

SECTOR TURÍSTICO

## Reorientación de la estrategia empresarial: un estudio de caso

**Mario Eduardo Firmenich**

Profesor colaborador de los estudios de Economía y Empresa (UOC)

**RESUMEN** El artículo plantea la reorientación de la estrategia empresarial, y se aplica esta perspectiva teórica en un estudio de caso que considera el sector turístico de deportes de aventura en la comarca del Pallars Sobirà. La referencia teórica sobre estrategia empresarial son los conceptos de *ventaja competitiva* y *estrategias genéricas* de Porter (1991). Se analiza la estrategia genérica que sigue de hecho este sector en el Pallars Sobirà, con los datos disponibles de ventas de actividades de deportes de aventura; se concluye que el diseño de esta estrategia desaprovecha las posibilidades de construir una ventaja competitiva comarcal sostenible. Se sugiere la posibilidad de una reorientación estratégica del sector, buscando ventaja competitiva en diferenciación del producto, estrategia sectorial comarcal, prioridad de deportes de agua, ampliación del mercado a España y al mundo, fidelización del cliente y diversificación de productos turísticos para todo el año. Sin embargo, la decisión sobre maximizar beneficios reorientando la estrategia depende de juicios de valor que involucran al conjunto de la comarca.

**PALABRAS CLAVE** reorientación estratégica; ventaja competitiva; deportes de aventura

## Reorientation of business strategy: a case study

**ABSTRACT** *The article proposes the reorientation of business strategy. This theoretical perspective is applied in a case study that considers the adventure sports tourism sector in the Pallars Sobirà region. The theoretical business strategy references used are the concepts of competitive advantage and generic strategies of Porter (1991). The generic strategy followed by this sector in Pallars Sobirà is analyzed using the available data on sales of adventure sports activities; it is concluded that the design of said strategy does not take advantage of the opportunities to build a competitive, local, sustainable advantage. The possibility of a strategic reorientation of the sector that pursues a competitive advantage in terms of product differentiation, regional sectorial strategy, the prioritization of water sports, the expansion of the market to Spain and the rest of the world, customer loyalty and the diversification of tourist products for the whole year is suggested. However, the decision to maximize profits by reorienting the strategy depends on value judgments that involve the entire region.*

**KEYWORDS** *strategic reorientation; competitive advantage; adventure sports*

## Introducción

Este artículo analiza la reorientación estratégica empresarial con el estudio del caso del sector turístico de los deportes de aventura en la comarca del Pallars Sobirà, provincia de Lérida.

El enfoque consiste en que siempre existe alguna estrategia empresarial de hecho, definida de manera consciente o no; esta estrategia de hecho debe ser confrontada con las posibilidades existentes, para obtener una conclusión acerca de si la estrategia de hecho es la mejor posible y, si no fuera así, proponer una reorientación estratégica.

Plantaremos la cuestión a lo largo de los siguientes apartados, con un apartado final de conclusiones:

1. La teoría sobre las ventajas competitivas en la estrategia empresarial.
2. Los datos sobre la oferta de deportes de aventura en el Pallars Sobirà.
3. Análisis estratégico de la oferta.
4. Conclusiones.

Primero plantearemos los conceptos de Porter (1991) sobre las estrategias genéricas y la ventaja competitiva nacional, así como las estrategias empresariales para construir ventajas competitivas sostenibles (Dess y Lumpkin, 2003).

Luego, expondremos datos disponibles sobre las ventas de las empresas del sector de deportes de aventura en el Pallars Sobirà (GREPAT, 2010).

En tercer lugar, haremos el análisis estratégico de la oferta y una estimación de aproximación gruesa de la función de demanda de este mercado en la provincia.

Como conclusión, expondremos algunas alternativas de reorientación estratégica, subordinadas a la voluntad y juicios de valor de los implicados.

## 1. La teoría sobre las ventajas competitivas en la estrategia empresarial

Porter (1991) es una referencia obligada sobre estrategia empresarial y ventaja competitiva. Los dos conceptos vinculan las perspectivas económicas de las naciones con las de sus empresas.

Las ventajas en el comercio internacional son motivo de análisis desde Smith (1776), quien planteó que las naciones tienen una «ventaja absoluta» en la producción de un bien si su industria tiene unos menores costes de producción en términos reales.

Ricardo (1817) corrigió y amplió el concepto de Smith (1776), y planteó la «ventaja comparativa». Argumentó que no es suficiente una ventaja absoluta en costes de recursos para explicar las ventajas de la especialización en el comercio internacional, sino que corresponde tener en cuenta los costes de oportunidad del trabajo y del capital destinados a una producción que no fuera la más rentable de las disponibles. Es posible que un país tenga ventajas en costes en muchas industrias, pero que le convenga especializarse en algunas para exportar con más beneficios e importar productos que podría producir.

Porter (1991) planteó la cuestión de «la ventaja competitiva», la cual no depende de ventajas en costes, sino de la optimización de la gestión de la cadena de valor y de la permanente innovación.

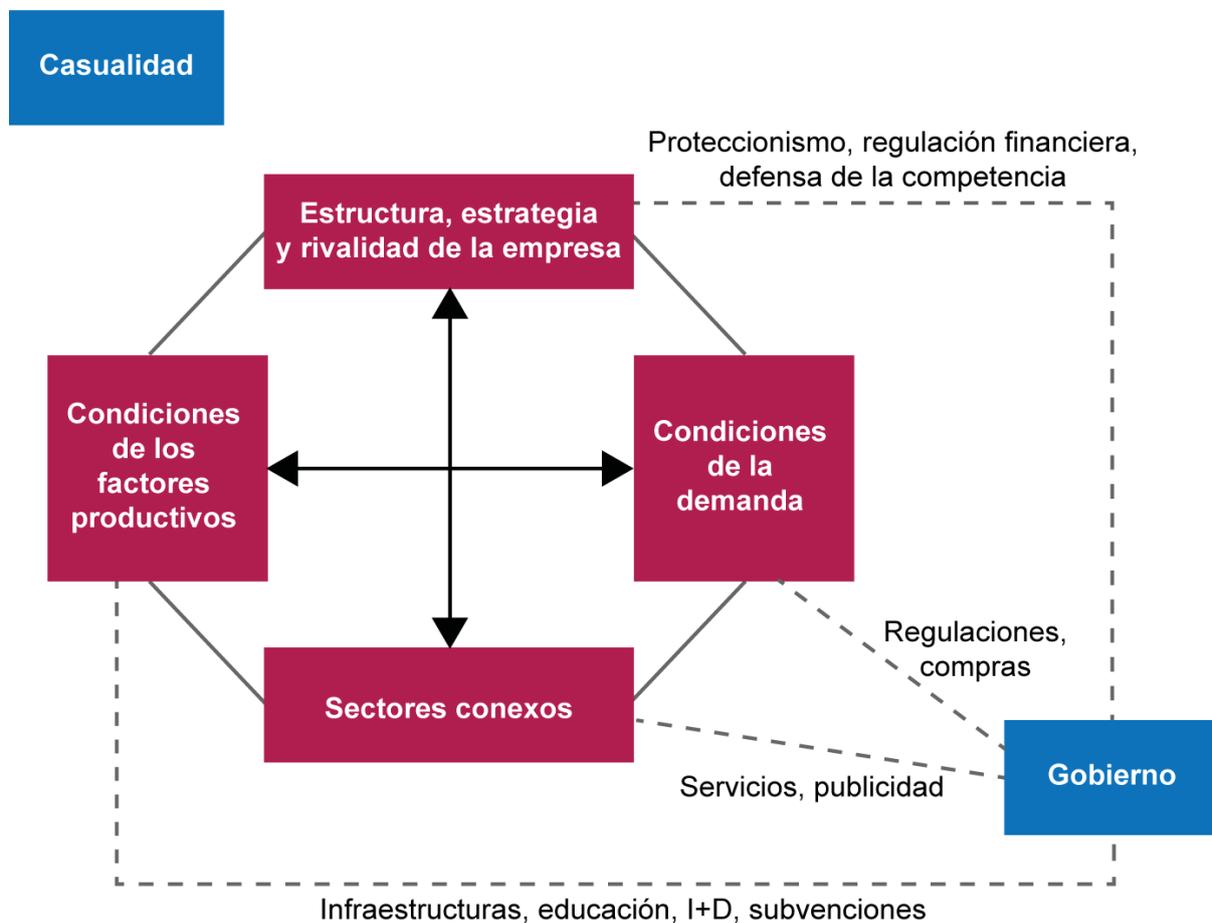
El esquema de Porter (1991) diferencia dos aspectos: por un lado, las ventajas competitivas que se puede obtener gestionando mejor los costes o innovando para la diferenciación del producto; por otro lado, el ámbito en el que se compite, que puede ser amplio o restringido, ya sea en términos de gama de productos o de cobertura geográfica. El esquema tipifica cuatro estrategias genéricas, representadas en la figura 1.

Figura 1. Estrategias genéricas en función de la ventaja competitiva

		Ventaja competitiva	
		Costes	Diferenciación
Ámbito competitivo	Amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Restringido	Centrada en costes	Diferenciación centrada

Fuente: Elaboración propia (tomado de Porter, 1991, pág. 71).

Figura 2. El «diamante» de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Elaboración propia (tomado de Porter, 1991, págs. 181-183).

Todas las empresas practican, de hecho, alguna de estas estrategias, aunque no lo hagan conscientemente.

Porter (1991) concluye que la ventaja competitiva no es alcanzada de manera aislada por las empresas, sino que es fruto de todo un sector industrial; contribuyen a su surgimiento un conjunto de factores nacionales, entre los cuales destacan el desarrollo de los factores productivos (capital, trabajo, tecnología, recursos natu-

rales), el desarrollo de la demanda interna, el grado de rivalidad entre las empresas nacionales de dicha industria y el desarrollo de sectores conexos que complementan y amplían la ventaja competitiva en un ámbito mundial.

Estos elementos conforman una red que Porter (1991) denomina «el diamante» de la ventaja competitiva nacional. Todo esto depende también de la actuación del Gobierno nacional, con políticas industriales que apoyan o perjudican las ventajas competitivas empresariales en un ámbito internacional.

Finalmente, hay otro factor: la casualidad, que suele tener consecuencias asombrosas.

El esquema del «diamante» de Porter se representa en la figura 2.

La generación de ventajas competitivas se resume en 5 puntos:

1. La ventaja competitiva se deriva de la mejora, la innovación y el cambio.
2. La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor.
3. La ventaja competitiva se mantiene solo con mejoras continuas.
4. Mantener la ventaja competitiva exige perfeccionar sus fuentes.
5. Mantener la ventaja competitiva exige llegar a una estrategia mundial.

Ni las empresas ni los gobernantes pueden sentirse seguros tras haber alcanzado ventajas competitivas en un sector. El problema es la sostenibilidad de estas ventajas: otros competidores estarán imitando aquello que los supera e investigando para innovar y superar las ventajas competitivas adquiridas por otros.

El esquema de la figura 3 resume las cualidades que deben reunir los activos de una ventaja competitiva para que sea sostenible.

**Figura 3. Criterios para que una ventaja competitiva sea sostenible**

Activo valioso	Activo raro	Activo no imitable	Activo difícil de sustituir	Competitividad
No	No	No	No	Desventaja
Sí	No	No	No	Paridad
Sí	Sí	No	No	Ventaja temporal
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible

Fuente: Dess y Lumpkin (2003, pág. 105). Adaptada de J. Barney (1991). «Firm Resources a Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management* (núm. 17, págs. 99-120).

Un activo es «valioso» cuando puede neutralizar las amenazas del entorno y/o explotar las oportunidades que surgen para la empresa.

Un activo es «raro» cuando es difícil de obtener y pocas empresas pueden disponer del mismo.

Un activo es «no imitable»: a) cuando es único; b) cuando su obtención depende del proceso que lo genera y este es difícil de repetir; c) cuando existe una ambigüedad causal (es difícil desentrañar para terceros cuáles son las causas que lo generan); d) cuando depende de una complejidad social, como son relaciones sociales que exigen confianza o que pertenecen a una cultura.

Un activo es «difícil de sustituir» cuando no tiene equivalentes estratégicos, es decir, no existen activos diferentes capaces de producir los mismos resultados.

## 2. Los datos sobre la estrategia de la oferta de deportes de aventura en el Pallars Sobirà

El deporte como recreo está intrínsecamente vinculado al turismo (Molina Villar, Miranda Viñuelas y Firmenich, 2011). El turismo por motivo de deporte incluye los motivos de ocio y recreo y de negocios, como los deportistas de alta competición. Según Bull (1994), el turismo por motivo de negocios no se reduce a los negocios de empresa.

Los recursos naturales del Pallars Sobirà permiten los dos tipos de turistas, especialmente en los deportes de agua en el río Noguera Pallaresa.

En Lérida se llevan a cabo actividades deportivas de tierra (senderismo, excursionismo, tiro con arco, descenso de barrancos, escalada, equitación, bicicleta todoterreno, caza, *snowboard*, raquetas y motos de nieve, trineos de perros, esquí de montaña, alpino y de fondo), de agua (piragüismo, *rafting*, *hydrospeed*, kayak, canoas de aguas bravas, pesca) y de aire (parapente).

A continuación, se exponen los datos de GREPAT (2010), que serán comentados en el apartado siguiente.

**Tabla 1. Cantidad de actividades deportivas de agua, tierra y aire por año**

Tipo de actividad	Total		Agua		Tierra		Aire	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Provincia de Lérida	625.000	100,00	350.000	100,00	268.750	100,00	6.250	100,00
Pallars Sobirà	330.000	52,80	138.000	39,42	189.700	70,59	2.300	36,80
Resto de la provincia	295.000	47,20	212.000	60,57	79.050	29,41	3.950	63,20

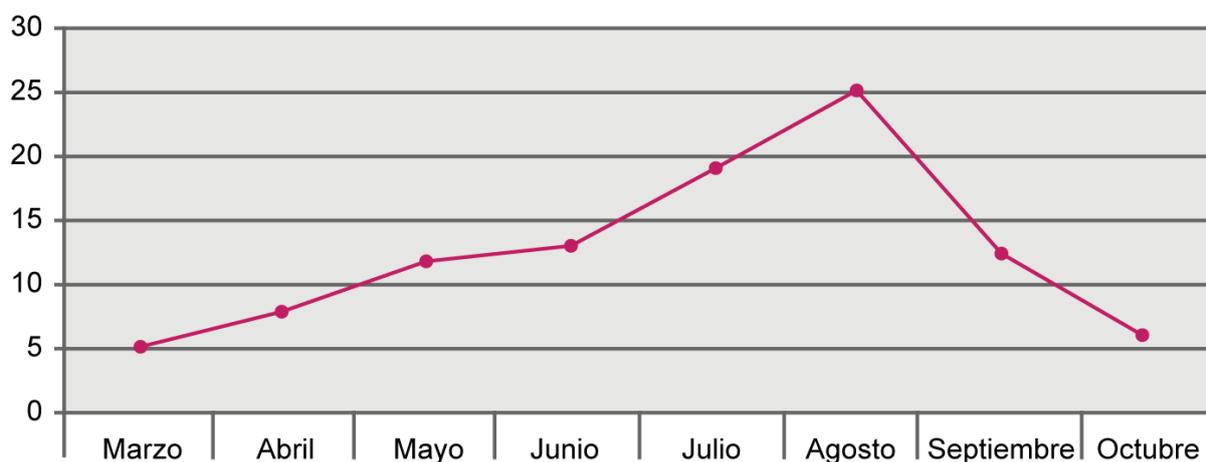
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT, 2010.

**Tabla 2. Índice de actividades deportivas por empresa y año: media = 1**

Tipo de actividad	Agua		Tierra		Aire	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Provincia de Lérida (141 empresas)	2.482,27	1,00	1.906,03	1,00	44,33	1,00
Pallars Sobirà (30 empresas)	4.600,00	1,85	6.323,33	3,32	76,67	1,73
Resto de la provincia (11 empresas)	1.909,91	0,77	712,16	0,37	35,59	0,80

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT, 2010.

**Figura 4. Evolución estacional de las actividades de deporte de aventura**



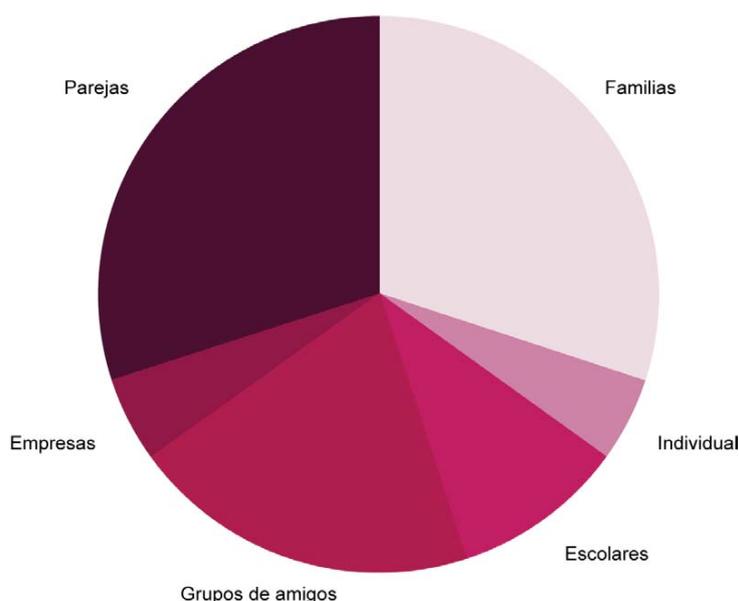
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT, 2010.

**Tabla 3. Lugar de procedencia de los clientes del Pallars Sobirà**

Cataluña	Resto de España	Unión Europea	Otros
63,00 %	25,00 %	10,00 %	2,00 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT, 2010.

Figura 5. Tipos de clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT, 2010.

Tabla 4. Frecuencia de demanda de servicios

Primera vez	Repiten	Repiten otra actividad
60,86 %	26,09 %	13,05 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT, 2010.

Tabla 5. Valor de ventas anuales

Provincia de Lérida		Pallars Sobirà		Resto de la comarca	
€/año	Porcentaje	€/año	Porcentaje	€/año	Porcentaje
23.500.000	100,00 %	8.740.000	37,19 %	14.760.000	62,81 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT (2010).

### 3. Análisis estratégico de la oferta

Según GREPAT (2010), la productividad en términos físicos de las empresas del Pallars es muy superior a la del resto de la provincia. Sin embargo, los datos de ventas, combinados con los datos de actividades de servicios vendidos, indican una realidad muy diferente en rentabilidad. Veamos:

$$\text{Valor por actividad en Lérida} = \frac{23.500.000 \text{ €}}{625.000 \text{ Actividades}} = 37,60 \text{ €/actividad}$$

$$\text{Valor por actividad en Pallars Sobirà} = \frac{8.740.000 \text{ €}}{330.000 \text{ Actividades}} = 26,48 \text{ €/actividad}$$

$$\text{Valor por actividad en el resto de las comarcas} = \frac{14.760.000 \text{ €}}{295.000 \text{ Actividades}} = 50,03 \text{ €/actividad}$$

El precio medio de la actividad de turismo deportivo en el Pallars es casi la mitad del precio medio de las actividades en el resto de las comarcas de la provincia.

Intentaremos una aproximación a la función de demanda para inferir algunas consecuencias para la estrategia de precios.

El «producto turístico» no es un bien tangible y homogéneo, sino que es un «bien compuesto», es decir, se trata de una canasta de distintos bienes cuyos precios relativos podemos considerar constantes entre sí, dentro de ciertos límites. Por el mismo motivo, el «precio del producto turístico» tampoco es un precio en particular, sino «un precio compuesto» de los precios que integran la canasta del «bien compuesto». Nuestro «producto turístico» son las «actividades» de deporte de aventura. El precio de dicho «producto» será la cantidad de «€ por actividad» según una media de los datos conocidos de la facturación.

A falta de datos para una estimación econométrica, haremos una aproximación lineal gruesa a la función de demanda de mercado, partiendo de los dos puntos conocidos: cantidad y precio de las ventas en el Pallars y cantidad y precio de las ventas en las restantes comarcas. Justificamos este procedimiento en el hecho de que no interesa aquí hacer una estimación de la función de demanda para un estudio de mercado, sino que solo nos interesa aproximarnos a la elasticidad de la demanda con la que operan las empresas del sector. El resultado de esta aproximación lineal gruesa es la recta de la figura 6.

Figura 6. Aproximación lineal a la función de demanda de mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GREPAT, 2010.

En la gráfica, se representan los puntos conocidos y el punto medio del segmento de recta de la demanda, donde la elasticidad-precio es unitaria.

La ecuación de la recta aproximada es la siguiente:

Función de demanda directa:

$$\text{Actividades} = -1.486,199575 \times (\text{€/activ}) + 369.354,5647$$

Función de demanda inversa:

$$(\text{€/activ}) = -0,0006728571429 \times \text{Actividades} + 248,5228571$$

En el caso de una demanda lineal, la elasticidad es 0 en la intersección con el eje de las abscisas, y es infinita en la intersección con el eje de las ordenadas.

El tramo de demanda que va desde la intersección con el eje horizontal hasta el punto medio del segmento es inelástico. Una demanda inelástica significa que un

aumento de un 1 % en el precio medio de las actividades de servicios deportivos implica una disminución de menos del 1 % en las cantidades compradas del producto turístico, lo que aumentaría los ingresos.

Cuando se está en el tramo inelástico de la demanda, la estrategia de precios correcta es aumentarlos.

Otro aspecto en el análisis estratégico se refiere a si se están explotando de manera adecuada las ventajas que se poseen. Las ventajas comparativas están asociadas generalmente a recursos naturales, los cuales pueden considerarse como activos no imitables y, en muchos casos, insustituibles. Este tipo de activos, bien administrados e integrados en una cadena de valor gestionada con eficiencia, son la fuente de ventajas competitivas que pueden ser sostenibles.

El Pallars Sobirà tiene una ventaja comparativa reconocida en el río Noguera Pallaresa.

Según los datos de la tabla 1, la mayor cantidad de actividades de deporte de aventura ofrecidas en el Pallars Sobirà, en términos absolutos y relativos al resto de la provincia, corresponde a las actividades de tierra. Es decir, desde la perspectiva de una ventaja competitiva sostenible, la oferta no está bien diseñada.

La estructura del mercado de los deportes de aventura es de competencia monopolística, lo cual determina que las empresas se comporten estratégicamente (Casanueva Rocha, García del Junco y Caro González, 2008). Todas las empresas practican alguna de las estrategias genéricas de Porter (1991). El análisis de qué producto se vende, qué necesidad se satisface, a qué precio se vende, a qué cliente y en qué lugar geográfico se vende indica el posicionamiento estratégico de cualquier empresa.

Los datos de GREPAT (2010), junto con el análisis sobre el posicionamiento del sector respecto a la elasticidad de la demanda, nos permiten definir la estrategia de hecho que desarrolla la industria turística comarcal como sigue: «Vender turismo deportivo de precio bajo, para disfrutar una vez en la vida de la naturaleza del Pallars Sobirà en vacaciones, a familias y parejas de Cataluña».

Esto expresa la «misión» de una empresa, que es una síntesis de su estrategia empresarial. El análisis permite definir la estrategia genérica de hecho del sector del deporte de aventura del Pallars Sobirà como «centrada en costes».

Figura 7. Estrategia genérica de hecho del sector de deportes de aventura del Pallars Sobirà

		Ventaja competitiva		
		Costes		Diferenciación
Ámbito competitivo	Amplio	Liderazgo en costes		Diferenciación
	Restringido	- Precio comparado con el resto de las comarcas	53 %	Diferenciación centrada
	- Ofertas estacionales de verano	60 %		
	- Clientes: familias y parejas	60 %		
	- Clientes: primera visita	60,86 %		
	- Clientes catalanes	63 %		

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Porter (1991, pág. 71) y datos de GREPAT, 2010.

Las variables relevantes muestran que la estrategia de hecho concentra en torno al 60 % del esfuerzo en una ventaja competitiva basada en costes y en un ámbito competitivo restringido: estacionalmente (verano), en tipo de cliente (familias y parejas catalanas) y en tipo de venta (por única vez).

## Conclusiones

Una conclusión valorativa de la estrategia depende de la voluntad de los interesados. ¿Es necesario cambiar algo o es preferible seguir como se está? La respuesta contiene juicios de valor. El turismo es una actividad que puede generar buenos ingresos monetarios, pero también tiene consecuencias negativas para el medio social y para el medio ambiente.

Este trabajo plantea un análisis puramente económico, basado en las teorías de la ventaja competitiva y de la optimización de la estrategia en función de la maximización del beneficio. La conclusión no es una verdad absoluta, sino una sugerencia para la reflexión de los agentes sociales implicados, cuya decisión depende de juicios de valor.

«Dinamizar la estrategia» significa modificar sobre la marcha una estrategia en curso. Esto se denomina «reorientación estratégica» (Vasconcellos, 2001).

Esto se refiere a redefinir los segmentos de mercado prioritarios para el posicionamiento, así como las proporciones deseadas de ventas entre diferentes segmentos de la demanda servidos.

La sugerencia de reorientación estratégica para dinamizar el sector del deporte de aventura del Pallars Sobirà se resume en los siguientes cambios:

1. De la ventaja competitiva en costes a la ventaja competitiva en diferenciación del producto.
2. De las estrategias individuales por empresa a la estrategia sectorial.
3. De la prioridad en ventas de deportes de tierra a la prioridad de deportes de agua.
4. De la restricción del mercado a Cataluña a la ampliación del mercado a España, Europa y el mundo.
5. De la restricción de ventas a la primera visita a la fidelización del cliente para ventas reiteradas.
6. De la especialización en deportes de verano a la diversificación de productos turísticos para todo el año.

Lo anterior presupone ventas de productos turísticos más elaborados, que se diferencien de los productos vendidos por la competencia, que integren múltiples sectores comarcales conexos, vendidos a un precio más alto; teniendo presente que la ventaja competitiva no es por sí sola sostenible, que es imprescindible una estrategia de innovación continua y que, en un mundo globalizado, si la ventaja competitiva no es una ventaja nacional proyectada al mercado mundial, a la larga, desaparecerá.

## Referencias bibliográficas

- BULL, A. (1994). *La economía del sector turístico*. Madrid: Alianza Economía.
- CASANUEVA, C.; GARCÍA, J.; CARO, F. J. (2008). *Organización y gestión de empresas turísticas* (6.ª reimpresión). Madrid: Pirámide.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. (2003). *Dirección estratégica – Creando ventajas competitivas* (1.ª ed.). Mc Graw Hill.
- GREPAT (2010). *Els mercats de les empreses de turisme actiu i d'esports d'aventura en la comarca del Pallars Sobirà*. Trabajo de investigación. Primera fase, según el convenio de colaboración universidad–empresa firmado entre la Asociación de Empresas de Deportes de Aventura del Pallars Sobirà y la Escuela Universitaria de Turismo Formatic. Barcelona.
- MOLINA, J. J.; MIRANDA, J.; FIRMENICH, M. E. (2011). *Introducción al turismo – Apuntes sobre conceptos de la asignatura* (1.ª ed.) (cap. XV, «Los grupos principales del turismo», págs. 113-136). Barcelona: Astro Uno, Colección Estudios de Grado.

- PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- RICARDO, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Madrid: SARPE. Colección «Los grandes pensadores» (1985, vol. 74).
- SMITH, A. (1776). *La riqueza de las Naciones*. Edición española de capítulos seleccionados en «Los libros que cambian el mundo». Madrid, colección de Prisa Innova, S. L., 2009.
- VASCONCELLOS, J. A. (2001). *Los señores de la guerra – Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.



### **Mario Eduardo Firmenich**

**mfirmenich@uoc.edu**

#### **Profesor colaborador de los estudios de Economía y Empresa (UOC)**

Doctor en Economía por la Universidad de Barcelona, licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires, especialista en docencia universitaria en el EEES por la Universidad Rovira i Virgili, certificado de aptitud pedagógica por la Universidad Politécnica de Cataluña.

Consultor privado. Se desempeñó como profesor asociado de la Universidad Rovira i Virgili y de la Universidad de Barcelona. Profesor de IQS-FundEmi Universidad Ramon Llull, investigador de la Universidad Rey Juan Carlos, profesor agregado y jefe de departamento de Ciencias Empresariales y Jurídicas de la Escuela Universitaria de Turismo Formatic-Barcelona, adscrita a la Universidad de Gerona.

Artículos y ponencias publicados: «Control óptimo de las expectativas de inversión. Una política alternativa para la administración contracíclica de la demanda efectiva» (aprobado para publicación); «The systemic global crisis: a long cycles approach with a political-economic perspective» (2017); «Monetary policy, consumers expectations and endogenous technological change in a globalized economy» (2013); «La evolución de los ajustes estructurales en Costa Rica» (2006); «Deuda externa y deuda pública sustentables en Argentina» (2004); «El euro y el sistema monetario internacional» (1999).

Libros publicados: *Teoría de los Sistemas Político-Económicos* (2015), *Eutopía—Una alternativa al modelo neoliberal* (1.<sup>a</sup> ed. 2004, 2.<sup>a</sup> ed. 2005); coautor con J. J. Molina Villar y J. Miranda Viñuelas de *Introducción al turismo. Apuntes sobre conceptos de la asignatura* (2011).

Los textos publicados en esta revista están sujetas –salvo que se insdique el contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente y hacer obras derivadas siempre que reconozcáis los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



