividades —genéricas o subactividades- puede reducir el coste de diferentes maneras:

- a) Evitando los costes de dirigirse al mercado, como costes de aprovisionamiento o de transporte.
- b) Evitando el impacto en el coste derivado de la existencia de proveedores o compradores con fuerte poder de negociación.
- c) Acumulando economías por llevar a cabo operaciones de forma conjunta o inmediata en el tiempo²⁸⁴.

Sin embargo, la integración puede elevar el costo si crea rigideces derivadas de incorporar a la empresa actividades que proveedores o clientes pueden desempeñar de forma más barata.

Así, la integración o desintegración pueden elevar, reducir o no tener efecto sobre el coste, dependiendo de la actividad de valor particular y del recurso implicado. Por tanto, las empresas deben

²⁸¹ Fernández Sánchez, 1991, p.9.

²⁸² Los autores (1996, p.215) entienden que las cooperaciones entre empresas constituyen la señal de un nuevo comportamiento competitivo que se opone, por definición, al sentido convencional de la palabra competencia.

²⁸³ Porter y Fuller, 1988, p.106.

²⁸⁴ Porter (1980, Cap. 14) hace un estudio detallado de los beneficios y costes estratégicos de la integración.

analizar cuidadosamente los costes y beneficios potenciales de la integración de cada input comprado para cada actividad de valor.

La integración, tal y como la hemos presentado, está orientada desde la óptica de su aportación a la reducción de costes pero, como señalan Hay y Morris²⁸⁵, “ello no excluye la posibilidad de que la integración vertical pueda ser importante como medio de expansión y diversificación por el crecimiento o fusiones de Empresas”.

PROGRAMACION TEMPORAL DE LAS ACTIVIDADES

El coste de una actividad de valor con frecuencia refleja la idoneidad de la elección del momento para ejecutar una acción, es decir, dependiendo de la actividad de valor que se trate la oportunidad del momento puede subir o bajar los costes en relación a los competidores. Las ventajas más relevantes en el coste de una actividad suelen derivarse en mayor medida de la oportunidad del momento elegido para ejecutar una acción que del hecho de ser la primera empresa en actuar o hacerlo posteriormente.

Así, la empresa que actúa primero puede tomar ventaja en el aprendizaje o incurrir en costes más bajos para establecer y mantener en el mercado el nombre de la marca. Sin embargo, los movedores posteriores pueden cosechar ventajas en coste derivadas, por ejemplo, de la adquisición de equipo más moderno (más eficiente), de evitar altos costes de desarrollo de producto o mercado, y de ajustar mejor su cadena de valor a los factores de coste más relevantes.

Una referencia para determinar la oportunidad de una elección es el ciclo de vida del negocio. El reconocimiento de la fase del ciclo en que se encuentra un sector, un negocio o una actividad constituye una base importante para calibrar la oportunidad de numerosas decisiones.

POLITICAS DISCRECIONALES DE GESTION

Porter²⁸⁶ es claro al señalar que “el costo de una actividad de valor siempre estará afectado por las elecciones políticas que haga una empresa, independientemente de otras directrices del costo”.

La elección de determinadas políticas refleja la estrategia de una empresa, y con mucha frecuencia denota soluciones de compromiso entre el coste y la diferenciación. Por ejemplo, una empresa de transporte que se limite a llevar viajeros de un lugar a otro puede incurrir en un mínimo coste de producción del servicio, pero si decide incorporar servicios complementarios que redunden en la comodidad del usuario tendrá que soportar más costes en pro de una diferenciación.

Las políticas discrecionales que tienden a tener mayor impacto en el coste pueden ser definidas como un conjunto de elecciones en torno a:

- a) Configuración de productos y servicios, variedad ofrecida y nivel de servicio proporcionado.
- b) Políticas de recursos humanos, incluyendo maneras de aprovisionamiento, contratación, formación, motivación y salarios.
- c) Tecnologías a desarrollar o utilizar.
- d) Políticas de compras, incluyendo calidad, variedad de proveedores, etc.
- e) Procedimientos para programar la producción, mantenimiento, fuerza de trabajo, etc.
- f) Esfuerzos de márketing.
- g) Canales empleados (mayoristas o minoristas) / compradores servidos.
- e) Tiempo de entrega.

Pero, aunque las elecciones políticas ejercen un papel independiente en la configuración del coste de las actividades de valor, afectan y son afectadas por otros factores de coste. Por ejemplo, la

²⁸⁵ Hay y Morris, 1979, p.61.

²⁸⁶ Porter, 1985, p.97.

tecnología de producción normalmente se elige parte en función de la escala y parte en función de las características de producto o servicio apetecidas.

En resumen, las políticas discrecionales tienen una importancia definitiva en la determinación del coste, y el análisis de los costes tiene que poner de manifiesto su impacto. Una empresa tiene que identificar en cada actividad de valor las elecciones políticas contenidas en ella.

UBICACION

Otra de las directrices importantes del coste es la ubicación geográfica de una actividad, así como su ubicación relativa respecto a otras actividades de valor. La ubicación de una actividad se constituye como directriz o factor de coste por afectar, básicamente:

- 1.- al coste de mano de obra, administración, materias primas, energía o impuestos;
- 2.- al coste de infraestructura, dependiendo de la disponible a nivel local;
- 3.- al coste de naturaleza social. Las normas culturales y los gustos, que difieren con la ubicación, no sólo afectan a las necesidades del producto o servicio, sino también a la manera en que la empresa puede desarrollar sus actividades de valor;
- 4.- a los costes de logística, referidos tanto a proveedores (interna) como a compradores (externa);
- 5.- a los costes de transporte y sistemas de comunicación.

En consecuencia, la ubicación afecta al coste de prácticamente todas las actividades de valor. Lo importante para crear una ventaja en coste será que la empresa detecte como afecta la ubicación al coste de sus actividades y elija entre las oportunidades existentes.

Aunque se ha expuesto como la localización puede afectar al coste de las actividades de valor, ésta tiene connotaciones más amplias, ya que también puede afectar a los ingresos. Suárez Suárez²⁸⁷ plantea la elección de una localización para una unidad productiva de la siguiente forma: “La unidad económica de producción rara vez tiene que localizarse en un lugar determinado; sin embargo, restricciones de tipo técnico o consideraciones de otro tipo acotan nuestro campo de elección. El problema se reduce a la elección entre las posibles localizaciones de aquella que proporcione el mayor beneficio”.

FACTORES INSTITUCIONALES

Los factores institucionales incluyen, entre otros, regulaciones gubernamentales (a nivel local, regional, nacional, etc.), impuestos, incentivos financieros o desarrollo sindical. Son otra clave directriz importante en el costo final. Cuando son favorables pueden ayudar a rebajar los costes de las actividades de valor, igual que cuando son desfavorables pueden subirlos. Generalmente quedan fuera del control de la empresa.

5.3.3. VENTAJA COMPETITIVA POR DIFERENCIACION.

Porter²⁸⁸ afirma que “una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo percibido como único que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo”. En este sentido, MacMillan y McGrath²⁸⁹ entienden que “una empresa tiene la oportunidad de diferenciarse en todo punto en el que entre en contacto con sus clientes –desde el momento en que los clientes se dan cuenta de que necesitan un producto o servicio hasta el momento en que ya no lo quieren y deciden desecharlo-”.

La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier coste agregado por ser único, es decir, permite que una empresa exija un precio superior, vender más de su producto a un precio dado u obtener beneficios equivalentes, como una mayor

²⁸⁷ Suárez Suárez, 1979, p.651.

²⁸⁸ Porter, 1985, p.138.

²⁸⁹ MacMillan y McGrath, 1997, p.133.

lealtad del comprador. En otras palabras, la diferenciación conducirá a una rentabilidad superior al promedio de competidores cuando el mayor precio logrado supere al coste incurrido por diferenciarse.

En cierta medida, y tal como señala Lambin²⁹⁰, con la estrategia de diferenciación “la empresa tiende a crear una situación de competencia monopolista donde detente el poder de mercado debido al elemento distintivo”. Para Fernández y Fernández²⁹¹ “las posibilidades de actuación de la empresa que desee diferenciar sus productos de los de la competencia son grandes”, y las agrupan en tres bloques: innovación, calidad y políticas de marketing. Por su parte, Sherer²⁹² señala cuatro formas a través de las cuales los oferentes pueden diferenciar sus productos o servicios: a) por una localización de su instalación productiva más favorable que la de sus rivales, b) prestando excepcionalmente buen servicio, c) mediante diferencias físicas del producto ofrecido, y d) mediante publicidad y promoción que formen una imagen subjetiva de producto distinto en la mente del consumidor.

En cualquier caso, la diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa y no debe ser comprendida desde una consideración agregada, sino desde la consideración de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador. Virtualmente cualquier actividad, primaria o de apoyo, es una fuente potencial de exclusividad. También, la empresa puede alcanzar un cierto grado de diferenciación a través de la amplitud de sus actividades, es decir, del ámbito competitivo elegido.

5.3.3.1. DIRECTRICES O GUIAS DETERMINANTES DE EXCLUSIVIDAD.

La exclusividad de una empresa en una actividad de valor viene determinada por una serie de fuerzas básicas de exclusividad, similares a las de costo tratadas en el apartado anterior. Tales guías son la razón básica de que una actividad sea única, y sin identificarlas una empresa no puede desarrollar completamente los medios de crear nuevas formas de diferenciación o diagnosticar el grado de sostenibilidad de la diferenciación existente. Porter²⁹³ clasifica por orden de importancia las siguientes:

POLITICAS DISCRECIONALES

Las empresas toman decisiones políticas respecto a qué actividades desempeñar y como hacerlo. El grado de exclusividad, por tanto, es discrecional. Algunas elecciones políticas que llevan a la exclusividad son:

- Características de productos y servicios ofrecidos.
- Otros servicios proporcionados (p.e., crédito, entrega o reparación).
- Intensidad de una actividad adoptada (p.e., nivel de gasto publicitario).
- Contenido de una actividad (p.e., información proporcionada en el proceso de pedidos).
- Tecnología empleada en el desempeño de una actividad (p.e., relación electrónica con los clientes).
- Calidad de los recursos utilizados para una actividad.
- Habilidad, nivel de experiencia, formación y control del personal empleado en una actividad.
- Información empleada para controlar una actividad.

ESLABONES EN LA CADENA DE VALOR

La coordinación de actividades internas relacionadas con frecuencia aumenta la satisfacción del comprador a través, por ejemplo, de reducciones en el tiempo de entrega, aumento de la calidad, o premura en el servicio posventa.

²⁹⁰ Lambin, 1987, p.190.

²⁹¹ Fernández y Fernández, 1988, p.24 y ss.

²⁹² Sherer, 1980, p.375 y ss.

²⁹³ Porter, 1985, pp.124-127.

La coordinación de los eslabones con proveedores también puede redundar en exclusividad para satisfacer las necesidades del comprador. La estrecha coordinación con los proveedores, por ejemplo, puede acortar el tiempo de desarrollo de un nuevo producto o servicio si estos producen los inputs necesarios para el mismo, a la vez que la empresa se encuentra terminando el diseño del equipo para producirlo. También, los esfuerzos de ventas de los proveedores de una empresa pueden en ocasiones ayudar a diferenciar sus productos.

Finalmente, los eslabones con los canales pueden llevar a la exclusividad de varias maneras. Al coordinarse con canales o al optimizar conjuntamente la distribución de actividades entre empresa y canales, puede resultar la exclusividad de una formación de los canales en ventas u otras prácticas del negocio, de esfuerzos conjuntos de ventas, o del subsidio de inversiones del canal en personal, instalaciones, o desempeño de actividades adicionales.

PROGRAMACION TEMPORAL

La exclusividad puede ser el resultado del momento en que una actividad empezó a desempeñarse. Ser el primero en conseguir una buena imagen de marca, por ejemplo, puede retrasar o evitar que otros lo hagan y convertir en única a la empresa. Sin embargo, en ciertos sectores, ser seguidor puede permitir a una empresa emplear la última tecnología y de ello obtener una diferenciación.

UBICACION

La exclusividad, dependiendo del sector que se trate, puede ser resultado de la ubicación. En un sector como el que constituye el objeto de nuestro estudio, el turismo recreativo de alta montaña, se pueden encontrar numerosos ejemplos de necesidades del turista (paisajísticas, culturales, medioambientales, climáticas, etc.) que pueden ser satisfechas exclusivamente por los atributos de una ubicación concreta.

INTERRELACIONES CON OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO

La exclusividad de una actividad de valor puede ser el resultado de cooperar y compartir con otras unidades de negocios. Así, una oferta conjunta de servicios o compartir una fuerza de ventas para ofrecer al comprador una gama de productos o servicios diferentes puede permitir al comercial de ventas prestar un mejor servicio al comprador.

APRENDIZAJE Y DERRAMAS

Aprender cómo hacer mejor una actividad puede ser fuente de exclusividad. Lograr una buena calidad de servicio, por ejemplo, puede ser aprendido a través de la formación del personal en contacto con el comprador. Como ocurre con el coste, el derrame de experiencia minora su contribución a la diferenciación, por tanto, sólo garantizando la propiedad del aprendizaje puede obtenerse una diferenciación sostenible por esta vía.

GRADO DE INTEGRACION

El grado de integración de nuevas actividades de valor puede convertir a una empresa en única si le permite ser más capaz de controlar el desempeño de las actividades o coordinarlas eficientemente con otras. La integración también puede suponer el desempeño de más actividades que por sí mismas sean fuentes de diferenciación respecto a los competidores.

Sin embargo, reducir la integración respecto al resto de competidores también puede ser fuente de diferenciación en algunos sectores industriales. Puede permitir la explotación de capacidades excelentes de los proveedores o de canales independientes.

ESCALA

La gran escala puede permitir el desempeño de una actividad de manera exclusiva y que no es posible en un volumen menor. El grado de escala relevante que posibilita la diferenciación varía de sector a sector. Sin embargo, en ciertos casos la escala puede tener efectos contrarios a la exclusividad de una actividad, por ejemplo, reduciendo la flexibilidad de empresas empeñadas en la satisfacción de necesidades relacionadas con la moda o con otras necesidades altamente cambiantes del comprador.

Por último, citar textualmente al autor²⁹⁴, quién afirma: “Las guías de exclusividad varían para cada actividad y pueden variar a través de las industrias. Las guías interactúan para determinar la extensión para la cual una actividad es única. Una empresa debe examinar cada una de las áreas de exclusividad para ver qué guía o guías la sostienen. Esto será crítico para el mantenimiento de la diferenciación porque algunas guías de exclusividad proporcionan más apoyo que otras. El comprender qué le permite ser única también asegurará que una empresa no mine las causas”.

5.3.3.2. EL COSTE DE LA DIFERENCIACION.

El coste de la diferenciación refleja las directrices de coste de aquellas actividades de valor en las que se sustenta la exclusividad. Con frecuencia, la búsqueda de la diferenciación implica que una empresa afecte negativamente las directrices de coste de una actividad, añadiendo coste deliberadamente, si tal actividad es determinante para lograr exclusividad.

Las directrices de coste determinan cuán costosa es la diferenciación, es decir, la posición de una empresa frente a las directrices de coste determina como será de costosa una estrategia de diferenciación en particular en relación a la competencia. La escala, por ejemplo, puede determinar el coste de la elección política de una empresa de prestar varios servicios diferenciados a segmentos específicos de clientes frente a la posibilidad de prestar grandes volúmenes de un servicio determinado.

Las directrices de coste, pues, tienen un papel definitivo a la hora de determinar el éxito de las estrategias de diferenciación, e importantes implicaciones competitivas, ya que formas diferentes de diferenciación son relativamente más o menos costosas para una empresa dependiendo de su situación frente a las directrices de coste de las actividades afectadas. En el caso extremo, una empresa puede tener una ventaja de coste tan grande que al diferenciarse en una actividad de valor particular su coste en esa actividad, aunque aumente, es realmente menor que el de otra empresa que no pretende ser única.

La consecuencia más importante de este argumento es que una empresa puede algunas veces lograr simultáneamente tanto el liderazgo de costes como la diferenciación. Tal posibilidad surge cuando:

- a) Los competidores están atrapados en la mitad, es decir, cuando ninguno está lo suficientemente bien situado como para obligar a otro a llegar al punto en el que el coste y la diferenciación sean inconsistentes.
- b) El coste está fuertemente afectado por la participación en el mercado, es decir, cuando la posición en el mercado está determinada por la participación, en lugar de por el diseño del producto, el nivel de tecnología, el servicio proporcionado u otros factores.
- c) La introducción de una innovación tecnológica importante permite bajar el coste y aumentar la diferenciación al mismo tiempo.

²⁹⁴ Porter, 1985, p.145.

d) Una empresa no ha estado explotando completamente todas las oportunidades posibles para reducir el coste.

5.3.3.3. DIFERENCIACION Y VALOR DEL COMPRADOR.

La estrategia de diferenciación sólo tiene razón de ser si la exclusividad es valiosa para el comprador, es decir, si está dispuesto a pagar un precio superior por ella. Por tanto, el punto de partida para comprender lo que puede ser valioso para el comprador es la cadena de valor de éste, que, como se comentó, constituye el tercer núcleo del sistema de valor industrial.

La cadena de valor del comprador arroja luz sobre la manera en la que el producto comprado se usa realmente. Lo que es valioso para cada tipo de comprador surge de cómo un producto y las actividades de la empresa que lo proporciona afectan a la cadena de valor del comprador, en otras palabras, "el valor que la empresa crea para su comprador queda determinado por el conjunto completo de eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la cadena de valor de su comprador"²⁹⁵.

Existen dos mecanismos a través de los cuales una empresa crea un valor para el comprador que justifica un precio superior o preferencia ante un precio igual:

- 1.- Reduciendo el coste del comprador, donde cabe incluir la reducción de su riesgo de fracaso.
- 2.- Aumentando el desempeño del comprador, es decir, aumentando el nivel de satisfacción de sus necesidades de todo tipo.

Si una empresa es capaz de reducir su coste de comprador o aumentar el desempeño de su comprador, éste estará dispuesto a pagar un precio superior.

Tales mecanismos, insistimos, operan a través del impacto de la cadena de valor de la empresa en la cadena de valor del comprador. Cada impacto de una empresa sobre la cadena de valor de sus compradores representa una posible oportunidad para la reducción de su coste o el aumento de su desempeño, es decir, para la diferenciación.

En cuanto a la reducción en el coste del comprador, si la empresa cuenta con un buen conocimiento de cómo usan el producto los compradores y cómo sus propias actividades de valor afectan a los costes del comprador, existen diferentes formas de lograrla:

- Bajando el coste de entrega, instalación o financiación.
- Bajando los costes directos por uso del producto, como mano de obra, energía, mantenimiento y espacio requerido.
- Bajando el coste indirecto por el uso del producto, o el impacto en otras actividades de valor.
- Bajando el coste de comprador en otras actividades de valor sin conexión con el producto físico.
- Bajando el riesgo de defectos en el producto.

En cuanto al aumento de desempeño del comprador, cuando éste no es final, dependerá de lo que pueda crear la diferenciación para sus compradores. En otras palabras, las necesidades del comprador no final deben ser identificadas entendiendo las de los que vayan a ser sus compradores. Por otra parte, el aumentar el desempeño de los compradores también puede estar basado en ayudarlos a cumplir sus metas no económicas, como imagen o prestigio.

²⁹⁵ Porter, 1985, p.150.

Todo el esfuerzo desarrollado por la empresa que intenta diferenciarse puede ser inútil si los compradores no tienen una buena percepción del valor creado por ella²⁹⁶. Incluso, para determinar el nivel eficaz de la diferenciación lograda, la percepción del comprador de una empresa y sus productos puede ser tan importante como el propio beneficio real de lo que la empresa ofrece.

La diferenciación lograda por una empresa está en parte fundada en los indicadores de que se sirve el comprador para juzgar si el producto y actividades de aquella bajarán el coste o mejorarán el desempeño propios en relación a los competidores. Dichos indicadores o “señales de valor” pueden ser: publicidad, reputación, apariencia del envase, personalidad de la fuerza de ventas, atractivo de las instalaciones, información sobre producto y actividades, etc.

La necesidad de resaltar el valor para el comprador a través de unas señales de valor positivas es manifiesta. Los compradores no pagarán por un valor que no perciben, independientemente de lo real que pueda ser. Así, el precio superior que recibe la empresa diferenciadora refleja tanto el valor realmente entregado a su comprador como el grado en que el comprador percibe este valor.

Por otra parte, tanto el valor real como las señales de valor son interpretados por los agentes individuales que toman las decisiones de compra, los cuales apreciarán ciertas señales de valor por encima de otras. En consecuencia, la empresa diferenciadora debe identificar el comprador efectivo (puede ser diferente del que paga) y sus criterios de compra.

Los criterios de compra del comprador individual pueden dividirse en “criterios de uso” y “criterios de imagen”.

Los primeros hacen referencia a valores objetivos susceptibles de ser cuantificables en términos de disminución de coste del comprador o aumento de su desempeño (nº de defectos, tiempo de entrega, etc.). La empresa debe tener un conocimiento profundo de las necesidades del comprador a través de un contacto directo con el mismo y de la utilización de todas las posibles vías de información, de identificar su cadena de valor y conducir un análisis sistemático de todos los eslabones existentes y potenciales entre su propia cadena de valor y la cadena de su comprador. Así podrá cuantificar el valor de satisfacer los distintos criterios de uso, graduarlos según su importancia y, posteriormente, elegir una estrategia de diferenciación sostenible.

Además, el reconocer las diferencias en el criterio de uso puede ser muy importante porque normalmente la diferenciación que baja el coste del comprador proporciona una justificación de mayor peso para pagar un precio superior que la diferenciación que aumenta el desempeño. Esto ocurre cuando las presiones financieras en los compradores hacen que éstos estén dispuestos a pagar un precio superior sólo a aquellas empresas que puedan demostrar persuasivamente que son capaces de rebajar el precio del comprador.

Los criterios de imagen implican valoraciones de naturaleza subjetiva de las señales de valor (como la publicidad, el aspecto o la reputación) que influyen en la percepción del comprador sobre la capacidad de la empresa para satisfacer sus criterios de uso. El examen de cada criterio de uso puede ayudar a identificar los criterios de imagen y a satisfacerlos. Por ejemplo, si un criterio de uso clave es el cumplimiento de plazos, una imagen de seriedad de la fuerza de ventas puede ser una señal de valor.

Además, el analizar detenidamente el proceso por el que el comprador compra, incluyendo las fuentes de información que consulta, las pruebas que realiza, y los pasos que sigue para alcanzar la decisión, puede hacer aparentes las señales de valor indicando lo que un comprador consulta u observa. Como los criterios de uso, los de imagen deben ser definidos tan precisamente como sea posible para guiar la estrategia de diferenciación. Los criterios de imagen también varían en importancia, y una empresa debe graduarlos en términos de su impacto sobre la percepción del comprador para hacer elecciones de cuánto gastar en ellos.

²⁹⁶ Un comprador se enfrenta al difícil reto de comprender cómo el producto y todas las demás actividades de un proveedor afectarán a su valor de comprador. Una buena comprensión de tal efecto requerirá con frecuencia una larga experiencia. Muchas veces ni siquiera podrá medir exactamente su desempeño ni el de su producto aún después de que la compra haya sido efectuada y su objeto usado.

La distinción entre criterios de uso y criterios de imagen es difícil, por cuanto que muchas actividades ejercen la función conjunta de cumplir el criterio de uso y servir como señales de valor. Por ejemplo, una buena fuerza de ventas puede tanto realzar el valor como ser un medio valioso de conocimiento de aplicaciones que bajará el costo del comprador.

Sin embargo, tal distinción es vital para clarificar las acciones requeridas para satisfacer cada criterio y porque a largo plazo sólo los criterios de uso son una verdadera fuente de valor para el comprador. Los compradores no pagan por las señales de valor per se. Por tanto, una empresa diferenciadora, para determinar un precio superior adecuado, debe tener perfectamente claro como cumple de bien con los criterios de uso y el valor que crea con ello.

El valor de cumplir con los criterios de imagen ha de ser medido de forma diferente. Es decir, el valor de los criterios de imagen radica en el grado en el que contribuyen a que el comprador perciba el valor creado por cumplir con los criterios de uso.

5.3.3.4. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION Y SOSTENIMIENTO.

Como hemos visto, el grado de diferenciación de una empresa es el resultado de crear en forma más o menos exclusiva el valor acumulado del comprador, a través de bajar su coste o aumentar su desempeño, satisfaciendo los criterios de uso y utilizando correctamente los criterios de imagen para que el comprador tenga la máxima percepción posible del hecho de que se está creando valor para él.

La diferenciación llevará a un desempeño superior de la propia empresa si el valor obtenido por los compradores excede el coste de lograr la diferenciación a través de alguna de las múltiples fuentes ofrecidas por la cadena de valor de la empresa.

La estrategia de diferenciación, en consecuencia, tratará de establecer la mayor diferencia posible entre el valor de comprador creado (el precio premio resultante) y el coste de exclusividad en la cadena de valor de la empresa.

Este coste de diferenciarse será distinto para cada actividad de valor, y la empresa deberá elegir aquellas actividades en las que la contribución al valor del comprador sea mayor con relación al coste. Además, el coste de diferenciarse de maneras diferentes también dependerá de la posición de la empresa frente a sus directrices de coste, que pueden influir tanto el enfoque de diferenciación de la empresa como su desempeño resultante.

Una empresa puede aumentar su diferenciación de dos maneras: a) siendo más exclusiva en el desempeño de sus actividades de valor ya existentes o b) reconfigurando la cadena de valor de alguna forma que aumente la exclusividad.

Llegar a ser única en las actividades de valor requiere de la empresa que manipule las guías de exclusividad descritas anteriormente.

Rediseñar la cadena de valor para obtener una completamente renovada puede ofrecer nuevas posibilidades para la diferenciación. Las oportunidades de lograr altos niveles de diferenciación con frecuencia son resultado de la reconfiguración de la cadena de valor.

El diseño de una nueva cadena de valor es un proceso creativo que supone trabajar hacia atrás a partir de la cadena de valor del comprador. La empresa tiene que configurar las maneras en que podría enlazarse con la cadena de valor del comprador de manera diferente o reestructurar sus propias actividades de valor para satisfacer mejor los criterios de compra. Una reconfiguración de la cadena de valor incluiría aspectos como: a) utilizar nuevos canales de distribución o estrategias de ventas distintas, b) realizar una integración hacia delante para asumir funciones del comprador o eliminar canales, c) realizar una integración hacia atrás para controlar mayor número de factores determinantes de la calidad del producto o servicio, o d) adoptar una tecnología de producto o proceso completamente nueva.

El componente final de la estrategia de diferenciación será su sostenimiento. La diferenciación llevará a la obtención de un precio superior durante largo plazo mientras sus fuentes sigan siendo capaces de crear valor para el comprador –sigan satisfaciendo los criterios de uso y de imagen- y no puedan ser imitadas por los competidores. En este sentido, Gomes²⁹⁷ señala que “la sostenibilidad de una ventaja competitiva basada en la diferenciación se acrecienta si los atributos del servicio o producto permiten retener el valor percibido, si los compradores incurren en altos costes de cambio al buscar nuevas fuentes de aprovisionamiento o si las bases para la diferenciación no son fácilmente imitables”.

Como afirma Porter²⁹⁸, “el mantenimiento de la diferenciación de una empresa frente a competidores depende de sus fuentes. Para ser sostenible, la diferenciación se debe basar en fuentes en donde haya barreras de movilidad para los competidores que las imiten. Las guías de exclusividad difieren en su mantenimiento mientras que el coste de la diferenciación también puede variar entre los competidores y afectar el sostenimiento”.

En líneas generales, la diferenciación será más sostenible cuando:

- a) Las fuentes de exclusividad de la empresa implican barreras.
- b) La empresa tiene una ventaja en costo al diferenciar.
- c) Las fuentes de diferenciación son múltiples.
- d) La empresa crea costes de intercambio de proveedor a la vez que diferencia.

5.3.4. CONTENIDO TECNOLÓGICO DE LA CADENA DE VALOR.

La cadena de valor también constituye una herramienta fundamental para comprender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva derivada de la red general de actividades de la empresa. La tecnología se encuentra presente en todas y cada una de las actividades de valor de una empresa, y la evolución tecnológica puede afectar la competencia a través de su impacto, mayor o menor²⁹⁹, en cualquiera de ellas³⁰⁰. También, incrementa extraordinariamente la capacidad de la empresa para explotar los enlaces entre actividades, tanto fuera como dentro de la empresa³⁰¹, y tiene un efecto importante sobre el ámbito de la competencia, al permitir coordinar actividades de valor radicadas en puntos distantes.

Como afirma García Bravo³⁰², (la cadena de valor) “ofrece un marco que puede iluminar dónde las estrategias competitivas pueden aplicarse mejor en un negocio, teniendo presente la amplitud de oportunidades que las nuevas tecnologías aportan a las distintas actividades, tanto a las primarias como a las de apoyo, que conforman la mencionada cadena. En definitiva, los gerentes con competencias en el ámbito de la planificación estratégica deberían intentar desarrollar sistemas estratégicos de información para aquellas actividades que añaden el mayor valor a los productos o servicios de una firma, y por lo tanto al valor de los negocios de la misma. Se puede decir que el concepto de la cadena de valor, así como el de las estrategias competitivas, ayudan a los gerentes a decidir dónde y cómo aplicar las posibilidades estratégicas de la tecnología. En concreto, muestran cómo los sistemas de información que mejoran la eficiencia operativa, promueven la innovación, y construyen recursos estratégicos pueden aplicarse a actividades específicas de negocio que ayudan a una compañía a ganar ventajas competitivas en el mercado”.

La figura siguiente (Fig. 5.3.), ideada por Porter³⁰³, ilustra el contenido tecnológico genérico, típico de las actividades que conforman la cadena de valor de una empresa.

²⁹⁷ Gomes, 1988, p.28.

²⁹⁸ Porter, 1985, p.175.

²⁹⁹ El modelo de Gerstein y Reisman (1982, p.57) describe la función de diversas aplicaciones tecnológicas en términos tanto operativos como estratégicos. Otro modelo referente al impacto de carteras existentes o de futuros usos se encuentra en McFarlan, 1984, p.101.

³⁰⁰ “La revolución (de las TI) afecta a las nueve categorías de actividades de valor” (Porter y Millar, 1986, p.7).

³⁰¹ En adelante, cuando nos refiramos a la cadena de valor estaremos incluyendo los enlaces, tanto los internos como los externos, que suponen sus vínculos dentro del “sistema de valor”.

³⁰² García Bravo, 1995, pp.153 y 154.

³⁰³ Porter, 1985, p.184.

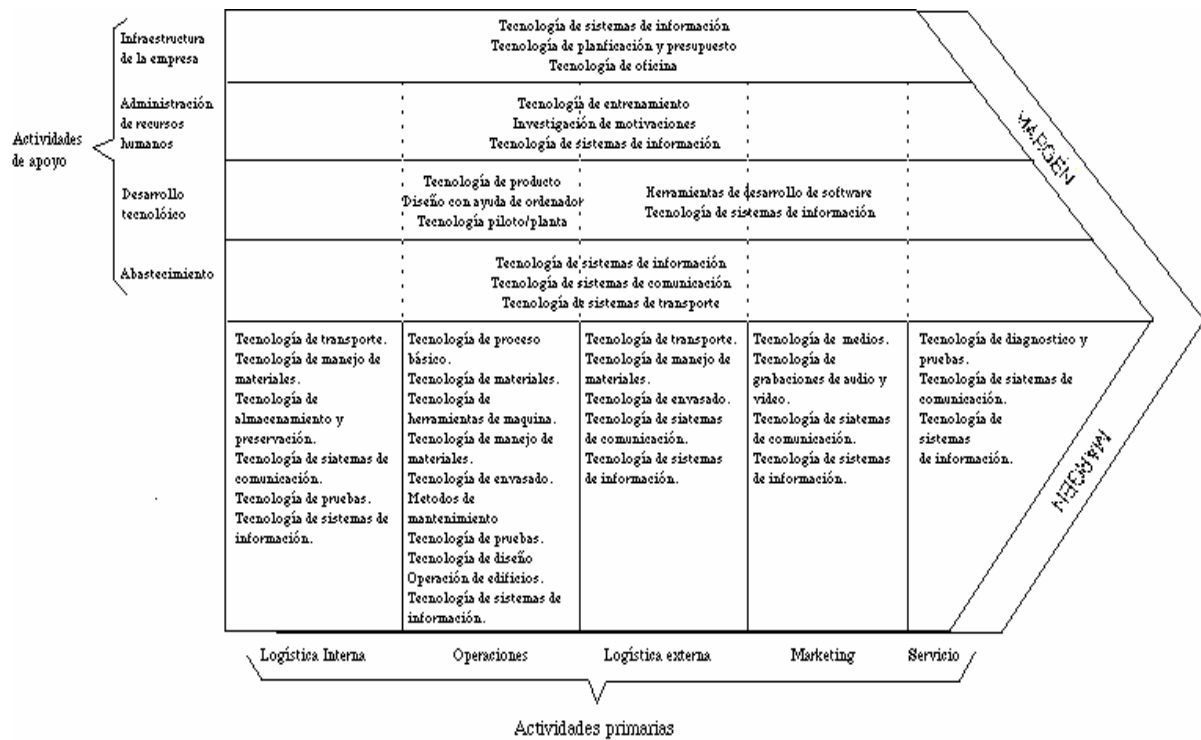


Fig. 5.3. Contenido tecnológico de la cadena de valor.

Sin embargo, al proceder a la desagregación y detalle de cada categoría genérica –acción necesaria para diagnosticar la ventaja competitiva, como hemos visto en epígrafes anteriores-, las subactividades de valor más específicas irán revelando aplicaciones tecnológicas más concretas, es decir, la tecnología de una actividad de valor genérica representa una combinación de estas aplicaciones. A este respecto, Fernández Sánchez y Fernández Casariego³⁰⁴ opinan que “una tecnología se puede combinar con otras. De hecho en el mundo industrializado de hoy en día es difícil que una tecnología pueda ser utilizada aisladamente. Cada producto o proceso de una empresa es un conjunto finito de tecnologías diferentes que, a su vez, conforman una tecnología determinada”.

Nuestra aportación en este epígrafe consistirá, siguiendo en la medida de lo posible el orden establecido en la figura anterior, en profundizar en diferentes aplicaciones que en la actualidad ofrecen las más modernas tecnologías. Sin embargo, antes de acometer esta tarea y para comprender las posibles limitaciones de la exposición, es necesario hacer ciertas precisiones:

Primera. Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías genéricas según mejor representen su contribución a la ventaja competitiva de una empresa, es decir, todo lo que hace una empresa, así como la tecnología utilizada para ello, debe de quedar clasificado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Sin embargo, tal asignación, en muchos casos, debe basarse en juicios subjetivos. Por ejemplo, la clasificación de actividades en empresas de servicios con frecuencia ocasiona solapamientos, debido a que el núcleo de operaciones, la actividad de márketing y el servicio posventa están estrechamente relacionadas y es difícil establecer sus fronteras.

Segunda. Los enlaces, tanto internos como externos, son numerosos y con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos, por lo que su identificación y la de las aplicaciones tecnológicas adecuadas para optimizarlos y coordinarlos no es tarea sencilla. Además, los últimos desarrollos en telecomunicaciones y sistemas de información están creando nuevas relaciones entre distintas tecnologías y, por tanto, nuevos eslabones.

³⁰⁴ Fernández Sánchez y Fernández Casariego, 1988, p.106.

Tercera. Como evidencia la figura anterior, hay tecnologías como, en sentido genérico, las de la información, que son particularmente penetrantes en la cadena de valor –lógicamente, formas de TI se encuentran presentes en todas las actividades-³⁰⁵ y que tienen también un importante papel en los eslabones entre las actividades de todo tipo. Esta circunstancia hará que nos refiramos a la misma tecnología genérica en distintas actividades siempre que sea susceptible de aplicaciones o utilidades diferentes. Por el contrario, cuando una aplicación sea común a distintas actividades la describiremos en un solo apartado y luego nos referiremos sucintamente a ella por extensión. Este aspecto será debidamente puntualizado al referirnos a las tecnologías de la información en la “infraestructura de la empresa”.

Reflejo de las afirmaciones anteriores es la ya abundante presencia en el mercado de proveedores de sistemas CIM (Computer Integrated Manufacturing), que tienen por objeto mejorar la productividad fabril a base de un sólo paquete informático, con arquitectura modular para ser adaptado a la empresa específica, que integra la información “de extremo a extremo” entre partes de la fábrica y entre éstas y otras partes de la organización.

5.3.4.1. APLICACIONES TECNOLOGICAS EN LAS ACTIVIDADES DE APOYO.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En la actualidad, la informática³⁰⁶ está presente dentro de la oficina, constituyendo la base principal en torno a la cual se ha desarrollado la Ofimática o Burótica³⁰⁷. Tampoco puede olvidarse el papel decisivo que desempeña en el área de la comunicación como resultado de su progresiva convergencia e interrelación con las tecnologías de Telecomunicaciones³⁰⁸, convirtiéndose, así mismo, en la base principal de la Telemática.

La Automatización de Oficinas, Ofimática o Burótica, se trata de un concepto cuyo contenido se amplía con gran rapidez, a medida que los desarrollos tecnológicos hacen posible la incorporación de nuevas técnicas y herramientas a este ámbito. Además, este núcleo fundamental está estrechamente interrelacionado con otro de gran importancia, como es el constituido por la Telemática –el desarrollo de una actividad o la toma de decisiones relativas a ella pueden requerir datos que hay que importar de otra esfera de actividad o del exterior-.

En consecuencia, puede afirmarse que la ofimática incide de un modo directo sobre diversos factores implicados en las actividades de oficina. Orero et Al.³⁰⁹ citan los siguientes: el tratamiento de las tareas administrativas; la participación de los individuos en la ejecución y control de los trabajos; la gestión de la planificación de los procesos y los recursos consumidos por éstos; las comunicaciones de la empresa, la información, y la coordinación; las condiciones de trabajo, cualificaciones laborales, promoción y formación de personal, etc.

Por todas estas razones parece adecuado adoptar una visión amplia acerca del concepto de Ofimática y, en este sentido, Hirscheim³¹⁰ propone definirla como “la aplicación integrada de productos de oficina, telecomunicaciones e informática, y del conocimiento de las ciencias sociales, para el soporte del amplio conjunto de actividades de una oficina o de un entorno de oficina”.

Sin embargo, desde la consideración de las precisiones enumeradas en los primeros párrafos del presente apartado, y por entender que cualquier comunicación significa un enlace –ya sea con el exterior, entre actividades genéricas o entre actividades desagregadas pertenecientes o no a una

³⁰⁵ Recordemos que bajo el concepto genérico de TI entendemos incluidas las tecnologías asociadas al ordenador o a otros dispositivos con aplicación a las telecomunicaciones –telemática-, y las tecnologías asociadas al ordenador o a otros dispositivos con aplicación a la automatización, tanto de procesos de fabricación (p.e. robótica) como de cualquier otra tarea (p.e. de oficina). En este sentido, aunque la telemática y la ofimática o burótica pueden considerarse contenidas dentro de la denominación genérica de tecnologías de la información, Porter insiste en separarlas debido, en el caso de la segunda (1985, p.185), a una propensión a pasarla por alto.

³⁰⁶ Definida por Barceló Matutano (1988, p.90) como “la ciencia relativa al tratamiento de la información a través de máquinas automáticas”, más concretamente ordenadores.

³⁰⁷ Término empleado para designar al “conjunto de tecnologías usadas en una oficina con el objetivo de aumentar la productividad y racionalizar el trabajo de la misma, automatizando lo más posible sus procedimientos” (Ernst & Young, 1990, p.48).

³⁰⁸ Sánchez Tomás, 1992, p.38.

³⁰⁹ Orero et Al., 1987, pp.26 y 27.

³¹⁰ Hirscheim, R. A. (1985): *Office Automation: A Social and Organizational Perspective*, John Wiley, Chichester. Citado por Serrano, 1996, p.105.

misma actividad genérica-, las opciones de conexión que ofrece la nueva tecnología serán tratadas conjuntamente en el último apartado, sin perjuicio de que en cada actividad apuntemos los enlaces más significativos y consideremos la posibilidad telemática de coordinarlos y optimizarlos.

Si bien los instrumentos necesarios para la realización de ciertas actividades administrativas incluyen en la práctica otros equipos como máquinas de escribir electrónicas o fotocopiadoras, actualmente la automatización de oficinas incluye, en primer término, los ordenadores y aplicaciones como el tratamiento de textos, la hoja de cálculo, gráficos o gestión de bases de datos, por empezar con las más básicas y habituales, y la utilización de programas de facturación, manipulación de pedidos de clientes o a proveedores, etc. También, dentro de este campo se encuentran en proceso de expansión en nuestro país los productos de gestión documental, aplicaciones que comprenden el archivo electrónico, las bases de datos documentales y la lectura y captura de documentos, entre otras tareas.

Por otra parte, tanto la dirección general como los responsables directos de cada actividad pueden servirse de instrumentos automáticos de respaldo ejecutivo para la indagación y análisis de información sobre temas determinados, o de sistemas expertos, como ayuda para la determinación de costes, elaboración de presupuestos, planificación y toma de decisiones, así como de las herramientas informáticas necesarias para la transmisión, implantación, y control de las mismas en su campo específico de aplicación.

En este sentido, a partir de los primeros Sistemas de Información para la Dirección característicos de los años 60 y 70³¹¹ –EDP (Electronic Data Processing) y MIS (Management Information Systems)-, se ha evolucionado hacia sistemas dotados de mayor flexibilidad, como los Sistemas de Apoyo a la Decisión –DSS (Decision Support Systems)- o, más recientemente, los Sistemas de Apoyo a la Decisión Expertos –EDSS (Expert Decision Support Systems)³¹²-. Dichos sistemas se alimentan de datos provenientes de las actividades de valor y de los agentes externos a través de dispositivos y conexiones telemáticas determinadas.

Navas, Carretero y Sastre³¹³ definen un DSS como “un sistema integrado de planificación y tratamiento de la información que incorpora la habilidad de interrogar al sistema de información de la empresa en una forma determinada, analizar la información consecuente y predecir, en base a unos determinados modelos, el impacto de las futuras decisiones antes de llevarlas a la práctica. Normalmente se trata de conjuntos integrados de programas (cálculos estadísticos, consultas de bases de datos, modelización, programación matemática, etc.) que pueden compartir los mismos datos e informaciones (tanto de fuentes internas como externas)”.

Algunos de estos sistemas ya vienen prefabricados³¹⁴ para poner en marcha rápidamente sistemas integrados de medición de objetivos cualitativos y cuantitativos u otros indicadores clave, por áreas estratégicas o áreas de responsabilidad, y su control. Permiten, entre otros aspectos, el análisis de datos “on line” a través de múltiples perspectivas –geográfica (continente, región o tienda), jerarquía de productos (línea, familia o marca), jerarquía de distribución (mayorista, grupo de clientes o cliente final), jerarquía de conceptos contables (cuenta, subcuenta o concepto), escenarios (real o previsión), etc.-, buscar patrones estadísticos significativos –relaciones entre datos ocultos, segmentaciones, etc.-, construir sistemas de información sinóptica y orientada a la alta dirección, o la distribución electrónica de información a través de servidores de documentos.

García Bravo³¹⁵ resume la estructura básica de un sistema de apoyo a la decisión en tres elementos definitorios:

³¹¹ Puede verse la evolución en la concepción de los sistemas de información, en base al desarrollo tecnológico, en las obras de autores como Wiseman (1985), García Bravo (1992), u Ortega (1997).

³¹² El autor (1992, p.31 y 32), para referirse al concepto y procedencia de los sistemas expertos, como evolución de los DSS, se basa en afirmaciones como las de Hicks (1987): “Un expert system es un tipo de decision support system. Un programa de ordenador que permite a una computadora tomar (o dar consejo al respecto) una decisión no estructurada que es normalmente tomada por un experto. Los expert systems son como consultores expertos para dar consejos en determinadas áreas”; o Geis y Kuhn (1987): “Uno de los propósitos de los sistemas expertos para las organizaciones debería ser capturar el conocimiento usado por los administradores expertos para identificar y resolver problemas y hacer tal conocimiento disponible para los administradores menos expertos. Esto haría a los administradores más expertos y productivos mucho más eficientes. Ellos pasarían menos tiempo enseñando y atendiendo a los administradores menos expertos, y su influencia e impacto en la organización se multiplicaría”.

³¹³ Navas, Carretero y Sastre, 1992, p.14.

³¹⁴ Otros sistemas no aportan directamente un marco prefabricado sino que facilitan un conjunto de capacidades técnicas que permitirán, dentro de la actividad de “desarrollo tecnológico”, construir cualquier DSS.

³¹⁵ García Bravo, 1992, pp.29 y 30.

a) Una base de datos en la que se almacenan tanto datos internos como externos, tanto de procesos funcionales como de procesos administrativos.

b) Una base de modelos matemáticos o estadísticos, válidos para hacer previsiones, simulaciones, etc.; para poder ayudar a los decisores a enfrentarse con decisiones estructuradas complejas, decisiones semi-estructuradas o, incluso, no estructuradas. Aquí se pueden encontrar desde modelos simples de planificación financiera, hasta modelos de investigación operativa o modelos inspirados en la teoría de juegos.

c) Unos programas de aplicación que permiten al decisor, con unos mínimos conocimientos informáticos –simples nociones de hardware, sistema operativo y paquete informático concreto-, acceder a las bases de datos, utilizar los extraídos de éstas en los modelos de la base de modelos, e incluso diseñar aplicaciones a medida para que los decisores saquen todo el rendimiento posible a los datos existentes en su empresa.

Además de las ya comentadas posibilidades en cuanto a la transmisión de datos³¹⁶, la telemática ofrece otras herramientas que pueden actuar como apoyo a directivos y profesionales. Entre las mismas se encuentran los sistemas de teleconferencia en cualquiera de sus versiones – audio o videoconferencias-, al igual que la automatización de los servicios de comunicación de voz.

Una tecnología que puede considerarse principal beneficiaria de los progresos en la microelectrónica es la constituida por las telecomunicaciones³¹⁷. En este campo, progresos técnicos como la fibra óptica o los satélites de comunicaciones han contribuido a aumentar sustancialmente la calidad, velocidad, capacidad y alcance de las transmisiones dentro de los servicios telefónicos tradicionales.

Por otra parte, la posibilidad de tratamiento del sonido utilizando tecnología digital ha permitido renovar los equipos utilizados en la comunicación, así como ampliar los servicios de voz ofrecidos –la utilización de teléfonos y centralitas telefónicas digitales en sustitución de sus predecesoras analógicas, o la posibilidad de almacenamiento electrónico de mensajes telefónicos y su posterior recuperación, pueden ser ejemplos válidos en ambos sentidos-. También se puede mencionar los servicios de teleconferencia, o conjunto de aplicaciones orientadas a la comunicación de grupos cuyos componentes se encuentran geográficamente dispersos, entre las que se incluyen modalidades como la audioconferencia, la videotransmisión o la videoconferencia³¹⁸.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Existe en el mercado una gran variedad de sistemas especializados para la administración operativa y estratégica de los recursos humanos, tanto en lo que se refiere a aplicaciones específicas para el desarrollo de subactividades –programas específicos de análisis de puestos, programación del trabajo, aprovisionamiento, evaluación de puestos, determinación de incentivos, análisis de motivación, supervisión, evaluación del desempeño, auditoría de la actividad, etc.-, como en lo que se refiere a programas de gestión integral de la actividad genérica, pudiendo ser altamente estandarizados o permitir el diseño de aplicaciones a medida³¹⁹.

Así, para tomar decisiones en materia de personal la dirección de RR.HH. puede contar con sistemas informáticos DSS que la permiten inmediata y automáticamente el análisis de datos (estructura y composición de plantilla, presencia en el trabajo, ingresos y bajas, productividad, etc.) recogidos en aquellas actividades de la empresa donde se originan y posteriormente transmitidos a la base de datos mediante dispositivos y canales telemáticos concretos. De la misma manera, puede

³¹⁶ En cuanto a los instrumentos necesarios para la realización de servicios telemáticos, es preciso matizar que no sólo se habla de ordenadores, sino que en la práctica se incluyen también otras herramientas como el telex, teletex, facsímil, o videotex, que pueden enmarcarse dentro de la modalidad de correo electrónico, entendiéndose como tal la transmisión de mensajes y documentos de forma electrónica (Bawden y Blakeman, 1990). Citados por Serrano, 1996, p.104.

³¹⁷ Definidas por Castells et Al. (1986, p.38) como "el conjunto de técnicas cuya finalidad es la emisión, transmisión o recepción de informaciones de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos".

³¹⁸ La audio conferencia es un servicio que proporciona un intercambio interactivo de la voz entre varios participantes, pudiendo incluir opcionalmente la posibilidad de transmisión de imágenes fijas, en cuyo caso se suele denominar teleconferencia gráfica. En cuanto a la videotransmisión, facilita el intercambio unidireccional de imagen y sonido, permitiendo opcionalmente la vuelta en sentido contrario de señales de sonido para permitir el diálogo entre el emisor y el/los receptor/es. Finalmente, la video conferencia es el concepto más amplio, proporcionando el intercambio multidireccional de imagen y sonido.

³¹⁹ Además de los paquetes integrados ofertados por distintas empresas, HR Press (1997, Review catalog) ofrece una clasificación de hasta 30 subactividades para cuya gestión existen programas informáticos.

servirse de otra información proveniente del exterior, en tiempo real, a través de diferentes posibilidades de conexión directa con centros de formación, mercado de trabajo, asesorías laborales, etc.

En dirección inversa, en conexión con los DSS la telemática posibilita la transmisión, implantación y control de las decisiones que afectan a la faceta de los recursos humanos en cada actividad de valor o en su interacción con el entorno (candidatos, asesorías, publicaciones, seguridad social, etc.).

En el ámbito formativo, por ejemplo, sobre todo en lo que se refiere a la utilización de nuevas tecnologías, se ha experimentado un cambio importantísimo, acelerado por la introducción de esas mismas tecnologías en la estructura de los cursos y de los procesos de formación y entrenamiento. Tanto las funcionalidades de multimedia con un simple CD-ROM y un PC, como las posibilidades telemáticas que ofrecen los distintos tipos de redes, están dando lugar a nuevos métodos puntuales o a distancia³²⁰, que acercan la enseñanza a los trabajadores a un costo muy reducido en comparación con los métodos tradicionales.

Las opciones son muy numerosas. Desde cursos estandarizados sobre diferentes herramientas informáticas, nuevos métodos de marketing o técnicas de presentaciones, entre otros, hasta cursos a medida, a través de intranets corporativas, para satisfacer las necesidades formativas de cada puesto de la empresa, individual o colectivamente.

Incluso, proyectos como Teleformedia³²¹ posibilitan simulaciones de centros de enseñanza en los que se puede seguir paso a paso las etapas de un curso en un centro presencial, con las ventajas que ofrece un sistema personalizado, con flexibilidad de horario y de situación geográfica, adaptado al ritmo de los alumnos, y que no tiene límites en el número de éstos.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se entiende la actividad genérica de desarrollo tecnológico como el aglutinante de todas las actividades relacionadas con la gestión estratégica y operativa de la tecnología en la organización.

Tanto si la empresa en cuestión opta por un desarrollo y mantenimiento internos de su propia tecnología³²² –para lo que, normalmente, existiría una actividad específica de I+D³²³, sobre todo si la empresa está inmersa en, por ejemplo, el desarrollo de computación avanzada, nuevos materiales o fuentes alternativas de energía-, como si opta por un aprovisionamiento tecnológico externo o un desarrollo mixto³²⁴, cualquiera que sea su estrategia tecnológica ésta deberá apoyarse en una serie de funciones básicas para gestionar los recursos tecnológicos que afectan a toda su red de actividades: inventariado, vigilancia y prospectiva, evaluación, enriquecimiento, optimización y protección³²⁵.

En definitiva, la actividad de desarrollo tecnológico abarca un amplio contenido en el que, además de las actividades propias de I+D, se consideran áreas fuera de las fronteras tradicionalmente establecidas para ella.

Una faceta importante de la actividad de desarrollo tecnológico, en interacción directa con el núcleo de operaciones y la actividad de marketing, es la que hace referencia al diseño informatizado y a la tecnología de productos y servicios. La utilización de ordenadores dentro de la misma se ha traducido en la aparición de sistemas CAD (Computer Aided Design). Se entiende por CAD una

³²⁰ Los principios básicos de teleformación de trabajadores, contenidos en un proyecto recientemente desarrollado por el Institut Català de Telemàtica Aplicada, son expuestos por Machío (1997, pp.1-6). Así mismo, el modelo conceptual de teleformación, su soporte tecnológico y la descripción del sistema, son tratados por De Gabriel (1997, p.1 y ss.).

³²¹ Teleformedia es un nuevo modelo de formación virtual desarrollado por la Universidad de Córdoba, la Fundación CETTICO de la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid, la Confederación Española de Cajas de Ahorros y el Grupo Garben, que utilizando distintas herramientas multimedia consigue la simulación de un curso presencial en la pantalla de un PC.

³²² Autores como Emery (1990, pp.107-122) o García Bravo (1992, pp.47-57), profundizan en las distintas etapas del desarrollo interno de la tecnología.

³²³ Múltiples aspectos relacionados con la relevancia y gestión estratégica de la actividad de I+D, pueden ser consultados en la obra de Rousset, Saad, y Erickson (1991): Tercera generación de I+D. Su integración en la estrategia de negocio, McGraw-Hill, Madrid.

³²⁴ Pavón e Hidalgo (1997, pp.87 y 88) dedican un epígrafe completo a describir como el aumento de la complejidad de los desarrollos tecnológicos deriva en la imposibilidad de la autosuficiencia tecnológica en la empresa.

³²⁵ Morin (1985). Citado por Pavón e Hidalgo, 1997, p.97.

herramienta informática interactiva de apoyo a la ingeniería que permite agilizar y potenciar el diseño de piezas, planos y otros documentos; visualizar gráficamente en pantalla las perspectivas más

convenientes de tales diseños; obtener distintas secciones del objeto diseñado, modificarlas y volverlas a integrar en el conjunto; reproducir los objetos diseñados con o sin cambio de escala; introducir las modificaciones necesarias en los diseños ya existentes; operar con el objeto del diseño y calcular directa y automáticamente sobre el mismo sus propiedades físicas, tales como superficie, perímetro, volumen, centro de gravedad, etc.

También permite controlar y revisar las especificaciones de diseño que deben cumplirse, archivar resultados en soportes que hacen posible su fácil recuperación y manipulación, al igual que generar la documentación técnica necesaria para el proceso de fabricación, facilitando la posibilidad de entrar –junto con un sistema CAE (Computer Aided Engineering)³²⁶- en un proceso CAM (Computer Aided Manufacturing) directamente desde el diseño, o de volver de aquél a éste para corregir posibles errores o introducir mejoras.

También en el área de ingeniería de producto podemos citar los sistemas CAE (Computer Aided Engineering). Este concepto engloba un conjunto de aplicaciones informáticas que ofrecen la posibilidad de realizar cálculos complejos relativos a distintas características mecánicas y estructurales de las piezas a fabricar, mientras estas se encuentran todavía en fase de diseño. En base a esta información, el sistema CAE permite también la simulación informática del comportamiento de las piezas cuando varía alguna de sus características –temperatura, resistencia de los materiales, vibraciones-, lo que posibilita efectuar las modificaciones que sean necesarias antes de pasar a la fase de fabricación.

De este modo, no sólo se aumenta la calidad y fiabilidad del producto final. También se eliminan costes y se reduce la extensión del ciclo de diseño, al suprimir la etapa de fabricación y ensayo de maquetas y prototipos, lo que redundará en importantes incrementos de productividad. Por último, un sistema CAE hace posible la evaluación de un número más amplio de alternativas, tanto en la elección de materiales como en posibles configuraciones y diseños del producto en desarrollo, todo lo cual puede redundar en una mejor adaptación a los deseos del cliente³²⁷.

Por último, constituirá una responsabilidad esencial de esta actividad el tratamiento de las tecnologías de la información que soportan los enlaces entre las otras actividades de valor, entre ellas y el exterior y sus propias conexiones con el resto de actividades internas y con sus proveedores, publicaciones especializadas, instituciones con las que coopere, etc.

ABASTECIMIENTO

El aspecto fundamental de la actividad de abastecimiento, con implicaciones determinantes para la actividad de logística interna y el núcleo de operaciones, es el que hace referencia al conocimiento y selección de proveedores de las materias primas, equipos y otros activos y servicios que se necesitan para sustentar cada una de las actividades de la empresa, y a la conexión con los elegidos.

En este sentido, son de vital importancia las oportunidades telemáticas que ofrece la tecnología en materia de redes de comunicación, tanto interna como externa –el sistema de formulación de pedidos se puede extender hasta los locales del proveedor-.

Por una parte, las tecnologías de la información permiten la automática e inmediata detección de las necesidades de aprovisionamiento en cada una de las actividades de valor y su transmisión interna para el conocimiento de los respectivos responsables de compras. Diferentes sistemas integrados posibilitan los elementos y flexibilidad necesarios para comunicar necesidades, convertir las necesidades en órdenes de compra, organizar la recepción e inspección, y comprobar facturas del proveedor. Eliminan información redundante y facilitan un flujo continuo de información en tiempo real para la gestión del ciclo de aprovisionamiento, a base de conectarse con inventarios, logística interna, operaciones, etc.

³²⁶ "Las técnicas de simulación por computador realizan el puente entre las de diseño por computador y las de fabricación por computador" (Ruiz y Mandado, 1989, p.101).

³²⁷ Arnedo, 1992, p.85.

Por otra parte, la tecnología de la información sirve para proporcionar a una empresa una mayor capacidad para “comprar comparativamente”³²⁸ las materias primas y los suministros que necesita, a

³²⁸ Expresión acuñada por Marc Gerstein (1988, p.73).

través de, por un lado, el acceso mediante redes externas a una gran variedad de bases de datos temáticas en las que se registran y ofrecen sus bienes y servicios un extenso número de proveedores de todo tipo, incluso a nivel global, y, por otro lado, de la utilización de aplicaciones que hacen posible que la empresa compare electrónicamente precios y disponibilidades entre los suministradores que compiten en el mercado.

Además, a medida que las empresas efectúan conexiones directas por ordenador y que los sistemas JIT de administración de inventarios van generalizándose, como afirma Gerstein³²⁹, “la carga económica de las existencias va pasando a los proveedores. Tradicionalmente, las empresas mantenían niveles de existencias suficientes para hacer frente a ciclos irregulares de producción y entrega; ahora los proveedores pasan a ser responsables tanto del mantenimiento de niveles adecuados de existencias como de la disposición de sistemas de distribución capaces de entregar suministros cuando y donde se necesiten”.

5.3.4.2. APLICACIONES TECNOLOGICAS EN LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS.

LOGISTICA INTERNA

La tecnología al servicio de la actividad de logística interna hace referencia a programas y dispositivos informáticos concebidos para el control de recepciones (lápices ópticos, lectores de códigos de barras, etc.), que han de ser compatibles con los sistemas de clasificación de los proveedores, y para la planificación de la organización física del inventario.

También posibilitan, en conexión con la planificación de necesidades de recursos del núcleo de operaciones, el control de stocks y la recepción y satisfacción automatizada de órdenes de materiales.

Otras herramientas incluyen desde los vehículos sin conductor o los minicargadores para el manejo de materiales, hasta distintas instalaciones, por ejemplo, de frío industrial, para la preservación de existencias.

Las distintas opciones telemáticas permiten apoyar de forma directa e inmediata los, como hemos visto, necesarios enlaces internos –fundamentalmente con el núcleo de operaciones y con la actividad de compras- y externos –básicamente con proveedores-.

NUCLEO DE OPERACIONES

Durante los últimos años se han generalizado diferentes sistemas basados en la utilización del ordenador en las sucesivas fases de producción que se dan en un núcleo de operaciones³³⁰.

Con la introducción de tales tecnologías se ha perseguido la automatización del proceso productivo, intentando combinar dos principios antagónicos en los sistemas productivos tradicionales, como son flexibilidad y eficiencia³³¹. Las ventajas principales que se derivan para la empresa de la incorporación de la informática a los procesos productivos son: mayor fiabilidad del proceso que eleva la calidad del producto, reducción de los costes de desarrollo y fabricación, reducción del tiempo de desarrollo, y menor consumo en la producción³³².

Desde esta perspectiva, el uso de tecnologías avanzadas se ha constituido en un elemento clave de cara a la puesta en práctica de estrategias orientadas a lograr posiciones competitivas por la vía de la diferenciación con base en la innovación, calidad y variedad de la línea de productos y servicios ofrecida al coste más bajo posible.

³²⁹ Gerstein, 1988, p.72.

³³⁰ Aguirre i Gil, 1989, pp.65 y 66.

³³¹ Fernández Sánchez y Fernández Casariego, 1988, p.233.

³³² Ruiz y Mandado, 1989, p.100 y ss.

En el área de ingeniería de los procesos productivos se puede hablar del sistema CAM (Computer Aided Manufacturing). El CAM supone la utilización del ordenador como apoyo para la generación de los programas que deben incorporarse a las máquinas NC (Numerical Control), de

forma que el resultado final sea exactamente la pieza diseñada, utilizando para ello el mínimo tiempo y realizando las mínimas operaciones³³³. Combinado con un sistema CAD/CAE, permite convertir la información sobre el diseño contenida en este último en instrucciones completas de funcionamiento y control de las máquinas herramientas de control numérico³³⁴.

Las técnicas CAD/CAE/CAM ofrecen además la interesante posibilidad de utilizar herramientas que permiten modelizar la planta, de forma que se puedan simular distintos procesos de fabricación y obtener datos fiables sobre medios, métodos y tiempos de fabricación, etc. Esta integración entre ambos sistemas posibilita efectuar el diseño del producto y especificar el proceso de fabricación –incluso, diseñar las herramientas- de modo prácticamente simultáneo y, por tanto, reducir drásticamente el potencial de malos entendidos y despilfarros originados por el paso de la fase de diseño a la de fabricación³³⁵.

Los resultados de la implantación de sistemas CAD/CAE/CAM se traducen en un ahorro en costes y tiempo –derivado del incremento en la eficiencia alcanzada en la fabricación-, menor posibilidad de errores humanos, mayor productividad –en cuanto es posible alcanzar unos niveles de producción más altos con una menor fuerza laboral directa-, o la obtención de productos de mayor calidad y versatilidad.

Otras aplicaciones en el área del proceso productivo tienen por objeto la planificación y control del conjunto de la producción. Las más conocidas hacen referencia a los sistemas MRP, en sus dos versiones, MRPI (Material Requirements Planning) y MRPII (Manufacturing Resource Planning), así como al OPT (Optimized Production Technology).

Las siglas MRPI hacen referencia a un sistema informático de gestión de la producción que, a partir de la información contenida en el plan maestro de producción –relativa a las cantidades a producir y fechas en que han de estar disponibles los productos-, las listas de materiales y el estado del inventario, genera las necesidades de materiales para todos los elementos que intervienen en la fabricación, estableciendo un calendario de órdenes de suministro, tanto internas como externas³³⁶.

En la medida que los primeros sistemas MRP no tenían en consideración las posibles limitaciones de capacidad de las diferentes secciones de la planta a la hora de realizar sus cálculos, se hizo necesario perfeccionar los mismos, circunstancia que dio lugar a la aparición de los sistemas MRPII³³⁷. Su principal diferencia respecto a aquéllos estriba en el hecho de que incorporan la posibilidad de realizar la planificación de las cargas de trabajo en las distintas secciones, de modo que el programa detallado de producción se ajuste a la capacidad disponible en cada una de ellas.

Adicionalmente, el MRPII puede ser también utilizado a modo de simulador para analizar las consecuencias que la imposición de determinadas reglas de prioridad tiene sobre el cumplimiento del programa maestro. Desde este punto de vista, se convierte en un elemento de ayuda con que cuenta la dirección de producción para la toma de decisiones relativas a la posible modificación de dicho plan maestro.

Por su parte, el OPT puede describirse como un sistema informático de programación y control de producción que tiene en cuenta explícitamente las consideraciones de capacidad de las distintas secciones para obtener el programa detallado del lanzamiento de órdenes³³⁸. Su principal diferencia respecto al MRPII estriba en que no intenta equilibrar la capacidad de los centros de trabajo sino el flujo de materiales³³⁹, para lo cual identifica aquellas secciones que representan cuellos de botella dentro de la estructura productiva, sincronizando posteriormente todo el funcionamiento de la planta con la capacidad de los mismos³⁴⁰.

Los casos apuntados suponen la automatización de una o varias actividades, pero con un grado limitado de integración. A pesar de que, como se ha señalado, los beneficios a alcanzar con estos procesos parciales pueden llegar a ser importantes, no hay que perder de vista que las mayores

³³³ Aguirre i Gill, 1989, p.70.

³³⁴ Soler Mateo, 1991, p.255.

³³⁵ Fernández Sánchez y Fernández Casariego, 1988, p.239.

³³⁶ Larrañeta y Onieva, 1988, p.242.

³³⁷ García y Alvarez, 1991, pp.118-125.

³³⁸ Larrañeta y Onieva, 1988, p.271.

³³⁹ Larrañeta, Onieva y Lozano, 1989, pp.68 y 69.

³⁴⁰ Ruiz Jiménez et Al., 1995, AEDEM.

ventajas esperadas se derivan de la progresiva integración y gestión conjunta de todas las actividades de la empresa, proyecto que se identifica con las siglas CIM (Computer Integrated Manufacturing).

El CIM se basa en tres características fundamentales: a) integración de todas las áreas funcionales de la empresa; b) utilización de una base de datos o conjunto de bases de datos comunes para todas las funciones; y c) conexión de las distintas funciones a través de una red de comunicaciones que posibilite compartir e intercambiar información a lo largo de toda la organización. Un proyecto de estas características no sólo resulta de gran complejidad técnica. Además, conlleva las mayores exigencias de modificación y readaptación, tanto en lo que se refiere a la estructura organizativa como a los recursos humanos con que cuenta la empresa³⁴¹.

LOGISTICA EXTERNA

De manera similar al contenido tecnológico que apuntábamos en la actividad de logística interna, la tecnología al servicio de la actividad de logística externa hace referencia a programas, integrados o no, dispositivos informáticos y equipos concebidos para el embalado y etiquetado, el manejo y conservación de productos terminados, el proceso de pedidos, la gestión de existencias, la organización de la distribución y de los medios de transporte utilizados para ella, y el análisis de consecución de objetivos.

Además de la gestión física del almacenamiento de productos terminados, como vaticinaba Gerstein³⁴², no solo se ha ido generalizando la automatización de los aspectos administrativos de despacho de pedidos, sino que el sistema de formulación de pedidos se ha ido extendiendo hasta los locales (domicilio) del cliente, por medio de ordenadores y soportes telemáticos. Y esto, con dos implicaciones: (1) el sistema de aceptación de pedidos pasa a ser parte del proceso de marketing y ventas, y su función ya no es únicamente administrativa; y (2) una vez en los locales del cliente, el valor queda definido por las necesidades del cliente y no por las necesidades del vendedor.

Efectivamente, sistemas como el COF (Customer Order Fulfillment)³⁴³ incluyen aplicaciones diseñadas para maximizar niveles de servicio mediante la aceptación de pedidos en la forma que el cliente escoja, imponiendo los requisitos de entrega especificados por los clientes, y utilizando sofisticados algoritmos de asignación para adecuar el inventario a los clientes, fluyendo los pedidos al punto de distribución adecuado.

Otros sistemas incluyen todo un conjunto de herramientas de reposición, técnicas para equilibrar inversiones en inventario y niveles de servicio al cliente, y otras herramientas que facilitan el flujo eficiente de bienes y servicios hasta el destinatario final, incorporando software para mejorar la eficiencia del transporte a través de la planificación diaria de medios alternativos –en función de volúmenes de pedido-, o de diferentes rutas de vehículos en base a mapas de carreteras integrados e informes sobre el estado del tráfico.

También están disponibles aplicaciones avanzadas de almacén (código de barras, radiofrecuencia, sistemas de clasificación, selección y embarque automáticos, etc.) que consiguen significativas ganancias en productividad, asegurando virtualmente un 100% de exactitud en el inventario, y facilitan una respuesta inmediata a cambios y emergencias de última hora por parte del cliente.

En esta actividad, los DSS ofrecen la posibilidad de todo tipo de modelos de previsión de demanda (series temporales de tendencias, estacionalidad, sensibilidad a la más reciente actividad, etc.)³⁴⁴, análisis de datos de ventas y de componentes clave del servicio, tales como entrega inmediata, exactitud de albaranes y facturas o beneficio por cliente y producto. Se pueden interrelacionar modelos agregados con otros más detallados y compartir previsiones entre diferentes modelos.

³⁴¹ Scheer, 1988, pp.63 y ss.

³⁴² Gerstein, 1988, p.90.

³⁴³ ADP-GSI Logistic & Distribución, 1997, <http://www.adpgsild.com/>.

³⁴⁴ APSI, 1997, <http://www.optiplan.com/>.

MARKETING Y VENTAS

Las posibilidades tecnológicas que soportan la actividad de márketing y ventas, y su conexión con otras, son muy numerosas. Ya sea de forma individual o integradamente, incluyen aplicaciones destinadas a apoyar la recopilación electrónica de datos, el estudio del mercado y la creación de una estrategia de márketing –mediante EDSS-; el diseño, la implantación y el control del plan de márketing; la preparación, emisión y control de la propia publicidad; la venta y el cobro a distancia; o el trabajo de la fuerza de ventas, entre otros aspectos.

Incluso, como comenta Acero³⁴⁵, una simple hoja de cálculo permite crear un Plan de Márketing, con sus correspondientes divisiones destinadas a estudios de mercado, previsiones de ventas, análisis de perfiles, presupuestos de publicidad, etc. Aparentemente cada una sería una hoja diferente, pero al estar ubicadas en un mismo documento es posible conectarlas entre sí de manera que la variación en una de ellas se actualice automáticamente en otras vinculadas. También existen hojas con información cartográfica, para vincular datos estadísticos con su expresión geográfica, ideales para estudios de penetración de mercados, diseño de estrategias de distribución, etc.

Un avance espectacular en las tecnologías de apoyo a la actividad de márketing se ha producido en el desarrollo de dispositivos que permiten la recopilación automática de información, a través de soportar el diseño y la grabación electrónica de encuestas personales, telefónicas, por correo o formularios de Internet.

Los datos así recogidos pueden ser directamente exportados hacia aplicaciones estadísticas –tipo spss, tier, wincross o survey system- que realizan procesos de tabulación de encuestas, segmentaciones, análisis multivariantes, factoriales, cluster, etc.

Por otra parte, los sistemas expertos (EDSS)³⁴⁶ combinan información externa –análisis de amenazas y oportunidades- con información interna –análisis de puntos fuertes y puntos débiles-, para determinar el posicionamiento de la empresa, y con una base de conocimientos específica para empresas fabriles o empresas de servicios, con el objeto de sugerir un número de distintas alternativas estratégicas y ofrecer los correspondientes planes de márketing. Una vez elegida la estrategia a seguir, el propio sistema sostiene la implantación y control del plan.

La más moderna tecnología también ofrece herramientas de diseño gráfico, escáner y grabación de audio y vídeo que, de manera sencilla y a bajo coste, permiten una enorme calidad en la elaboración de la propia publicidad, ya sea para ser posteriormente emitida en prensa, radio, televisión u otros soportes.

En este sentido, las últimas aplicaciones informáticas permiten un fácil diseño de páginas Web personalizadas –con editores html, tipo Frontpage o HotMetal-, a través de las que la empresa no sólo tiene la capacidad potencial de darse a conocer a los millones de usuarios de Internet en todo el mundo³⁴⁷, sino que, además, puede ofrecer una descripción exhaustiva de todos sus productos y servicios, ofrecer demostraciones de sus características, ayudar a la elección mediante la aplicación de sencillos cuestionarios, aceptar reservas y órdenes de compra y entrega, conocer las preferencias de los compradores, cobrar a través de las diferentes posibilidades de venta electrónica³⁴⁸ y, en definitiva, establecer con el cliente una relación directa, interactiva, en tiempo real y, todo ello, sin que el mismo tenga que moverse de casa³⁴⁹.

³⁴⁵ Acero, 1998, <http://www.rotativo.com/timagazine/cfm/login.cfm>.

³⁴⁶ Véase, por ejemplo, Business Resource Software, 1997, <http://www.brs-inc.com/>.

³⁴⁷ Según el diario Cinco Días (18.4.1997), en Internet existe actualmente un mercado de 800 millones de potenciales clientes y más de 80 millones de páginas Web en la red.

³⁴⁸ El mercado europeo de Internet, valorado en 349 millones de dólares a finales de 1996, se espera que crezca a casi 26.000 millones para el año 2001 (Martín Cantero, 1997, p.6).

³⁴⁹ Como afirma Huidobro (1998, p.2), "la competencia conduce a la necesidad de captar rápidamente nuevos clientes y conservar a los ya existentes. En este sentido, Internet proporciona nuevas y emocionantes formas de interactuar con el mercado global, haciendo posible, por ejemplo, establecer un nuevo canal de venta directa hacia los clientes así como la creación de potentes centros de distribución de información, crear centros de atención a las llamadas integrando la telefonía con la informática o bien dar soporte y asesoramiento técnico remotamente.

De forma complementaria, la utilización de bases de datos con las características de los integrantes de segmentos objetivo, en combinación, por ejemplo, con aplicaciones de correo electrónico, posibilitan la personalización simultánea de relaciones directas con los clientes potenciales.

Aunque los sistemas apuntados, en algunos casos, pueden sustituir totalmente el proceso de venta tradicional, en otros muchos la fuerza de ventas no es absolutamente prescindible, aunque sí puede ver transformados los requisitos de sus puestos al cambiar las habilidades necesarias para desempeñarlos más eficientemente.

Así, la fuerza de ventas, ya desempeñe su labor en un establecimiento o de forma itinerante, a través de ordenadores fijos o portátiles puede contar con aplicaciones de automatización de procesos que predefinen las acciones a desarrollar con todos los contactos, o con grupos de contactos cuyos registros en una base de datos permitan disponer de forma automática y en tiempo real de toda la información necesaria para satisfacer los requerimientos del cliente (históricos de pedidos, facturación, catálogo de nuevos productos, precios, servicios de atención al cliente, etc.), lograr una venta, y transmitirla inmediatamente a su compañía. En definitiva, automatizan, en conexión con otros, los últimos pasos de la actividad de marketing mediante el seguimiento de todo el ciclo de ventas, desde la localización de un posible cliente hasta el cierre de la venta y un servicio posventa iterativo.

Además, distintos programas integrados ofrecen un conjunto de herramientas de apoyo a la decisión (DSS) y de control que ofrecen y analizan información en tiempo real sobre parámetros clave, como número de ventas por zona, tipo y calidad de los clientes, tiempo para cerrar una venta, o carácter principal de las peticiones de servicio, entre otros.

SERVICIO POSVENTA

En conexión directa con la actividad de marketing, el servicio de atención al cliente también cuenta con sofisticados soportes tecnológicos que facilitan la gestión interactiva de asuntos de los clientes, problemas, sugerencias y peticiones de información. Las llamadas de servicio y el correo electrónico relacionado pueden ser almacenadas, continuamente puestas al día para reflejar el estado actual y su historia, y vigiladas hasta su final resolución.

Distintas aplicaciones tecnológicas permiten que los problemas sin resolver puedan ser automáticamente enviados al personal apropiado de la empresa, en la planta o itinerante —en lo que se ha dado en llamar “servicio posventa virtual”³⁵⁰—, a través de enlaces telemáticos (por cable o celulares) entre el propio servicio posventa, la actividad de ingeniería, la de marketing y ventas, y el cliente, de forma que se pueda gestionar y mejorar el desarrollo del ciclo de vida del producto³⁵¹.

Estos sistemas guían al personal del servicio posventa o, dependiendo de la magnitud del problema³⁵², al propio cliente a través del proceso de solución de problemas, dotándoles de toda la información necesaria, sin importar dónde se encuentran o que plataforma de hardware utilizan. Emplean un sofisticado sistema de diagnóstico basado en técnicas de Inteligencia Artificial (base de conocimientos) que representan las estrategias de verdaderos expertos y posibilitan el enlace con bibliotecas electrónicas de guías y manuales.

Por ejemplo, algunos productores importantes de material informático suministran interfaces de diagnóstico remoto para sus ordenadores y software, lo que permite que el personal de servicio del fabricante proporcione un diagnóstico del sistema antes del envío de un técnico para hacer la reparación. Incluso los cambios de programación y desarrollo del software pueden realizarse a control remoto, evitando costosas visitas de servicio³⁵³.

5.3.4.3. ENLACES Y APLICACIONES TECNOLOGICAS.

³⁵⁰ KBS, 1997, <http://www.akbs.com/>.

³⁵¹ Baystone, 1997, <http://www.baystone.com/>.

³⁵² La misma base de conocimientos puede ser compartida por clientes y personal de servicio, aunque ofrece diferentes “opiniones” a diferentes audiencias. Problemas con un alto grado de dificultad pueden hacerse accesibles solo para el personal especializado. Los clientes tendrán acceso solo a los conocimientos que la empresa encuentre conveniente.

³⁵³ Gerstein, 1988, p.95.

Los dos epígrafes anteriores han puesto de manifiesto que, desde el punto de vista tecnológico, los enlaces entre todo tipo de actividades y subactividades, tanto internas como externas, es técnicamente posible hasta el punto de una práctica integración de todas ellas. Dichos

eslabones pueden sustentarse en diferentes soportes telemáticos. De entre todos ellos, nos referiremos, por principales, a aquellos que requieren la utilización de ordenador, los cuales clasificaremos en base a tres criterios principales:

Atendiendo al ámbito y carácter de las redes telemáticas, estas pueden ser de ámbito amplio (WAN) o de ámbito reducido (LAN).

Una WAN (Wide Area Network) es una red de ámbito amplio –puede extenderse por todo el planeta- que, dependiendo de su carácter público o privado, se puede clasificar en INTERNET o EXTRANETS, respectivamente.

INTERNET o “red de redes”, es una red mundial de redes de ordenadores interconectadas a la que se accede libremente mediante un ordenador y un soporte físico (cable o satélite), a través de un conector o servidor (denominado ISP, y que puede ser propio o ajeno), para compartir toda clase de información y servicios, gratuitos o no.

No necesita ajustarse a ningún tipo de ordenador, red, tecnología de conexión o medio físico específicos. No tiene una autoridad central, es descentralizada. Cada red mantiene su independencia y se une cooperativamente al resto respetando un conjunto de convenciones que determinan cómo realizar el intercambio de datos entre dos ordenadores o programas (protocolos). El protocolo encargado de aglutinar esta diversidad de redes, es decir, el usado por todas las que forman parte de Internet se llama abreviadamente TCP/IP –Protocolo de Control de Transmisión (nivel de transporte) / Protocolo Internet (nivel de red)-.

Por la enorme relevancia que está adquiriendo la expansión mundial de Internet encontramos importante comentar, siguiendo a Quelch y Klein³⁵⁴, algunas de sus implicaciones más relevantes para las organizaciones empresariales:

a) El anuncio de bienes y servicios en Internet supone su inmediata presencia virtual a nivel mundial. Además, las empresas cuentan con la posibilidad de probar múltiples variantes de nuevos productos simultáneamente en diferentes mercados y, discriminando en función de la dirección de Internet de un visitante, pueden dirigir las variantes de los nuevos productos a diferentes segmentos y conocer inmediatamente su reacción ante el valor de las características concretas y el aliciente de diversos precios. Presumiblemente, los lanzamientos lentos y progresivos, con pruebas en un mercado nacional y después en otros, serán menos habituales.

b) La red Internet puede conectar directamente a usuarios finales con productores y, por tanto, reducir la importancia de los intermediarios y el valor que estos obtienen. Muchos productores pueden ofrecer los productos a los consumidores directamente en Internet, a través de sus *Web sites*, a un coste por producto entregado sensiblemente menor que el coste al que la mayoría de los consumidores internacionales pueden encontrarlos en sus comercios minoristas locales. “Sin embargo, si los intermediarios son capaces de realizar una combinación diferente de servicios, que Internet hace necesarios, seguirán desempeñando un papel esencial y creando valor”.

c) Internet ofrece a los comercializadores de ciertos sectores una posibilidad sencilla de adaptar sus productos de forma económica a los gustos locales. Por otra parte, si los consumidores de un determinado producto se caracterizan por el deseo de compartir las últimas tendencias de todo el mundo (p.e. moda), Internet permite unas divulgación y disponibilidad de compra inmediatas.

d) Las pequeñas empresas que ofrecen productos muy especializados pueden encontrar, gracias al alcance mundial de Internet, el grueso de clientes necesario para triunfar. El bajo coste de las comunicaciones en Internet permite a las empresas con recursos de capital limitados convertirse en comercializadoras mundiales desde las primeras etapas de su desarrollo.

e) La red Internet es un nuevo medio eficaz para la realización de investigaciones de mercado mundiales, mediante herramientas de medición como encuestas “on-line”, reconocimiento de vías

seguidas por los visitantes, sistemas de identificación de clientes, o listados de correo electrónico. Las empresas pueden probar nuevos conceptos de productos, diferentes niveles de servicio y material

³⁵⁴ Quelch y Klein, 1997, pp.87 a 93.

publicitario, y tener una respuesta inmediata para ayudar a los directivos a definir las necesidades de los mercados y adaptar el *márketing mix*.

f) La Web reduce la ventaja competitiva de las economías de escala en muchos sectores y facilita a las empresas pequeñas la competencia a escala global. Para las empresas que comercializan a través de Internet, la tecnología es una fuente de ventaja competitiva más importante que el tamaño. Una pequeña empresa se puede convertir rápidamente en un gran participante a escala global aprovechando la tecnología de maneras que respondan a las necesidades del cliente. La publicidad, a disposición de más competidores, se reduce como barrera de entrada, ya que la Web permite llegar a un público mundial por mucho menos dinero que en los medios de comunicación tradicionales. Además, resulta habitual el intercambio de publicidad gratuita con otros *sites* mediante conexiones recíprocas.

Las EXTRANETS son redes corporativas privadas tipo WAN que utilizan Internet como medio de transporte de información entre sus nodos. Gracias a ellas pueden unirse de forma directa, con una alta fiabilidad de que siempre exista un enlace disponible, dos o más Intranets situadas en cualquier parte del mundo, ya sean de distintos centros operativos de la propia empresa, de clientes, o de proveedores, y con el acceso restringido a los interesados.

Una LAN (Local Area Network) es una red corporativa privada local que generalmente está limitada a un edificio o a un área geográfica reducida (hasta unos 5 Km. de radio)³⁵⁵. Como explica Merzbach³⁵⁶, una LAN puede tomar la forma "Peer to Peer" (entre iguales) o la forma Cliente-Servidor.

La primera se basa en la igualdad e independencia de todas las estaciones de trabajo conectadas a la red, cada una de las cuales tiene instalado su sistema operativo localmente y todo el software necesario para el acceso a la red y, por tanto, son los usuarios de ellas los encargados de compartir los recursos de su PC de forma totalmente independiente. Constituye la modalidad tradicional de LAN, que requiere utilizar aplicaciones Groupware propietarias –tipo Lotus Notes o Ms Exchange–.

La segunda, que constituye lo que en la actualidad se entiende por INTRANET, utiliza tecnología derivada de Internet (protocolos y estándares). No revoluciona la tecnología, sino que innova en su uso. Enlaza todas las actividades de valor de la organización –permite el uso de aplicaciones (financieras, de *márketing*, etc.) personalizadas o de adquisición externa–, incluso las de diferentes centros operativos, y puede estar, a su vez, conectada o no a Internet. Hace posible la existencia de servicios tales como el correo electrónico interno, el software de trabajo en grupo o groupware, compartir información, la búsqueda de directorios o el acceso a bases de datos, entre otros, mediante navegadores Web estándar.

Requiere un ordenador adicional (miniordenador o mainframe) que realice las funciones de servidor y un sistema operativo de red –tipo NT Server, Novell Intranetware, etc.–. Permite controlar el acceso a

³⁵⁵ Arnedo, 1992, p.62.

³⁵⁶ Merzbach, 1997, <http://www.rotativo.com/timagazine/1a2b3c/1097/centralizadas.cfm/>.

la red y a los recursos de cualquier estación de trabajo. La más moderna aplicación que permite esta forma de LAN está constituida por los NetPC o microordenadores de red sin disco duro, disquetera o CD Rom, que captan el software de la red o del ordenador central, por el que es controlable.

5.3.5. TECNOLOGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.

Mientras las empresas se enfrentan al reto de la competencia global, existe un creciente reconocimiento del papel central de la tecnología como determinante de su éxito. Como resultado de este reconocimiento las empresas han acelerado la adopción de nuevas tecnologías y, también, la introducción de productos tecnológicamente sofisticados. Así, las empresas están alerta de la necesidad de desarrollar estrategias tecnológicas que sean consistentes con o estén adecuadamente integradas en sus estrategias generales de negocio. Esta consistencia o adecuada integración asegura un despliegue exitoso de las capacidades tecnológicas, en combinación con el resto de recursos, para la consecución de las metas perseguidas por la estrategia de la empresa. Tal

despliegue efectivo de recursos tecnológicos ayuda a construir una ventaja competitiva sostenible que mejore los resultados de la empresa³⁵⁷.

Como se ha comentado, el uso de tecnología está presente en la práctica totalidad de actividades de la cadena de valor³⁵⁸. Por tanto, afectará a la ventaja competitiva cuando tenga un peso importante en las actividades que determinan la posición de la empresa respecto al coste o a la diferenciación y cuando afecte a cambios en su ámbito competitivo.

Más concretamente, el impacto de la tecnología sobre la ventaja competitiva de una empresa se puede producir, siguiendo a Porter³⁵⁹, de distintas formas.

Por una parte, la tecnología empleada en una actividad de valor constituye en sí misma una directriz de coste o diferenciación cuando es reflejo de una elección política, tomada independientemente de otras guías. Una empresa que puede desarrollar una tecnología más eficiente, o descubrir una aplicación superior de una tecnología existente, o una nueva combinación de tecnologías existentes, para desempeñar una actividad mejor que sus competidores gana así una ventaja competitiva.

Pero, además de afectar el coste o la diferenciación por derecho propio, la tecnología afecta la ventaja competitiva a través de influir en todas las demás guías de coste o exclusividad, de tal manera que puede mejorar o deteriorar la posición relativa de coste o diferenciación de la empresa. La tecnología, por ejemplo, puede aumentar o disminuir las economías de escala, hacer posibles interrelaciones donde antes no lo eran, o aumentar oportunidades en los eslabones creando ventajas en tiempos de entrega, producción o servicio. Así, una empresa puede utilizar la tecnología para modificar las guías de coste o diferenciación en su propio beneficio o ser la primera o única en explotar una guía en particular.

Como se ha comentado, el papel de las actividades y del producto de una empresa en la cadena de valor del comprador es el principal determinante de la diferenciación. Pues bien, la nueva tecnología no sólo permite la adaptación del producto o servicio al cliente sino que, además, en muchos casos permite mostrarlo, venderlo, cobrarlo, hacerlo accesible y obtener comentarios sobre él sin que tenga que producirse un desplazamiento por su parte. Por otro lado, la incorporación de información, como un servicio más, al propio producto físico o al servicio permitida por la tecnología es una forma cada vez más importante de diferenciarlo de los productos de los competidores.

Este extremo es realizado por Rayport y Sviokla³⁶⁰, quienes sostienen que hoy en día las empresas compiten en dos mundos: uno real “de recursos palpables”, y uno virtual de información que, mediante transacciones electrónicas, ha originado un nuevo lugar de creación de valor, al que denominan “cadena de valor virtual”. Así, “mediante el análisis de la cadena de valor, los directivos han conseguido rediseñar sus procesos internos y externos para mejorar su eficacia y eficiencia. Sin embargo, el modelo de la cadena de valor no solo debe considerar que la información es un elemento de apoyo del proceso que añade valor sino también que es una fuente de valor en sí misma”. Debe procederse a la gestión de dos procesos interrelacionados que añaden valor en dos campos mutuamente dependientes.

En opinión de los autores, los procesos de la cadena de valor virtual pueden añadir valor a través de la conversión de información en bruto en nuevos productos y servicios del mercado electrónico, exclusivos del mundo de la información. “Para aprovechar al máximo la cadena de valor virtual se puede aplicar las fases genéricas que añaden valor del mercado electrónico a la información que la empresa recoge en cada una de las fases de la cadena real, creando de este modo nuevo valor para los clientes. Además, esa información presenta oportunidades para el desarrollo de nuevas relaciones con los clientes, permitiendo incluso su participación en el desarrollo de nuevos productos aún

³⁵⁷ Esta afirmación se ve respaldada por trabajos como los de Zahra y Covin (1993, pp.451-478), que contrastan hipótesis específicas sobre la fortaleza de la interacción entre la estrategia general y la estrategia tecnológica de la empresa y cómo esta relación puede ser una fuente principal de obtención de resultados superiores; o de Powell y Dent-Micallef (1997, pp.375-405), quienes explican la sostenibilidad de la ventaja competitiva basada en la tecnología como resultado de su correcta utilización para aprovechar la complementariedad (entendida como la capacidad de aumentar el valor de un recurso, que se manifiesta cuando un recurso produce mejores resultados en la presencia de otro recurso que por sí solo) con el resto de recursos de la empresa.

³⁵⁸ En este sentido, Macdonald (1991, p.160) opina que la tecnología se ha convertido en parte del propio negocio, parte de los servicios que presta o parte de los productos que provee, además de ser el pilar en el que los procesos de la organización, tanto internos como externos, descansan.

³⁵⁹ Porter, 1985, pp.186 y ss.

³⁶⁰ Rayport y Sviokla, 1996, pp.6 a 16.

cuando estén repartidos por todo el mundo, a un coste muy reducido ". En definitiva, los responsables de la empresa deberían seguir supervisando la cadena de valor real –la elaboración y venta de productos reales-, pero también deberían crear y aprovechar la cadena de valor virtual –elaboración e incorporación de servicios y relaciones virtuales-.

Por otra parte, la tecnología puede alterar la relación existente entre ámbito de competencia y ventaja competitiva. Aumenta la capacidad de la empresa para coordinar actividades y crear ventajas competitivas en el ámbito de segmento, vertical, geográfico, o industrial que elija.

Como afirmaban Porter y Millar³⁶¹ en 1986, a medida que la tecnología de la información se extiende, las posibilidades de aprovechar las ventajas de un nuevo ámbito de competencia se incrementan, por lo que las empresas que tienen un ámbito de actuación amplio pueden, cada vez con más facilidad, atender segmentos diferentes. Pero, hoy en día sabemos que esto también se cumple para las empresas pequeñas, que pueden aprovechar la tecnología (Internet suprime obstáculos creados por la geografía, las zonas horarias y la ubicación) para competir más fácilmente en el mercado mundial a través de poner a disposición de sus clientes una mayor variedad de productos, servicios, e información.

En definitiva, el nexo entre tecnología y ventaja competitiva exige una serie de comprobaciones que aseguren que el cambio tecnológico es deseable. Así, el cambio tecnológico conducirá a una ventaja competitiva sostenible siempre que:

- Baje el coste o aumente la diferenciación y la guía tecnológica sea sostenible. Un cambio tecnológico refuerza la ventaja competitiva si conduce a un coste menor o a la diferenciación y puede ser protegido de los imitadores.
- Cambie las directrices de coste o exclusividad a favor de la empresa. Utilizar por primera vez tecnología en una actividad de valor o cambiar la que ya se usa puede influir las directrices de coste o exclusividad de esa actividad. Por tanto, aún si el cambio tecnológico es imitado, conducirá al refuerzo de la ventaja competitiva de una empresa si inclina las directrices en su favor.
- Permita una alteración del ámbito competitivo de la empresa en beneficio de la estrategia genérica que persiga.
- El ser pioneros en el cambio tecnológico se traduce en ventajas de primer movedor, además de las inherentes a la tecnología misma. Aún si el cambio tecnológico se produce por imitación a un innovador, ser pionero puede derivar en una serie de ventajas potenciales de primer movedor, que permanecen después de que la innovación tecnológica haya dejado de serlo.
- El cambio tecnológico mejore la estructura general del sector industrial. Un cambio tecnológico que mejore la estructura general del sector industrial es deseable aun si es fácilmente imitable.

En referencia a estos aspectos y ciñéndose concretamente a la utilización de Internet, Quelch y Klein³⁶² observan que "cuando una empresa desarrolla su *site* para incorporar una variedad más amplia de funciones, debe evaluar de qué modo las funciones repercuten en su modelo global". Por ejemplo, las nuevas capacidades de transacción pueden tener un potencial tanto de incremento del ámbito o de la diferenciación y, por tanto, de los ingresos, como de reducción de los costes, dependiendo de si la empresa está atrayendo a nuevos clientes y ventas o si está transfiriendo ventas de clientes ya existentes a un medio más rentable.

En cualquier caso, la introducción de innovaciones basadas en la tecnología³⁶³ como vía para lograr ventaja competitiva, constituirá una causa o medio de reconfiguración de la cadena de

³⁶¹ Porter y Millar, 1986, p.16.

³⁶² Quelch y Klein, 1996, p.100.

³⁶³ Insistimos en que el criterio de novedad ha de ser entendido tanto desde la consideración de que la innovación pueda ser radical o incremental, como desde la consideración de que el uso de una tecnología existente sea modificado o introducido por primera vez en una empresa o sector determinados.

valor de la empresa. En este sentido, Macdonald³⁶⁴ afirma que “la tecnología puede posibilitar un completo rediseño de los procesos internos, alterar las relaciones interorganizacionales, extender el *alcance* de la organización respecto a proveedores y clientes, e incluso puede cambiar el ámbito competitivo original del negocio”.

La reconfiguración de la cadena de valor, a través de la modificación de las actividades internas, inducida o posibilitada por la tecnología es, según Venkatraman³⁶⁵, un proceso evolutivo que se puede desarrollar en una serie de fases cada una de las cuales ofrece un mayor abanico de beneficios potenciales:

- Utilización localizada.

- Integración interna.

- Rediseño de procesos.

La primera se refiere a la introducción de tecnologías puntuales en diferentes actividades, tales como producción o márketing, o incluso aisladamente en subactividades de valor que se realizan dentro del ámbito de éstas u otras actividades genéricas. Esto supondría un despliegue de aplicaciones tecnológicas que mejoran la eficiencia de dichas actividades. Así, las aplicaciones tecnológicas logran algunas metas operativas específicas sin influenciar necesariamente áreas relacionadas.

Es preciso entender que no existe tal cosa como una aplicación tecnológica genérica con importancia estratégica, ya que una aplicación en particular encuentra su papel, significado y relevancia estratégicas sólo en un contexto determinado, influido por los entornos organizacional y de mercado particular. Es la única y distintiva relación entre las directrices estratégicas de una organización, competencia particular y características del mercado en el que actúa la que posibilita la obtención de

³⁶⁴ Macdonald, 1991, p.160.

³⁶⁵ Venkatraman, 1991, p.123 y ss.

beneficios estratégicos basados en la tecnología, y no la mera implementación de una aplicación genérica.

Esto es comprensible si se está de acuerdo con el simple axioma de que los beneficios estratégicos surgen de una asimetría favorable en el mercado, y si todos los competidores están igualmente posicionados respecto a una dimensión particular no puede obtenerse una ventaja competitiva distintiva. Así, el reto para el directivo estratega es identificar aquellas actividades de valor que son más prometedoras para explotar las posibilidades tecnológicas, dada una estrategia específica y las condiciones competitivas del mercado.

Mientras el análisis de casos exitosos de obtención de beneficios significativos derivados de implementaciones tecnológicas pueden ofrecer ideas sobre áreas potenciales de aplicación para otros casos, sería un error concebir aplicaciones en términos genéricos para diferentes contextos estratégicos. Así, es importante identificar aplicaciones que proporcionen los máximos beneficios posibles para una organización determinada, y no adoptar simplemente las que han sido utilizadas por otros. Esto último puede resultar útil para reducir ineficiencias pero no posibilita fuentes significativas de ventaja competitiva.

La “utilización localizada” es sólo un punto de partida para la reconfiguración de la cadena de valor inducida por la tecnología; no es un fin en si misma. Por tanto, aunque es útil concebir y diseñar aplicaciones tecnológicas en ámbitos de actividad reducidos, hay que apreciar y valorar subsiguientes extensiones.

La segunda fase es una extensión lógica de la primera, en el sentido de que las capacidades tecnológicas son explotadas en todas las actividades internas posibles en la organización dada una infraestructura tecnológica común. Dos tipos de integración son críticos aquí: la integración técnica, a saber, la integración de diferentes sistemas y aplicaciones utilizando una base de TI común; y la integración organizacional de diferentes roles y responsabilidades, que explota las capacidades de

integración técnica. En otras palabras, el despliegue de una base o plataforma tecnológica común sirve para integrar actividades, ofreciendo un potencial para mejorar eficacia y eficiencia.

Al igual que señalamos para las aplicaciones puntuales, la implantación de una plataforma tecnológica no es una solución independiente del contexto estratégico de una organización. No hay una base tecnológica genérica que sea apropiada para todas las organizaciones, incluso dentro del mismo sector. Por tanto, cada empresa debe diseñar e implementar la plataforma tecnológica adecuada para enlazar sus actividades de valor en la dirección elegida (por ejemplo, una mayor interconexión entre marketing y operaciones). La pretensión debe ser que tal plataforma tecnológica permita la obtención de beneficios derivados de la compresión de tiempos y distancias, de compartir información a través de toda la cadena de valor, y de integrar actividades internas. Así, el desarrollo de esta segunda fase refleja la decisión estratégica de explotar los beneficios de integrar distintas actividades de valor y de implementar una plataforma tecnológica que sirva de base para tal integración.

La integración interna necesita de una articulación lógica y racional. Es importante que cada empresa desarrolle sus propios criterios de integración interna utilizando la plataforma tecnológica dentro de un contexto estratégico determinado. Por otra parte, hay que tener presente la dinámica de la integración. En un entorno turbulento la lógica de la integración no es estática. Mientras factores externos y desarrollos tecnológicos evolucionan en el tiempo es necesario una continua revisión y reevaluación de los requisitos de integración a través de la plataforma tecnológica.

En definitiva, mientras una utilización localizada puede proporcionar beneficios estratégicos en algunos casos concretos, estos están invariablemente destinados a ser de corta duración al ser fácilmente eliminados por imitación de la competencia. Una mayor ventaja competitiva sostenible para una empresa resultará de una integración de actividades internas diseñada para explotar oportunidades derivadas de la utilización de tecnología de forma diferente a sus competidores.

La tercera fase supone la reconfiguración de actividades utilizando las TI como eje central. La premisa principal a este nivel es que la tecnología es una herramienta para diseñar actividades y que no debe ser simplemente superpuesta sobre la cadena de valor existente. En lugar de tratar los procesos existentes como restricciones para el diseño de una estructura tecnológica óptima, los propios procesos se rediseñan para maximizar la explotación de las capacidades tecnológicas

disponibles, lo que refleja un esfuerzo consciente para alinear infraestructura tecnológica y procesos, más que simplemente sobreponer la plataforma tecnológica a los procesos existentes. En otras palabras, los dos primeros niveles tratados son evolutivos –requiriendo cambios relativamente incrementales– mientras que el presente nivel es revolucionario en el sentido de requerir cambios radicales en las prácticas de la empresa.

La clave estaría en la reconfiguración de la secuencia de tareas para explotar mejor las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Es importante observar que no consiste en una consolidación de nuevas secuencias sino en un rediseño de actividades relevantes basado, no solo en una plataforma tecnológica, sino también en una nueva especificación de papeles, relaciones de comunicación y responsabilidades directivas.

El paso a este nivel requiere reexaminar la lógica fundamental de los procesos existentes y la modernización, no solo de los enlaces de actividades adyacentes, sino de todo el proceso. Aunque conceptos tales como centralización frente a descentralización, línea frente a staff o autoridad frente a responsabilidad son hoy conceptos válidos, parece que el nuevo paradigma tecnológico podría alterar significativamente estos principios haciendo algunas formas de organización relativamente ineficientes. Aunque todavía no ha surgido un conjunto de principios de organización completamente nuevo, parece claro que las bases para el diseño de procesos deben ser, al menos, reevaluadas a la luz de las nuevas posibilidades ofrecidas por la tecnología, para ser no sólo eficaces sino también competitivos.

Finalmente, decir que no existe una aproximación genérica óptima al rediseño de procesos independiente de las metas y estrategias de la empresa. Un rediseño efectivo debe ser fundamentalmente guiado por la dirección estratégica elegida por la organización, y la formulación e implementación efectivas de las estrategias de rediseño suponen programas minuciosamente concebidos.

En etapas posteriores, la empresa puede rediseñar las actividades externas que, dentro del sistema de valor, la enlazan con clientes, proveedores o cualquiera que pueda contribuir a su efectividad; e incluso puede redefinir su ámbito competitivo. El nuevo reto es como identificar las aplicaciones tecnológicas relevantes en un contexto estratégico particular, y cómo reconfigurar la cadena de valor para no sólo aprovechar completamente las posibilidades tecnológicas disponibles sino también para diferenciar las actividades de las de los competidores.

Siguiendo a Macdonald³⁶⁶, en lo que a la reconfiguración de la cadena de valor a través del rediseño de las actividades externas se refiere, éste considera el efecto modificador de la introducción de Tecnologías de la Información en las “redes de negocios”, entendidas como las relaciones sistemáticas entre varios individuos o empresas, normalmente emparejados por una relación “vendedor / comprador”, dentro de un sistema de valor³⁶⁷.

Encuentra que en muchos casos, el soporte tecnológico de estas redes ofrece algunos aspectos para la reflexión:

* Organizaciones fuertes pueden obligar a otras a participar en la red, como forma en la que desean hacer negocios. La organización fuerte utiliza su poder, de comprador o vendedor, para establecer los métodos administrativos que prefiere.

* La justificación inicial de enlaces soportados por TI parece haberse basado en la reducción de costes administrativos, o en asunciones sobre su capacidad para “atar” a otros agentes, presumiendo que ofrece una vía superior para hacer pedidos, o una fuente significativa de velocidad, exactitud, etc.

* Los soportes tecnológicos de enlaces externos están sometidos a potentes fuerzas de estandarización. A medida que la estandarización se generaliza se producen cambios en el poder relativo comprador / vendedor y las ventajas iniciales de asegurarse la fidelidad de otros agentes puede desaparecer.

Sin embargo, resulta aparente en muchos casos que dónde la ventaja competitiva es creada y mantenida, ello va acompañado de mejoras imaginativas de las funciones originalmente desarrolladas por la tecnología y/o por ampliación de dichas funciones para gestionar procesos adicionales. Por ejemplo, el potencial técnico de las TI ha sido utilizado para la conversión de una simple conexión electrónica en un “canal de márketing”, a través del cual presentar y vender a los clientes nuevos productos y servicios.

Esta idea, subyacente en las reflexiones de Rayport y Sviokla anteriormente expuestas, también tiene su reflejo en los trabajos de Quelch y Klein³⁶⁸, quienes a la hora de analizar si Internet constituye un canal revolucionario de márketing internacional concluyen que su potencial depende de la cantidad de valor añadido –variable en los diferentes mercados y según el tipo de empresa- que exista en las comunicaciones y transacciones realizadas por la empresa en la Red, en comparación con las alternativas existentes. Además, “las diferencias de velocidad, posibilidad de control y acceso respecto a los canales de comunicación y distribución entre Internet y los canales de distribución y medios tradicionales internacionalmente, ofrecerán diversas combinaciones de oportunidades y retos para las grandes multinacionales y para las pequeñas empresas”.

Así, las “ganadoras” serán empresas que (1) tienen un dominio de las TI que las permite explotar rápidamente ideas adicionales y extender el alcance del sistema, y (2) poseen una dirección imaginativa que detecta oportunidades para extender el alcance de las actividades y penetrar con mayor profundidad en los procesos de valor de sus proveedores y clientes.

En este mismo sentido, Venkatraman³⁶⁹ opina que el rediseño de actividades externas, dentro del sistema de valor, ofrece la oportunidad de explotar creativamente las posibilidades ofrecidas por la

³⁶⁶ Macdonald, 1991, pp.171-182.

³⁶⁷ “Las fuentes de ventaja competitiva residen parte dentro de una empresa dada y parte en el más amplio sistema de valor al que pertenecen. Así, las fuentes de ventaja competitiva deben ser explotadas a través de la integración electrónica de actividades en esa red más amplia” (Venkatraman, 1991, p.141). El autor considera la integración electrónica de actividades externas como una seria alternativa a las tradicionales opciones estratégicas constituídas por la integración vertical y la integración horizontal, en el sentido de que se pueden explotar las fuentes de ventaja competitiva a través de mecanismos creativos de intercambio de información y control sin que necesariamente haya que detentar la propiedad.

³⁶⁸ Quelch y Klein, 1996, pp.95 a 103.

³⁶⁹ Venkatraman, 1991, pp.143 y ss.

tecnología para modificar y fortalecer la naturaleza de las relaciones entre los participantes (empresas, proveedores y clientes). Dicha oportunidad reside en diferentes formas de integración electrónica que van más allá de transacciones simples o mero intercambio de información. Así, de forma genérica, el autor establece cuatro niveles diferentes y jerárquicamente relacionados:

Transacciones. El soporte tecnológico de relaciones externas sirve para intercambiar información estructurada utilizando un formato preespecificado y mutuamente aceptado. Ejemplos comunes incluirían pagos electrónicos, pedidos o sistemas de seguimiento de pedidos, en los que las transacciones basadas en la transferencia de datos entre los participantes utilizan ordenadores y sistemas de comunicaciones, y no existe intervención humana rutinaria.

Inventarios. La red está diseñada para que los respectivos inventarios estén disponibles para los participantes sin un excesivo retraso temporal. Además de un intercambio de datos en tiempo real, es posible conocer el estado del inventario y disparar el movimiento de productos. Por ejemplo, en el sector fabril la integración electrónica entre compradores y proveedores permite una implementación eficiente de los sistemas y procedimientos JIT. De forma similar, en el sector de líneas aéreas, los sistemas electrónicos de reservas hacen que el inventario de plazas sea automáticamente visible y disponible para miles de agencias de viajes.

Procesos. Un grupo específico de participantes integran sus procesos a través de enlaces electrónicos, utilizando formatos compatibles, para fomentar beneficios comunes. Esto se extiende más allá de hacer los inventarios visibles para los participantes para incluir otras posibilidades, tales como sistemas de producción integrada multipartita, o proyectos que suponen utilizar componentes o servicios de múltiples organizaciones. El objetivo es que las diferentes partes integren sus distintas actividades de forma simbiótica dadas ciertas metas comunes.

Experiencia. Los conocimientos especializados también pueden ser compartidos utilizando una red convenientemente diseñada. Este nivel se caracteriza por el proceso conjunto de información poco estructurada y refleja la creación de una red intelectual virtual más allá de fronteras físicas y organizacionales. Por ejemplo, es posible que una serie de datos complejos (técnicos, médicos, legales, etc.) sean analizados e interpretados por diferentes participantes antes de llegar a una conclusión final.

El abanico de beneficios potenciales derivados de los diferentes niveles de integración electrónica externa pueden ser resumidos de la forma siguiente:

Eficiencia operativa. Refleja los ahorros en costes operativos –menos errores e intercambio de información más eficiente- y de tiempo –acceso más rápido a la información-, como consecuencia de las transacciones electrónicas.

Posicionamiento en el mercado. Se refiere a los beneficios derivados de ocupar una cierta posición en el mercado. Por ejemplo, el primer movedor podría obtener beneficios en el nivel de “transacciones” por la oportunidad de establecer los estándares, lo que, a su vez, podría proporcionar oportunidades para la diferenciación a corto plazo en el nivel de “inventarios”.

Condiciones de colaboración. Estas especifican la amplitud de la red en términos de las características de los participantes. Por ejemplo, la organización puede empezar por una inclusión selectiva de participantes en el intercambio electrónico de transacciones para después de un determinado periodo de tiempo adoptar la política de generalizar dichos intercambios, siempre que haya sido capaz de establecerse como definidora de los estándares. En otros niveles como el de “procesos” o “experiencia” la definición y selección de colaboradores es clave para obtener beneficios de la red electrónica.

Capacidades estratégicas. Estas indican el extremo hasta el que los mecanismos innovadores pueden ser desplegados en cada nivel. Así, es relativamente difícil utilizar el nivel de transacciones para obtener beneficios estratégicos, pero las oportunidades son mayores en los otros tres niveles.

Así, las nuevas posibilidades de colaboración realzan la fuerza competitiva de los participantes, no sólo a través de mejorar su desempeño sino también aumentando las oportunidades

disponibles para todos ellos. Pero la obtención de beneficios derivados del rediseño de la cadena de valor a través de la modificación de las actividades externas vía innovación tecnológica no puede ser dejada al azar. Tal posibilidad debe ser explorada de antemano para que la empresa pueda reconocer los beneficios y su sostenibilidad, y pueda preparar las estrategias dirigidas a mantener la ventaja o a compensar posibles desventajas. La cuestión ya no es si una empresa debe participar en redes soportadas en innovaciones tecnológicas, sino cómo y cuándo hacerlo.

Las cadenas de valor de la empresa y del resto de participantes en el sistema de valor constituyen las herramientas adecuadas para tal exploración y evaluación de oportunidades. Cuanto más se sepa sobre las otras partes del sistema de valor mayor será el potencial para determinar enlaces y oportunidades de interrelación o integración (si se tratara de diferentes unidades estratégicas propias) y para determinar las implicaciones de la implementación. Podría ser necesario comenzar con modelos simples e información poco costosa; pero incluso una comprensión básica de los procesos generales puede ser útil, y posteriormente refinada a medida que las negociaciones con los otros participantes se van desarrollando.

En definitiva, en la búsqueda de ventajas competitivas a través de una innovación tecnológica que afecte las relaciones externas será necesario tener en cuenta:

1. Tipo de relación comercial con los otros agentes. Por ejemplo, relaciones generales con un gran número de empresas frente a relaciones muy profundas con un pequeño número de ellas.
2. Consideraciones tecnológicas basadas en conexiones y aplicaciones, y dependientes de si éstas son estándar –ampliamente disponibles- o únicas y de propiedad exclusiva –disponibles para un reducido o controlado número de participantes-.
3. Opciones estratégicas derivadas de las posibles combinaciones resultantes entre tipos de relaciones y consideraciones tecnológicas.
4. Grado de penetración en los procesos internos de los participantes.
5. Papel de cada participante respecto al sistema tecnológico utilizado o compartido.

En lo que a la modificación del ámbito competitivo se refiere, la innovación tecnológica puede propiciar el uso de tecnología de la información para cambiar la naturaleza del negocio, reduciendo la dependencia de los mercados existentes, accediendo a nuevos y diferentes mercados –lo que puede implicar actividades muy diferentes a la que se realizaría sin la utilización de tecnología-, o puede ser utilizada para aumentar el tamaño del negocio, extendiendo el alcance de la empresa a nuevos mercados pero sin cambiar la naturaleza básica de su actividad.

En cualquier caso, es opinión de Macdonald³⁷⁰ que “parece que la consideración individual de un aumento o cambio del ámbito competitivo es un refinamiento improductivo. De hecho, estas cuestiones son mejor tratadas como una consecuencia natural de la consideración de reconfigurar la cadena de valor, ya sea mediante la modificación de procesos internos o de relaciones externas. Allí dónde surgen oportunidades para una modificación del ámbito competitivo, estas probablemente requerirán una revisión de los procesos internos para alcanzar la *capacidad* requerida, o una revisión de las actividades externas para extender el *alcance*”.

El concepto de capacidad productiva de bienes o servicios tiene particular relevancia en la capacidad potencial de una empresa para explotar las posibilidades de expandir sus actividades sin incurrir en costes adicionales. Un cuidadoso diagnóstico de los procesos internos puede poner de manifiesto la capacidad productiva de la empresa y el extremo hasta el que dicha capacidad es totalmente aprovechada.

Aunque este razonamiento es de amplia relevancia y no atañe exclusivamente a la tecnología, debe entenderse que la destreza de una empresa para aplicar y explotar tecnología representa una reserva de capacidad. La cuestión radica en si la tecnología puede ser utilizada como un instrumento para liberar las habilidades y capacidad productiva necesaria para aumentar el dominio de la actividad perseguido por la organización.

³⁷⁰ Macdonald, 1991, p.185.

5.4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

5.4.1. SOPORTE ESTRATEGICO FUNDAMENTAL.

Para el profesor Bueno Campos³⁷¹, el análisis del soporte estratégico fundamental tiene como fin último el establecimiento de una determinada taxonomía empresarial. Este enfoque lleva a la definición de arquetipos empresariales en función de un conjunto de caracteres que permiten diferenciar unos "estados del sistema" o diferentes estructuras empresariales.

Se pueden destacar como caracteres principales de la empresa o principios básicos del sistema los siguientes:

1. Tamaño. Se pueden establecer las categorías de empresas pequeñas, medianas, grandes y muy grandes, según los criterios tanto del número de empleados como de la cifra de ventas, y teniendo en cuenta cuál es la dimensión-tipo o masa crítica del sector que se trate.

2. Estructura jurídica. Se puede hablar de empresas privadas y públicas, y de empresas unisocietarias o plurisocietarias o que forman grupos, es decir, una matriz con control total o parcial – mayoritario o minoritario- sobre otras sociedades filiales.

3. Localización de la empresa. Se puede hablar de empresas monoplanta y multiplanta, y de empresas nacionales e internacionales, tanto para las funciones productivas como para las comerciales y administrativas.

4. Antigüedad y fase del ciclo de vida de la empresa. Independientemente del momento de su constitución, y de forma similar al ciclo de vida del sector, se pueden establecer las siguientes etapas en la evolución de una empresa: Emergente o recién creada, Adolescente, Desarrollada o equilibrada, Madura o adulta, y Vieja o en declive.

5. Campo de actividad. Dado que el concepto de ámbito competitivo ha sido suficientemente ilustrado en el capítulo tercero, baste recordar, en este sentido, dos caracteres específicos:

- Por el lado de los productos, según que la empresa elabore u ofrezca una o más clases de productos o servicios –monoprodutora o multiprodutora- y, también, según cual sea la clase e intensidad tecnológica de los productos o servicios –de punta, nuevas, desarrolladas y antiguas, y más o menos intensivas en capital-.

- Por el lado de los mercados, según que la empresa venda en uno o más mercados –monomercado o multimercado- y éste sea local, nacional o internacional.

6. Estructura organizativa. A partir de los parámetros de diseño organizativo de la empresa propuestos por Mintzberg (1979):

- Especialización horizontal y vertical de puestos. Parámetro que hace referencia al número y nivel de especialización del conjunto de tareas que componen un puesto y al grado de separación entre ejecución y control del propio trabajo, es decir, a la capacidad de control del trabajador sobre su trabajo, respectivamente.
- Formalización del comportamiento o grado de estandarización de los procedimientos de trabajo.
- Formación y adoctrinamiento, en cuanto a la importancia que la empresa concede a la formación de sus trabajadores y al contenido cuantitativo y cualitativo de dicha formación.
- Agrupación y tamaño de las unidades. Grado en el que los puestos se agrupan en divisiones o departamentos estrictamente delimitados, en base a criterios funcionales, geográficos o de otro tipo.

³⁷¹ Bueno Campos, 1983, p.28 y 1996, pp.242-245.

- Sistemas de planificación y control. Este parámetro organizativo hace referencia a la forma en que las empresas llevan a cabo la planificación –estrategia plurianual, plan de objetivos anuales, etc.-, y el control –presupuestario, de calidad, de inventarios, etc.- de sus actividades.
- Dispositivos de enlace. Parámetro según el cual se determinan aspectos como la creación de grupos multifuncionales para la resolución de problemas operativos, el tipo dominante de relaciones –horizontales o jerárquicas- entre trabajadores, o la cantidad y calidad de los flujos de información entre departamentos.
- Descentralización en la toma de decisiones o forma en que se adoptan tanto las decisiones estratégicas como las operativas dentro de la organización;

Serrano³⁷², a quien seguimos en el resto del presente apartado, describe dos tipos principales de estructuras organizativas —los modelos organizativos clásicos y los nuevos modelos organizativos-, entre los que media un modelo adaptativo transitorio.

a) Los modelos organizativos clásicos.

Hasta la década de los 60, un entorno estable, altamente predecible, con abundantes recursos productivos y unos clientes poco exigentes que acudían a la empresa en busca del producto, favoreció en el mundo desarrollado el predominio de empresas con estructuras organizativas altamente burocratizadas.

En estas condiciones la empresa “podía determinar las necesidades de los consumidores y por lo tanto el valor de las funciones del producto, las cantidades a fabricar y los precios casi con independencia del mercado. Actuando, en consecuencia, como un sistema cerrado, independiente del exterior. Una vez tomadas estas decisiones, la estructura operativa de la organización quedaba definida por la línea de producto, no siendo modificada salvo en caso de cambios en la escala de producción o en el producto”.

Así, el diseño organizativo respondía a un sistema de producción en serie en el que los procesos se organizaban para optimizar los recursos, incluidos los humanos, disponibles, con objeto de lograr beneficios a corto plazo, un incremento constante de la productividad y maximizar el rendimiento del capital invertido, a través de la maximización del volumen y la eficiencia en la producción.

En general, las estructuras que se corresponden con los modelos organizativos clásicos se caracterizan por:

- Una elevada especialización horizontal de los puestos, siendo las tareas del núcleo de operaciones en su mayoría rutinarias y repetitivas, buscando una mayor eficiencia por la vía de la especialización. También, una clara especialización vertical, existiendo una patente separación entre la ejecución y el control del trabajo.
- Un control del trabajo efectuado a través de una alta formalización del comportamiento.
- Una formación básica, exclusivamente dirigida a inculcar las habilidades necesarias para realizar operaciones altamente normalizadas.
- Una agrupación de puestos en base a criterios funcionales, con una subdivisión sistemática de cada tarea en otras más simples.
- Una rígida estructura formal, altamente jerarquizada y con clara delimitación de autoridad y responsabilidades, como medio para controlar el comportamiento de los miembros de la organización.
- Una situación –derivada de la estricta diferenciación funcional- en la que los distintos departamentos se convierten en unidades estancas, con escasa comunicación y coordinación entre las mismas.

³⁷² Serrano, 1996, pp.27 y ss.

- Una fuerte centralización de las decisiones en los directivos de línea, permitida por la previsibilidad de las tareas.

b) Modelo adaptativo.

Durante los años 60 y principios de los 70, la mejora del nivel de vida de los consumidores supuso un crecimiento de su capacidad de compra y, como consecuencia, del mercado, que ocasionó una fuerte competencia ante la que la empresa hubo de adoptar una mayor orientación hacia el mercado, teniendo que identificar las necesidades de los consumidores y producir los bienes y servicios que para satisfacerlas.

Sin embargo, esto no derivó en la aparición de productos y procesos radicalmente nuevos sino que la oferta cubría bienes existentes con una demanda consolidada, segmentando los mercados a través de nuevos modelos y variantes de tales productos.

Así, “el modelo de adaptación elegido por la empresa puede calificarse como tendencial, en cuanto perseguía la introducción de mejoras organizativas sin realizar cambios radicales en la estructura o formas de gestión existentes. La estructura operativa continuó estando definida en función del producto, si bien producción dio paso a ventas y márketing como actividades críticas. En esos momentos, la mayor orientación de las compañías hacia el mercado tuvo su traducción organizativa en la adopción de criterios de agrupación que reflejaban más estrechamente los procesos de negocio. De este modo, empresas que inicialmente se habían organizado funcionalmente pasaron a hacerlo en base a criterios distintos, como los clientes, los productos o las zonas geográficas”.

En este sentido, las empresas se segmentaron en divisiones o unidades de negocio, cada una con un núcleo de operaciones destinado a servir a su propio mercado, dentro de las cuales la estructura siguió siendo funcional, y organizada según el modelo burocrático imperante en la etapa anterior.

Cada división o unidad de negocio era considerada como un sistema integrado con un único conjunto de objetivos –centro de beneficios–, que debían ser operativos y prestarse a medidas cuantitativas de control del rendimiento. Similarmente, la sede central establecía sistemas de control del rendimiento divisional, introduciendo nuevas divisiones para servir a nuevos mercados, y suprimiendo las que entraban en fase de declive. También asignaba los recursos productivos por los que competían las distintas unidades de negocio.

c) Los nuevos modelos organizativos.

Los ya comentados cambios en el entorno, la necesidad de convertir a la empresa en innovadora, el desarrollo de nuevas tecnologías, y la aparición de nuevas prioridades estratégicas y operativas, comenzaron a poner de manifiesto, a lo largo de la década de los años 70, importantes problemas de adaptación de las estructuras estáticas, rígidas y altamente burocratizadas, propias de los modelos organizativos clásicos, a las nuevas condiciones de su entorno.

Como consecuencia, surgió una corriente contraria a la burocracia como forma de organización. Como observa García Echevarría³⁷³, la empresa hubo de asumir un proceso de adaptación de carácter mutativo, tratando de cambiar las estructuras productivas y de asignación de recursos, de mejorar la coordinación, buscando que los componentes de la empresa adoptasen una nueva mentalidad, integrándose de manera eficiente en la organización. Así, se inicia la adopción de otras estructuras organizativas más eficientes.

En líneas generales, los nuevos modelos organizativos se caracterizan por:

- Una ampliación horizontal (del conjunto de tareas) y vertical (de la capacidad de control del trabajador sobre su trabajo) de los puestos de trabajo derivada de la incorporación a los mismos de aspectos como mantenimiento, control de calidad, o un incremento en la disponibilidad de información.

³⁷³ García Echevarría, 1991, p. 38.

- Un cierto grado de formalización, fruto, por ejemplo, del establecimiento de estándares en todas las fases de la producción, de estándares sobre calidad o de ciertos procedimientos y normas para la realización del trabajo impuestas por la tecnología. Si bien los trabajadores pueden efectuar sugerencias para su mejora y participar en ella.
- La gran importancia concedida a la formación en todos los niveles para satisfacer la necesidad de nuevas habilidades y de una diferente preparación relacionadas, por ejemplo, con el manejo de nuevas tecnologías. También, por la existencia de un mayor grado de cualificación, así como de una fuerte cultura de empresa.
- El proceso total de producción es la dimensión crítica o principal parámetro en el diseño de la estructura, reduciéndose el tamaño de las unidades. Hay una tendencia hacia la supresión de agrupaciones en base a criterios funcionales o geográficos, sustituyéndolas por agrupaciones basadas en equipos autónomos autorregulados.
- Una planificación basada en el principio de supervivencia a largo plazo –en lugar de contemplar la maximización del beneficio a corto plazo como objetivo altamente prioritario- y en la orientación al mercado por la vía de la satisfacción al cliente como una nueva prioridad operativa –más que la eficiencia en la producción- para garantizar esa supervivencia, lo que implica un aumento de la flexibilidad operativa para hacer frente con rapidez a las exigencias cambiantes de los clientes.

También, por controles de calidad, tanto individuales como colectivos, orientados hacia el origen de los problemas, como fase previa a su eliminación. Hay una preferencia por el autocontrol, aparecen mecanismos de supervisión automáticos, se produce una integración entre las fases de ejecución y control y existe la posibilidad, proporcionada por las nuevas tecnologías, tanto de reforzar el control directo sobre los empleados como su autocontrol.

- La creación de grupos de trabajo interdepartamentales y multifuncionales corresponsables de resultados, y por una más estrecha colaboración interdepartamental fruto de un gran desarrollo de los canales de comunicación horizontales. También, por una menor necesidad de puestos de enlace gracias a la creación de grupos de trabajo autónomos, la mejora de la infraestructura de comunicaciones y la progresiva integración entre departamentos. Los especialistas de staff – tecnología, servicios técnicos, o mantenimiento- no situados dentro de la línea jerárquica aumentan en número y poder y se reduce el de mano de obra vinculada directamente a la producción y labores administrativas.

Aparecen estructuras más planas, horizontales por la eliminación de puestos dentro de la línea media (reducción en el número de niveles jerárquicos). La línea jerárquica pierde importancia relativa frente al staff. Las nuevas tecnologías contribuyen a reducir la dependencia de la alta dirección respecto a la jerarquía intermedia en aspectos como la obtención de información o su posterior tratamiento. Las mejores posibilidades de coordinación y enlace directo entre todos los miembros de la organización eliminan en gran medida la necesidad de contar con una línea media numerosa para esta función. También, la incorporación de mecanismos de control automático sustituye –al menos parcialmente- la supervisión directa realizada por mandos intermedios.

- Una mayor descentralización en la toma de decisiones operativas, como resultado de la asunción de responsabilidades en cuanto a control de calidad y otras decisiones operativas por parte de los empleados en los niveles inferiores.

En resumen, “se puede hablar de una tendencia predominante hacia la creación de estructuras más descentralizadas y horizontales, con un nuevo reparto de tareas y responsabilidades entre los distintos integrantes de la empresa –del que se derivan nuevas exigencias en cuanto a cualificación y formación de los mismos-, y donde la preferencia por la creación de equipos de trabajo, al igual que la ampliación y mejora en los canales de comunicación, confiere a la organización mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno”³⁷⁴.

³⁷⁴ Serrano, 1996, p.126.

5.4.2. ESTILO DE DIRECCION.

En la literatura especializada no existe un acuerdo generalizado sobre el concepto de estilo de dirección de la empresa. Existen diferentes enfoques que el profesor Bueno Campos³⁷⁵ resume en los siguientes:

- Enfoque subjetivista, basado en las características psicológicas de los directivos y en la forma en que se manifiestan cuando actúan en su papel directivo.
- Enfoque de la cultura de la organización, basado en las pautas de conducta generalizadas entre los directivos de una organización determinada, impuestas y reformadas por el modo en que la organización se desarrolla.
- Enfoque gerencial, basado en la forma en que los directivos toman decisiones –en que modelan las variables típicas de una estructura organizativa (grado de centralización, delegación, formalización, sistemas de comunicaciones, etc.)-, y las llevan a la práctica.

Este último enfoque es en el que se apoya el concepto de estilo de dirección propuesto por el autor³⁷⁶, e implica la idea de complejidad que caracteriza al concepto de estructura, a la vez que la existencia de relaciones y funciones específicas entre las variables de la organización y el entorno, en consecuencia, de la estrategia.

Así, define el estilo de dirección como “la manifestación explícita del proceso de planificación y control configurador de la dinámica del sistema de dirección de la empresa, a través de la formulación de estrategias y de la adopción concreta de las decisiones que las materializan”.

Esta manifestación explícita se concreta en variables explicativas –tales como el contenido del trabajo de la dirección, actitudes y factores personales de los directivos o procedimientos y herramientas utilizados por los directivos para la realización de su trabajo-, que Serrano³⁷⁷, con objeto de analizar la incidencia de la implantación de distintas alternativas estrategias sobre el sistema de dirección, agrupa en torno a los distintos roles directivos identificados por Mintzberg (1973):

- Cabeza visible. Se refiere al grado de importancia que adquieren las actuaciones de la dirección orientadas a poner de manifiesto su implicación, apoyo y compromiso con la misión, objetivos y estrategias de la empresa, que sirvan como referente para el resto de la organización.
- Enlace. Este rol contempla las actividades de los directivos destinadas a la creación de contactos que suministren información relevante sobre el entorno y a establecer relaciones con los agentes frontera que intervienen en los asuntos de la empresa, particularmente clientes y proveedores.
- Líder. Se refiere al grado de atención prestada por la dirección a la motivación, formación, mejora y aplicación de las capacidades del personal, a través de aspectos como el fomento de valores (responsabilidad, cooperación, disciplina, creatividad, orden o flexibilidad), la participación, delegación o fórmulas de remuneración.
- Roles informativos. Como monitor, difusor y portavoz de información este rol del directivo contempla el grado de dedicación a la obtención de datos relevantes para la toma de decisiones, así como el énfasis en la creación de canales de comunicación, en la transparencia informativa y en la difusión de información sobre objetivos, políticas, medios y resultados obtenidos.
- Empresario. Este rol hace referencia al directivo como encargado de asumir la responsabilidad del establecimiento de planes y objetivos, así como de iniciar e impulsar los cambios organizativos y humanos exigidos por la implantación de la estrategia de la empresa.

³⁷⁵ Bueno Campos, 1984a, pp.87 y ss.

³⁷⁶ Bueno Campos, 1981, pp.79-88; y 1984a, pp.83-97.

³⁷⁷ Serrano, 1996, pp.229-231.

- Gestor de anomalías. Este rol contempla el grado de dedicación del directivo a la solución de problemas durante la puesta en marcha de la estrategia y de problemas operativos en los niveles inferiores, así como a solventar los conflictos existentes en la empresa.

- Negociador. Además de las actividades destinadas a la creación de contactos con motivos informativos, la dirección es responsable del establecimiento de relaciones de cooperación con clientes y proveedores clave y, en general, con todos los agentes frontera que tienen algún tipo de relación con la empresa, tratando de armonizar en lo posible sus intereses.
- Asignador de recursos. En el rol de asignador de recursos el directivo debe optar por un diseño del sistema de trabajo en base al cual se resuelvan los problemas operativos (p.e. agrupación de personal en departamentos, células de producción, creación de equipos multifuncionales, etc.).

Por otra parte, las mencionadas variables explicativas se ven condicionadas por tres tipos de contexto, tal y como se desprende de las consideraciones relativas al análisis externo e interno:

- a) El entorno o estructura socio-económica del sistema en que actúa la organización, tanto a nivel general como a nivel del sector específico en el que opera la empresa.
- b) Forma que adopta la estructura organizativa de la empresa.
- c) La naturaleza técnica y económica de los procesos que configuran la explotación de la empresa.

Las distintas combinaciones de variables explicativas y contextos han dado lugar a una evolución de los sistemas directivos en el tiempo que, siguiendo a Serrano³⁷⁸, puede concretarse en:

- a) Estilo clásico de dirección.

Se desarrolla en un contexto caracterizado, en primer lugar, por el surgir a comienzos de este siglo de una serie de aportaciones teóricas sobre la organización y administración de empresas cuyas ideas –concepción formalista de la empresa, la autoridad o las comunicaciones, y concepción mecanicista del trabajador- y principios de organización –estricta jerarquía de autoridad formal, unidad de mando, centralización, fuerte especialización horizontal del trabajo, clara división vertical entre planificadores/supervisores y ejecutantes de las tareas, entre otros- difundidos en los trabajos de los autores clásicos³⁷⁹, fueron ampliamente asumidos y aplicados en las grandes empresas de los países más industrializados.

En segundo lugar, se da una abundancia de recursos humanos y materias primas a bajo coste, una práctica ausencia de regulación laboral, un limitado poder de los sindicatos a principios de siglo o la existencia de un exceso de demanda sobre la oferta, aspectos que favorecieron el fuerte crecimiento de las organizaciones y permitieron a las mismas determinar las condiciones de trabajo, el volumen de producción y los precios casi con independencia del mercado. Con esta favorable situación las prioridades de las organizaciones se resumían en la mejora de la eficiencia empresarial y en la búsqueda de la maximización del beneficio.

En general, el estilo clásico de dirección se caracteriza, entre otros aspectos, por:

- La existencia de una estricta separación entre la planificación y control del trabajo, por una parte, y su ejecución física, por otra, lo que conduce a una clara distinción entre la clase directiva y la trabajadora.
- La clase directiva tiene como misión la toma de aquellas decisiones que permitan alcanzar la maximización del beneficio a corto plazo, del volumen de producción y de la eficiencia –a través del máximo aprovechamiento de todos los recursos, incluidos los humanos, a su disposición-.

³⁷⁸ Serrano, 1996, pp.131-162.

³⁷⁹ Las aportaciones de la escuela clásica pueden ser consultadas, entre otras, en las siguientes obras: Taylor, F.W. (1903): *Shop Management*, Harper & Bros., New York. (1911): *The Principles of Scientific Management*, Harper & Bros., New York; Fayol, H. (1916): *Administration Industrielle et Générale*, Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, Dunod, Paris; Gilbreth, F.B. (1911): *Primer of Scientific Management*, Van Nostrand Co., New York. Junto a Gilbreth, L.M. (1917): *Applied Motion Study*, Sturgis & Walton Co., New York; Emerson, H. (1912): *The Twelve Principles of Efficiency*, The Engineering Magazine Co., New York; Gulick, L. y Urwick, L.F. (1937): *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York; Urwick, L.F. (1943): *The Elements of Administration*, Harper & Bros., New York.

- La alta dirección dedica especial atención al área de operaciones/producción. Se centra ante todo en cuestiones como el mantenimiento de la regularidad de las operaciones internas, así como de la unidad de la estructura organizativa frente a los conflictos que surgen en el núcleo de operaciones, asegurándose también de que el trabajo cotidiano se desarrolla de forma ininterrumpida.

- El liderazgo ejercido por la dirección clásica es de carácter formal, limitándose a emitir directrices y órdenes en base a la autoridad que le confiere el puesto y dedicando escaso tiempo a relacionarse con otros miembros de su organización. En consecuencia, puede admitirse que la influencia de este tipo de directivos procede fundamentalmente de la posición formal que ocupa, más que de sus conocimientos técnicos o habilidades interpersonales.

- Como gestor de anomalías el directivo clásico otorga amplia dedicación a la resolución de problemas, consecuencia: (1) del elevado grado de la normalización como principal medio para regular tanto las operaciones que se llevan a cabo en la empresa como las habilidades requeridas en su realización, que hace necesaria la intervención del directivo cada vez que surge una situación para la que no se ha establecido una norma de actuación específica; (2) de privar al trabajador de la posibilidad de efectuar cualquier tipo de control sobre la labor que realiza, lo que hace recaer sobre la clase directiva la asunción de iniciativas, responsabilidades y problemas; y (3) de la presencia de una rígida diferenciación funcional, que unida a la escasa comunicación horizontal, favorece la existencia de conflictos entre departamentos en los que la alta dirección debe intervenir para establecer las prioridades.

- El directivo clásico actúa como negociador en todos aquellos temas no rutinarios y que revistan relevancia para la empresa. Y ello, en la medida que se configura como la única persona dotada de la autoridad e información necesarias para tomar decisiones definitivas sobre tales temas.

- Como asignador de recursos el directivo clásico realiza un diseño del trabajo caracterizado por la elección de una acusada especialización y una estricta división del trabajo como principales opciones para garantizar la máxima eficiencia de la mano de obra. La alta dirección también participa de forma directa en la asignación de los restantes recursos, en cuanto es la encargada de autorizar las decisiones que puedan adoptar otras personas.

- En cuanto a las cualidades y características personales poseídas por los directivos clásicos, son de destacar la intuición y la experiencia. Y ello, en cuanto permiten al directivo interpretar la realidad existente en la organización y su entorno en ausencia de otros instrumentos de análisis más sofisticados, en el primer caso, así como afrontar los problemas reproduciendo soluciones adoptadas en el pasado para situaciones similares, en el segundo caso.

- Respecto a las medidas y procedimientos empleados o aceptados por la dirección, puede hablarse del predominio de los sistemas basados en el control, desde la creencia de que el establecimiento de estrictos controles –acompañados de penalizaciones, en el supuesto de producirse desviaciones respecto al comportamiento previsto- asegura la adecuada observancia por parte de los trabajadores de las normas y procedimientos.

En resumen, la orientación hacia la acción y la resolución de problemas, el alejamiento de sus subordinados, la escasa consideración por el hombre en sí, la preferencia por las cuestiones presentes y concretas, así como por la centralización en la toma de decisiones, o la acusada renuencia a transmitir información que no encuentren estrictamente necesaria, son, entre otras, características que identifican a los directivos tradicionales.

La importancia concedida a los métodos científicos para determinar, entre otros aspectos, los usos de equipos, las tareas a realizar por cada empleado y el tiempo empleado para las mismas, las condiciones de trabajo, o el valor de los salarios, constituye otra de las principales aportaciones de la escuela clásica.

b) Sucesivas aportaciones al modelo directivo clásico.

La estricta aplicación del modelo directivo clásico, contrariamente al objetivo que perseguía, acabó conduciendo a un descenso de la productividad empresarial, como resultado de un fuerte aumento de la conflictividad laboral y del clima de constante enfrentamiento entre dirección y

trabajadores que siguieron a su implantación. Situación ésta que tuvo su origen principalmente en la consideración del trabajador como un recurso indiferenciado de los restantes factores productivos.

Por otra parte, a partir de los años 20 se produjo la aparición de unas diferentes condiciones sociales y legales que afectaron a las organizaciones de forma particular. El inicio del desarrollo de una legislación dirigida a garantizar a los empleados unas condiciones de trabajo mínimas, así como el aumento de poder de los sindicatos, contribuyeron a elevar la importancia del factor humano dentro de la empresa.

En este contexto, las conclusiones extraídas de los experimentos realizados por Mayo y Roethlisberger a partir de 1924 en Hawthorne pueden considerarse el punto de partida para la aparición de un nuevo conjunto de supuestos –configuradores de la denominada escuela de relaciones humanas³⁸⁰ - en relación con el factor humano dentro de la empresa. Entre ellos se incluye la superación de la concepción mecanicista del trabajador, al admitirse la imposibilidad de prescindir de la vertiente intelectual del mismo; el reconocimiento de que la motivación humana en el trabajo es resultado de múltiples factores de índole personal; y que el individuo se encuentra fuertemente influido por los grupos –formales o no- en los que se integra cuando ingresa en la organización. Así, la aceptación de estos supuestos llevó a la alta dirección a desarrollar un interés creciente por la mejora del clima laboral, dedicando un mayor esfuerzo a las relaciones personales con los subordinados.

La diferente concepción del hombre quedó reflejada en las actuaciones emprendidas por los directivos en materia de personal, más concretamente en temas como el establecimiento de sistemas de incentivos –en base a la eficiencia, el interés o la participación activa en el logro de cuotas de productividad-, o de criterios para la selección de personal, con el fin de poder evaluar no sólo la capacidad técnica del individuo sino también otros factores como su capacidad de adaptación al grupo y a la empresa.

Estas actuaciones significaron un cambio de actitud respecto al tipo de liderazgo. La dirección pasó a tratar de fomentar en los empleados la satisfacción en el trabajo, la cooperación, la iniciativa, la participación o la asunción de responsabilidades, utilizando para conseguirlo el diálogo y la comunicación. Sin embargo, en la práctica, este intento de liderazgo participativo se concretó finalmente en la aparición de un liderazgo paternalista, al reducir la posibilidad de participación del empleado en la toma de decisiones a cuestiones de carácter superficial.

Posteriormente, a partir de los años 40, la denominada escuela de los sistemas sociales³⁸¹ encuentra sus principales aportaciones teóricas en el análisis de procesos administrativos concretos, en particular los relativos a la determinación de los objetivos de la empresa –elaborando un modelo de teoría del equilibrio en la organización, la cual es conceptuada como un sistema social cooperativo-, y los relativos a la toma de decisiones –considerada por esta escuela como actividad organizativa básica, la cual se caracteriza por llevarse a cabo siguiendo un esquema de racionalidad limitada-.

Dichas aportaciones teóricas no fueron posteriormente contrastadas con la realidad interna de las empresas, en parte por la mayor preocupación por explicar y describir las características del comportamiento organizativo desde la perspectiva del análisis económico, que por construir modelos de aplicación práctica³⁸².

³⁸⁰ Las aportaciones de la escuela de relaciones humanas pueden ser consultadas, entre otras, en las siguientes obras: Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Co., New York. (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.; Lewin, K. (1935): *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, New York; Roethlisberger, F.J. y Dickson, W. (1939): *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. En relación con la motivación humana y con el análisis del comportamiento en el trabajo puede consultarse: Maslow, A.H. (1954): *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York; Herzberg, F. (1966): *Work and Nature of Man*, The World Publishing Co., Cleveland, Ohio; McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

³⁸¹ Las aportaciones de la escuela de los sistemas sociales pueden ser consultadas, entre otras, en las siguientes obras: Barnard, C.I. (1938): *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid; Simon, H.A. (1947): *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires; March, J.C. y Simon, H.A. (1958): *Teoría de la Organización*, Ariel, Barcelona; Cyert, R. y March, J. (1963): *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hnos., México.

³⁸² Chiavenato (1976). Citado por Serrano, 1996, p.146.

Por su parte, la denominada escuela cuantitativa o de investigación operativa³⁸³ ofrece como principal aportación la adaptación que realiza de métodos, técnicas, e instrumentos científicos desarrollados durante la Segunda Guerra Mundial para que sean aplicables a la resolución de problemas empresariales.

En este sentido, supone una continuación de la labor de desarrollo de diversas técnicas operativas iniciada con la administración científica. Técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, sistemas de salarios y modelos de control de inventarios, a los que se sumaron distintos instrumentos estadísticos y probabilísticos, así como los primeros sistemas de control presupuestario –de la mano de los cuales se incorporan las previsiones a los esquemas de decisión y sistemas de información de las empresas-.

Junto a estas técnicas, la investigación operativa puso a disposición de los directivos un conjunto de herramientas, principalmente modelos matemático-analíticos y de simulación, más sofisticadas y refinadas como apoyo para la toma de decisiones. La teoría de juegos, teoría de grafos, teoría de colas, teoría de la decisión, teoría de la información, los métodos de programación lineal y dinámica o la teoría de simulación son algunos de ellos³⁸⁴.

Sin embargo, el principal campo de aplicación de todas estas técnicas continuó estando restringido al ámbito operativo, siendo mucho más escasos los modelos aplicables a problemas surgidos en los niveles superiores de la empresa.

Por otro lado, la denominada escuela burocrática se desarrolla a partir de las aportaciones realizadas por Weber y continuadas por autores como Merton, Salznick o Gouldner. Sus orígenes se sitúan en el mismo intervalo temporal que la escuela clásica, lo que en buena medida puede explicar las coincidencias entre ambas.

La semejanza entre las aportaciones de este modelo y los principios de la teoría tradicional se refleja en los siguientes aspectos: carácter legal de las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, carácter racional y división del trabajo, impersonalidad en las relaciones, autoridad jerárquica, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica, especialización de la administración separada de la propiedad, profesionalización de los participantes, completa previsibilidad de funcionamiento, y consideración de la maximización de la eficiencia organizacional como principal objetivo de la empresa.

Por su parte, las aportaciones de la escuela neoclásica³⁸⁵ pueden ser consideradas como una actualización y adaptación de la teoría clásica, dado que parte en buena medida de las mismas hipótesis y concepciones que ésta. Sus principales características se pueden resumir en: el énfasis en los aspectos prácticos de la administración; la parcial reafirmación de los postulados clásicos, aunque asumiendo algunas de las críticas hechas a éstos, en particular las relacionadas con la consideración del factor humano dentro de la empresa; o el énfasis en los objetivos y resultados.

Precisamente, esta preocupación por la eficacia se tradujo en la elaboración de un conjunto de principios y técnicas, basados fundamentalmente en la experiencia y la observación, que sirvieran de guía a los directivos para la consecución de resultados concretos. En esta línea, el desarrollo de la denominada “dirección por objetivos”³⁸⁶, es un intento de dar respuesta a las necesidades directivas que surgen como consecuencia del proceso de fuerte segmentación de las organizaciones en unidades de negocio o divisiones que se inició a partir de los años 50.

La dirección por objetivos surgió como herramienta de evaluación y control interno orientada al corto plazo, pudiendo concebirse desde esta perspectiva como una aplicación de la política taylorista de incentivos a los directivos. Posteriormente, fue evolucionando hasta convertirse en una técnica de dirección en base a la cual los altos niveles directivos, superiores y subordinados identifican una serie de objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados, y usan esos objetivos como guía durante la realización de su trabajo. En cualquier caso, su finalidad última es contribuir al logro de la maximización del beneficio, considerado por los neoclásicos como el principal factor de supervivencia de la empresa.

³⁸³ Dentro de ella se incluyen autores como Von Neumann, Morgenstern, Koopmans, Dantzig, Raiffa, Churchman, Arrow, Beer, Lesourne y otros. Citados por Serrano, 1996, p.146.

³⁸⁴ George (1972). Citado por Serrano, 1996, p.147.

³⁸⁵ Dentro de la que se incluyen autores como Druker, Chandler, Dale, Koontz, O'Donnell y Sloan.

³⁸⁶ Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.

Entre las restantes propuestas de la escuela neoclásica se pueden destacar³⁸⁷: establecimiento de centros de beneficio con una estructura contable descentralizada que posibilite asimismo la evaluación de centros de coste; descentralización de responsabilidades y decisiones al nivel más bajo compatible con la disposición de toda la información necesaria; relacionada con la anterior, ampliación del ámbito de control de los directivos; definición de un sistema de control por excepción, ligado al autocontrol de las unidades autónomas sobre los objetivos asignados y, por lo tanto, coherente con la descentralización; establecimiento de criterios objetivos de medida de los resultados, con la doble finalidad de conocer el esfuerzo realizado por cada individuo y servir de estímulo a la competencia; o promoción según los resultados obtenidos, sin establecer limitaciones a las compensaciones.

La puesta en práctica de tales propuestas cristalizó en una amplia delegación de autoridad, si bien limitada casi en exclusividad al ámbito operativo, desde la central hacia los directores de división. Sin embargo, este aumento del grado de delegación no significó la aparición de grandes variaciones en cuanto a planteamientos o esquemas de dirección respecto a etapas anteriores, sino que la principal tendencia fue la de reproducir a nivel divisional el mismo modelo directivo que se había venido aplicando a nivel corporativo global.

Después de lo expuesto, parece claro que el modelo de dirección clásico, aún reconociendo la importancia de las sucesivas aportaciones que se han ido realizando al mismo a lo largo del siglo 20, continuaba manteniéndose a finales de los años sesenta como predominante en una mayoría de las empresas occidentales. Es a partir de entonces cuando comenzó a ponerse de manifiesto en mayor medida su incapacidad de adecuación a las ya comentadas nuevas condiciones sociales, tecnológicas, legales y económicas, surgidas en el ámbito internacional que rodeaba a las empresas, planteándose la necesidad de su sustitución por un nuevo enfoque directivo.

Coincidiendo con el inicio de esta transformación estructural, e influido por la misma, se aprecia un cambio de orientación en las aportaciones de la Teoría de la Organización a partir de la década de los sesenta. Así, los nuevos enfoques, tales como la escuela de sistemas o la teoría de la contingencia o situacional, pasan a concebir la empresa como un sistema abierto cuyo comportamiento, estructura y objetivos son condicionados por las influencias del entorno, al mismo tiempo que puede influir en él.

La denominada escuela de sistemas³⁸⁸ se articula en torno a la aplicación de la Teoría General de Sistemas al análisis de la problemática de la organización. La principal aportación de este enfoque es que la organización pasa a ser concebida como un conjunto de elementos interdependientes que forman un todo organizado, de forma que los resultados de su interacción dan un resultado mayor que el de tales elementos funcionando separadamente.

Los integrantes de este enfoque definen al sistema empresa como sociotécnico –en cuanto constituye una combinación de tecnología y personas en interacción-, cultural –puesto que cuenta con sus propios valores y normas-, y abierto –en la medida que se encuentra en permanente interacción con el medio que le rodea, debiendo reajustarse constantemente a sus condiciones para alcanzar el objetivo de supervivencia-.

Este enfoque permitió no sólo integrar las aportaciones efectuadas por las distintas escuelas dedicadas al estudio de la administración que la precedieron, sino también de las restantes ciencias que se ocupan de la actividad humana: economía de la empresa, informática, investigación operativa, macroeconomía, ingeniería industrial, psicología industrial, etc.

En esta misma línea, aunque avanzando un paso más, se desarrolla la denominada teoría de la contingencia o situacional, cuyos orígenes se encuentran en una serie de estudios realizados por Woodward, Burns y Stalker, Chandler, o Lawrence y Lorsch. Estos autores plantean la existencia de una relación funcional entre las condiciones externas o situación, por una parte, y el diseño estructural y las técnicas directivas más apropiadas para lograr eficazmente los objetivos de la empresa, por otra.

³⁸⁷ Lussato (1976). Citado por Serrano, 1996, p. 150.

³⁸⁸ Dentro de la que se incluyen autores como Johnson, Rosenzweig, Mèlèse, Katz, Kahn o Tabatoni.

Las contingencias que afectan a una organización pueden dividirse en dos grandes apartados: el *medio ambiente* y el *contexto*. Dentro del medio ambiente, cabe distinguir el *genérico* – elementos sociales, culturales, científicos y políticos que comparten las empresas ubicadas en un tiempo y espacio concretos- y el *específico*, formado por aquellos factores que afectan de forma diferencial a una o varias organizaciones: clientes, proveedores, competencia, y grupos reguladores. Por su parte, el contexto engloba un conjunto de elementos organizativos: tamaño, tecnología, edad y forma de vinculación con la propiedad, que constituyen la idiosincrasia de una empresa y la diferencian de otras en entornos similares.

Una vez conocidas, el estudio del comportamiento empresarial bajo distintas situaciones debidas a diferencias en estas variables permitiría establecer los parámetros de diseño organizativo, así como las técnicas y acciones directivas que se adecuan mejor a cada entorno particular.

Las nuevas pautas aportadas por el enfoque contingente, que pueden concretarse en el análisis de las interrelaciones existentes entre entorno, estructura, tecnología, recursos humanos y estilo de dirección, así como de las repercusiones que cualquier modificación en alguna de estas variables tiene sobre las restantes, constituyeron el punto de partida para el desarrollo de un nuevo tipo de sistemas directivos, denominados estilos de planificación estratégica (1965-1975)³⁸⁹, que suponen una primera respuesta a la necesidad de adoptar un estilo de dirección proactivo para hacer frente a un entorno competitivo e innovador.

En palabras del profesor Bueno Campos³⁹⁰, la planificación estratégica implica la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseño de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de aquéllos, una vez alcanzados los objetivos a corto plazo. La formulación de la estrategia se centra en la consideración del largo plazo en sus múltiples facetas; en el estudio de oportunidades, ventajas y amenazas del entorno competitivo, con el fin de guiar a la empresa hacia sus objetivos básicos, es decir, aquellos que son aceptados por la empresa y que se pueden resumir en: eficiencia, crecimiento, control y supervivencia. En definitiva, las estrategias son reglas que acoplan de una u otra forma a la empresa con el estado o estados definidos de su ambiente, siguiendo la estructura de los modelos estratégicos conocidos (curva de la experiencia, ciclo de vida del producto, matrices portafolio, pantallas de negocio, etc.).

El sistema de planificación estratégica es un proceso estructurado de tipo previsional cuyo horizonte económico está claramente definido y se establece a largo plazo. La elaboración de estrategias y la adopción de decisiones están centralizadas en los niveles altos de la organización y por unidades de expertos, presentando un perfil de racionalidad y, por tanto, tecnocrático. En la planificación estratégica los cambios del entorno son parámetros y la naturaleza de sus variables unidireccional.

Sin embargo, la formulación de planes estratégicos resultó insuficiente, por sí sola, para afrontar con éxito la supervivencia empresarial ante el cambio estructural sufrido por el entorno a partir de mediados de los años setenta. Así, el planteamiento estático –en razón de que la formulación de las estrategias son pautas que guían a la organización en un contexto con tendencias conocidas a pesar de la frecuencia mayor de cambio del entorno- puede ser la principal razón por la cual no cabe considerar a los primeros sistemas de planificación estratégica sino como un complemento para los sistemas precedentes, a los que mejoró en la medida que introdujo: un análisis sistemático del entorno; un esfuerzo para generar diversas alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

c) La Dirección Estratégica de la Empresa.

El intento de superar las deficiencias y peligros que presentaban los procesos formales de la planificación estratégica –por ejemplo, no fomentar el compromiso de la organización, su carácter eminentemente conservador o su obsesión por el control-, constituye la base de los modernos sistemas de dirección.

³⁸⁹ Autores principales de este enfoque son Ackoff; Andrews; Ansoff; o Learned, Christensen, Andrews y Guth. Citados por Bueno Campos, 1996, p.32.

³⁹⁰ Bueno Campos, 1996, pp.36 y ss.

A diferencia de la planificación estratégica, la dirección estratégica de la empresa es un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista cuyo horizonte económico se difumina y estudia tanto a corto como a medio y largo plazo. La elaboración de las estrategias y la adopción de decisiones aparecen descentralizadas –constituye un proceso participativo al integrar en el mismo a toda la organización-, presentando un perfil de creatividad. En la dirección estratégica de la empresa los cambios del entorno son incorporados al sistema como variables o señales, para que se tenga una capacidad de reacción mayor y en menor tiempo, y la naturaleza de sus variables es multidireccional o abierta al entorno en su aspecto global (económico, socio-cultural, político-legal y tecnológico).

La dirección estratégica de la empresa centra su atención, de forma esquemática, en los siguientes aspectos:

- 1) Identificación de la misión de la empresa, así como de los fines y objetivos específicos que pueden permitir alcanzarla con éxito;
- 2) Análisis estratégico externo e interno. El primero implica un estudio del entorno, tanto general como específico –sector y ubicación-, que rodea a la empresa, con la doble finalidad de obtener una estimación del grado de atractivo del sector en que opera la empresa y de identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización. El análisis interno de la empresa –diagnóstico económico financiero, funcional y estratégico-, tiene por objeto obtener un autodiagnóstico de su posición competitiva, e identificar sus potencialidades y deficiencias en relación con los factores competitivos relevantes dentro de su rama de actividad;
- 3) Integración de los datos suministrados por los dos análisis anteriores, a fin de proceder a la formulación de la estrategia más adecuada de acuerdo con la misión y objetivos de la empresa;
- 4) Consideración de los cambios organizativos, culturales y en los sistemas de gestión que serán precisos durante el proceso de puesta en práctica de la estrategia elegida, con la finalidad de asegurar la máxima coherencia entre las distintas dimensiones en el ámbito de actuación de la dirección –estructura, cultura y liderazgo-, buscando la combinación que garantice la más eficiente adecuación de la empresa a su entorno; y
- 5) Seguimiento y control estratégico, entendido éste en el doble sentido de confirmación de que la estrategia seleccionada por la empresa está siendo desarrollada del modo en que se planificó y de medida y evaluación de los resultados alcanzados con la misma, de forma que la información obtenida durante todo el proceso constituya la necesaria realimentación que deberá incorporarse al siguiente ciclo de análisis, planificación, implementación y control que lleve a cabo la empresa.

Así, la alta dirección de la empresa debe abordar el problema de la adecuación de las actuaciones que en cada caso debe efectuar para llevar a la práctica la estrategia seleccionada. En este sentido, Serrano³⁹¹, partiendo de la consideración de alternativas estratégicas como la calidad total, el sistema justo a tiempo y la implantación de nuevas tecnologías, concluye las siguientes incidencias sobre los roles de los nuevos directivos:

- Cobran importancia las actuaciones de los directivos dirigidas a mostrar su implicación directa y compromiso con el desarrollo e implantación de las estrategias.

- Su función de enlace es más importante que en un directivo tradicional, dadas las mayores exigencias de apertura al exterior, siendo particularmente importantes las relaciones con clientes y proveedores.

- La naturaleza del liderazgo es esencial en el proceso directivo. Los nuevos directivos conceden atención especial a la motivación, desarrollo, mejora y aplicación de las capacidades del personal, así como a una amplia delegación, con un control basado en compartir valores (participación, cooperación, disciplina, flexibilidad, creatividad y orden).

- Ponen especial énfasis en la recopilación de datos clave para la formulación de la estrategia, por una parte, y, por otra, en la creación de canales de comunicación adecuados, en la transparencia

³⁹¹ Serrano, 1996, pp.229-231.

informativa y en un alto grado de difusión de información sobre objetivos, políticas, medios y resultados obtenidos, a través de frecuentes reuniones informativas.

- Cobra importancia el rol del directivo como encargado del establecimiento de estrategias, planes y objetivos, así como de iniciar e implantar los cambios organizativos exigidos por su introducción.

- Se reduce la importancia del directivo como gestor de anomalías en la medida que se descentralizan las decisiones operativas, en cuanto se fomentan la autodirección y el autocontrol entre los empleados y la creación de grupos encargados de buscar soluciones a los problemas planteados.

- La evaluación multicriterio de proveedores, así como de la naturaleza de la relación con éstos, con clientes y, en general, con los agentes relacionados de alguna forma con la empresa, adquieren carácter estratégico decisivo.

- Como asignadora de recursos, la alta dirección opta por un diseño de trabajo centrado en la agrupación de personal en equipos corresponsables de resultados: grupos de progreso, círculos de calidad o equipos multifuncionales.