

**SEGUNDA PARTE**

(pág. 157)

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

(pág. 158)

## 6.1. NEGOCIO Y SEGMENTO TURISTICO RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA.

Teniendo en consideración las reflexiones del capítulo segundo para el sector turístico en general y la ya expuesta definición de negocio propuesta por Abell (1980), definimos para nuestro propósito el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña (STRAM) como el formado por Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAM)<sup>1</sup> u organizaciones que a través de una inversión previa en recursos humanos, equipos e infraestructura diversa explotan en ubicaciones de alta montaña<sup>2</sup> y también fuera de la época invernal centros recreativos o de ocio que, según la clasificación de Domínguez Machuca<sup>3</sup>, tienen por objeto la “fabricación de servicios –de tratamiento de personas, según la clasificación de Lovelock y Yip<sup>4</sup>- por lotes o a la medida”, y por clientes a turistas y excursionistas, internos o externos, cuyo propósito principal de visita es conseguir los servicios ofrecidos para satisfacer sus necesidades de recreación, en un proceso que supone un desplazamiento y estancia que conllevan el gasto de renta.

Las funciones principales desarrolladas para los clientes por dichos centros, bien mediante la producción directa de los servicios o bien haciéndolos accesibles al turista a través de ejercer el papel de agentes, entre otras, son:

a) La prestación de servicios relacionados, además de con la práctica de los deportes de invierno tradicionales propios de las estaciones de esquí (alpino, fondo, telemark y snowboard), con la práctica de otros deportes de invierno y verano. En particular:

- Deportes de aventura (rafting, escalada, hidrospeed, parapente, descenso de cañones, etc.).
- Caza y pesca.
- Excursionismo (con raquetas, a pie o a caballo).
- Otros deportes (natación, tenis, golf, tiro con arco, etc.).
- Otras actividades al aire libre (motos de nieve, sledging, mountainbike, etc.).
- Actividades de interior (ajedrez, billar, juegos recreativos, baile, etc.).
- Enseñanza y guía deportivas.
- Alquiler y venta de material deportivo.
- Organización de competiciones.

b) La prestación de servicios relacionados con el alojamiento y la restauración:

- Hoteles, apartamentos, inmobiliarias, refugios, albergues o campings.
- Restaurantes, bares y salas de fiestas.
- Organización y acogida de reuniones, convenciones y congresos.
- Guardería.

<sup>1</sup> También denominados “Estaciones de Destino “ (Monitor Company, 1992), “Centros Integrados de Ocio en Estaciones de Montaña” (SEATM, 1997) y “Centros de Turismo Alpino” (University of Innsbruck, 1996).

<sup>2</sup> Si bien algunas de las obras sobre geografía física consultadas, de forma genérica, sitúan el límite inferior de la “alta montaña” en torno a una altitud de 2.500-3.000 mts., la mayoría de autores coinciden en estimar la frontera entre la media y la alta montaña en función de la combinación de una serie de factores como pendiente, altura, cambio del tipo de vegetación, latitud, vertiente o altitud de aparición de la capa nival. Para nuestro propósito, baste decir que los centros turísticos recreativos de alta montaña cumplen la condición de encontrarse en ubicaciones de montaña que, excepto en años de precipitaciones excepcionalmente escasas, suelen contar con la cantidad de nieve suficiente para la práctica de deportes de invierno durante una temporada de entre tres y cinco meses al año.

<sup>3</sup> Domínguez Machuca, 1995, p. 135.

<sup>4</sup> Lovelock y Yip, 1996, pp. 54 y 55.



c) La prestación de servicios médicos y otros relacionados con salud y belleza.

- Primeros auxilios y hospitalización.
- Fisioterapia y masaje.
- Aguas termales y balneario.
- Dietética y adelgazamiento.
- Seguro de accidentes.

d) La prestación de servicios culturales.

- Tours de interés histórico o cultural.
- Asistencia a eventos populares.
- Exposiciones de arte.
- Cines.
- Bibliotecas

e) Información y reserva de servicios complementarios.

Las empresas a que nos referimos no solo ofrecen la información necesaria y, en su caso, la reserva y contratación de los servicios relacionados anteriormente sino que, además, suelen ofrecer otros servicios propios de las agencias de viajes, tales como información sobre distancias, itinerarios, climatología o accesos y estado de las carreteras; o como la información, reserva y contratación de medios de transporte y alojamientos para el viaje.

En cuanto a las tecnologías empleadas para el desarrollo de las funciones mencionadas, decir que es de general aplicación lo expuesto en el capítulo segundo para la industria turística, sobre todo en lo referido a “la tecnología como herramienta” y que englobaría las aplicaciones tecnológicas (tecnologías de la información / comunicaciones) relacionadas con las actividades de apoyo (infraestructura, rr.hh., compras, etc.), la de márketing y ventas y los enlaces – internos y externos- de la cadena de valor de la empresa turística recreativa de alta montaña.

A modo de ejemplo podemos citar aplicaciones integradas de software<sup>5</sup> que posibilitan funciones como la emisión de entradas y pases para diferentes combinaciones de actividades de un centro –incluso reproduciendo en ellos instantáneamente la fotografía del usuario, mediante equipos digitales-; su adquisición por adelantado para individuos o grupos; el recibo de pagos fraccionados electrónicos; el control de accesos a través de códigos de barras y escáneres; la reserva anticipada y alquiler de material deportivo adecuado a las habilidades de cada cliente; la asignación de instructores –de los que puede calcular horas de trabajo y, en consecuencia, productividad, nóminas, etc.- para clases particulares o cursillos, y en función de las preferencias de los clientes; la información visual del estado de las instalaciones en tiempo real a través de comunicación por vídeo; o la formación de los operarios del sistema mediante aplicaciones multimedia, entre otros muchos aspectos de la gestión de un centro recreativo.

Sin embargo, las especiales características que suelen reunir sus ubicaciones (clima y relieve) y la creación, mejora, explotación y protección de muchas de las actividades que constituyen el aspecto central de la experiencia que ofrecen, implican a los centros turísticos recreativos de alta montaña en la implantación y desarrollo de aplicaciones tecnológicas específicas y propias de su negocio<sup>6</sup>.

En primer lugar, los factores físicos que caracterizan a las ubicaciones en que se asientan dichos centros exigen la utilización de alta tecnología específica para el diseño –p.e. software de diseño asistido por ordenador-, la construcción –p.e. software de arquitectura o ingeniería, equipos para trabajar en condiciones adversas (vehículos 4x4, helicópteros o grúas de nieve) o tecnología de materiales (pinturas o asfaltos especiales, materiales sintéticos para pistas secas con sistemas de irrigación, etc.)-, la dotación –p.e. sistemas inteligentes de calefacción a bajo costo o de deshielo de

<sup>5</sup> Véase, por ejemplo, Intouch Technology (1998), [www.intouch-usa.com](http://www.intouch-usa.com).

<sup>6</sup> Una compilación y descripción detallada de las características técnicas de las aplicaciones tecnológicas específicas de este segmento sectorial, pueden verse en el libro de resúmenes del congreso Interalpín que, con carácter bianual, tiene a Austria (Innsbruck) como sede permanente.

pisos-, y el mantenimiento –p.e. maquinaria quitanieves o de “salado” de carreteras, tratamientos para la corrosión, etc.- de edificios, carreteras, instalaciones y otra infraestructura.

En segundo lugar, el papel de la tecnología como “creadora” o “mejoradora” de la experiencia turística supone la aplicación de nuevas tecnologías, fundamentalmente, a la producción y desarrollo de las siguientes actividades:

-El transporte de turistas y equipo deportivo. Autobuses y helicópteros dotados de accesorios especiales, trenes cremallera, funiculares, teleféricos, telesillas y telesquíes.

-La creación de condiciones climáticas. Tecnología para acumular, bombear, comprimir y enfriar agua, con objeto de fabricar y distribuir nieve artificial mediante “cañones” de alta y baja presión. Tecnología destinada a climatizar piscinas u otras instalaciones deportivas de interior.

-La modificación del relieve con objeto recreativo. Máquinas pisapistas con los accesorios necesarios para el acondicionamiento y conservación de pendientes sin grumos, circuitos de fondo, half-pipes y pistas de baches o de competiciones alpinas.

-La organización de competiciones. Tecnología de cronometraje y control, tableros digitales, pantallas panorámicas o transmisión de imágenes por cable o satélite.

-La conservación y almacenamiento de equipo deportivo. Maquinaria reparadora, inyectoras, deformadoras, desecadoras e higienizadoras de calzado, o dispositivos antirrobo para guardar el material al aire libre.

-El aleccionamiento, formación y entrenamiento de clientes. Grabaciones en vídeo o simuladores virtuales.

-La construcción de instalaciones deportivas específicas. Palacios de hielo, pistas plásticas o circuitos de bobsleigh.

Últimas, pero no menos importantes, citamos las aplicaciones tecnológicas destinadas a la protección de la experiencia turística en los centros turísticos recreativos de alta montaña. Entre ellas son de destacar:

-Las utilizadas para preservar el entorno natural. Software de diseño y arquitectura medioambiental, depuradoras de aguas residuales o plantas de proceso de basuras, técnicas de delimitación y control de espacios protegidos y de replantación y reforestación, o equipos para la lucha contra incendios.

-Las que tienen por objeto la previsión y protección frente a fenómenos naturales. Sofisticados equipos meteorológicos basados en las conexiones por satélite o tecnología destinada a la contención de desprendimientos, riadas o avalanchas, y a su dinamitado.

-Aquéllas cuyo objetivo es aumentar la protección y seguridad y colaborar, en su caso, en el salvamento del turista. Sistemas de balizamiento y vigilancia de instalaciones, dispositivos de alarma y para reforzar la seguridad de los medios de transporte, o equipos especiales de rescate y primeros auxilios.

## 6.2. POBLACION Y MUESTRA.

El proceso para determinar la población del segmento sectorial definido ha exigido la superación de dos etapas. En primer lugar, se utilizó un autonavegador electrónico<sup>7</sup> tipo “Nearsite” para importar las principales bases de datos (FUENTES) comprensivas, a nivel global, de la práctica 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 (Anexo 1.: Tabla 1.).

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

<sup>7</sup> Estos dispositivos permiten la recuperación de datos de una base a velocidades de 15.000 b/s y superiores para su posterior consulta, trabajando sin conexión a red, a través de navegadores estándar.

ubicaciones principales, total o parcialmente bajo la soberanía de 23 países de América, Asia, Europa y Oceanía que, según la definición anterior, cumplen las condiciones necesarias para ser consideradas Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña y que conforman la población del segmento sectorial objeto de nuestro estudio (Anexo 1.: Tabla 2.).

A todos ellos se les ha hecho accesible un cuestionario de 25 preguntas, diseñado en consonancia con las pautas establecidas al efecto por el profesor Santesmases<sup>8</sup>, destinado a:

1º) Recabar datos y opiniones sobre ciertos aspectos de los elementos estructurales del segmento sectorial en que operan que no pueden ser determinados por otros medios. Además de describir el sector a través de los valores medios que toman las distintas variables, se buscan distintas relaciones de dependencia, por ejemplo, de tramos de Tamaño por número de trabajadores y volumen de ventas, entre ellas mismas e individualmente con variables como: Ambito y estrategia, Estructura de propiedad, Grado de separación entre propiedad y control de gestión, Tipo de Contratación, Exportaciones o Productividad.

2º) Identificar, según criterios que se concretan más adelante, las ubicaciones líderes del STRAM y obtener de sus respectivas poblaciones y de la del Pirineu información –datos y opiniones- relativa a distintos componentes de sus respectivos determinantes que no puede ser obtenida por otros medios. Además de describir cada una de dichas ubicaciones a través de los valores medios que toman las distintas variables, se buscan distintas relaciones de dependencia, por ejemplo, de tramos de Tamaño por número de trabajadores y volumen de ventas y nivel de Exportaciones, entre ellas mismas e individualmente con variables como: Condiciones de sus demandas internas, Antigüedad, aspectos Organizativos, aspectos Directivos o Rivalidad doméstica.

3º) Seleccionar, mediante criterios que expondremos, las organizaciones “best in class” en el segmento turístico recreativo de alta montaña, a quienes, junto a las que operan en el Pirineu Lleidatà, posteriormente se someterá a entrevistas de campo con profundidad.

En cuanto al método utilizado para obtener la mencionada información, se ha optado por la utilización de tres idiomas (Español, Inglés y Francés) para, mediante los canales a nuestro alcance (correo postal, fax, teléfono y correo electrónico) poner el cuestionario a disposición de todas las organizaciones, a la vez que ofrecerles las siguientes posibilidades para su respuesta: correo postal, fax, reenvío de correo electrónico, y una “página Web” con dominio propio (Anexo 2.) especialmente diseñada al efecto de servir de formulario de la hoja de cálculo en la que, posteriormente, realizar el proceso de análisis estadístico pertinente. El análisis empírico de los datos procesados para el presente estudio ha sido efectuado con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

La encuesta se ha realizado con la pretensión de conseguir una representatividad elevada respecto al total de la población y que garantice unos resultados fiables no tan solo de una manera general sino también para el nivel de desagregación resultante de la ubicación de las organizaciones.

Como se recoge en la Ficha Técnica del Estudio, la muestra o número final de organizaciones incluidas en el estudio está formada por 237 centros turísticos recreativos de alta montaña de todo el mundo. Se ha obtenido mediante un muestreo aleatorio estratificado proporcional a la ubicación geográfica de las empresas de una población constituida por 958 entidades, considerando 17 regiones montañosas. Con el tamaño de la muestra disponible la estimación del error es de  $\pm 5,8\%$ , con un nivel de confianza de un 95,5% habitual en otros estudios de este tipo, y en condiciones de máxima incertidumbre.

En cuanto a la distribución por ubicaciones de población y muestra, la información al respecto aparece recogida en la Tabla 6.1., que figura a continuación. Dicha tabla presenta la población que se utiliza como marco de referencia considerando las 17 ubicaciones geográficas y la comparación con la composición de la muestra de organizaciones que han participado en el estudio.

---

<sup>8</sup> Santesmases, 1997, pp. 57 y ss.

<b>FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO</b>	
<b>Universo:</b>	958 Organizaciones que conforman el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña.
<b>Ambito:</b>	17 regiones montañosas o ubicaciones principales, total o parcialmente bajo la soberanía de 23 países de América, Asia, Europa y Oceanía.
<b>Tamaño de la muestra:</b>	237
<b>Error muestral:</b>	± 5,8% para el total de la muestra, bajo las siguientes hipótesis: Nivel de confianza del 95,5% P=Q=50 Población finita
<b>Diseño de la muestra:</b>	estratificado proporcional a la distribución del universo por zona geográfica.
<b>Modalidad:</b>	Cuestionario por correo postal, fax, reenvío de correo electrónico, y página Web interactiva.
<b>Periodo de realización:</b>	<b>De 1 de Junio 1999 a 31 de Mayo 2000</b>

TABLA 6.1.

## DESCRIPCION DE LA POBLACION DE REFERENCIA Y DE LA MUESTRA DE ORGANIZACIONES

UBICACION	Población (%)	Muestra (%)
ALPES	37,58	37,55
ANDES	1,57	1,69
APALACHES / NORDESTE	17,64	13,08
BOHEMIA / MORAVIA	1,46	1,27
CARPATOS	1,36	0,84
CORDILLERA DEL PACIFICO	4,59	4,64
HOKKAIDO / HONSHU	5,64	2,95
JOTUNHEIMEN REGION	2,19	3,38
MEDIO OESTE	5,85	5,49
NZ ISLA NORTE / SUR	1,05	1,27
OULU / LAPLAND	2,29	2,54
PACIFICO NOROESTE	4,48	5,06
PIRINEOS	2,29	2,95
ROCOSAS	7,52	11,39
SÄLEN / DALAMA RANGE	2,71	4,22
TAEBAEK RANGE	1,15	0,84
VICTORIA / NUEVA GALES	0,63	0,84
TOTAL	100	100

La primera acción relativa al análisis sectorial consiste en un análisis exploratorio para representar gráficamente los datos, examinar las distribuciones de los valores y realizar pruebas de normalidad y homogeneidad previas al análisis inferencial para las variables del cuestionario consideradas en el conjunto sectorial (Anexo 3.).



## 6.3. GRADO DE CONCENTRACION DEL SEGMENTO.

Como se apuntó en el capítulo tercero, algunos de los posibles criterios para determinar el tamaño empresarial 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.

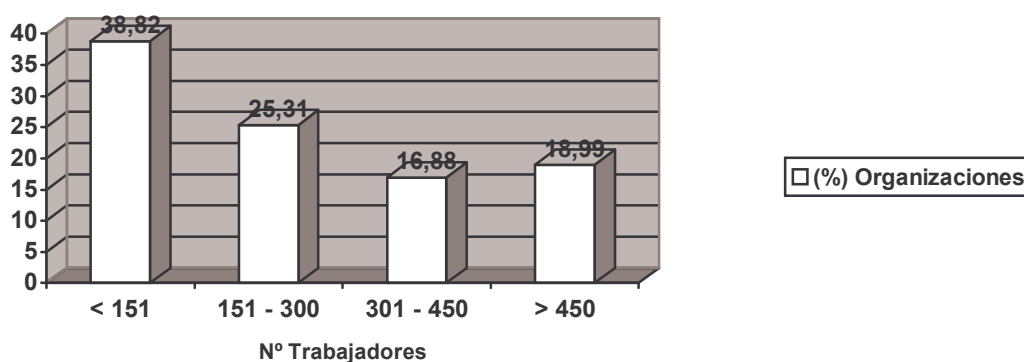
Aspecto al que hay que añadir otro, cual es que las organizaciones que componen el segmento sectorial objeto de nuestro estudio, como veremos, son de origen y naturaleza muy diversa, desde antiguas empresas familiares hasta centros pertenecientes a grandes corporaciones, por lo que se constituyen con muy diferentes criterios de capital. La idoneidad de otras variables, como cash-flow o beneficios, se ve limitada, en nuestro caso, por la dificultad de homogeneizar, para una muestra considerable, datos obtenidos a partir de diferentes normativas contables y fiscales, dado el tratamiento internacional del sector que nos ocupa.

Estos motivos resultaron decisivos a la hora de seleccionar finalmente las variables “Número de trabajadores” y “Volumen de ventas brutas”. Tales magnitudes cuentan con la ventaja de ser relativamente sencillas de conseguir y son, además, criterios frecuentemente utilizados. Si bien, no es menos cierto que tampoco están exentos de dificultades: determinación de una moneda común en función de los distintos tipos de cambio, contratación temporal o estacionalidad, son algunos de ellos.

En cuanto al tamaño, según plantilla y según cifra de ventas brutas, de las organizaciones objeto de estudio, la información a este respecto aparece recogida en los gráficos 6.1. y 6.2. respectivamente, que figuran a continuación. A la vista del primero, se observa que dentro de la muestra se estima un predominio de las organizaciones que emplean a 300 o menos trabajadores.

GRAFICO 6.1.

## DISTRIBUCION DE LAS ORGANIZACIONES SEGUN PLANTILLA



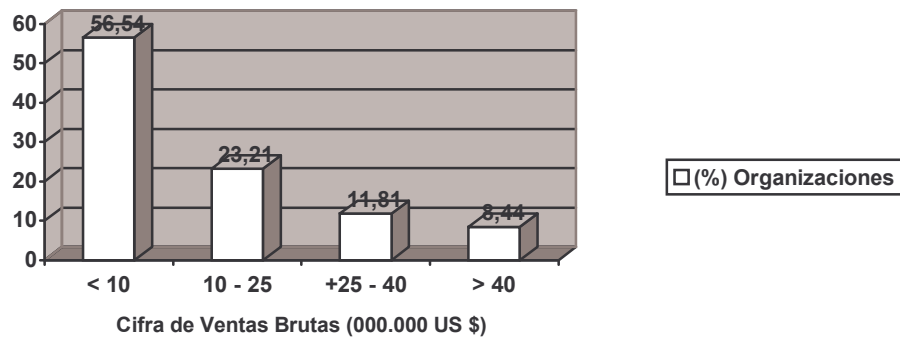
Así, partiendo del número de trabajadores declarado por cada componente de la muestra, se calcula la cifra media de trabajadores de la muestra (270) y se estima el número medio de trabajadores del sector con un nivel de confianza del 95%: (243 ; 297).

## Descriptivos

			Estadístico	Error típ.
Nº Total de trabajadores	Media		270,8776	13,7607
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	243,7681	
		Límite superior	297,9872	
	Media recortada al 5%		255,5750	
	Mediana		214,0000	
	Varianza		44877,718	
	Desv. típ.		211,8436	
	Mínimo		16,00	
	Máximo		940,00	
	Rango		924,00	
	Amplitud intercuartil		309,5000	
	Asimetría		,985	,158
	Curtosis		,142	,315

GRAFICO 6.2.

## DISTRIBUCION DE LAS ORGANIZACIONES SEGUN CIFRA DE VENTAS BRUTAS



Partiendo de las ventas brutas medias de la muestra (14.310.256 US\$), se estiman las medias del sector con un nivel de confianza del 95%: (12.393.942 US\$ ; 16.226.570 US\$).

## Descriptivos

			Estadístico	Error típ.
Ventas brutas	Media		14310256	972715,3
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	12393942	
		Límite superior	16226570	
	Media recortada al 5%		12736837	
	Mediana		8234987,0	
	Varianza		2,24E+14	
	Desv. típ.		14974761	
	Mínimo		235311,00	
	Máximo		63301287	
	Rango		63065976	
	Amplitud intercuartil		18117179	
	Asimetría		1,439	,158
	Curtosis		1,283	,315

Además, para determinar si existe relación entre ambas variables se efectúa una tabla de correlación:

#### Correlaciones

		Nº Total de trabajadores	Ventas brutas
Nº Total de trabajadores	Correlación de Pearson		
	Sig. (bilateral)		
	N		
Ventas brutas	Correlación de Pearson	,939**	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	237	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Con un valor de correlación de Pearson de 0,939, se obtiene una cifra de significación bilateral de 0.000, por tanto, se asume que la asociación entre las dos variables (ventas brutas y número de trabajadores) es estadísticamente significativa, es decir, hay una fuerte relación positiva entre ambas variables.

A partir de los volúmenes de ventas brutas manifestados por la muestra también podemos inferir, con un nivel de confianza del 95 por ciento, que los CTRAMs que componen la población han competido en 1998 por un mercado estimado entre 11.873 y 15.545 millones de dólares norteamericanos<sup>9</sup>.

Dado que el índice HHI arrojado por la muestra, con cuotas individuales de mercado (Si) que como se aprecia en el siguiente cuadro de Valores Extremos nunca son superiores al 1'866 por ciento, es muy inferior al 1.000 (HHI = 88'20), podemos considerar el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña como uno muy fragmentado y, por tanto, favorable para que los inconformistas aviven la rivalidad.

#### Valores extremos

		Número del caso	UBICACIÓN	Valor	
% Cuota de mercado	Mayores	1	38	ALPES	1,866
		2	222	ROCOSAS	1,781
		3	32	ALPES	1,764
		4	26	ALPES	1,729
		5	13	ALPES	1,676
	Menores	1	192	PIRINEOS	,007
		2	119	APALACHES / NORDESTE	,024
		3	177	OULU / LAPLAND	,025
		4	155	JOTUNHEIMEN REGION	,025
		5	93	ANDES	,025

<sup>9</sup> La unidad monetaria generalmente utilizada en el presente trabajo es el dólar norteamericano, debido a que tanto la práctica totalidad de las fuentes especializadas manejadas como el 31,22 por ciento de las organizaciones de la muestra utilizan dicha divisa para expresar las magnitudes monetarias. La conversión de las distintas monedas nacionales, correspondientes al restante 68,78 por ciento de organizaciones de la muestra, se ha realizado en función de su tipo de cambio medio frente a la moneda estadounidense durante 1998 (Anexo 4.: Tabla 1.).

**Estadísticos**

% Cuota de mercado

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		,24281
Moda		,044
Percentiles	25	8,83E-02
	50	,24281
	75	,62246

Además, si consideramos la actividad invernal de los CTRAMs aisladamente, a partir del volumen de ventas invernales medias de los componentes de la muestra (11.313.629 US\$), como informa el cuadro de Descriptivos que figura a continuación, podemos estimar las ventas invernales medias de la población que nos ocupa, con un nivel de confianza del 95%, en un intervalo que las sitúa entre los 9.365 y los 12.311 millones de dólares norteamericanos.

**Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.
Ventas invierno	Media		11313629	780574,3
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	9775845,1	
		Límite superior	12851412	
	Media recortada al 5%		10096991	
	Mediana		6375000,0	
	Varianza		1,44E+14	
	Desv. típ.		12016789	
	Mínimo		211779,90	
	Máximo		51332095	
	Rango		51120315	
	Amplitud intercuartil		13488969	
	Asimetría		1,447	,158
	Curtosis		1,254	,315

Por tanto, la competencia actual de los CTRAMs, en el aspecto de la operación exclusivamente invernal, debe incluir otras 3.461 estaciones de esquí tradicionales que en 1998 se repartieron, con el nivel de confianza establecido, entre un 40 y un 54,4 por ciento de un mercado mundial de turismo de nieve valorado en 20.518 millones de dólares estadounidenses (Anexo 4.: Tabla 2.).

Dichas organizaciones constituyen un segmento exclusivo de nieve altísimamente fragmentado, prácticamente conformado por pequeños centros que, por el momento, no ofrecen actividad alternativa alguna fuera de las propias del esquí, cuya clientela es de carácter mayoritariamente local o incluso restringida a la afiliación personal (clubs, instituciones docentes, asociaciones vecinales, etc.), con una actividad productiva en muchos casos discontinua, incluso durante la temporada invernal (no operan todos los días de la semana), y que se limitan a la mera explotación de, siempre, menos de seis remontes mecánicos<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Monitor Company (1992, p. 46) las clasifica como "Estaciones de un día" o "Estaciones de fin de semana", frente a los CTRAM a los que denomina "Estaciones de destino".

#### 6.4. DIMENSIONES COMPETITIVAS DEL SEGMENTO.

El objetivo de esta parte del capítulo es, apoyándonos en el esquema conceptual trazado, hacer un análisis de los aspectos más relevantes que la aplicación al sector turístico recreativo de alta montaña de dicho esquema va poniendo de relieve. Como ya se hizo notar en el capítulo tercero, se da la circunstancia de que ciertos aspectos a nivel teórico tienen una mayor trascendencia que a nivel concreto del sector elegido y viceversa.

##### 6.4.1. SU COMPETENCIA ACTUAL.

###### 1. Tipo de competencia.

En primer lugar, el grado de crecimiento del sector ha de ser entendido desde el análisis conjunto de las respectivas evoluciones de dos aspectos bien diferenciados.

Por una parte, la práctica del esquí, después de los años de florecimiento siguientes a que se hiciera un deporte popular a principios de los 60, se ha convertido en un segmento de muy lento crecimiento. Teniendo en cuenta que coincidiendo con años en los que se han dado condiciones climatológicas generalizadamente adversas o adecuadas para la práctica de los deportes de invierno<sup>11</sup> se han producido cambios drásticos en el número de visitas de esquiadores<sup>12</sup> de un año a otro –como queda ilustrado por descensos tan importantes como un 7'22% en el invierno de 1991 ó incrementos notables como el 9'3% del invierno de 1992-, el número total de visitas de esquiadores ha permanecido relativamente estable en el periodo 1988-1998, creciendo solamente un 9'98 por ciento en esos diez años (Anexo 4.: Tabla 3.), y descendiendo las previsiones para el periodo de cinco años que media entre 1996 y el año 2000 a un crecimiento en el número de esquiadores de solo alrededor de un 2%<sup>13</sup>. En buena lógica, el grado de crecimiento debe significar una fuerte rivalidad de las organizaciones en expansión por las pequeñas cuotas en que aumenta el mercado tradicional del esquí.

Por otra parte, a mediados de los años 80 se da una serie de circunstancias, entre las que cabe destacar:

- a) comienza un declive del grado de crecimiento del segmento nieve, hasta entonces en alza;
- b) en dicho segmento se hacen patentes cambios demográficos y en las preferencias de los consumidores<sup>14</sup>. Por ejemplo, una proporción creciente de los turistas que habitualmente pasan sus vacaciones invernales en estaciones de esquí no esquián en absoluto<sup>15</sup> y aquellos que lo hacen es durante menos horas al día de media que en el pasado<sup>16</sup>;
- c) también, coincidiendo con el comienzo de la presente década se produce un enorme auge del Turismo Rural, cuyo marco de acción es el medio rural-natural, pero cuyos fines u objetivos varían, y responden al nombre de diversos segmentos: Agroturismo, Turismo Deportivo, Turismo de Aventura, Turismo Cultural y Ecoturismo<sup>17</sup>; y

<sup>11</sup> Datos, incluso históricos, sobre precipitaciones de nieve en las diferentes regiones montañosas del mundo son fácilmente asequibles en distintas bases de datos como, por ejemplo, [www.snowreport.com](http://www.snowreport.com).

<sup>12</sup> Debido a la dificultad de establecer la frecuencia con que un esquiador repite visita, a la hora de evaluar la demanda la práctica totalidad de empresas, revistas especializadas y analistas del sector esquí coinciden en considerar el "número de visitas de esquiadores" y no "el número de esquiadores". La National Ski Areas Association (NSAA) define la visita de un esquiador como: "una persona que visita un centro de esquí durante una parte o todo el día con el propósito de esquiar (Goeldner, Ch., 1996, p. 140).

<sup>13</sup> Fuente: AMERICAN DEMOGRAPHICS (1996): "Skiing's Demographic Future", y NATIONAL SKIER / BOARDER OPINION SURVEY (1996): "Mountain International Opinion Survey (MINOS)".

<sup>14</sup> Smith, V.L., 1992, p. 375.

<sup>15</sup> Esta proporción era estimada en Francia como de un 40% en 1994 (E.I.U., 1994) y para el total de Europa en un 15% (NATIONAL SKIER / BOARDER OPINION SURVEY (1996): "Mountain International Opinion Survey (MINOS)").

<sup>16</sup> Monitor Company, 1992, p. 21.

<sup>17</sup> Crosby, 1994, pp.7-11.

- d) “las necesidades de inversión y los costes de operación de las estaciones de esquí crecen a un fuerte ritmo, mientras su rentabilidad se hace incierta e, incluso, arriesgada. Muchos de los costes operativos asociados al negocio del esquí son incurridos durante los 12 meses del año, mientras que los ingresos son generados durante un periodo de 5 meses como mucho”<sup>18</sup>;

que indican claramente que el negocio del esquí por si solo ya no es suficiente para garantizar beneficios y fuerzan a las estaciones de esquí tradicionales a ofrecer un conjunto de servicios diferentes en invierno y a utilizar su habilidad para conseguir ingresos durante el resto del año<sup>19</sup>.

De hecho, como afirman Saremba y Gill<sup>20</sup>, “la lucha contra los efectos de la estacionalidad obliga a los complejos de esquí tradicionales a convertirse en más que estaciones de esquí a través de incluir en su oferta actividades de verano. Numerosas estaciones de esquí en el mundo huyen de la operación estacional, desarrollando actividad las cuatro estaciones –introduciendo un calendario anual de eventos recreativos-, con objeto de conseguir clientes no invernales que les permita explotar durante todo el año unos activos que exigen fuertes inversiones”; o, como resume Cockerell<sup>21</sup>, “las estaciones de montaña piensan cuidadosamente en alternativas al esquí para aquellos turistas que no desean esquiar y en aquellos periodos en los que las condiciones para el esquí son pobres. No solo debe hacerse disponible un más amplio abanico de infraestructuras deportivas sino que tales posibilidades como centros de salud y puesta en forma y otras maneras de entretenimiento se hacen crecientemente necesarias. Diversificar y desarrollar actividades e infraestructuras para todo el año son los movimientos más importante que realizan los operadores de estaciones de esquí y otros proveedores para asegurarse que el turismo de montaña florece. Para algunas organizaciones, incluso pueden ser críticos para su supervivencia a largo plazo”.

En estas circunstancias, a partir de los años 80 se produce un fuerte crecimiento de la actividad de aquellos centros que optan por la diversidad y por operar fuera de la época invernal. Los resultados del European Travel Monitor (ETM, 1995) muestran que los Europeos realizan más viajes turísticos internacionales de montaña al año con propósito de descanso y recreación fuera de la temporada de invierno (55% del volumen total de viajes turísticos de montaña) que con propósito de practicar el esquí (45%).

Por su parte, en 1992 Goodspeed<sup>22</sup> observa que en los Estados Unidos el grado de crecimiento del volumen de negocio debido a la operación veraniega de ciertos centros de esquí que han optado por ella supera al debido a la actividad invernal, y que dicho segmento es el de crecimiento más rápido de toda la industria vacacional en algunas áreas como, por ejemplo, el estado de Colorado.

Esta afirmación es demostrada válida por el estudio “Economic Analysis of North American Ski Areas 1976-93” (USA y Canadá), llevado a cabo por la National Ski Areas Association (NSAA) en colaboración con la Business Research Division de la University of Colorado at Boulder, que refleja para la segunda parte del periodo de referencia un grado de crecimiento del volumen de ventas debido a la operación veraniega superior en un 21% al debido a la operación invernal.

Finalmente, partiendo del grado de crecimiento medio de las ventas brutas para el periodo 1988-98 declarado por cada componente de la muestra (19,31%), los datos aportados por los propios CTRAMs permiten, considerando conjuntamente la operación invernal tradicional y la del resto de actividades durante todo el año, como informa el cuadro de Descriptivos que figura a continuación, estimar un grado medio de crecimiento del sector, con un nivel de confianza del 95%, que se sitúa entre un 18,36 y un 20,25 por ciento, porcentajes en cualquier caso muy superiores al de crecimiento del segmento esquí (9'98%) en el mismo periodo.

<sup>18</sup> Cockerell, 1994, p. 35.

<sup>19</sup> El estudio RETTOTOURISM (1995, P.36) refleja como entre el 70 y el 80 por ciento de los empresarios de turismo de alta montaña del arco alpino opinaban que los principales cambios en el lado de la demanda durante los 15 años anteriores habían consistido en la exigencia de mayor calidad y de cambios en la composición de los servicios turísticos ofrecidos.

<sup>20</sup> Saremba, J. y Gill, A., 1991, pp.457.

<sup>21</sup> Cockerell, N., 1994, pp. 54 y 55.

<sup>22</sup> Goodspeed, L., 1992, p. 42.

**Descriptivos**

			Estadístico	Error tít.
Crecimiento88/98(%)	Media		19,3122	,4790
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	18,3685	
		Límite superior	20,2560	
	Media recortada al 5%		18,7342	
	Mediana		20,0000	
	Varianza		54,385	
	Desv. tít.		7,3746	
	Mínimo		6,00	
	Máximo		50,00	
	Rango		44,00	
	Amplitud intercuartil		9,0000	
	Asimetría		1,220	,158
	Curtosis		3,004	,315

**Estadísticos**

Crecimiento88/98(%)

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		20,0000
Moda		20,00
Percentiles	25	15,0000
	50	20,0000
	75	24,0000

**Valores extremos**

		Número del caso	UBICACIÓN	Valor	
Crecimiento88/98(%)	Mayores	1	111	APALACHES / NORDESTE	50,00
		2	227	SÅLEN / DALAMA RANGE	50,00
		3	202	ROCOSAS	47,00
		4	20	ALPES	45,00
		5	118	APALACHES / NORDESTE	
	Menores	1	71	ALPES	6,00
		2	110	APALACHES / NORDESTE	8,00
		3	85	ALPES	8,00
		4	31	ALPES	8,00
		5	108	APALACHES / NORDESTE	



En segundo lugar, si el negocio turístico en general se caracteriza por unos elevados costes fijos<sup>23</sup>, esta característica se hace especialmente patente en el segmento de alta montaña.

La revisión de distintos trabajos<sup>24</sup> que contemplan el signo de este factor estructural permite constatar que sus autores coinciden unánimemente en afirmar que, debido principalmente a las fuertes inversiones que exige la infraestructura necesaria para la creación, mejora, explotación, protección y mantenimiento de muchas de las actividades que constituyen el aspecto central de la experiencia que ofrecen –en ubicaciones en las que se dan condiciones climáticas y orográficas particularmente adversas-, y a que dicha infraestructura conlleva la utilización de nuevas y costosas tecnologías (transporte de turistas, creación de condiciones climáticas, modificación del relieve, meteorología, etc.) intensivas en mano de obra especializada (pisteurs, mecánicos, metereólogos, médicos, dinamiteros, etc.), en los centros turísticos de alta montaña los costes fijos representan una alta proporción del valor añadido, lo que hace que “la utilización de la capacidad total sea un determinante clave de su rentabilidad”<sup>25</sup>.

Para ilustrar esta afirmación contamos con datos sobre la proporción media de costes fijos respecto al valor añadido de los centros turísticos de alta montaña de Estados Unidos y Canadá, que en 1993 fue una del 68,2 por ciento<sup>26</sup>.

En tercer lugar y en lo que a diferenciación se refiere, algunas regiones montañosas del mundo, de manera genérica y, principalmente, a través de organismos institucionales (France Neige, Canada Ski Council, etc.), han desarrollado importantes imágenes de marca. Este es el caso de los Alpes –tradición y encanto del folclore alpino-, las Rocosas –la mejor nieve del mundo, como exponen incluso las matriculas de los coches del estado de Utah-, Canadá –belleza incomparable de sus lagos y bosques de secuoyas-, o Austria –patrimonio cultural-.

Por otra parte, también algunos centros turísticos de montaña, individualmente, han gozado o gozan de una importante imagen de marca en todo el mundo en base a ciertos aspectos singulares. Por ejemplo, la introducción prematura de innovaciones tecnológicas, como los remontes mecánicos de alta capacidad y velocidad, la innivación artificial o la información interactiva y compra electrónica, han constituido elementos diferenciadores sobre los que distintas organizaciones han basado argumentos de venta como la eliminación de tiempos de espera, una superior cantidad y calidad de nieve en fechas marginales de la época de esquí, o un diseño individualizado de la vacación. Sin embargo, estas posibilidades van siendo rápidamente imitadas y empiezan a ser comunes en el sector, lo que hace que deban ser innovaciones tecnológicas incrementales, unidas a combinaciones creativas de capacidad técnica y diseño innovador, las que sirvan de base para la diferenciación.

Otros aspectos diferenciadores pueden ser la posibilidad de esquiar fuera de la temporada invernal normal en el hemisferio norte –Tignes (Francia), que está ubicado en un glaciar o Las Leñas (Argentina), cuya temporada invernal va de junio a octubre-; la organización de importantes eventos deportivos –Furano (Japón), centro anfitrión de pruebas de los juegos olímpicos de invierno de 1998-; ser elegidos como destinos turísticos por personajes famosos –Gstaad (Suiza), donde acuden regularmente miembros de la aristocracia europea-; o gozar de una larguísima tradición –St. Anton (Austria), reconocido como el lugar exacto de nacimiento del esquí alpino-.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que aún cuando una de las características del STRAM es la diversidad de actividades concretas posibles –cada cliente quiere tener su idea de imagen y marca propia-, está claro que casi cualquier centro podría prestar el servicio de los demás. Evidentemente, teniendo en cuenta las posibles diferencias debidas a la mayor o menor amplitud del ámbito competitivo, cada centro turístico de alta montaña puede incorporar elementos diferenciadores al servicio de recreación que presta; pero de forma general dicho servicio es tremendamente similar. Como afirma Goeldner<sup>27</sup>, debido a que todos los centros turísticos de montaña comparten un producto similar, para lograr ventaja competitiva las organizaciones deben concentrarse en la calidad del servicio que ofrecen. Por ello, desde el punto de vista de la diferenciación del producto central, ésta es baja en el sector y contribuye a una competencia que se traslada al precio y a la calidad.

<sup>23</sup> López Fernández, M.C., 1992, p. 166 ó Go, F., 1992, p. 75.

<sup>24</sup> Saremba, J. y Gill, A., 1991, *Monitor Company*, 1992, Cockerell, N., 1994, *S.E.A.T.M.*, 1997 ó Digance, J., 1997.

<sup>25</sup> *Monitor Company*, 1992, p. 21.

<sup>26</sup> *NSAA*, 1994, p.10.

<sup>27</sup> *Goeldner, Ch.*, 1996, p. 148.



Además, excepto en el caso puntual de los propietarios de segundas residencias en los propios centros, el coste de cambio de proveedor es prácticamente inapreciable para el cliente. Así, por ejemplo, la mayoría de los turistas no suele repetir destinos alejados<sup>28</sup>, y en las mismas regiones montañosas suele operar una pluralidad de centros<sup>29</sup>, lo que incluso elimina la posibilidad de un aumento del coste de transporte debido al cambio de proveedor de los clientes locales. Incluso la tecnología, posibilitando el diseño, reserva y compra electrónica directa del viaje, puede hacer beneficioso el cambio de proveedor al posibilitar la eliminación de los costes de intermediación derivados de la distribución a través de operadores o agencias de viaje.

En cuarto lugar, la propia naturaleza estacional de la actividad turística y el hecho de que la utilización de la capacidad total sea un determinante clave de su rentabilidad, hacen que los centros recreativos de alta montaña se enfrenten a periodos recurrentes de exceso de capacidad<sup>30</sup> y que, en consecuencia, el descenso de los precios se produzca automáticamente. La simple consulta de las tarifas a disposición de los clientes pone de manifiesto, sin excepción, que los precios sufren considerables recortes no sólo en las estaciones de Otoño y Primavera en las que la afluencia desciende drásticamente, sino también en semanas marginales del Verano y del Invierno que, en función de la demanda, son consideradas como temporada baja o media.

En otro sentido, las innovaciones tecnológicas son responsables de una mejora en la capacidad de remonte que, como observa Lincoln<sup>31</sup>, ha recortado la jornada deportiva y otorgado a los CTRAMs una oportunidad significativa para incrementar ingresos con la expansión de la oferta tradicional, puesto que los consumidores demandan actividades alternativas para emplear el tiempo libre. En palabras del propio autor, "mejoras en la capacidad de los remotes aumentan el tiempo libre de esquiadores incapaces de continuar esquiando al comienzo de la tarde, lo que les conduce hacia establecimientos comerciales, de restauración o actividades alternativas".

En quinto lugar, diferentes orígenes geográficos, en el tiempo y, por tanto, en distintos momentos del ciclo de vida de la industria<sup>32</sup>, hacen que el tamaño y la naturaleza de las organizaciones que compiten en el STRAM sea muy diversa. Desde empresas con estructuras familiares e independientes (p.e. Donner Ranch, USA) hasta empresas propiedad de corporaciones del turismo de montaña (p.e. Intrawest Inc., Canadá o Vail Resorts Inc., USA), participadas por grupos industriales multinacionales de la importancia de Yamaha (Kiroro, Japón), por compañías aseguradoras como Catalana de Occidente (Baqueira-Beret, España) o por organizaciones de capital público (p.e. STGM, Francia).

Así, pueden ser muy distintos los objetivos y niveles de exigencia de un grupo industrial, asegurador o simplemente familiar, lo que da lugar a acciones o comportamientos competitivos distintos. Esta diversidad entre los centros turísticos recreativos de alta montaña constituye un factor más de los que contribuyen a una alta rivalidad en el sector.

Finalmente, en lo que a intereses estratégicos se refiere, decir que en el mercado mundial del turismo de alta montaña se está produciendo una importante tendencia hacia la consolidación (fusión o adquisición) de centros<sup>33</sup>. Como afirman Quirk y Hartmann<sup>34</sup>, con objeto de establecer una sólida posición en el mercado a través de la reducción del número de competidores en el sector, el aumento de cuota de mercado, la reducción de riesgos y la consecución de economías de escala, los principales actores del mercado turístico de alta montaña, aprovechando sus recursos financieros superiores, están absorbiendo empresas menores.

En este sentido, existen unas 25 compañías en Estados Unidos que detentan la propiedad de dos o más centros turísticos de alta montaña. De ellas, las tres primeras corporaciones en número de

<sup>28</sup> El sondeo realizado por Louis Harris (SEATM, 1998, p. 42) pone de manifiesto que un 57% de los turistas que pasan sus vacaciones en la alta montaña, sea en invierno o en verano, prefieren cambiar de centro turístico de un año a otro.

<sup>29</sup> Un 30% de los centros turísticos de alta montaña de norteamérica (USA y Canadá) tienen seis o más centros competidores a menos de una hora de coche (NSAA, 1994, p.3).

<sup>30</sup> Harbaugh, J.A., 1999, p. 7.

<sup>31</sup> De Ski Industry Consultants. Citado por Monitor Company, 1992, p. 25.

<sup>32</sup> Desde los primeros hoteles suizos del siglo dieciocho, con ocupación exclusivamente veraniega, hasta los actuales centros turísticos recreacionales de alta montaña, pasando por la importación de Noruega del esquí de Telemark a mediados del siglo XIX y su incorporación a las actividades invernales en ciertas poblaciones del arco septentrional alpino, la invención en Austria del esquí alpino a principios del presente siglo, o el auge de las estaciones de esquí en todo el mundo a principios de los 60.

<sup>33</sup> Murray, D., 1999, p. 3.

<sup>34</sup> Quirk, D. Y Hartmann, G., 1994, p. 1.

visitas de esquiadores –Ralcorp Holdings, Inc., S-K-I, Ltd. y Apollo Partners, Ltd.- detentaban en 1996 un 13 por ciento del mercado interno norteamericano<sup>35</sup>. Las metas de estas organizaciones no solo pueden ser diferentes sino incluso más desestabilizadoras porque son expansionistas e implican una intención potencial de sacrificar rentabilidad.

## 2. Ventajas competitivas.

Partiendo del ámbito competitivo individual (amplio o reducido) y de la estrategia genérica particular (costes o diferenciación) y conocidas las respuestas dadas por las organizaciones de la muestra a la variable categórica: “Estrategia Competitiva = combinación Tipo de Ambito + Tipo de Estrategia”, el gráfico 6.3. contiene la distribución de los centros que corresponde a cada una de las cuatro posibilidades:

### Estadísticos

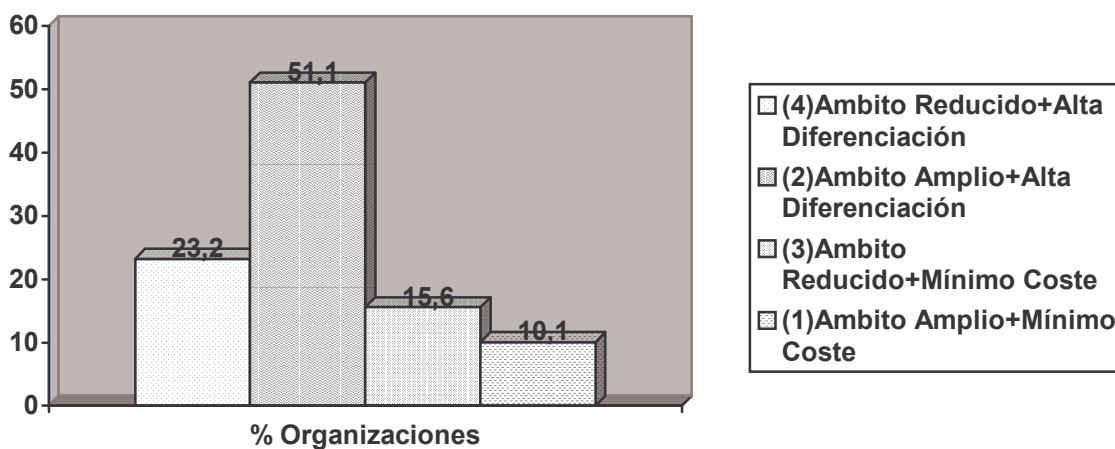
Ambito /Estrategia		
N	Válidos	237
	Perdidos	0
Moda		2,00

### Ambito /Estrategia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	24	10,1	10,1	10,1
2,00	121	51,1	51,1	61,2
3,00	37	15,6	15,6	76,8
4,00	55	23,2	23,2	100,0
Total	237	100,0	100,0	

GRAFICO 6.3.

### ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES



<sup>35</sup> Rowan, D., 1996, p. 13.

Dicho gráfico informa de que una abrumadora mayoría (74'26%) de las organizaciones manifiesta buscar su ventaja competitiva en la diferenciación, que pretenden construir tanto en combinación con reducidos ámbitos competitivos basados en la máxima exclusividad (23'2%), como a través de ámbitos competitivos amplios (51'06%).

En este último caso, la amplitud debe ser encontrada en el ámbito de segmento –alta diversidad de servicios ofrecidos y alta diversidad en cuanto al número de segmentos de clientes objetivo-, en el ámbito vertical –por cuanto numerosas organizaciones optan por la distribución a través de la integración hacia adelante de agencias de viajes-, y en el ámbito geográfico –presencia geográfica mundial a través de Internet<sup>36</sup>-.

En este punto entendemos interesante determinar si existe una relación entre la elección empresarial de un determinado tipo de estrategia competitiva y la cifra de ventas brutas lograda. Para ello se realiza una tabla de contingencia previa tabulación de la variable cuantitativa en intervalos.

**Tabla de contingencia V.BRUTAS \* Ambito /Estrategia**

			Ambito /Estrategia				Total
			1,00	2,00	3,00	4,00	
V.BRUTAS	5000000,00	Recuento	14	31	36	53	134
		% del total	5,9%	13,1%	15,2%	22,4%	56,5%
	17500000,00	Recuento	8	44	1	2	55
		% del total	3,4%	18,6%	,4%	,8%	23,2%
	32500000,00	Recuento	2	26			28
		% del total	,8%	11,0%			11,8%
	40000000,00	Recuento		20			20
		% del total		8,4%			8,4%
Total		Recuento	24	121	37	55	237
		% del total	10,1%	51,1%	15,6%	23,2%	100,0%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	112,510 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	137,598	9	,000
Asociación lineal por lineal	46,116	1	,000
N de casos válidos	237		

a. 5 casillas (31,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,03.

Con un valor del estadístico Chi-cuadrado de Pearson: 112,510, se obtiene una cifra de significación bilateral de 0.000, por tanto, se rechaza la hipótesis nula de independencia y se asume que existe una relación entre las variables estadísticamente significativa.

### 3. Barreras de salida.

Las fuertes inversiones en infraestructura y tecnología que, como se ha comentado, son necesarias para la operación de los CTRAMs, constituyen la principal barrera de salida del sector, ya que se trata de activos con un altísimo grado de especialización, y ello en los elementos más importantes del proceso productivo: alojamiento, instalaciones deportivas y de remonte y

<sup>36</sup> Tanto la totalidad de estaciones de esquí tradicionales como la de las organizaciones componentes del STRAM están presentes en Internet.

acondicionamiento del relieve (infraestructura de nieve artificial, máquinas pisapistas, etc), cuya posibilidad de reconversión es prácticamente nula. Observado el balance medio de los centros de alta montaña de América del norte (USA y Canadá)<sup>37</sup> se aprecia que en 1993 más del 83% del inmovilizado material estaba afecto a estos activos.

Por otra parte, el coste de los activos productivos propios del STRAM es elevado, debido precisamente a la depurada y específica tecnología que incorporan. Además, si bien el mercado de CTRAMs es amplio, el valor liquidativo de sus activos es limitado debido a que sus costes de transferencia y/o reconversión, en los casos en que la obsolescencia tecnológica u otras causas no las hacen imposible, son muy altos. Por ejemplo, el coste de desmontar un tren cremallera, transportarlo y reinstalarlo en otra ubicación puede ser muy superior al de primera instalación, debido no solo a los costes de transporte sino también a los de adaptación a las nuevas condiciones orográficas.

Otra importante barrera de salida del STRAM está constituida por la falta de apoyo o negociación social o institucional debidas a una preocupación por la pérdida de empleo, de imagen y por los efectos económicos depresivos en ubicaciones que generalmente están alejadas de los principales núcleos industriales y son altamente dependientes de la actividad turística para sobrevivir. En palabras de Cockerell<sup>38</sup>, los beneficios económicos del sector no deben ser infravalorados. El turismo de alta montaña ha ayudado a generar miles de nuevos puestos de trabajo anualmente y a contener la migración de jóvenes y mayores de las aldeas de montaña a las grandes ciudades, que de otra forma hubiera puesto en peligro la supervivencia económica de algunas de las regiones montañosas más pobres. Por ello, son muchos los centros turísticos de montaña que cuentan con ayudas gubernamentales<sup>39</sup>.

Finalmente, en cuanto a los costes fijos de salida, parece que el STRAM está sometido a similares costes que cualquier tipo de industria, cuando no a menores, debido, como se recoge más adelante, al carácter temporal de la mayor parte de su fuerza laboral. Tampoco las interrelaciones estratégicas con empresas matrices, aún teniendo en cuenta la corriente consolidadora ya comentada, parecen constituir una importante barrera de salida.

## 6.4.2. SU COMPETENCIA POTENCIAL.

### 4. Amenaza de entrada.

La propia naturaleza del rápido fenómeno de conversión de estaciones de esquí tradicionales en centros turísticos recreativos de alta montaña pone de manifiesto que lo que son prácticamente insuperables barreras de entrada para el ingreso en el sector de centros completamente nuevos (necesidades de capital, construcción de imagen de marca, limitaciones medioambientales, etc.)<sup>40</sup>, son de escasa importancia para el ingreso de una competencia potencial conformada en la actualidad por, aunque de escaso tamaño, 3.461 estaciones de esquí tradicionales, ya tratadas como competencia actual en lo que a operación invernal se refiere.

Así, el mero hecho de aprovechar el resto del año una infraestructura existente que solo se utiliza en invierno significa mayores volúmenes de actividad por periodo que pueden redundar en reducciones en el coste unitario del servicio y de procesos de todo tipo (compras, márketing, etc.).

Por otra parte, las empresas únicamente establecidas en el segmento esquí ya gozan de un cierto grado particular de identificación de la marca y de lealtad por parte de sus clientes. Así, aunque la reconversión implica el destino de recursos a retocar esa imagen de marca para que incluya otras actividades y la operación de verano o durante todo el año, entendemos que dichos recursos son poco importantes en comparación con las grandes y arriesgadas inversiones que tendría que realizar un nuevo competidor para dar prestigio a su marca y superar la lealtad de los clientes de los competidores existentes.

<sup>37</sup> NSAA, 1994, p. 13.

<sup>38</sup> Cockerell, 1994, p. 35 y p.53.

<sup>39</sup> Raine, A., 1999, p.1.

<sup>40</sup> Quirk y Hartmann (1994, pp. 2 y 3) describen las barreras de entrada a las que se tienen que enfrentar centros completamente nuevos, ilustran su importancia con el hecho de que ninguna empresa norteamericana ha ingresado en el sector desde 1981, y calculan, en base a un caso real, que pueden transcurrir hasta 20 años entre la concepción y la entrada en operación de un centro nuevo.

En el mismo sentido, la necesidad de fuertes volúmenes de inversión, fundamentalmente en instalaciones y tecnología, para acometer un proyecto completamente nuevo se ve drásticamente reducida en el caso de reconvertir una estación de esquí tradicional porque, como explica Stoddard<sup>41</sup>, “la mayor parte del equipamiento es transferible a las nuevas actividades alternativas”.

La inexistencia de desventajas en costes de cambio de proveedor, comentada anteriormente, y de otras desventajas en costes independientes de las economías de escala –p.e. no se requieren importantes inversiones adicionales en tecnología, no se ve afectado el acceso a materias primas, no hay problemas de búsqueda de localizaciones favorables, las necesidades de reciclaje de trabajadores para realizar actividades adicionales con equipos con los que ya están familiarizados es mínima, etc.- que podrían afectar al ingreso de nuevos competidores también contribuye a minimizar las barreras de entrada para las estaciones de esquí tradicionales.

Tampoco creemos que el acceso a los canales de distribución constituya una barrera importante teniendo en cuenta que los turoperadores, como afirma López Fernández<sup>42</sup>, “tratan de reducir su dependencia de unos pocos países o zonas y de adaptarse a las emergentes y crecientes exigencias de diversidad y nuevos destinos”, y que en la actualidad un porcentaje creciente de la demanda turística de alta montaña se informa, reserva y compra directamente a los centros a través de medios electrónicos<sup>43</sup>.

#### 5. Presión de productos sustitutivos.

Las razones citadas por el estudio Mountain International Opinion Survey (MINOS)<sup>44</sup> como explicativas del ya comentado descenso del grado de crecimiento del segmento esquí, son el coste, el tiempo del viaje y la proliferación de destinos alternativos rurales o de media montaña<sup>45</sup> que compiten en todas las partes del mundo ofreciendo actividades características, pero no exclusivas, de los centros turísticos de alta montaña –agroturismo, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo de salud, etc.-, generalmente a precios sensiblemente inferiores<sup>46</sup>. Así, por ejemplo, el número anual de días de vacaciones pasados en destinos rurales y de media montaña franceses en 1994 fue solo un 0'9 por ciento inferior al de días pasados en centros turísticos de alta montaña<sup>47</sup>.

La presión progresiva de estos destinos alternativos como productos sustitutivos es evidente cuando se tiene en cuenta que datos demográficos sobre el turismo de alta montaña<sup>48</sup> indican que un 32 por ciento de la clientela actual son adultos de más de 45 años de edad “cuyas expectativas han cambiado desde que empezaron a esquiar hace 20 años”, prefiriendo vacaciones orientadas al confort y la relajación más que a la actividad. Es decir, son turistas cuya motivación principal del viaje va dejando de ser progresivamente la práctica de actividades exclusivas de los centros de alta montaña, con un alto contenido deportivo o de riesgo (esquí o snowboard), para inclinarse por otras que también pueden ser ofrecidas en multitud de destinos alternativos.

### 6.4.3. NEGOCIACION CON LOS AGENTES FRONTERA.

#### 6. Poder negociador de los clientes.

Los clientes del segmento turístico recreativo de alta montaña ostentan un poder de negociación diferenciado según nos refiramos a las grandes organizaciones que controlan la demanda masiva –turoperadores / agencias de viaje-, o que lo hagamos a los turistas individuales, siendo los primeros los que gozan de un cierto grado de poder.

<sup>41</sup> Citado por Goodspeed, L. (1992, pp. 42 y 43), en un artículo en el que la autora expone distintos ejemplos de aprovechamiento pluriestacional de infraestructuras inicialmente concebidas para el desarrollo de la actividad invernal.

<sup>42</sup> López Fernández, M.C., 1992, p. 169.

<sup>43</sup> Spring, J., 1997, p. 60.

<sup>44</sup> Estudio realizado por la National Skier / Boarder Opinion Survey durante 1996 en diferentes centros turísticos de alta montaña de Francia, Italia, Suiza y Austria, en paralelo a otro (NSOS) conducido con idéntica metodología en Estados Unidos.

<sup>45</sup> Laarman, J.G. y Gregersen, H.M. (1996, p. 252) señalan el espectacular grado de crecimiento de este segmento del mercado turístico.

<sup>46</sup> Lee, C-K., 1997, p. 590.

<sup>47</sup> S.E.A.T.M., 1998, p. 3.

<sup>48</sup> Datos demográficos sobre la demanda turística de alta montaña pueden ser consultados en *American Demographics* (1996) y en Spring, J., 1997, pp. 37-61.

Su fuerza nace del control de grandes cuotas de demanda, del considerable peso de la partida transporte dentro del precio total del paquete turístico<sup>49</sup>, de la comercialización de destinos con, en general, baja diferenciación para los que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, de los bajos costes de sustituir unos centros por otros de similares características, de operar con márgenes muy ajustados que les impulsan a presionar a los oferentes, de la importante información que detentan sobre la situación de los distintos centros que les permite ejercer una presión certera sobre ellos y, por último, de su capacidad para orientar la decisión de los clientes finales.

Sin embargo, no podemos dejar de prestar atención al hecho de que en el sector turístico recreativo de alta montaña se viene produciendo una tendencia que socava el poder actual de negociación de los grandes compradores. Así, aunque los turistas intercontinentales de alta montaña siguen eligiendo el viaje organizado con estancia típica de una semana o incluso más días<sup>50</sup>, los internos e intracontinentales hacen vacaciones de montaña cada vez de más corta duración (4 ó menos días)<sup>51</sup> y compran menos paquetes de vacaciones organizadas, hasta el punto en que en países tradicionalmente caracterizados por el uso masivo de los viajes organizados, como el Reino Unido, las previsiones para el año 2000 indican que del total de vacaciones de alta montaña un 39% serán paquetes organizados frente a un 61% de viajes independientes con contratación directa<sup>52</sup>.

En este proceso, las nuevas tecnologías de la información desempeñan un papel determinante. Por un lado, los programas inteligentes de asesoramiento al turista (CATC) permiten diseñar recorridos e incluir todos los servicios asociados al viaje (alojamiento, alquiler de material deportivo, reserva de restaurantes, etc.) en función de las restricciones impuestas por el cliente, lo que puede dotar a los centros turísticos de alta montaña de la flexibilidad necesaria para planificar la vacación de forma personalizada en vez de tener que ajustarse rígidamente al tradicional "paquete" de una semana.

Por otro lado, los servicios de compra desde casa hacen variar el papel antes pasivo de los clientes al ofrecerles la posibilidad de servirse de su ordenador para revisar las características de distintas ofertas, comparar tarifas y hacer compras, a cualquier hora del día, a precios normalmente inferiores a los de mercado, sobre todo si la contratación directa evita los costes de intermediación.

### 7. Poder negociador de los proveedores.

En general, como señala López Fernández<sup>53</sup>, "proveedores del sector turístico son todos los que hacen posible la existencia de una oferta turística susceptible de ser comercializada entre los clientes y usada por estos". En el caso del sector turístico recreativo de alta montaña, esta oferta turística está constituida por: los recursos naturales, patrimoniales y culturales de la zona; por la dotación de infraestructuras generales; y por los equipamientos y servicios ofrecidos por cada CTRAM en concreto y por otra iniciativa privada en la zona que, a su vez, obtienen sus recursos de diferentes tipos de proveedores.

Los dos primeros grupos son provistos o controlados, en sus diferentes niveles y en función del tipo de recurso o infraestructura a que nos refiramos, por la administración pública, agente frontera cuyo poder negociador será tratado en el siguiente apartado y cuyos recursos concretos en ubicaciones líderes y en el Pirineu serán tratados en el siguiente capítulo.

Respecto a los proveedores del tercer grupo decir que también aquí hay que distinguir un poder de negociación diferenciado según nos refiramos a los de materias primas y suministros de carácter general y mano de obra poco especializada o que lo hagamos a los de materiales, equipos, infraestructura y tecnología específicos para el sector y mano de obra altamente especializada, siendo los segundos los que gozan de un alto poder negociador.

El poder de estos proveedores nace de distintas condiciones. En primer lugar, son pocos y mucho más concentrados que el sector al que venden (Anexo 4: Tabla 4.), sobre todo si se tiene en

<sup>49</sup> Monitor Company (1992, p.24) y S.E.A.T.M. (1998, p.6.) coinciden en el peso específico de las diferentes partidas en que desglosan el precio del viaje turístico de montaña.

<sup>50</sup> Quirk, D. y Hartmann, G., 1994, pp. 2.

<sup>51</sup> Cockerell (1994, p. 36) o Raine (1999, p. 1). Por su parte, S.E.A.T.M. (1998, p. 3) estima que en 1996 hasta un 53'5% de los viajes turísticos de montaña con Francia como punto de origen o destino fueron ya de corta duración.

<sup>52</sup> Monitor Company, 1992, p. 15.

<sup>53</sup> López Fernández, M.C., 1992, p. 170.



cuenta que al estar estrechamente relacionados con la producción de la oferta invernal también son proveedores clave de las estaciones de esquí tradicionales. Esta concentración es incluso geográfica, puesto que entre ellos no se encuentra más que once nacionalidades: alemana, austríaca, canadiense, eslovena, estadounidense, francesa, italiana, japonesa, noruega, sueca y suiza<sup>54</sup>.

Por otra parte, una segunda condición reside en el hecho de que gran parte de los equipos que venden y normalmente instalan son imprescindibles e insustituibles para los negocios de los compradores, puesto que son determinantes para la producción de aspectos centrales de la experiencia turística que ofrecen (p.e. remontes, innivación artificial, maquinaria acondicionadora del relieve, etc.).

En tercer lugar, si bien es cierto que para algunos de ellos el sector al que venden es clave en su negocio –p.e., Bellutti (pistas plásticas) o Skiliftbau (remontes)-, muchos otros son grandes corporaciones que suministran a distintos sectores y el analizado no es clave para ellos, como es el caso de Siemens (software), Tag Heuer (cronometraje), York (frío industrial) o Techno Alpin (tratamiento de aguas).

Por último, los principales proveedores específicos del STRAM han construido importantes costes de cambio de proveedor, basados fundamentalmente en una fuerte dependencia tecnológica, ya que son ellos quienes asumen el peso principal de la investigación y la innovación, y la mayor parte del mantenimiento de los equipos que venden.

#### 8. Poder negociador del Estado.

Como parte integrante del sector turístico, el segmento recreativo de alta montaña es influido por el importante poder negociador que ostentan los distintos Estados y que ejercen, a través de los diferentes niveles de sus administraciones públicas –supranacional, nacional, regional y local-, mediante una gran variedad de mecanismos.

Así, por ejemplo, una institución supranacional como es la Unión Europea, con objeto de reducir los desequilibrios entre regiones de su ámbito, en lo que puede ser entendido como una medida proteccionista frente a iniciativas fuera de sus estados miembros, desde 1975 ha venido favoreciendo el desarrollo turístico de zonas rurales en declive mediante transferencias financieras – contribuidas desde sus fondos estructurales (FEDER, FSE Y FEOGA), desde el BEI (Banco Europeo de Inversiones) y desde los Programas Integrados Mediterráneos (IMPs)- destinadas a financiar proyectos de infraestructura, instalaciones y programas de formación turística<sup>55</sup>.

Más reciente es la aprobación, por parte del Consejo de Europa, del programa plurianual “PHILOXENIA” (hospitalidad), propuesto por la Comisión el 30 de abril de 1996<sup>56</sup>. Este programa persigue cuatro objetivos en el periodo que media entre el 1 de enero de 1997 hasta el 31 de diciembre del año 2000: A. Mejorar el conocimiento del sector turístico; B. Mejorar el entorno legislativo y financiero comunitario del turismo; C. Aumentar la calidad del turismo europeo; y D. Incrementar el número de turistas procedentes de terceros países, incentivando la promoción de Europa como destino turístico, mediante campañas plurianuales de promoción en los grandes países de emisión y/o zonas emergentes. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la amplitud del ámbito de programas como el mencionado incluye el fomento de destinos y segmentos turísticos alternativos con un alto grado de sustituibilidad respecto al que es objeto de nuestro estudio.

Otros ejemplos, esta vez a nivel nacional y con la alta montaña como objetivo específico, en los que los Estados son proveedores de importantes campañas de promoción turística tanto interna como externa, son las iniciativas desarrolladas por organismos públicos como la Canadian Tourism Commission (CTC) –a través del Canadian Ski Council (CTC)-; el Center za Promocijo Turizma Slovenije; o la Deutsche Zentrale für Tourismus; agencias gubernamentales de Canadá, Eslovenia y Alemania, respectivamente. En el ámbito regional español, en Catalunya concretamente, el reconocimiento institucional de la importancia de las empresas que explotan el negocio turístico de

<sup>54</sup> Fuente: *Interalpin 98 y SAMINFO Suppliers' Database, 1998.*

<sup>55</sup> Por ejemplo, la acogida de los Juegos Olímpicos de Invierno de 1992 supuso masivas inversiones destinadas a mejorar y expandir los centros turísticos de alta montaña y la infraestructura de transporte de la región francesa de Saboya (Cockerell, N., 1994, p.44).

<sup>56</sup> COM(96) 168 final.

alta montaña para las zonas donde se ubican ha facilitado la concesión de una línea de crédito de l'Institut Catalá de Finances por valor de 10.228 millones de pesetas.

Pero el Estado también puede actuar como cliente del sector turístico y, en ese papel, influir en su estacionalidad y en su empleo . En el caso español, por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través del IMSERSO, y con el objetivo, entre otros, "de paliar las consecuencias que en materia de empleo produce el fenómeno de la estacionalidad en el sector turístico del país", promueve un Programa social de vacaciones que en 1998 destinó 666.075.100 de pesetas a subvencionar un 40 por ciento del coste de las de 360.000 jubilados<sup>57</sup>.

Las administraciones públicas también influyen en el segmento turístico de alta montaña a través de diferentes leyes que regulan la utilización del medio ambiente. En países como Estados Unidos las amplias limitaciones al acceso a determinadas ubicaciones y una estricta normativa medioambiental, como la contemplada por el US Forest Service, son incluso principales responsables de que ningún nuevo centro turístico de alta montaña haya abierto sus puertas en los últimos 18 años<sup>58</sup>. Otro ejemplo puede ser la prohibición de la legislación francesa de la práctica del heliskiing dentro de sus fronteras nacionales.

En cuanto a la ordenación y planificación, corresponde a distintas normativas legales la regulación de centros recreativos y la incoación de expedientes para la declaración de territorios de preferente uso turístico y para la aprobación de centros y zonas de interés turístico y tramitar y resolver los expedientes relativos a concesiones o licencias para obras, construcciones o actividades para fines turísticos.

En lo referente a empresas y actividades turísticas, en el caso catalán por ejemplo, la Generalitat establece los requisitos de obtención o renovación de licencias de operación y autoriza la apertura o cierre de los establecimientos de las empresas turísticas. También es su prerrogativa inspeccionar las empresas y actividades turísticas –vigilando la seguridad de instalaciones, las condiciones higiénicas de prestación de los servicios y el trato dispensado a la clientela-, vigilar el cumplimiento de lo que se disponga en materia de precios, sustanciar las reclamaciones que puedan formularse e imponer las sanciones que procedan.

Por último, suele ser responsabilidad de las administraciones locales la ordenación turística, dentro de su ámbito y en el marco establecido por instancias superiores, o las decisiones de carácter urbanístico, la conservación del patrimonio histórico-artístico, la protección del medio ambiente, las actividades o instalaciones culturales y deportivas, y la participación en la programación de la enseñanza.

#### 9. Poder negociador de los propietarios.

Por una parte, conocidas las respuestas dadas por las organizaciones de la muestra a la variable categórica "Tipo de Propiedad", podemos afirmar con el nivel de confianza establecido que, como queda reflejado en el gráfico 6.4., la estructura de propiedad predominante en el sector es eminentemente privada en una abrumadora mayoría (90'3%) de los casos.

Por otra parte, según se aprecia en el gráfico 6.5., las respuestas dadas por las empresas de la muestra a la variable categórica "Grado de separación entre la masa propietaria y el control efectivo de gestión", con el nivel de confianza establecido para el estudio, ponen de manifiesto que el poder negociador de las organizaciones del segmento está fundamentalmente en manos de la masa propietaria (74'3%), ya sea porque ésta es muy concentrada o familiar o porque es capaz de organizarse para negociar con el grupo que detenta el control de la gestión.

<sup>57</sup> Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ([www.mtas.es/imserso](http://www.mtas.es/imserso)).

<sup>58</sup> Quirk, D. y Hartmann, G., 1994, pp. 2.



**Estadísticos**

Tipo de propiedad

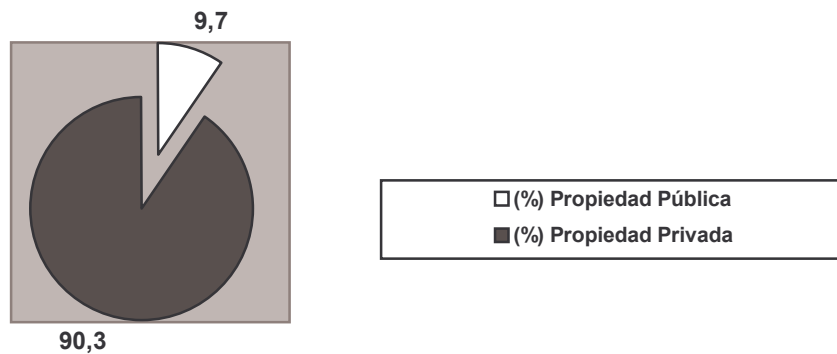
N	Válidos	237
	Perdidos	0
Moda		2,00

**Tipo de propiedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	23	9,7	9,7	9,7
	2,00	214	90,3	90,3	100,0
	Total	237	100,0	100,0	

GRAFICO 6.4.

TIPO DE PROPIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES

**Estadísticos**

°SeparaciónProp/control

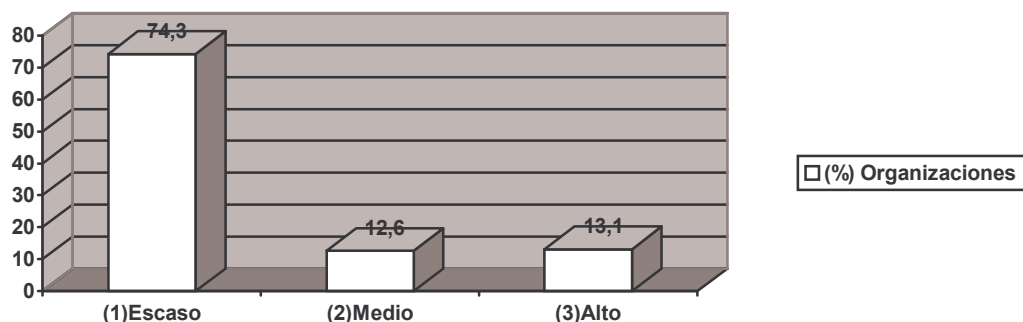
N	Válidos	237
	Perdidos	0
Moda		1,00

**°SeparaciónProp/control**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	176	74,3	74,3	74,3
	2,00	30	12,7	12,7	86,9
	3,00	31	13,1	13,1	100,0
	Total	237	100,0	100,0	

GRAFICO 6.5.

## GRADO DE SEPARACION ENTRE PROPIEDAD Y CONTROL DE GESTION



En este punto entendemos interesante determinar si existe una relación entre el tamaño organizacional –según plantilla- y el grado de separación entre la masa propietaria y el control efectivo de gestión. Para ello se realiza una tabla de contingencia previa tabulación de la variable cuantitativa en intervalos.

Tabla de contingencia °SeparaciónProp/control \* NÚM. TRABAJADORES

		NÚM. TRABAJADORES				Total	
		75,00	225,00	375,00	725,00		
°SeparaciónProp/control	1,00	Recuento	84	58	33	1	176
		% del total	35,4%	24,5%	13,9%	,4%	74,3%
	2,00	Recuento	6	2	7	15	30
		% del total	2,5%	,8%	3,0%	6,3%	12,7%
	3,00	Recuento	2			29	31
		% del total	,8%			12,2%	13,1%
Total	Recuento	92	60	40	45	237	
	% del total	38,8%	25,3%	16,9%	19,0%	100,0%	

## Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	174,475 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	170,822	6	,000
Asociación lineal por lineal	138,036	1	,000
N de casos válidos	237		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,06.

Con un valor del estadístico Chi-cuadrado de Pearson: 174,475, se obtiene una cifra de significación bilateral de 0.000, por tanto, se rechaza la hipótesis nula de independencia y se asume que existe una relación entre las variables estadísticamente significativa.

10. Poder negociador de los agentes sociales.

En el sector turístico de alta montaña ejercen distinto grado de poder de negociación algunos agentes sociales con capacidad para crear opinión, potenciar actitudes y tendencias de

forma que pueden condicionar el tipo de productos a ofrecer o las condiciones a cumplir en la explotación.

Este es el caso de organizaciones ecologistas luchando por la no destrucción o por el uso alternativo de entornos naturales. Por ejemplo, en el Monte Minju (Chungchungbuk-do, Corea) organizaciones de este tipo sostienen un contencioso con un propietario local que proyecta la apertura, hasta ahora sin éxito, de un centro turístico recreativo de alta montaña. Los ecologistas se oponen a dicho proyecto argumentando que a largo plazo la alternativa del ecoturismo frente a la construcción de un complejo turístico recreativo es ambiental y económicamente más rentable, además de asegurar los puestos de trabajo tradicionalmente basados en la agricultura si se preserva el área<sup>59</sup>.

En sentido contrario, la asociación de vecinos, comerciantes, hoteleros, trabajadores y profesionales del Valle de Arán, Tuca Duberta, está llevando a cabo una campaña informativa y de concienciación social dirigida a apoyar la reapertura, por parte de la empresa privada Prevenirisk – especializada en la promoción y gestión de centros recreativos-, de la estación de montaña Tüca, “que bien definida y dimensionada, aseguraría la prosperidad del Mijarán y el Baix Arán en los años venideros”<sup>60</sup>.

Por otra parte, dentro de este grupo de agentes frontera debemos incluir toda una serie de organizaciones de consumidores que exigen y vigilan el cumplimiento de las normas que en materia de seguridad, higiene, precios, etc., en la actividad turística, son promulgadas por las administraciones públicas.

Para concluir este apartado, comentar que debido al carácter cíclico de la actividad de una parte importante de las organizaciones que componen el sector que nos ocupa, como ponen de manifiesto las repuestas reflejadas en el gráfico 6.6., solo una pequeña fracción de su fuerza laboral (14,47%) es contratada con carácter fijo.

Partiendo del porcentaje de trabajadores fijos declarado por cada componente de la muestra se estima, al 95% de confianza, una proporción media de trabajadores fijos en la población que se sitúa entre el 13,48 y el 15,45 por ciento de las plantillas, lo que forzosamente debe restar protagonismo a sus asociaciones sindicales, cuando estas existen en absoluto, minimizando, por tanto, su poder negociador.

#### Descriptivos

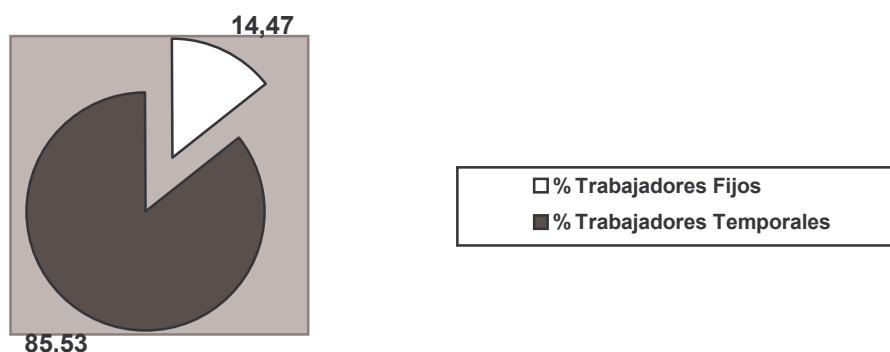
		Estadístico	Error típ.	
Trabajadores fijos	Media	14,4705	,4994	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	13,4867	
		Límite superior	15,4542	
	Media recortada al 5%	13,8380		
	Mediana	12,0000		
	Varianza	59,097		
	Desv. típ.	7,6874		
	Mínimo	3,00		
	Máximo	76,50		
	Rango	73,50		
	Amplitud intercuartil	8,0000		
	Asimetría	2,837	,158	
	Curtosis	17,723	,315	

<sup>59</sup> Lee, Ch-K., 1997, p. 587.

<sup>60</sup> Solé, J., 1999, p. 1.

GRAFICO 6.6.

## PROPORCION MEDIA TRABAJADORES FIJOS / TEMPORALES



## 6.5. CICLO DE VIDA DEL SEGMENTO.

Como se observó en el capítulo tercero, hay sectores en los que las organizaciones que los componen pueden influir en el perfil de la curva de crecimiento a través de innovaciones, haciendo posible que el grado de crecimiento del sector se revitalice después de un periodo de madurez o declive y ocasionando, por tanto, cambios impredecibles –según el concepto del ciclo de vida- en la naturaleza de la competencia.

El segmento turístico recreativo de alta montaña es claramente resultado de un fenómeno como el apuntado y, por eso, entendemos procedente integrar el seguimiento de las fases correspondientes al concepto del ciclo de vida de sector y tecnología con la necesaria referencia a la evolución de las anteriormente tratadas dimensiones competitivas del sector, que lo empuja hacia su estructura potencial.

Aunque los primeros antecedentes del sector se remontan al turismo estival de elite – de temporada, paisajismo y balneario- en el S. XVIII<sup>61</sup>, el segmento turístico de nieve vive una fase emergente de unos 100 años de lento crecimiento al principio, desde la importación a centroeuropa del esquí de Telemark (Noruega) a mediados del siglo XIX, y más acusado después, desde la invención en Austria del esquí alpino a principios del presente siglo y con su progresiva difusión intercontinental.

En esta fase, la influencia de la tecnología empieza a hacerse patente a partir de los años 1880 con la utilización de sistemas mecánicos de transporte en montaña. Según Rowan (1999), eran ferrocarriles de piñón, funiculares y teleféricos destinados al uso turístico, principalmente fuera de la época invernal, pero que empiezan a ser usados por alpinistas y esquiadores en los años 1920 y 30. Sistemas específicamente concebidos para el transporte de esquiadores, como los remontes de cable, entran en escena simultáneamente en Europa –Gerhardt Mueller construyó el primero en Suiza- y Norteamérica (Quebec, Canadá y Woodstock, Vermont, USA) en 1932, instalándose el primer telesilla en Sun Valley (Idaho, USA) en 1936.

A finales de los años 50 y principios de los 60 comienza una etapa de fuerte crecimiento. La práctica del deporte blanco empieza a hacerse muy popular y experimenta un auge espectacular, tanto desde el lado de la demanda<sup>62</sup> como desde el lado de la oferta, como así

<sup>61</sup> López Fernández, M.C., 1992, pp. 27-30.

<sup>62</sup> Cockerell, N., 1994, p.34.

demuestra el hecho, por ejemplo, de que un país como Estados Unidos pasó de albergar 66 estaciones de esquí en 1955 a unas 650 veinticinco años después<sup>63</sup>.

En esta etapa se combinan mejoras incrementales en los medios de remonte con innovaciones radicales en tecnologías de la información / comunicaciones, nuevos materiales y en equipos para la modificación y mejora de la experiencia deportiva –acondicionamiento del relieve e innivación artificial-. Como explica Rowan<sup>64</sup>, “no fue hasta principios de los 60 que el segmento esquí estaba creciendo hasta el punto en que el diseño de maquinaria para el acondicionamiento del relieve de las pistas de esquí empezó a tener sentido, y fue entonces cuando empezó a operar”. Por su parte, la aparición en 1950 del primer sistema aire/agua de innivación artificial en Mohawk Mountain (Conética, USA)<sup>65</sup> constituyó una revolución tecnológica cuyo posterior desarrollo – emisores de propano (60s), sistema Hedco de H2C (70s), sistema Snotrol (80s), etc.- “ha dotado a los centros de alta montaña de una herramienta no solo válida para mejorar la calidad del servicio en épocas marginales de la temporada invernal, sino altamente eficaz para contrarrestar los desastrosos efectos que puede acarrear lo impredecible de las nevadas naturales”.

Ya en los años 80 empieza una fase de madurez del segmento esquí que es generalmente reconocida<sup>66</sup>. Se caracteriza a nivel mundial, como se ha visto, por un bajo y relativamente estable grado de crecimiento y por una “fuerte competencia entre las estaciones de esquí existentes por adueñarse de las pequeñas cuotas en que crece el mercado internacional”<sup>67</sup>.

Pero, coincidiendo con la entrada en la fase de madurez del segmento esquí y como reacción ante el resto de circunstancias enumeradas al comienzo del presente capítulo, las estaciones de montaña que optan por la innovación –diversidad y ampliación temporal y geográfica del ámbito competitivo, principalmente- constituyen el germen de un sector turístico recreativo de alta montaña en el que se combina la fuerte competencia por un segmento esquí maduro con las ya descritas altas tasas de crecimiento de las ventas debidas a la actividad fuera de la típica invernal.

Como se viene poniendo de manifiesto en el foro bianual mundial de la tecnología en alta montaña INTERALPIN<sup>68</sup>, en la actualidad, al mismo tiempo que la actividad invernal se encuentra en una fase de madurez y teniendo en cuenta que el fuerte crecimiento de las actividades distintas de las típicas invernales se debe principalmente a motivos otros que cambios radicales de la tecnología, que, como se ha descrito, ha jugado un papel meramente adaptativo en dicho auge, el estado tecnológico se caracteriza por innovaciones incrementales en eficiencia de tecnologías ya ampliamente conocidas unas (remonte, reservas, acondicionamiento de pistas, etc.) y relativamente nuevas en el segmento sectorial otras (sistemas inteligentes, aplicaciones en Internet, etc.).

Así, entendemos que la estimación del grado de crecimiento experimentado por las ventas globales en los diez años de referencia (18,36 – 20,25 %) delata una importante revitalización del sector turístico recreativo de alta montaña respecto a la fase de madurez en que entró el segmento esquí a mediados de los años 80. Sin embargo, tal afirmación debe ser tomada por las organizaciones individuales que operan en aquél con la reserva y cautela debidas al hecho del aún importante peso específico de sus ventas por concepto de esquí respecto a las debidas al resto de actividades durante todo el año (78,87 – 79,20% / 21,13 – 20,80 %), al presumible crecimiento de la oferta<sup>69</sup> –bajas barreras de entrada para las estaciones de esquí tradicionales-, y a la proliferación de destinos sustitutivos.

## 6.6. GRADO DE GLOBALIZACION DEL SEGMENTO.

Siguiendo el proceso de análisis descrito en el capítulo tercero, empezaremos por estudiar los componentes que definen la estructura de la oferta.

<sup>63</sup> Rowan, D., 1996, p. 13.

<sup>64</sup> Rowan, D., 1999, p. 1.

<sup>65</sup> Ericksen, N., 1980, pp. 70 y 71.

<sup>66</sup> Por ejemplo, Quirk, D. y Hartmann, G. (1994, p. 2), Lazard, A.J. (1996, p. 73) ó Edmonson, B. (1996, p. 91).

<sup>67</sup> Monitor Company, 1992, p. 29.

<sup>68</sup> INTERALPIN INTERNATIONAL, Congress Innsbruck GmbH, Rennweg 3, A-6021 Innsbruck, Austria.

<sup>69</sup> En la actualidad un 21'68 por ciento de las organizaciones que ofrecen esquí.

En primer lugar, el segmento turístico de alta montaña es un ejemplo de cómo las nuevas tecnologías de la información / comunicaciones ejercen una presión hacia la presencia global. Si, independientemente del tráfico comercial real, para que la presencia de una organización sea considerada global es condición suficiente que ésta realice, total o parcialmente, alguna actividad básica o de apoyo de su cadena de valor en todos los países<sup>70</sup>, y teniendo en cuenta que cualquier organización que disponga de una "site" en Internet se convierte automáticamente en una empresa con presencia global<sup>71</sup>, entonces la calidad de global de la presencia de las organizaciones que componen la población del STRAM es incontrovertible, ya que, como hemos contrastado durante el proceso de identificación de los miembros de la población y elaboración del directorio, no solo todas ellas gozan al menos de presencia indirecta en Internet –página Web incluida en bases de datos institucionales o privadas en la "Red"-, sino que el 69'83% de ellas disponen de página Web con dominio propio y, además, todas ellas utilizan dicha presencia para llevar a cabo actividades de valor, desde hacer publicidad o simplemente facilitar la información más básica, hasta posibilitar la descripción detallada del viaje y la estancia, contratar los medios de transporte, hacer la reserva o efectuar el cobro, entre otras.

Así, recordando que el sector arroja un alto nivel de fragmentación –no hay ningún participante que domine el mercado-, la oferta en el sector turístico recreativo de alta montaña ha de ser clasificada dentro de la categoría "internacional regional".

Efectivamente, siendo el comercio internacional importante –en la muestra el porcentaje medio del volumen de exportación sobre las ventas brutas es de un 23,14%, que según los cuadros de Descriptivos que figuran a continuación permite estimar para la población, al 95% de confianza, un intervalo que lo sitúa entre el 20,74 y el 25,55%; que, siendo la exportación media de 4.303.953 US\$, se corresponde, al mismo nivel de confianza, con una valoración de las exportaciones medias de todo el sector entre los 3.307 y 4.939 millones de dólares norteamericanos–, los datos sobre la composición de las exportaciones medias reflejados en el gráfico 6.7. permiten estimar para el total del sector, al 95% de confianza, que los oferentes exportan fundamentalmente a los mercados vecinos –entre el 87,33 y el 91,77% del total de exportaciones corresponde a turistas intracontinentales-, sin perjuicio de hacer incursiones en otros mercados, puesto que la exportación intercontinental supone entre el 12,67 y el 8,23% del total de las exportaciones.

### Descriptivos

			Estadístico	Error típ.	
Porcentaje exportacion	Media		,2314	1,22E-02	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	,2074		
		Límite superior	,2555		
	Media recortada al 5%		,2197		
	Mediana		,2000		
	Varianza		3,526E-02		
	Desv. típ.		,1878		
	Mínimo		,01		
	Máximo		,80		
	Rango		,79		
	Amplitud intercuartil		,2500		
	Asimetría		,893		,158
	Curtosis		-,161		,315

<sup>70</sup> Bueno Campos (1993, p.81) y Lovelock, H. y Yip, G. (1996, p.62) . Los últimos entienden que "toda actividad funcional o de valor añadido, desde la investigación hasta la producción o el servicio al cliente, es candidata a la mundialización".

<sup>71</sup> Quelch, J.A. y Klein, L.R., 1996, p.98. En este sentido, Lovelock, H. y Yip, G. (1996, pp.59 y 66) afirman que "la disponibilidad de canales electrónicos de distribución que caracteriza a los servicios les aporta una cobertura prácticamente mundial, especialmente los de viajes, entretenimiento, etc. El más reciente de ellos, la red de ámbito mundial World Wide Web, ofrece ya alcance mundial incluso a las empresas más pequeñas. La publicidad, información, consulta, reservas, pedidos y muchos otros aspectos de la resolución de problemas y el pago pueden tratarse a través de canales de comunicaciones, ya sea el teléfono o la red World Wide Web, desde prácticamente cualquier parte del mundo".

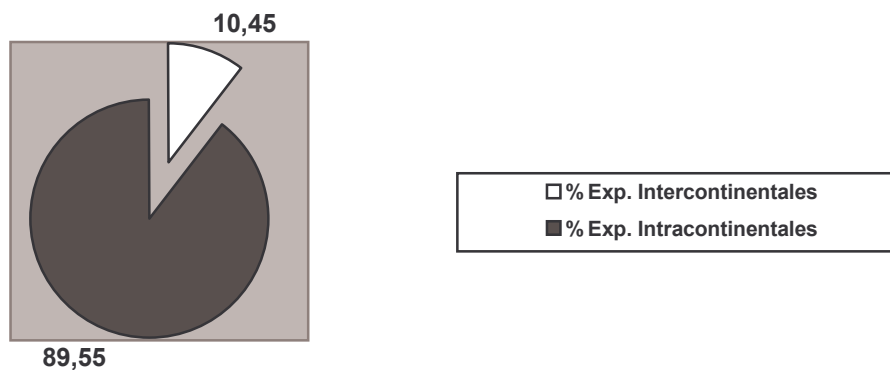
## Descriptivos

			Estadístico	Error típ.
Total exportacion	Media		4303953,6	432536,7
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3451827,4	
		Límite superior	5156079,7	
	Media recortada al 5%		3336005,5	
	Mediana		1290198,3	
	Varianza		4,43E+13	
	Desv. típ.		6658817,6	
	Mínimo		8571,73	
	Máximo		38885046	
	Rango		38876474	
	Amplitud intercuartil		5045108,9	
	Asimetría		2,433	,158
	Curtosis		6,648	,315

## Descriptivos

			Estadístico	Error típ.
EXPORTACIONES INTERCONTINENTALES	Media		,1045	1,13E-02
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	8,234E-02	
		Límite superior	,1267	
	Media recortada al 5%		7,764E-02	
	Mediana		5,000E-02	
	Varianza		3,003E-02	
	Desv. típ.		,1733	
	Mínimo		,00	
	Máximo		,90	
	Rango		,90	
	Amplitud intercuartil		,1000	
	Asimetría		2,473	,158
	Curtosis		5,955	,315
	EXPORTACIONES INTRACONTINENTALES	Media		,8955
Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	,8733	
		Límite superior	,9177	
Media recortada al 5%			,9224	
Mediana			,9500	
Varianza			3,003E-02	
Desv. típ.			,1733	
Mínimo			,10	
Máximo			1,00	
Rango			,90	
Amplitud intercuartil			1,000E-01	
Asimetría			-2,473	,158
Curtosis			5,955	,315

GRAFICO 6.7.  
COMPOSICION DE LAS EXPORTACIONES



En segundo lugar, recordamos que el grado de accesibilidad al mercado internacional se determina mediante la comparación de tres niveles de barreras al libre comercio con las características de homogeneidad de la demanda en los mercados internacionales.

En lo que se refiere a las primeras, como ya se ha expuesto, aunque “es innegable que la corriente liberalizadora y dereguladora a nivel mundial a contribuido al crecimiento de la competencia internacional en el sector turístico”<sup>72</sup>, los Gobiernos siguen disponiendo de una gran variedad de mecanismos arancelarios y no arancelarios para influir en el tráfico internacional y, por tanto, en el potencial de globalización de prácticamente cualquier sector. Pero, como afirman Lovelock y Yip<sup>73</sup>, en el caso de los servicios de tratamiento de personas como es el que nos ocupa, la participación del cliente en la producción puede mitigar varias barreras administrativas al comercio mundial. Entendemos que aspectos que pueden afectar al turista internacional, como exigencias de visados, restricciones en el flujo de divisas o a la libre circulación de servicios de información por canales electrónicos, son meramente puntuales porque las diferentes administraciones públicas suelen favorecer los servicios de tratamiento de personas y de bienes que requieren una participación local importante, ya que potencian las oportunidades de desarrollo.

Sin embargo, existen otros factores como el idioma o el coste de transporte que condicionan el flujo turístico internacional. Si bien es cierto que la tecnología ha hecho factible la disponibilidad de medios de transporte más eficientes para personas y mercancías, contribuyendo a facilitar el acceso del viajero al destino turístico, los viajes de placer de larga distancia siguen siendo un lujo. Así, aunque Quirk y Hartmann<sup>74</sup> entienden que en países como Estados Unidos la mejora del transporte aéreo constituye un acicate para que los turistas de montaña visiten centros turísticos distantes en detrimento de los más cercanos a su lugar de residencia, entendemos que porcentajes entre el 14 y el 15% del coste de la vacación debido al transporte<sup>75</sup>, en un segmento turístico en el que ya, como comprueba Monitor Company<sup>76</sup>, el coste real de las vacaciones es mucho más alto que el de otras alternativas de invierno y dobla el típico de sol y playa, constituyen impedimentos para la elección de destinos lejanos.

En lo que se refiere a los gustos de la demanda, aunque la motivación esencial de los turistas del sector que nos ocupa es la recreación en un entorno de alta montaña, surgen diferencias de homogeneidad en cuanto a la actividad principal que desean llevar a cabo, forma de organizar la vacación (independiente, organizada o una solución mixta) o elección de medio de transporte. En

<sup>72</sup> Keller, H. y Koch, L. P., 1995, p. 8.

<sup>73</sup> Lovelock, H. y Yip, G., 1996, p.60.

<sup>74</sup> Quirk, D. y Hartmann, G., 1994, p. 1.

<sup>75</sup> SEATM (1998, p.6) y Monitor Company (1992, p.24), respectivamente.

<sup>76</sup> Monitor Company, 1992, pp. 9 y 22.



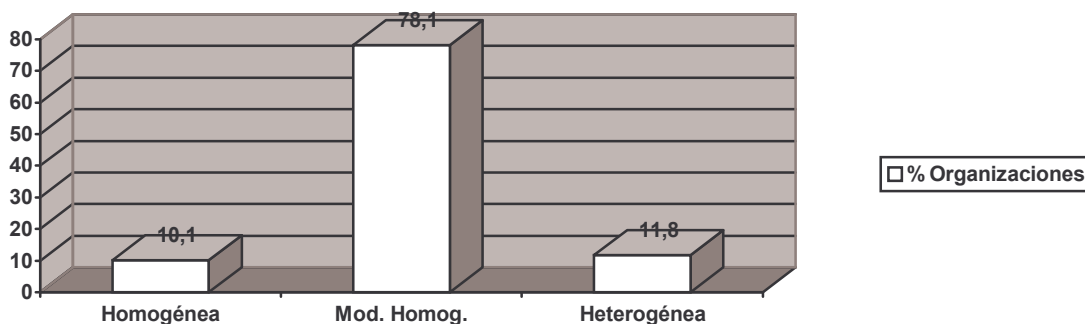
este sentido, como se aprecia en el gráfico 6.8., con el nivel de confianza establecido para el estudio podemos afirmar que la opinión mayoritaria en el sector que nos ocupa es que la demanda mundial ha de ser considerada moderadamente homogénea, lo que unido a la anteriormente expuesta existencia de ciertas barreras al flujo internacional de turistas de alta montaña nos permite calificar la accesibilidad al mercado internacional como de “moderadamente difícil”.

Pauta de la demanda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HOMOGENEA	24	10,1	10,1	10,1
	MODERADAMENTE HOMOGENEA	185	78,1	78,1	88,2
	HETEROGENEA	28	11,8	11,8	100,0
	Total	237	100,0	100,0	

GRAFICO 6.8.

PAUTAS DE DEMANDA



Combinando ambos aspectos, estructura de la oferta y grado de accesibilidad al mercado internacional, resulta que el STRAM es uno “potencialmente global”, y que lo seguirá siendo mientras la ya referida tendencia consolidadora hacia menos centros pero más grandes<sup>77</sup> no desemboque en un número muy limitado de participantes dominantes, globales y suministradores de los principales segmentos del mercado, se produzca una fuerte disminución de los costes de transporte, y/o las distintas peculiaridades del consumidor o la creciente importancia que otorga a los intangibles (personalización, plazo de entrega, servicio, etc.) vayan siendo paliadas por las crecientes posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para lograr economías en el lado de la producción y, simultáneamente, diferenciar de acuerdo con necesidades de índole más particular.

<sup>77</sup> Observada por Monitor Company (1992, p. 30), Quirk y Hartmann (1994, p. 1) o Murray (1999, p. 3).

## 6.7. UBICACIONES Y ORGANIZACIONES LIDERES.

## 6.7.1. UBICACIONES LIDERES.

Para identificar las ubicaciones líderes del STRAM nos hemos atendido al criterio, propuesto por Porter<sup>78</sup>, de “elegir como mejor medida de ventaja competitiva internacional la presencia de exportaciones sustanciales”. Pero dada la diferencia en el número de organizaciones que constituyen la población de cada ubicación también hemos encontrado adecuado considerar la “capacidad de exportación” o peso de dichas exportaciones respecto a sus cifras brutas de ventas, con objeto de cumplir con la necesidad de “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”.

Así, atendiendo a los referidos criterios, los cuestionarios válidos obtenidos han permitido determinar para el sector, con el nivel de confianza establecido, la jerarquía de ubicaciones en el sector turístico recreativo de alta montaña que se recoge en la tabla 6.2..

TABLA 6.2.

## JERARQUIA DE UBICACIONES

UBICACION	Cuota de Exportaciones Mundiales (%)	Peso de sus Exportaciones s/ Sus Ventas Brutas (%)	UBICACION
Alpes	77'86	38'19	Alpes
Rocosas	10'16	32'02	Rocosas
Apalaches / Nordeste	2'87	20	Bohemia / Moravia
Sälen / Dalama Range	1'98	20	Cárpatos
Cordillera del Pacífico	1'70	19'48	Sälen / Dalama Range
Pirineos	1'01	16'81	Andes
Hokkaido / Honshu	0'75	16'04	Jotunheimen Region
Pacífico Noroeste	0'73	15'62	NZ Isla Norte / Sur
Andes	0'63	15'40	Victoria / Nueva Gales
Bohemia / Moravia	0'62	14'80	Cordillera del Pacífico
Victoria / Nueva Gales	0'56	13'09	Apalaches / Nordeste
Jotunheimen Region	0'37	11'68	Pirineos
Medio Oeste	0'26	10'82	Pacífico Noroeste
Cárpatos	0'16	9'86	Oulu / Lapland
Oulu / Lapland	0'15	8'32	Medio Oeste
NZ Isla Norte / Sur	0'14	4'25	Hokkaido / Honshu
Taebaek Range	0'05	3'68	Taebaek Range

<sup>78</sup> Porter, M.E., 1990b, pp. 25-28.

En la tabla anterior se aprecia que la cadena montañosa europea de los Alpes (Mapa 1.) constituye la ubicación líder tanto por su volumen de exportaciones a nivel mundial como por el peso de dichas exportaciones respecto a sus ventas brutas.

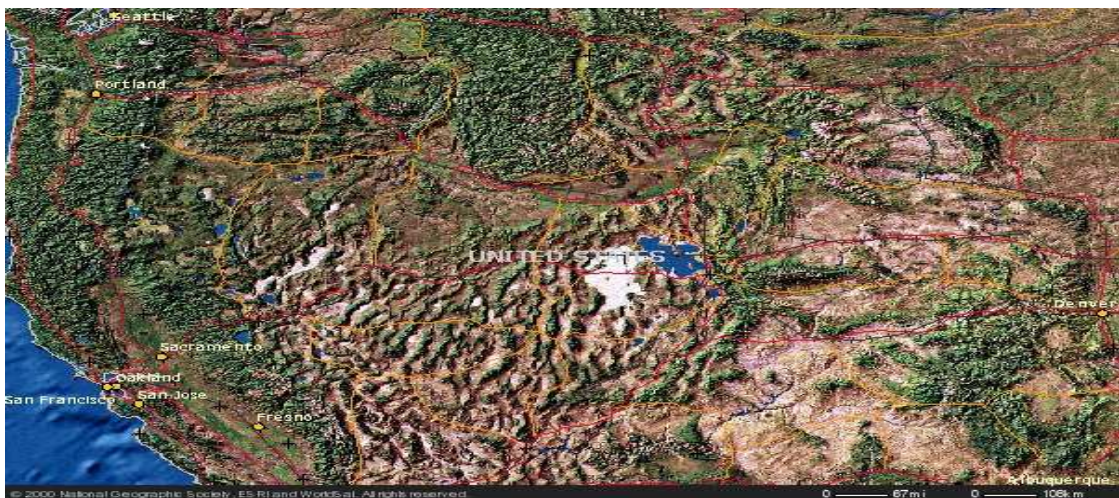
Mapa 1. *La Ubicación Alpina.*



Fuente: National Geographic.

Sin embargo, el sistema estadounidense de las Montañas Rocosas (Mapa 2.) no solo sigue inmediatamente a la zaga en función de ambos criterios, sino que además destaca por ser la única ubicación del mundo cuyas exportaciones intercontinentales superan a las debidas a la recepción de turistas provenientes de países vecinos (57,82% Vs. 42,17%).

Mapa 2. *Las Montañas Rocosas.*



Fuente: National Geographic.



Por todo lo anterior, entendemos que Alpes y Rocosas detentan una clara ventaja competitiva internacional y que, por tanto, junto a la ubicación pirenaica (Mapa 3.) deben ser objeto de nuestro siguiente estudio.

Mapa 3. La Ubicación Pirenaica.



Fuente: National Geographic.

### 6.7.2. ORGANIZACIONES LIDERES.

En cuanto a la competitividad debida a las características de las propias organizaciones, como señala Bueno Campos<sup>79</sup>, ésta debe ser entendida como su posición relativa individual frente a la concurrencia. “En definitiva, la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su entorno competitivo –cuyas características son determinadas por el análisis externo específico (sector /ubicación)-, marco en el que tiene lugar la generación del valor por parte de la empresa, es decir, sus ventas, su productividad, su beneficio o su cash flow. Esta posición determina si la medida utilizada de generación de valor de la empresa es superior o inferior que la media de su sector”.

En este sentido, Kaiser Associates<sup>80</sup> entiende que el objetivo de cualquier análisis de benchmarking es identificar aquellas empresas que obtienen unos resultados superiores a la media, de forma que estos resultados sirvan de objetivo para elaborar las estrategias de la propia empresa, debiéndose escoger las de mejores resultados, como por ejemplo, las de mayores ventas, cuota de mercado, rentabilidad, etc. Además, “la selección de empresas se debe limitar a cuatro o seis, puesto que con menos de cuatro empresas no se suele obtener una información lo suficientemente buena y variada, mientras que con más de seis la mejora de los resultados no justifica el esfuerzo adicional”.

Por otra parte, hay que tener presente que, entre otros aspectos, la amplitud en número de las organizaciones que componen el sector objeto de nuestro estudio o la heterogeneidad de las normativas contables y fiscales por las que se rigen –dada la naturaleza multipaís de su distribución geográfica-, limitan el abanico de criterios viables de selección.

En definitiva, teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores y sin perjuicio del posterior exhaustivo análisis interno de las empresas seleccionadas, en base a su accesibilidad o sencillez de su determinación, a su validez como medidas de generación de valor y a la posibilidad

<sup>79</sup> Bueno Campos, 1996, pp. 164 y ss.

<sup>80</sup> Kaiser Associates Inc., 1994, pp. 31-33.

de comparación directa (homogeneidad) que proporciona su utilización, los criterios elegidos para identificar las empresas líderes del sector son los siguientes:

- Criterio 1: Volumen de ventas (facturación bruta).
- Criterio 2: Productividad (ventas / nº de trabajadores).
- Criterio 3: Volumen total de visitas.
- Criterio 4: Ventas por cliente (ventas / nº de visitas).
- Criterio 5: Capacidad de exportación (peso de sus exportaciones respecto a sus ventas brutas).

Así, según los criterios establecidos, los cuestionarios válidos obtenidos han permitido identificar (Anexo 3.) –según la muestra disponible del sector turístico recreativo de alta montaña y notadas en función de las ubicaciones a que pertenecen en cumplimiento del compromiso de confidencialidad adquirido-, las organizaciones “best in class” que se reflejan en la tabla 6.3., y que serán, junto a las organizaciones que operan en el Pirineu Lleidatà, objeto del posterior análisis interno.

TABLA 6.3.

## ORGANIZACIONES LIDERES SEGUN MUESTRA

CRITERIOS	CASO - ORGANIZACION	RESULTADOS
Criterio 1.	Nº 38 - Alpes1(Fra)	63.301.287 US\$
Criterio 2.	Nº 115 - Apl./NE(Can)	242.753,62 US\$ x Trabajador
Criterio 3.	Nº 70 - Alpes2(Fra)	1.450.000 Visitas
Criterio 4.	Nº 222 - Rocosas(Usa)	86,272 US\$ x Visita
Criterio 5.	Nº 30 - Alpes3(Aus)	80 % (Exportaciones / Ventas Brutas)

## 6.8. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS SECTORIAL.

<b>GRADO DE CONCENTRACION</b>	
* TAMAÑOS.	
-Nº medio de trabajadores.....	270
-Vtas. Medias brutas.....	14.310.256 US\$
* CUOTAS DE MERCADO.....	0,007 - 1,866 %
<b>DIMENSIONES COMPETITIVAS</b>	
* COMPETENCIA ACTUAL.	
1. Tipo de competencia: - Grado de crecimiento medio.....	19,31 %
- Nivel de costes fijos.....	ALTO
- Grado de diferenciación.....	MEDIO
- Costes de cambio de proveedor.....	BAJO
- Exceso de capacidad.....	RECURRENTE
- Naturaleza de los competidores.....	DIVERSA
- Intereses estratégicos.....	CONSOLIDACION
2. Ventajas competitivas: - Ambito.....	AMPLIO (61,2 %)
- Tipo de estrategia.....	DIFERENCIACION (74,3 %)
3. Barreras de salida: - Especialización de activos.....	ALTA
- Restricciones sociales.....	ALTA
- Costes fijos de salida.....	MEDIAS
* COMPETENCIA POTENCIAL.	
4. Barreras de entrada: - Diferenciación.....	MEDIAS
- Necesidades de capital.	
+Nuevos.....	ALTAS
+ Esquí tradicional.....	BAJAS
- Costes de cambio de proveedor.....	BAJAS
- Acceso a canales de distribución.....	BAJAS
5. Presión de productos sustitutivos: - Destinos alternativos.....	ALTA
* NEGOCIACION CON LOS AGENTES FRONTERA.	
6. Clientes (Turoperadores): - Diferenciación.....	MEDIA
- Costes por cambio de proveedor.....	BAJOS
- Rentabilidad propia.....	BAJA
- Información sobre su demanda.....	ALTA
7. Proveedores (Específicos): - Número.....	BAJO
- Competencia con sustitutivos.....	BAJA
- Importancia para los clientes.....	ALTA
- Costes por cambio de proveedor.....	ALTOS
8. Poder negociador del Estado: - Legislación.....	ALTO
- Subvenciones.....	ALTO
- Promoción.....	ALTO
9. Propietarios: - Tipo de propiedad.....	PRIVADA (90,3 %)
- Grado de separación propiedad / control.....	BAJO (74,3 %)
10. Agentes sociales: - Sindicatos.....	BAJO
- Asociaciones de consumidores.....	ALTO
- Ecologistas.....	ALTO
<b>CICLO DE VIDA</b>	
* FASE DEL CICLO.....	CRECIMIENTO
* ESTADIO TECNOLÓGICO.....	INCREMENTAL
<b>GRADO DE GLOBALIZACION</b>	
* ESTRUCTURA DE LA OFERTA.	
- Nivel de presencia.....	GLOBAL
- Grado de concentración.....	BAJO
* GRADO DE ACCESIBILIDAD.	
- Homogeneidad de la demanda.....	MODERADA (78,1 %)
- Barreras al comercio.....	MEDIAS

**VII ANALISIS COMPARATIVO DE UBICACIONES: ALPES, ROCOSAS Y PIRINEU**

(pág. 194)

## 7.1. CONDICIONES DE SUS FACTORES.

El presente apartado está dedicado al análisis cuantitativo y cualitativo de la dotación de factores de cada ubicación, con objeto de determinar el papel que desempeña en la ventaja competitiva de las empresas líderes y compararlo con el que desempeña en la de las asentadas en el Pirineu.

### RECURSOS HUMANOS

Para dar respuesta a diferentes interrogantes sobre los factores determinantes de la provisión a largo plazo de mano de obra especializada al mercado turístico de alta montaña de la ubicación alpina, la Unión Europea ha patrocinado un proyecto denominado RETTOURISM<sup>81</sup>. Dicho estudio ha arrojado importantes conclusiones sobre las principales características de la naturaleza y composición de los recursos humanos en el sector turístico de los países alpinos.

En concreto y en lo que a cualificación de la fuerza laboral empleada en el segmento turístico alpino se refiere, un aspecto significativo es que desde comienzos de los 80 se ha producido un gran cambio en los niveles de educación y formación de sus trabajadores. Las variaciones más significativas se han producido respecto a la proporción de aquellos que sólo han completado la escolaridad obligatoria. Este porcentaje descendió, aproximadamente, de un 53% en 1981 a un 40% en 1991. Al mismo tiempo, la proporción de trabajadores con bachiller superior o formación profesional aumentó hasta un 50%, quedando un 10% de trabajadores con formación universitaria. Por su parte, los salarios en el sector turístico alpino, reflejando la fuerte proporción de puestos de trabajo de temporada (84'58%)<sup>82</sup>, se situaban un 25% por debajo del conjunto del resto de sectores económicos.

El caso americano es prácticamente idéntico al de los países alpinos. El departamento de estadística del ministerio de trabajo estadounidense<sup>83</sup> informa de que en la actualidad alrededor de la mitad de los trabajadores del segmento recreativo cuentan con formación a nivel de bachiller superior, se ocupan básicamente en trabajos estacionales (85%) y sus sueldos son, de media, un 20 por ciento inferiores al conjunto nacional.

En nuestro país, "precisar el número y tipología de los contratos realizados a lo largo del año y conocer las características personales, cualificación laboral, especialización territorial y remuneración salarial de los trabajadores ocupados asociados al turismo", son las líneas de acción contempladas por el programa SINTUR, promovido por el Instituto de Estudios Turísticos en la perspectiva de los trabajos preparatorios para la primera Cuenta Satélite del Turismo en España<sup>84</sup>.

<sup>81</sup> RETTOURISM (1996): "Impact and Challenges of Future Labour Markets for Systems of Education and Training in Tourism in the Alpine Regions", vol. I-II, University of Innsbruck. Estudio desarrollado en cooperación con tres instituciones dedicadas a la investigación turística: LTA-Université de Savoie at Chambéry, Ciset-Universidad de Venecia e ITD-Universidad de Innsbruck.

<sup>82</sup> Weiermair, 1996, p.86.

<sup>83</sup> Bureau of Labor Statistics (1999): "Tourist and Recreation Services", Department of Labor.

<sup>84</sup> Instituto de Estudios Turísticos (2000): "Sistema de Indicadores Estadísticos para el Análisis de la Economía del Turismo (SINTUR)", [www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es).



Aunque dicho programa contempla el periodo inicial 1998/2000, Concepción Robles<sup>85</sup> adelanta las primeras conclusiones del estudio sobre el empleo en el sector turístico español<sup>86</sup>, las cuales cifran en

---

<sup>85</sup> Jefa de Servicio de Estadística del Instituto de Estudios Turísticos.

<sup>86</sup> Robles, 1999, pp.19-36.

un 40 por ciento la proporción de contratos temporales, y establecen que las retribuciones en el sector son, tomado como referencia el segmento alojativo, un 28% inferiores al total nacional. Sin embargo, los datos sobre la temporalidad de los contratos para el conjunto del sector turístico difieren significativamente de los proporcionados por las propias organizaciones pirenaicas para el segmento recreativo de alta montaña, las cuales, en la misma línea de las dos ubicaciones líderes, encuentran que los temporales suponen al rededor del 86'5% de todos los contratos.

Por su parte, la Encuesta de Población Activa<sup>87</sup> concluye para el año 1997 que en el sector servicios español –dentro del que deben situarse los distintos segmentos relativos a las actividades turísticas– un 48 por ciento de los trabajadores se ha limitado a completar la Educación Secundaria Obligatoria (E.S.O.), mientras que un 40 por ciento ha completado estudios de Bachillerato o Formación Profesional y un 12 por ciento ha cursado estudios universitarios.

## RECURSOS FISICOS

Como posibilidad ya contemplada en el capítulo cuarto, los recursos físicos de las ubicaciones objeto de estudio son de vital importancia para la ganancia de ventaja competitiva de los CTRAMs que operan en ellas, no solo por cuanto el segmento sectorial que nos ocupa es uno específicamente basado en ellos<sup>88</sup>, sino también porque la creación de uno indispensable –la nieve– requiere fuertes inversiones en innovación tecnológica e infraestructura como respuesta de la oferta a “una manifiesta disminución generalizada de las precipitaciones en forma de nieve a nivel mundial”<sup>89</sup>. Más concretamente, son especialmente significativos los recogidos en la tabla 7.1., que figura a continuación.

TABLA 7.1.

### RECURSOS FISICOS MAS SIGNIFICATIVOS

RECURSOS	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
Superficie (Km2)	260.590	1.523.800	55.374
Altitud Media (m)	1.387	1.241	1.070
Precipitación Nívea Media (l/m2) a 2.000 m; Dic-May)	668	809	491
Línea Nívea <sup>90</sup> (m)	2.300	3.100	3.300

Fuente: Elaboración propia en base a datos de diferentes fuentes<sup>91</sup>.

En primer lugar, los datos anteriores informan de que las ubicaciones líderes, especialmente los Alpes, presentan altitudes medias superiores a la del Pirineu, lo que en principio, e independientemente de las circunstancias particulares, debe dar ventaja a las empresas que operan

<sup>87</sup> Instituto Nacional de Estadística (1999): Encuesta de Población Activa.

<sup>88</sup> En estudios realizados en diferentes zonas del mundo en que se practica el esquí se ha examinado la estrecha relación entre las condiciones de nieve y la viabilidad financiera del segmento esquí (por ejemplo, Price, 1994; Abegg, 1996; König, 1997). Dichos estudios revelan las severas repercusiones de las temporadas caracterizadas por la escasez de nieve en el mercado turístico de alta montaña y en el crecimiento económico regional de numerosas zonas montañosas.

<sup>89</sup> Price, 1994, p.1.

<sup>90</sup> La Línea Nívea es definida por W. C. Mahaney (World Book Online, 2000) como el límite inferior de las nieves perpetuas características de las zonas más altas de los sistemas montañosos y cuya altitud depende de latitud, viento, temperatura, orientación y humedad relativa.

<sup>91</sup> Météo France / Grenoble, World Atlas Online y U.S. National Oceanic & Admosferic Administration.

en aquellas para implantar una de las posibles, propuestas por König<sup>92</sup>, estrategias de adaptación al cambio climático, como es la prolongación de la infraestructura de remonte hasta zonas más altas.

Por otra parte, el inferior espesor medio de nieve registrado por la ubicación pirenaica respecto a Alpes y Rocosas, a la misma altitud, normalmente debería exigir de las organizaciones que operan en ella una más pronta producción a gran escala de nieve artificial para adaptarse a situaciones climáticas desfavorables, que de las asentadas en las otras dos –especialmente de las estadounidenses-, lo que supone para las primeras una desventaja inicial en coste.

Finalmente, es de destacar el hecho de que la amplia diferencia de altitud de la línea nívica de los Alpes respecto a Rocosas y Pirineos –800 y 1.000 metros, respectivamente- confiere a la ubicación alpina la ventaja de poder contar con numerosos glaciares susceptibles de explotación para la práctica del esquí durante todo el año<sup>93</sup>, circunstancia que no se da en las otras dos ubicaciones.

### RECURSOS DE CONOCIMIENTO

La cualificación de la mano de obra que se ofrece al mercado turístico es fuertemente dependiente del proceso formativo del capital humano, tanto en el sistema educativo general<sup>94</sup>, para aquellos que acceden al sector turístico desde otros sectores de la actividad económica, como dentro del sistema de empleo y formación turística.

En este sentido, los datos referentes a los centros de conocimiento relevantes para la producción de los servicios que ofrece el sector que nos ocupa, aparecen recogidos, por países bajo cuya soberanía se encuentran las ubicaciones analizadas, en la tabla 7.2. .

TABLA 7.2.

#### RECURSOS DE CONOCIMIENTO TURISTICO

CENTROS DE FORMACION	ALPES						ROCOSAS	PIRINEU
	Ale.	Aus.	Esl.	Fra.	Ita.	Sui.	EEUU	España
<b>FORMACION PROFESIONAL</b>								
Grado Medio	--	7	1	--	3	5	46	6
Grado Superior	3	10	1	32	7	9	57	9
<b>FORMACION SUPERIOR</b>								
1er. Ciclo	3	12	1	14	19	12	94	37
2º/3er. Ciclo	5	14	1	29	24	14	108	4

<sup>92</sup> König, 1998, p.178 y ss.

<sup>93</sup> Que de hecho explotan centros como Tignes, Cervinia, Kaprun, etc.

<sup>94</sup> Los mecanismos de creación de factores avanzados y especializados propios de los Estados Unidos y de diversos países europeos pueden ser consultados en: Porter, 1990b, Parte III.

Fuente: Compilación de directorios nacionales y OMT<sup>95</sup>. Elaboración propia.

---

<sup>95</sup> Los centros de educación, formación e investigación turísticas contemplados por la Organización Mundial del Turismo cumplen los siguientes requisitos: a) para ingresar en ellos debe haberse completado la educación secundaria obligatoria o la formación técnica equivalente; b) las asignaturas de turismo deben representar por lo menos el 25 por ciento del programa de formación; y c) los cursos impartidos deben tener una duración mínima de 6 meses para la obtención de un certificado de estudios y una mínima de 3 años para la graduación.

Los datos anteriores ofrecen una mejor descripción de la realidad formativa de las diferentes ubicaciones cuando, como recoge la tabla 7.3., son referidos a los distintos niveles de población.

TABLA 7.3.  
POBLACION / CENTROS DE FORMACION TURISTICA

VARIABLES	PAISES ALPINOS	EEUU	ESPAÑA
Nº de Habitantes	214.000.000	273.000.000	40.000.000
Centros F.P.	78	103	15
Habs.xCentro F.P.	2.743.590	2.650.485	2.666.666
Centros F.S.	148	202	41
Habs.xCentro F.S.	1.445.946	1.351.485	975.610
TOTAL CENTROS	226	305	56
HABS.xCENTRO	946.902	895.082	714.285

Elaboración propia.

La información recogida en las tablas anteriores permite señalar como aspectos significativos, en primer lugar, la similitud de los países analizados en cuanto a la relación número de habitantes por cada centro de formación profesional turística y, en segundo lugar, que dicho número es en todos los casos muy superior al de habitantes por centro de formación turística superior. Este extremo resulta especialmente contradictorio cuando tenemos en cuenta que las cifras relativas a los correspondientes niveles de formación de la población activa empleada en el sector turístico señalaban, respecto al resto de categorías, proporciones muy inferiores de trabajadores con estudios universitarios.

Por otra parte, señalar que aunque por el momento también se da la situación anterior<sup>96</sup>, fundamentalmente debida a la proliferación de centros que imparten la diplomatura de Técnico de Empresas y Actividades Turísticas (TEAT), la dotación cuantitativa de centros de conocimiento turístico en nuestro país es más favorable que en Estados Unidos y que en los países alpinos conjuntamente considerados.

<sup>96</sup> Salazar (1997, p.263) se hace eco de "la reciente puesta en marcha por parte del Ministerio de Educación, en el ámbito de la formación reglada, de nuevos módulos de Formación Profesional, con el objetivo de adecuar al máximo la actividad profesional a las exigencias de la realidad turística en los niveles básicos e intermedios, poniendo especial énfasis en las materias tecnológicas y prácticas".

## RECURSOS DE CAPITAL

En cuanto a las circunstancias económicas condicionantes de la financiación de iniciativas en el sector, hemos obtenido, en relación con las ubicaciones que nos ocupan, la información sobre los presupuestos para promoción exterior de las distintas administraciones nacionales de turismo, evolución de índices de precios al consumo y tipos de interés que aparecen en la tabla 7.4., que figura a continuación.

TABLA 7.4.

### DATOS ECONOMICOS SIGNIFICATIVOS

VARIABLES		Alpes						Rocosas	Pirineu
		Alemania	Austria	Eslovenia	Francia	Italia	Suiza	EEUU	España
1.		11.951	57.538	6.231	57.369	8.550	38.797	50.960	71.631
		180.436						50.960	71.631
2.	1997	1'5	1'3	8'33	1'3	1'9	0'5	2'3	2
	1998	0'6	0'9	7'92	0'7	2	0	1'5	1'8
	1999	0'6	0'6	5'33	0'6	1'7	0'8	2'2	2'3
3.	1997	5'67	4'10	6'50	5'58	6'83	3'09	6'45	6'40
	1998	4'57	3'50	6'25	4,65	4'89	2'93	5'33	4'83
	1999	4'50	5'90	5'55	4'62	4'75	2'67	5'71	4'73

1. Presupuestos de las Administraciones Nacionales de Turismo destinados a promoción en mercados exteriores en 1997 (Miles de dólares EEUU).
2. Índices generales nacionales de precios al consumo armonizados (cambio porcentual sobre el año anterior).
3. Tipos de interés nominal a largo plazo (rendimientos de la deuda pública a diez años).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de diferentes fuentes<sup>97</sup>.

A la vista de los datos referidos a las inversiones de las distintas administraciones nacionales en la promoción de sus respectivos sectores turísticos, se aprecia que aunque los países alpinos conjuntamente considerados destinan un volumen de recursos muy superior al que destinan Estados Unidos y España –3'5 y 2'5 veces, respectivamente-, es precisamente nuestro país el que, a nivel mundial, incurre en el mayor esfuerzo promocional en el exterior.

En segundo lugar, los últimos datos de que hemos podido disponer, por el momento confirman una tendencia, contemplada en los capítulos segundo y cuarto, a la homogeneización de los distintos índices nacionales de precios al consumo de los países alpinos, los cuales, a excepción

<sup>97</sup> OMT, Banco de España, OCDE, INE, EUROSTAT y Center za Promocijo Turizma Slovenije.

de los casos extremos de Suiza en 1998 y Eslovenia, siempre han oscilado entre el medio punto y el dos por ciento de inflación en los periodos de referencia. Por su parte, no son muy superiores los índices registrados en Estados Unidos y en España que, en el peor caso, solo han superado el máximo registrado en los países del arco alpino en tres décimas,

También, en lo que se refiere a los distintos tipos de interés a largo plazo, otra vez a excepción del caso suizo, parece confirmarse una tendencia a la homogeneización de las distintas condiciones nacionales, por cuanto que la práctica totalidad de los que han estado vigentes en los países analizados oscilaron entre el 4'5 y el 6'5 por ciento durante el periodo escrutado.

### INFRAESTRUCTURA

Para reunir la información relativa a los principales recursos de infraestructura de las distintas ubicaciones se aprovechó el, ya descrito en el capítulo sexto, proceso seguido para identificar y seleccionar las organizaciones que conforman la población del STRAM. Por tanto, los datos contenidos en la tabla 7.5. no reflejan las circunstancias de las organizaciones de las muestras de cada ubicación, sino las de todas las organizaciones de las respectivas poblaciones. Más concretamente, dicha tabla recoge la distancia media (en Km) de la totalidad de las organizaciones de cada ubicación respecto al más cercano de cada uno de los recursos de infraestructura considerados.

TABLA 7.5.

#### RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA

RECURSOS	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
Autopista / Autovía	62	33	123
Aeropuerto	119	38	170
Estación de Tren	30	28	52
Estación de Autobús (Intercomarcal)	18	16	19
Centro Hospitalario	18	16	21

Fuente: Bases de Datos de Apoyo (FUENTES). Elaboración propia.

Los datos de la tabla anterior informan de que las ubicaciones líderes, especialmente las Rocosas, cuentan con unos recursos de infraestructura apreciablemente más favorables para el segmento sectorial que nos ocupa que los del Pirineu, sobre todo en lo que a cercanía de sus organizaciones a los medios principales de entrada de los turistas internacionales se refiere.

Incluso las organizaciones alpinas, que están, como media, unas cuatro veces más alejadas de un aeropuerto internacional que las de las Rocosas, cuentan con la ventaja, respecto a las pirenaicas, de estar a la mitad de distancia que estas de una red viaria de doble carril, en todos los casos conducente a un aeropuerto internacional.

Respecto al patrimonio cultural, decir que las tres ubicaciones objeto de nuestro estudio cuentan con atractivos locales de todo tipo. Una simple consulta de la información emitida



por diferentes instituciones turísticas estadounidenses permite constatar una vasta oferta cultural<sup>98</sup>. De la misma manera, la abundancia de atractivos recursos monumentales, museísticos, gastronómicos o festivos de las ubicaciones europeas es mundialmente reconocida.

## 7.2. CONDICIONES DE SUS DEMANDAS INTERNAS.

El presente apartado está dedicado al estudio de la demanda interna de las tres ubicaciones, con objeto de comprender y comparar el papel que desempeña en la ventaja competitiva de las empresas asentadas en cada una de ellas.

### COMPOSICION

En cuanto a la primera característica a estudiar de la composición de la demanda interna, su estructura, decir que los únicos datos a nuestra disposición para determinar su peso específico respecto a la población son los contemplados en la tabla 7.6., es decir, el número de esquiadores y el total de habitantes por países, información que, por una parte, trasciende el ámbito del área más próxima a los sistemas montañosos en cuestión y, por otra, no contempla, en principio, la demanda por motivos otros que la actividad invernal.

TABLA 7.6.

### PESO DE LA DEMANDA INTERNA

UBICACION	NUMERO DE ESQUIADORES	Nº HABITANTES	P.D.I.
ALPES	31.500.000	214.000.000	14'72 %
Alemania	5.500.000	82.000.000	6'70 %
Austria	3.000.000	8.000.000	37'50 %
Eslovenia	500.000	2.000.000	25 %
Francia	17.500.000	58.000.000	30'17 %
Italia	3.000.000	57.000.000	5'26 %
Suiza	2.000.000	7.000.000	28'57 %
ROCOSAS			
Estados Unidos	20.000.000	273.000.000	7'32 %
PIRINEU			
España	1.500.000	40.000.000	3'75 %

Fuente: Estimación, para 1998, en base a datos de diferentes fuentes<sup>99</sup>. Elaboración propia.

<sup>98</sup> Por ejemplo, la Red de Educación Familiar (FEN) norteamericana, en su sección "National Parks and Monuments" ([www.infoplease.com/ce5/CEO36445.html](http://www.infoplease.com/ce5/CEO36445.html)), ofrece información sobre varios cientos de lugares, monumentos, costumbres y actividades de interés turístico en la región de las Rocosas.

<sup>99</sup> Rowan (1990), SEATM (1991), Cockerell (1994), Pujol (1998), INE (1999) y U.S. Department of State (1999).

Sin embargo, entendemos que el fuerte peso específico de la actividad invernal en el segmento turístico recreativo de alta montaña y la necesidad de incluir a los turistas nacionales dentro de la demanda potencial interna de las respectivas ubicaciones para este servicio en particular hacen que los datos obtenidos ofrezcan una imagen muy aproximada y suficientemente representativa del peso de la demanda interior.

**En primer lugar, los datos anteriores permiten apreciar para el segmento sectorial que nos ocupa, un altísimo peso específico de la demanda interna del arco alpino respecto al total de su población (14'72 %), principalmente sustentado por países como Austria, Francia o Suiza, en los que más del 25 por ciento de sus habitantes son esquiadores.**

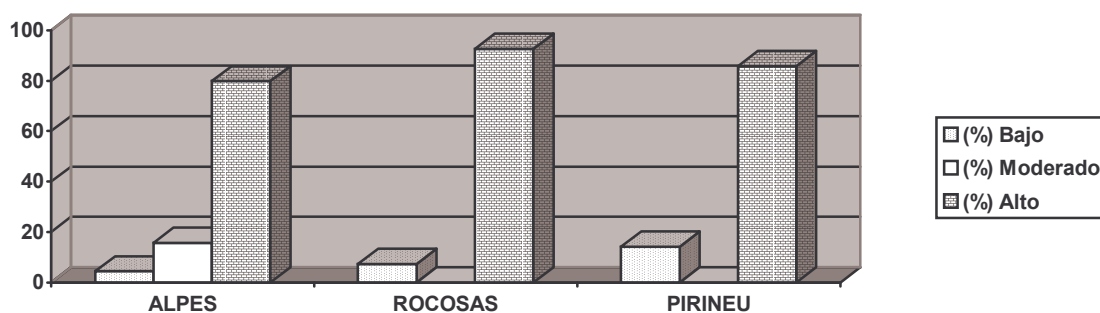
Por otra parte, contándose entre la población estadounidense una proporción de esquiadores mucho menor que en el conjunto de los países alpinos –aunque supera las de Alemania e Italia-, esta todavía dobla a la de nuestro propio país, que ronda un mero 3'75 por cien.

Respecto a la segunda característica de la composición de la demanda interior a estudiar, el grado de sofisticación y exigencia de los clientes internos, contamos con las opiniones manifestadas por las respectivas muestras de las poblaciones de cada ubicación objeto de estudio y representadas en el gráfico 7.1..

GRADO SOFISTICACIÓN (%)	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
BAJO	4,49	7,41	14,29
NORMAL	15,73	0,00	0,00
ALTO	79,78	92,59	85,71

GRAFICO 7.1.

## GRADO DE SOFISTICACION Y EXIGENCIA DE LA DEMANDA INTERNA



Dichas observaciones permiten estimar, con el nivel de confianza establecido, que las respectivas poblaciones empresariales de las tres ubicaciones objeto de estudio entienden que sus clientes domésticos son compradores muy entendidos y exigentes, de los que presionan para obtener altos niveles de utilidad, calidad y servicio.

Finalmente, en cuanto a la tercera característica de la composición de la demanda interior, grado en que la demanda doméstica es innovadora y se anticipa a las necesidades de otros compradores, las opiniones puestas de manifiesto por las respectivas muestras de las poblaciones de cada ubicación aparecen recogidas en el gráfico siguiente 7.2..

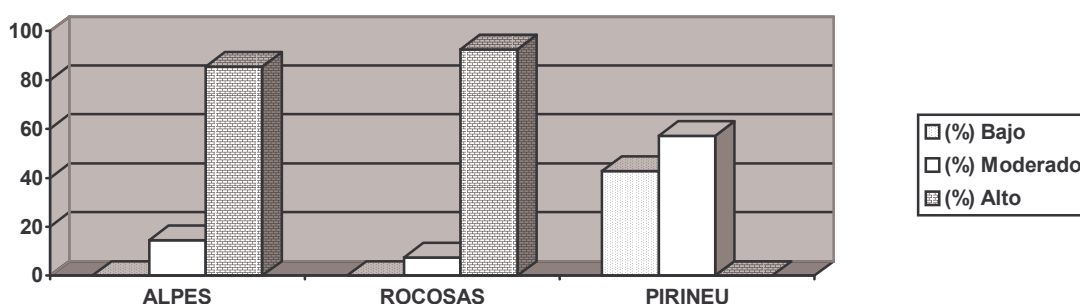
Dichos resultados permiten observar, con el nivel de confianza establecido para el estudio, que tanto las empresas que operan en las Rocosas como, en alguna menor medida, las que lo hacen en los Alpes, entienden que su demanda interior es un muy temprano indicador de las necesidades que más tarde van a generalizarse en otras ubicaciones.

Pruebas incontestables de esta realidad son el "Snowboard" y el "Tubing", actividades cuyo origen se sitúa en las Montañas Rocosas, y el "Snow Skating" y el "Carving", modalidades originarias de los alpes suizos y eslovenos, respectivamente, que en la actualidad son generalmente practicadas y las instalaciones adecuadas para su práctica demandadas en los centros de alta montaña de todo el mundo.

° ANTICIPACION DEMANDA INTERNA (%)	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
BAJO	0,00	0,00	42,86
NORMAL	14,61	7,41	57,14
ALTO	85,39	92,59	0,00

GRAFICO 7.2.

## GRADO DE ANTICIPACION DE LA DEMANDA INTERNA



Por el contrario, las empresas pirenaicas entienden que su demanda interna no es precursora, sino específica de la idiosincrasia de la ubicación y lenta a la hora de reflejar nuevas necesidades.

**PAUTAS DE CRECIMIENTO**

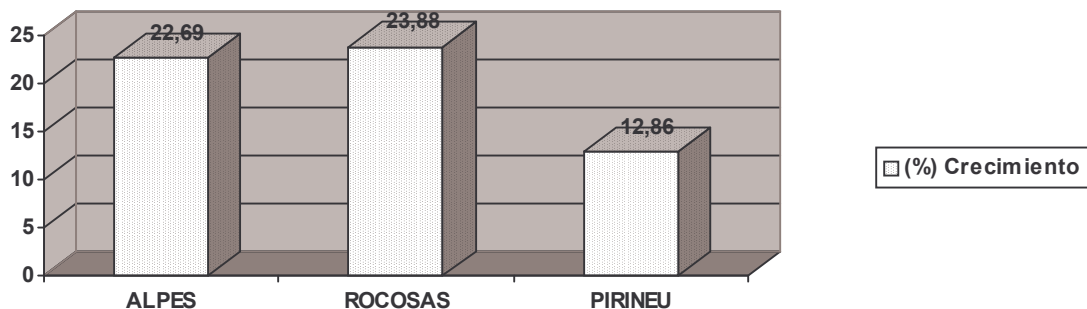
Los datos aportados por las diferentes muestras respecto al grado de crecimiento medio de su demanda interna en los diez años que median entre 1988 y 1998 aparecen reflejados en el gráfico 7.3..

Dicha información revela, para el periodo de referencia y con el nivel de confianza establecido, unos grados de crecimiento de la demanda interna superiores en tres y cuatro puntos porcentuales al crecimiento medio del sector (19,31%), para los Alpes (22,69%) y las Rocosas (23,88%) respectivamente, a diferencia del grado de crecimiento de la demanda interna del Pirineu (12,86%), que aún estando por encima del crecimiento del segmento nieve para el mismo periodo (9'98%), dista mucho de situarse en los niveles de las ubicaciones líderes.



GRAFICO 7.3.

## GRADO DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA INTERNA 1988/98



En lo que al número de clientes independientes se refiere, recordar que aunque los turistas intercontinentales de alta montaña siguen eligiendo el viaje organizado, el conjunto de los intracontinentales e internos, mayoría en todas las ubicaciones, tienden a comprar menos paquetes de vacaciones organizadas, es decir, son clientes independientes, de gustos moderadamente heterogéneos y con sus propias ideas sobre los requisitos que debe cumplir el producto que demandan.

En cuanto al tercer aspecto de la demanda interna, decir que, como quedó reflejado en el capítulo anterior, a mediados de los años 80 la saturación de la demanda del segmento esquí era generalizada y que a partir de dichos años se produce un fuerte crecimiento de la actividad de aquellos centros que optan por la diversidad y por operar fuera de la época invernal, constituyendo el germen de lo que hemos venido en denominar segmento turístico recreativo de alta montaña.

Así, si aceptamos la hipótesis de que una temprana saturación de la demanda interior, como primer indicador de la fase de madurez del segmento esquí, es causa de que un mayor número de estaciones de esquí tradicionales procedan a transformarse en CTRAMs, entonces, con las debidas reservas, encontraremos significado a la información contenida en la tabla siguiente.

TABLA 7.7.

## PROPORCION DE ESTACIONES DE ESQUI TRADICIONALES TRANSFORMADAS EN CTRAMs

UBICACION	NUMERO DE CTRAMs	CENTROS ORIGINALMENTE INVERNALES	% TRANSF.
ALPES	360	1.821	19'77 %
ROCOSAS	72	116	62'07 %
PIRINEU	22	70	31,43 %

Elaboración propia.





Los datos anteriores reflejan que el porcentaje de primeros movers de las Montañas Rocosas dobla al de los Pirineos y triplica al de los Alpes lo que, en principio, debe significar una más pronta saturación de la demanda interna del segmento esquí del nuevo Continente que la europea. Sin embargo, los ya aludidos resultados del European Travel Monitor (ETM, 1995) muestran que los Europeos realizan más viajes turísticos de montaña al año con propósito de descanso y recreación fuera de la temporada de invierno.

La explicación a los datos arrojados por las ubicaciones europeas, alpina y pirenaica, debe ser encontrada en las 1.509 de esquí tradicionales pertenecientes al segmento exclusivo de nieve, que son pequeños centros de alta tradición en nuestro continente, cuya clientela es de carácter mayoritariamente local o incluso restringida a la afiliación personal (clubs, instituciones docentes, asociaciones vecinales, etc.), con una actividad productiva en muchos casos discontinua (no operan todos los días de la semana), y que se limitan a la mera explotación de, siempre, menos de seis remontes mecánicos.

### 7.3. SUS SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS.

El presente apartado tiene por objetivo el análisis del tercer determinante genérico de la ventaja competitiva de las empresas de un sector debida a la ubicación, cual es la presencia en ella de sectores proveedores y/o conexos que sean internacionalmente competitivos.

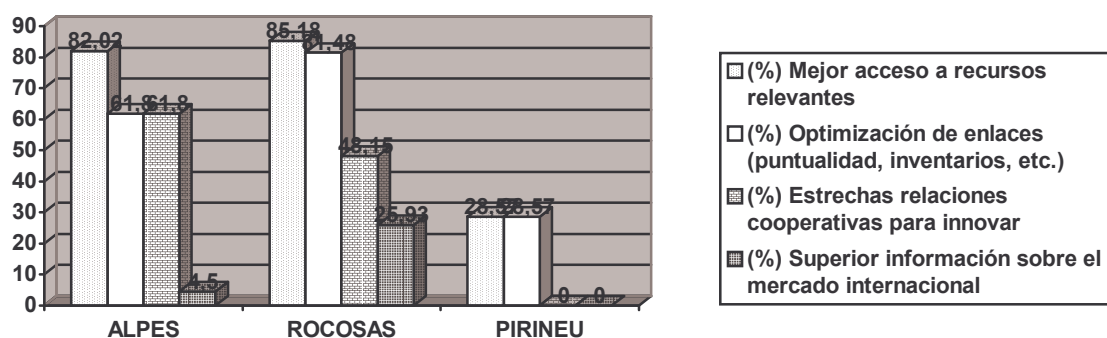
#### VENTAJA EN SECTORES PROVEEDORES

Preguntadas las organizaciones objeto de nuestro estudio sobre cual o cuales son los factores responsables de que la existencia, en su caso, de proveedores internos de éxito internacional las reporte ventajas para competir internacionalmente, las respuestas respectivas quedan reflejadas en el gráfico 7.4.

La muy superior importancia, respecto a las organizaciones del Pirineu, otorgada por las de Alpes y Rocosas a los diferentes aspectos ventajosos de contar con proveedores internos de éxito internacional, debe ser entendida en relación a la distribución mundial de los principales proveedores de infraestructura y equipos específicos para el sector –remontes, innivación artificial, maquinaria acondicionadora del relieve, etc.-, los cuales, como se determinó en el capítulo anterior, se encuentran mayoritariamente concentrados en los países alpinos y en norteamérica.

GRAFICO 7.4.

#### VENTAJAS DERIVADAS DE LA EXISTENCIA DE PROVEEDORES INTERNOS DE EXITO



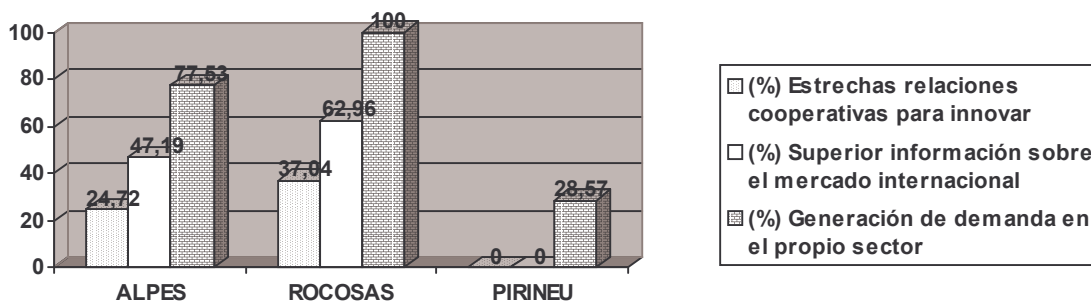
### VENTAJAS EN SECTORES CONEXOS

En el caso de los sectores conexos se repite la situación anterior, por cuanto también la práctica totalidad de las organizaciones de éxito internacional productoras de bienes complementarios del turismo recreativo de alta montaña, material deportivo fundamentalmente, son originarias de los países del arco alpino y norteamericanos<sup>100</sup>.

Tomando como referencia la práctica de los deportes de invierno, que como se ha comentado es la actividad de mayor peso específico dentro del STRAM, decir que de los diecisiete fabricantes de esquís que existen en todo el mundo, trece de ellos son originarios de países alpinos, tres son estadounidenses y sólo uno lo es del Japón.

GRAFICO 7.5.

#### VENTAJAS DERIVADAS DE LA EXISTENCIA DE SECTORES CONEXOS INTERNOS DE EXITO



Así, entendemos que las respuestas recogidas en el gráfico 7.5., a la pregunta sobre cual o cuales son los factores responsables de que la existencia, en su caso, de sectores complementarios internos de éxito internacional les reporte ventajas para competir internacionalmente, con el nivel de confianza establecido, son congruentes con la situación descrita.

#### 7.4. ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE SUS EMPRESAS.

Este apartado tiene por objeto el estudio del cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva de las organizaciones de un sector debida a la ubicación. En otras palabras, dado el entorno próximo que esta ofrece, pretendemos analizar como se estructuran, gestionan y rivalizan sus empresas domésticas.

### ESTRUCTURA

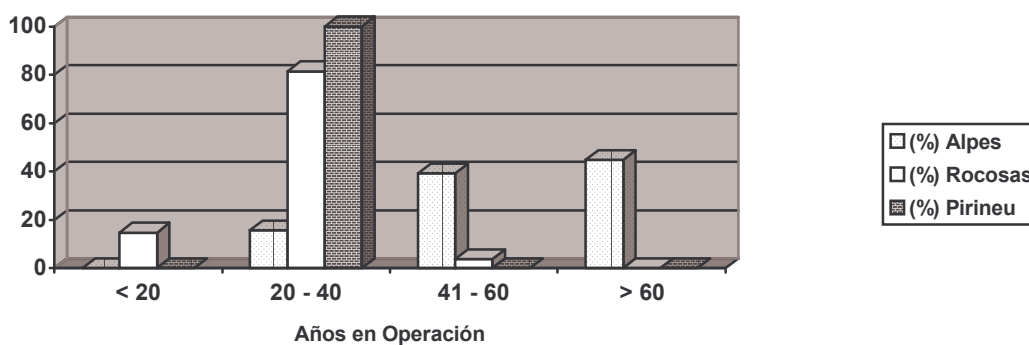
Los datos sobre tiempo medio en actividad de las organizaciones de las respectivas ubicaciones, reflejados en el gráfico 7.6. son totalmente congruentes con la génesis y evolución del sector, aspecto tratado en el epígrafe del capítulo anterior dedicado a su ciclo de vida.

<sup>100</sup> A este respecto, encontramos ilustrativo el análisis que realiza Porter (1990b, pp.162 y 163) sobre el proceso vivido por el sector italiano de las botas de esquí.

ANTIGÜEDAD (%)	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
<20	1,12	18,52	14,29
20-40	14,61	77,78	85,71
41-60	39,33	3,70	0,00
>60	44,94	0,00	0,00

GRAFICO 7.6.

## ANTIGÜEDAD DE OPERACION



Con el nivel de confianza establecido, podemos afirmar que el hecho de que solo empresas alpinas y un alto porcentaje de ellas (44,94%) hayan alcanzado un alto grado de consolidación a través de más de sesenta años de actividad, responde a la realidad, estudiada por Fernández, Fernández y Fernández<sup>101</sup>, de que “en los Alpes, al finalizar la década de los treinta, en vísperas del segundo conflicto internacional, la estación de invierno se había cuajado en todos los aspectos modernos del término y de la teoría”.

Entre las empresas cuya antigüedad de operación, entre cuarenta y sesenta años, asimismo ha concedido un importante nivel de aprendizaje y cuyos inicios coincidieron en el tiempo con la fase de desarrollo de los primeros sistemas específicamente concebidos para el transporte de esquiadores, también destacan las alpinas, aunque surgen las primeras organizaciones en las montañas Rocosas, las cuales se cuentan entre las primeras receptoras de la progresiva difusión intercontinental del deporte blanco.

En la época de fuerte crecimiento del segmento esquí, finales de los años 50 y principios de los 60, se forja el grueso de las organizaciones que operan en las Rocosas y la totalidad de los centros pirenaicos. Junto a las aludidas en los párrafos anteriores, constituyen actualmente el cuerpo empresarial que, mediante innovaciones, reaccionó para salir de la fase de madurez característica de los 80, para constituir el germen del segmento turístico recreativo de alta montaña.

Por fin, en los últimos veinte años solo han iniciado su operación las más modernas organizaciones de las Rocosas (“resorts”), que surgen en plena fase de madurez del segmento esquí y nacen con clara vocación de centros turísticos integrales de recreación en alta montaña.

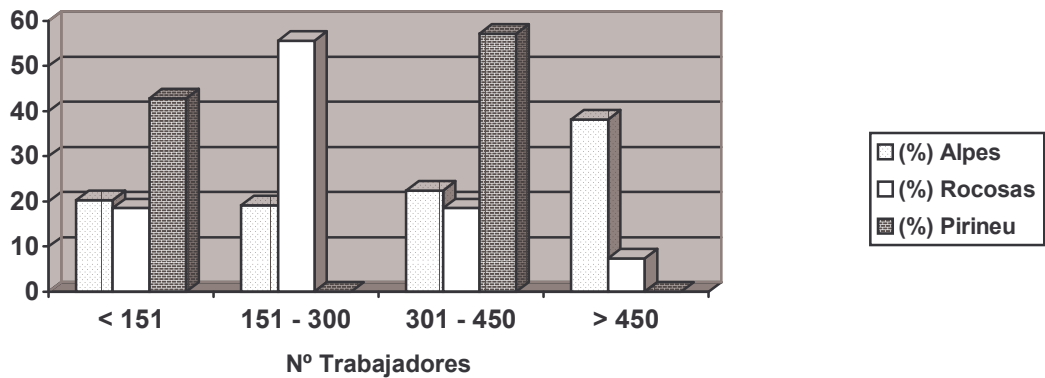
En cuanto al tamaño, según plantilla y según cifra de ventas brutas, de las organizaciones asentadas en las ubicaciones objeto de estudio, la información a este respecto aparece recogida en los gráficos 7.7 y 7.8 respectivamente.

<sup>101</sup> Fernández, L.A., Fernández, J. y Fernández, T., 1990, p.80.

NÚMERO DE TRABAJADORES (%)	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
<150	20,22	18,52	42,86
151-300	19,10	55,56	0,00
301-450	22,47	18,52	57,14
>450	38,20	7,41	0,00

GRAFICO 7.7.

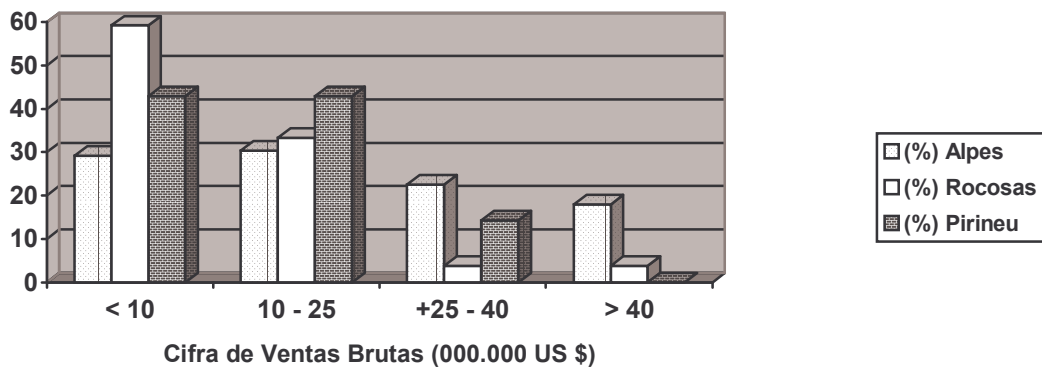
TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES SEGUN PLANTILLA



VENTAS BRUTAS (%)	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
<10	29,21	59,26	42,86
10 a 25	30,34	33,33	42,86
26 a 40	22,47	3,70	14,29
>40	17,98	3,70	0,00

GRAFICO 7.8.

TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES SEGUN CIFRA DE VENTAS BRUTAS



A la vista del gráfico correspondiente al primer aspecto, tamaño según plantilla, se aprecia que tanto en la ubicación alpina como en la norteamericana existen organizaciones en todas las franjas de tamaño. Sin embargo, las de la primera, a diferencia de los datos obtenidos para el sector<sup>102</sup>, son fundamentalmente (60'67%) de tamaño medio-grande y grande (más de 300 trabajadores), mientras que el grueso (55'56%) de las que operan en la ubicación norteamericana se encuentra en el segmento de tamaño medio-bajo.

Por su parte, entre las empresas que desarrollan su actividad en el Pirineu solo cabe encontrar el tamaño pequeño (42'86%) o el medio-grande (57'14%).

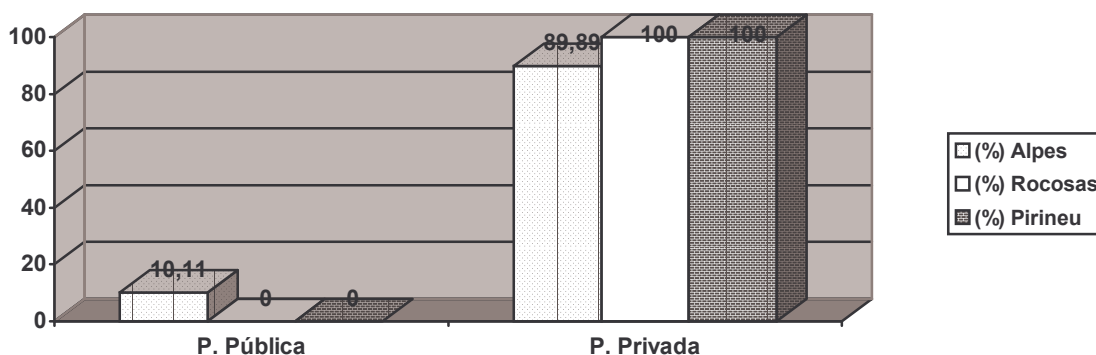
**La observación del gráfico 6.8. permite apreciar que en lo que se refiere al segundo aspecto, tamaño según cifra de ventas brutas, también en las ubicaciones alpina y estadounidense operan organizaciones en los cuatro segmentos de facturación considerados. Sin embargo, las que lo hacen en la primera –Alpes- se encuentran mucho más uniformemente distribuidas que las que operan en la segunda –Rocosas-, las cuales, en línea con el sector, se agrupan fundamentalmente en los dos segmentos inferiores de ventas brutas.**

Como en el caso americano también las organizaciones que operan en el Pirineu se agrupan mayoritariamente (85'72%) en los dos segmentos inferiores de ventas, aunque a diferencia de aquél no existe ninguna que supere los cuarenta millones de dólares de ventas brutas.

En cuanto al tipo de propiedad, como queda reflejado en el gráfico 7.9. y de forma congruente con los datos del sector, podemos afirmar con el nivel de confianza establecido que solo una pequeña proporción de los centros alpinos (10'11%) son de propiedad pública, mientras que la propiedad de una abrumadora mayoría de ellos y la de la totalidad de los que operan en las Rocosas y en el Pirineu es de naturaleza eminentemente privada.

GRAFICO 7.9.

## TIPO DE PROPIEDAD



**A continuación, se recoge la opinión de los centros correspondientes a las ubicaciones analizadas acerca de la importancia que dentro de ellos se concede a un conjunto de aspectos organizativos.**

El primero de los aspectos que vamos a analizar dentro de este apartado es el relativo a los diferentes mecanismos de planificación empleados en las empresas que integran las respectivas

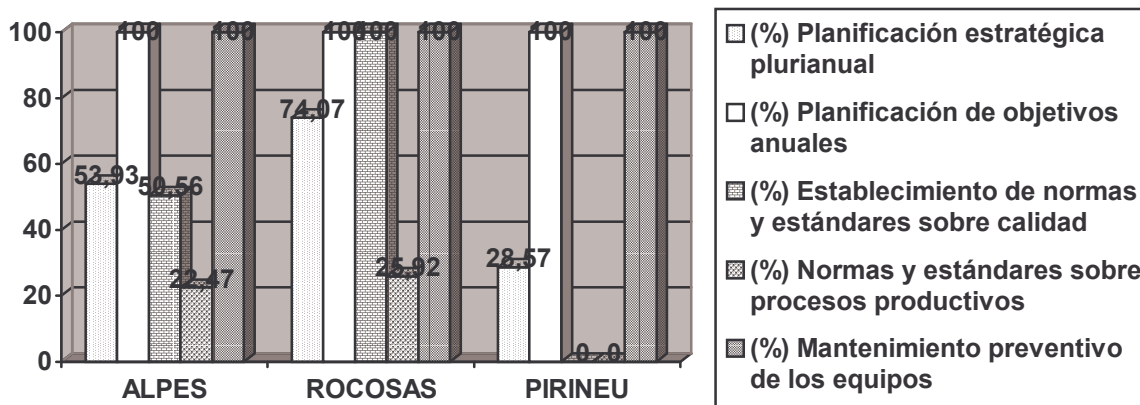
<sup>102</sup> Ver Capítulo VI.

ubicaciones. El gráfico 7.10. recoge la información obtenida acerca de los niveles de utilización de cada uno de estos sistemas.

A la vista del gráfico, se observa que la planificación de objetivos anuales y el mantenimiento preventivo de los equipos son los mecanismos de planificación más frecuentemente utilizados por las empresas analizadas –ambos se encuentran presentes en todas de las empresas de las diferentes muestras-.

GRAFICO 7.10.

USO DE MECANISMOS DE PLANIFICACION



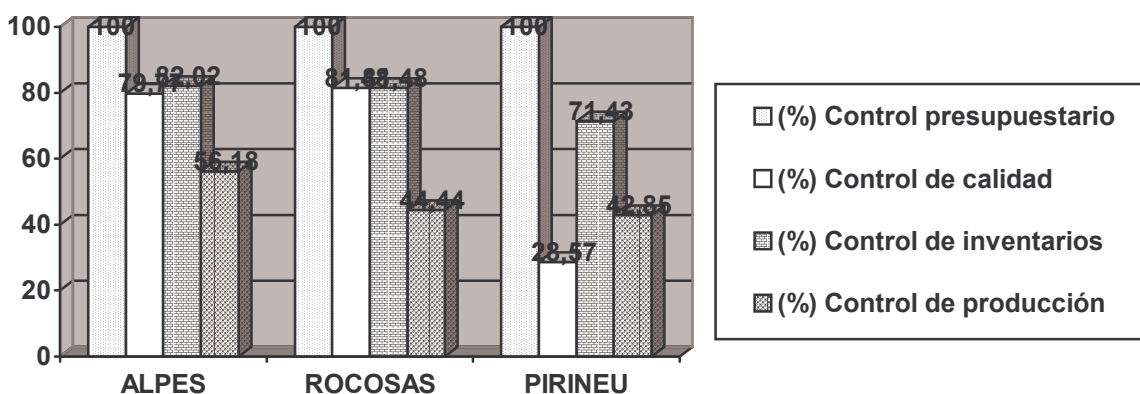
Por otra parte, es de destacar que tanto el establecimiento de normas y estándares sobre los procesos productivos –presente en el 22'47% de las organizaciones alpinas y en el 25'92% de las de las Rocosas- como el establecimiento de normas y estándares sobre la calidad del servicio, de amplia utilización en las empresas de la ubicación alpina (50'56%) y en todas las de las Rocosas, están ausentes en las empresas de la muestra pirenaica.

Finalmente, resaltar que un alto porcentaje de las empresas de las muestras alpina y estadounidense –53'93 y 74'07, respectivamente- realiza una planificación estratégica de carácter plurianual. Por el contrario, las empresas de la muestra pirenaica presentan una escasa orientación estratégica, inclinándose, como se ha visto, por los sistemas de planificación más centrados en el corto plazo.

El segundo aspecto es el relativo a los distintos mecanismos de control empleados en las empresas ubicaciones. El gráfico 7.11. recoge la información obtenida acerca de los niveles de utilización de cada uno de estos sistemas.

GRAFICO 7.11.

UTILIZACION DE MECANISMOS DE CONTROL







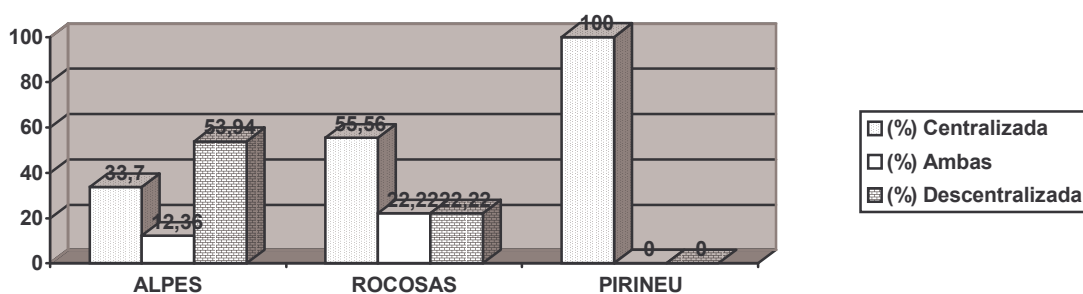
La información contenida en el gráfico anterior revela que las tres ubicaciones presentan un nivel muy similar de utilización de los mecanismos de control de inventarios, control de la producción –en menor medida-, y control presupuestario –presente en todas las organizaciones-.

Sin embargo, mientras las empresas de Alpes y Rocosas presentan altos niveles de instauración de controles de calidad –79'77 y 81'48 por ciento, respectivamente-, solo un 28'57 por ciento de las organizaciones que opera en el Pirineu manifiesta utilizarlos.

**En cuanto al grado de descentralización existente respecto a la forma en que se adoptan las decisiones estratégicas y operativas dentro de las empresas analizadas, decir respecto a las primeras o a largo plazo que los datos obtenidos, con el nivel de confianza establecido, indican que la totalidad de las empresas que integran las diferentes ubicaciones tienen centralizado el proceso de adopción de este tipo de decisiones. Por lo que se refiere a las segundas o de corto plazo, la información suministrada por las empresas acerca de su nivel de descentralización aparece en el gráfico 7.12.**

GRAFICO 7.12.

## FORMA DE ADOPCION DE LAS DECISIONES OPERATIVAS



A la vista del gráfico se observa que las decisiones operativas se adoptan de forma totalmente descentralizada en un elevado porcentaje de las empresas que operan en la ubicación alpina mientras que un porcentaje similar de las que lo hacen en las Rocosas centraliza el proceso de toma de dichas decisiones.

Por su parte, todas las organizaciones que desarrollan su actividad en el Pirineu manifiestan adoptar las decisiones operativas de forma totalmente centralizada, no habiendo ninguna que afirme haber llevado a cabo algún tipo de descentralización selectivo por lo que a este tipo de decisiones se refiere.

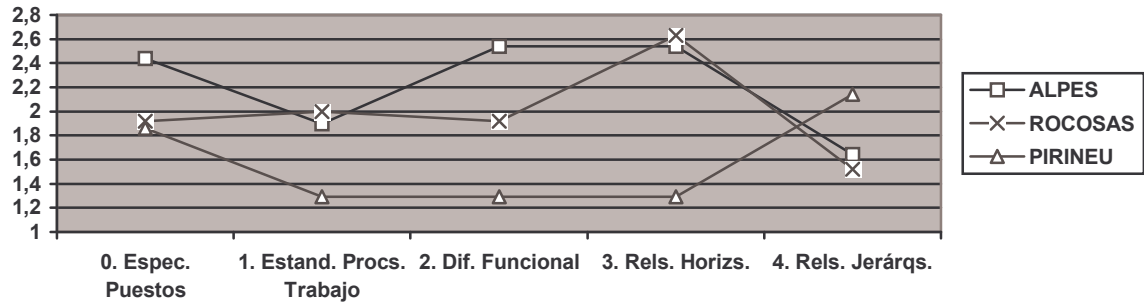
Seguidamente, tratamos los parámetros relacionados con la especialización de los puestos de trabajo, la estandarización de los procedimientos de trabajo o formalización, la diferenciación funcional o estricta agrupación de los puestos de trabajo en divisiones funcionales o departamentos independientes, y los canales de comunicación horizontales y verticales. Los perfiles que recogen la valoración media que las organizaciones de cada ubicación han otorgado a cada uno de los parámetros anteriores son los que aparecen en el gráfico 7.13.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Con objeto de ofrecer una impresión visual del peso de los aspectos solicitados en el presente caso y en los tres siguientes ("Importancia de otros parámetros relacionados con el diseño organizativo", "Importancia de actuaciones de la alta dirección", y "Tipo de liderazgo"), hemos elaborado los gráficos correspondientes de acuerdo con una ponderación media de las respuestas facilitadas en cada caso. Sin embargo, tratándose de variables en que se pide la valoración de 1 a 3, para estudiar en profundidad la importancia que se concede a cada uno de aquellos, encontramos más significativo considerar el valor de las frecuencias (Anexo 7.) de la mediana y el recorrido intercuartílico.



GRAFICO 7.13.

## VALORACION DE DIFERENTES PARAMETROS ORGANIZATIVOS



## Estadísticos

	N		MEDIANA	PERCENTILES		
	VALIDOS	PERDIDOS		25	50	75
ALPES						
0.	89	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
1.	89	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
2.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
3.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
4.	89	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
ROCOSAS						
0.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
1.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
2.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
3.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
4.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
PIRINEU						
0.	7	0	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000
1.	7	0	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000
2.	7	0	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000
3.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
4.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000

A la vista de los respectivos perfiles de las ubicaciones líderes se observa que los parámetros que alcanzan mayor relevancia dentro de las empresas de la ubicación alpina son los relativos a la especialización de los puestos de trabajo y a la diferenciación funcional, mientras que las de las Rocosas solo otorgan una importancia media a dichos aspectos organizativos. En cuanto a los canales de comunicación, de las valoraciones otorgadas por las organizaciones de ambas ubicaciones se desprende que la importancia concedida a las relaciones horizontales supera ampliamente a la que reciben las de carácter jerárquico. Por último, la estandarización de los procedimientos de trabajo se sitúa en un nivel de importancia que puede calificarse como medio o normal.

Por su parte, el perfil representativo de las organizaciones pirenaicas revela que estas solo conceden ligera importancia a la especialización de los puestos de trabajo y que, contrariamente al caso de Alpes y Rocosas, los canales de comunicación en línea son mucho más importantes que los de carácter horizontal.

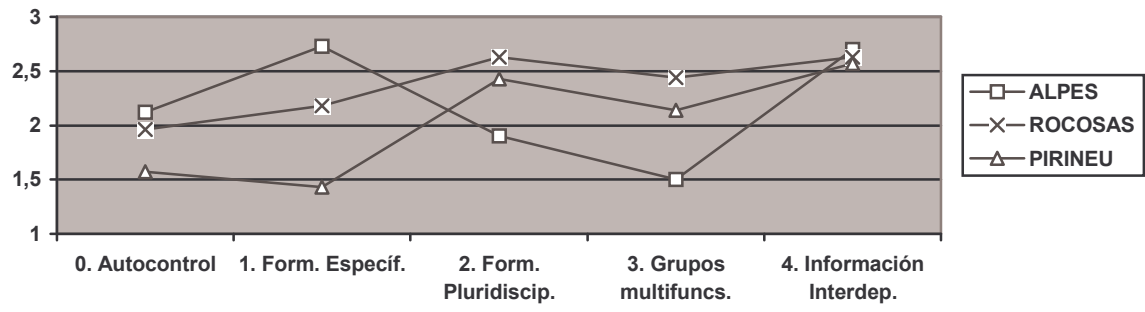
En cuanto a otros parámetros relacionados con el diseño organizativo considerados en el presente apartado, estos hacen referencia al nivel de responsabilidad y control del trabajador sobre su propio trabajo, a la política de formación –específica o pluridisciplinar-, a la existencia de grupos multifuncionales y al flujo de información interdepartamental. Los perfiles que recogen la valoración media que las organizaciones de cada ubicación han otorgado a cada uno de dichos parámetros son los que aparecen en el gráfico 7.14..

Los perfiles de dicho gráfico nos informan de que mientras la organizaciones de Rocosas y Pirineu se decantan por otorgar considerable importancia a una formación pluridisciplinar de sus trabajadores y a la creación de grupos multifuncionales constituidos por personal de distintos departamentos para la resolución de problemas, las empresas alpinas lo hacen por una formación específica del trabajador, consonante con la alta valoración concedida a la especialización de los puestos de trabajo.

Por otra parte, la importancia que se concede a la responsabilidad y control del trabajador sobre su propio trabajo en tareas como calidad, mantenimiento, etc., puede calificarse como media o normal en las dos ubicaciones líderes y de medio-baja en el Pirineu, mientras que el intercambio de información entre departamentos goza de una alta valoración por parte de todas.

GRAFICO 7.14.

OTROS PARAMETROS RELACIONADOS CON EL DISEÑO ORGANIZATIVO



## Estadísticos

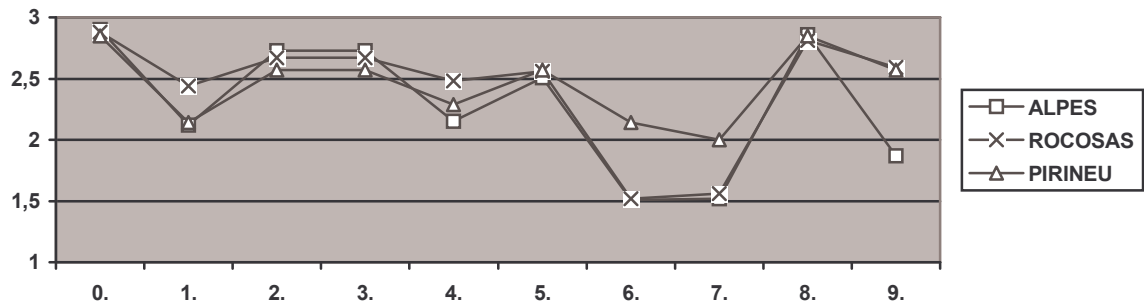
	N		MEDIANA	PERCENTILES		
	VALIDOS	PERDIDOS		25	50	75
ALPES						
0.	89	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
1.	89	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
2.	89	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
3.	89	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
4.	89	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
ROCOSAS						
0.	27	0	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000
1.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
2.	27	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
3.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
4.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
PIRINEU						
0.	7	0	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000
1.	7	0	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000
2.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
3.	7	0	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000
4.	7	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000

Finalmente, los últimos aspectos analizados dentro de este apartado son los relativos a la valoración de diferentes posibles actuaciones de la alta dirección y del tipo de liderazgo efectuado por ésta. A fin de obtener información sobre estos puntos, se ha solicitado la opinión de los directivos de las empresas participantes acerca de la importancia que dentro de las mismas se concede a diferentes actuaciones y valores relacionados con el liderazgo.

En primer lugar, los perfiles medios relativos a la importancia que en cada ubicación se concede a diferentes actuaciones de la alta dirección, aparecen en el gráfico 7.15. que se muestra a continuación.

GRAFICO 7.15.

VALORACION DE ACTUACIONES DE LA ALTA DIRECCION



0. Compromiso con objetivos y estrategias de la empresa.
1. Actuar de enlace con agentes externos.
2. Motivar, formar y aplicar las capacidades del personal.
3. Obtención de información relevante para la toma de decisiones.
4. Transparencia informativa y amplia y periódica difusión de información.
5. Participación directa en el desarrollo de estrategias.
6. Participación directa en la implantación de estrategias.
7. Solución de problemas operativos y conflictos en los niveles inferiores.
8. Evaluación multicriterio de proveedores y de la relación con otros agentes externos.
9. Diseño del trabajo en función de equipos.

Estadísticos

	N		MEDIANA	PERCENTILES		
	VALIDOS	PERDIDOS		25	50	75
ALPES						
0.	89	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
1.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
2.	89	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
3.	89	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
4.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
5.	89	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
6.	89	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
7.	89	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
8.	89	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
9.	89	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000



ROCOSAS						
0.	27	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
1.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
2.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
3.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
4.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
5.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
6.	27	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
7.	27	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
8.	27	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
9.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
PIRINEU						
0.	7	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
1.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
2.	7	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
3.	7	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
4.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
5.	7	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
6.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
7.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
8.	7	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
9.	7	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000

Dichos perfiles muestran, con el nivel de confianza establecido, que las empresas de las tres ubicaciones analizadas conceden por término medio una mayor importancia a las actuaciones de la alta dirección encaminadas a demostrar compromiso con los objetivos y estrategias de la organización y a negociar y colaborar con clientes y proveedores clave y otros agentes externos con influencia en la empresa (estado, propietarios y agentes sociales), seguidas de otro conjunto de aspectos cuya relevancia, medio-alta se evalúa de forma muy similar, como crear contactos y relaciones externas, desarrollar al personal, acopiar información relevante, difundir toda la información necesaria y participar directamente en el desarrollo de estrategias, planes y objetivos.

Sin embargo, otros elementos fundamentales para favorecer la consecución de los anteriores –como involucrarse en la implantación de las estrategias-, o no –como solucionar problemas operativos y conflictos en los niveles inferiores-, llegando en el primer caso a convertirse en el factor considerado menos importante de todos los analizados, reciben una importancia muy inferior en las ubicaciones alpina y norteamericana que en la pirenaica.

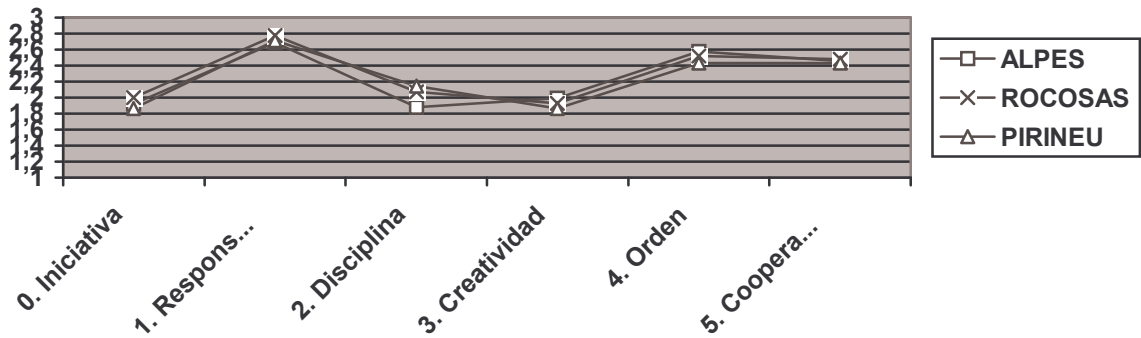
También, es de destacar la poca importancia que las organizaciones alpinas, en comparación con las de Rocosas y Pirineu, conceden a que la alta dirección diseñe el trabajo en función de equipos.

En segundo lugar, con objeto de obtener información sobre el estilo de liderazgo efectuado por la alta dirección, se ha pedido la opinión de los directivos de las empresas participantes sobre la importancia que dentro de las mismas se concede a distintos valores relacionados con el liderazgo. Los perfiles medios relativos al tipo de liderazgo existente en las muestras de las diferentes ubicaciones aparecen en el gráfico 7.16.



GRAFICO 7.16.

TIPO DE LIDERAZGO



Estadísticos

	N		MEDIANA	PERCENTILES		
	VALIDOS	PERDIDOS		25	50	75
<b>ALPES</b>						
0.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
1.	89	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
2.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
3.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
4.	89	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
5.	89	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
<b>ROCOSAS</b>						
0.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
1.	27	0	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
2.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
3.	27	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
4.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
5.	27	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
<b>PIRINEU</b>						
0.	7	0	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
1.	7	0	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000
2.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
3.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
4.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000
5.	7	0	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000

A la vista del mismo llama la atención, en primer lugar, que los directivos de las organizaciones de las ubicaciones analizadas conceden por término medio una importancia muy similar a cada uno de los valores en cuestión. Así, se observa que dichos directivos valoran especialmente la responsabilidad de los empleados –este factor recibe la mayor valoración de entre todos los analizados-, seguido del orden y la cooperación, aspectos cuya relevancia se evalúa en nivel medio alto.

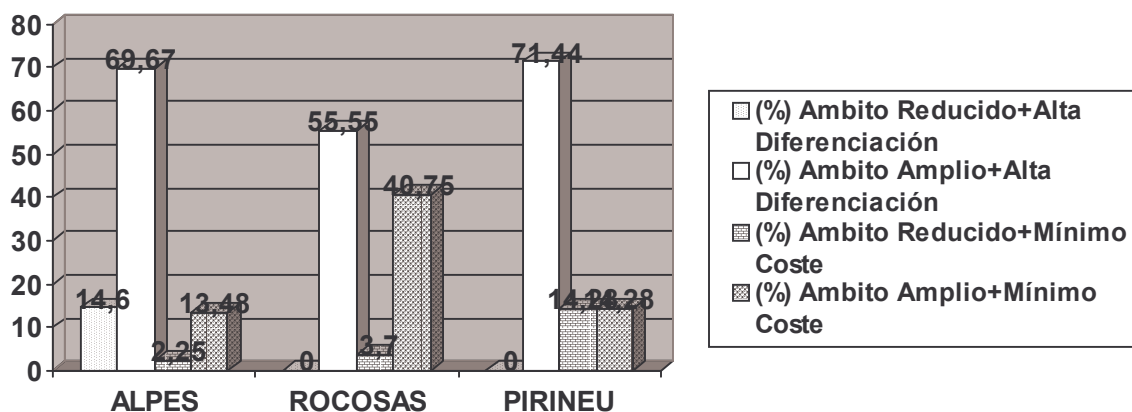
Algo por debajo, en lo que se puede considerar un nivel medio o normal, se encuentran la iniciativa, disciplina y creatividad como factores menos relevantes.

## ESTRATEGIA

Con objeto de obtener información sobre las estrategias competitivas dominantes en las ubicaciones analizadas, se ha pedido la opinión de sus respectivas organizaciones sobre la manera en que pretenden lograr sus ventajas competitivas. La información relativa a este aspecto aparece reflejada en el gráfico 7.17..

GRAFICO 7.17.

### ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



En dicho gráfico se aprecia que, en líneas generales y en consonancia con lo averiguado para el conjunto sectorial, en las tres ubicaciones objeto de estudio la mayoría de sus empresas manifiesta su intención de lograr ventaja competitiva a través de una estrategia de alta diferenciación que pretenden construir a través de amplios ámbitos competitivos.

Sin embargo, es de destacar, por un lado, que un considerable porcentaje de organizaciones de la ubicación alpina (14'6%) optan por competir con una estrategia de ámbito reducido y alta diferenciación –máxima exclusividad-, que en ningún caso es seguida por las organizaciones de las otras dos ubicaciones. Por otro lado, también es significativo el hecho de que un muy alto porcentaje de las empresas que operan en las Rocosas (40'75%) logra su ventaja competitiva a través de una estrategia de ámbito amplio y mínimo coste.

Por su parte, entre las organizaciones que ejercen su actividad en el Pirineu se encuentra un apreciable porcentaje (14'28%) que pretende competir a base de un ámbito reducido y mínimo coste, estrategia prácticamente ausente en las ubicaciones líderes.

En este punto entendemos interesante determinar, para cada ubicación, si existe una relación entre la elección empresarial de un determinado tipo de estrategia competitiva y la cifra de ventas brutas alcanzada. Para ello se realizan, previa tabulación de la variable cuantitativa en intervalos, las correspondientes tablas de contingencia que aparecen a continuación.

## ALPES

Tabla de contingencia VAR00004 \* Ambito / estrategia

Recuento

		Ambito / estrategia				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
VAR00004	10,00	7	6	2	11	26
	25,00	5	21		1	27
	40,00	1	19			20
	100,00		16			16
Total		13	62	2	12	89

## Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,533 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	51,011	9	,000
Asociación lineal por lineal	3,109	1	,078
N de casos válidos	89		

a. 12 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,36.

## ROCOSAS

Tabla de contingencia VAR00004 \* Ambito / estrategia

Recuento

		Ambito / estrategia			Total
		2,00	3,00	4,00	
VAR00004	10,00	5	1	10	16
	25,00	8		1	9
	40,00	1			1
	100,00	1			1
Total		15	1	11	27

## Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,514 <sup>a</sup>	6	,147
Razón de verosimilitud	11,124	6	,085
Asociación lineal por lineal	4,163	1	,041
N de casos válidos	27		

a. 9 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

**PIRINEU****Tabla de contingencia VAR00004 \* Ambito / estrategia**

Recuento		Ambito / estrategia			Total
		2,00	3,00	4,00	
VAR00004	10,00	1	1	1	3
	25,00	3			3
	40,00	1			1
Total		5	1	1	7

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,733 <sup>a</sup>	4	,443
Razón de verosimilitud	4,557	4	,336
Asociación lineal por lineal	2,163	1	,141
N de casos válidos	7		

a. 9 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,14.

Con los respectivos valores del estadístico Chi-cuadrado de Pearson obtenidos, en línea con lo que acontece en el sector, debemos rechazar para la ubicación de los Alpes la hipótesis de independencia, puesto que existe una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables. Sin embargo, en los casos de las Rocosas y Pirineu no podemos rechazar la hipótesis nula de independencia entre la elección de un determinado tipo de estrategia competitiva y la obtención de un determinado volumen de ventas brutas, puesto que no se da una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

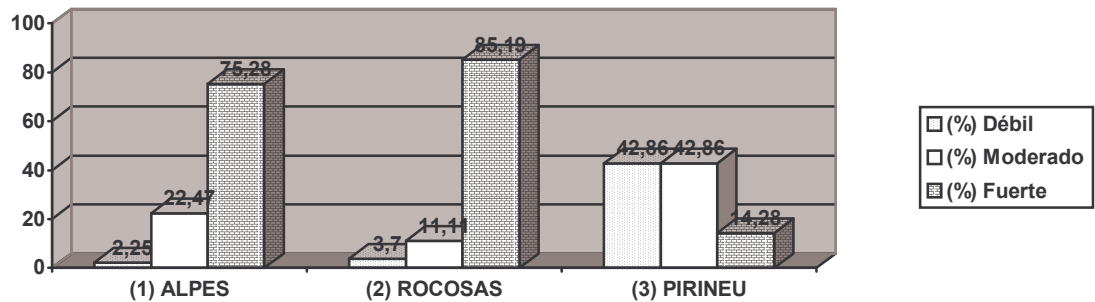
**RIVALIDAD DOMESTICA**

Finalmente, el último aspecto a tratar sobre la ventaja competitiva derivada de la ubicación es el relativo al grado de rivalidad existente entre los competidores internos. A fin de obtener información sobre este punto, se ha solicitado la opinión de las empresas encuestadas acerca de la importancia de la rivalidad doméstica en sus respectivas ubicaciones y se ha obtenido la información contenida en el gráfico 7.18..

**Los datos reflejados en dicho gráfico informan, con el nivel de confianza establecido, de que tanto las empresas que operan en los Alpes como, especialmente, las que lo hacen en las Rocosas, perciben una fuerte competencia en sus mercados interiores, a diferencia de las que operan en el Pirineu, quienes mayoritariamente encuentran que esta es débil o moderada.**

GRAFICO 7.18.

## VALORACION DEL GRADO DE RIVALIDAD



Realizada una prueba de correlación, con el valor obtenido de la Chi-cuadrado de Pearson se rechaza la hipótesis de independencia, es decir, existe una relación estadísticamente significativa entre la pertenencia a una ubicación y la percepción de un determinado grado de rivalidad doméstica.

Tabla de contingencia UBICACIÓN \* Grado de rivalidad

Recuento

		Grado de rivalidad			Total
		1,00	2,00	3,00	
UBICACIÓN	1,00	2	20	67	89
	2,00	1	3	23	27
	3,00	3	3	1	7
Total		6	26	91	123

## Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,809 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	17,742	4	,001
Asociación lineal por lineal	8,237	1	,004
N de casos válidos	123		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,34.

## 7.5. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS DE UBICACIONES.

	ALPES	ROCOSAS	PIRINEU
<b>CONDICIONES DE LOS FACTORES</b>			
* RECURSOS HUMANOS.			
- Especialización.	~	~	~
- Coste.	~	~	~
* RECURSOS FISICOS.			
- Superficie (Km2).	260.950	1.523.800	55.374
- Altitud media (m).	1.387	1.241	1.070
- Precipitación Nívea Media. (l/m2) a 2.000 m; dic-may)	668	809	491
- Línea nívea (m).	2.300	3.100	3.300
* RECURSOS DE CONOCIMIENTO.			
- Centros de formación (nº habs.xcentro).	946.902	895.082	714.285
* RECURSOS DE CAPITAL.			
- Promoción pública (000 US \$).	180.436	50.960	71.631
- Tipos de interés L/P (1998).	~4,46	5,33	4,83
- Índice de precios al consumo (1998 s/ año anterior).	~2,02	1,5	1,8
* RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA (distancia media en Km).			
- Autopista / autovía.	62	33	123
- Aeropuerto.	119	38	170
- Tren.	30	28	52
- Autobús (Intercomarcal).	18	16	19
<b>CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA</b>			
* COMPOSICION.			
- Peso de la demanda interna.	14,72%	7,32%	3,75%
- Grado de sofisticación y exigencia (%).	ALTO (79,78)	ALTO (92,59)	ALTO (85,71)
- Grado de anticipación (%).	ALTO (85,39)	ALTO (92,59)	MEDIO (57,14)
* PAUTAS DE CRECIMIENTO.			
- Grado de crecimiento (%).	22,69	23,88	12,86
- Centros transformados (%).	19,77	62,07	31,43
<b>SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS (VENTAJAS)</b>			
* SECTORES PROVEEDORES.			
- Acceso a recursos relevantes (%).	82,02	85,18	28,72
- Optimización de enlaces (%).	61,8	81,48	28,57
- Relaciones cooperativas (%).	61,8	48,15	0
- Información sobre el mercado (%).	4,5	25,92	0
* SECTORES COMPLEMENTARIOS.			
- Relaciones cooperativas (%).	24,72	37,04	0
- Información sobre el mercado (%).	47,19	62,96	0
- Generación de demanda (%).	77,53	100	28,57
<b>ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE SUS EMPRESAS</b>			
* ESTRUCTURA.			
- Antigüedad (Años/%)	+40 / 84,27	20-40 / 77,78	20-40 / 85,71
- Tamaño.			
+ Nº medio de trabajadores.	390	260	229
+ Vtas. Medias brutas (US \$).	23.365.081,7	19.858.561,1	12.576.210
- Estructura jurídica.	PRIVADA (80,89%)	PRIVADA (100%)	PRIVADA (100%)
* ESTRATEGIA COMPETITIVA.			
- Ambito.	AMPLIO (83,15%)	AMPLIO (96,3%)	AMPLIO (85,72%)
- Estrategia genérica.	DIF. (84,27%)	DIF. (55,55%)	DIF. (71,44%)
* GRADO DE RIVALIDAD INTERNA (%).			
	ALTO (75,28)	ALTO (85,19)	DEBIL/MOD. (42,86)



**VIII ANALISIS INTERNO COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES:  
LIDERES Y LLEIDATANAS**

(pág. 223)

## 8.1. DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO.

A la hora de afrontar la puesta en práctica de este análisis, en un diagnóstico económico-financiero comparativo inter-empresas entre las que –en función de la muestra y según los criterios establecidos-, hemos calificado de líderes en el segmento sectorial que nos ocupa y las que operan en el Pirineu Lleidatà, tres tipos principales de dificultades condicionaban la consecución de resultados fiables y coherentes.

Por una parte, la de garantizar la representatividad de la información contable necesaria, dependiente del grado de homogeneización con que se apliquen los principios de registro, clasificación e imputación contable, en un caso, como es el nuestro, en el que las organizaciones a comparar con las lleidatanas son de distintas nacionalidades (Austria, Francia, Canadá y EEUU).

Efectivamente, no solo son distintos los formatos utilizados en la presentación de las cuentas anuales<sup>104</sup> sino que también son sustanciales las diferencias entre el modelo anglosajón (Canadá y EEUU) y el continental (Austria, Francia y España)<sup>105</sup> e incluso, dentro de cada modelo, entre ciertos criterios contables de los distintos países<sup>106</sup>.

En segundo lugar, la de asegurar la coherencia de la comparación en cuanto a que los resultados de las organizaciones a analizar hayan sido logrados en condiciones climáticas similares, puesto que, como se ha comentado, en el sector que nos ocupa estas ejercen una influencia definitiva en la obtención de aquellos.

Por último, la necesidad de lograr un nivel de desagregación de la información coherente con el resto del estudio desaconseja nuestro primer impulso de analizar cada caso de forma individual y nos obliga a consolidar, para cada grupo a comparar, los datos de organizaciones que, como refleja la tabla 8.1., responden a tamaños muy dispares, tanto por volumen de ventas brutas como por número de trabajadores.

La primera de estas dificultades se ha solventado recurriendo a reiteradas consultas directas con las cinco organizaciones otras que las del Pirineu Lleidatà, destinadas a asegurarnos, en la medida de lo posible, de que sus principales masas patrimoniales y partidas de gastos e ingresos respondieran, con un grado aceptable de fiabilidad, a los mismos conceptos con que nuestro plan contable establece la composición de las de las españolas. Para superar la segunda, hemos debido optar por renunciar a un análisis dinámico por uno estático<sup>107</sup> y referido al ejercicio de 1998, periodo en el que todas las empresas concurrentes cumplen la “regla de los 100 días”<sup>108</sup>. En cuanto a la tercera, creemos que los destinatarios de este estudio, a pesar de las limitaciones mencionadas, podrán obtener un beneficio de extrapolar la información aquí contenida a sus casos particulares.

<sup>104</sup> Por ejemplo, en Canadá y EEUU los activos se ordenan de mayor a menor liquidez y los pasivos de mayor a menor exigibilidad.

<sup>105</sup> En el primero, a diferencia del segundo, las regulaciones contables son establecidas por la profesión y dan lugar a planes contables más genéricos. Como ejemplo de características particulares podemos citar el establecimiento de amortizaciones y provisiones según criterios económicos y no fiscales, la no contemplación de reservas legales o la falta de activación de gastos de constitución.

<sup>106</sup> Por ejemplo, mientras en España el periodo en el que debe hacerse una operación para ser considerada de corto plazo es normalmente de hasta un año, en Austria dicho plazo es de hasta cuatro años.

<sup>107</sup> No cabe la confección del cuadro de financiación como estado de origen y aplicación de fondos.

<sup>108</sup> Como apunta König (1998, p.171), en la bibliografía existente se han examinado diferentes criterios para evaluar la fiabilidad de los centros de invierno en cuanto a la disponibilidad de nieve (en Abegg, 1996, figura una síntesis de dichos estudios). La llamada regla de los 100 días, propuesta por Witmer (1986), resumía la mayor parte de las investigaciones anteriores y se enunciaba así: “para que resulte rentable el funcionamiento de un centro de esquí, la capa de nieve suficiente para esquiar (30 cm) debe durar al menos 100 días por temporada”.



TABLA 8.1.  
TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES INDIVIDUALES

LIDERES	TAMAÑO		PIRINEU	TAMAÑO	
	Ventas (US \$)	Plantilla		Ventas (US \$)	Plantilla
Alpes1(Fra)	63.301.287	940	Lleida 1	27.727.460	423
Apl./NE(Can)	16.750.000	69	Leida 2	8.741.626	143
Alpes2(Fra)	46.009.633	698	Lleida 3	235.311	42
Rocosas(Usa)	60.390.700	792	Lleida 4	2.455.262	59
Alpes3(Aus)	9.693.050	60	Lleida 5	460.510	44

#### 8.1.1. SUS BALANCES DE SITUACION.

En primer lugar, el análisis vertical o determinación de las proporciones que representan las diferentes masas patrimoniales de un balance de situación consolidado para cada uno de los dos grupos de organizaciones a comparar aparecen recogidas en la tabla 8.2..

TABLA 8.2.  
ESTRUCTURA PATRIMONIAL

ACTIVO	ORGs.	ORGs.	PASIVO	ORGs.	ORGs.
	LIDERES	P. LLEIDA		LIDERES	P. LLEIDA
FIJO	76,57 %	77,19 %			
CIRCULANTE	23,43 %	22,81 %	NO EXIGIBLE	52,86 %	51,23 %
Existencias	3,48 %	2,79 %	EXIGIBLE A LARGO	21,53 %	20,26 %
Realizable	12,23 %	19,21 %	EXIGIBLE A CORTO	25,61 %	28,51 %
Disponibile	7,72 %	0,81 %			

La descomposición patrimonial de los respectivos balances medios permite observar que las proporciones de las distintas masas principales son similares en los dos grupos de organizaciones, destacando en ambos casos el fuerte peso del activo fijo (~77 %) respecto al circulante lo que, como se apuntaba en el capítulo anterior, es aspecto característico de las organizaciones que operan en el segmento sectorial que nos ocupa.

Por otra parte, es de destacar que, también en ambos casos, no solo el realizable más el disponible es menor que el exigible a corto plazo sino que el conjunto del activo circulante lo es – fondo de maniobra negativo-, lo que, en principio, apunta hacia situaciones de suspensión de pagos técnica o teórica.

Finalmente, añadir que los capitales propios de ambos balances medios se sitúan alrededor del cincuenta por ciento del total del pasivo lo que, en principio, indica que las empresas están suficientemente capitalizadas.

En segundo lugar, el diagnóstico de la situación de liquidez de las organizaciones objeto de estudio se sustenta en los ratios recogidos en la tabla 8.3..

Como consecuencia de las estructuras patrimoniales anteriormente descritas, resulta que en ambos grupos de organizaciones su ratio correspondiente indica una escasa liquidez, que en casos de morosidad de la clientela –el mínimo peso de las existencias haría de su venta, en caso de que se pudiera realizar a corto plazo, una ayuda muy limitada- podría colocar a las empresas en situaciones delicadas a la hora de afrontar sus deudas a corto plazo.

TABLA 8.3.  
SITUACION DE LIQUIDEZ

RATIOS	ORGs. LIDERES	ORGs. P. LLEIDA
R. de Liquidez	0,915	0,800
R. de Tesorería	0,780	0,702
R. de Disponibilidad	0,301	0,028
R. de Fondo de Maniobra	-0,085	-0,200

Sin embargo, para ponderar adecuadamente la situación de liquidez debe tenerse en cuenta los ratios de plazos de cobro y pago recogidos en la tabla 8.4..

Dichos ratios indican que las posibles dificultades de liquidez descritas se ven paliadas, fundamentalmente, por unos amplios, en torno a los dos años, plazos de pago, consecuencia de fuertes saldos acreedores a largo plazo –originados por la importancia de las adquisiciones de activo fijo-, que proporcionan una decisiva financiación por parte de los proveedores.

TABLA 8.4.  
PLAZOS DE COBRO Y PAGO

DIAS	ORGs. LIDERES	ORGs. P. LLEIDA
Plazo de Cobro	90	95
Plazo de Pago	732	749

En cualquier caso, la situación de liquidez es apreciablemente más favorable en las organizaciones líderes que en aquellas que operan en el Pirineu Lleidatà, tanto en lo que se refiere a disponibilidad, pues ofrecen un adecuado ratio sustentado en un apreciable peso del disponible dentro del activo circulante, como en lo que se refiere a tesorería o a fondo de maniobra.

En tercer lugar, el diagnóstico del endeudamiento de las organizaciones objeto de estudio se sustenta en los ratios recogidos en la tabla 8.5., que figura a continuación.

TABLA 8.5.  
SITUACION DE ENDEUDAMIENTO

RATIOS	ORGs. LIDERES	ORGs. P. LLEIDA
R. de Endeudamiento	0,471	0,487
R. de Calidad de Deuda	0,543	0,584
R. de Capacidad de Reembolso	4,67	2,476
R. de Gastos Financieros	0,020	0,036
R. de Cobertura de Gtos. Fincs.	6,27	2,609

Los respectivos ratios de endeudamiento nos informan de que si bien tanto las organizaciones líderes como las del Pirineu Lleidatà incurren en una deuda que se sitúa entre los valores óptimos, la calidad de la de las primeras es ligeramente superior en lo que a plazo se refiere. Además, aunque en ninguno de los dos casos los gastos financieros son excesivos en relación a las respectivas cifras de ventas, las empresas líderes del STRAM gozan de un menor ratio. También lo

hacen de una mayor capacidad de devolución de los préstamos y de una muy superior de cobertura de los gastos financieros.

Por último, los ratios de rotación de activos de las organizaciones objeto de estudio, que aparecen recogidos en la tabla 8.6., indican que las organizaciones líderes, como media, generan más ventas con menos inversión, tanto en activo fijo como en circulante y en existencias, que las del Pirineu Lleidatá.

TABLA 8.6.  
ROTACION DE ACTIVOS

RATIOS	ORGs. LIDERES	ORGs. P. LLEIDA
R. de Rot. del Activo Fijo	1,7	0,690
R. de Rot. del Activo Circ.	5,55	2,334
R. de Rot. de Estocs.	2,47	1,421

#### 8.1.2. SUS CUENTAS DE RESULTADOS.

En primer lugar, el análisis vertical o determinación de los porcentajes sobre las ventas que representan los distintos capítulos de la cuenta de resultados consolidada de cada uno de los dos grupos de organizaciones a comparar aparecen recogidos en la tabla 8.7..

TABLA 8.7.  
ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS

CONCEPTOS	LIDERES	P. LLEIDA
VENTAS	100 %	100 %
Gastos de Explotación	78,50 %	90,51 %
Bº de Explotación (BAII)	21,5 %	9,48 %
Resultados Financieros	- 1 %	-2,51 %
Beneficio Ordinario (BAI Ord.)	20,5 %	6,97 %
Resultados Extraordinarios	- 2 %	1,51 %
Bº antes de Impuestos (BAI)	18,5 %	8,48 %



Impuesto de Sociedades	3,6 %	1,93 %
Beneficio Neto	14,9 %	6,55 %

Las respectivas cuentas de resultados permiten observar que la media de organizaciones líderes incurre en unos gastos de explotación alrededor de doce puntos, en relación a las ventas, menores que la media de empresas que operan en el Pirineu Lleidatà.

Este hecho, unido al de incurrir en unos resultados financieros negativos más favorables, permite, aún experimentando resultados extraordinarios negativos y una superior carga fiscal, que el primer grupo obtenga una proporción de beneficio neto respecto a las ventas superior en más de ocho puntos al que obtiene el segundo.

Por otra parte, los ratios que describen el estado de las ventas, así como el punto muerto de explotación son reflejados en la tabla 8.8..

Esta información permite observar que, una vez corregido el ratio individualmente para cada organización en el porcentaje de inflación nacional correspondiente<sup>109</sup>, el ritmo medio de crecimiento de las ventas es superior en las organizaciones líderes que en las que desarrollan su actividad en el Pirineu Lleidatà.

TABLA 8.8.  
RATIOS DE VENTAS

RATIOS	ORGs. LIDERES	ORGs. P. LLEIDA
R. de Expansión de Ventas	1,280	1,221
R. de Productividad (US \$)	76.619	47.023
R. de Cuota de Mercado <sup>110</sup>	1,156	0,263
R. de Particip. Ventas Invierno	0,78	0,91
R. de Particip. Ventas Resto Año	0,22	0,09
Punto de Equilibrio (US \$)	24.606.498	6.503.691

Además, los índices de cuota de mercado y de productividad de estas últimas son, como media, no sólo muy inferiores a los de las organizaciones líderes, sino también inferiores a los medios del sector, que, como se estimó en el capítulo sexto, son de 0,422 y 48.018 dólares norteamericanos por trabajador, respectivamente.

Por otra parte, la proporción de sus ventas debida a la operación invernal (91%) es superior a la registrada por la media de las empresas líderes (78%) y por la media del conjunto sectorial (80%).

<sup>109</sup> En la cuantía de los IPC de 1997, recogidos en la tabla 7.4. del capítulo séptimo.

<sup>110</sup> Estimación según muestra y con el nivel de confianza establecido.

Por último, comentar que mientras el umbral de rentabilidad de la explotación de las organizaciones líderes se sitúa, como media, en los 24.606.498 US\$, el de las empresas del Pirineu Lleidatà es casi cuatro veces menor.

### 8.1.3. ANALISIS DE RENTABILIDAD.

En primer lugar, los datos sobre la rentabilidad media de cada uno de los dos grupos de organizaciones a comparar, que aparecen recogidos en la tabla 8.9., informan de que, como media, las organizaciones líderes obtienen un beneficio de explotación generado por el activo y un beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa, superiores en ambos casos en más de dos puntos porcentuales a aquellos generados por las del Pirineu de Lleida.

TABLA 8.9.  
RENTABILIDAD

RATIOS	ORGs. LIDERES	ORGs. P. LLEIDA
R. de Rentabilidad Económica	0,072	0,050
R. de Rentabilidad Financiera	0,092	0,055
R. de Margen de Ventas	0,124	0,094
R. de Rotación del Activo	0,535	0,532
R. del Efecto Fiscal	0,805	0,772
R. de Aplto. Financiero	1,734	1,435

Por su parte, la superior rentabilidad financiera obtenida por las empresas líderes, descompuesta según el denominado Método Parés<sup>111</sup>, se sustenta en un mayor margen sobre las ventas, similar rotación del activo, una menor repercusión del impuesto de sociedades sobre el beneficio neto y, dentro de que en ambos casos la rentabilidad financiera aumenta a través del uso de la deuda, una mejor relación de la deuda con los gastos financieros que ocasiona.

Por ultimo, los datos relativos a la autofinanciación de las organizaciones objeto de estudio son los recogidos en la tabla 8.10..

A la vista de dichos ratios podemos afirmar que, como media, las empresas líderes del segmento sectorial que nos ocupa gozan de una mayor independencia financiera respecto a terceros que las del Pirineu Lleidatà.

Efectivamente, su capacidad de autofinanciación es superior, tanto porque generan prácticamente el doble de fondos con las ventas y con el activo, como porque su política de distribución de dividendos es más conservadora, e indicativa de una visión a largo plazo de sus accionistas.

<sup>111</sup> Amat, 1998, p.190.



TABLA 8.10.  
AUTOFINANCIACION

RATIOS	ORGs. LIDERES	ORGs. P. LLEIDA
R. de Autof. generada s/ Ventas	3,400	1,414
R. de Autof. generada s/ el Activo	1,138	0,753
R. de Política de Dividendos	0,187	0,340
R. de Política de Autofinanciación	0,008	0,015

## 8.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL .

A la hora de realizar el diagnóstico funcional comparativo entre las organizaciones líderes del STRAM y las organizaciones del Pirineu Lleidatà que operan en él, es necesario precisar que si bien en el apartado anterior, destinado al diagnóstico económico-financiero, por la condición pública de las cuentas anuales hemos podido disponer de los datos correspondientes a las cinco organizaciones ubicadas en el Pirineu Lleidatà, esta circunstancia no se ha repetido en los diagnósticos funcional y estratégico, por cuanto una de ellas ha declinado cumplimentar tanto el cuestionario principal, como el formulario específico (Anexo 6.) destinado a comprender las particularidades de las cadenas de valor de las empresas que nos ocupan.

En otro orden, decir que la totalidad de organizaciones que intervienen en el presente análisis han manifestado inclinarse por una estrategia de diferenciación. Por ello, el diagnóstico de las cadenas de valor está enfocado hacia el estudio de la diferenciación y la creación y mantenimiento de ventajas por ese camino. Así, en el siguiente epígrafe identificaremos, en primer lugar, las actividades de sus cadenas de valor. Posteriormente, compararemos entre los dos grupos establecidos la relevancia estratégica de cada una de ellas desde la óptica de la diferenciación (guías determinantes de la diferenciación), describiremos su contenido tecnológico y reflejaremos el coste de dicha diferenciación.

### 8.2.1. IDENTIFICACIÓN DE SUS ACTIVIDADES Y SUBACTIVIDADES DE VALOR.

#### ACTIVIDADES DE APOYO.

a) En las organizaciones analizadas la actividad de Infraestructura incluye desde la dirección general, información, planificación, control, contabilidad y finanzas, hasta la gestión de calidad total, la consultoría legal y otras actividades administrativas de apoyo y asesoramiento que no son disgregadas y asignadas a otras actividades concretas. Así, debe entenderse que la actividad de infraestructura polariza, de acuerdo con la estructura organizativa y el estilo de dirección de cada empresa, la coordinación del resto de actividades.

b) La Gestión de los Recursos Humanos constituye una actividad clave de la ventaja competitiva en la medida en que los servicios de tratamiento de personas exigen que el cliente entre físicamente en la “fábrica de servicios” (pistas, hoteles, alquileres, etc.) y permanezca en ella durante la prestación del servicio, lo que implica necesariamente un alto grado de contacto de éste con las instalaciones de servicio y con el personal adscrito a, prácticamente, todas las actividades primarias – p.e. pisteurs o camareros (operaciones), comerciales o dependientes (ventas), o personal de atención al cliente (servicio posventa)-.

En este sentido, los esfuerzos en selección, formación y motivación del personal no sólo persiguen una eficiencia del trabajador en el desarrollo de las actividades necesarias para la creación del servicio sino que, además, el alto grado de contacto directo con el cliente obliga a que sea capaz de tomar decisiones personalmente. De ellas depende en muchos casos la satisfacción de aquél, por lo que el personal se constituye como una importantísima fuente de diferenciación..

c) Respecto al Desarrollo de la Tecnología –con presencia en todas las actividades de valor, como veremos en el apartado siguiente-, en función de su estrategia tecnológica las empresas pueden optar por la posibilidad de que los equipos y software existente sean desarrollados internamente por personal propio; sean desarrollados por un proveedor externo exclusivamente para la empresa; sean estándar, pero se mejoren internamente de forma significativa; sean estándar y utilizados tal y como son adquiridos; o por una combinación de las posibilidades anteriores.

d) El Abastecimiento aglutina todas las actividades de gestión de compra de los inputs (tanto de las materias primas, bienes consumibles y servicios como de los bienes de activo fijo) usados en la cadena de valor.

Más concretamente, incluye la recogida del mercado de información sobre el activo fijo y circulante (conocidos y nuevos equipos, materiales, proveedores, calidades y precios) susceptible de utilización en cada una de las actividades de la cadena de valor; su selección; y concreción de las compras, contratos y relación (enlace electrónico o por otros medios) con los proveedores.

Debido principalmente a las fuertes inversiones que exige la infraestructura necesaria para la explotación de los centros turísticos recreativos de alta montaña y a que dicha infraestructura conlleva la utilización de nuevas y costosas tecnologías (“transporte de turistas”, “creación de condiciones climáticas”, “modificación del relieve”, “meteorología”, etc.) intensivas en mano de obra especializada, el aprovisionamiento se presenta como un factor crítico de la supervivencia y éxito de la empresa, es decir, como una importante fuente de ventaja competitiva.

Así, aunque el coste de las actividades de abastecimiento tiene poco peso “per se” respecto a los costes totales, si 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 Logística Interna hace referencia a todo lo relacionado con la recepción, almacenamiento y distribución de los inputs.

Más concretamente, incluye la programación de entradas, recepción de inputs –básicamente, alimentos, menaje, material deportivo, combustibles y elementos de reposición de activo fijo-, verificación de albaranes, control de calidad, devoluciones a proveedores, almacenamiento y distribución interna.

Las instalaciones y equipos utilizados para el desempeño de esta actividad son almacenes, maquinaria de manejo de materiales y elementos de transporte.

b) Las actividades del Núcleo de Operaciones son las asociadas con la transformación de los inputs en servicio final. En concreto:

- Prestación de servicios relacionados con deporte y esparcimiento. Implica la operación y mantenimiento de la infraestructura de transporte de deportistas (remontes, helicópteros y vehículos especiales); la preparación, acondicionamiento operación y mantenimiento de instalaciones

deportivas (maquinaria de pisado, red de innivación artificial, balizamiento, cronometraje, etc.); enseñanza y guía deportivas; alquiler y venta de material deportivo; y organización de competiciones, entre otras actividades.

- Prestación de servicios relacionados con el alojamiento y la restauración. Implica la operación y mantenimiento de establecimientos alojativos (campings, albergues, refugios, apartamentos y hoteles) y de restauración (restaurantes, bares, salas de fiestas y guardería).

- Prestación de servicios médicos y otros relacionados con salud y belleza. Implica la operación y mantenimiento de centros hospitalarios, balnearios, clínicas de dietética, gimnasios, y la prestación de primeros auxilios, seguros de accidentes, etc.

- Prestación de servicios culturales. Implica la operación y mantenimiento de cines, bibliotecas, etc.; y la organización de tours histórico-culturales, exposiciones y asistencia a eventos populares, entre otras actividades.

- Información y reserva de servicios complementarios. Incluye la prestación de servicios tales como información sobre itinerarios, climatología o accesos y estado de las carreteras; o como la información, reserva y contratación de medios de transporte y alojamientos para el viaje.

c) Si bien en la empresa fabril la Logística Externa hace referencia a las actividades asociadas con el embalado, almacenamiento y carga, por una parte, y con la distribución física (transporte) del producto terminado, por otra, en las organizaciones turísticas recreativas de alta montaña, dada su condición de productoras de servicios intangibles, perecederos, no almacenables ni móviles y que tienen que ser prestados y consumidos personalmente en el momento y lugar elegidos para su producción, las primeras desaparecen y las segundas presentan características particulares.

En las organizaciones que nos ocupan las actividades de distribución del producto turístico, en estrecha relación con la actividad de marketing y ventas (política de distribución), simultanean la utilización de canales directos e indirectos, ambos soportados por enlaces electrónicos o por otros medios. Los primeros implican el enlace con el cliente final a través de centrales de programación y reserva y, en su caso, de oficinas comerciales propias situadas en distintos puntos geográficos, mientras que los segundos implican el enlace con el cliente final a través de enlaces, a su vez, con turoperadores y/o agencias de viajes.

d) Las actividades de Marketing y Ventas, en estrecha relación con la logística externa (distribución), son las relacionadas con la provisión de medios por los cuales se analiza el mercado y los turistas pueden ser inducidos a adquirir el servicio ofrecido.

Comprenden todas las acciones destinadas a estudiar el mercado y a llevar a cabo las políticas de producto –tanto en lo que se refiere a contenido y gama de los servicios individuales (ámbito amplio) como en lo que se refiere a su comercialización individual y/o a través del diseño de distintas combinaciones de “paquetes turísticos”-; precios –libres y de competencia en el sector que nos ocupa-; promoción –campañas publicitarias, marketing directo, fuerza de ventas, etc.-; y de relaciones con clientes finales y distribuidores. Los enlaces externos que, a través de la actividad de marketing y ventas, integran a la organización en su sistema de valor se soportan en canales de comunicación electrónicos u otros medios.

La importancia estratégica de esta actividad como fuente de ventaja competitiva se deriva, principalmente, del hecho de que los centros turísticos recreativos de alta montaña se encuentren en destinos alejados a los que el cliente tiene que viajar para consumir el servicio que ofrecen, lo que constituye una peculiaridad que tiene una gran importancia para el cliente que paga el servicio antes de experimentar su consumo y tiene que confiar, en gran medida, en la información facilitada por la empresa suministradora o el agente de viajes.

e) Las actividades de Servicio Posventa consisten en la atención y solución de reclamaciones por parte de los clientes, así como en el acopio de las sugerencias que pueden permitir mejorar la calidad del servicio.

## 8.2.2. GUIAS DETERMINANTES, CONTENIDO TECNOLÓGICO Y COSTE DE SU DIFERENCIACION<sup>112</sup>.

### ACTIVIDADES DE APOYO

a) Infraestructura. Las directrices de diferenciación que subyacen en la actividad de infraestructura son fundamentalmente las políticas discrecionales con que la empresa determina la cantidad y calidad de los recursos necesarios para el desempeño superior de la actividad, es decir, los niveles cuantitativos y cualitativos (habilidad, experiencia y formación) del personal directivo, asesor y administrativo necesario para apoyar, coordinar y controlar la calidad del resto de actividades de valor; del contenido de su trabajo; y de los medios técnicos puestos a su disposición para desarrollarlo.

Tanto las organizaciones líderes del STRAM como las que operan en el Pirineu Lleidatà manifiestan poner un alto énfasis diferenciador en esta actividad. Sin embargo, mientras que a las primeras, como media, les cuesta un 5'97 por ciento de sus recursos, las segundas deben destinar casi el doble (11'40%) a la dirección general y administración.

En el aspecto tecnológico, todas las empresas consultadas manifiestan utilizar elementos ofimáticos sencillos (procesador de textos, hoja de cálculo, bases de datos, etc.) y paquetes integrados de gestión (facturación, contabilidad, nóminas, etc.), pero solo entre las empresas líderes, concretamente en las dos norteamericanas y en una alpina, se utilizan sistemas complejos de apoyo a la decisión.

En cuanto a tecnologías de la información / comunicaciones, como forma general de obtención de información externa, todas las organizaciones estudiadas disponen de conexión a Internet con dominio propio, albergado en tres de los casos –dos de las líderes y una lleidatana-, en mainframe propio como servidor externo. Las mismas dos organizaciones líderes, por ninguna lleidatana, afirman disponer de conexiones privadas con el exterior (bancos, asesorías, etc.). Por otra parte, solo dos de las organizaciones que operan en el Pirineu Lleidatà disponen de intranets o redes locales para comunicar y coordinar centros de decisión (p.e. oficinas comerciales) y, en general, distintas actividades de valor, mientras que todas las líderes lo hacen.

b) Recursos humanos. Las principales guías o factores determinantes de la diferenciación en la administración de los recursos humanos son, por una parte, la política de la empresa en cuanto a la cantidad y calidad de recursos destinados a la selección, formación y motivación de su personal y, por otra, las interrelaciones de esta actividad con el resto de actividades de la cadena de valor, en cuanto permiten, entre otros aspectos, poner de manifiesto las necesidades particulares en materia de personal y, por tanto, dotar de su máximo significado a las actividades relacionadas con su administración.

Las organizaciones líderes manifiestan reconocer una gran trascendencia para la diferenciación en todos y cada uno de los componentes de la administración de personal, a diferencia de las del pirineu de Lleida, las cuales solo otorgan a aspectos como la formación o la motivación del personal una importancia media y baja, respectivamente. Así, estas últimas dedican, como media, un uno por ciento de los recursos de su cadena de valor, proporción que en las primeras supone algo más del doble (2'23%).

La tecnología más frecuentemente utilizada en esta actividad, por todas las organizaciones líderes y la mitad de las que operan en el Pirineu Lleidatà, comprende la utilización de paquetes integrados de administración de recursos humanos –con objeto de apoyar el análisis de puestos, aprovisionamiento, análisis de motivaciones, evaluación del desempeño, análisis de estructura y composición de plantilla, presencia en el trabajo, productividad, etc.-.

Una conexión electrónica directa con centros de conocimiento para facilitar la teleformación de trabajadores solo es utilizada por la organización estadounidense, y únicamente las empresas

<sup>112</sup> Las frecuencias y tabulación de datos sobre los aspectos objeto de análisis en el presente epígrafe, se organiza en las tablas 1., 2. y .3. del Anexo 7..



norteamericanas hacen servir en sus procesos de reclutamiento enlaces de su página web para ofertar puestos y recibir candidaturas on-line.

c) Desarrollo tecnológico. Los determinantes de la diferenciación del desarrollo tecnológico comprenden las interrelaciones de esta actividad con el resto de actividades de la cadena de valor, en cuanto permiten captar las distintas posibilidades de aplicación de la tecnología en cada una de ellas y a sus enlaces; la programación temporal de la adopción de distintas tecnologías, en cuanto a ser primer movedor o seguidor tecnológico; y las políticas discrecionales referentes al desarrollo interno y/o adquisición externa de la tecnología, en función de las cuales se elige, también discrecionalmente, los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

La aprehensión, implantación y administración de tecnologías también constituye una actividad clave para la estrategia de diferenciación de las mejores organizaciones del sector, suponiendo, de media, alrededor de un cuatro por ciento de los costes totales de sus cadenas de valor. Por su parte, las organizaciones lleidatanas solo la reconocen una importancia media, y destinan a ella el 1'76 por ciento de sus recursos

En cuanto a las vías predominantes a través de las cuales se han incorporado las diferentes tecnologías a las organizaciones analizadas, una de las empresas lleidatanas ha optado por proveedores externos exclusivamente para implantar los equipos y software que utiliza en el desarrollo de su actividad, mientras que, en esta misma línea, dos de ellas manifiestan utilizar únicamente material estándar tal como es adquirido, sin ningún tipo de modificación o mejora. Así, cabe afirmar que la mayoría de las empresas que ejercen su actividad en el Pirineu Lleidatà mantienen una dependencia absoluta del exterior respecto a la obtención de tecnología.

Un posicionamiento diferente al anterior es el mantenido por las mejores organizaciones, que han encomendado el desarrollo de su software y equipos a personal propio predominantemente, o bien que utilizan elementos estándar pero mejorándolos internamente de forma significativa.

d) Abastecimiento. En esta actividad constituye una directriz de diferenciación la naturaleza de sus interrelaciones con el resto de actividades de la cadena de valor, en cuanto permitan poner de manifiesto las necesidades particulares de inputs productivos. Por otra parte, la empresa puede buscar la diferenciación en función de sus elecciones respecto a la cantidad y calidad de los recursos de todo tipo destinados a la recogida de información sobre inputs susceptibles de utilización en cada actividad de valor, a su selección, compra y a los enlaces con proveedores que les permita programar y coordinar su recepción.

Ambos grupos de organizaciones encuentran relevancia diferenciadora al proceso de compras, el cual implica una dotación de recursos que genera unos costes que suponen el 0'83 por ciento de todos los de la cadena de valor media de las organizaciones líderes, y el 0'90 de los de la cadena de valor media de las lleidatanas.

Todas las organizaciones utilizan sus conexiones a Internet para recoger información sobre proveedores o intercambiarla con ellos vía correo electrónico, pero solo una de las empresas líderes manifiesta disponer de conexiones directas privadas con ellos, tipo sistemas CIIS (Communication-Intensive Information Systems) o EDI (Electronic Data Interchange).

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

a) Logística interna. Las empresas pueden buscar la diferenciación en función de sus elecciones respecto a la cantidad y calidad de los recursos de todo tipo destinados a la recepción, almacenamiento y control de los inputs (almacenes, presas, acumuladores eléctricos, etc). Pero también lo hacen a través de la coordinación de actividades internas necesaria para reducir los tiempos de puesta a disposición de los inputs según sean requeridos en las distintas actividades de valor, lo que, al simultanearse producción y consumo del servicio puede contribuir a favor de una mayor satisfacción al comprador.

Sin embargo, probablemente debido al ya comentado mínimo peso de las existencias en sus respectivos balances, los dos grupos de organizaciones manifiestan encontrar, si bien alguna, escasa importancia a la contribución de la logística interna a la diferenciación que persiguen, dotando el

grupo de líderes a esta actividad de unos recursos que equivalen al 0'57 por ciento de los costes de su cadena de valor media y el de las organizaciones lleidatanas unos equivalentes al 0'90 por ciento.

En el aspecto tecnológico, todas las organizaciones estudiadas manifiestan disponer de algún dispositivo informático para realizar el control de recepción de consumibles y de estocs, así como utilizar equipos específicos para el almacenamiento, manejo y transporte interno de inputs (cámaras climatizadas, uñas, elementos de transporte, etc.). Sin embargo, solo dos de las empresas que operan en el Pirineu Lleidatà, frente a la totalidad de las líderes, disponen de software específico para la asignación de materias primas y el proceso de órdenes de servicio.

b) Operaciones. En el núcleo de operaciones la exclusividad viene determinada por una variedad de guías de diferenciación. En primer lugar están las políticas discrecionales de la empresa mediante las que esta determina la cantidad y calidad de los inputs utilizados en la producción de los servicios; la habilidad, nivel de experiencia, formación y control del personal empleado para ello; y la tecnología utilizada para su desempeño (remontes de alta o baja velocidad, capacidad de la red de innivación artificial, etc.).

En segundo lugar, la coordinación de actividades relacionadas puede aumentar la satisfacción del consumidor a través, por ejemplo, de reducciones en los tiempos de espera (eliminación de colas en remontes, alquileres, restaurantes, etc.).

En tercer lugar, la diferenciación también es resultado de la ubicación de la empresa, en el sentido de que numerosas necesidades del turista (condiciones paisajísticas, geográficas, culturales, medioambientales, climáticas, etc.) solo pueden ser satisfechas por una ubicación concreta.

Por último, la gran escala permite la producción de servicios en exclusiva y que no son posibles en volúmenes menores (p.e. innivación artificial total, material de alquiler de última generación, etc.).

Todas las organizaciones estudiadas entienden importante buscar la diferenciación en esta actividad aunque, si bien las líderes de la industria valoran positivamente la importancia de diferenciarse en la producción de todos los servicios que hemos considerado como subactividades principales del segmento sectorial que nos ocupa, las empresas del Pirineu Lleidatà apenas valoran la producción de servicios de salud y belleza y la de servicios culturales.

La dotación de recursos para esta actividad implica unos costes que, en función de las subactividades principales del núcleo de operaciones, se desglosan como se recoge en la tabla 8.11., que figura a continuación.

TABLA 8.11.

## SUBACTIVIDADES DE PRODUCCION EN TERMINOS DE COSTE MEDIO DE LA CAV.

LIDERES	OPERACIONES (VALORES PORCENTUALES)	P. LLEIDA
<b>74'22</b>	<b>TOTAL ACTIVIDAD</b>	<b>70'82</b>
40'41	Producción de servicios deportivos	52'02
29'52	Producción de servicios alojativos y de restauración	17
3'11	Producción de servicios médicos, de salud y belleza	1
0'04	Producción de servicios culturales	0'02
1'14	Información y reserva de servicios complementarios	0'6

Los datos más relevantes sobre capacidad productiva de servicios deportivos y alojativos de las organizaciones que nos ocupan son los recogidos en la tabla 8.12.

Como se ha comentado, tecnologías y equipos específicos necesarios para la producción de los servicios característicos del segmento sectorial que nos ocupa, son los destinados al remonte y transporte de turistas, previsión meteorológica, creación de condiciones climáticas, transformación y preparación del relieve, organización de competiciones, reparación y mantenimiento de equipos deportivos e instalaciones, formación y entrenamiento deportivo, alojamiento y restauración, y cuidado de la salud y rescate, entre otros.

TABLA 8.12.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE SERVICIOS DEPORTIVOS Y ALOJATIVOS

ORGs. LIDERES	ELEMENTOS	ORGs. P. LLEIDA
<b>871</b>	<b>SUPERFICIE ESQUIABLE (Has.)</b>	<b>467</b>
<b>180</b>	KMS. DE PISTAS	<b>55</b>
<b>101</b>	<b>Nº DE PISTAS</b>	<b>34</b>
39		16
43		12
19	Principiante	6
	Intermedio	
	Experto	
<b>58120</b>		<b>14085</b>
<b>60</b>	<b>CAPACIDAD DE REMONTE</b>	<b>26</b>
	(Personas/hora)	
<b>14000</b>	<b>% INNIVACION ARTIFICIAL</b>	<b>1300</b>
	<b>Nº DE CAMAS PROPIAS</b>	

En general, para la operación y control de algunos de ellos, todas las empresas estudiadas disponen de dispositivos automáticos como, por ejemplo, los destinados a coordinar los elementos necesarios para fabricar nieve artificial en función de unas condiciones necesarias de humedad, viento, temperatura, etc.

Sin embargo, paquetes integrados de planificación flexible de necesidades, por ejemplo, de asignación de material deportivo idóneo, clases, etc., si bien son utilizados por la mayoría de las empresas líderes, únicamente están presentes en una de las organizaciones lleidatanas. Por otra parte, solo una de las empresas líderes manifiesta utilizar sistemas CAD de diseño y arquitectura medioambiental.

c) Logística externa. Además de a través de las elecciones discrecionales sobre el tipo de canal de distribución (directo y/o indirecto) y sobre la dotación de todo tipo de recursos para llevar a cabo la actividad, en el caso de la utilización de canales indirectos (turoperadores / agencias de viaje) la coordinación de los enlaces con los intermediarios pueden derivar en exclusividad a través de una formación de los canales en ventas u otras prácticas, de esfuerzos conjuntos de ventas, y del

desempeño de actividades adicionales (contratación de elementos de transporte, alojamiento en ruta, etc.).

Los datos medios relativos a los canales de distribución utilizados por las empresas que nos ocupan son los recogidos en la tabla 8.13..

TABLA 8.13.  
CANALES DE DISTRIBUCION

ORGs. LIDERES	CANALES (% DE LAS VENTAS)	ORGs. P. LLEIDA
<b>62</b>	<b>DIRECTOS</b>	<b>55</b>
<b>38</b>	INDIRECTOS	<b>45</b>

Ambos grupos de organizaciones manifiestan buscar la diferenciación en esta actividad si bien, fundamentalmente, a través de la distribución directa. El desarrollo de esta actividad implica una dotación de recursos que genera unos costes que suponen el 4'05 y 7'22 por ciento de los de la cadena de valor media de las líderes y lleidatanas, respectivamente.

Dichos costes se desglosan, según las subactividades de distribución, como se refleja en la tabla 8.14..

TABLA 8.14.  
SUBACTIVIDADES DE DISTRIBUCION MEDIDAS EN TERMINOS DE COSTE MEDIO DE LA CADENA DE VALOR

ORGs. LIDERES	DISTRIBUCION (VALORES PORCENTUALES)	ORGs. P. LLEIDA
<b>4'05</b>	<b>TOTAL ACTIVIDAD</b>	<b>7'22</b>
2'43	Distribución Directa	5'30
1'62	<b>Distribución Indirecta</b>	1'92

El componente tecnológico central de esta actividad, presente en todas las empresas objeto de estudio, reside en la utilización de sistemas informáticos de centralización de reservas, tipo CRS (Central Reversation Systems) que, a través de enlaces vía intranet con el núcleo de operaciones principalmente, permiten programar las necesidades en función de las previsiones de demanda.

En conjunción con ellos, dos de las empresas líderes, por ninguna de las del Pirineu Lleidatá, manifiestan utilizar sistemas tipo CIIS / EDI (Communication-Intensive Information Systems / Electronic Data Interchange) para conectarse directamente con turoperadores, agencias de viaje y otras centrales turísticas de reservas.

Sin embargo, más extendida entre las empresas líderes es la utilización, con diferentes grados de sofisticación y en conexión directa con la actividad de márketing y ventas, de la presencia en Internet para, a través de websites, poner a disposición del cliente final sistemas interactivos asistidos de diseño personalizado de estancia y actividades, reserva en función de plazas disponibles y pago –tipo CATC (Computer Assisted Travel Counselling) /COF (Customer Order Fulfillment) / e-commerce)-. En el Pirineu Lleidatá, solo una empresa acepta la reserva, que no el pago, a través de esta vía.

d) Márketing y ventas. La primera guía de diferenciación de esta actividad reside en las políticas discrecionales de la empresa sobre cantidad y calidad de los recursos destinados al estudio del mercado; sobre gama, contenido y comercialización –viaje independiente / viaje organizado (“paquete turístico”)- de los servicios ofrecidos; precios; y formas (publicidad, márketing directo, fuerza de ventas, etc.) y recursos de todo tipo destinados a la promoción. Por otra parte, la diferenciación también es resultado de la programación temporal del desempeño de las actividades, en el sentido de que ser el primero en ofrecer un nuevo servicio o conseguir una importante imagen de marca, por ejemplo, confiere exclusividad hasta que se produce la imitación.

Los datos medios relativos a la naturaleza de la comercialización de los servicios ofrecidos por las empresas objeto de nuestro estudio son los contenidos en la tabla 8.15.

TABLA 8.15.

## FORMAS DE COMERCIALIZACION

ORGs. LIDERES	TIPOS DE VIAJE (% DE LAS VENTAS)	ORGs. P. LLEIDA
<b>59</b>	<b>INDEPENDIENTES</b>	<b>65</b>
<b>41</b>	ORGANIZADOS  (“paquete turístico”)	<b>35</b>

El desarrollo de esta actividad implica una dotación de recursos que genera unos costes que suponen el 7’85 y 6 por ciento de los de la cadena de valor media de las organizaciones líderes y lleidatanas, respectivamente. En relación a esta actividad llama la atención que mientras las primeras manifiestan encontrar importante la realización de estudios de mercado como fuente de diferenciación, las segundas ni siquiera lo consideran.

Los costes de mercadotecnia y ventas se desglosan, según las subactividades de comercialización, como se refleja en la tabla 8.16..

En lo que se refiere a tecnología, es prácticamente generalizada la utilización de editores HTML –tipo Frontpage o Hotmetal- para el diseño de páginas web personalizadas. En este sentido, todas las organizaciones estudiadas utilizan sus websites propias para: a) poner a disposición del cliente final una exhaustiva información en tiempo real –sistemas DDB (Destination DataBases)-

referente a la ubicación (formas de acceso, activos culturales, climatología, etc.), a las características y condiciones del centro, y a todos los servicios que este ofrece; b) establecer una comunicación personal e interactiva con el usuario final, con objeto de obtener más y mejor información sobre las preferencias de clientes y clientes potenciales; y c) realizar promociones e insertar publicidad.

TABLA 8.16.

SUBACTIVIDADES DE COMERCIALIZACION MEDIDAS EN TERMINOS DE COSTE MEDIO DE LA CADENA DE VALOR

ORGs. LIDERES	COMERCIALIZACION (VALORES PORCENTUALES)	ORGs. P. LLEIDA
<b>7'85</b>	<b>TOTAL ACTIVIDAD</b>	<b>6</b>
1'17	Estudio del mercado	0
6'22	<b>Promoción</b>	5'75
0'46	Otras actividades de gestión comercial y ventas	0'25

Menos extendida entre las organizaciones lleidatanas es la utilización de sistemas integrados de apoyo a la decisión; inclusivos de aplicaciones destinadas a la captación electrónica de datos; al análisis de perfiles de consumidores y previsión de ventas; al diseño, implantación y control del plan de márketing; al diseño, presupuesto, emisión y evaluación de la propia promoción; y en definitiva, la sugerencia de distintas alternativas estratégicas y la concreción, implantación y control de la estrategia comercial elegida; que sin embargo son mayoritariamente utilizados por las organizaciones líderes.

e) Servicio posventa. La principal directriz de diferenciación del servicio posventa reside en la dotación cuantitativa y cualitativa de recursos destinados a atender y solucionar las reclamaciones de los clientes.

Todas las empresas manifiestan considerar esta actividad como una importante fuente de diferenciación, la cual implica una dotación de recursos que genera unos costos que suponen el 0'3 por ciento de los de la cadena de valor media de las líderes y el 0'1 de los de la cadena de valor media de las que operan en el Pirineu Lleidatà.

En este sentido, todas las empresas disponen de correo electrónico para el procesar sugerencias y reclamaciones, en lo que constituye el proceso de atención al cliente.

### 8.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO<sup>113</sup>.

<sup>113</sup> Las frecuencias y tabulación de datos sobre los aspectos objeto de análisis en el presente epígrafe, se organiza en las tablas 4. y 5. del Anexo 7..



Los datos sobre tiempo en actividad de las organizaciones que nos ocupan, ponen de manifiesto que las pertenecientes al grupo de las líderes gozan de un mayor grado de consolidación,

a través de una antigüedad media de operación superior en unos dieciocho años y medio a las lleidatanas, cuyo tiempo medio de actividad se sitúa en torno a los veintiseis años.

En lo que se refiere a número de empleados y cifra de ventas brutas, el perfil medio de las primeras revela un tamaño que prácticamente triplica y cuatriplica, respectivamente, al de la empresa lleidatana, lo que redundará en una productividad también superior en unos dieciocho mil dólares estadounidenses por trabajador<sup>114</sup>.

Por su parte, la información sobre tipo de propiedad de las organizaciones objeto de estudio, indica que todas las empresas que operan en el Pirineu de Lleida son de capital eminentemente privado, al igual que todas menos una de las que lideran el segmento turístico de alta montaña, la cual es de propiedad pública.

A continuación, se describe la valoración que las organizaciones de los grupos a comparar hacen sobre la importancia que en ellas se concede a un conjunto de aspectos organizativos.

El primero de dichos aspectos se refiere a los diferentes mecanismos de planificación empleados en las empresas objeto de estudio. A la vista de la información correspondiente, se observa que la planificación de objetivos anuales y el mantenimiento preventivo de los equipos son mecanismos utilizados por todas las empresas estudiadas, tanto las que ocupan una posición de liderazgo como las que operan en el Pirineu Lleidatà.

Por otra parte, es de destacar que tanto la definición de normas y estándares sobre los procesos productivos como la definición de normas y estándares sobre la calidad del servicio, son mecanismos ampliamente utilizados por las empresas líderes –por todas menos una-, pero que están ausentes en las empresas pirenaicas.

Finalmente, resaltar el hecho de que mientras todas excepto una de las mejores organizaciones manifiestan llevar a cabo una planificación estratégica de carácter plurianual, solo una entre todas las que operan en el Pirineu Lleidatà presenta orientación estratégica, inclinándose el resto por los sistemas de planificación centrados en el corto plazo.

El segundo aspecto es el relativo a los distintos mecanismos de control empleados en las organizaciones que nos ocupan. La información obtenida acerca de los niveles de utilización de cada uno de estos sistemas pone de manifiesto que los controles presupuestario y de inventarios son los más extendidos en ambos grupos de organizaciones, mientras que controles de calidad y producción, presentes en la mayoría de las organizaciones líderes, solo lo están en uno de los centros lleidatàs.

En cuanto al grado de descentralización existente respecto a la forma en que se adoptan las decisiones estratégicas y operativas dentro de las organizaciones estudiadas, decir respecto a las primeras o a largo plazo que la información facilitada por ellas indica que todas tienen centralizado el proceso de adopción de este tipo de decisiones.

Por lo que se refiere a las segundas o de corto plazo, en todas las empresas del pirineu se adoptan las decisiones de este tipo de forma centralizada, a diferencia de lo que ocurre en las empresas líderes en las que, a excepción de una, se toman de manera descentralizada.

Seguidamente, tratamos los parámetros relacionados con la especialización de los puestos de trabajo, la estandarización de los procedimientos de trabajo o formalización, la diferenciación funcional o estricta agrupación de los puestos de trabajo en divisiones funcionales o departamentos independientes, y los canales de comunicación horizontales y verticales.

La valoración que las organizaciones líderes han otorgado a cada uno de los parámetros anteriores, indica que los que alcanzan mayor relevancia en ellas son los relativos a la

---

<sup>114</sup> La diferencia con el ratio de productividad obtenido en el análisis de estados financieros surge como consecuencia de la ausencia de colaboración de una de las empresas lleidatanas en el desarrollo de los análisis funcional y estratégico.

especialización de los puestos de trabajo y a la diferenciación funcional. Además, la importancia que conceden a las relaciones horizontales supera a la que reciben las de carácter jerárquico, aunque estas aún tienen un grado de importancia que puede calificarse como medio o normal, al igual que la estandarización de los puestos de trabajo.

Por su parte, el perfil representativo de las empresas lleidatanas revela que estas no conceden más que una ligera importancia a la especialización de los puestos de trabajo y que, en lo que a los canales de comunicación se refiere, conceden mucha más importancia a las relaciones jerárquicas que a las de carácter horizontal.

En cuanto a los parámetros relacionados con el nivel de responsabilidad y control del trabajador sobre su propio trabajo, a la política de formación —específica o pluridisciplinar—, a la existencia de grupos multifuncionales y al flujo de información interdepartamental, los perfiles que recogen la valoración media que las organizaciones líderes y lleidatanas han otorgado a cada uno de ellos indican que ambas conceden igual importancia a la fluidez del intercambio de información entre departamentos y a la creación de grupos multifuncionales, alta en el primer caso, y media o normal en el segundo.

Sin embargo, mientras las primeras valoran especialmente el control del trabajador sobre su propia tarea y una formación específica para cada puesto, las segundas otorgan mayor importancia a una formación de carácter multidisciplinar.

Los últimos aspectos estudiados dentro de este capítulo son los relativos a la valoración de diferentes posibles actuaciones de la alta dirección de las organizaciones analizadas y del tipo de liderazgo efectuado por ellas.

En primer lugar, los dos grupos de empresas a comparar igualmente otorgan especial importancia a que sus directivos muestren un firme compromiso con los objetivos y estrategias de la empresa, a que sean capaces de reunir información relevante para la toma de decisiones y a que estén en disposición de colaborar y negociar con los agentes externos.

También en ambos casos, aunque con una valoración que puede considerarse media o normal, se otorga la misma importancia a que los directivos establezcan contactos y relaciones con agentes externos, y a que exista transparencia informativa y una amplia y periódica difusión de información.

En aspectos tales como la preocupación de los directivos por formar y motivar al personal, su participación directa en el desarrollo e implantación de estrategias, su disposición para solucionar problemas operativos y conflictos en los niveles inferiores, y su inclinación a diseñar las tareas en función de equipos de trabajo, como media, las empresas que operan en el Pirineu Lleidatà manifiestan hacer más hincapié en ellos que las que lideran el segmento turístico de alta montaña.

En segundo lugar, el perfil de las opiniones de los directivos que ostentan responsabilidades en las organizaciones lleidatanas indica que estos conceden por término medio especial importancia a valores como la responsabilidad y la disciplina, por encima de otros como la iniciativa, el orden y la cooperación, que reciben una valoración media, o como la creatividad que recibe una algo inferior.

Por su parte, los responsables de las organizaciones líderes también dicen valorar especialmente la responsabilidad, pero en este caso, a diferencia del anterior, acompañada por la cooperación. Valores como la disciplina, el orden o la creatividad reciben una ponderación media o normal, mientras que la iniciativa apenas tiene consideración.

8.4. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS INTERNO.

	LIDERES	PIRINEU
<b>DIAGNOSTICO ECONOMICO FINANCIERO</b>		
* BALANCE DE SITUACION.		
- R. Liquidez.	0,915	0,800
- R. Endeudamiento.	0,471	0,487
- R. Rotación de Activo Fijo.	1,7	0,690
- R. Plazos de cobro y pago.	90 / 732	95/749
* CUENTA DE EXPLOTACION.		
- B° neto s/ Ventas (%).	14,9	6,55
- R. Expansión de ventas.	1,280	1,221
- R. Cuota de mercado.	1,156	0,263
- Punto de equilibrio (US\$).	24.606.498	6.503.691
* RENTABILIDAD.		
- R. Rentabilidad financiera.	0,092	0,055
- R. Apalancamiento financiero.	1,734	1,435
- R. Autofinanciación s/ Ventas.	3,400	1,414
<b>DIAGNOSTICO FUNCIONAL</b>		
* COSTE DE ACTIVIDADES DE VALOR.		
- Apoyo.	13,01%	15,06%
+ Infraestructura.	5,97%	11,40%
+ Recursos humanos.	2,23%	1%
+ Desarrollo tecnológico.	3,98%	1,76%
+ Abastecimiento.	0,83%	0,90%
- Primarias.	86,99%	84,94%
+ Logística interna.	0,57%	0,80%
+ Operaciones.	74,22%	70,82%
+ Logística externa.	4,05%	7,22%
+ Márketing y ventas.	7,85%	6%
+ Servicio posventa.	0,30%	0,1%
* VENTAJA COMPETITIVA.		
- Ambito.	AMPLIO	AMPLIO
- Tipo de estrategia..	DIFERENCIACION	DIFERENCIACION
<b>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</b>		
* SOPORTE ESTRATEGICO FUNDAMENTAL.		
- Tamaño.		
+ N° medio de trabajadores.	512	167
+ Vtas. Medias brutas (US \$).	39.228.934	9.789.915
- Tipo de propiedad.	PRIVADA	PRIVADA
- Antigüedad media.	44,4	26

**CONCLUSIONES**  
(pág. 244)

## CONCLUSIONES DEL ANALISIS SECTORIAL

1.- A partir de la década de los setenta se han venido produciendo una serie de acontecimientos con importantes efectos sobre el entorno general en el que la empresa desarrolla su actividad. Conjuntamente considerados, éstos apuntan hacia un modelo de competencia fuertemente condicionado por el desarrollo de nuevas tecnologías, y caracterizado por una mayor intensidad y un carácter más global de la misma. Esta situación enfrenta a la empresa con la necesidad de luchar para mantener sus posiciones en su mercado interior, intentando ganar al mismo tiempo posiciones en los mercados exteriores. Ello exige adoptar una visión del mundo como un espacio único y formular la estrategia de la empresa teniendo en cuenta esta nueva óptica.

A esta situación no es ajeno el turismo que, como realidad compleja con múltiples aplicaciones en campos muy diferentes, tiene una clara vertiente económica. La magnitud que ha alcanzado el turismo, al convertirse en un fenómeno social ampliamente extendido, lo convierte en una importante fuente de riqueza, como ha quedado históricamente demostrado en casos como el español. Sus repercusiones económicas tienen inmediato reflejo en la creación de empleo y generación de rentas derivadas de la satisfacción de las necesidades del cliente. Si la actividad se mantiene de forma continuada en el tiempo, se genera una amplia gama de efectos indirectos que se filtran a través de múltiples ramificaciones por toda la economía. Estas posibilidades han hecho que numerosas zonas dirijan hacia él la vista como una alternativa para salir de una tradicional situación de atraso o como sustituto de otras actividades que han dejado de ser económicamente rentables.

2.- Las previsiones sobre el futuro del turismo apuntan a que éste no dejará de crecer en los próximos años, si bien a un ritmo más lento que en periodos anteriores, tanto en su vertiente nacional como en la internacional. Al lado del crecimiento cuantitativo se está produciendo una profunda variación cualitativa que lo está haciendo evolucionar hacia un modelo diferente. Aunque en la actualidad el turismo de masas tradicional de sol y playa es dominante, no dejan de surgir indicios de los cambios que se están produciendo y que apuntan hacia un nuevo modelo. En la base del cambio se encuentra el comienzo de una nueva fase del ciclo de vida de la actividad que, superada la de rápido crecimiento, parece adentrarse en una de madurez. Esto repercute en una desaceleración progresiva de la tasa de crecimiento y en la aparición de nuevas condiciones del mercado y la competencia que obligan a centrar la atención en variables diferentes, como la diferenciación del servicio vendido, su calidad, su innovación para evitar que pase a una fase de declive y lograr un rejuvenecimiento, etc.

Por otro lado la propia evolución del medio social y económico en el que el turismo, y en definitiva los turistas, se desenvuelven provoca estos cambios. Así, los nuevos valores emergentes, la saturación de las formas tradicionales de turismo, la preocupación creciente por el entorno y la naturaleza, la búsqueda de enriquecimiento y diversificación de las vacaciones comienzan a imponerse, produciendo transformaciones acordes con la nueva situación.

3.- Dentro del sector turístico, el segmento recreativo de alta montaña, tal y como ha quedado definido, se caracteriza por una amplia rivalidad competitiva, consecuencia de la fuerte desaceleración de la tasa de crecimiento de la actividad invernal tradicional –con un peso específico todavía importante respecto al volumen de negocio debido al resto de actividades durante todo el año-, de la práctica ausencia de costes de cambio de proveedor, de los periodos recurrentes de exceso de capacidad a que se enfrentan unos competidores de naturaleza y orígenes muy diversos y que soportan altos niveles de costes fijos, de una tendencia expansionista y consolidadora de los principales actores del mercado, de sus importantes barreras de salida –importante peso en el

balance de un activo fijo altamente especializado y de escaso valor liquidativo, y oposición social e institucional-, y de su altísimo grado de fragmentación, entre otros aspectos.

Las principales causas de la alta fragmentación del segmento turístico recreativo de alta montaña deben ser encontradas en la existencia de barreras de entrada bajas para un gran número de competidores potenciales, en el considerable peso de la partida transporte dentro del precio total de la vacación, en las fuertes fluctuaciones en las ventas –estacionalidad-, en su orientación a los servicios personales, en las necesidades diferenciadas de los consumidores, en la existencia de barreras de salida, o en la novedad del segmento sectorial, entre otros aspectos.

4.- De las dos estrategias genéricas que señala Porter, la de diferenciación es mayoritariamente adoptada por las organizaciones del segmento turístico recreativo de alta montaña, por lo que la concepción de las respectivas cadenas de valor debe estar enfocada hacia el estudio de la diferenciación y la creación y sostenimiento de ventajas por esa vía. Dicha estrategia se combina con un ámbito competitivo amplio en, aproximadamente, dos tercios de los casos. En dichos casos la amplitud debe ser encontrada en el ámbito de segmento, en el ámbito vertical, y en el ámbito geográfico.

5.- En el segmento turístico recreativo de alta montaña existe una importante competencia potencial, que se nutre tanto de la amenaza de entrada de nuevos competidores como de la aparición de nuevos productos sustitutivos. La primera resulta, en unas circunstancias de notable crecimiento del segmento, de la potencial aparición de nueva competencia por procesos de diversificación de más de tres mil estaciones de esquí tradicionales –consideradas competencia actual en lo que a operación de esquí se refiere-, junto a barreras de entrada de reducida importancia para ellas, como puede ser el ingreso en el sector por el mero hecho de aprovechar el resto del año y transferir para más actividades una infraestructura básica existente que solo se utiliza en la actividad tradicional de invierno, posibilidad que reduce su necesidad de fuertes volúmenes de inversión previa en instalaciones y tecnología para reconvertirse. Tampoco constituyen importantes impedimentos para su entrada la diferenciación de su producto –puesto que ya gozan de un cierto grado particular de identificación de la marca y de lealtad por parte de sus clientes-, los costes para el cliente de cambio de proveedor, el acceso a materias primas, la búsqueda de localización favorable, el reciclaje de trabajadores, ni el acceso a canales de distribución. La segunda amenaza resulta de la proliferación de destinos alternativos rurales o de media montaña que compiten en todas las partes del mundo ofreciendo actividades características, pero no exclusivas, de los centros turísticos recreativos de alta montaña –agroturismo, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo de salud, etc.-, generalmente a precios sensiblemente inferiores.

Por su parte, el poder negociador de los agentes frontera del segmento turístico recreativo de alta montaña es variable dependiendo del agente concreto que se trate. Así, mientras el Estado, los propietarios –sobre todo en empresas menores de 450 trabajadores-, ciertos agentes sociales y los proveedores de materiales, equipos, infraestructura y tecnología específicas, gozan de un alto poder negociador, el tradicional poder negociador de los clientes que controlan la demanda masiva –turoperadores y agencias de viaje- se está viendo socavado por una fuerte tendencia hacia la vacación independiente con contratación directa, favorecida por unas nuevas tecnologías de la información que posibilitan que el cliente individual pueda ahorrarse costes de intermediación.

6.- Las oportunidades en el segmento turístico recreativo de alta montaña vienen de la mano de la fase del ciclo de vida en que se encuentra. El importante grado de crecimiento experimentado en los últimos años por las ventas de las organizaciones que lo componen –mediante dar respuesta a las nuevas necesidades de consumo, innovaciones tecnológicas, etc.-, delata un importante crecimiento del sector turístico recreativo de alta montaña respecto a la fase de madurez en que entró el segmento esquí a mediados de los años 80. Sin embargo, tal afirmación debe ser tomada por las organizaciones individuales que operan en aquél con la reserva y cautela debidas al muy probable crecimiento de la oferta –bajas barreras de entrada para las estaciones de esquí tradicionales-, a la proliferación de destinos sustitutivos, y al aún importante peso específico de sus ventas por concepto de esquí respecto a las debidas al resto de actividades durante todo el año. Así mismo, deberán tener en cuenta que de estas últimas, aunque contribuyan de forma destacada al crecimiento de la empresa, no se puede esperar una inmediata contribución a la formación de su cash flow, dadas las previsibles exigencias de liquidez y los gastos elevados de su introducción y promoción en el mercado.



En función de la estructura de su oferta –importantes exportaciones mayoritariamente a los mercados vecinos, aunque con incursiones en otros mercados nacionales alejados- y del grado de accesibilidad al mercado internacional –moderadamente difícil-, el segmento turístico recreativo de alta montaña es uno “potencialmente global”. Esto quiere decir que la presencia de obstáculos como la barrera idiomática en un segmento que exige una comunicación intensa con los clientes o, fundamentalmente, los fuertes costes de transporte y su alto peso en el total de la vacación, entre otros, a medio plazo impiden una generalización del turismo intercontinental de alta montaña

7.- Los centros turísticos recreativos de alta montaña de mayor éxito internacional se concentran en dos ubicaciones geográficas concretas con una clara ventaja competitiva internacional: Alpes y Rocosas. La cadena montañosa europea de los Alpes constituye la ubicación líder tanto por su volumen de exportaciones a nivel mundial como por el peso de dichas exportaciones respecto a sus ventas brutas. El sistema estadounidense de las Montañas Rocosas no solo sigue inmediatamente a la zaga, en lo que a capacidad exportadora se refiere, sino que además destaca por ser la única ubicación del mundo cuyas exportaciones intercontinentales superan a las debidas a la recepción de turistas provenientes de países vecinos. Por su parte, la posición del Pirineu en el concierto internacional se concreta en un sexto lugar, en cuanto a cuota de exportaciones mundiales se refiere, descendiendo hasta el puesto decimosegundo por el peso de sus exportaciones sobre ventas brutas.

#### CONCLUSIONES DEL ANALISIS COMPARATIVO DE UBICACIONES

8.- El Pirineu se encuentra en una posición de apreciable desventaja competitiva respecto a las ubicaciones líderes en lo que a las condiciones de los recursos físicos y de infraestructura se refiere. En cuanto a los primeros, de vital importancia como fuente de ventaja competitiva por cuanto el segmento sectorial que nos ocupa es uno específicamente basado en ellos, las ubicaciones líderes – especialmente los Alpes- presentan altitudes medias superiores y líneas níveas inferiores. También – sobre todo las Rocosas-, cuentan con precipitaciones níveas medias más abundantes y, en general – dependiendo de las regulaciones medioambientales particulares-, con más suelo disponible. En cuanto a los segundos, las ubicaciones líderes cuentan con unos recursos de infraestructura apreciablemente más favorables que los del Pirineu, sobre todo en lo que a cercanía de sus organizaciones a los medios principales de entrada de los turistas internacionales se refiere.

Sin embargo, no se aprecian diferencias sustanciales en las condiciones del resto de factores productivos. Así, todas las ubicaciones objeto de nuestro estudio cuentan con atractivos culturales locales de todo tipo, o parecen compartir una tendencia hacia la homogeneización de los distintos índices nacionales de precios al consumo y de los tipos de interés a largo plazo. También, las tres ubicaciones registran valores similares en cuanto a niveles de cualificación, costes salariales – siempre por debajo de la media de los respectivos conjuntos nacionales-, y estacionalidad en la contratación de los recursos humanos. Incluso, en líneas generales, la dotación cuantitativa de centros de conocimiento turístico en nuestro país es más favorable que en Estados Unidos y que en el conjunto de países del arco alpino. Igualmente, aunque los países alpinos conjuntamente considerados destinan un volumen de recursos superior al que destinan Estados Unidos y España, es precisamente nuestro país el que, a nivel mundial, incurre en el mayor esfuerzo de promoción turística en el exterior.

9.- El Pirineu se encuentra en una posición de desventaja respecto a las ubicaciones líderes en lo que se refiere a los valores que toman los factores que califican las condiciones de la demanda interna como fuente de ventaja competitiva. En primer lugar, destacar un muy alto peso específico de la demanda interna del arco alpino respecto al total de su población, principalmente sustentado por países como Austria, Francia o Suiza, en los que más del 25 por ciento de sus habitantes son esquiadores, y el hecho de que contándose entre la población estadounidense una proporción de esquiadores mucho menor que en el conjunto de los países alpinos –aunque supera las de Alemania e Italia-, ésta todavía dobla la de nuestro propio país. En segundo lugar, si bien las respectivas poblaciones empresariales de las tres ubicaciones objeto de estudio entienden que sus clientes

domésticos son compradores muy entendidos y exigentes, que presionan para obtener altos niveles de utilidad, calidad y servicio, solo las organizaciones que operan en las ubicaciones líderes califican su demanda interior como un temprano indicador de las nuevas necesidades que más tarde van a generalizarse en otras ubicaciones. Por otra parte, Alpes y Rocosas experimentan unos grados de crecimiento de la demanda interna superiores en tres y cuatro puntos porcentuales, respectivamente, al crecimiento medio del sector, a diferencia del grado de crecimiento de la demanda interna del Pirineu, que aún situándose por encima del crecimiento medio de la actividad invernal tradicional, dista mucho de estar en los niveles de las ubicaciones líderes. Además, el porcentaje de primeros movers de las Montañas Rocosas dobla al de los Pirineos y triplica al de los Alpes, lo que debe encontrar su significado en una más pronta saturación de la demanda interna del segmento esquí del nuevo Continente que la europea, aunque los europeos realizan más viajes turísticos de montaña al año con propósito de descanso y recreación fuera de la temporada de invierno.

El Pirineu también se encuentra en una posición de desventaja respecto a las ubicaciones líderes en lo que se refiere a la presencia interna de sectores proveedores y conexos competitivos a nivel internacional. La muy superior importancia, respecto a las organizaciones del Pirineu, otorgada por las de Alpes y Rocosas a los diferentes aspectos ventajosos de contar con proveedores internos de éxito internacional –acceso a recursos relevantes, optimización de enlaces y cooperación para innovar, básicamente-, debe ser entendida en relación a la distribución mundial de los principales proveedores de infraestructura y equipos específicos para el sector, los cuales se encuentran mayoritariamente concentrados en los países alpinos y en norteamérica. En el caso de los sectores conexos se repite la situación anterior, por cuanto también la práctica totalidad de las organizaciones de éxito internacional productoras de bienes complementarios del turismo recreativo de alta montaña, material deportivo fundamentalmente, son originarias de los países del arco alpino y de Estados Unidos, lo cual, básicamente, genera demanda y proporciona superior información sobre el mercado internacional a los centros que operan en éstos.

10.- Si bien, excepto en un pequeño porcentaje de los alpinos, la propiedad de la práctica totalidad de los centros recreativos de alta montaña que operan en las ubicaciones objeto de estudio es de naturaleza eminentemente privada, los que lo hacen en los Alpes son relativamente más grandes, tanto por número de trabajadores como por facturación, y sólo ellos, en una alta proporción, han tenido la posibilidad de alcanzar un importante grado de consolidación a través de más de sesenta años de actividad, por cuanto el grueso de las empresas de las otras dos ubicaciones se sitúa en el tramo entre veinte y cuarenta años de antigüedad.

La planificación de objetivos anuales y el mantenimiento preventivo de los equipos son mecanismos de planificación generalizados entre las organizaciones de las tres ubicaciones, pero, mientras una alta proporción de las que operan en las ubicaciones líderes realizan una planificación estratégica de carácter plurianual, las que lo hacen en el Pirineu presentan una escasa orientación estratégica, inclinándose por los sistemas de planificación más centrados en el corto plazo. También, es de destacar que tanto el establecimiento de normas y estándares sobre los procesos productivos –sólo presente en un bajo porcentaje de las organizaciones de las ubicaciones líderes- como el establecimiento de normas y estándares sobre la calidad del servicio, de amplia utilización en las empresas alpinas y en todas las de la de las Rocosas, están ausentes en las empresas del Pirineu. Por otra parte, las empresas de las tres ubicaciones presentan un nivel muy similar de utilización de los mecanismos de control de inventarios, control de la producción –en menor medida-, y control presupuestario –presente en todas las organizaciones-. Sin embargo, mientras las de Alpes y Rocosas presentan altos niveles de instauración de controles de calidad, sólo un escaso porcentaje de las que operan en el Pirineu manifiesta utilizarlos.

11.- Las organizaciones de las tres ubicaciones analizadas mantienen características propias de las estructuras organizativas de tipo clásico, si bien entre las empresas de las dos líderes existen elementos que señalan una más pronta evolución hacia los nuevos modelos organizativos que en el caso de las del Pirineu. En cuanto al grado de descentralización existente respecto a la forma en que se adoptan las decisiones estratégicas o a largo plazo, la totalidad de las organizaciones que integran las diferentes ubicaciones tienen centralizado el proceso de adopción de este tipo de decisiones. Las decisiones operativas o de corto plazo se adoptan de forma totalmente descentralizada en un elevado porcentaje de las empresas que operan en la ubicación alpina, mientras que un porcentaje similar de

las que lo hacen en las Rocosas y todas las que lo hacen en el Pirineu manifiestan adoptar las decisiones operativas de forma totalmente centralizada.

Los respectivos perfiles de las ubicaciones líderes indican que los parámetros que alcanzan mayor relevancia dentro de las empresas alpinas son los relativos a la especialización y a la diferenciación funcional de los puestos de trabajo, mientras que las organizaciones de las Rocosas sólo otorga una importancia media a dichos aspectos organizativos. La estandarización de los procedimientos de trabajo se sitúa en un nivel de importancia que puede calificarse como medio o normal. En cuanto a los canales de comunicación, de las valoraciones otorgadas por las organizaciones de ambas ubicaciones se desprende que la importancia concedida a las relaciones horizontales supera ampliamente a la que reciben las de carácter jerárquico. Por su parte, el perfil representativo de las empresas pirenaicas revela que éstas sólo conceden algo de importancia a la especialización de los puestos de trabajo y que, contrariamente al caso de Alpes y Rocosas, los canales de comunicación en línea son mucho más importantes que los de carácter horizontal.

Por último, mientras la organizaciones estadounidenses y pirenaicas se decantan por otorgar considerable importancia a una formación pluridisciplinar de sus trabajadores y a la creación de grupos multifuncionales constituidos por personal de distintos departamentos para la resolución de problemas, las alpinas lo hacen por una formación específica del trabajador, consonante con la alta valoración concedida a la especialización de los puestos de trabajo. La importancia que se concede a la responsabilidad y control del trabajador sobre su propio trabajo en tareas como calidad, mantenimiento, etc., puede calificarse como media o normal en las dos ubicaciones líderes y de medio baja en el Pirineu, mientras que la colaboración interdepartamental goza de una alta valoración por parte de las empresas de las tres ubicaciones.

12.- De acuerdo con los valores que toman los roles de los nuevos directivos que actúan desde la concepción de la dirección estratégica de la empresa, las organizaciones de las tres ubicaciones analizadas conceden por término medio una gran importancia a las actuaciones de la alta dirección encaminadas a demostrar su implicación directa y compromiso con los objetivos y estrategias de la organización, y a negociar y colaborar con clientes y proveedores clave y otros agentes externos con influencia en la empresa (estado, propietarios y agentes sociales). Otras actuaciones, cuya relevancia –menor- también es evaluada de forma muy similar, son las referidas a motivar, mejorar, desarrollar y aplicar las capacidades del personal; a obtener información clave para la formulación de estrategias; a desarrollar tales estrategias; y a difundir internamente información de manera amplia transparente y periódica. También, en línea con los roles de los nuevos directivos, las organizaciones de Alpes y Rocosas, a diferencia de las que operan en el Pirineu, más en la del estilo clásico de dirección, afirman conceder escasa importancia al papel del directivo como encargado de solucionar problemas operativos y conflictos en los niveles inferiores. En sentido contrario, mientras las organizaciones pirenaicas afirman valorar positivamente la participación directa de la alta dirección en el inicio e implantación de los cambios organizativos exigidos por la implantación de nuevas estrategias, las de las ubicaciones líderes dicen otorgar poca importancia a este aspecto directivo. También, de acuerdo con los parámetros de diseño organizativo correspondientes, es de destacar la poca importancia que las empresas alpinas, en comparación con las de Rocosas y Pirineu, conceden a que la alta dirección diseñe el trabajo en función de equipos.

En cuanto a las posibles actitudes de los trabajadores, llama la atención, en primer lugar, que los directivos de las organizaciones de las ubicaciones analizadas conceden por término medio una importancia muy similar a cada uno de los valores tratados. Así, se observa que éstos aprecian especialmente la responsabilidad de los empleados –este factor recibe la mayor valoración de entre todos los analizados-, seguido del orden y la cooperación, aspectos cuya relevancia se evalúa en el nivel medio alto. Sin embargo, en lo que se puede considerar un nivel medio, se encuentran valores como la iniciativa o la responsabilidad, que son más propios de un liderazgo participativo.

13.- En consonancia con lo averiguado para el conjunto sectorial, en las tres ubicaciones objeto de estudio la mayoría de las organizaciones manifiesta su intención de lograr ventaja competitiva a través de una estrategia de alta diferenciación, que pretenden construir a través de amplios ámbitos competitivos. Sin embargo, es de destacar, por un lado, que una considerable proporción de las organizaciones alpinas opta por competir con una estrategia de ámbito reducido y alta diferenciación –máxima exclusividad-, que en ningún caso es seguida por las organizaciones de las otras dos

ubicaciones. Por otro lado, también es significativo el hecho de que un muy alto porcentaje de las empresas que operan en las Rocosas logra su ventaja competitiva a través de una estrategia de ámbito amplio y mínimo coste. Por su parte, entre las organizaciones que ejercen su actividad en el Pirineu se encuentra un apreciable porcentaje que pretende competir a base de un ámbito reducido y mínimo coste, estrategia prácticamente ausente en las ubicaciones líderes.

Por otra parte, tanto las empresas que operan en los Alpes como, especialmente, las que lo hacen en las Rocosas, perciben una fuerte competencia en sus mercados interiores. Así, el grado de rivalidad doméstica percibido por las empresas de las ubicaciones alpina y estadounidense difiere poderosamente del percibido por las organizaciones de la ubicación pirenaica, quienes mayoritariamente encuentran que aquél es débil o moderado.

### CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES

14.- La descomposición patrimonial de los respectivos balances medios permite observar que las proporciones de las distintas masas principales son similares en las organizaciones líderes y en las lleidatanas, destacando en ambos casos el fuerte peso del activo fijo respecto al circulante, y que los capitales propios suponen alrededor de la mitad del pasivo, lo que, en principio, indica que están suficientemente capitalizadas. A partir de aquí, las situaciones de liquidez, endeudamiento y rotación de activos son apreciablemente más favorable en las organizaciones líderes que en aquellas que operan en el Pirineu Lleidatà. Respecto a la primera, tanto en lo que se refiere a disponibilidad, pues ofrecen un adecuado ratio sustentado en un apreciable peso del disponible dentro del activo circulante, como en lo que se refiere a tesorería o a fondo de maniobra. También, la calidad de la deuda de las primeras es ligeramente superior en lo que a plazo se refiere. Además, aunque en ninguno de los dos casos los gastos financieros son excesivos en relación a las respectivas cifras de ventas, las empresas líderes del STRAM gozan de un menor ratio. También, lo hacen de una mayor capacidad de devolución de los préstamos y de una muy superior de cobertura de los gastos financieros. Por último, en lo que a sus balances se refiere, los ratios de rotación de activos de las organizaciones objeto de estudio indican que las organizaciones líderes, como media, generan más ventas con menos inversión, tanto en activo fijo como en circulante y en existencias, que las del Pirineu Lleidatà.

Respecto a los resultados, la media de organizaciones líderes incurre en unos gastos de explotación, en relación a las ventas, menores que la media de las empresas ubicadas en el Pirineu Lleidatà. Este hecho, unido al de incurrir en unos resultados financieros –negativos- más favorables, permite, aún experimentando resultados extraordinarios negativos y una superior carga fiscal, que el primer grupo obtenga una proporción de beneficio neto respecto a las ventas superior al que obtiene el segundo. Por otra parte, el ritmo medio de crecimiento de las ventas es superior en las organizaciones líderes que en las lleidatanas. Además, los índices de cuota de mercado y de productividad de estas últimas son, como media, no sólo muy inferiores a los de las organizaciones líderes, sino también inferiores a los medios del sector.

Los datos sobre rentabilidad media de cada uno de los grupos de organizaciones comparados, informan de que las organizaciones líderes obtienen un beneficio de explotación generado por el activo y un beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa, superiores en ambos casos a aquellos generados por las del Pirineu de Lleida. Por su parte, la superior rentabilidad financiera obtenida por las primeras se sustenta en un mayor margen sobre las ventas, similar rotación del activo, una menor repercusión del impuesto de sociedades sobre el beneficio neto y, dentro de que en ambos casos la rentabilidad financiera aumenta a través del uso de la deuda, una mejor relación de la deuda con los gastos financieros que ocasiona. Además, se puede afirmar que, como media, las empresas líderes del segmento sectorial que nos ocupa gozan de una mayor independencia financiera respecto a terceros que las del Pirineu Lleidatà. La capacidad de autofinanciación de aquéllas es superior, tanto porque generan prácticamente el doble de fondos con las ventas y con el activo, como porque su política de distribución de dividendos es más conservadora, e indicativa de una visión a largo plazo de sus accionistas.

15.- Las mejores organizaciones del segmento turístico recreativo de alta montaña encuentran importantes guías o factores determinantes de la diferenciación en, a excepción de la logística interna, prácticamente todas las actividades de valor. No ocurre así en las empresas del Pirineu Lleidatà, las cuales manifiestan encontrar poco margen para la diferenciación, además de en la logística interna, en ciertas subactividades de la administración de recursos humanos –motivación y otras actividades de administración de personal-, del núcleo de operaciones –producción de servicios médicos, de salud y belleza y de servicios culturales-, y de la actividad de márketing y ventas – estudios de mercado y otras actividades de gestión comercial-.

Si bien, tanto las organizaciones líderes como las lleidatanas destinan el grueso de sus recursos a las actividades del núcleo de operaciones –equivalente en ambos casos a más del setenta por ciento de los costes de sus cadenas de valor-, el estudio de la distribución de sus costes entre las distintas actividades de valor pone de manifiesto que, comparativamente, mientras en las primeras tienen mayor peso los recursos destinados a las actividades de administración de los recursos humanos, desarrollo tecnológico, operaciones, márketing y ventas y servicio posventa, en las segundas lo tienen las actividades de infraestructura, aprovisionamiento y logística, tanto interna como externa. Dentro del núcleo de operaciones, es de destacar que el peso relativo de los recursos destinados a la producción de servicios deportivos es mucho más importante en las empresas lleidatanas que en las líderes, aún cuando en términos absolutos la capacidad productiva de éstas últimas es muy superior en todos los aspectos –superficie esquiable, número y kilómetros de pistas, capacidad de remonte y proporción de superficie innivada artificialmente-. También destaca, respecto a las actividades de distribución y ventas, el hecho de que las mejores organizaciones del sector distribuyen mediante canales directos un porcentaje de las ventas superior en siete puntos al que distribuyen las empresas lleidatanas por este tipo de canales. Unas ventas que, probablemente debido a su menor capacidad de exportación intercontinental, en las empresas que operan en el Pirineu Lleidatà están compuestas por una proporción de viajes independientes superior al que registran las ventas de las organizaciones líderes.

16.- El estudio del contenido tecnológico de las respectivas cadenas de valor pone de manifiesto que las mejores empresas del segmento hacen un uso más intensivo de la tecnología –tanto en el desarrollo de actividades individuales como en los enlaces internos y externos-, que las lleidatanas, sobre todo en los aspectos relativos a la utilización de sistemas de decisión, canales electrónicos privados, reclutamiento electrónico, paquetes integrados de planificación o sistemas interactivos asistidos de diseño de la vacación.

Por otra parte, la mayoría de empresas que ejercen su actividad en el Pirineu Lleidatà mantiene una dependencia absoluta del exterior respecto a la obtención de tecnología. Postura diferente a la adoptada por las mejores organizaciones, las cuales encomiendan el desarrollo de su software y equipos a personal propio predominantemente, o bien utilizan elementos estándar pero mejorándolos internamente de forma significativa. En el primer caso, este dato podría indicar una alta capacidad de desarrollo tecnológico por parte de las mismas, aunque no cabe dejar de considerar la posibilidad de problemas futuros consecuencia de incompatibilidades entre las tecnologías ya implantadas y otras que pudieran adquirirse externamente. En el segundo, se identifica a empresas con un elevado grado de asimilación de la tecnología procedente del exterior. En una posición ecléctica cabría incluir organizaciones que combinaran las dos opciones anteriores, y ello en cuanto es la alternativa que puede proporcionar las mayores sinergias positivas derivadas del mantenimiento de un adecuado equilibrio entre la generación interna de tecnología por parte de la empresa y su adquisición en el exterior.

17.- Las organizaciones pertenecientes al grupo de las líderes gozan de un mayor grado de consolidación, a través de una antigüedad media de operación superior en unos dieciocho años y medio a las lleidatanas, cuyo tiempo medio de actividad se sitúa en torno a los veintiseis años. También, el tamaño de aquéllas, en número de empleados y cifra de ventas brutas, prácticamente triplica y cuatricula, respectivamente, al de éstas, lo que redundará en una muy superior rentabilidad por empleado. Por otra parte, todas las empresas que operan en el Pirineu de Lleida son de capital eminentemente privado, al igual que todas menos una de las que lideran el segmento turístico de alta montaña, la cual es de propiedad eminentemente pública.



La planificación de objetivos anuales y el mantenimiento preventivo de los equipos son mecanismos utilizados tanto por las empresas lleidatanas como por las que ocupan las posiciones de liderazgo en el segmento. Pero, mientras la definición de estándares sobre procesos productivos y sobre calidad del servicio son mecanismos ampliamente utilizados por las empresas líderes, están ausentes en las organizaciones del Pirineu Lleidatà. Estas se inclinan mayoritariamente por una planificación de corto plazo, en detrimento de una planificación estratégica plurianual, corriente entre los mejores centros turísticos recreativos de alta montaña. Los controles presupuestario y de inventarios están ampliamente extendidos en ambos grupos de organizaciones, mientras que controles de producción y calidad, prácticamente generalizados en las organizaciones líderes, sólo lo están en una organización lleidatana.

Lo perfiles que recogen la valoración media que las organizaciones analizadas han otorgado a los diferentes parámetros de diseño organizativo considerados, indican que en todas ellas está centralizado el proceso de toma de decisiones con implicaciones en el largo plazo. Igualmente centralizada está la toma de decisiones operativas en todas las empresas lleidatanas, a diferencia de lo que ocurre en las organizaciones líderes, en las que, a excepción de una, se toman de forma descentralizada. Entre el resto de aspectos organizativos, los que alcanzan mayor relevancia en las mejores empresas del sector son los relativos a la especialización de los puestos de trabajo, a la diferenciación funcional y a las relaciones horizontales sobre las de carácter jerárquico, mientras que en las organizaciones lleidatanas solo se concede una ligera importancia a la especialización de los puestos y se concede mucha más importancia a las relaciones jerárquicas que a las de carácter horizontal. Ambos grupos de organizaciones conceden igual importancia a la fluidez del intercambio de información entre departamentos y a la creación de grupos multifuncionales, alta en el primer caso y media o normal en el segundo. Sin embargo, mientras las empresas líderes del sector valoran especialmente el control del trabajador sobre su propia tarea y una formación específica para cada puesto, las lleidatanas otorgan mayor importancia a una formación de carácter multidisciplinar.

18.- Organizaciones líderes y lleidatanas igualmente dan especial importancia a que sus directivos demuestren firme compromiso con los objetivos y estrategias de la empresa, a que sean capaces de reunir información relevante para la toma de decisiones y a que sean capaces de negociar con los agentes externos. También, en ambos casos, aunque con una valoración media o normal, se otorga la misma importancia a que la alta dirección se involucre en proporcionar a los trabajadores información amplia y periódica. En aspectos como la preocupación de los directivos por formar y motivar al personal, su participación directa en el desarrollo e implantación de estrategias, su disposición para solucionar problemas operativos y conflictos en los niveles inferiores, y su inclinación a diseñar las tareas en función de equipos de trabajo, como media, las empresas que operan en el Pirineu Lleidatà manifiestan hacer más hincapié en ellos que las que lideran el segmento turístico de alta montaña.

El perfil de las opiniones de los directivos que ostentan responsabilidades en las organizaciones lleidatanas indica que estos conceden por término medio especial importancia a valores como la responsabilidad y la disciplina, por encima de otros como la iniciativa, el orden y la cooperación, que reciben una valoración media, o como la creatividad que recibe una algo inferior. Por su parte, los responsables de las organizaciones líderes también dicen valorar especialmente la responsabilidad, pero en este caso, a diferencia del anterior, acompañada por la cooperación. Valores como la disciplina, el orden o la creatividad reciben una ponderación media o normal, mientras que la iniciativa apenas tiene consideración.

Las organizaciones de los dos grupos comparados mantienen características propias de las estructuras organizativas de tipo clásico, si bien entre las empresas de las dos líderes existen elementos que señalan una más pronta evolución hacia los nuevos modelos organizativos que en el caso de las del Pirineu. En cuanto al grado de descentralización existente respecto a la forma en que se adoptan las decisiones estratégicas o a largo plazo, la totalidad de las organizaciones que integran las diferentes ubicaciones tienen centralizado el proceso de adopción de este tipo de decisiones. Las decisiones operativas o de corto plazo se adoptan de forma totalmente descentralizada en un elevado porcentaje de las empresas que operan en la ubicación alpina, mientras que un porcentaje similar de las que lo hacen en las Rocosas y todas las que lo hacen en el Pirineu manifiestan adoptar las decisiones operativas de forma totalmente centralizada.

Los respectivos perfiles de las ubicaciones líderes indican que los parámetros que alcanzan mayor relevancia dentro de las empresas alpinas son los relativos a la especialización y a la diferenciación funcional de los puestos de trabajo, mientras que las organizaciones de las Rocosas sólo otorga una importancia media a dichos aspectos organizativos. La estandarización de los procedimientos de trabajo se sitúa en un nivel de importancia que puede calificarse como medio o normal. En cuanto a los canales de comunicación, de las valoraciones otorgadas por las organizaciones de ambas ubicaciones se desprende que la importancia concedida a las relaciones horizontales supera ampliamente a la que reciben las de carácter jerárquico. Por su parte, el perfil representativo de las empresas pirenaicas revela que éstas sólo conceden algo de importancia a la especialización de los puestos de trabajo y que, contrariamente al caso de Alpes y Rocosas, los canales de comunicación en línea son mucho más importantes que los de carácter horizontal.

Por último, mientras la organizaciones estadounidenses y pirenaicas se decantan por otorgar considerable importancia a una formación pluridisciplinar de sus trabajadores y a la creación de grupos multifuncionales constituidos por personal de distintos departamentos para la resolución de problemas, las alpinas lo hacen por una formación específica del trabajador, consonante con la alta valoración concedida a la especialización de los puestos de trabajo. La importancia que se concede a la responsabilidad y control del trabajador sobre su propio trabajo en tareas como calidad, mantenimiento, etc., puede calificarse como media o normal en las dos ubicaciones líderes y de medio baja en el Pirineu, mientras que la colaboración interdepartamental goza de una alta valoración por parte de las empresas de las tres ubicaciones.

**ANEXOS**

(pág. 254)



**ANEXO 1.**

(pág. 255)

Tabla 1. Distribución mundial de organizaciones cuyo negocio implica, al menos, el desarrollo de actividades propias de una estación de esquí tradicional.

<b><u>AFRICA</u></b>			<b><u>OCEANIA</u></b>		
País	Nº	Remontes Mecánicos	País	Nº	Remontes Mecánicos
1. Argelia	1	3	21. Australia	11	119
2. Lesoto	1	2	22. Nueva Zelanda	13	78
3. Marruecos	3	7			
4. Rep. Sudafricana	1	1	Continente	24	197
Continente	6	13			
<b><u>AMERICA</u></b>			<b><u>EUROPA</u></b>		
País	Nº	Remontes Mecánicos	País	Nº	Remontes Mecánicos
5. Argentina	18	72	23. Alemania	212	1670
6. Bolivia	1	1	24. Andorra	11	105
7. Canadá	241	1375	25. Armenia	1	2
8. Chile	15	84	26. Austria	482	3148
9. Estados Unidos	516	2269	27. Bélgica	3	9
10. Venezuela	1	1	28. Bosnia	1	17
Continente	792	3802	29. Bulgaria	7	41
<b><u>ASIA</u></b>			30. Croacia	4	17
País	Nº	Remontes Mecánicos	31. Chipre	2	4
11. Corea	13	85	32. Eslovaquia	21	122
12. China	3	5	33. Eslovenia	16	144
13. India	3	6	34. España	29	312
14. Irán	7	42	35. Finlandia	112	505
15. Israel	1	5	36. Francia	431	4143
16. Japón	698	3601	37. Georgia	1	2
17. Kirghizistán	1	2	38. Gran Bretaña	5	31
18. Líbano	6	18	39. Grecia	14	40
19. Paquistán	3	4	40. Hungría	2	5
20. Turquía	9	25	41. Islandia	7	22
Continente	744	3793	42. Italia	239	2854
			43. Liechtenstein	1	3
			44. Macedonia	5	12
			45. Noruega	207	561
			46. Polonia	12	110
			47. Portugal	1	4
			48. Rep. Checa	242	1448
			49. Rumania	8	38
			50. Rusia	8	32
			51. Suecia	328	1128
			52. Suiza	441	2819
			Continente	2853	19348

Fuente: France Neige y Bases de Datos de Apoyo (Anexo 1.). Elaboración propia.

Tabla 2. Distribución mundial de CTRAMs.

REGIONES / PAISES	Nº	Remontes Mecánicos
1. ALPES	<u>360</u>	<u>6504</u>
2. ANDES	<u>15</u>	<u>104</u>
3. APALACHES / NORDESTE	<u>169</u>	<u>1806</u>
4. BOHEMIA / MORAVIA	<u>14</u>	<u>278</u>
5. CARPATOS	<u>13</u>	<u>162</u>
6. CORDILLERA DEL PACIFICO	<u>44</u>	<u>261</u>
7. HOKKAIDO / HONSHU	<u>54</u>	<u>1361</u>
8. JOTUNHEIMEN REGION	<u>21</u>	<u>189</u>
9. MEDIO OESTE	<u>56</u>	<u>342</u>
10. NZ ISLA NORTE / SUR	<u>10</u>	<u>72</u>
11. OULU / LAPLAND	<u>22</u>	<u>235</u>
12. PACIFICO NOROESTE	<u>43</u>	<u>323</u>
13. PIRINEOS	<u>22</u>	<u>299</u>
14. ROCOSAS	<u>72</u>	<u>1080</u>
15. SALEN / DALAMA RANGE	<u>26</u>	<u>234</u>
16. TAEBAEK RANGE	<u>11</u>	<u>81</u>
17. VICTORIA / NUEVA GALES	<u>6</u>	<u>92</u>
TOTAL	958	13423

Fuente: Bases de Datos de Apoyo (Anexo 1.). Elaboración propia.

**ANEXO 2.**

(pág. 258)















**ANEXO 3.**

(pág. 265)

**- NUMERO DE TRABAJADORES:****Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.
Nº Total de trabajadores	Media		270,8776	13,7607
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	243,7681	
		Límite superior	297,9872	
	Media recortada al 5%		255,5750	
	Mediana		214,0000	
	Varianza		44877,718	
	Desv. típ.		211,8436	
	Mínimo		16,00	
	Máximo		940,00	
	Rango		924,00	
	Amplitud intercuartil		309,5000	
	Asimetría		,985	,158
	Curtosis		,142	,315

**Valores extremos**

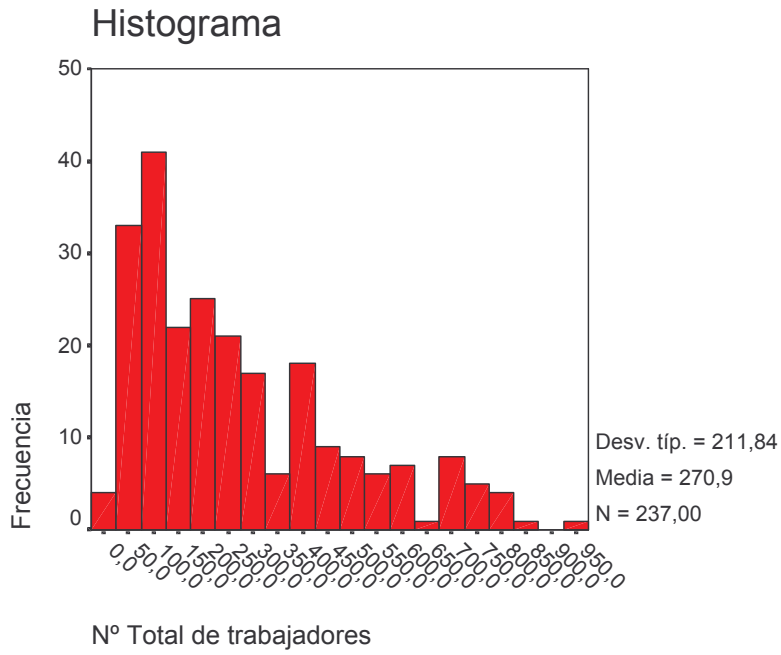
			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Nº Total de trabajadores	Mayores	1	38	ALPES	940,00
		2	53	ALPES	841,00
		3	26	ALPES	821,00
		4	77	ALPES	802,00
		5	222	ROCOSAS	, <sup>a</sup>
	Menores	1	155	JOTUNHEI MEN REGION	16,00
		2	93	ANDES	21,00
		3	28	ALPES	23,00
		4	177	OULU / LAPLAND	23,00
		5	152	JOTUNHEI MEN REGION	30,00

a. En la tabla de valores extremos mayores sólo se muestra una lista parcial de los casos con el valor 792.

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Nº Total de trabajadores	,137	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



**- VENTAS BRUTAS:**

**Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.
Ventas brutas	Media		14310256	972715,3
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	12393942	
		Límite superior	16226570	
	Media recortada al 5%		12736837	
	Mediana		8234987,0	
	Varianza		2,24E+14	
	Desv. típ.		14974761	
	Mínimo		235311,00	
	Máximo		63301287	
	Rango		63065976	
	Amplitud intercuartil		18117179	
	Asimetría		1,439	,158
	Curtosis		1,283	,315

**Valores extremos**

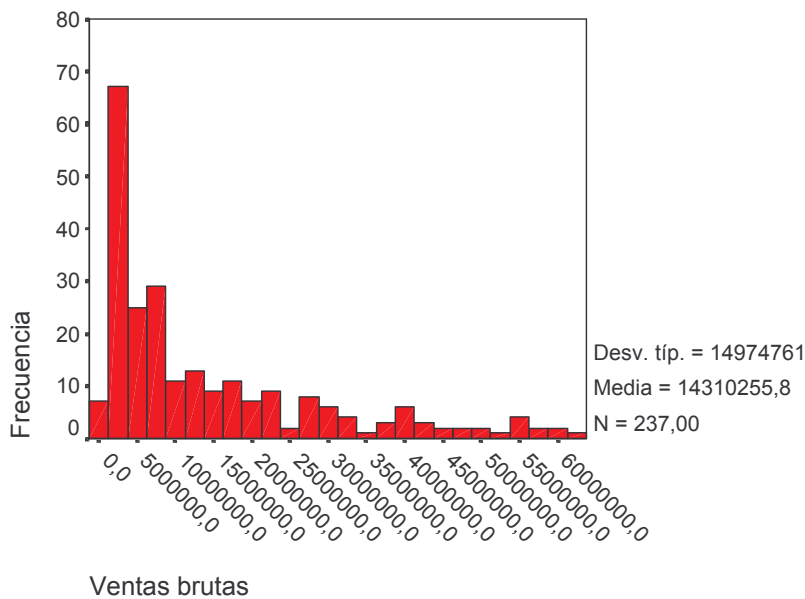
			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Ventas brutas	Mayores	1	38	ALPES	6,3E+07
		2	222	ROCOSAS	6,0E+07
		3	32	ALPES	6,0E+07
		4	26	ALPES	5,9E+07
		5	13	ALPES	5,7E+07
	Menores	1	192	PIRINEOS	235311,0
		2	119	APALACHE S / NORDESTE	800633,0
		3	177	OULU / LAPLAND	836279,0
		4	155	JOTUNHEI MEN REGION	844371,0
		5	93	ANDES	857173,0

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Ventas brutas	,185	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Histograma**



**- VENTAS INVIERNO:****Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.
Ventas invierno	Media		11313629	780574,3
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	9775845,1	
		Límite superior	12851412	
	Media recortada al 5%		10096991	
	Mediana		6375000,0	
	Varianza		1,44E+14	
	Desv. típ.		12016789	
	Mínimo		211779,90	
	Máximo		51332095	
	Rango		51120315	
	Amplitud intercuartil		13488969	
	Asimetría		1,447	,158
	Curtosis		1,254	,315

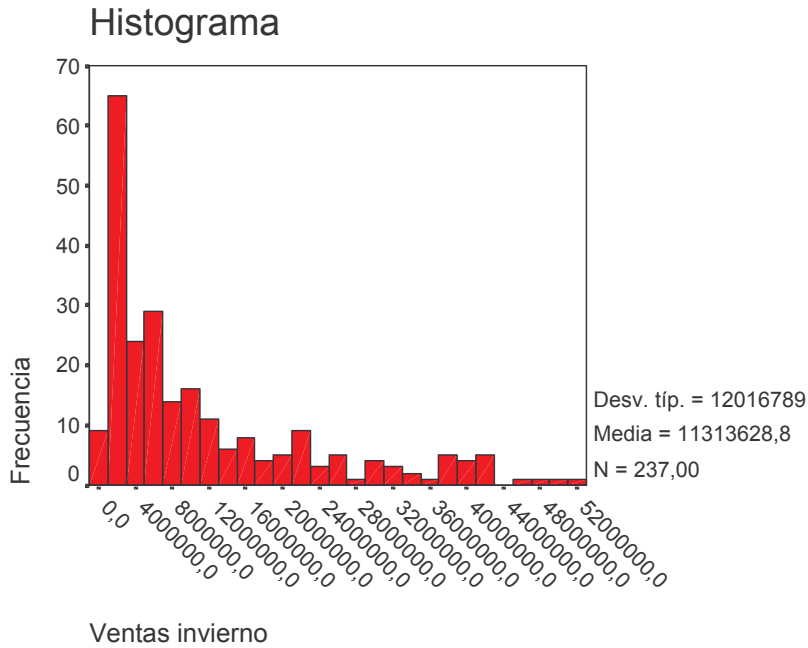
**Valores extremos**

			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Ventas invierno	Mayores	1	222	ROCOSAS	5,1E+07
		2	38	ALPES	5,1E+07
		3	13	ALPES	4,8E+07
		4	32	ALPES	4,5E+07
		5	43	ALPES	4,2E+07
	Menores	1	192	PIRINEOS	211779,9
		2	155	JOTUNHEI MEN REGION	548841,2
		3	119	APALACHE S / NORDESTE	600474,8
		4	172	OULU / LAPLAND	650000,0
		5	177	OULU / LAPLAND	669023,2

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Ventas invierno	,181	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



### - TOTAL EXPORTACIÓN:

#### Descriptivos

			Estadístico	Error típ.
Total exportacion	Media		4303953,6	432536,7
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3451827,4	
		Límite superior	5156079,7	
	Media recortada al 5%		3336005,5	
	Mediana		1290198,3	
	Varianza		4,43E+13	
	Desv. típ.		6658817,6	
	Mínimo		8571,73	
	Máximo		38885046	
	Rango		38876474	
	Amplitud intercuartil		5045108,9	
	Asimetría		2,433	,158
	Curtosis		6,648	,315



## Valores extremos

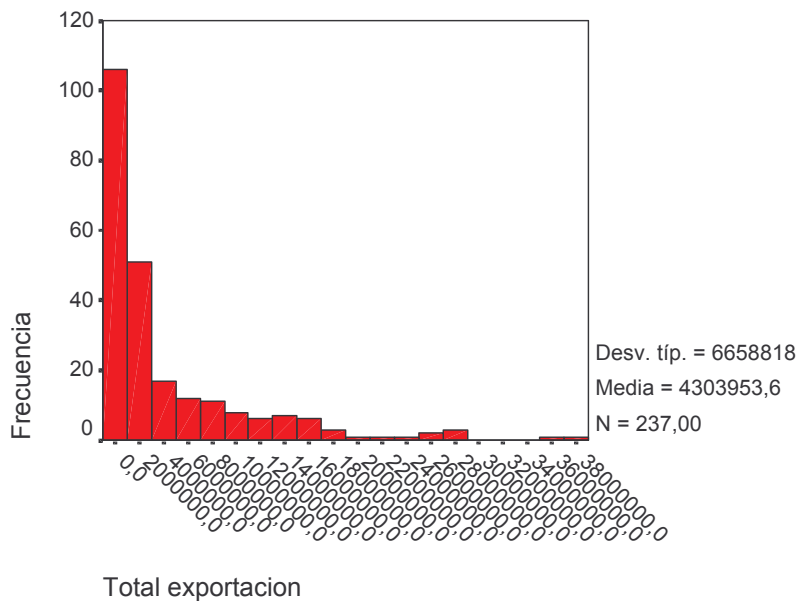
			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Total exportacion	Mayores	1	32	ALPES	3,9E+07
		2	87	ALPES	3,5E+07
		3	18	ALPES	2,9E+07
		4	75	ALPES	2,8E+07
		5	222	ROCOSAS	2,7E+07
	Menores	1	93	ANDES	8571,73
		2	112	APALACHE S / NORDESTE	11120,00
		3	228	SÄLEN / DALAMA RANGE	17420,00
		4	162	MEDIO OESTE	19500,00
		5	152	JOTUNHEI MEN REGION	19836,74

## Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Total exportacion	,259	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

## Histograma



**- TOTAL EXPORTACIONES INTERCONTINENTALES:****Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.
Total exp.I inter.	Media		705267,99	108151,6
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	492202,05 918333,94	
	Media recortada al 5%		445049,53	
	Mediana		58700,000	
	Varianza		2,77E+12	
	Desv. típ.		1664973,2	
	Mínimo		,00	
	Máximo		17664280	
	Rango		17664280	
	Amplitud intercuartil		716310,62	
	Asimetría		5,761	,158
	Curtosis		48,393	,315

**Valores extremos**

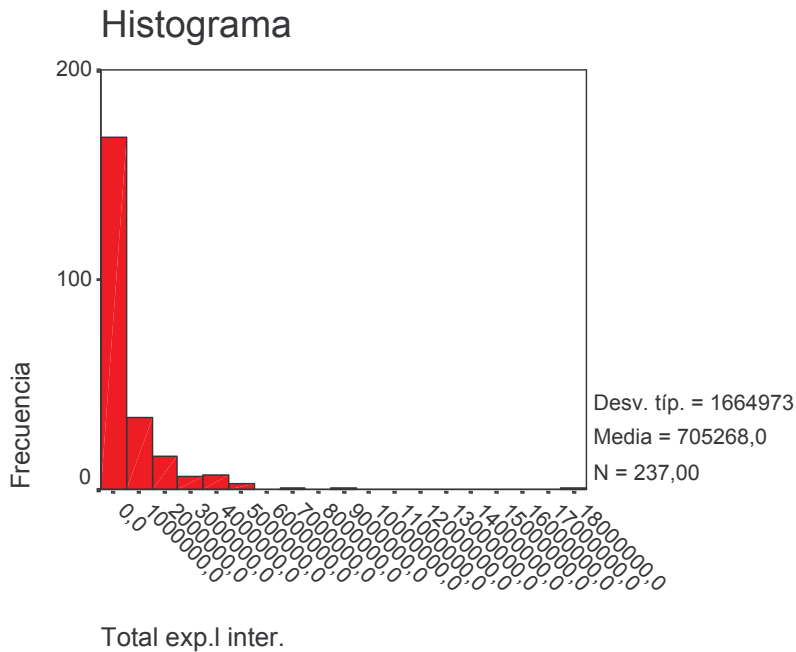
			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Total exp.I inter.	Mayores	1	222	ROCOSAS	1,8E+07
		2	207	ROCOSAS	8903536
		3	87	ALPES	7061880
		4	26	ALPES	5278370
		5	77	ALPES	4896564
	Menores	1	228	SÄLEN / DALAMA RANGE	,00
		2	108	APALACHES / NORDESTE	,00
		3	150	JOTUNHEI MEN REGION	,00
		4	151	JOTUNHEI MEN REGION	,00
		5	153	JOTUNHEI MEN REGION	, <sup>a</sup>

a. En la tabla de valores extremos menores sólo se muestra una lista parcial de los casos con el valor 0.

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Total exp.I inter.	,336	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



**- TOTAL EXPORTACIONES INTRACONTINENTALES:**

**Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.
Total export. Intra	Media		3598685,6	365193,7
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2879229,6	
		Límite superior	4318141,5	
	Media recortada al 5%		2798236,9	
	Mediana		994705,94	
	Varianza		3,16E+13	
	Desv. típ.		5622085,1	
	Mínimo		8571,73	
	Máximo		34996541	
	Rango		34987969	
	Amplitud intercuartil		4154867,2	
	Asimetría		2,451	,158
	Curtosis		7,021	,315



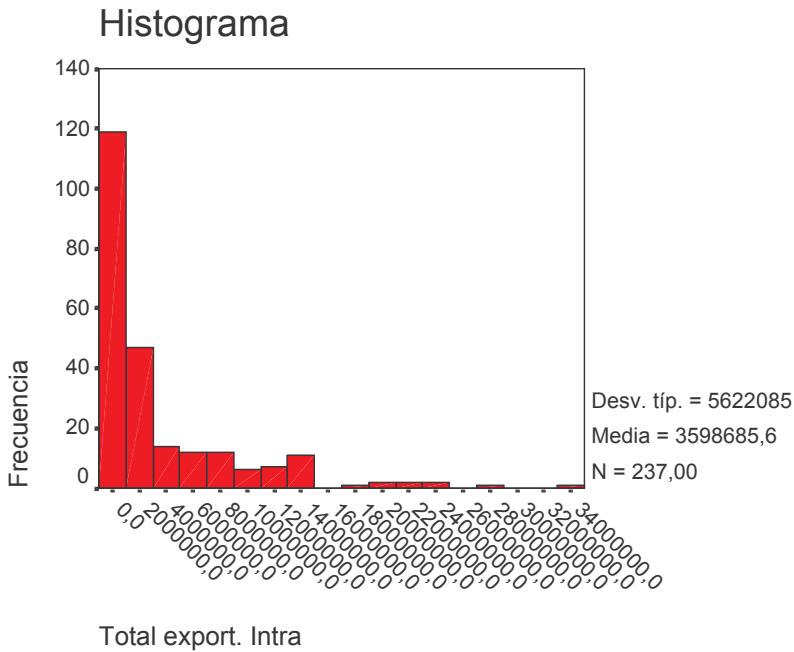
**Valores extremos**

			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Total export. Intra	Mayores	1	32	ALPES	3,5E+07
		2	87	ALPES	2,8E+07
		3	18	ALPES	2,5E+07
		4	75	ALPES	2,4E+07
		5	89	ALPES	2,3E+07
	Menores	1	93	ANDES	8571,73
		2	112	APALACHE S / NORDESTE	11120,00
		3		SÄLEN / DALAMA RANGE	17420,00
		4	162	MEDIO OESTE	19500,00
		5	152	JOTUNHEI MEN REGION	19836,74

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Total export. Intra	,269	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



**- INDICE DE PRODUCTIVIDAD:****Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.	
Indice de productividad	Media		48018,095	1655,175	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	44757,290		
		Límite superior	51278,900		
	Media recortada al 5%		46450,074		
	Mediana		43994,106		
	Varianza		6,49E+08		
	Desv. típ.		25481,091		
	Mínimo		5602,643		
	Máximo		242753,62		
	Rango		237150,98		
	Amplitud intercuartil		34546,991		
	Asimetría		2,439		,158
	Curtosis		15,077		,315

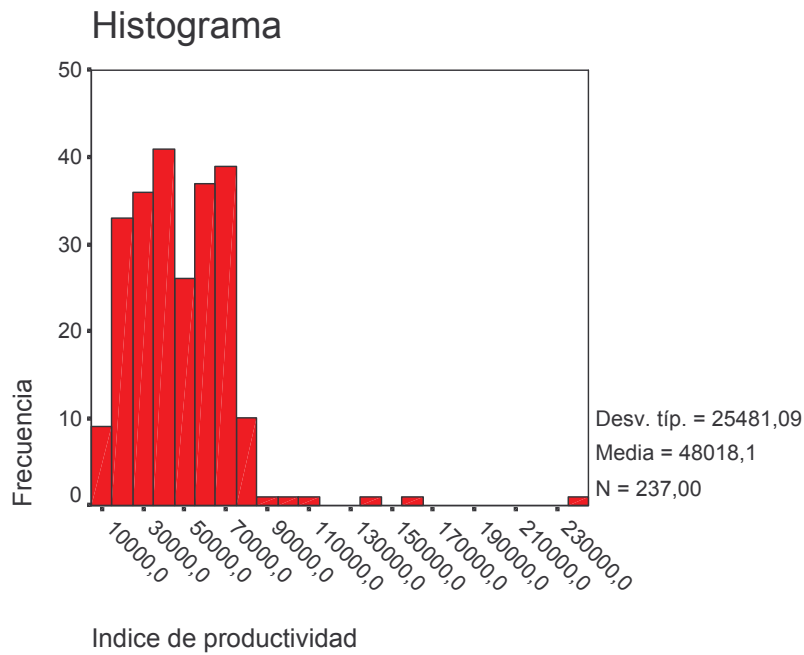
**Valores extremos**

			Número del caso	UBICACIÓN	Valor			
Indice de productividad	Mayores	1	115	APALACHE S / NORDESTE	242753,6			
		2				30	ALPES	161550,8
		3						
		4				218	ROCOSAS	107594,9
		5						
	Menores	1	192	PIRINEOS	5602,643			
		2				128	CARPATOS	11636,21
		3						
		4				172	OULU / LAPLAND	12195,12
		5						

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Indice de productividad	,090	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



**- NÚMERO DE VISITAS:**

**Descriptivos**

		Estadístico	Error típ.	
Número de visitas	Media	301021,00	20212,07	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	261201,87	
		Límite superior	340840,12	
	Media recortada al 5%	264533,88		
	Mediana	200000,00		
	Varianza	9,68E+10		
	Desv. típ.	311160,86		
	Mínimo	10000,00		
	Máximo	1450000,0		
	Rango	1440000,0		
	Amplitud intercuartil	345500,00		
	Asimetría	1,651	,158	
	Curtosis	2,430	,315	

## Valores extremos

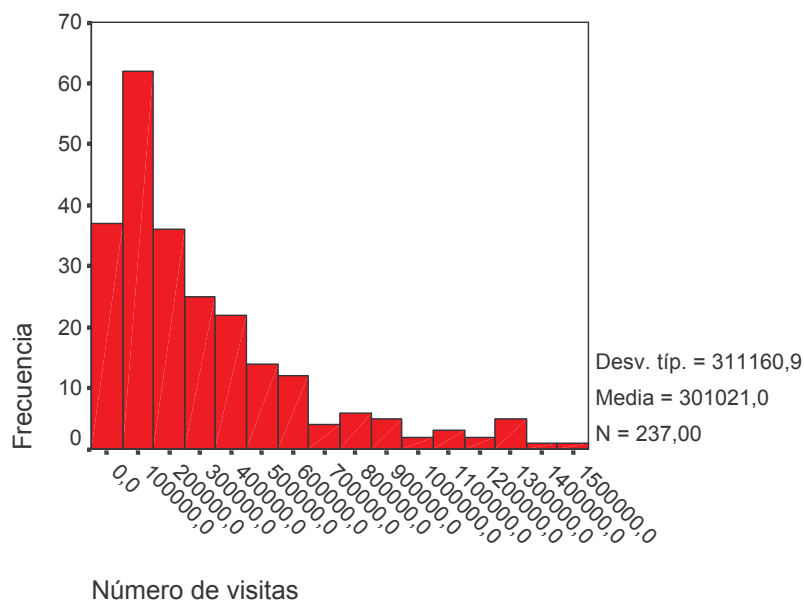
			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Número de visitas	Mayores	1	70	ALPES	1450000
		2	83	ALPES	1350000
		3	81	ALPES	1325000
		4	88	ALPES	1320000
		5	79	ALPES	1260000
	Menores	1	192	PIRINEOS	10000,00
		2	155	JOTUNHEI MEN REGION	15600,00
		3	227	SÄLEN / DALAMA RANGE	19500,00
		4	28	ALPES	20000,00
		5	78	ALPES	20000,00

## Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Número de visitas	,175	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

## Histograma



Número de visitas





**- VENTAS POR VISITA:****Descriptivos**

			Estadístico	Error típ.
Ventas x visita	Media		50,02806	1,21771
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	47,62909 52,42702	
	Media recortada al 5%		49,89691	
	Mediana		47,36842	
	Varianza		351,425	
	Desv. típ.		18,74634	
	Mínimo		18,892	
	Máximo		86,272	
	Rango		67,381	
	Amplitud intercuartil		33,49046	
	Asimetría		,139	,158
	Curtosis		-1,186	,315

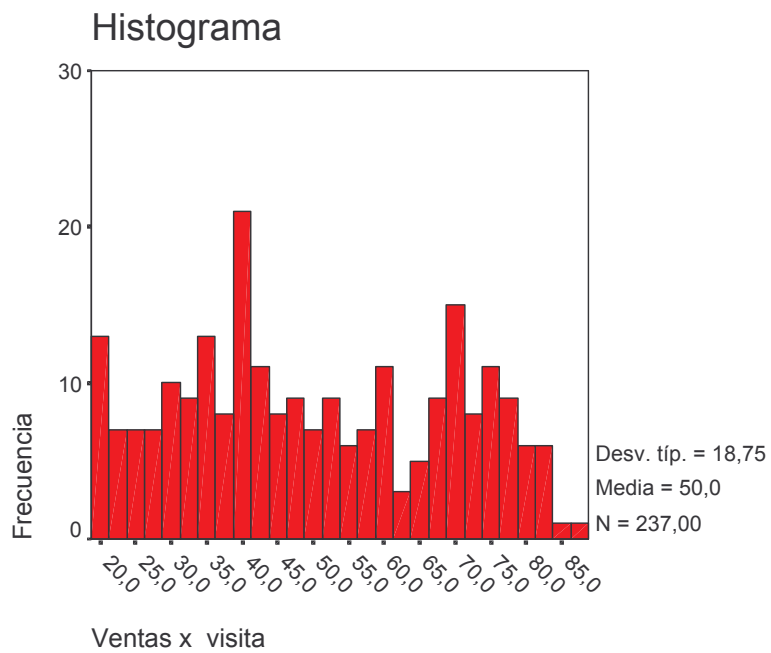
**Valores extremos**

			Número del caso	UBICACIÓN	Valor
Ventas x visita	Mayores	1	222	ROCOSAS	86,272
		2	58	ALPES	84,091
		3	199	ROCOSAS	83,333
		4	223	ROCOSAS	83,000
		5	4	ALPES	82,267
	Menores	1	128	CARPATOS	18,892
		2	181	PACIFICO NOROESTE	19,181
		3	102	APALACHE S / NORDESTE	19,288
		4	162	MEDIO OESTE	19,500
		5	127	BOHEMIA / MORAVIA	19,573

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Ventas x visita	,102	237	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



**- AMBITO/ESTRATEGIA:**

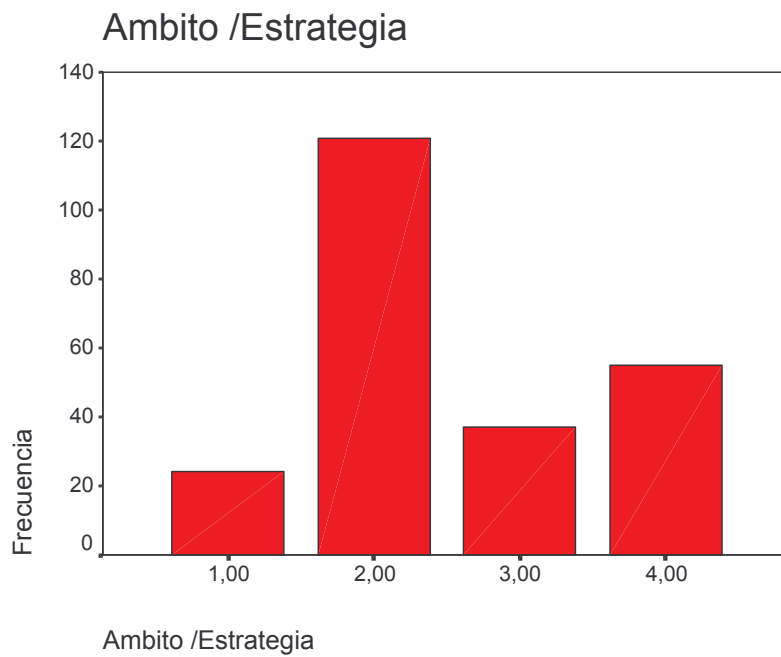
**Estadísticos**

Ambito /Estrategia

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Moda		2,00

**Ambito /Estrategia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	24	10,1	10,1	10,1
	2,00	121	51,1	51,1	61,2
	3,00	37	15,6	15,6	76,8
	4,00	55	23,2	23,2	100,0
	Total	237	100,0	100,0	



**- TIPO DE PROPIEDAD:**

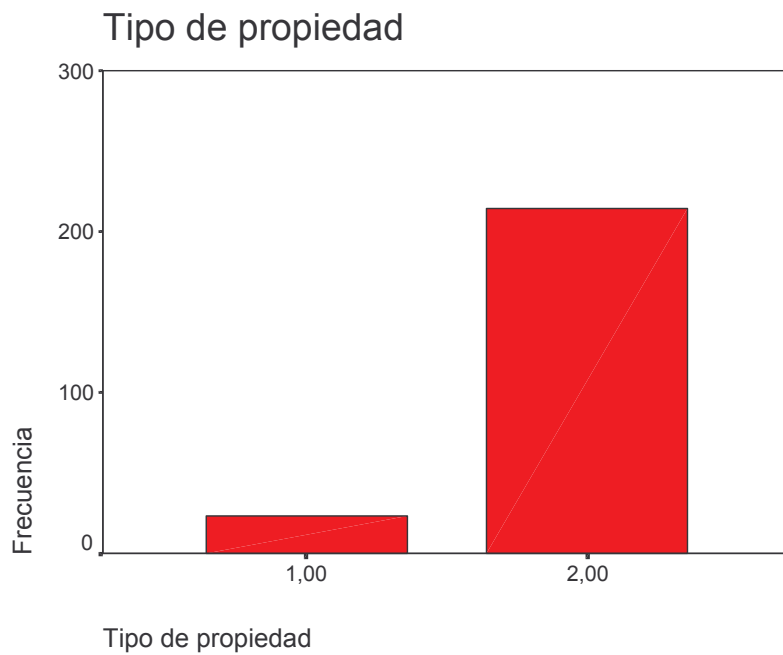
**Estadísticos**

Tipo de propiedad

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Moda		2,00

**Tipo de propiedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	23	9,7	9,7	9,7
	2,00	214	90,3	90,3	100,0
	Total	237	100,0	100,0	



**- SEPARACIÓN PROPIEDAD / CONTROL:**

**Estadísticos**

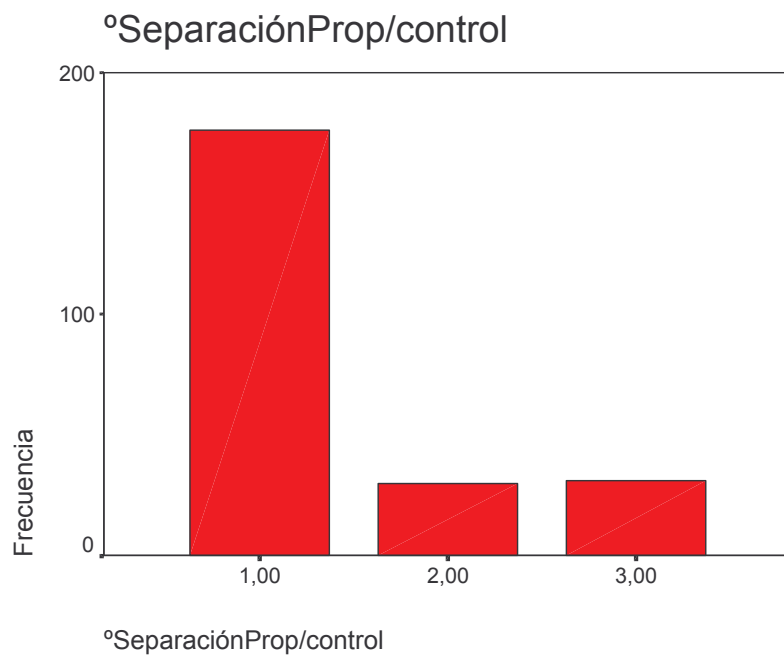
°SeparaciónProp/control

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Moda		1,00

**°SeparaciónProp/control**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	176	74,3	74,3	74,3
	2,00	30	12,7	12,7	86,9
	3,00	31	13,1	13,1	100,0
	Total	237	100,0	100,0	





**- PAUTA DE LA DEMANDA:**

**Estadísticos**

Pauta de la demanda

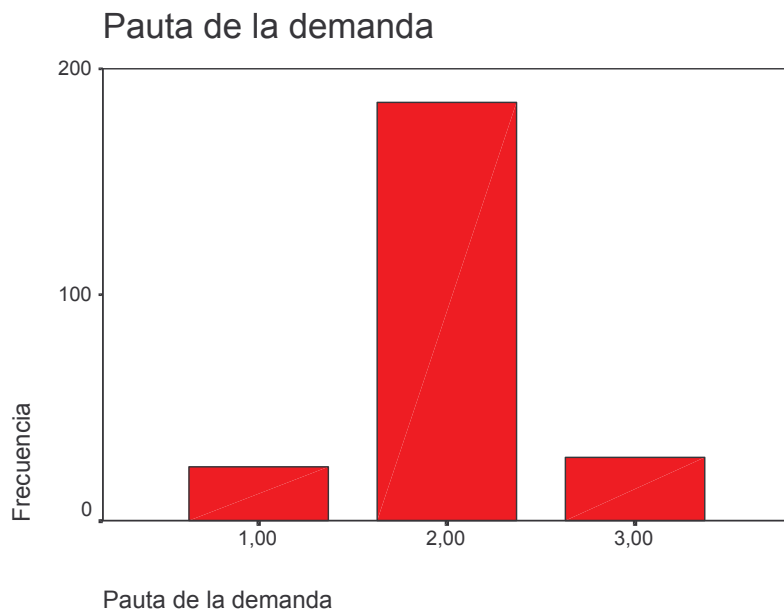
N	Válidos	237
	Perdidos	0
Moda		2,00

**Pauta de la demanda**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	24	10,1	10,1	10,1
	2,00	185	78,1	78,1	88,2
	3,00	28	11,8	11,8	100,0
	Total	237	100,0	100,0	





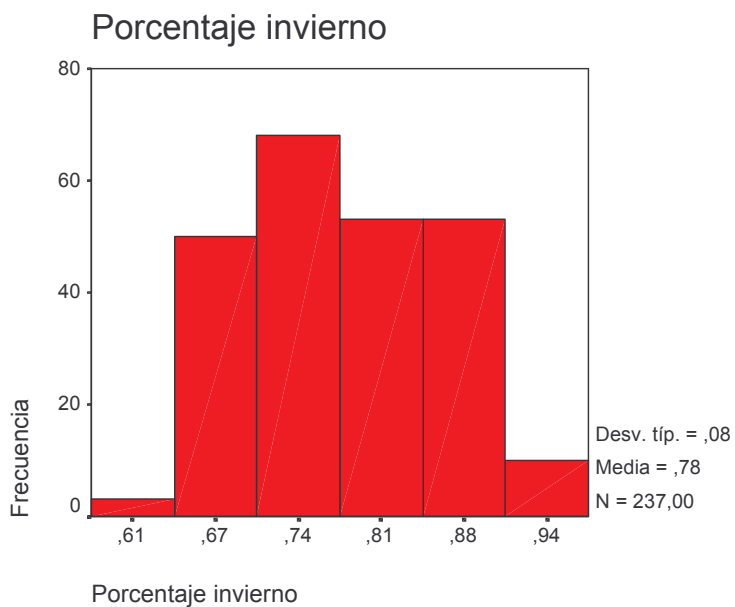


**- PORCENTAJE INVIERNO:**

**Estadísticos**

Porcentaje invierno

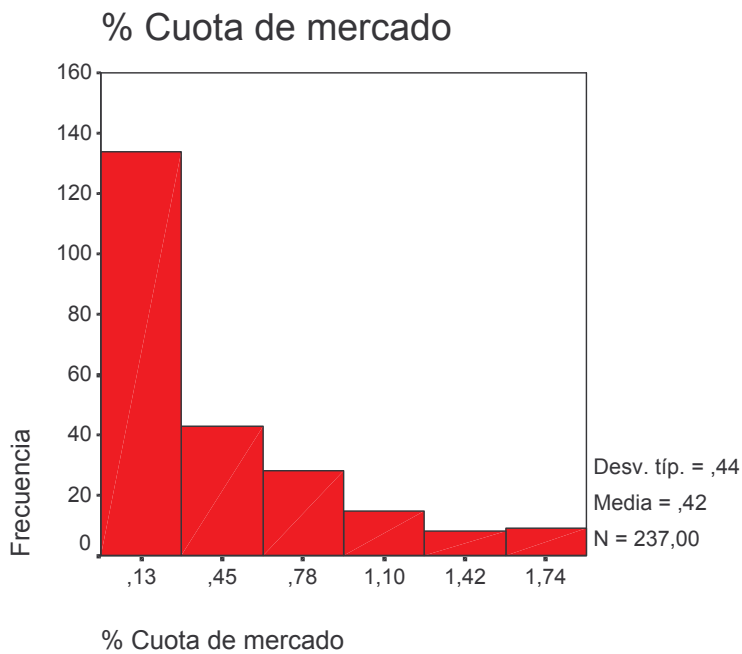
N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		,7600
Moda		,75
Percentiles	25	,7500
	50	,7600
	75	,8500



**- PORCENTAJE CUOTA DE MERCADO:****Estadísticos**

% Cuota de mercado

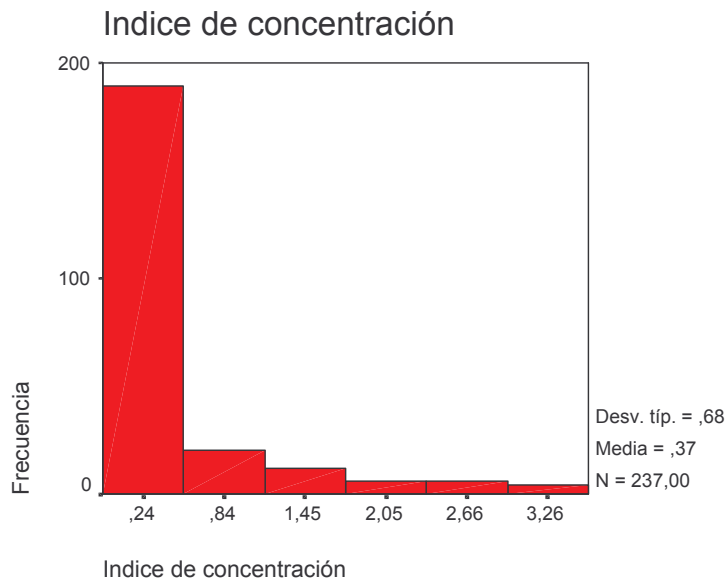
N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		,24281
Moda		,044
Percentiles	25	8,83E-02
	50	,24281
	75	,62246

**- INDICE DE CONCENTRACION:****Estadísticos**

Indice de concentración

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		5,90E-02
Moda		,002
Percentiles	25	7,79E-03
	50	5,90E-02
	75	,38746

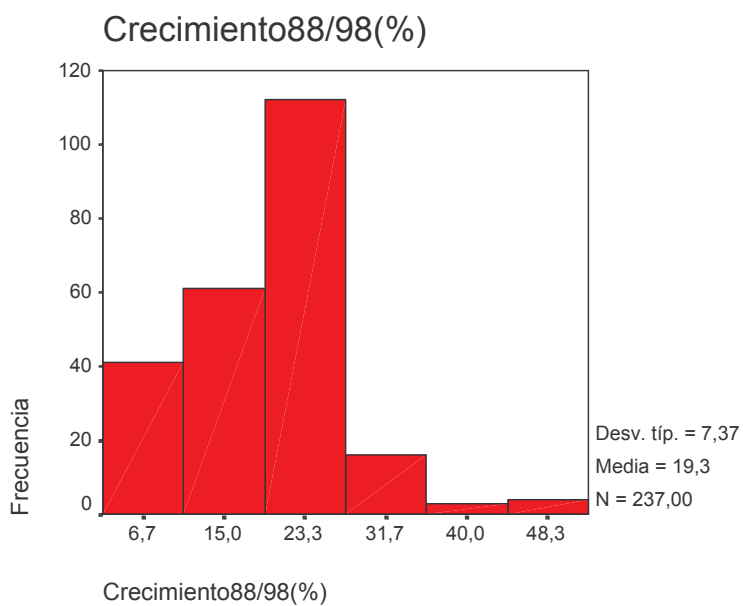




### **- CRECIMIENTO:**

#### **Estadísticos**

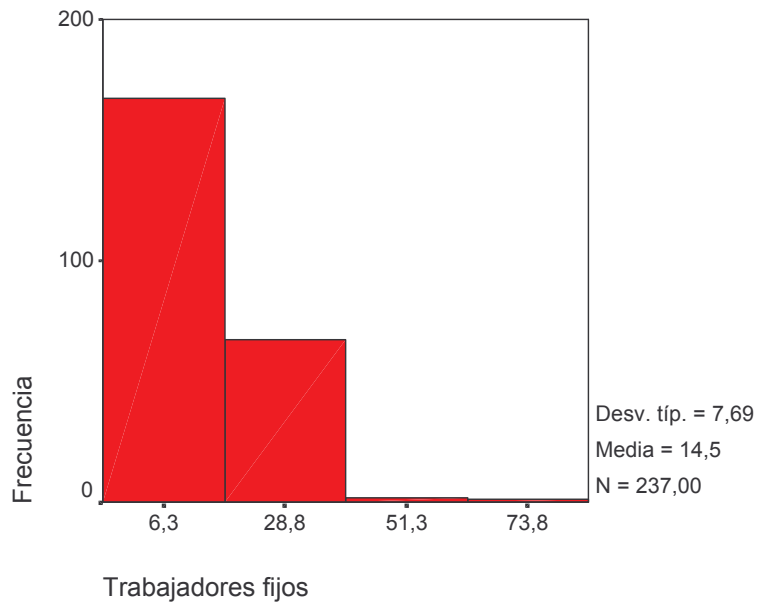
Crecimiento88/98(%)		
N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		20,0000
Moda		20,00
Percentiles	25	15,0000
	50	20,0000
	75	24,0000



**- TRABAJADORES FIJOS:****Estadísticos**

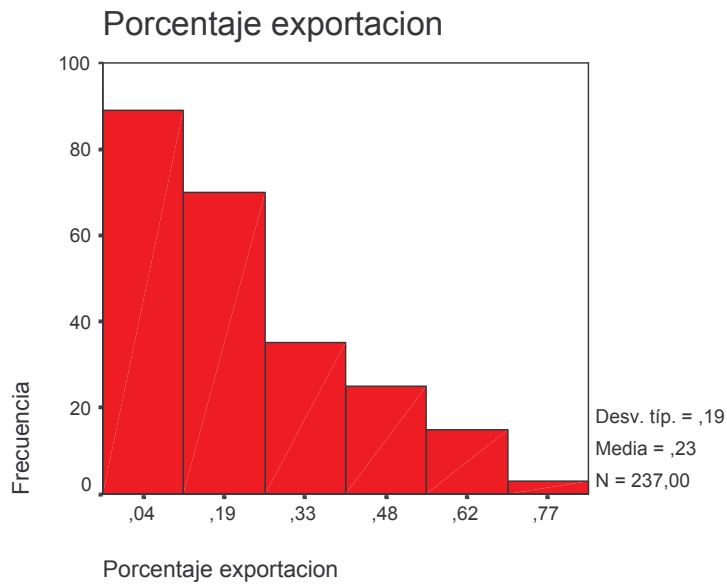
Trabajadores fijos

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		12,0000
Moda		10,00
Percentiles	25	10,0000
	50	12,0000
	75	18,0000

**Trabajadores fijos****- PORCENTAJE EXPORTACION:****Estadísticos**

Porcentaje exportacion

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		,2000
Moda		,10
Percentiles	25	,1000
	50	,2000
	75	,3500

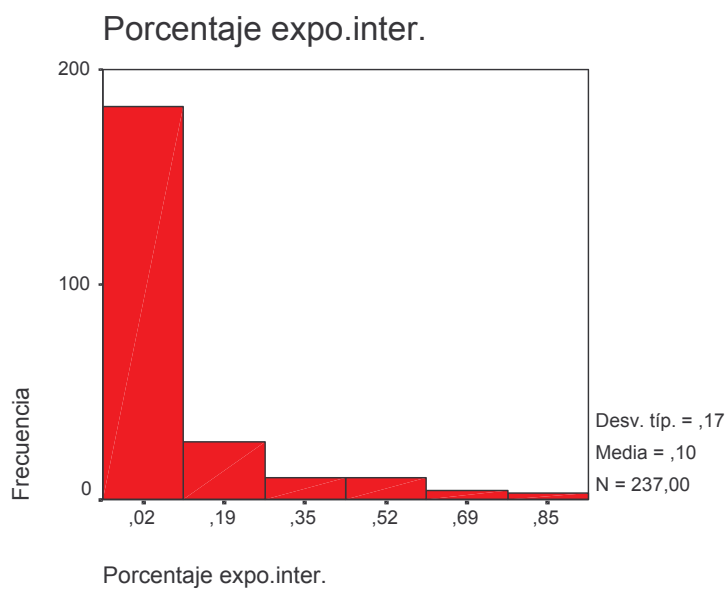


**- PORCENTAJE EXPORTACIONES INTERCONTINENTALES:**

**Estadísticos**

Porcentaje expo.inter.

N	Válidos	237
	Perdidos	0
Mediana		5,00E-02
Moda		,00
Percentiles	25	,0000
	50	5,00E-02
	75	,1000



**ANEXO 4.**

(pág. 288)

Tabla 1. Tipo de Cambio Medio en 1998 (U.S. \$).

1. Deutsche mark (Germany)	1.76
2. Dollar (Australia)	1.59
3. Dollar (Canada)	1.48
4. Dollar (New Zealand)	1.87
5. Franc (France)	5.9
6. Franc (Switzerland)	1.45
7. Koruna (Czech Republic)	32.29
8. Koruna (Slovakia)	35.23
9. Krona (Sweden)	7.95
10. Krone (Norway)	7.55
11. Leu (Romania)	8875.58
12. Lira (Italy)	1736.21
13. Markka (Finland)	5.34
14. Peseta (Spain)	149.4
15. Peso (Argentina)	1
16. Peso (Chile)	460.29
17. Schilling (Austria)	12.38
18. Tolar (Slovenia)	166.13
19. Won (Korea)	1401.44
20. Yen (Japan)	130.91
21. Zloty (Poland)	3.48

Fuente: Global Financial Data: "Country Annual Average Exchange Rate".

Tabla 2. Mercado mundial de nieve.

ORGANIZACIONES	Nº	%	VENTAS (Millones de dólares EEUU)	%
CTRAMs	958	21,68	*(9.365 – 12.311)	*(45,6 – 60)
ESQUI TRAD.	3.461	78,32	*(11.153 – 8.207)	*(54,4 – 40)
TOTAL	4.419	100	20.518	100

\* Estimaciones con un nivel de confianza del 95%.

Fuente: NSAA, France Neige y OECD.

Elaboración propia. Datos estimados 1998.



Tabla 3. Evolución mundial de visitas de esquiadores.

AÑOS	Nº VISITAS ESQUIADORES (000)	VARIACION ANUAL %	VARIACION RESPECTO 1987 %
1988	348.981	-----	-----
1989	350.027	0'30	0'30
1990	346.317	- 1'06	- 0'76
1991	324.534	- 6'29	- 7
1992	301.103	- 7'22	- 13'7
1993	329.106	9'3	- 5'7
1994	350.169	6'4	- 0'34
1995	357.523	2'1	2'45
1996	352.875	-1'3	1'11
1997	372.989	5'7	6'88
1998	383.806	2'9	9'98

Fuente: S.E.A.T.M.  
Elaboración propia.

Tabla 4. Proveedores específicos del sector.

TIPO DE PROVEEDORES	NUMERO
Planificación.	3
Construcción y materiales específicos.	6
Equipos de desalojo de nieve.	9
Software específico.	16
Remontes.	51
Acondicionamiento del terreno.	18
Innivación artificial.	37
Vehículos de transporte.	14
Superficies plásticas.	6
Dispositivos de información.	6
Instalaciones y equipos recreativos.	12
Almacenaje y mantenimiento.	15
Preservación medioambiental.	10
Sistemas de seguridad y rescate.	20
Observación y vigilancia.	3
Equipos meteorológicos.	2

Fuente: Interpin 98 y SAMINFO Suppliers' Database.  
Elaboración propia. Datos correspondientes a 1998.

**ANEXO 5.**

(pág. 291)

## TABLAS DE FRECUENCIAS

### PARAMETROS ORGANIZATIVOS

#### ALPES

##### A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	14	15,7	15,7	15,7
	2,00	22	24,7	24,7	40,4
	3,00	53	59,6	59,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

##### C

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	9	10,1	10,1	10,1
	2,00	23	25,8	25,8	36,0
	3,00	57	64,0	64,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

##### F

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	17	19,1	19,1	19,1
	2,00	44	49,4	49,4	68,5
	3,00	28	31,5	31,5	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

##### H

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	18	20,2	20,2	20,2
	2,00	62	69,7	69,7	89,9
	3,00	9	10,1	10,1	100,0
	Total	89	100,0	100,0	



## I

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	44	49,4	49,4	49,4
	2,00	45	50,6	50,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

## ROCOSAS

## A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	4	14,8	14,8	14,8
	2,00	21	77,8	77,8	92,6
	3,00	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## C

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	4	14,8	14,8	14,8
	2,00	21	77,8	77,8	92,6
	3,00	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## F

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	22,2	22,2	22,2
	2,00	16	59,3	59,3	81,5
	3,00	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## H

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,7	3,7	3,7
	2,00	8	29,6	29,6	33,3
	3,00	18	66,7	66,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## I

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	15	55,6	55,6	55,6
	3,00	12	44,4	44,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## PIRINEU

## A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	42,9	42,9	42,9
	2,00	2	28,6	28,6	71,4
	3,00	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

## C

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	71,4	71,4	71,4
	2,00	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

## F

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	4	57,1	57,1	57,1
	2,00	2	28,6	28,6	85,7
	3,00	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

## H

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	4	57,1	57,1	57,1
	3,00	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

## I

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	14,3	14,3	14,3
	2,00	4	57,1	57,1	71,4
	3,00	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**OTROS PARAMETROS RELACIONADOS CON EL DISEÑO ORGANIZATIVO**

## ALPES

## B

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	24	27,0	27,0	27,0
	2,00	50	56,2	56,2	83,1
	3,00	15	16,9	16,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

## D

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	9	10,1	10,1	10,1
	2,00	23	25,8	25,8	36,0
	3,00	57	64,0	64,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

## E

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	34	38,2	38,2	38,2
	2,00	53	59,6	59,6	97,8
	3,00	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**G**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	3,4	3,4	3,4
	2,00	18	20,2	20,2	23,6
	3,00	68	76,4	76,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**J**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	25	28,1	28,1	29,2
	3,00	63	70,8	70,8	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**ROCOSAS****B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	7	25,9	25,9	25,9
	2,00	13	48,1	48,1	74,1
	3,00	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,7	3,7	3,7
	2,00	8	29,6	29,6	33,3
	3,00	18	66,7	66,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**E**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	48,1	48,1	48,1
	2,00	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



**G**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	7,4	7,4	7,4
	2,00	18	66,7	66,7	74,1
	3,00	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**J**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	10	37,0	37,0	37,0
	3,00	17	63,0	63,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**PIRINEU****B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	71,4	71,4	71,4
	2,00	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	71,4	71,4	71,4
	2,00	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**E**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	6	85,7	85,7	85,7
	3,00	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**G**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	4	57,1	57,1	57,1
	2,00	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**J**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	42,9	42,9	42,9
	3,00	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**IMPORTANCIA DE ACTUACIONES DE LA ALTA DIRECCION****ALPES****A**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	7	7,9	7,9	9,0
	3,00	81	91,0	91,0	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	17	19,1	19,1	19,1
	2,00	45	50,6	50,6	69,7
	3,00	27	30,3	30,3	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**C**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	3,4	3,4	3,4
	2,00	18	20,2	20,2	23,6
	3,00	68	76,4	76,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	3,4	3,4	3,4
	2,00	18	20,2	20,2	23,6
	3,00	68	76,4	76,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**E**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	15	16,9	16,9	16,9
	2,00	46	51,7	51,7	68,5
	3,00	28	31,5	31,5	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**F**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	4	4,5	4,5	4,5
	2,00	36	40,4	40,4	44,9
	3,00	49	55,1	55,1	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**G**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	44	49,4	49,4	49,4
	2,00	45	50,6	50,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**H**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	43	48,3	48,3	48,3
	2,00	46	51,7	51,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**I**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	3,4	3,4	3,4
	2,00	6	6,7	6,7	10,1
	3,00	80	89,9	89,9	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**J**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	23	25,8	25,8	25,8
	2,00	55	61,8	61,8	87,6
	3,00	11	12,4	12,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**ROCOSAS****A**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	11,1	11,1	11,1
	3,00	24	88,9	88,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	15	55,6	55,6	55,6
	3,00	12	44,4	44,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**C**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	9	33,3	33,3	33,3
	3,00	18	66,7	66,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	9	33,3	33,3	33,3
	3,00	18	66,7	66,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## E

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	14	51,9	51,9	51,9
	3,00	13	48,1	48,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## F

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	12	44,4	44,4	44,4
	3,00	15	55,6	55,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## G

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	48,1	48,1	48,1
	2,00	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## H

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	12	44,4	44,4	44,4
	2,00	15	55,6	55,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## I

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,7	3,7	3,7
	2,00	3	11,1	11,1	14,8
	3,00	23	85,2	85,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

## J

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	11	40,7	40,7	40,7
	3,00	16	59,3	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**PIRINEU****A**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	14,3	14,3	14,3
	3,00	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	14,3	14,3	14,3
	2,00	4	57,1	57,1	71,4
	3,00	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**C**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	42,9	42,9	42,9
	3,00	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	42,9	42,9	42,9
	3,00	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**E**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	5	71,4	71,4	71,4
	3,00	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**F**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	42,9	42,9	42,9
	3,00	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**G**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	6	85,7	85,7	85,7
	3,00	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**H**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	14,3	14,3	14,3
	2,00	5	71,4	71,4	85,7
	3,00	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**I**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	14,3	14,3	14,3
	3,00	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**J**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	42,9	42,9	42,9
	3,00	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**TIPO DE LIDERAZGO****ALPES****A**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	13	14,6	14,6	14,6
	2,00	70	78,7	78,7	93,3
	3,00	6	6,7	6,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	28	31,5	31,5	31,5
	3,00	61	68,5	68,5	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**C**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	14	15,7	15,7	15,7
	2,00	72	80,9	80,9	96,6
	3,00	3	3,4	3,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	6,7	6,7	6,7
	2,00	78	87,6	87,6	94,4
	3,00	5	5,6	5,6	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**E**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	37	41,6	41,6	41,6
	3,00	52	58,4	58,4	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**F**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	46	51,7	51,7	52,8
	3,00	42	47,2	47,2	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

**ROCOSAS**



**A**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	7,4	7,4	7,4
	2,00	23	85,2	85,2	92,6
	3,00	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	6	22,2	22,2	22,2
	3,00	21	77,8	77,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**C**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	7,4	7,4	7,4
	2,00	21	77,8	77,8	85,2
	3,00	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	7,4	7,4	7,4
	2,00	25	92,6	92,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**E**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,7	3,7	3,7
	2,00	11	40,7	40,7	44,4
	3,00	15	55,6	55,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**F**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,7	3,7	3,7
	2,00	12	44,4	44,4	48,1
	3,00	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**PIRINEU****A**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	28,6	28,6	28,6
	2,00	4	57,1	57,1	85,7
	3,00	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**B**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	28,6	28,6	28,6
	3,00	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**C**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	6	85,7	85,7	85,7
	3,00	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**D**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	14,3	14,3	14,3
	2,00	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**E**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	4	57,1	57,1	57,1
	3,00	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**F**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	4	57,1	57,1	57,1
	3,00	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

