



**FUNDACION PARA LAS TECNOLOGIAS AUXILIARES DE
LA AGRICULTURA**

**MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EN LA
INDUSTRIA AUXILIAR DE LA AGRICULTURA**

**OBSERVATORIO ECONÓMICO Y DE INNOVACIÓN DE LA
INDUSTRIA AUXILIAR DE LA AGRICULTURA**





MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EN LA INDUSTRIA AUXILIAR DE LA AGRICULTURA





OBSERVATORIO ECONÓMICO Y DE INNOVACIÓN DE LA INDUSTRIA AUXILIAR DE LA AGRICULTURA

Autores

M^a Carmen Galera Quiles

Gerente de Fundación para las Tecnologías
Auxiliares de la Agricultura (Tecnova)

Manuel Sánchez Pérez

Catedrático de Comercialización e Investigación de
Mercados de la Universidad de Almería

Juan Carlos Gázquez Abad

Profesor de Comercialización e Investigación de
Mercados de la Universidad de Almería

Gema M. Marín Carrillo

Profesor de Comercialización e Investigación de
Mercados de la Universidad de Almería

**Estudio cofinanciado por la Consejería de Innovación, Ciencia y
Empresa y la Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la
Agricultura (Tecnova)**

© Edición y texto: Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (Tecnova)

Depósito legal:

I.S.B.N.:

Maquetación: Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura

Impresión: IMYPROGRAF K2, S.L. (Gráficas K2)

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier otra forma o cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Agradecimientos

La Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (Tecnova) lleva realizando desde hace varios años, con el esfuerzo y la ayuda de sus empresas asociadas, diversas actividades encaminadas a la promoción del sector tanto en España como en el extranjero. Una de estas actividades es la realización de estudios, labor absolutamente necesaria para conocer cual es la situación de la industria y servicios auxiliares de la agricultura en Almería y los modelos de gestión utilizados.

Por primera vez Tecnova presenta este estudio gracias a un proyecto aprobado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y esperamos que tendrá continuidad en los próximos años. Este apoyo demuestra el compromiso de la Administración con el desarrollo del sector.

Somos conscientes de la necesidad de difundir el sector, tanto su importancia en la economía almeriense como en su forma de gestión. Para ello, hay que informar y promocionar para conseguir crear interés y desarrollar acciones encaminadas a generar confianza de forma que los clientes y ciudadanos en general tengan una visión sobre el potencial que representa. De este estudio se desprende que una de las barreras para ser más competitivo es la falta de interrelación entre las empresas, y para ello Tecnova va a desarrollar diferentes iniciativas para aumentar la competitividad del sector.

MIGUEL LÓPEZ MARTÍNEZ
Presidente Fundación Tecnova



INDICE

1 . JUSTIFICACIÓN DEL INFORME	13
1.1 Presentación	13
1.2 Introducción	15
1.3 Objetivos del informe	20
1.4 Metodología	21
2 . ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL.29	
2.1. Tipos de planificación	29
2.2. Estilos de dirección	34
2.2.1. Análisis de las características de los estilos de dirección en los diferentes sectores de actividad	36
2.3. Recursos y capacidades	49
2.3.1. Análisis de los recursos y capacidades en los diferentes sectores de actividad	51
3 . OBJETIVOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	71
3.1. Análisis de los objetivos estratégicos en los diferentes sectores de actividad	75
4 . RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ACCIÓN DESARROLLADA	91
5 . VENTAJA COMPETITIVA	103

6	.RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA Y LA VENTAJA COMPETITIVA	139
7	.RELACIÓN ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS	151
8	.CONCLUSIONES	155
9	.PROPUESTA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING FUTURAS ORIENTADAS AL MERCADO	161
10	.BIBLIOGRAFÍA	169



Capítulo 1. Justificación del Informe



1. JUSTIFICACIÓN DEL INFORME

1.1 Presentación

La Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura, como Centro de Innovación y Tecnología, reúne a más de un centenar de empresas y tiene encomendadas una serie de funciones con objeto de contribuir al desarrollo y consolidación del sector.

Entre estas funciones se encuentran las siguientes:

- . Observatorio Económico y de Innovación, con el objeto de convertirse en un centro de referencia para el seguimiento, análisis y difusión de la actividad del sector de la Industria y servicios auxiliares de la agricultura y punto de encuentro y de diálogo entre los distintos subsectores y Administraciones para desarrollar planes conjuntos.
- . Búsqueda de oportunidades de negocio para el sector, en mercados emergentes.
- . Gestión de la innovación, realizando para ello tanto acciones formativas, asesoramiento, tramitación y ejecución de proyectos innovadores.
- . Acciones de transferencia tecnológica.
- . Fomento de la cooperación Inter-empresarial e institucional.
- . Gestión de programas de difusión y promoción.
- . Desarrollo de nuevos modelos que mejoren la competitividad del sector.

Tecnova es una Fundación sin ánimo de lucro, independiente y abierta a todas las empresas andaluzas que deseen buscar nuevas oportunidades.

El objetivo principal de Tecnova es fomentar el desarrollo del sector para ser más competitivo tanto a nivel nacional como internacional.

Desde su constitución en 2001 la Fundación ha trabajado para proveer a las empresas e instituciones públicas de información útil y fiable.

La unión de las empresas que hoy forman Tecnova les permite a ellas unificar esfuerzos y aprovechar sinergias entre todos los sectores representados, lo que hace de ésta una iniciativa empresarial sólida y eficaz.

Todas las acciones desarrolladas hasta ahora han sido posible gracias al esfuerzo de la propia Fundación, a los empresarios que han creído en el proyecto y la Administración que nos ha visto como un referente.

Con el presente estudio se pretende profundizar en el conocimiento de la planificación y gestión empresarial del sector de la industria auxiliar de la agricultura, con objeto de poder proporcionar directrices para su desarrollo y consolidación futura.

1.2 Introducción

La espectacular evolución que ha experimentado la agricultura almeriense en las últimas décadas ha supuesto cambios profundos en el modelo agrario y en la economía provincial. La consecuencia ha sido la aparición de un modelo agrícola propio (“Modelo Almería”) y, a partir de éste, el desarrollo de la industria auxiliar de la agricultura (IAA).

La complejidad y utilización intensiva de recursos y tecnología de la agricultura en invernadero han contribuido a la proliferación y desarrollo de actividades especializadas que permitieran satisfacer las amplias necesidades del modelo de agricultura intensiva en cultivos protegidos.

Las aproximadamente 30.000 Ha de invernadero que existen en Almería generan una demanda amplia e intensa de insumos. La amplitud y complejidad de las necesidades de los cultivos en invernadero hace conveniente la consideración de las empresas implicadas como *cluster*, con empresas pertenecientes a distintas actividades pero vinculadas entre sí.

El volumen y sofisticación de las necesidades han atraído a empresas de diversos países, imponiendo un elevado ritmo de innovación.

De este modo, alrededor del modelo de agricultura avanzada, existe todo un conjunto de actividades de valor estratégico para el desarrollo del sector agrícola, centradas en el suministro de *inputs* necesarios en la producción, manipulación y comercialización agrícola (plásticos, agroquímicos, semillas, semilleros, maquinaria agrícola, envases y embalajes, invernaderos, producción biológica, sustratos de cultivo, sistemas de fertirrigación y control ambiental), así como en la prestación de servicios especializados (ingeniería agronómica, informática especializada, consultoría, etc.).

La dependencia y vinculación entre las actividades de producción, transformación, manipulación, comercialización y las actividades de la agricultura han supuesto la consolidación de un conjunto de interrelaciones fundamentadas en lazos comerciales, de cooperación e intercambio de conocimientos.

Esta interconexión ha dado lugar a una importante realidad que adquiere la forma de *sistema productivo local*, proporcionando al territorio sinergias y economías externas que añaden factores de competitividad a los propios de cada empresa.

Este cluster de actividades está integrado a su vez por dos subsistemas (figura I.1):

- El *subsistema agroalimentario*, en el que se incluirían las actividades de producción, manipulación, transformación hortofrutícola y comercialización. Las actividades que conforman este subsistema han alcanzado un evidente grado de madurez, a excepción de las actividades de transformación hortofrutícola cuya presencia es meramente testimonial.
- El *subsistema industrial y de servicios*, que estaría formado por la industria auxiliar de la agricultura, servicios auxiliares y centros de I+D.

Es difícil delimitar las actividades que deben ser consideradas dentro de este subsistema industrial y de servicios.

En este sentido, los estudios realizados en estos últimos años han considerado la conveniencia de incluir actividades que contribuyen a la mejora de la competitividad del sistema pero que no responden a actividades estrictamente industriales.

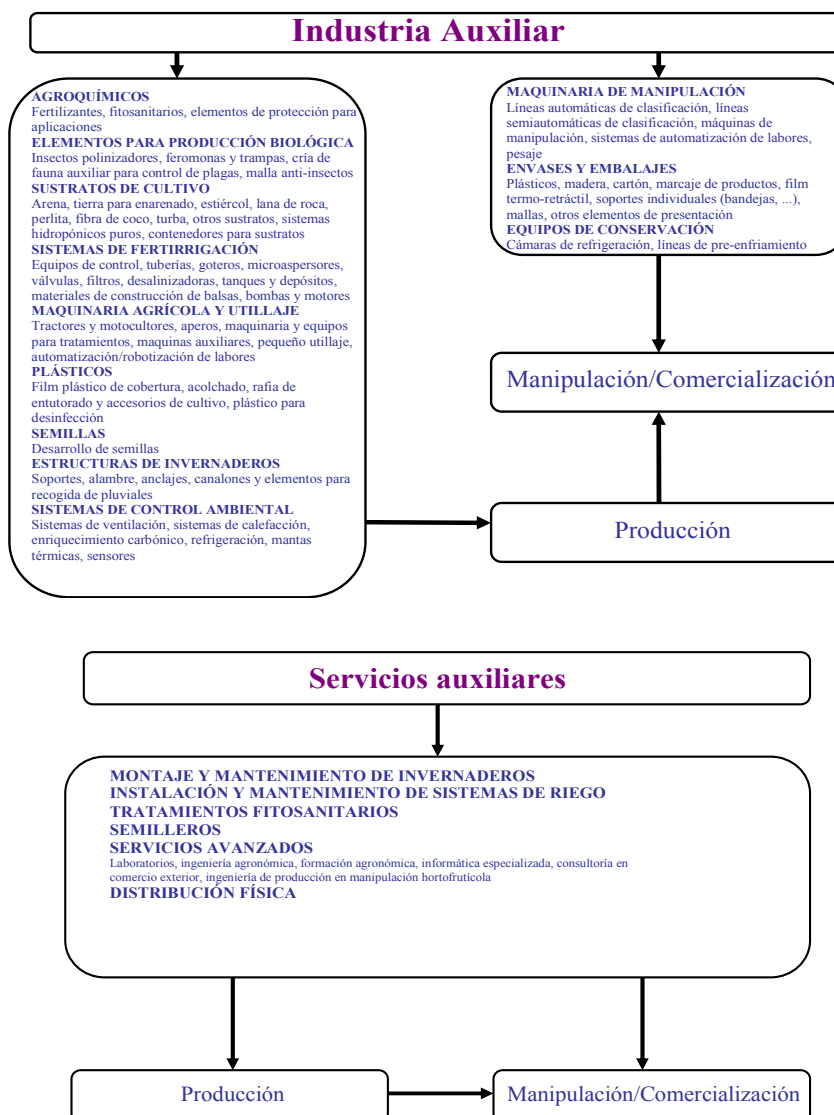


Figura I.1.- Industria y servicios auxiliares del sistema productivo vinculado a la agricultura

Fuente: IFA (1999)

Tabla I.1. Distribución de empresas según la actividad desarrollada

Subtividad	Año 1998 (IFA)		Año 2002 (propia)		
	Nº empresas	Facturación (€)	Nº empresas	Facturación (€)	Facturación media (€)
Plásticos	5	90.993.233	8	119.815.913	14.976.989
Agroquímicos	8	34.504.105	11	58.069.126	5.279.012
Envases y embalajes	15	65.780.775	21	98.180.800	4.675.276
Riegos y sistemas de fertirrigación	21	41.079.177	33	124.740.000	3.780.000
Semillas	10	99.166.997	15	90.250.000	6.016.667
Semilleros	35	31.126.417	54	53.591.480	992.435
Producción biológica	1	1.803.036	6	15.022.000	2.503.667
Sustratos	3	3.557.992	6	14.580.000	2.430.000
Maquinaria agrícola	16	11.972.161	21	13.342.500	635.357
Invernaderos	22	27.027.514	33	39.103.663	1.184.960
Sistemas de control climático	8	4.074.862	14	11.000.004	785.715
Servicios avanzados (ingeniería, laboratorios, sistemas informáticos)	21	15.187.576	38	93.187.500	2.452.303
Otros servicios (servicios profesionales con menor vinculación a la actividad industrial y agrícola)	n.d.	n.d.	12	15.879.500	1.323.292
Total	165	426.273.845	272	746.762.488	2.745.450

Fuente: Tecnoméetro (2002) a partir de estimaciones propias y datos del IFA (1999)

Centrándonos en el subsistema industrial y de servicios, y teniendo la delimitación de actividades que conforman la industria y servicios auxiliares de la actividad productiva agrícola, cabe destacar que en los últimos años, la evolución del sector ha sido importante. Si bien en 1999 el nivel de facturación estaba cercano a los 426 M. de €, respecto a las actividades que generan valor añadido (IFA, 1999), actualmente el conjunto de actividades vinculadas a la agricultura (industria y servicios auxiliares) presenta una facturación en torno a los 746 M. de €, pudiendo alcanzar los 1.300 M. de € si le añadimos las actividades centradas únicamente en la distribución comercial de insumos para la agricultura.

Dadas las diversas actividades y dimensiones que conforman y caracterizan la IAA, se pueden observar ciertas diferencias en el nivel de facturación media por sector de actividad. Así, mientras en algunas actividades la facturación media de las empresas no supera el 1.000.000 € (maquinaria agrícola, sistemas de control climático y semilleros), en otras puede llegar a 15.000.000 € (plásticos), situándose la facturación media del sector en torno a 2.745.450 €.

El interés que suscita el *modelo de producción intensiva en invernadero* en otros países de similares condiciones agroclimáticas (p.e. México, Turquía y Marruecos), junto a otros factores como la creciente competencia existente a nivel local, y el bajo nivel de desarrollo exterior del sector, origina una importante oportunidad de desarrollo para llevar a cabo procesos de apertura al exterior y alcanzar una posición de liderazgo tecnológico en base al conocimiento adquirido y a la capacidad de adaptación de los productos y servicios a las condiciones específicas de la producción.

El futuro del sector de la IAA depende en gran medida del nivel de colaboración e interrelación entre las empresas y organismos vinculados al sistema productivo. Por todo ello, es necesario promover actividades encaminadas a promocionar y fomentar la innovación, la formación, comercialización y el reciclaje profesional, reforzando el papel de este modelo productivo como polo de atracción y fuente de desarrollo económico.

1.3 Objetivos del informe

A iniciativa de la Fundación TECNOVA, se elabora el presente informe que, como objetivo general, pretende profundizar en el conocimiento de la planificación y gestión empresarial del sector de la industria auxiliar de la agricultura, con objeto de poder proporcionar directrices para su desarrollo.

Este informe parte de un intenso trabajo investigación que dio como resultado el informe '**Tecnómetro 2002**', publicado por la propia fundación. En el citado informe se profundizó en la naturaleza y alcance de las actividades desarrolladas por el sector en magnitudes económicas (e.g. facturación, empleo y nivel de internacionalización).

Asimismo, se abordaron cuestiones relativas a las fuentes de aprovisionamiento de inputs, la localización de los principales mercados de destino de la producción, caracterización de los recursos humanos y los niveles de actividad I+D+i de las empresas del sector.

De forma concreta, el presente estudio '**Modelos de Organización y Gestión en la Industria Auxiliar de la Agricultura**', tiene como objetivos específicos:

- Proporcionar un perfil de gestión del sector, basado en la planificación estratégica, objetivos estratégicos y ventaja competitiva.
- Servir de apoyo para la reflexión y toma de decisiones de carácter estratégico, tanto para las empresas como para las instituciones que promueven este sector económico-industrial.

1.4 Metodología

El análisis de la situación del sector ha sido realizado a partir de los datos obtenidos de una encuesta ad hoc dirigida a las empresas pertenecientes a la Industria Auxiliar de la Agricultura¹.

Como fuente de información sobre la población de empresas del sector se ha utilizado la base de datos que posee la Fundación TECNOVA.

Para la elaboración del cuestionario se ha tenido en cuenta distintos tipos de información recabada de investigaciones previas, así como entrevistas personales mantenidas con expertos y profesionales vinculados a este sector.

A continuación se enumeran las distintas dimensiones y variables que han sido objeto de medición para este informe:

- Naturaleza y alcance de las actividades desarrolladas por el sector en magnitudes económicas: facturación y empleo.
- Caracterización de la gestión directiva (tipo de planificación y estilos de dirección).
- Factores diferenciadores de las empresas del sector en relación a sus competidores más directos (recursos y habilidades empresariales).
- Acciones estratégicas del sector, con especial incidencia en los aspectos comerciales.
- Ventajas competitivas del sector.

¹ El trabajo de campo ha sido realizado por personal de TECNOVA.

Los datos han sido obtenidos de una muestra de 82 empresas y su selección ha sido realizada de forma que se incluyeran a empresas de distinta actividad económica:

- Comerciales
- Industriales
- Investigación
- Servicios

No obstante, a efectos de ofrecer una información más específica del sector, se han considerado dentro de cada uno de estos sectores, a su vez, diversas ramas de actividad.

Concretamente, se han considerado un total de trece actividades industriales y comerciales:

- Plásticos
- Agroquímicos
- Envases y embalajes
- Riegos y sistemas de fertirrigación
- Semillas
- Semilleros
- Producción biológica
- Sustratos
- Maquinaria agrícola (incluida la maquinaria de manipulación)
- Invernaderos
- Sistemas de control climático
- Servicios avanzados (ingeniería, laboratorios, sistemas informáticos)
- Otros servicios (servicios profesionales con menor vinculación a la actividad industrial y agrícola)

Las actividades de transporte y tratamiento de residuos no han sido consideradas dada su envergadura económica que harían conveniente un tratamiento individualizado. Tampoco se ha incluido la de equipos de conservación debido a la fragmentación que presentan esas empresas.

El método de obtención de información propuesto inicialmente fue el de encuesta postal, pero ante las debilidades que este método implicaba para la calidad de la información a obtener, se consideró más apropiada la entrevista personal, pese a los consiguientes problemas de tiempo y coste.

En la siguiente tabla I.2. se recoge la ficha técnica de este estudio.

Tabla I.2. Ficha técnica del estudio del sector

Universo	Empresas de la industria y servicios auxiliares de la agricultura almeriense
Técnica de recogida de información	Encuesta personal y postal al informante clave
Tamaño de la muestra	82 empresas
Procedimiento de muestreo	Por cuotas y conveniencia
Período de los datos	Año 2003

En la tabla I.3, se presenta la distribución de la muestra de empresas, relacionando la naturaleza general de la actividad que realizan (comercial, industrial, investigación y servicios) con la actividad específica que desarrollan de forma principal (agroquímicos, invernaderos, control biológico, etc).

Tabla I.3. Distribución de la muestra por actividad desarrollada

Actividad	Número de empresas	Porcentaje de empresas	Subactividades
Comercial	20	24,39%	Agroquímicos Control ambiental Control biológico Envases y embalajes Invernaderos Otros servicios Plásticos Riegos y fertirrigación Semillas Servicios avanzados Sustratos de cultivo
Industrial	31	37,80%	Agroquímicos Control ambiental Control biológico Envases y embalajes Invernaderos Maquinaria agrícola Plásticos Riegos y fertirrigación Servicios avanzados Sustratos de cultivo
Investigación	3	3,66%	Semillas Servicios avanzados
Servicios	28	34,15%	Control ambiental Otros servicios Riegos y fertirrigación Semilleros Servicios avanzados
Total	82	100,00%	

Como puede observarse, el 37,80% de las empresas de la muestra centran su actividad económica en *actividades industriales*, principalmente en la fabricación de estructuras de invernadero, maquinaria agrícola, sistemas de fertirrigación y control ambiental, envases y embalajes, plásticos, agroquímicos, sustratos de cultivo, actividades de producción biológica y transformación de semillas en plantas.

En torno a un 34,15% de las empresas analizadas prestan *servicios profesionales* de consultoría e ingeniería técnica, servicios informáticos y de telecomunicaciones, asesoramiento comercial y otros servicios avanzados.

Ligeramente inferior es el porcentaje de empresas de la muestra que centran su actividad en la *comercialización o suministro de inputs* para la producción agrícola.

Estas empresas representan un 24,39% de la muestra, tratándose principalmente de semillas, fertilizantes, fitosanitarios, envases, embalajes, maquinaria y sistemas control y gestión agrícola.

Finalmente, un 3,66% de empresas centran su actividad principal en la *formación e investigación* de variedades hortícolas, en el desarrollo y comercialización de semillas.

Tras describir cuál ha sido la metodología empleada en el presente estudio se procederá a analizar la información obtenida como resultado de la explotación de datos, lo que nos permitirá conocer determinados aspectos de la actividad empresarial que condicionan el nivel competitivo alcanzado por este sector vinculado a la agricultura intensiva.





Capítulo 2. Aspectos Organizativos y De Gestión Empresarial



2. ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los aspectos organizativos y de gestión se configuran como un elemento fundamental en el desarrollo e implantación de estrategias generadoras de valor por parte de la empresa.

En el caso de la IAA, la importancia es igualmente considerable, si tenemos en cuenta la necesidad de las empresas de planificar y adoptar estrategias que sean perdurables a largo plazo en un mercado tan competitivo y dinámico como es el mercado de la agricultura a nivel internacional.

En este apartado se identifican los principales tipos de planificación adoptados por las empresas del sector, así como algunos de los factores que contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales.

En particular, el análisis se centra en el estudio de la planificación estratégica de las empresas, los recursos y habilidades de la organización y, en los estilos de dirección como elemento que forma parte de la cultura de dirección y, en definitiva, de cómo la empresa desarrolla e implementa sus estrategias en los mercados.

2.1 Tipos de planificación

A pesar de que existen diversas concepciones sobre el término de planificación, se puede afirmar que la **planificación estratégica de mercado** constituye el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado. Hoy en día, el discurso de la planificación está caracterizado por un conjunto de conjeturas:

- Todo proceso de planificación debe tener un *carácter instrumental*, esto es, debe concebirse como un medio para la consecución de un objetivo o propósito, cualquiera que éste sea (e.g. el aumento de la producción, la mejora del funcionamiento de la organización de modo que proporcionen beneficios y crecimientos satisfactorios).
- La práctica de la planificación, en cualquier organización, exige un cierto grado de *formalización y sistematización*.
- La planificación no sólo debe orientar la toma de decisiones, sino que también debe responder a criterios de *racionalidad y transparencia*, para permitir así fundamentar o justificar las acciones.
- La planificación intenta *reducir la incertidumbre*, aunque no puede eliminarla por completo. Es un ejercicio *iterativo de continua revisión y reajuste* que desemboca en la obtención de aprendizaje en la organización.
- Aunque precisa de compromiso y apoyo desde los niveles directivos, requiere de un *proceso interactivo y participativo* de toda la empresa para una implantación exitosa de las acciones planificadas.

Aunque en el ámbito de la planificación y la gestión se dispone de un conjunto contrastado de técnicas, herramientas e instrumentos de apoyo, la planificación y la gestión no deben concebirse como un conjunto de soluciones universales. Deben ser '*procesos a medida*' de las características específicas y de la idiosincrasia de cada empresa.

Por ello, es de esperar que existan diferencias significativas en el modo en que las empresas del sector de la IAA planifican su actividad estratégica.

Evidentemente, el tamaño de las organizaciones, la actividad desarrollada y su volumen de negocio influirá de manera considerable en la mayor o menor complejidad y sofisticación de sus sistemas de planificación y gestión.

En Tabla II.1. se recogen los resultados del análisis de los diferentes tipos de planificación adoptados por el sector.

Tabla II.1 Tipo de planificación adoptado por el sector

TIPO DE PLANIFICACIÓN	% empresas
Planificación a largo plazo	32,4
Planificación regular	36,3
Comunicación amplia y diversa	22,5
Planificación informal	7,5
No existe planificación	1,3

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla II.1. se confirma, en términos generales, que las empresas del sector de la IAA planifican sus acciones estratégicas de mercado, aunque de forma muy diversa.

Aproximadamente, el 69% de las empresas realizan una planificación formal de sus acciones, siendo más habitual la adopción de sistemas de planificación a corto plazo.

El número de empresas que declaran llevar a cabo una planificación menos estructurada de sus acciones es también considerable, alcanzado en el sector un porcentaje cercano al 30%. La comunicación, en particular, se convierte en un instrumento de planificación que es utilizado por el 22,5% de las empresas del sector.

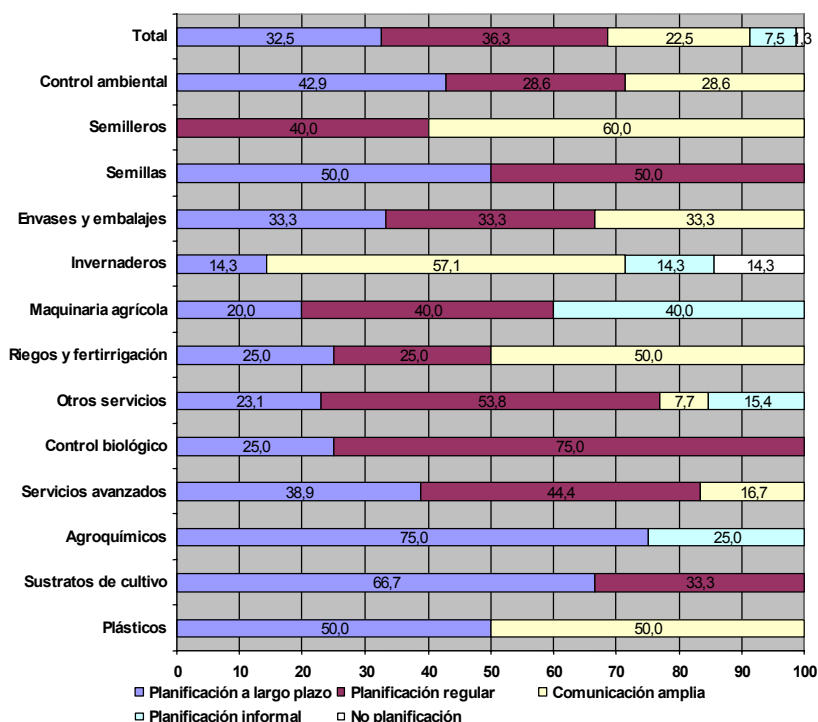
No obstante, el análisis cualitativo realizado nos hace interpretar estos resultados con cierta cautela ya que el concepto de planificación es interpretado de forma muy heterogénea, lo que limita las interpretaciones.

El concepto de planificación arraigado en estas empresas está fundamentalmente vinculado a objetivos comerciales más que a recursos, habilidades y capacidades necesarias para establecer objetivos a largo plazo.

Por ello, es preciso que las empresas sean conscientes de la importancia que los procesos de planificación tienen en sus negocios, ya que el hecho de que los equipos directivos se vean absorbidos por la resolución de problemas “del día a día”, impide la correcta planificación a medio y largo plazo.

En el gráfico II.1. se recogen los resultados del análisis por sectores de actividad.

Figura II.1. Tipo de planificación adoptada por sector de actividad



Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, las actividades de carácter industrial y de investigación tales como plásticos, sustratos de cultivo, agroquímicos, sistemas de control biológico, sistemas de control ambiental, semillas y servicios avanzados, se caracterizan por adoptar sistemas de planificación más sofisticados que exigen un mayor nivel de implicación de toda la organización.

En gran medida, el contexto económico globalizado en el que estas empresas compiten y la estacionalidad de las ventas contribuyen a la adopción de una cultura basada en una planificación a medio y largo plazo.

La mayor parte de las empresas pertenecientes al sector de construcción de estructuras y montaje invernaderos, en cambio, mantienen procesos de gestión basados en la comunicación y la utilización de procesos de planificación informal y ad hoc. Tan sólo un 14,3% de los invernaderos manifiestan llevar a cabo una planificación formal de su actividad. Asimismo, los semilleros constituyen también un sector de actividad en los que predominan los procesos de gestión basados en la comunicación (60,0%), que convergen más con la gestión de la inmediatez, en vez de con la planificación a largo plazo.

Entre los factores que pueden justificar la adopción de este tipo de planificación podemos destacar, en primer lugar, la menor dimensión y el carácter familiar que generalmente caracteriza a estos sectores de actividad. En ambos sectores, aunque de forma especial en el sector de la construcción de estructuras y montaje invernaderos, la actividad (productiva y comercial) está sujeta también a las oscilaciones en el ciclo económico de la actividad agrícola. En otras palabras, el comportamiento del agricultor hacia la construcción de nuevos invernaderos o la mejora de las estructuras existentes depende en gran medida de los resultados obtenidos en las últimas campañas agrícolas.

En general, cabe señalar que la tendencia a la improvisación en la gestión, manifestada en algunos sectores de actividad, suele venir acompañada de un carácter emprendedor y de grandes dosis de ingenio que permiten a las empresas reaccionar con cierta rapidez ante situaciones no previstas.

En la Tabla II.2. se analiza la vinculación entre el tipo de planificación y el tamaño empresarial expresado por su volumen de facturación.

Tabla II.2. Relación entre el tipo de planificación y el tamaño de la empresa por sectores de actividad (%)

Facturación	Planificación a largo plazo	Planificación regular	Comunicación amplia	Planificación informal	No planificación
Ventas < 1 M. €	26,7	36,7	13,3	20,0	3,3
1 M. € < Ventas < 5 M. €	21,4	39,3	39,3	-	-
5 M. € < Ventas < 10 M. €	44,4	44,4	11,1	-	-
Ventas >10 M. €	66,7	22,2	11,1	-	-

Fuente: Elaboración propia

Los datos confirman que a medida que se incrementa el nivel de facturación de las empresas, éstas adoptan sistemas de planificación más formalizados.

2.2 Estilos de dirección

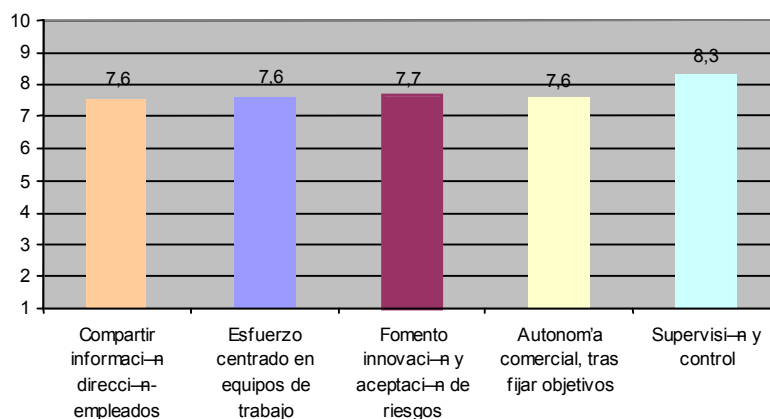
Uno de los aspectos más importantes, y que determina en gran medida el tipo de planificación utilizado por la empresa, viene determinado por el estilo de dirección que los niveles directivos mantienen al frente de sus empresas.

La importancia que los directivos conceden a aspectos tales como la aceptación de riesgos en la gestión empresarial, el grado de comunicación con los niveles inferiores o, el grado de supervisión y control definen el estilo de dirección de las empresas.

El estilo de dirección es el modo en el que las funciones directivas son ejecutadas en la empresa, es decir, el modo en el que la dirección establece los patrones de su relación con el resto de miembros de la organización. El estilo de dirección adoptado en la empresa es fundamental, ya que determina el nivel de aceptación y de predisposición de los empleados para aceptar cambios a largo plazo y para ser más receptivos frente a los cambios en el entorno que se van produciendo (Mullins, 1993).

En el Figura II.2. se recoge la importancia media que las empresas del sector otorgan a las diferentes características que definen el **estilo de dirección de la empresa**. La escala viene determinada por los valores comprendidos entre 0 (nada importante) y 10 (muy importante).

Figura II.2. Valoración media de los estilos de dirección



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la existencia de *supervisión y control* es la característica que más resalta del estilo directivo, coincidiendo en esta valoración un mayor número de empresas. El control y la supervisión proporcionan información sobre el nivel de ejecución y logro del trabajo, siendo una de las actividades necesarias en todo proceso de dirección. Por tanto, la forma de concebir la dirección en la empresa se basa, en buena medida, en el control, mostrándose cierto conservadurismo en los procesos directivos de las empresas entrevistadas. No obstante, también se considera como importante el fomento de la dirección de la aceptación de riesgos por parte de la organización y de los empleados, lo que indica la existencia de un importante nivel de orientación al mercado entre las empresas del cluster, ya que tal y como indican Jaworsky y Kohli (1993), es este uno de los elementos que indican la importancia que la organización otorga a las necesidades de los consumidores dentro de su gestión empresarial.

Igualmente, se fomenta la creación de equipos de trabajo (7,6 de puntuación), y la autonomía comercial, lo cual es importante, ya que la falta de trabajo en equipo y la valoración de la autonomía en los trabajos con los miembros de la organización determinan, a veces, el fracaso de las empresas (Kotler *et al.*, 2000). El aspecto menos valorado es la puesta en común de información con los empleados de la empresa, lo que confirma el carácter tradicional y conservador de las empresas de la industria, puesto de manifiesto en la mayor importancia otorgada al control y supervisión de los procedimientos empresariales.

Con el fin de comprobar la existencia de diferentes tipologías de estilos de dirección entre sectores de actividad de la IAA, se procede a realizar un análisis más detallado de cada uno de los aspectos abordados para caracterizar el estilo de dirección de la empresa.

2.2.1 Análisis de las características de los estilos de dirección en los diferentes sectores de actividad

Compartir información entre la dirección y los empleados

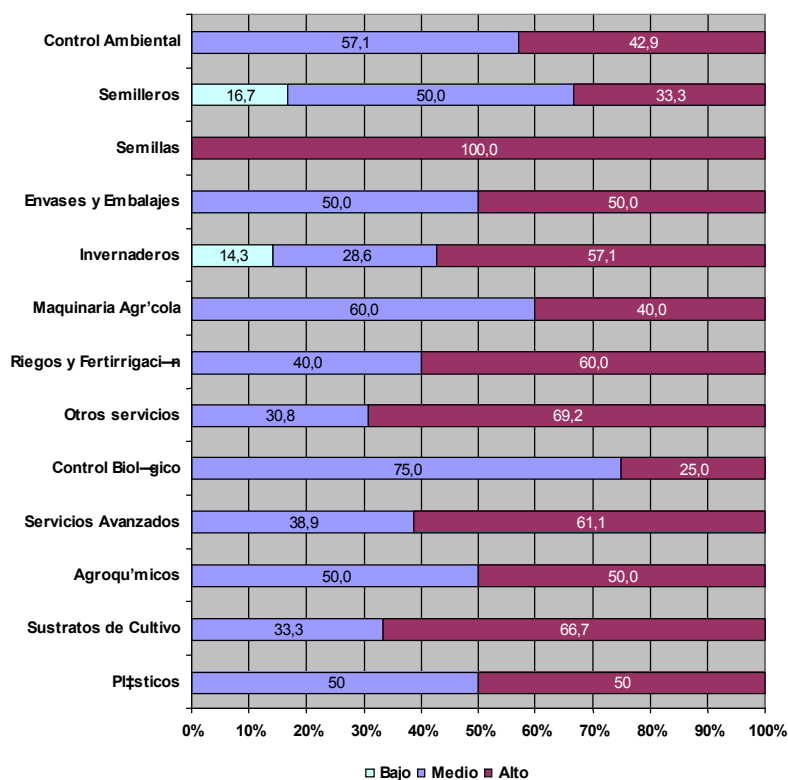
Todas las empresas comparten un mismo discurso sobre la importancia del 'factor humano' en el logro del desempeño empresarial.

Las empresas precisan de empleados comprometidos y dispuestos a liderar procesos de mejora en el ámbito de su responsabilidad para mantener la competitividad empresarial. No obstante, pretender nuevos requerimientos en el desempeño de las personas exigen necesariamente nuevas formas de actuar en el conjunto de interacción que sustentan la relación entre las personas, los objetivos y los resultados.

En este sentido, abrir canales de comunicación entre directivos y empleados así como establecer los mecanismos para compartir la información generada en la empresa y en el mercado, constituye un aspecto fundamental para la gestión empresarial.

En la Figura II.3. se muestran las valoraciones de la importancia que el sector otorga a que la dirección comparta la información empresarial con sus empleados. En la escala de valoración, las puntuaciones desde 0 a 3 denotan un bajo nivel de importancia, las puntuaciones desde 4 a 7 representan un nivel de importancia media y las puntuaciones superiores a 7 manifiestan un alto grado de importancia.

Figura II.3. Valoración de los estilos de dirección: Compartir información entre la dirección y los empleados (frecuencia de casos en %).



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, todos los sectores manifiestan la importancia del acceso a la información con valoraciones medias y altas. Se percibe así la necesidad de la dirección de hacer partícipes a los empleados del estado en que la empresa se encuentra.

Esta forma de proceder brinda, en cierta medida, una oportunidad de motivación para la mejora de su actividad laboral.

No obstante, resulta interesante destacar que para un porcentaje de empresas pertenecientes a los sectores de invernaderos (14,3%) y semilleros (16,7%) la importancia otorgada a esta característica es baja.

Esfuerzo centrado en equipos de trabajo

El fomento de la participación de los empleados de la empresa en la resolución de los problemas que acontecen en la dinámica empresarial, favorece el logro de la excelencia empresarial.

La formación de equipos de trabajo se convierte, así, en una pieza clave de la gestión empresarial que perfila el estilo de dirección adoptado por la empresa.

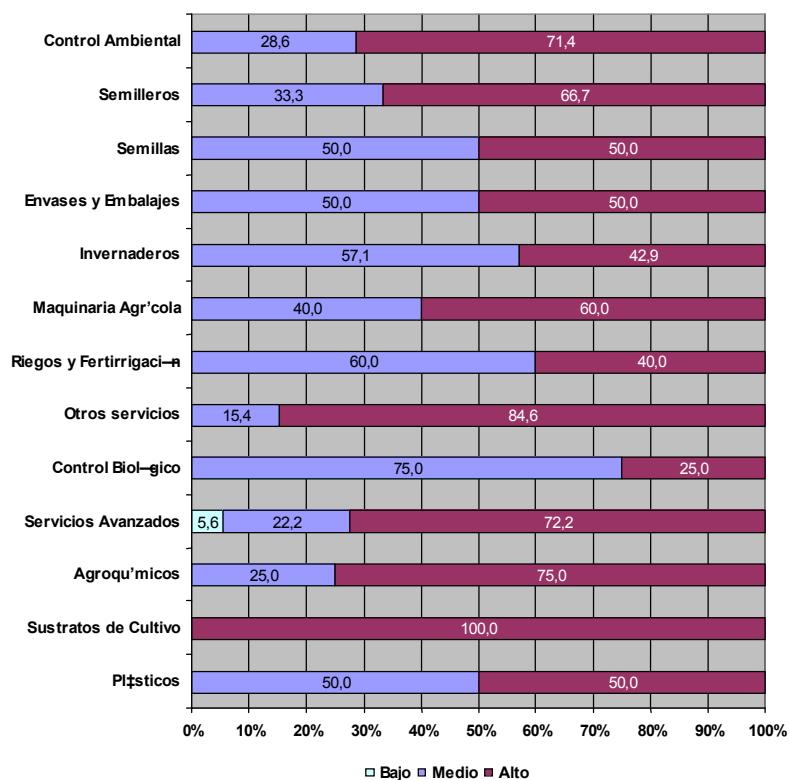
El trabajo en equipo requiere la creación y potenciación de una serie de valores sobre los cuales los integrantes del equipo sean capaces de actuar, sabiendo que su aportación es vital para el buen funcionamiento de la empresa.

En la Figura II.4. se muestran las valoraciones que el sector otorga a este estilo de dirección.

Como puede observarse, todos los sectores manifiestan la importancia de formar e integrar equipos de trabajo en la dinámica empresarial.

Destacan los elevados porcentajes de empresas vinculadas con actividades de servicios, así como las empresas de sustratos de cultivo, agroquímicos y sistemas de control ambiental que otorgan una mayor importancia a esta característica.

Figura II.4. Valoración de los estilos de dirección: Esfuerzo centrado en equipos de trabajo (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

No obstante, el 5,6% de las empresas de servicios avanzados otorgan una importancia baja a esta característica del estilo de dirección, al ser muchas de ellas empresas de reducida dimensión que prestan sus servicios en grupos de trabajo pequeños o individuales.

Fomento de la innovación y aceptación de riesgos

Una de las herramientas que tiene la empresa para mantener su competitividad y obtener nuevas opciones de crecimiento es la innovación.

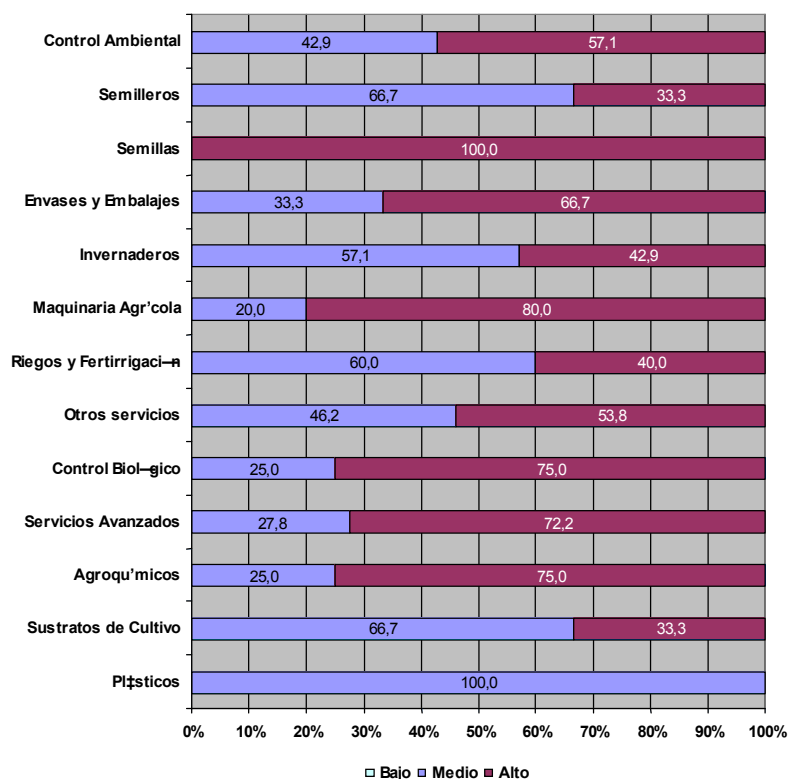
La innovación se presenta de muy diversas maneras como, por ejemplo, un nuevo producto, un cambio que permite gestionar de forma más eficiente una tarea, un cambio en las relaciones con su entorno, etc.

Pero la innovación es también considerada una *filosofía empresarial* que compromete e involucra a todos los niveles de la organización y supone la aceptación de determinados riesgos.

La innovación empresarial requiere, a su vez, que la gerencia se interese por las sugerencias y opiniones de su equipo de trabajo, acepte el estudio de nuevas ideas, aunque no sean las convencionales, y gestione adecuadamente la información y el conocimiento en la organización.

En la Figura II.5. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia del fomento a la innovación y aceptación de riesgos en el estilo de dirección de la empresa.

Figura II.5. Valoración de los estilos de dirección: Fomento innovación y aceptación de riesgos (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, todas las empresas del sector manifiestan al menos un nivel medio de importancia en el fomento de la innovación por parte de la dirección. Destacan los elevados porcentajes de empresas vinculadas con actividades de producción de semillas, maquinaria agrícola, agroquímicos y control biológico que otorgan una importancia muy alta a esta acción directiva.

Autonomía comercial, tras fijar objetivos

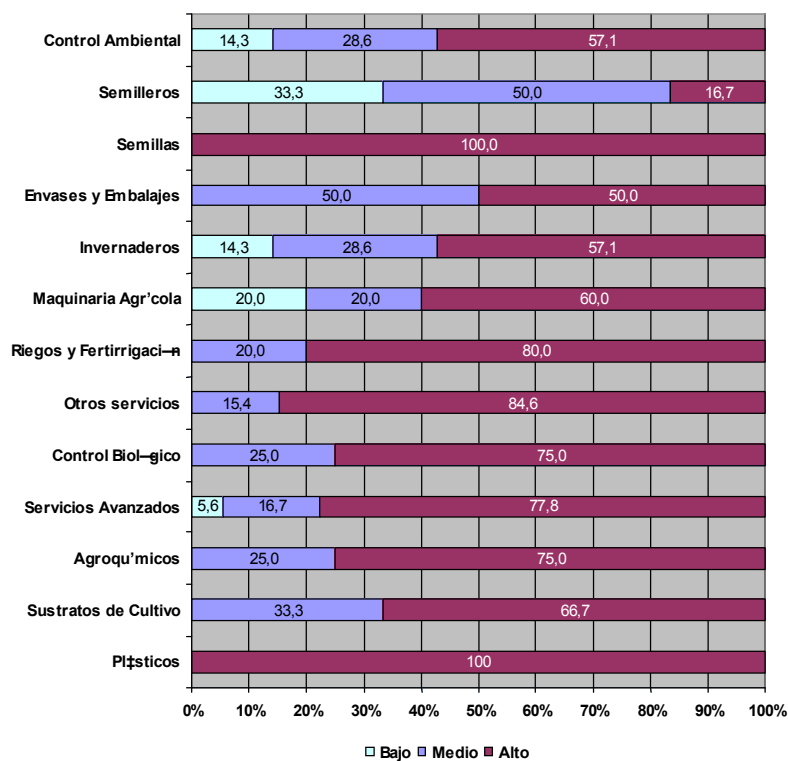
Otro de los rasgos que caracterizan el estilo de dirección de una empresa es el nivel de autonomía que la dirección concede a los empleados dentro de un marco determinado de metas y objetivos.

En este sentido, la dirección por objetivos adquiere un gran protagonismo al ser un proceso que abarca a toda la empresa, dando autonomía a los empleados e involucrándoles en la fijación de objetivos y la toma de decisiones.

Y, más aún, en empresas pequeñas y medianas donde, a consecuencia de la relativa sencillez de su estructura organizativa, se favorece su aplicación.

En la Figura II.6. se recoge la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de la autonomía comercial en el estilo de dirección de la empresa.

Figura II.6. Valoración de los estilos de dirección: Autonomía comercial, tras fijar objetivos (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, en todos los sectores de actividad, a excepción de los semilleros, el porcentaje de empresas que conceden mucha importancia a la autonomía comercial supera el 50%.

Estos elevados porcentajes destacan especialmente en sectores tales como plásticos, semillas y servicios avanzados.

No obstante, resulta interesante destacar que para un porcentaje de empresas pertenecientes a los sectores de invernaderos (14,3%), semilleros (33,3%), sistemas de control ambiental (14,3%) y maquinaria agrícola (20%), la importancia que se le da a esta característica es baja.

Supervisión y control

En las etapas de ejecución de la planificación empresarial, pueden surgir situaciones no previstas o imposibilitar el desarrollo de las actuaciones tal como estaban planificadas. Es necesario, por ello, establecer una función de supervisión y control que averigüe lo que ha ocurrido evitando posibles desviaciones.

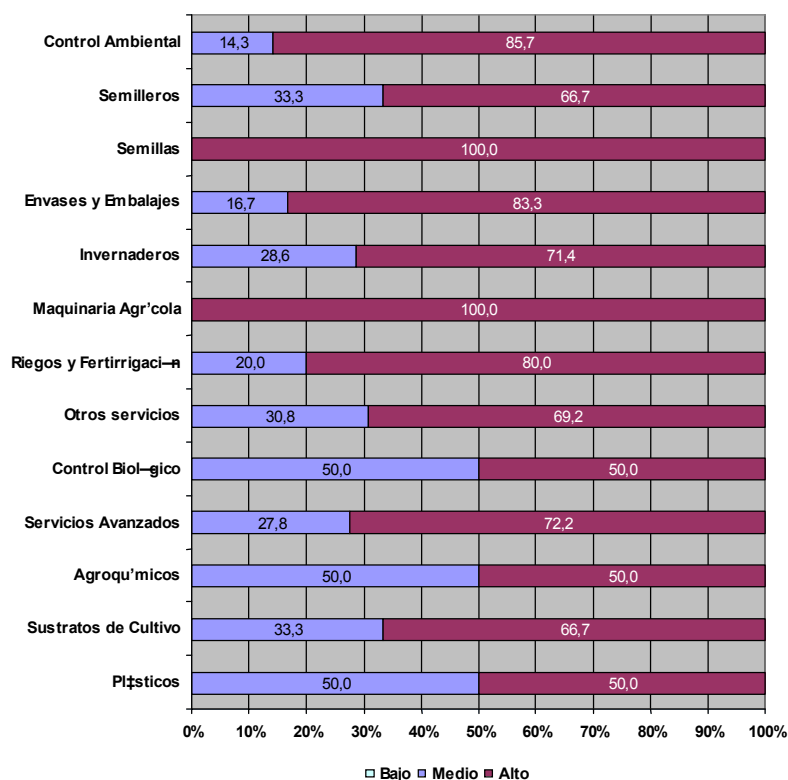
El cambio experimentado por las condiciones en las que las empresas desarrollan su actividad, pasando de un entorno estable y predecible a una situación caracterizada por los continuos cambios, intensa competencia e incertidumbre, ha ocasionado que la supervisión y el control de la gestión empresarial adquieran una gran importancia.

La supervisión y control incluye tanto *aspectos estratégicos*, propios de la interacción de la organización con el entorno y el mercado, como *aspectos tácticos* y *operativos* relativos a la implementación efectiva de los planes estratégicos.

Esto implica que la dirección se vea obligada a encontrar nuevos modelos de medición, basados tanto en indicadores financieros como no financieros, con el fin de supervisar y controlar adecuadamente todos los objetivos de la empresa.

En la Figura II.7. se detalla la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de la supervisión y control en el estilo de dirección de la empresa.

Figura II.7. Valoración de los estilos de dirección: Supervisión y control (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, en todos los sectores de actividad el porcentaje de empresas que conceden una gran importancia a la supervisión y control en el estilo de dirección supera el 50%. Esta valoración destaca especialmente en sectores tales como semillas y maquinaria agrícola, control ambiental y envases y embalajes, donde estos porcentajes son superiores al 80%.

Estos resultados confirman la importancia que desde la dirección se concede a la supervisión y al control en el proceso de implementación de sus estrategias y acciones confirmando el carácter centralizado de la gestión en el sector.

Resultados medios de las valoraciones por sectores de actividad

A modo de conclusión, en la Tabla II.3. se recogen las valoraciones medias que las empresas del sector otorgan a los diferentes **estilos directivos por sectores de actividad**.

Tabla II.3. Valoración media de los estilos de dirección por sectores de actividad

Actividad	Compartir información dirección-empleados	Esfuerzo centrado en equipos de trabajo	Fomento innovación y aceptación de riesgos	Autonomía comercial, tras fijar objetivos	Supervisión y control	Importancia media por actividad
Plásticos	6,5	7,0	6,0	8,0	7,5	7,0
Sustratos de cultivo	8,0	8,3	7,0	8,7	8,3	8,1
Agroquímicos	7,0	7,3	8,5	8,3	7,8	7,8
Servicios avanzados	8,2	8,3	8,5	8,2	8,4	8,3
Control biológico	7,5	7,0	8,0	7,8	7,5	7,6
Otros servicios	8,1	8,3	7,4	8,3	8,1	8,0
Riegos y fertirrigación	7,4	6,6	7,2	8,2	8,6	7,6
Maquinaria agrícola	7,2	7,2	8,8	6,6	9,0	7,8
Invernaderos	6,6	6,4	7,1	7,1	8,4	7,1
Envases y embalajes	7,5	7,2	7,7	7,5	8,5	7,7
Semillas	8,5	8,0	8,5	9,5	9,0	8,7
Semilleros	5,8	7,3	6,7	4,7	8,0	6,5
Control ambiental	8,0	8,0	7,6	7,0	8,6	7,8

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, todos los sectores de actividad coinciden en señalar que el estilo de dirección determina la eficacia de la gestión empresarial. En particular, sectores tales como semillas, servicios avanzados y sustratos de cultivo le otorgan, si cabe, un mayor nivel de importancia.

Un análisis más detallado de cada uno de los aspectos que caracterizan al estilo de dirección de una empresa, pone de manifiesto que el estilo de dirección basado en una **autonomía comercial** constituye uno de los más valorados en sectores de actividad tales como la producción de *semillas, sustratos de cultivo y plásticos*, siendo menos valorado por los semilleros.

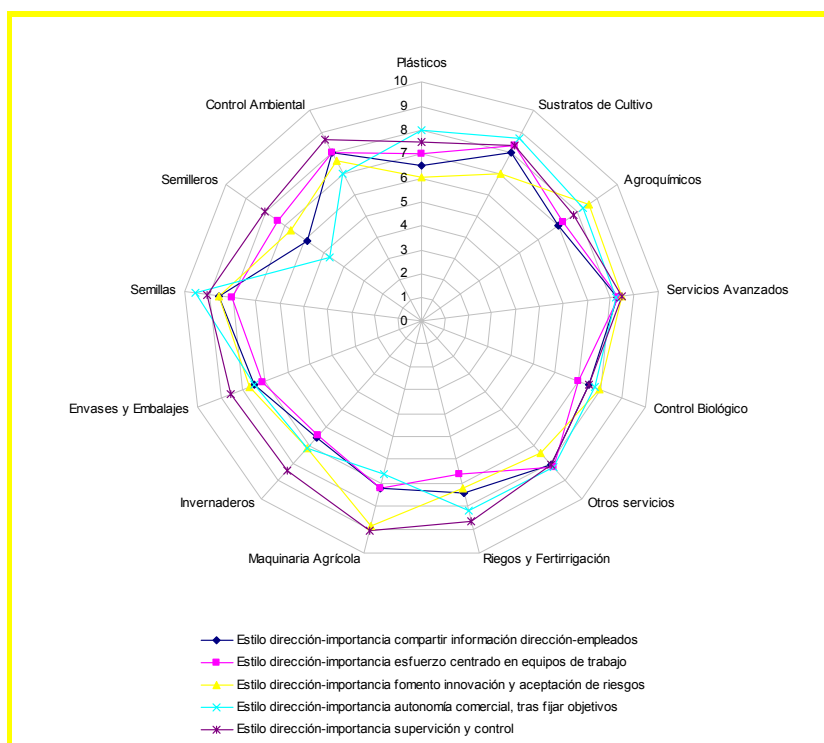
Los sectores *agroquímicos, maquinaria agrícola y servicios avanzados* destacan especialmente la importancia del **fomento a la innovación** y la **aceptación de riesgos** en los estilos de dirección. No obstante, resulta un tanto extraño que sectores industriales, tales como el de riegos y fertirrigación, plásticos o sustratos de cultivo, no se considere el fomento a la innovación como una cuestión prioritaria, aunque sí reconozcan su importancia.

En general, se observa que los sectores coinciden en afirmar que el **trabajo en equipo** y la **adecuada gestión del flujo de comunicación** entre la dirección y sus empleados deben constituir los pilares básicos de cualquier estilo de dirección.

Asimismo, y como se ha señalado con anterioridad, la labor de **supervisión y control** constituye un aspecto importante, acaparando una especial atención en empresas de *riegos y fertirrigación, maquinaria agrícola, invernaderos, envases y embalajes, semilleros y control ambiental*.

Las diferencias en los perfiles o estilos de dirección por sectores de actividad pueden apreciarse también en el siguiente gráfico radial (Figura II.8.).

Figura II.8. Análisis global radial de los estilos de dirección por sectores de actividad



Como se observa en el gráfico, en términos generales las empresas de la IAA presentan un perfil relativamente homogéneo en sus estilos de dirección.

Si bien cabe destacar las divergencias de los semilleros y maquinaria agrícola, respecto al resto de empresas, en el nivel de importancia otorgada a la autonomía comercial, la difusión de la información y al fomento de la innovación.

2.3 Recursos y capacidades

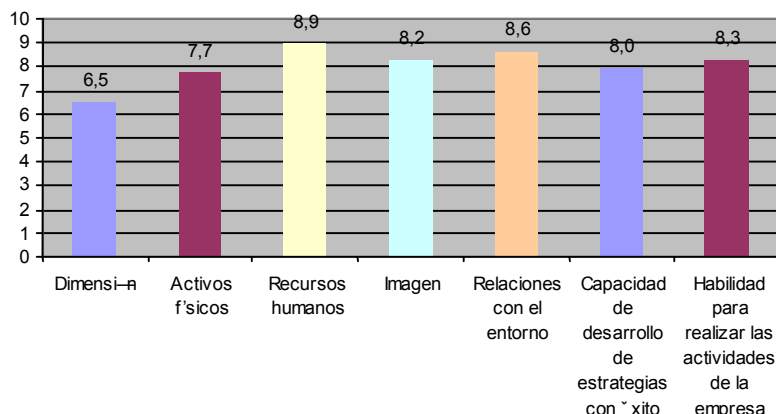
Otro de los aspectos organizativos más importantes dentro de la empresa y que posteriormente le van a permitir desarrollar e implementar sus procesos estratégicos, son sus **recursos y capacidades**. Tal y como indica Kay (1993), el vínculo entre las capacidades de la organización y los retos a los que se enfrenta son el elemento más importante a la hora de comprender el éxito y el fracaso de las empresas. Es evidente que una fuente vital de capacidad estratégica y de competitividad reside en los propios recursos, habilidades y competencias de la organización, siempre que no sean fácilmente sustituidas ni rápidamente imitadas por la competencia (Munuera y Rodríguez, 2002).

Los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos. La ventaja competitiva de la empresa depende tanto de activos tangibles como de los intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial, al ser los más difícilmente imitables. Por su parte, las habilidades o capacidades recogen el conjunto de aspectos que, desde una perspectiva dinámica, originan las competencias que permiten llevar a cabo una actividad de modo diferencial, haciendo referencia a la mayor destreza del personal de la empresa para ejecutar las actividades propias de su trabajo.

Los recursos y habilidades de la empresa se sitúan en el eje principal de la construcción de ventajas competitivas, así como en la elaboración del proceso estratégico dentro de una empresa (Day y Wensley, 1988).

En la Figura II.9, se recoge la importancia otorgada a cada uno de los recursos y capacidades por parte de las empresas entrevistadas que han sido objeto de análisis.

Figura II.9. Valoración media de los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia

Existe una similitud en la importancia otorgada a los diferentes recursos y habilidades con los que cuenta la empresa, si bien los aspectos empresariales que mayor importancia tienen son los *aspectos intangibles*, siendo los recursos y capacidades considerados como fundamentales por las empresas, y por este orden, los siguientes:

- Los recursos humanos.
- Las relaciones con el entorno.
- La habilidad para realizar las actividades empresariales.
- La imagen.
- La capacidad de desarrollo de estrategias con éxito.
- Activos físicos.
- Dimensión.

Por otra parte, los activos tangibles, como los activos físicos, tienen una importancia menor que los anteriores. Esto confirma la mayor importancia que tienen cada vez en las empresas el conocimiento, las patentes, la imagen, la gestión de marca, entre otras, para el éxito de la actividad empresarial, frente a las características tangibles tradicionales que se configuran como menos decisivas para la adquisición y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

De modo similar, la dimensión toma el valor más bajo en la valoración realizada por las empresas (6,5), por lo que vemos como el tamaño no se configura como decisiva para la obtención de una ventaja competitiva, dejando de convertirse en una de las herramientas clave para poder competir en un mercado.

Y es que, en general, la fuerza de la inimitabilidad es mayor en los activos intangibles y en las capacidades que en las tangibles y observables, por lo que dificulta el que estas se conviertan en fuente de ventaja competitiva (Munuera y Rodríguez, 2002).

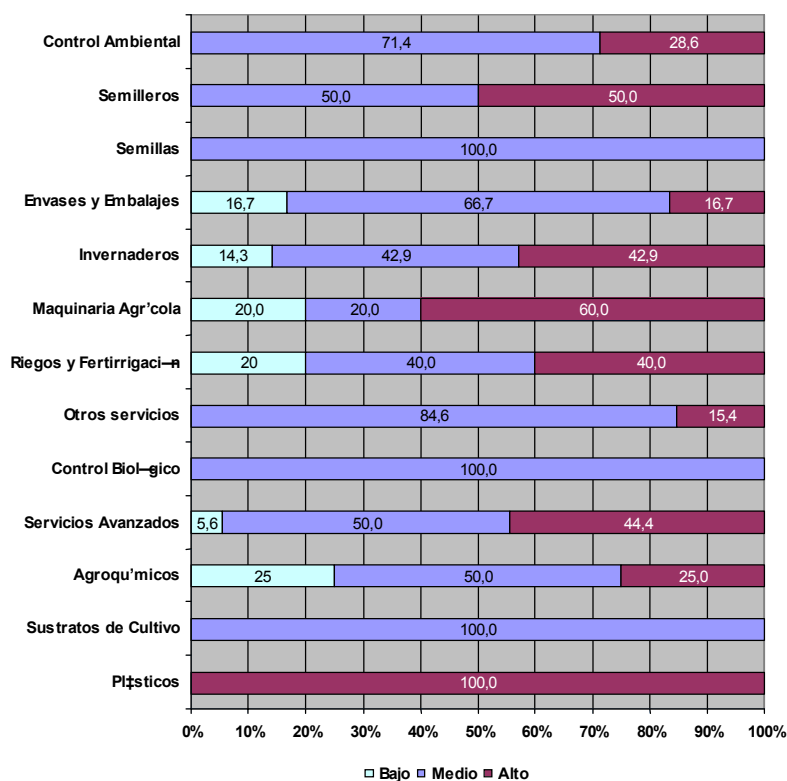
2.3.1 Análisis de los recursos y capacidades en los diferentes sectores de actividad

Dimensión

En sectores donde la competencia se basa en los costes y las economías de escala, la dimensión suele tener una gran importancia y puede llegar a convertirse en un recurso clave.

En la Figura II.10. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de la 'dimensión' como recurso estratégico para la obtención de un buen resultado empresarial.

Figura II.10. Valoración los recursos y capacidades: Dimensión Relaciones con el entorno (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existen diferencias entre los sectores a la hora de señalar el grado de importancia que tiene la dimensión de la empresa para obtener un buen resultado empresarial.

La mayor parte de las empresas otorgan un grado medio de importancia a la dimensión.

No obstante, destaca el porcentaje elevado de empresas correspondientes a los sectores industriales de plásticos (100%) y maquinaria agrícola (60%) que consideran la dimensión como un recurso muy importante, debido a la importancia de los requisitos de capital y las economías de escala y alcance.

En este último sector también un porcentaje considerable de empresas que otorga a este aspecto una importancia menor.

En concreto el 20% de las empresas consideran que la dimensión empresarial tiene una importancia baja para la obtención de un buen resultado.

Otros sectores que muestran porcentajes similares de empresas que manifiestan la escasa importancia de la dimensión son los correspondientes a empresas comercializadoras de agroquímicos (25%) e industriales de riegos y fertirrigación (20%), invernaderos (14,3%) y envases y embalajes (16,7%).

Tras realizar un análisis del volumen de facturación de estas empresas, se verifica también que las empresas con menor volumen de facturación son las que menor interés dan a este recurso (ver Tabla II.4.)

Tabla II.4. Valoración de la importancia de la 'dimensión' por niveles de facturación

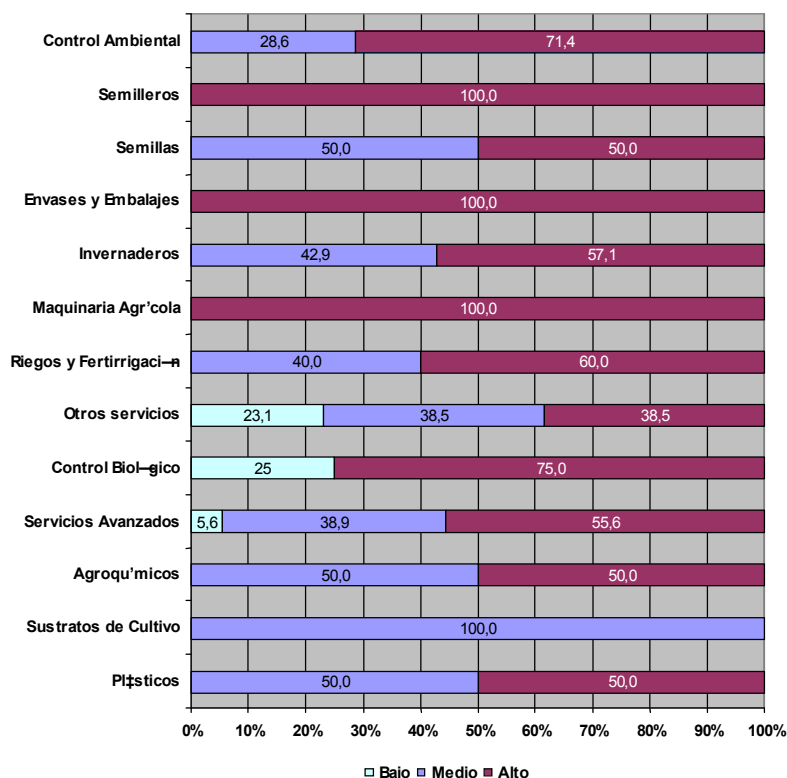
Facturación	Ventas < 1 M. €	Ventas de 1 M. € a 5 M. €	Ventas de 5 M. € -a 10M. €	Ventas >10 M. €	Total
Importancia baja	66,7%	16,7%	16,7%	-	100,0%
Importancia media	44,4%	35,6%	11,1%	8,9%	100,0%
Importancia alta	25,9%	44,4%	11,1%	18,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Activos físicos

Los activos físicos son recursos tangibles de la empresa que pueden ser fácilmente identificados en el seno de la empresa, ya que poseen un soporte físico y se concretan en algo material. Los principales tipos de activos físicos de una empresa son el inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones y equipamiento, etc.) y las existencias (materias primas, productos semielaborados y terminados).

Figura II.11. Valoración los recursos y capacidades: Activos físicos (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Refiriéndonos en particular al inmovilizado empresarial, en la Figura II.11. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de los 'activos físicos' para la obtención de un buen resultado empresarial.

Como puede observarse, prácticamente en todos los sectores de actividad el porcentaje de empresas que conceden una elevada importancia a la posesión de activos físicos supera el 50%. Esta valoración destaca especialmente en sectores tales como semilleros, envases y embalajes y maquinaria agrícola donde los porcentajes alcanzan el 100%.

Asimismo, se observa que para un cierto porcentaje de empresas pertenecientes a los sectores de sistemas de control biológico (25,0%) y servicios (23,1%) la importancia dada a los activos físicos de la empresa es escasa o menor.

Recursos humanos

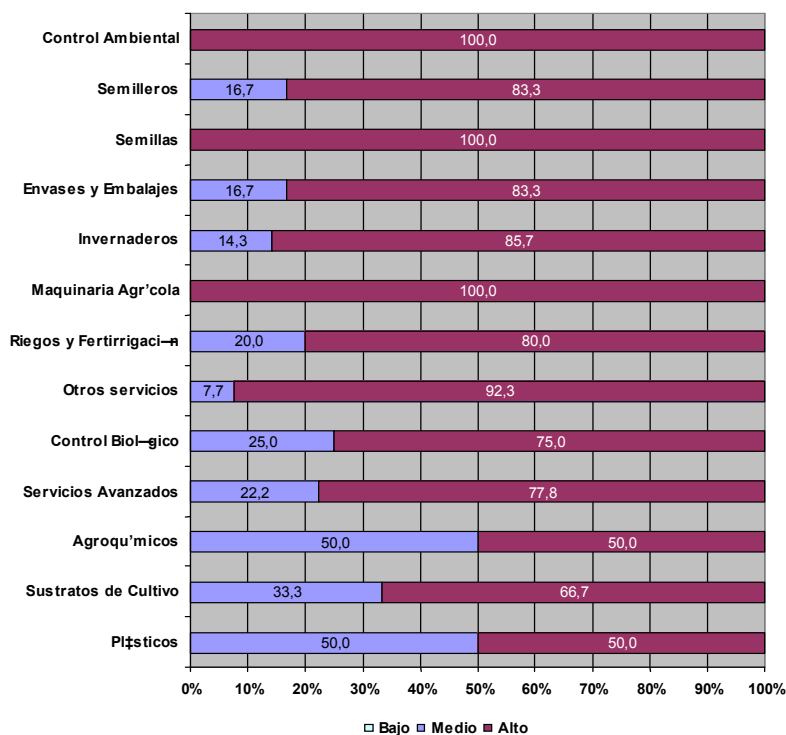
Los recursos humanos pueden constituir la base de una ventaja competitiva en la medida en que sus habilidades supongan un valor añadido para el proceso productivo y no sean fácilmente imitables o reemplazables por el avance tecnológico.

Los recursos humanos se consideran un factor crítico y distintivo de toda empresa. De hecho, los individuos poseen habilidades heterogéneas que interaccionan entre sí para constituir un conjunto de conocimientos que permiten la construcción de rutinas organizativas eficientes. En la medida en que dichos conocimientos son de carácter tácito, no articulables pero si dependientes de un esfuerzo colectivo pueden constituir un recurso estratégico difícilmente imitable.

El compromiso y la lealtad de los empleados influyen, por tanto, sobre los resultados, eficiencia, reputación y, en definitiva sobre la supervivencia con éxito de la empresa.

En la Figura II.12. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de los ‘recursos humanos’ para la obtención de un buen resultado empresarial.

Figura II.12. Valoración los recursos y capacidades: Recursos humanos (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

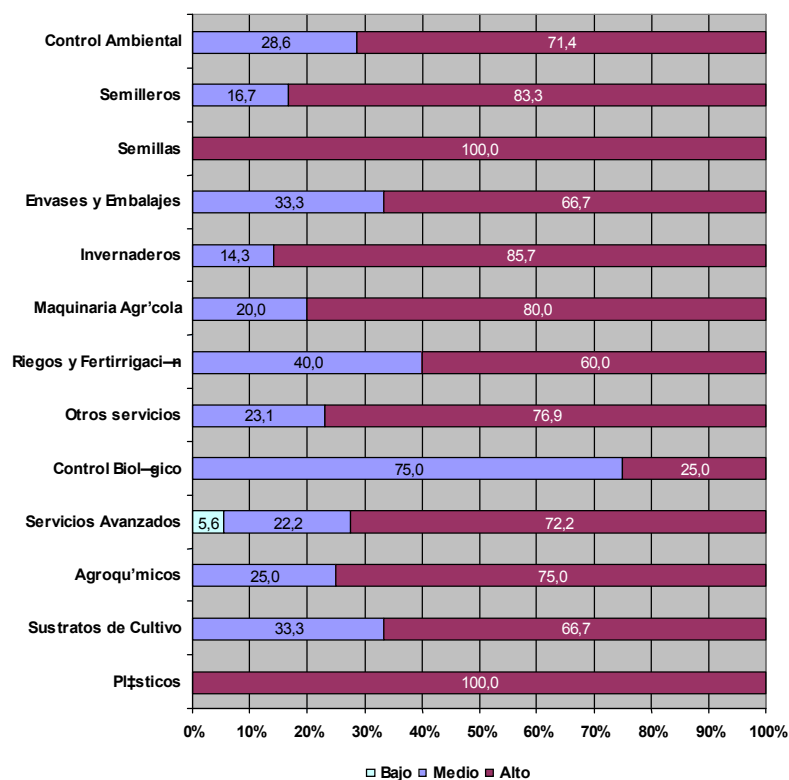
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el grado de importancia concedido a los recursos humanos es muy elevado en gran parte de los sectores de actividad aunque, de manera muy especial, para las empresas de semillas, maquinaria agrícola y sistemas de control ambiental en los que el porcentaje de empresas alcanza el 100%. Las labores técnicas y comerciales son valoradas como estratégicas y decisivas para el resultado de la actividad.

Imagen

La imagen de la empresa constituye un recurso intangible cuya importancia es cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

Figura II.13. Valoración los recursos y capacidades: Imagen (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Este activo se ha convertido en un poderoso capital inmaterial que aporta valor a los productos y servicios que ofrece la empresa, confiriendo un sentido simbólico al conjunto de la actividad empresarial.

La imagen constituye un importante factor de diferenciación y competitividad que fortalece las relaciones con los clientes, empleados y accionistas.

En la Figura II.13. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de la 'imagen' como recurso estratégico.

Como se puede apreciar, la imagen de empresa constituye un recurso muy importante para la gran parte de los sectores de actividad, si bien, de manera especial, para las empresas de semillas y plásticos en los que el porcentaje de empresas alcanza el 100%.

Esto tiene su justificación en que estos sectores son muy determinantes para el resultado de la cosecha, suponen un elevado coste para el agricultor y la elección de un suministrador u otro se basa, en buena medida, en lo ocurrido en las campañas pasadas y en la opinión (boca-oído) del cluster.

Menos representativa se manifiesta la imagen para las empresas de control biológico, puesto que el 75% de las empresas le otorgan un nivel de importancia medio.

El análisis de estos datos por volumen de facturación revela que las empresas con niveles de facturación comprendidos entre 1 y 5 M. de € y con una proyección hacia los mercados exteriores entre el 20 y 35% de su facturación, conceden mayor importancia a este recurso (ver Tabla II.5.)

Tabla II.5. Valoración de la importancia de la 'dimensión' por niveles de facturación en mercados exteriores

Facturación	Importancia baja	Importancia media	Importancia alta
Ventas < 1 M. €	-	29,0%	71,0%
1 M. € < Ventas < 5 M. €	3,4%	20,7%	75,9%
5 M. € < Ventas < 10 M. €	-	33,3%	66,7%
Ventas >10 M. €	-	33,3%	66,7%
Porcentaje de facturación en mercados exteriores	Importancia baja	Importancia media	Importancia alta
Desde 0 al 20%	1,4%	27,5%	71,0%
Desde 21 a 35%	-	11,1%	88,9%
Superior al 35%	-	33,3%	66,7%

Fuente: Elaboración propia

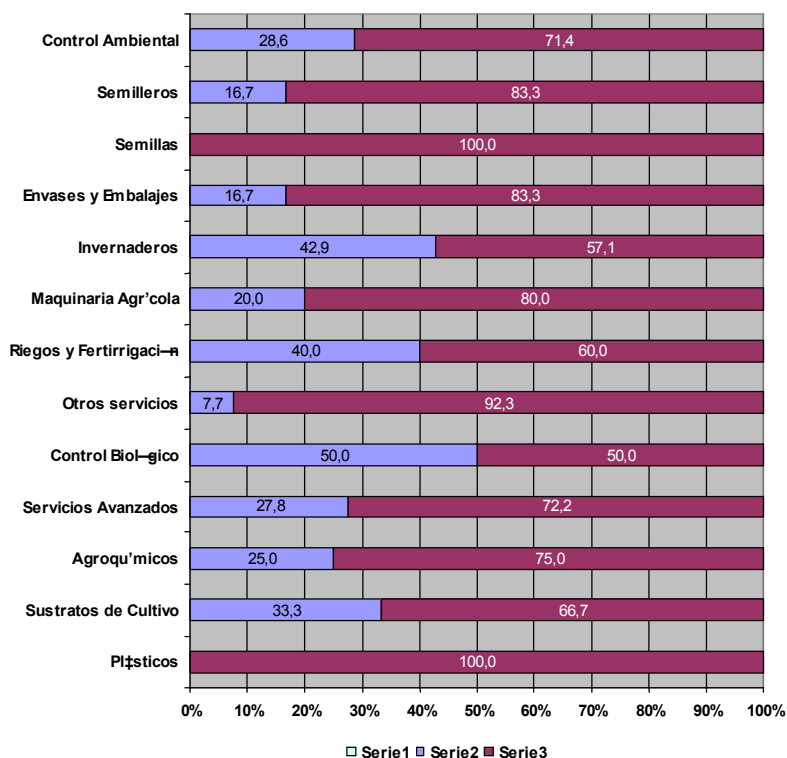
Relaciones con el entorno

El nivel de relación que una empresa mantiene con los principales agentes del mercado (proveedores, distribuidores, consumidores, competidores, grupos sociales, etc.) influye en los resultados alcanzados en su actividad empresarial y, por tanto, constituye una capacidad valiosa para la empresa.

En las últimas décadas, hechos como la globalización de los mercados, la intensificación tecnológica, el dinamismo del entorno competitivo y la imposibilidad que tiene una empresa de ser altamente competitiva en cada una de las áreas por sí misma ha generado también la proliferación de acuerdos de cooperación entre empresas del sector.

En la Figura II.14. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de las 'relaciones de la empresa con su entorno'.

Figura II.14. Valoración los recursos y capacidades: Relaciones con el entorno (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

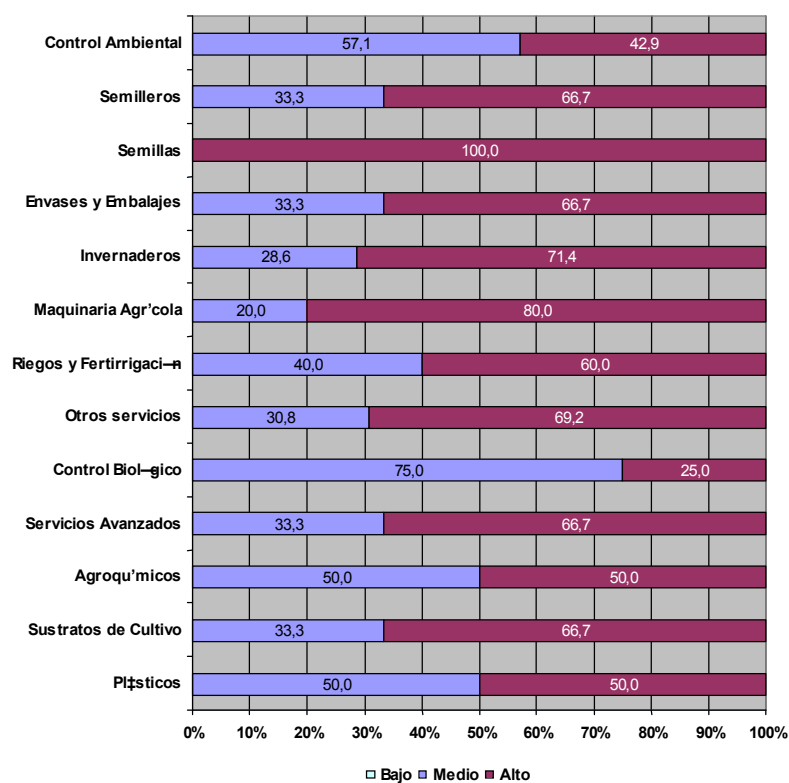
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el grado de importancia concedido a las relaciones de la empresa con su entorno es en general muy elevado en todos los sectores de actividad y de forma especial para las empresas de semillas, plásticos y otros servicios en los que el porcentaje de empresas supera el 90%, debido a la existencia de muchos prescriptores para estos inputs.

Capacidad de desarrollo de estrategias con éxito

Los fracasos en la estrategia normalmente tienen su origen en fallos en el proceso de implantación más que en errores de contenido.

Figura II.15. Valoración los recursos y capacidades: Capacidad de desarrollo de estrategias con éxito (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

En general, las empresas únicamente pueden formular e implementar estrategias con éxito si eliminan la diferencia entre la definición de la estrategia y ejecución, pasando de una "planificación estratégica" a una "gestión estratégica". Al convertir este proceso en una capacidad real, en vez de un ejercicio anual, los altos directivos pueden obtener una imagen más nítida de hacia dónde van, cómo y por qué, cómo evaluar su progreso y cuáles serán los resultados.

En la Figura II.15. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de la 'capacidad de la empresa para desarrollar estrategias con éxito'.

Como se puede observar, las empresas de sector consideran que la capacidad de la organización para desarrollar estrategias de éxito en sus mercados debe ser valorada con un nivel de importancia medio-alto.

Los datos reflejan que esta capacidad es muy relevante para los sectores de maquinaria agrícola (80%) y semillas (100%), aunque para otros sectores, como es el caso de las empresas de control biológico, la importancia es básicamente media (75%).

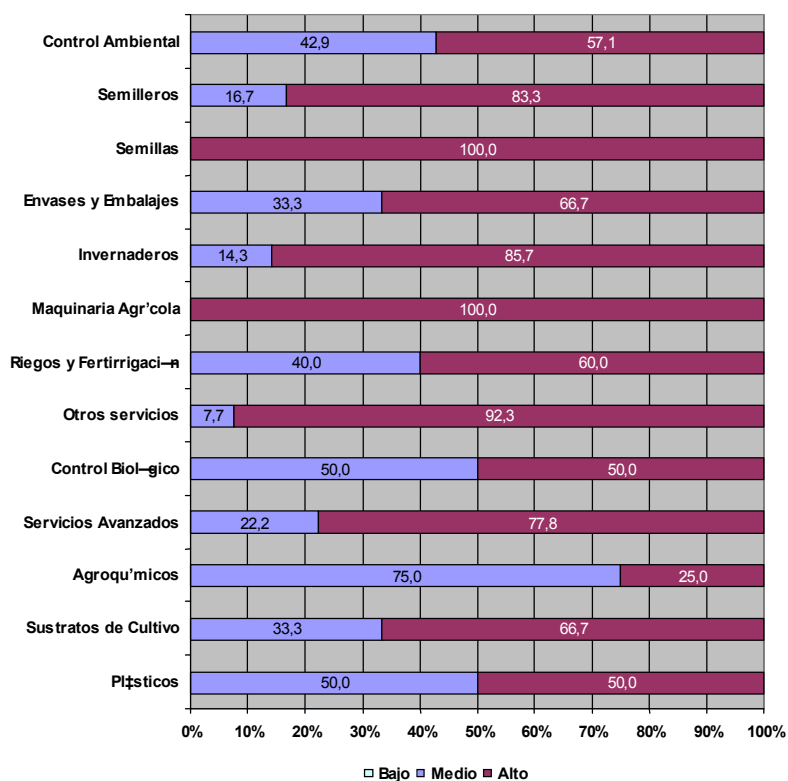
Habilidad para realizar las actividades de la empresa

El éxito en la realización del conjunto de funciones y tareas integradas e identificadas en la empresa requiere disponer de un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer tal actividad, resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Por tanto, realizar correctamente una función no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino una capacidad real y demostrada que tienen las personas de una organización para desempeñar eficazmente situaciones específicas de trabajo.

En la Figura II.16. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia de la 'habilidad para realizar de manera satisfactoria las diversas funciones de la empresa'.

Figura II.16. Valoración los recursos y capacidades: Habilidad para realizar las actividades de la empresa (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

La habilidad para la realización de la actividad empresarial se considera también fundamental para la empresa.

De hecho, en todos los sectores de actividad, a excepción del agroquímico, los porcentajes de empresas que le otorgan una importancia alta alcanzan niveles superiores al 50%.

Los datos reflejan que esta habilidad es particularmente relevante para los sectores de maquinaria agrícola (100%), semillas (100%) y servicios (92,3%).

Resultados medios de las valoraciones por sectores de actividad

A modo de conclusión, en la Tabla II.6. se recogen las valoraciones medias que las empresas del sector otorgan a los diferentes **recursos y capacidades por sectores de actividad**.

Tabla II.6. Valoración media de los recursos y capacidades por sectores de actividad

Actividad	Dimensión	Activos Físicos	Recursos humanos	Imagen de empresa	Relaciones con el entorno	Capacidades de desarrollo de estrategias con éxito	Habilidades para realizar las actividades de la empresa	Importancia media por actividad
Plásticos	9,0	6,0	7,0	8,5	8,5	7,0	7,0	7,6
Sustratos de cultivo	4,7	6,3	7,3	7,3	7,7	7,3	7,0	6,8
Agroquímicos	6,0	7,8	8,3	8,0	8,3	7,0	7,0	7,5
Servicios avanzados	6,8	7,7	9,3	8,4	8,6	8,3	8,3	8,2
Control biológico	6,3	7,3	8,3	7,0	7,5	7,3	7,5	7,3
Otros servicios	6,0	6,3	9,4	8,2	8,8	8,2	8,5	7,9
Riegos y fertirrigación	6,2	8,2	8,6	7,8	8,4	8,0	8,4	7,9
Maquinaria agrícola	6,8	9,4	9,0	8,8	9,2	9,0	9,6	8,8
Invernaderos	6,1	8,1	8,6	8,4	8,0	7,7	8,4	7,9
Envases y embalajes	5,7	8,2	8,3	7,8	8,5	8,2	8,0	7,8
Semillas	6,5	7,5	9,5	9,0	9,5	9,0	8,5	8,5
Semilleros	7,8	9,3	9,0	9,0	8,8	8,0	8,7	8,7
Control ambiental	6,7	8,0	10,0	8,0	8,9	7,4	8,0	8,1

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, todos los sectores de actividad coinciden en señalar la **importancia de los recursos y capacidades** para obtener y mantener ventajas competitivas y, en consecuencia, rendimientos superiores.

En particular, los sectores de *maquinaria agrícola, semilleros, servicios avanzados y sistemas de control ambiental* le confieren un mayor nivel de importancia.

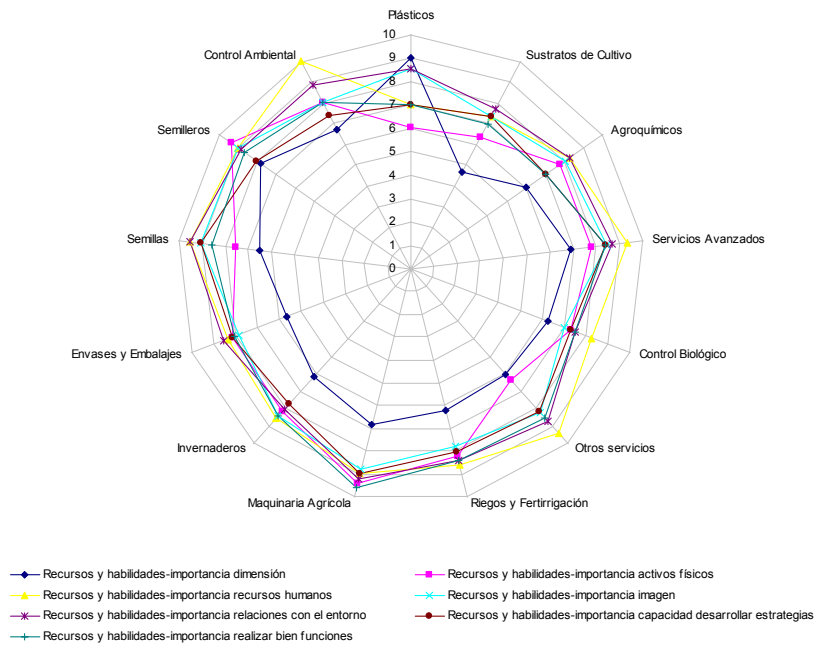
Centrando la atención en el recurso más valorados por cada sector de actividad, se pone de manifiesto que la **dimensión** y los **activos físicos** constituyen, respectivamente, los más valorados por las empresas de *plásticos* y *semilleros*. Ambos sectores también sitúan la capacidad de relación con el entorno, como el segundo recurso estratégico por orden de importancia para su empresa.

Las empresas de *sustratos de cultivo, agroquímicos, envases y embalajes y semillas* subrayan de forma especial la importancia de **las relaciones de la empresa con su entorno**, mientras que el sector de *maquinaria agrícola* enfatiza la **habilidad para realizar bien las diversas funciones** de la empresa.

Asimismo, y como se ha señalado con anterioridad, los **recursos humanos** constituyen, en términos medios, el recurso más valioso para todo el sector en su conjunto. De manera especial, las empresas de *agroquímicos, servicios avanzados, sistemas de control biológico, riegos y fertirrigación, invernaderos, semillas y sistemas de control ambiental*, confieren a este recurso su mayor valoración.

Las diferencias relativas a la importancia que cada sector otorga a los recursos y capacidades de la empresa pueden apreciarse también en el siguiente gráfico radial (Figura II.17.).

Figura II.17. Análisis global radial de la valoración de los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse existen muchas divergencias entre las empresas de IAA a la hora de valorar la importancia de los recursos organizativos en la consecución de un posicionamiento estratégico adecuado, siendo éstas muy acentuadas en los sectores industriales de sustratos de cultivo y plásticos; especialmente al valorar la dimensión empresarial.





Capítulo 3. Objetivos de la Acción Estratégica



3. OBJETIVOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

Existen múltiples definiciones sobre término 'objetivo estratégico', si bien podemos señalar que 'el objetivo es el fin hacia el cual se dirige el comportamiento de una organización' (Bueno, 1991). Los objetivos de la acción estratégica cumplen un gran número de funciones en la organización, entre las cuales se encuentran las siguientes (Menguzzato y Renau, 1991):

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de la implicación de éstos en la empresa.
- Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general, etc.) las intenciones de la empresa en busca de imagen.

La elección de los objetivos de una empresa es una de las partes fundamentales dentro del proceso estratégico, e implica un elevado número de decisiones a largo plazo (Mullins, 1993). La definición de los objetivos presenta una relación muy estrecha tanto con la planificación estratégica, así como con los estilos de dirección, ya que una de las funciones más importantes de la alta dirección es la identificación y especificación de los objetivos de la empresa, siendo la primera y principal etapa dentro de una dirección estratégica efectiva (Bueno, 1991).

Los objetivos pueden ser genéricos o más específicos, siendo, normalmente, los primeros definidos por la alta dirección, mientras que los segundos (siempre coordinados con los objetivos genéricos) son definidos a nivel más funcional (Ferguson, 1989).

Pocos negocios persiguen un solo objetivo; por el contrario la mayor parte de ellos buscan un conjunto de objetivos entre los que se incluyen: rentabilidad, crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado, disminución del riesgo, innovación, imagen, etc. (Kotler *et al.*, 2000).

Sea mayor o menor el número de objetivos definidos, estos deben cumplir una serie de condiciones o requisitos (Menguzzato y Renau, 1991):

- Estar determinados en función de las necesidades reales de la organización y de sus miembros, y no fuera o en oposición a ellos.
- Coordinados entre sí, para que sean compatibles y no divergentes ni opuestos.
- Formulados con claridad y con indicación de todos los elementos (costes, recursos disponibles, fechas de cumplimiento, etc.) implicados en su realización.
- Medibles, es decir, expresados en términos precisos y, si es posible, cuantitativos (términos monetarios, unidades de medida, etc.), no de modo genérico o abstracto. De este modo, se apreciará claramente cuál es la meta a cubrir y la labor a realizar para cubrirla, posibilitando así, su evaluación y control posteriores.
- Suficientemente estables en el tiempo, de modo que aseguren una apreciable continuidad de acción. Sin perjuicio de adaptarlos a los cambios del entorno, cuando dichos cambios sean suficientemente significativos.
- Dados a conocer a todos los interesados, siendo establecidos, en la medida de lo posible, de común acuerdo con todos ellos.
- Realistas, pues la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras que unos objetivos fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos.

- Fijados para cada interesado (persona, unidad organizativa, sector empresarial, etc.) y en número no demasiado elevado. La presencia de un número excesivo de objetivos puede ser perjudicial porque lleva a fraccionar excesivamente los esfuerzos entre ellos y puede propiciar el olvido de los objetivos juzgados menos urgentes, más difíciles o menos gratos, a favor de aquéllos de más fácil cumplimiento.

Con el propósito de ser rentable, los objetivos primarios de una empresa han sido tradicionalmente los siguientes (Mullins, 1993):

- La supervivencia, para continuar existiendo.
- Mantenimiento del desarrollo y del crecimiento.
- Obtención de beneficio.

Estos tres objetivos están íntimamente relacionados, siendo, tradicionalmente, cuestión de debate en la literatura relativa al *management*, si la empresa sobrevive y se desarrolla y como consecuencia de ello obtiene un beneficio, o si gracias a que obtiene un beneficio en su gestión puede sobrevivir y desarrollarse.

Lo que es destacable es que estos tres objetivos, son igualmente importantes, siendo las condiciones del entorno y del sector en el que la empresa se mueve, los que determinan, en gran medida, la mayor importancia de uno o de otro en cada momento temporal.

Así, por ejemplo, en sectores en crecimiento, tomará importancia la maximización del beneficio económico; sin embargo, en situaciones de recesión y de sectores saturados, la supervivencia se convierte en el objetivo básico a cumplir por parte de la empresa (y más aún si se trata de una *pyme*).

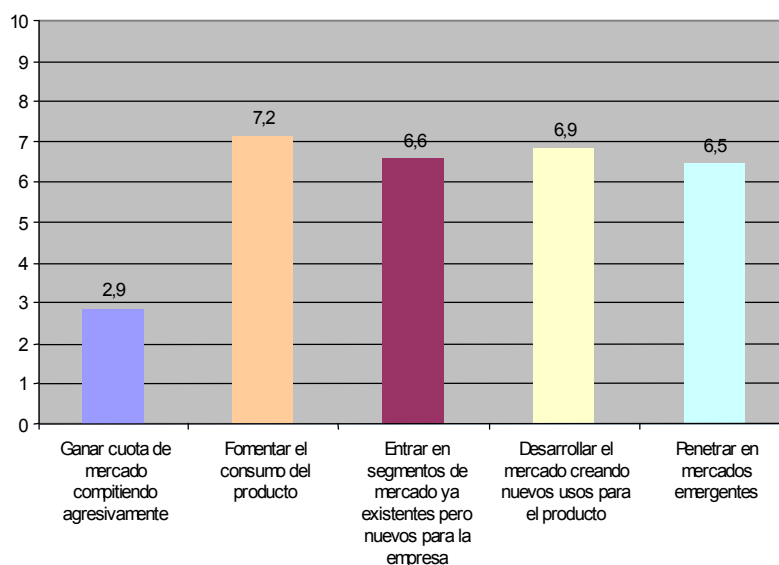
Así pues, actualmente, excepto en las empresas más pequeñas, el objetivo del beneficio se integra como uno más entre los múltiples objetivos del mundo de los negocios.

Es por ello que, si bien y de modo tradicional durante muchos años el principal y único objetivo de la empresa tenía un carácter eminentemente monetario, la situación cambiante, dinámica y competitiva actual de los mercados en los que la empresa opera, y especialmente el sector de la agricultura, ha motivado la búsqueda de otros objetivos estratégicos, pasando a ocupar un segundo plano la mera obtención de un beneficio monetario en la actividad empresarial. En este sentido, Cyert y March (1992) indican que el objetivo de maximización del beneficio es indudablemente de gran importancia, pero que no es, por sí mismo, un criterio suficiente para la dirección efectiva de una organización empresarial.

En la actualidad, la obtención de una adecuada rentabilidad económico-financiera y el logro de la satisfacción de los clientes constituyen los objetivos primordiales de toda organización.

En la Figura III.1, se recoge la importancia media que las empresas del sector otorgan a los **diferentes objetivos estratégicos** que desarrollan en sus organizaciones.

Figura III.1. Valoración media de los diferentes objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el objetivo más perseguido por parte de las empresas entrevistadas es el *fomento del consumo del producto*, siendo la competencia agresiva en precios para conseguir cuota de mercado, el menos perseguido por parte de las empresas. Estos datos reflejan que las empresas no buscan competir de modo agresivo sino que demandan herramientas competitivas que les permitan competir de un modo más sostenible.

No obstante, y a pesar de estos resultados, existen dos motivos que hacen interpretarlos con cierta precaución:

- En primer lugar, los valores tan elevados de dispersión en las respuestas para cada uno de los objetivos planteado, lo que lleva a catalogar de poco representativa cada uno de los valores medios obtenidos, ya que la opinión de las empresas es muy heterogénea entre sí.
- Por otra parte, en la práctica comercial del sector es conocida la constante utilización del precio como herramienta competitiva, lo que indica, a pesar de que este objetivo es muy poco importante para las empresas entrevistadas (le otorgan una puntuación media de 2,9), que existen empresas de la muestra para las que este objetivo tiene una importancia elevada, si bien no lo expresan explícitamente.

3.1 Análisis de los objetivos estratégicos en los diferentes sectores de actividad

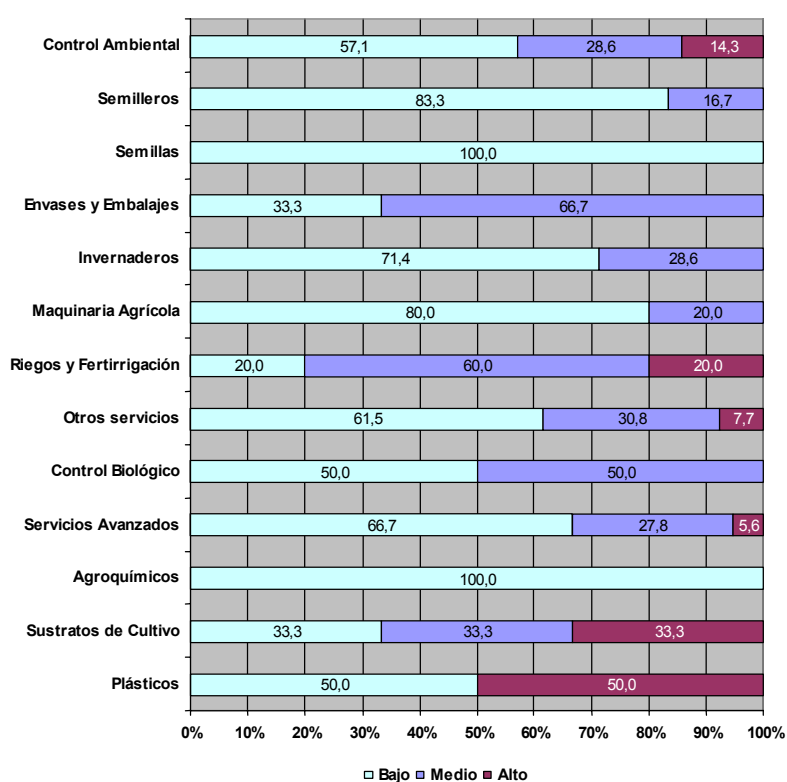
Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente (precios competitivos)

El incremento de la cuota de mercado a costa de los competidores constituye un objetivo que responde a una estrategia de crecimiento intensivo y agresiva. Una empresa suele adoptar este tipo de estrategia cuando aún no ha explotado completamente las oportunidades de negocio que se presentan en los mercados en los que opera con los productos de que dispone (Ansoff, 1997).

Existen diversas vías que pueden ser adoptadas para incrementar las ventas, por ejemplo, la mejora de los productos y servicios ofertados, el reposicionamiento de la marca, la organización de acciones promocionales o la aceptación de reducciones sustanciales en el precio.

Centrando el análisis en ésta última vía (*reducción de precios*), en la Figura III.2. se muestra el grado de importancia que cada sector de actividad atribuye a este objetivo.

Figura III.2. Valoración del objetivo: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente en precios (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, casi todos los sectores señalan la escasa importancia que para sus empresas tiene llevar a cabo una estrategia competitiva basada en precios, con puntuaciones medias que no llegan a superar los 4 puntos en una escala de 0 a 10.

Sólo algunas empresas pertenecientes a sectores tales como sistemas de control ambiental (14,3%), riegos y fertirrigación (20,0%), sustratos de cultivo (33,3%), plásticos (50%), y en menor medida servicios (7,7%) admiten la importancia de esta acción.

Dado que la práctica empresarial parece diferir de estos resultados, cabe señalar que el sector, en general, empieza a ser consciente de que una estrategia competitiva basada en precios no podrá ser sostenible a medio plazo.

Fomentar el consumo del producto

Otra de las formas con las que una empresa puede defender su posición en el mercado es mediante el fomento del consumo del producto convirtiendo su uso en algo más fácil y conveniente.

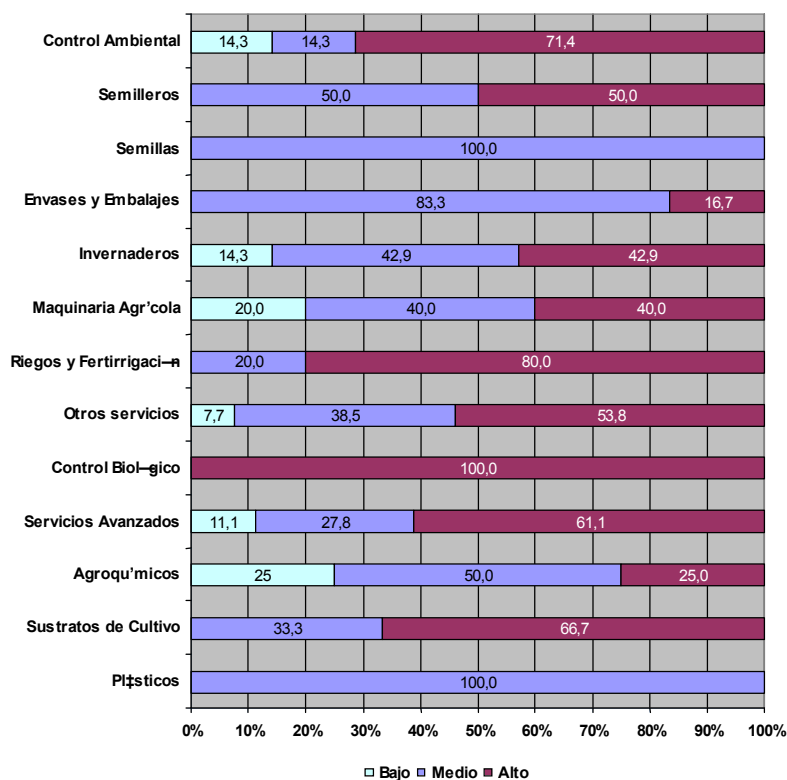
Frente al objetivo anterior de favorecer la penetración en el mercado vía precios, la ventaja de esta nueva estrategia estriba en el menor riesgo que comporta, ya que no suele provocar una respuesta agresiva por parte de los competidores. El refuerzo y la reorientación de la publicidad y la promoción suelen ayudar a la consecución de esta acción estratégica.

En la Figura III.3. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia dado a este objetivo.

Como se puede observar, existen opiniones muy divergentes entre los sectores de actividad e incluso entre las empresas que pertenecen a un mismo sector, como es el caso de los agroquímicos y la maquinaria agrícola.

No obstante, se puede señalar que la importancia de esta acción estratégica no es suficientemente considerada por el conjunto del sector.

Figura III.3. Valoración del objetivo: Fomentar el consumo del producto (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, cabe destacar que gran parte de las empresas pertenecientes a los sectores de actividad correspondientes a sistemas de control biológico (100,0%), riegos y fertirrigación (80,0%), sistemas de control ambiental (71,4%) y sustratos de cultivo (66,7%) sí la tienen muy en cuenta.

Por último, indicar que el nivel de facturación no parece influir a la hora de determinar el nivel de importancia de esta acción estratégica, si bien, más del 50% de las empresas con niveles de facturación inferiores a 10 M. de €, recurren en gran medida a esta acción estratégica, mientras que para las empresas con facturación superior a 10 M. de € el porcentaje disminuye al 35%.

Entrar en segmentos de mercado ya existentes pero nuevos para la empresa

El desarrollo de mercado para una empresa tiene por objetivo aumentar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados.

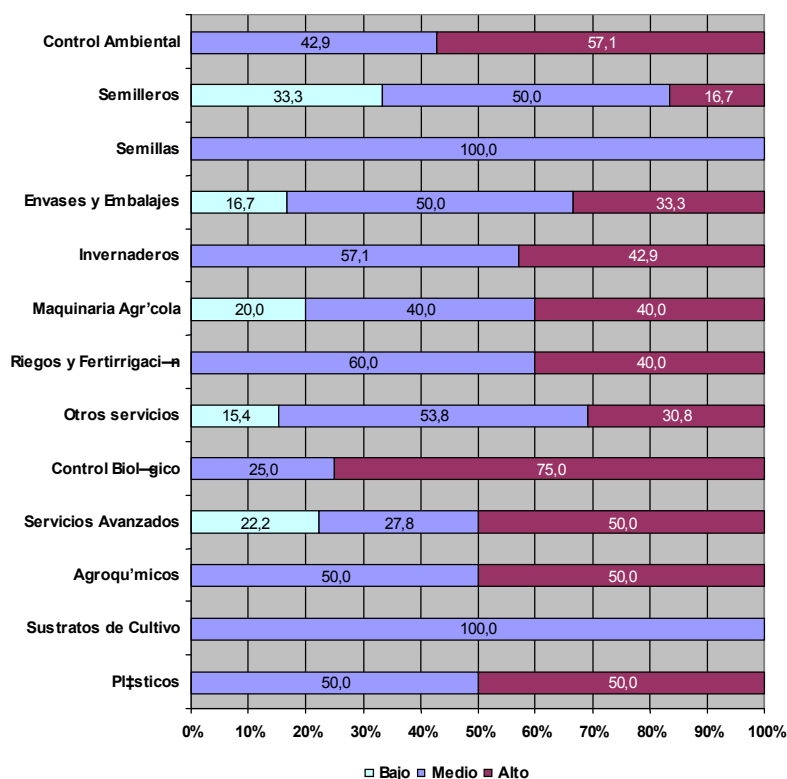
Son varias las estrategias que se pueden adoptar como, por ejemplo, abarcar nuevos segmentos de mercado, introducir el producto en otros canales de distribución o implantarse en otras regiones u otros países (Ansoff, 1997; Lambin, 1995).

La opción de una empresa de dirigirse, dentro del mismo ámbito geográfico, hacia nuevos segmentos de mercado suele ser la estrategia natural y lógica de crecimiento en empresas que operan en una parte muy reducida del mercado y disponen de recursos limitados.

Sin embargo, en el sector de la IAA la apertura hacia los mercados exteriores constituye una estrategia cada vez más consolidada.

En la Figura III.4. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia dado a esta acción estratégica.

Figura III.4. Valoración del objetivo: Entrar en segmentos de mercado ya existentes pero nuevos para la empresa (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, al igual que en el caso anterior, existen opiniones desiguales entre los sectores de actividad, aunque en términos medios el conjunto del sector considera que esta acción estratégica tiene una importancia media para sus empresas. No obstante, destaca el alto porcentaje de empresas de control biológico (75,0%) que le atribuyen un nivel alto de importancia. Es un indicador del dinamismo en esta actividad.

Asimismo, cabe señalar que a medida que se incrementa el nivel de facturación, lo hace también la utilización de este tipo de estrategia, con la excepción del nivel de facturación más elevado (más de 10 M. de €), donde se produce un fuerte descenso en el empleo de esta estrategia.

Desarrollar el mercado creando nuevos usos para el producto

Otra de las opciones que la empresa puede adoptar para aumentar el tamaño de su mercado es hallar nuevas oportunidades de utilización o uso de sus productos (Ansoff, 1997; Lambin, 1995).

Suele ser considerada una fórmula apropiada para aquellos productos cuyas ventas descienden; no obstante, es preciso calcular la probabilidad de éxito en el mercado de tales usos y realizar un esfuerzo para promover la nueva forma de consumo.

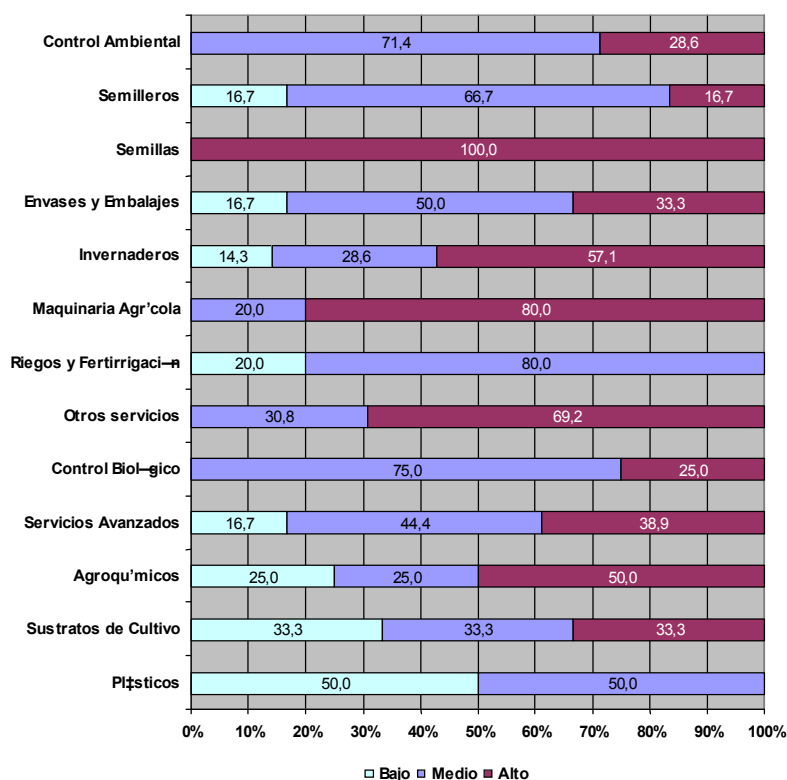
Además, el descubrimiento de las nuevas aplicaciones que los consumidores pueden dar al nuevo producto ocasiona costes de investigación e incrementos en el nivel de inversión promocional.

En ciertos casos, esta estrategia suele derivar en el desarrollo de nuevos productos si se incorporan nuevas funciones o atributos al mismo.

En este sentido, cabe destacar el gran esfuerzo realizado por las empresas del IAA; en especial de las empresas de maquinaria agrícola.

En la Figura III.5. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia dado a esta acción estratégica.

Figura III.5. Valoración del objetivo: Desarrollar el mercado creando nuevos usos para el producto (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

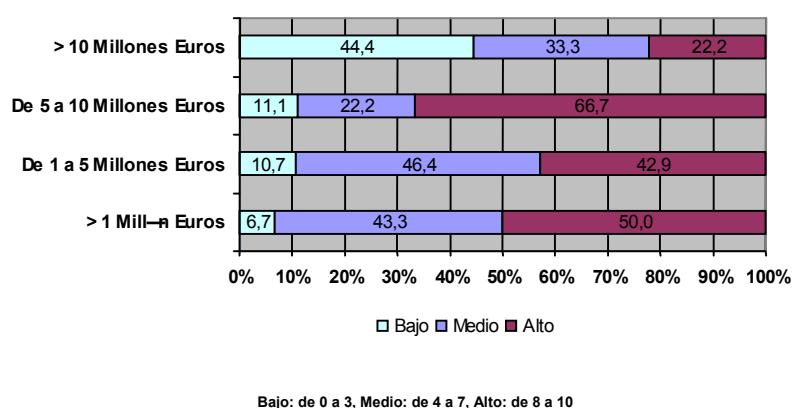
Como se puede observar, el grado de importancia concedido a esta acción estratégica es, en general, medio. No obstante, en los sectores de semillas, y maquinaria agrícola, servicios, agroquímicos e invernaderos, el porcentaje de empresas que considera que esta acción estratégica tiene una alta importancia, supera el 50%.

El análisis de la información por volumen de facturación revela que, a excepción de las empresas que facturan entre 5 y 10 millones de euros, a medida que se incrementa el nivel de facturación, esta estrategia es menos considerada (ver Figura III.6.).

Así, más del 40% de las empresas con facturación superior a 10 millones de euros señalan que para sus empresas no es primordial el objetivo de desarrollo del mercado mediante la creación o formulación de nuevos usos para el producto.

La relación entre el nivel de facturación y el desarrollo del mercado con nuevos usos del producto resulta, sin embargo, significativa, observándose como las empresas con niveles de facturación más bajos o con niveles de facturación intermedios, son las que logran implantar en mayor medida esta estrategia, produciéndose el efecto contrario en aquellas empresas con niveles de facturación más altos.

Figura III.6. Valoración del desarrollo del mercado con nuevos usos del por nivel de facturación (frecuencia de casos en %)



Fuente: Elaboración propia

Penetrar en mercados emergentes

Existen situaciones en las que, o bien las oportunidades de expansión en el mercado actual de la empresa ya no existen o bien es imposible hacer frente a la competencia o, simplemente, hay mercados en crecimiento que pueden proporcionar una mayor rentabilidad para la empresa. Ante estas circunstancias, la empresa puede optar por un crecimiento diversificado que puede estar relacionado o no con su actividad empresarial (Ansoff, 1997; Lambin, 1995).

Con el objetivo de poder beneficiarse de los efectos de una posible sinergia, las empresas optan a menudo por salir de su sector industrial y comercial para buscar actividades nuevas pero complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y comercial.

Esta estrategia de diversificación relacionada, normalmente, tiene como resultado la atracción de nuevos grupos de compradores.

La tecnología desarrollada por las empresas de la IAA es adecuada también para países con un clima mediterráneo semejante al nuestro.

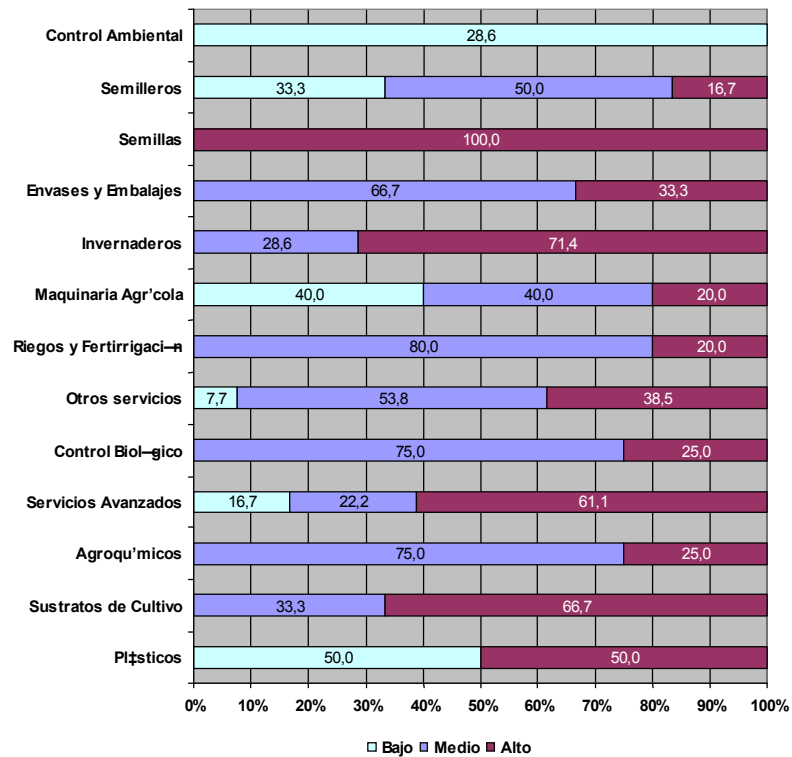
Esto está favoreciendo que los mercados latino y sudamericano comiencen a apreciar nuestro modelo productivo, favoreciendo la penetración de las empresas de la IAA en estos mercados.

En la Figura III.7. se muestra la opinión de cada sector de actividad sobre el grado de importancia dado a este objetivo.

Como se puede observar, aunque existen opiniones muy divergentes se puede afirmar, en términos generales, que el grado de importancia concedido a esta acción estratégica es medio.

No obstante, más del 50% de las empresas pertenecientes a los sectores de semillas, invernaderos, sustratos de cultivo y servicios avanzados, consideran que esta acción estratégica tiene una alta importancia.

Figura III.7. Valoración del objetivo: Penetrar en mercados emergentes (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Resultados medios de las valoraciones por sectores de actividad

A modo de conclusión, en la Tabla III.1. se recogen las valoraciones que las empresas del sector otorgan a los diferentes **objetivos de la acción estratégica**.

Tabla III.1. Valoración media de los objetivos de la acción estratégica por sectores de actividad

Actividad	Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente	Fomentar el consumo del producto	Entrar en segmentos de mercado ya existentes pero nuevos para la empresa	Desarrollar el mercado creando nuevos usos para el producto	Penetrar en mercados emergentes	Importancia media por actividad
Plásticos	4,5	<u>7,0</u>	<u>7,0</u>	5,0	6,0	5,9
Sustratos de cultivo	5,3	<u>8,3</u>	6,0	5,3	7,3	6,5
Agroquímicos	1,0	5,8	7,0	<u>7,3</u>	6,8	5,6
Servicios avanzados	2,7	<u>7,4</u>	6,8	6,9	6,9	6,2
Control biológico	3,5	<u>8,3</u>	8,0	6,8	6,0	6,5
Otros servicios	3,1	6,6	6,2	<u>8,0</u>	6,5	6,1
Riegos y fertirrigación	5,4	<u>7,6</u>	6,4	4,8	6,8	6,2
Maquinaria agrícola	1,4	7,0	5,8	<u>8,8</u>	4,2	5,4
Invernaderos	2,9	6,1	7,6	6,4	<u>8,0</u>	6,2
Envases y embalajes	3,7	6,7	6,0	6,3	<u>6,8</u>	5,9
Semillas	1,5	6,5	4,5	<u>9,0</u>	8,5	6,0
Semilleros	1,0	<u>7,8</u>	4,8	5,7	4,8	4,8
Control ambiental	2,7	7,9	<u>8,3</u>	7,0	5,1	6,2

Fuente: Elaboración propia

Como ya destacamos anteriormente la **estrategia de crecimiento basada en una política agresiva de precios** es, en términos relativos con el resto de acciones estratégicas, la peor valorada por todos los sectores, excepto para las empresas de riegos y fertirrigación que la sitúan como la segunda acción menos valorada.

Por el contrario, el **fomento del consumo del producto** para mantener o incrementar la posición en el mercado constituye la acción más importante para las empresas de *plásticos, sustratos de cultivo, servicios avanzados, control biológico, riegos y fertirrigación y semilleros*.

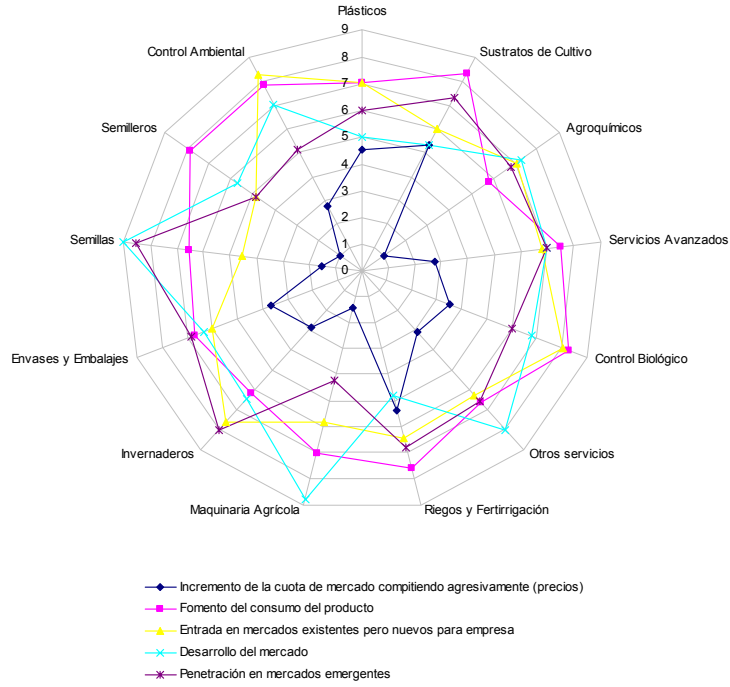
Las empresas de *agroquímicos, maquinaria agrícola, semillas y otros servicios* enfatizan más el **desarrollo del mercado mediante la creación nuevos usos** para el producto o la ampliación de sus servicios, frente a las empresas de *invernaderos y envases y embalajes* que destacan, especialmente, **la penetración en mercados emergentes**.

Finalmente, las empresas de *control ambiental* y las pertenecientes al sector de *plásticos* subrayan la importancia de entrar en **segmentos en nuevos segmentos de mercado**.

Parece que no se quiere mantener un comportamiento agresivo con los competidores ni entrar en otros sectores distintos, sino que el sector está muy centrado en el cultivo en invernadero.

Aunque algunas estrategias de crecimiento muestran cierta homogeneidad, los perfiles estratégicos están claramente diferenciados por cada grupo de actividad (ver Figura en III.7.)

Figura III.7. Análisis global radial de la valoración de los objetivos de la acción estratégica



Fuente: Elaboración propia



Capítulo 4. Relación Entre Planificación Estratégica y la Acción Desarrollada



4. RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ACCIÓN DESARROLLADA

En este punto se analiza la relación que existe entre lo que la empresa piensa que va a hacer (planificación estratégica) y lo que posteriormente, en realidad realiza (acción desarrollada).

Así, puede ocurrir que cuando se le pregunta a un directivo sobre la estrategia de la empresa, responda que los productos de la empresa son de una calidad excelente y que prestan un servicio de calidad, pero cuando se observa la realidad, se constata que la tecnología y/o materiales no alcanzan, realmente, el nivel esperado.

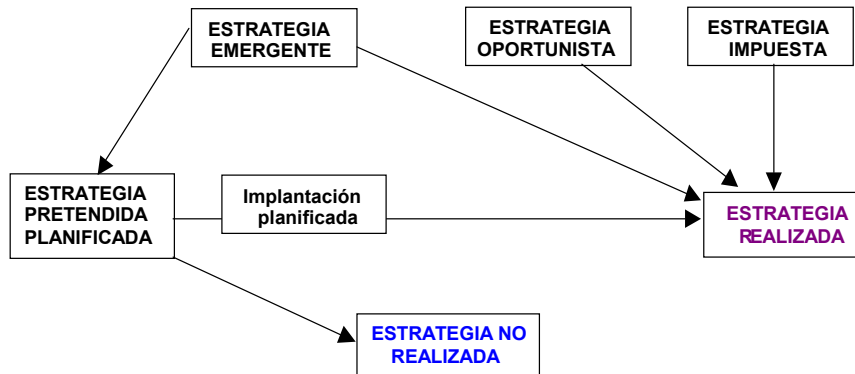
Por tanto, a la hora de clasificar la estrategia de una empresa es conveniente interesarse por lo que hace y no por lo que dice.

La *planificación racional* es un componente importante en la mayoría de las definiciones sobre estrategia. Pero a pesar de su atractivo, este enfoque ha generado algunas críticas.

Así, Mintzberg, *et al.* (1997) explican que este enfoque supone erróneamente que la estrategia de una organización siempre es la consecuencia de la planificación racional, e ignoran que las estrategias también pueden venir del interior de la organización sin ningún plan formal; es decir, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

Según Mintzberg, “*la estrategia es más de lo que una organización intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo*”. Considerando esto, define la estrategia como “*un modelo en una corriente de decisiones y acciones*”; es decir, el modelo se construye en base a cualquier estrategia intentada (planeada) llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada).

Figura IV.1.- Formación de la estrategia realizada



Fuente: Mintzberg et al. (1997)

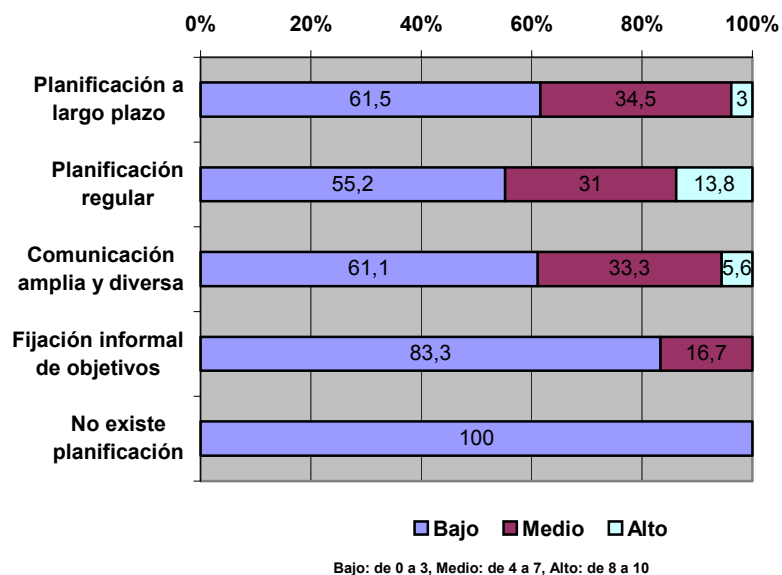
Para Mintzberg, las estrategias emergentes son, con frecuencia, exitosas y pueden ser más apropiadas, incluso, que las estrategias intentadas, puesto que surgen para hacer frente a unas circunstancias no previstas.

En este sentido, los directivos deben reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea necesario, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquéllas que sean potencialmente beneficiosas.

No obstante, para evaluar las estrategias emergentes los directivos deben pensar de modo estratégico.

En las siguientes figuras, se puede observar la relación que existe entre cada uno de los objetivos que tienen las empresas, y su nivel de planificación estratégica.

Figura IV.2. Relación entre el tipo de planificación estratégica desarrollada y el objetivo de ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente en precios (frecuencia de casos en %)



Fuente: Elaboración propia

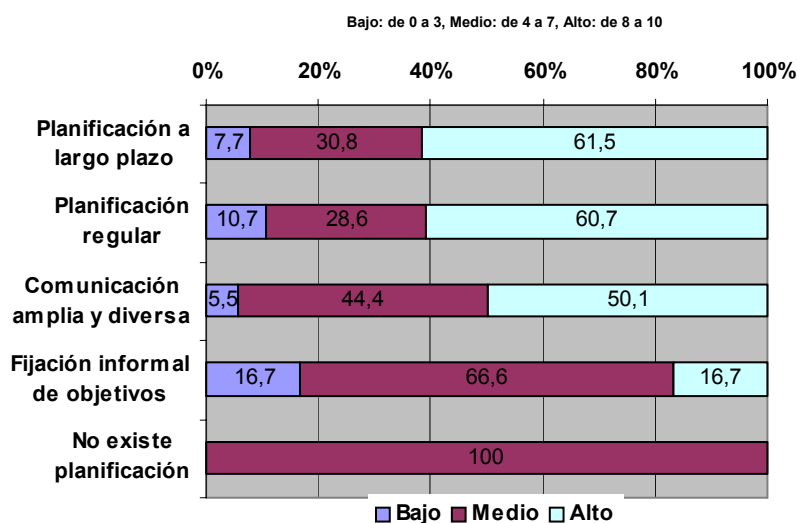
Las empresas no suelen competir únicamente en precio para ganar cuota de mercado, si bien aquellas que realizan una planificación regular son las que más desarrollan esta acción estratégica. Es de señalar, que son las empresas cuya fijación de objetivos es más informal, las que menos compiten en precios para ganar cuota de mercado de modo agresivo.

En este sentido, y tal y como indican Johnson y Scholes (2001), la facilidad de aplicar una política de penetración de mercado depende de la naturaleza del mercado y de los recursos y competencias nucleares de la organización, así como del grado en que se pueden desarrollar. Así, cuando el mercado está creciendo, las evidencias empíricas señalan que es relativamente fácil que las organizaciones con una cuota de mercado relativamente pequeña aumente su cuota de mercado. Esto se debe a que el nivel de ventas absoluto de las organizaciones existentes en el mercado puede seguir creciendo y, en algunas ocasiones, esas empresas serán incapaces, o no querrán, satisfacer una demanda adicional.

En esta línea de crecimiento, la competencia en precios, si bien supone una aplicación inmediata, requiere conocer de modo claro cuál es el nivel de margen del producto y cuál es el intervalo de maniobra con el que cuenta la empresa para poder fijar su precio. Ello justifica los resultados que se muestran en la figura IV.2., donde se aprecia que el nivel de planificación regular de las empresas que se plantean este objetivo es bajo-medio. Así, por ejemplo, el 55,2% de las empresas que desarrollan una planificación regular, otorga una importancia baja a la utilización del precio de modo agresivo para ganar cuota de mercado.

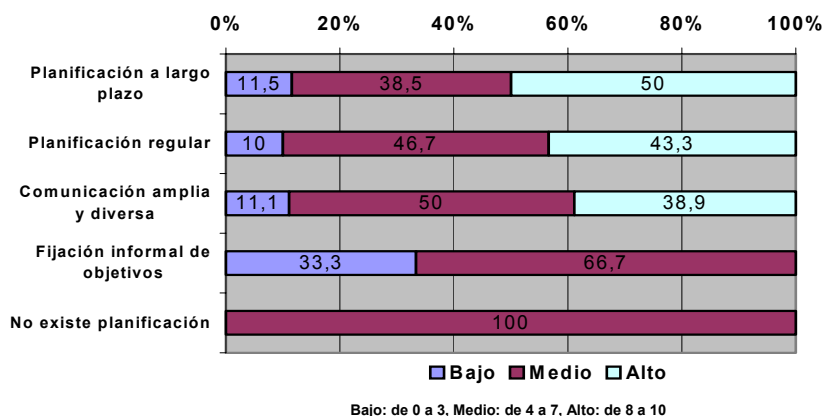
El fomento del consumo del producto es utilizado de modo frecuente por parte de las empresas (figura IV.3), siendo más utilizado en aquellas empresas que planifican de algún modo su actividad (bien a largo plazo, bien regularmente o bien mediante una amplia comunicación). Ello se debe a la necesaria planificación que requiere el fomento del consumo de producto, lo que implica acciones de planificación a largo plazo. En este sentido, aquellas empresas que fijan sus objetivos más informalmente, o no planifican, lo utilizan en menor medida, debido a las limitaciones de improvisación que supone este objetivo.

Figura IV.3. Relación entre el tipo de planificación estratégica desarrollada y el objetivo de fomentar el consumo del producto (frecuencia de casos en %)



Al igual que para el fomento del consumo del producto, la entrada en segmentos nuevos para la empresa es una acción estratégica que requiere un elevado nivel de planificación regular y a largo plazo por parte de la empresa, por lo que, tal y como se muestra en la figura IV.4., es desarrollada en mayor medida por las empresas que presentan alguna forma de planificación estratégica.

Figura IV.4. Relación entre el tipo de planificación estratégica desarrollada y el objetivo de entrada en segmentos ya existentes, pero nuevos para la empresa (frecuencia de casos en %)



Fuente: Elaboración propia

La segmentación de mercado permite comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales. De este modo, si se conocen las necesidades del mercado, se pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas, tanto para los consumidores como para la empresa (Kotler *et al.*, 2000). De modo más específico, la segmentación del mercado proporciona los siguientes beneficios (Stanton *et al.*, 2000):

- Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes
- Contribuye a establecer prioridades para la empresa, en función de determinados criterios
- Facilita el análisis de la competencia
- Facilita ajustar la oferta de productos y servicios de la empresa a necesidades específicas

El proceso de segmentación es amplio, ya que es necesario determinar el número de segmentos de mercado que se quieren obtener, fijar los criterios de segmentación que se van a utilizar y desarrollar el estudio de mercado que permita la delimitación de los segmentos. Por ello, aquellas empresas que fijan sus objetivos de modo informal, son más reacias a entrar en segmentos de mercado nuevos, debido a la necesaria planificación que este objetivo requiere.

Por otra parte, y tal y como se puede observar en la figura IV.4., existe una relación significativa entre este objetivo y el tipo de planificación desarrollada, si bien en sentido inverso ($C=-,208$; $p=,062$): Es decir, a medida que el nivel de planificación es menor, es menor la consecución de este objetivo por parte de las empresas.

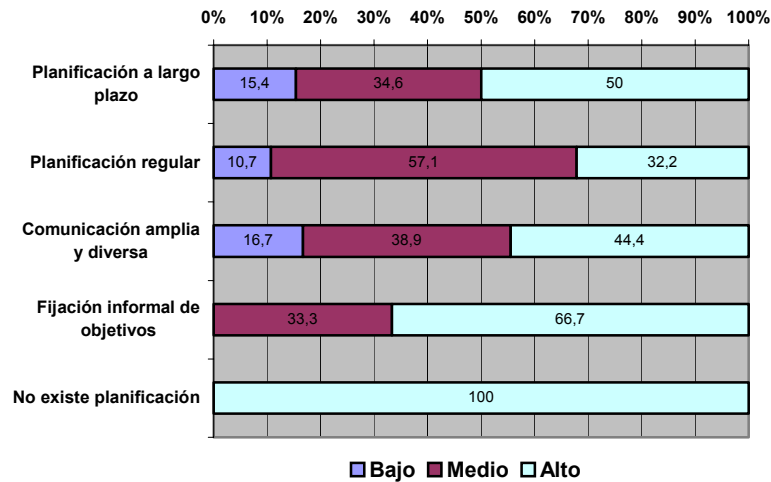
Si las aspiraciones de la organización supera las oportunidades que ofrecen los mercados en los que está situada es natural buscar nuevas oportunidades para explotar los productos actuales en otros mercados. Existen tres formas habituales para conseguirlo (Johnson y Scholes, 2001):

- Ampliación a segmentos del mercado en los que en ese momento no se tiene presencia alguna, si bien esto puede requerir alguna modificación del producto para adecuarlo a los nuevos segmentos.
- El desarrollo de nuevas aplicaciones de los productos existentes.
- La ampliación del ámbito geográfico, ya sea a escala nacional o internacional.

Tal y como se puede observar en la figura IV.5., el desarrollo de nuevos usos para el producto de la empresa es una acción estratégica más utilizada por las empresas, sobre todo por las que fijan sus objetivos de modo informal y no planifican.

Ello se debe a que se trata de una estrategia que busca la mejora de los resultados empresariales utilizando la cartera de productos que ya posee la empresa, por lo que no supone una novedad tan importante como otro tipo de estrategias. No obstante, y en función del nuevo tipo de uso que se le quiera dar al producto, también puede requerir un proceso de planificación a largo plazo.

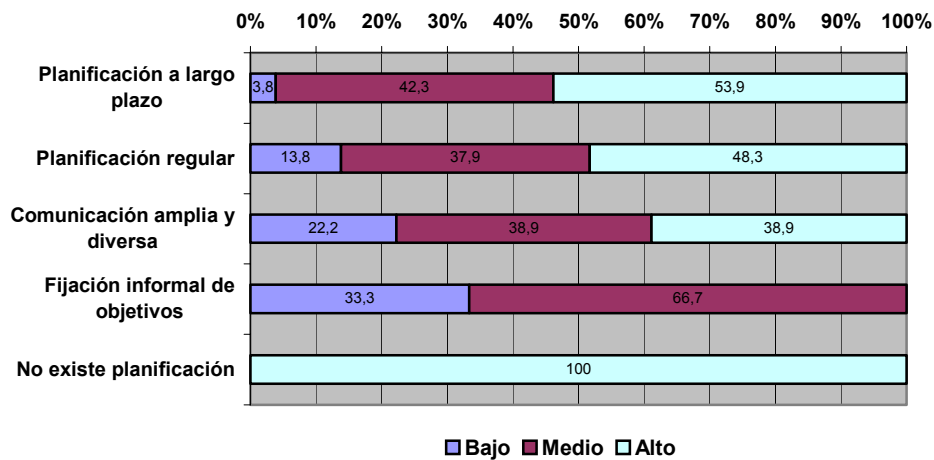
Figura IV.5. Relación entre el tipo de planificación estratégica desarrollada y el objetivo de desarrollo del mercado con nuevos usos para el producto (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Figura IV.6. Relación entre el tipo de planificación estratégica desarrollada y el objetivo de penetrar en mercados emergentes (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

En mercados tan competitivo y saturados como los actuales, una de las alternativas estratégicas más utilizadas por parte de las empresas es la expansión hacia nuevos mercados, bien sean de ámbito local o bien supongan la salida a un mercado internacional.

En este sentido, son múltiples los riesgos que la empresa debe considerar antes de decidirse a entrar en nuevos mercados, fundamentalmente si se trata de mercados extranjeros (Kotler, *et al*, 2000):

- La empresa puede no comprender las preferencias de los consumidores extranjeros y dejar de ofrecer productos competitivamente atractivos.
- La empresa puede subestimar las regulaciones extranjeras e incurrir en costes inesperados.
- La empresa puede no entender la cultura comercial del país extranjero y puede incurrir en errores en la negociación con los empresarios de dicho país.
- La empresa puede percatarse tarde de las deficiencias de sus directivos con relación a la experiencia internacional.

Todos estos riesgos hacen que las empresas a menudo no actúen hasta que los acontecimientos les proporcionen la suficiente confianza (por ejemplo, que un importador solicite a la empresa que comercialice sus productos en determinado lugar, o que la empresa tenga un exceso de capacidad y deba encontrar mercados adicionales para introducir sus productos).

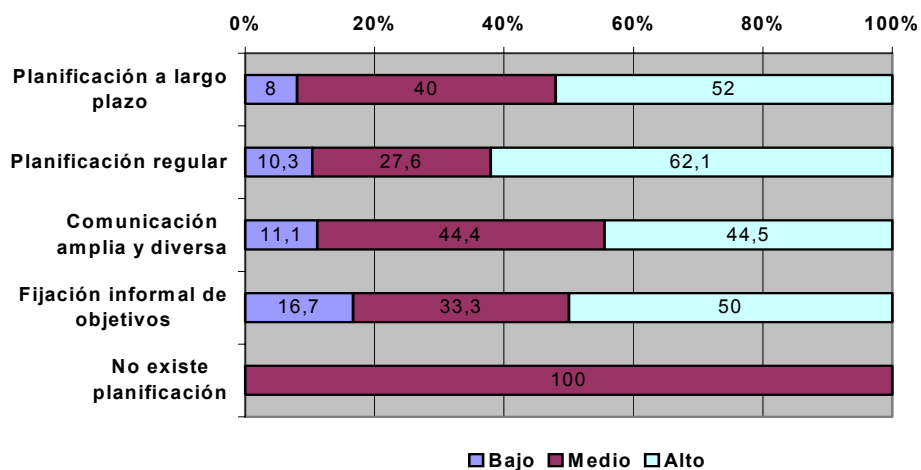
Por todo ello, esta es una de las estrategias de crecimiento intensivo que requieren de mayor planificación. Esto hace, tal y como se puede observar en la figura IV.6., que la entrada en mercados emergentes sea menos utilizada por parte de las empresas que no realizan una planificación regular, siendo más utilizada a medida que la planificación es más a largo plazo.

Así, el 30% aproximadamente de aquellas empresas que no fijan sus objetivos de modo formal, no utilizan este tipo de acción estratégica.

Existe una relación significativa negativa entre el nivel de planificación y el objetivo de penetración en mercados emergentes, indicando que a medida que las empresas planifican menos su actividad, este objetivo estratégico pierde importancia, debido a los importantes riesgos anteriormente descritos.

No obstante, hay que indicar que el hecho de que la totalidad de las empresas en las que no existe planificación otorguen una importancia alta a este aspecto, es debido que se trata únicamente de una empresa que indicó que la penetración de mercados emergentes le parecía muy importante.

Figura IV.7. Relación entre el tipo de planificación estratégica desarrollada y el objetivo de expansión del mercado con nuevos usuarios (frecuencia de casos en %)



Bajo: de 0 a 3, Medio: de 4 a 7, Alto: de 8 a 10

Fuente: Elaboración propia

Además de las acciones estratégicas analizadas anteriormente, otra de las alternativas para la empresa es la búsqueda de nuevos usuarios para los productos que ya comercializa.

En este sentido, la dirección de la empresa puede buscar dos nuevas clases de usuarios (Kotler *et al.*, 2000):

- Atraer a clientes de la competencia, siempre que la dirección de la empresa se percate de la existencia de alguna debilidad de los productos de aquella o de sus programas de marketing.

No obstante, esta decisión puede ser arriesgada, ya que puede provocar una respuesta de la competencia importante.

Por ello es necesario, como paso previo, determinar cuáles son los competidores principales y las oportunidades que tiene la empresa frente a ellos.

- Convencer a quienes no utilizan los productos de la empresa, pero que son consumidores potenciales, para que comiencen a utilizarlos.

En este caso el esfuerzo promocional puede ser mayor, debido a que estos individuos no consumen aún este producto, mientras que los consumidores de la competencia sí lo conocen.

Debido a las dificultades que ofrece esta estrategia (tanto si se trata de atraer a clientes de la competencia como si se trata de inducir al uso a consumidores potenciales), la utilización de la misma es mayor para aquellas empresas que siguen procesos de planificación regular y a más largo plazo (figura IV.7.).



Capítulo 5. Ventaja Competitiva



5. VENTAJA COMPETITIVA

Se entiende por ventaja competitiva las características o atributos poseídos por un producto o marca (empresa), que le confieren una cierta superioridad sobre sus inmediatos competidores (Lambin, 1995). En este sentido y para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Day y Wensley (1988) indican la estrecha relación que existe entre los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y la obtención de algún tipo de ventaja competitiva. En concreto estos autores, indican que el aprovechamiento de dichos recursos y capacidades se traduce en dos tipos de posiciones ventajosas:

- Un valor superior para el consumidor o también denominado ventaja competitiva externa, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso, bien porque aumentan su rendimiento.
- Un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna, que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de comercialización y que aporta un valor al productor en forma de bajo coste relativo

Ahora bien, como se ha indicado con anterioridad, cualquier recurso o habilidad empresarial no es fuente de ventaja competitiva, exigiéndose su superioridad e inimitabilidad para que se produzca dicha condición (Munuera y Rodríguez, 2002).

En este sentido, Slater (1996) indica que la inimitabilidad de las capacidades empresariales encuentra su fundamento en la dificultad para comprender el vínculo entre las características observables y la ventaja competitiva que generan.

A continuación, se analiza la importancia otorgada por parte de las empresas de la IAA, a cada una de las fuentes de ventaja competitiva que persiguen. Para ello, se analizan estas ventajas competitivas tanto a nivel de mercado local como a nivel de mercado internacional.

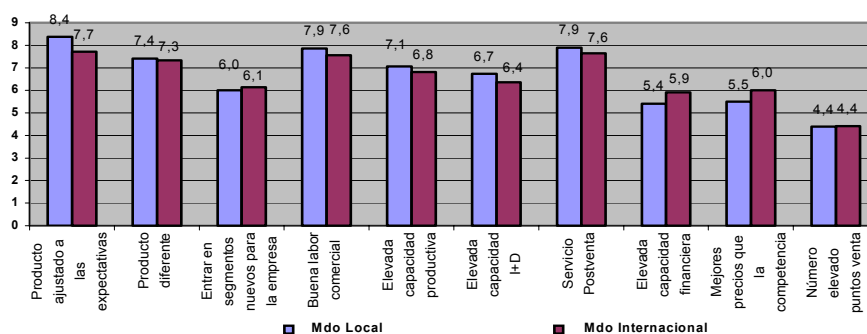
En la Tabla V.1. se recoge la importancia media que las empresas otorgan a cada una de las ventajas competitivas con las que cuentan en su gestión empresarial dentro del mercado local y en el mercado internacional.

Tabla V.1. Importancia otorgada a la obtención de fuentes de ventaja competitiva (mercado local e internacional)

VENTAJA COMPETITIVA	Media (local)	d.t.	Media (internacional)	d.t.
Producto ajustado a las expectativas del cliente	8,38	2	7,71	0,22
Producto diferente	7,41	2,4	7,33	0,23
Entrar en segmentos nuevos para la empresa	6,01	2,3	6,14	0,25
Buena labor comercial	7,86	1,7	7,56	0,19
Elevada capacidad productiva	7,06	2	6,81	1,85
Elevada capacidad I+D	6,73	2,77	6,36	2,73
Servicio postventa	7,89	2,05	7,64	2,08
Elevada capacidad financiera	5,41	2,43	5,91	2,58
Mejores precios que la competencia	5,50	2,63	6	2,87
Número elevado puntos venta	4,39	2,78	4,41	2,63

Fuente: Elaboración propia

Figura V.1. Importancia otorgada a las fuentes de ventaja competitiva (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

A nivel local, todas las ventajas competitivas muestran ciertos niveles de relevancia con excepción de la existencia de un elevado número de puntos de venta, configurándose ésta como el aspecto menos relevante a la hora de construir una sólida ventaja competitiva. Además, se puede observar cómo el producto es la variable básica que se percibe para obtener una ventaja competitiva, apoyada con una intensa labor de ventas.

Este aspecto se explica por la existencia de una elevada orientación al producto en el sector, junto con elementos de la orientación a la venta. No obstante, la elevada importancia otorgada al servicio postventa, pone de manifiesto el valor añadido que supone la incorporación de estos servicios al producto básico.

En general, y para el conjunto de las ventajas competitivas planteadas, la importancia otorgada por parte de las empresas a nivel local es más elevada que a nivel internacional, si bien, y teniendo en cuenta la similitud competitiva de ambos mercados, los niveles que presentan todas ellas en los mismos son similares. Esto indica que en los mercados internacionales existen ciertos factores incontrolables y más difíciles de explicar.

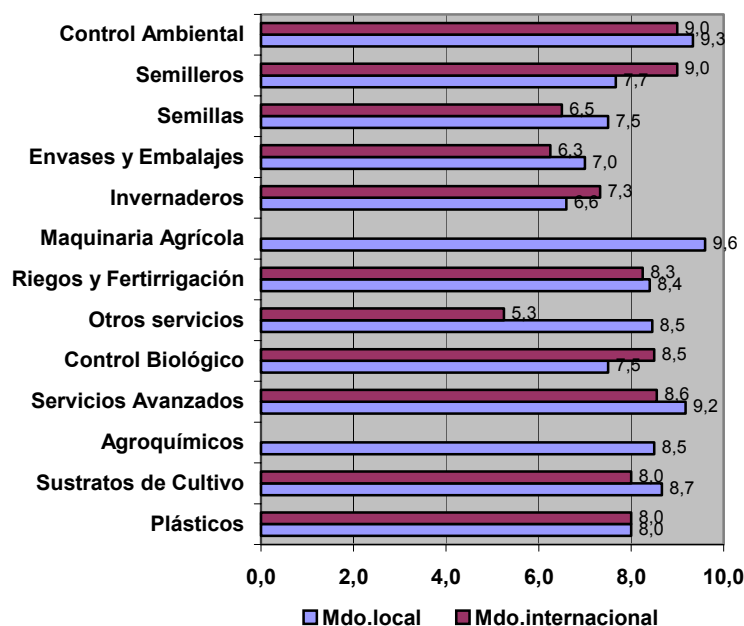
Así, en el mercado local, la ventaja competitiva está muy centrada en el producto. Resulta llamativa que la capacidad de I+D sólo obtenga una valoración intermedia, y la presencia en los mercados con puntos de venta tenga una valoración baja. Esto se debe a que las empresas se centran, principalmente, en poseer aquello que el mercado demanda, pasando algunos aspectos tecnológicos a un segundo plano. En el mercado internacional, y al igual que en el caso local, la existencia de un elevado número de puntos de venta es el aspecto menos utilizado por las empresas y tampoco es considerado por las empresas como importante para competir en dicho mercado.

Las ventajas competitivas en las que la mayoría de empresas coinciden en cuanto a nivel de importancia, mientras que el resto de ventajas competitivas presentan un comportamiento similar al mercado local, con valores típicos muy elevados, lo que pone de manifiesto la heterogeneidad en el rango de respuestas para dichas ventajas.

Esta heterogeneidad hace referencia tanto al distinto nivel de actividad, como al diferente tamaño de las empresas.

A continuación se analiza la importancia media otorgada a cada una de las ventajas competitivas por sector de actividad, tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

Figura V.2. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “producto ajustado a las expectativas del cliente” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

Poseer un producto que se ajuste a las expectativas del cliente es una de las premisas básicas del marketing como filosofía y herramienta de gestión empresarial. En la medida en que la oferta de la empresa se adapte lo máximo posible a los deseos del consumidor, la posibilidad de que este alcance un nivel de satisfacción elevado, será mayor. Este nivel de satisfacción del cliente dependerá de sus expectativas previas (Parasuraman *et al.*, 1985).

Muchas empresas intentan ofrecer la máxima satisfacción porque saben que aquellos consumidores que quedan simplemente satisfechos pueden cambiar rápidamente de producto cuando se les ofrece algo mejor. Una satisfacción alta crea un *vínculo emocional* con la marca, no sólo una preferencia racional. El resultado es que se logra una alta fidelidad del cliente.

La clave para lograr una elevada lealtad de los clientes consiste en ofrecer un elevado valor añadido. No obstante, aunque es necesario que las empresas busquen la creación de un alto nivel de satisfacción en sus clientes, no siempre deben maximizarlo (Stewart, 1997).

En primer lugar, la empresa puede incrementar el nivel satisfacción bajando su precio o incrementando sus servicios, pero con dichas medidas podría conseguir menos beneficios.

En segundo lugar, la empresa podría ser capaz de incrementar su rentabilidad de otras formas, tales como la mejora de su capacidad productiva o un mayor nivel de I+D.

En tercer lugar, la empresa tiene muchos grupos a los que satisfacer, incluyendo empleados, proveedores y accionistas o socios. El dedicar más fondos a incrementar la satisfacción de un grupo supondrá dejar de dedicárselos a otros.

La empresa, en último término, debe operar bajo la filosofía de proporcionar un alto nivel de satisfacción a los clientes, siempre que consiga niveles aceptables de satisfacción en el resto de los grupos, de acuerdo con las limitaciones y recursos de la empresa.

Todo esto hace que poseer un producto ajustado a las expectativas del cliente sea la ventaja competitiva más importante para las empresas encuestadas (8,4 para el mercado local y 7,7 para el mercado internacional), tal y como se puede observar en la figura V.1.

Por sectores de actividad, las empresas de control ambiental, sustratos de cultivo y riego y fertirrigación, son de las que más importancia le otorgan (tanto a nivel local como internacional, si bien el ámbito local alcanza valores algo más elevados).

Se trata de sectores que utilizan mucha tecnología, y en los que la adaptación a las necesidades del cliente es fundamental.

Así, por ejemplo, en el caso del control ambiental, las expectativas del cliente holandés son muy distintas a las del cliente español, ya que, mientras la necesidad de aquel es la de calentar el invernadero, la necesidad del cliente español es la de enfriarlo.

Además, las empresas dedicadas a la venta de maquinaria agrícola otorgan también una de las puntuaciones más elevadas a esta ventaja competitiva, debido a que la maquinaria es una de las inversiones que requieren una mayor adaptación a cada invernadero, lo que hace que el proceso de compra y evaluación del consumidor sea intenso, y que el agricultor busque un producto que se ajuste totalmente a lo que él necesita.

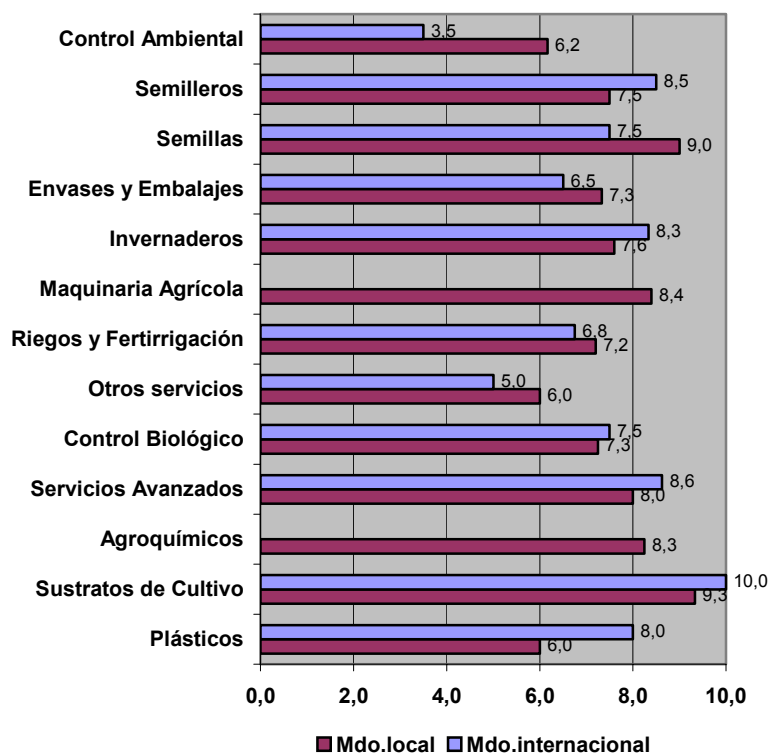
Una empresa que vende un producto diferenciado puede ser muy rentable, siempre que ese producto proporcione un valor superior al proporcionado por la competencia. En este sentido, en la medida en que las tecnologías de los distintos fabricantes son más parejas, las bases de la diferenciación disminuyen (Menguzzato y Renau, 1991), existiendo otros factores estructurales que posibilitan la aplicación de esta estrategia de diferenciación (tabla V.2.). Por ello las estrategias de diferenciación son más viables en aquellos segmentos en los que sí caben diferencias tecnológicas reales.

Tabla V.2. Factores estructurales que posibilitan una estrategia de diferenciación

FACTORES ESTRUCTURALES
- Importancia de la calidad del producto para los compradores
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías
- Utilización del producto para diferenciarse
- Imposibilidad de apreciar la calidad directamente
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante tecnología compleja
- Introducir costes de cambio
- Ofrecer algo único a los clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de Menguzzato y Renau (1991)

Figura V.3. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “producto diferenciado” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

Esto puede motivar que para sectores como el *riego y la fertirrigación*, o *los envases y embalajes*, la capacidad de diferenciar sea menor (figura V.3.), motivado por un nivel tecnológico similar de las empresas, lo que se traduce en un nivel de importancia de esta ventaja competitiva menor que para empresas de otros sectores.

La diferenciación puede obtenerse de diversas formas; así, puede proceder de una mayor calidad del producto de una determinada empresa, o de una imagen de marca más valorada y apreciada por el cliente. Incluso, la diferenciación puede ser más radical y provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto de unas características únicas.

Estas características pueden ser consecuencia, por ejemplo, de una superior política de I+D+i. Este aspecto justifica la elevada puntuación que otorgan las empresas de semillas, semilleros o sustratos de cultivo, a la diferenciación de su producto, al tratarse de sectores empresariales donde la I+D+i tiene un papel muy importante.

La diferenciación no es sólo posible en sectores industriales, sino que también lo es en el sector servicios (Grant, 1996), sector en el que se está convirtiendo, cada vez más, en una alternativa competitiva fundamental.

En el caso de los servicios, el producto es intrínseco al personal de la empresa, en sus sistemas de funcionamiento o en su estilo de dirección.

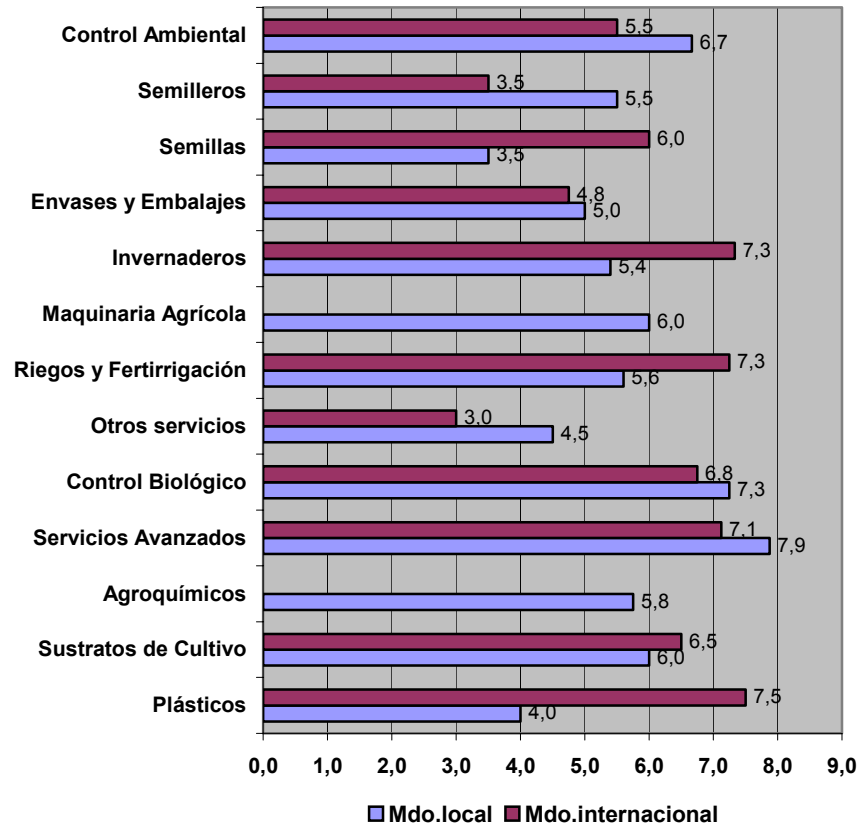
Esta mayor importancia queda reflejada en la figura V.3., en la que se puede observar como los servicios avanzados son uno de los sectores que en mayor proporción valoran la diferenciación del producto como herramienta competitiva.

Otro de los aspectos importantes de esta estrategia de diferenciación, es el grado de imitabilidad que este tipo de ventajas puede tener en muchas ocasiones.

En este sentido, uno de los requisitos para que una ventaja competitiva sea realmente importante, es que sea sostenible en el tiempo. Aquellas acciones que llevan a la diferenciación son, con frecuencia, relativamente fáciles de imitar por la competencia.

Esta imitabilidad suele ser normalmente mayor en mercados locales maduros que en mercados internacionales en los que el sector se encuentra en expansión, lo que motiva la mayor puntuación que, en general, tiene esta ventaja competitiva para el mercado internacional.

Figura V.4. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “entrada en segmentos existentes pero nuevos para la empresa” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

La entrada en nuevos segmentos para la empresa es una de las estrategias de crecimiento intensivo propuestas por Ansoff (1997), e implica la entrada en nuevos mercados (en el sentido amplio, ya sea mercado o segmento específico de mercado) ya existentes pero en los que la empresa nunca ha ofertado su producto.

La estrategia de desarrollo del mercado es especialmente adecuada en aquellas situaciones en las que existe una saturación del mercado servido, frecuentemente por una intensa competencia existente entre las empresas.

Su objetivo es crecer aprovechando la experiencia de producción de la empresa, sus instalaciones, sus conocimientos tecnológicos adquiridos, el conocimiento del funcionamiento del sector, etc. Las modalidades principales de esta estrategia son dos (Munuera y Rodríguez, 2002):

- *Expansión hacia nuevos segmentos de mercado.* Supone la entrada de la empresa en segmentos diferentes a los que ya atiende. Para ello, la empresa puede seguir utilizando las mismas variables de segmentación o bien puede adoptar nuevas variables que le permitan descubrir segmentos diferentes a los que ya atiende.

En este sentido, dos herramientas del *marketing-mix* se muestran especialmente adecuadas para la entrada en estos nuevos segmentos: por una parte, la herramienta de comunicación comercial (y más en concreto, la publicidad) puede permitir a la empresa ser conocida por el nuevo grupo de consumidores al que desea dirigirse².

La otra de las herramientas comerciales importantes en el desarrollo de nuevos segmentos de mercado es la distribución; en este sentido, el aprovechamiento de los canales de comercialización que ya utiliza la empresa puede ser una opción estratégica muy válida para reducir los costes de entrada en estos nuevos segmentos de mercado, pudiendo constituir, además, una importante herramienta de diferenciación en el nuevo mercado penetrado.

² La utilización de medios y soportes publicitarios diferentes a los habitualmente utilizados por la empresa puede ser una de las opciones más indicadas.

- *Expansión geográfica.* Supone un paso más allá de la entrada en nuevos segmentos dentro de la estrategia de desarrollo de mercado.

Esta expansión geográfica puede ser a nivel regional, nacional o internacional.

Si bien son válidas las herramientas comerciales utilizadas para la entrada en nuevos segmentos, es necesaria, también, una importante política de producto (marca, envase, etiquetado, etc.) que permita adaptar la oferta del producto al posible nuevo entorno socio-cultural del nuevo mercado a penetrar³.

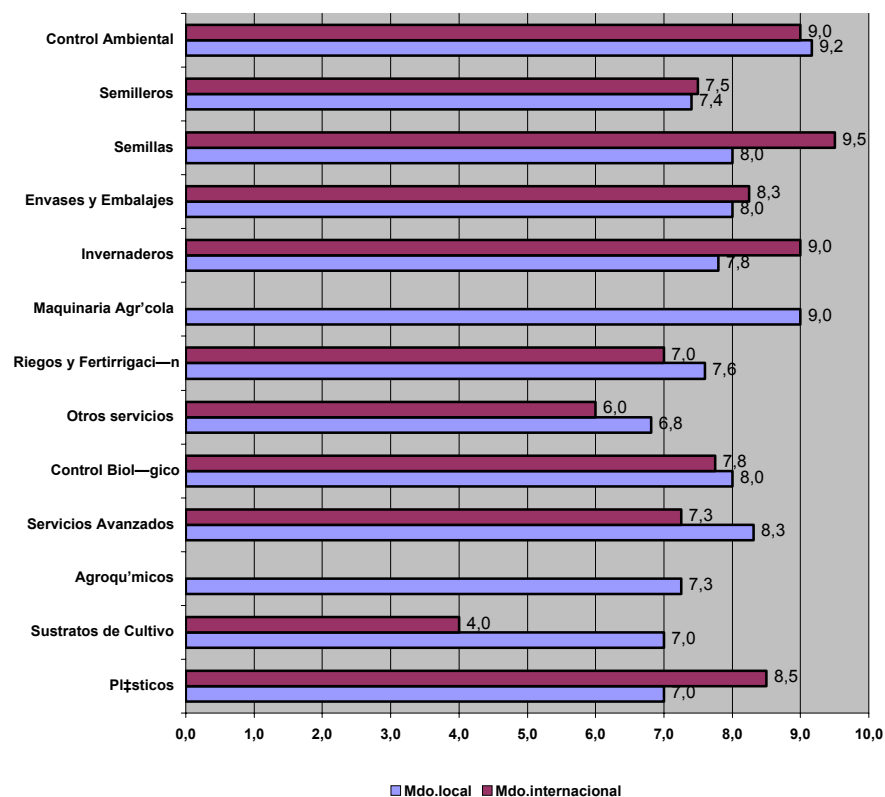
Estas dificultades son las que motivan que sea una de las ventajas competitivas menos utilizadas por las empresas entrevistadas, si bien sectores como los servicios avanzados o el control biológico son los que mayor importancia le otorgan.

Por otra parte, las empresas de plásticos e invernaderos consideran que esta ventaja competitiva puede ser muy importante, si bien no tanto a nivel local y sí a nivel internacional.

En general, las empresas consideran más importante la entrada a nuevos segmentos del mercado internacional que al mercado local, lo que puede venir motivado por la mayor saturación y madurez del sector agrícola que existe en nuestro país, frente a otros mercados nuevos y emergentes que están empezando a expandirse.

³ Las dificultades se incrementarán a medida que aumente el ámbito geográfico de la expansión.

Figura V.5. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “labor comercial y de ventas” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

La labor comercial y de ventas sigue siendo uno de los elementos más importantes del marketing-mix (Kotler *et al.*, 2000). Sin embargo, las empresas son muy sensibles a los costes altos y crecientes que tiene el mantenimiento de una fuerza de ventas de cierta dimensión. El personal de ventas sirve para que la empresa se relaciones con los clientes.

En este sentido, para muchos clientes el vendedor es la empresa, ya que es la única persona de la empresa con la que mantiene relaciones.

El vendedor es el que aporta información preciada del cliente, lo que implica que la empresa tiene que esforzarse al máximo a la hora de diseñar su equipo de vendedores, es decir, desarrollar sus objetivos, su estrategia, su estructura, su tamaño y su retribución.

La fuerza de ventas constituye uno de los medios o instrumentos más importantes en la estrategia de comunicación, por lo que la política relativa a la fuerza de ventas no puede plantearse de modo aislado, sino formando parte del plan de comunicación de la empresa (Martín, 1993).

Además, la realización de la actividad de ventas constituye un papel esencial en la organización ya que el programa de ventas se encuadra en el proceso general de planificación estratégica de la empresa y el plan de marketing, dependiendo por lo tanto de los objetivos, estrategias y tareas diseñadas para su consecución.

Este se define como “el conjunto de personas que participan en las tareas relacionadas de forma directa o indirecta con la aceptación por los compradores de los productos de la empresa” (Kotler *et al.*, 2000).

Las funciones principales que desarrollan son:

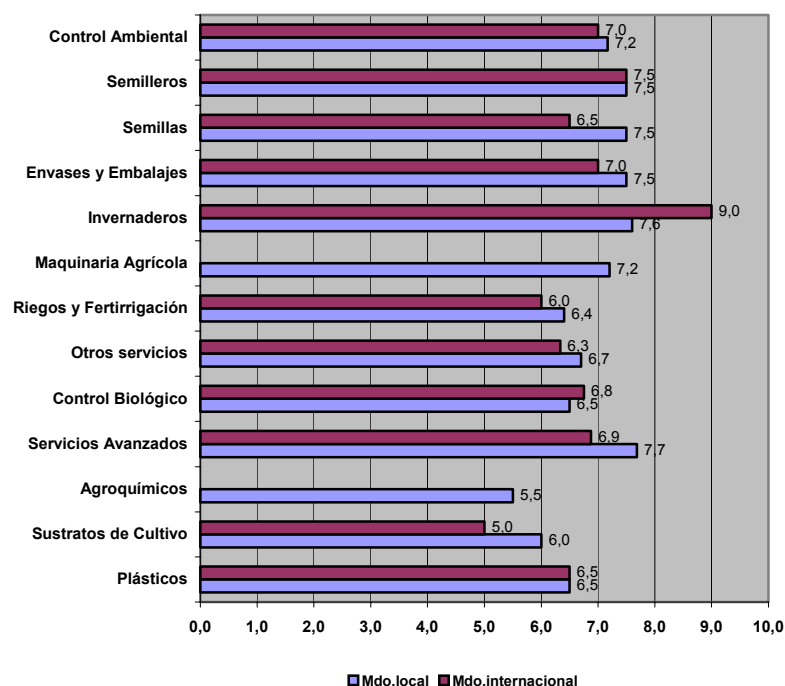
- Prospección
- Comunicación
- Venta
- Servicio
- Recogida de información
- Selección de clientes

Este elevado número de funciones y la importancia que tienen en la política de comunicación de la empresa, se traduce en la elevada valoración que realizan las empresas de esta ventaja competitiva.

En este sentido, se trata de la segunda ventaja competitiva (junto con el servicio postventa) más valorada por parte de las empresas entrevistadas (7,9 en el mercado local y 7,6 en el mercado internacional) y, por sectores de actividad, la casi totalidad de empresas le otorga una puntuación por encima de 7, siendo las empresas de semillas, control ambiental, invernaderos, maquinaria agrícola y plásticos las que mayor importancia le otorgan a la labor comercial y de ventas en su relación con el mercado, si bien las empresas dedicadas a la maquinaria agrícola sólo han valorado esta ventaja competitiva para el mercado local, no considerándola importante para el mercado internacional.

No obstante, existen sectores como el sustrato de cultivo y las dedicadas a otros servicios profesionales con menor vinculación a la actividad industrial y agrícola.

Figura V.6. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva "capacidad productiva" (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

La capacidad productiva es una dimensión que puede proporcionar una ventaja competitiva duradera y defendible para la empresa. En este sentido, un alto volumen de producción es una condición para beneficiarse del denominado “efecto aprendizaje” y “efecto experiencia”, además de poder proporcionar economías de escala (Menguzzato y Renau, 1991).

Las economías de escala constituyen reducciones de costes unitarios, estando asociada dicha reducción a una amplia escala o volumen de producción. Distribuir los costes fijos sobre un gran volumen de producción permite que la compañía reduzca los costes unitarios.

Por otra parte, el efecto aprendizaje supone que los costes disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente para realizar una tarea en particular. Los costes de producción disminuyen debido al aumento de la productividad laboral y la eficiencia administrativa. La curva de experiencia se refiere a las reducciones sistemáticas de costes unitarios observadas en la vida de un producto.

Según esta curva, los costes unitarios de fabricación de un producto disminuyen en cierta cantidad cada vez que se duplica la producción acumulada del mismo (Lambin, 1995)

La existencia de todas estas condiciones puede permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva en costes, si bien existen otros factores estructurales que posibilitan la obtención de una estrategia de este tipo (tabla V.3).

De este modo, la empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, dado que unos bajos costes le permiten disminuir precios hasta anular el margen del competidor más próximo, sin que por ello deje de obtener beneficio.

Igualmente, la estrategia de liderazgo en coste proporciona una situación ventajosa a la empresa frente a proveedores.

Tabla V.3. Factores estructurales que posibilitan una estrategia de liderazgo en costes

FACTORES ESTRUCTURALES
- La tecnología permite obtener economías de escala
- Es posible asegurarse un suministro importante en condiciones de coste muy ventajosas
- Cabe la posibilidad de establecer relaciones con los clientes o los proveedores que abaraten los costes finales
- Cabe la posibilidad de desarrollar procedimientos propios de diseño, fabricación o comercialización que abaraten los costes
- Existe posibilidad de compartir costes con otros productos

Fuente: Elaboración propia a partir de Menguzzato y Renau (1991)

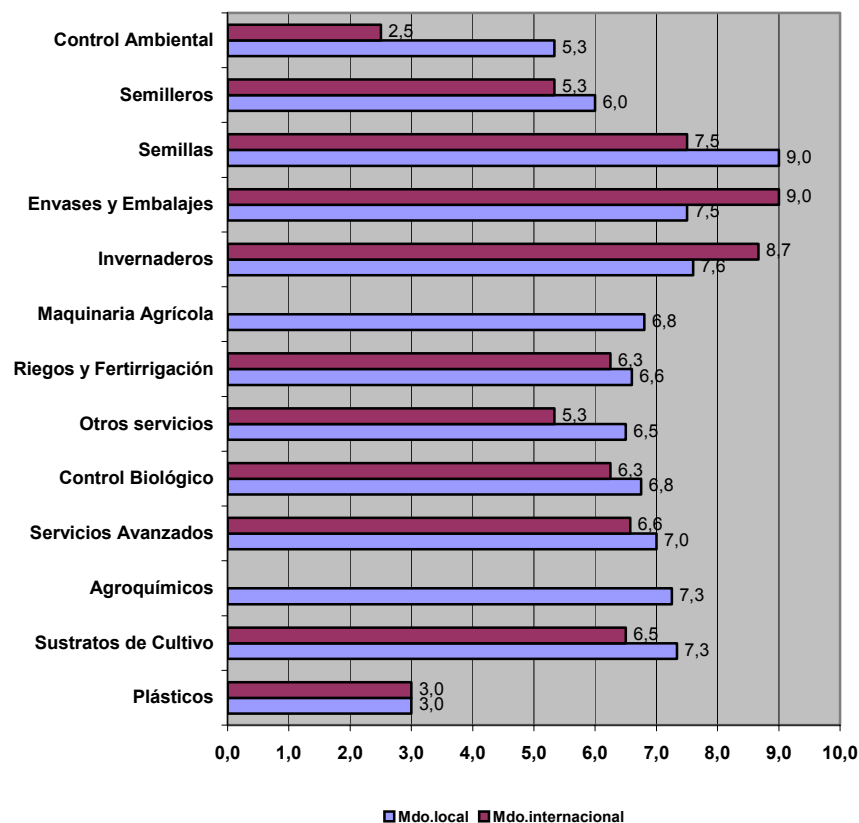
Por tanto, son aquellas actividades en las que los costes fijos signifiquen una proporción mayor de los costes totales de fabricación, en los que este tipo de estrategia de liderazgo en costes derivado de una mayor capacidad productiva, proporciona mejores resultados.

Así se desprende de la figura V.6., donde se puede observar como sectores en los que los costes fijos de fabricación e instalación como los *invernaderos, plásticos, maquinaria agrícola, envases y embalajes* otorgan la mayor puntuación e importancia a esta fuente de ventaja competitiva. Igual sucede con las empresas de semillas y semilleros, o con las empresas de servicios (tanto servicios avanzados como otros servicios), donde la importancia otorgada es elevada.

Sin embargo, en sectores como los productos agroquímicos, el sustrato de cultivo o el riego y fertirrigación, la importancia otorgada a esta fuente de ventaja competitiva es menor.

En este sentido, Porter (1987) indica que son las grandes empresas, con fácil acceso a los recursos necesarios para ponerlas en marcha, y con una elevada cuota de mercado las que en mayor medida se suelen beneficiar de este tipo de ventaja competitiva.

Figura V.7. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “capacidad I+D+i” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

Todas las actividades valiosas tienen una tecnología, incluso si se trata sencillamente del conocimiento necesario para llevarlas a cabo (*know-how*) (Johnson y Scholes, 2001). Las tecnologías clave pueden estar directamente relacionadas con el producto (por ejemplo, el diseño de un producto a través de políticas de I+D) o con los procesos (por ejemplo, procesos de desarrollo), o bien con un recurso concreto (por ejemplo, la mejora de las materias primas).

Un mayor nivel de capacidad de I+D+i puede conducir a la empresa a obtener una diferenciación importante frente a sus clientes. Por otra parte, es un aspecto que permite mejorar la imagen y el posicionamiento de la empresa como una entidad dinámica y en constante evolución y adaptación a las necesidades del cliente.

No obstante, una política de desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos no puede considerarse suficiente para obtener una ventaja competitiva sólida, ya que es necesario que no sea imitable por parte de la competencia; en caso contrario, no podría convertirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, condición necesaria para que la ventaja competitiva permita a la empresa obtener mejores resultados y lograr una posición en el sector dominante (Menguzzato y Renau, 1991).

La exclusividad y diferenciación que proporciona a la compañía las políticas exitosas de I+D+I, pueden permitirle cobrar un precio superior o disminuir su estructura de costes por debajo de sus rivales. No obstante, y como se ha indicado con anterioridad, los rivales tratarán de imitar las innovaciones exitosas; con frecuencia tendrán éxito, aunque las altas barreras para la imitación pueden dilatarlo. Ello hace que mantener una ventaja competitiva requiera un continuo compromiso con la innovación.

En este sentido, y tal y como se indica en la figura V.7., son los sectores caracterizados por la existencia de elevadas inversiones en I+D+I, los que otorgan una mayor importancia a la capacidad de investigación e innovación en la empresa; entre ellos se encuentra el sector de las *semillas*, donde la inversión en I+D+I es la clave del éxito para adaptarse a las necesidades tan cambiantes del mercado, o el sector de los *envases y embalajes*, en el que la búsqueda de nuevos materiales, más duraderos y que respeten el medioambiente, se ha convertido en una de las principales características en la competencia entre las empresas que integran este sector.

Cabe destacar, igualmente, el esfuerzo inversor que están realizando las empresas de invernaderos para adaptarse a las nuevas necesidades, tanto del mercado local, como del mercado internacional. El resto de sectores otorga una importancia intermedia a este tipo de ventaja competitiva, si bien las empresas de plásticos son las que, de modo sorprendente, otorgan una menor importancia a este tipo de fuente de ventaja competitiva, además de las empresas de control ambiental (si bien en este caso solo para el mercado internacional (2,5), ya que para el mercado local, la importancia parece que es mayor, 5,3).

En general, las empresas creen que la mayor capacidad de I+D+i puede otorgarles una ventaja competitiva a nivel local, pero en menor medida se lo puede permitir a nivel internacional. Esto viene motivado por la mayor tradición en políticas de inversión, desarrollo e innovación que existen en los mercados internacionales, en los que las empresas que compiten están acostumbradas a niveles de inversión mucho más elevados que en el mercado local, en el que la tradición de inversión en este ámbito es más escasa.

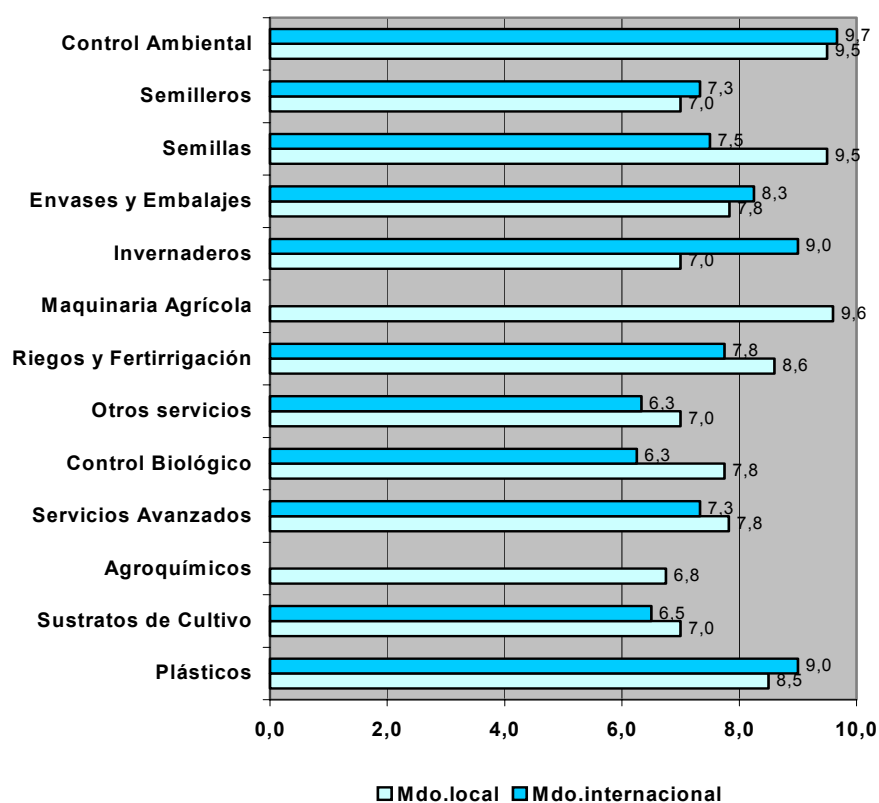
No obstante, y aunque la innovación puede ser una fuente de ventaja competitiva, su índice de fracaso es bastante elevado (Johnson y Scholes, 2001). Cuatro son las razones que se plantean para explicar por qué tantos nuevos productos y procesos no generan rendimiento económico (Hill y Jones, 1996):

1. *Incertidumbre*. Desarrollar nuevos productos es arriesgado, debido a que no se puede pronosticar con exactitud la demanda.
2. *Deficiente comercialización*. Condición generada cuando existe una demanda intrínseca por una tecnología, y la tecnología no se adapta apropiadamente a las necesidades del consumidor.

3. A veces se comete el error de llevar al mercado una tecnología para la que *no existe suficiente demanda*.

4. *Lentitud* a la hora de lanzar los productos al mercado. Esto motiva que un producto que puede ser potencialmente innovador en el momento de la “creación de la idea”, puede que quede obsoleto debido a que otras empresas ya lo hayan lanzado al mercado, o a que las necesidades y preferencias de los consumidores hayan cambiado.

Figura V.8. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “servicio al cliente” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

Los servicios al cliente incluyen todas aquellas actividades que aumentan o conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, la reparación, la formación o los recambios. Para suministrar el mejor servicio de apoyo se requiere que el fabricante identifique los servicios que los clientes valoran más, así como su importancia relativa (Kotler *et al.*, 2000). El mix de servicios incluye tanto los servicios de preventa (servicios que facilitan el uso y de valor añadido, etc.), como servicios de post-venta (departamento de atención al cliente, servicios de mantenimiento y reparación, etc.).

En el caso de equipos caros, los fabricantes tienen que ofrecer un número mínimo de servicios que faciliten su uso: instalación, formación del personal usuario del equipamiento, servicio de mantenimiento y reparaciones, y financiación.

En este sentido, se puede observar en la figura V.8. como las empresas dedicadas a la maquinaria agrícola (una de las inversiones más importantes en una explotación agrícola) son las que mayor importancia otorgan a los servicios al cliente, además de aquellas empresas de plásticos, riegos y fertirrigación y servicios avanzados, sectores todos ellos, donde el servicio al cliente (fundamentalmente, el servicio postventa) es un elemento crucial de la oferta de la empresa.

Además de estos servicios mínimos, la empresa puede ofrecer servicios de valor añadido. En este sentido, un fabricante tiene distintas alternativas a la hora de ofrecer y cobrar una tarifa por los servicios de valor añadido (Day y Fox, 1985): la mayor parte de las empresas suministran un nivel básico de servicios que acompaña al producto; si el cliente desea algunos servicios adicionales, puede pagar una cuota suplementaria o incrementar el volumen de compras anuales, en cuyo caso los servicios extra están incluidos.

En una variante de este sistema, algunas empresas ofrecen a determinados clientes seleccionados estratégicamente *puntos de bonificación*, en proporción al volumen de compras. Los clientes pueden utilizar los puntos de bonificación para hacerse con distintos servicios adicionales.

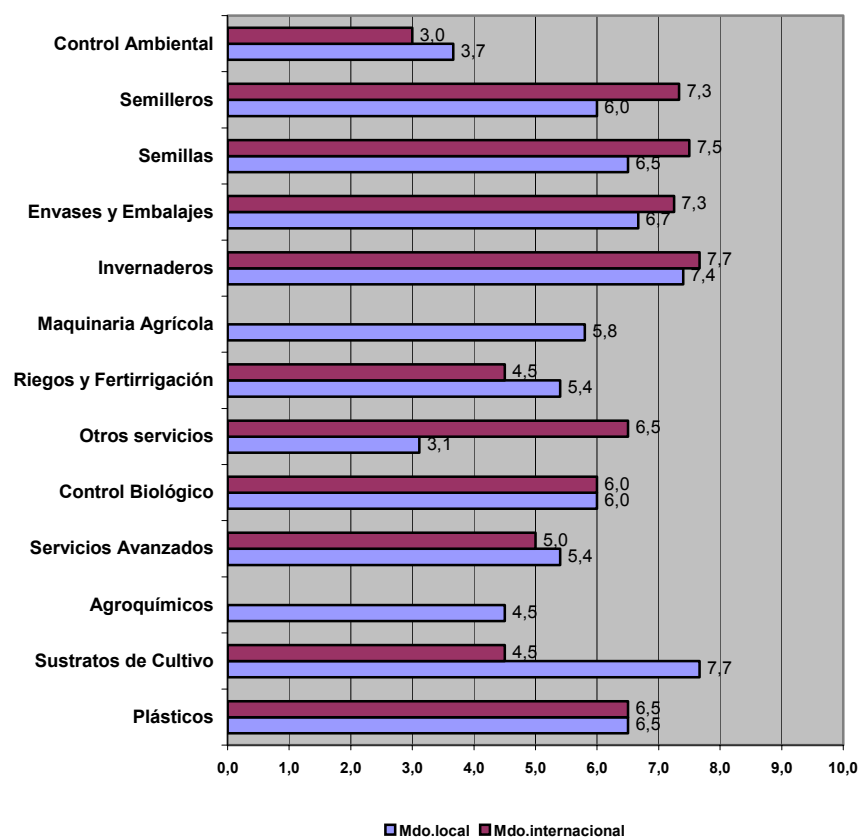
En una tercera alternativa, muchas empresas ofrecen *contratos de servicios* de distinta extensión y nivel de gastos deducibles, de modo que los clientes puedan elegir el nivel de servicios que desean añadir al paquete básico que ofrece la empresa.

Uno de los grandes problemas en la entrega de un servicio al cliente, es la dificultad de diferenciarlo del que ofrece la competencia. Por ello las empresas deben diferenciar su servicio a través de aspectos como la oferta, entrega e imagen. En este sentido, actualmente existen varias tendencias en el área de servicios de apoyo al producto que están permitiendo a las empresas diferenciarse en el nivel de servicio a sus clientes (Tax y Brown, 1998):

- Los fabricantes están produciendo equipos y maquinaria que prácticamente no plantean reparaciones y que son fáciles de instalar y utilizar.
- Los clientes sofistican más sus demandas de servicios de apoyo al producto y presionan para poder disponer de servicios no comprendidos en el “paquete básico”. Quieren precios separados para cada elemento del servicio y el derecho a comprar los elementos que deseen.
- Los clientes desaprueban tener que tratar con los muchos suministradores de servicios que manejan los diferentes componentes.
- Los *contratos de servicios* se empiezan a extinguir, como consecuencia del incremento en la disponibilidad de equipos con menos fallos. Se estima que los clientes no están dispuestos a pagar más de un 2 al 10 por ciento del precio de compra por cada año de servicio.
- Las posibilidades de elección de servicios crecen rápidamente, presionando los precios y los beneficios a la baja. En este sentido, las empresas deben buscar formas de hacer dinero fijando los precios de los equipos con independencia de los contratos de servicio.

La prestación de un adecuado servicio al cliente es una de las herramientas competitivas que más posibilidades ofrece a las empresas fabricantes para diferenciarse de sus competidores, en sectores en los que los niveles tecnológicos entre las empresas son muy similares. En este sentido, y tal y como se ha recogido anteriormente en la figura V.1., se trata de la segunda ventaja competitiva más valorada por término medio, por parte de las empresas (junto a la labor comercial y de ventas), haciéndolo en la misma medida para el mercado local y el mercado internacional, si bien para aquél la valoración es algo mayor.

Figura V.9. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “recursos financieros” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo e implementación de las estrategias competitivas que la empresa pretenda utilizar, es necesario disponer de recursos financieros.

En este sentido, los recursos financieros se configuran como un factor clave en el desarrollo competitivo de las empresas, sobre todo en sectores en los que el nivel de inversión (bien sea de I+D+i como de instalaciones o personal) sea muy elevado.

Las necesidades financieras de una empresa serán distintas si el objetivo es un crecimiento rápido mediante adquisición o desarrollo de nuevos productos, que si se pretenden consolidar los resultados de ejercicios anteriores.

La estrategia financiera de una organización debe ser analizada teniendo en cuenta la relación entre el riesgo y el rendimiento financieros (Johson y Scholes, 2001).

Los componentes básicos de una estrategia de financiación son (Menguzzato y Renau, 1991):

- *Selección de inversiones.* La selección de proyectos de inversión, tanto de renovación, de ampliación como de reposición, son necesarios para mantener o acrecentar la capacidad de actuación de la empresa. La inversión habrá de realizarse siempre que ello sea factible, contemplando las limitaciones financieras de la empresa, la incidencia fiscal, la existencia de riesgo, etc. Igualmente, y sobre todo en sectores donde el ciclo de vida de la tecnología sea muy reducido, habrá que prestar atención a las decisiones de desinversión que deba realizar la empresa, bien para sanear su activo, bien para reducir su actividad o bien por otras causas.

- *Estructura financiera.* De qué modo debe la empresa financiar las inversiones, tanto de circulante como de inmovilizado, y qué proporción de cada una de las fuentes de financiación es la adecuada. Cada medio de financiación entraña un coste, y la empresa debe procurar que el coste de capital medio ponderado sea el menor posible, respetando siempre la adecuada proporción entre medios de financiación propios y ajenos.
- *Política de dividendos.* Cómo distribuir los beneficios de la empresa.

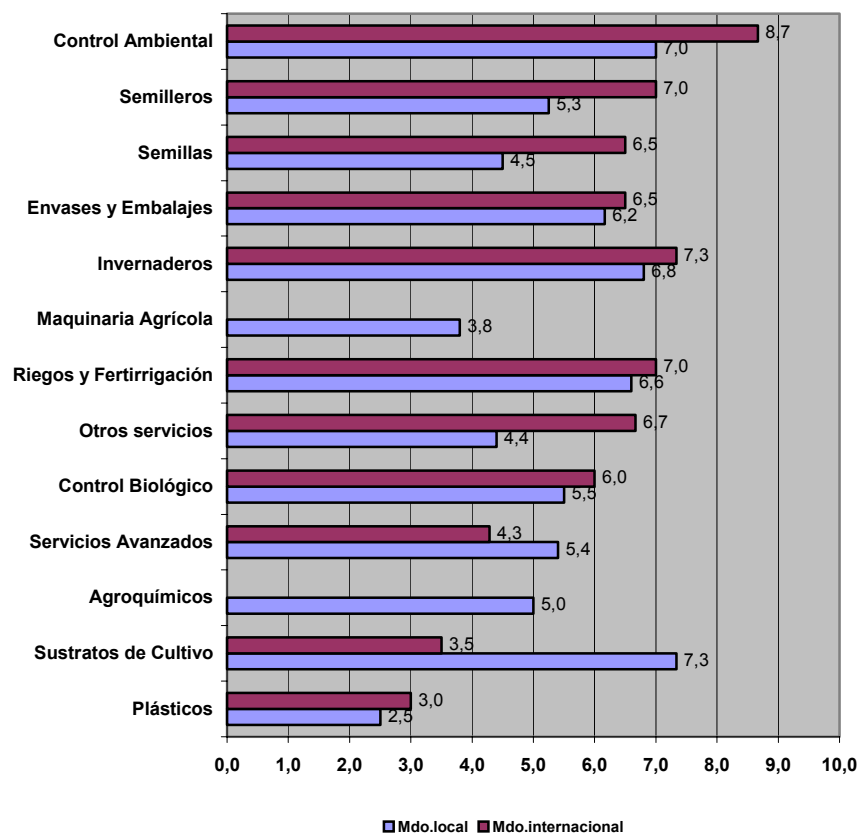
Para la IAA se trata de una las ventajas competitivas a la que menor importancia se le otorga (sólo por delante de *mejores precios y número elevado de puntos de venta*), con una puntuación media de 5,4 para el mercado local, y 5,9 para el mercado internacional, lo que indica que la estructura financiera de las empresas del sector es muy homogénea, lo que no convierte a los mayores recursos financieros en una ventaja competitiva (véase figura V.1.).

No obstante, existen sectores para los que la capacidad financiera puede ser un elemento importante que permita la obtención de una ventaja competitiva (figura V.9.). En este sentido, sectores como las *semillas*, los *envases y embalajes* o los *invernaderos*, donde el nivel de inversión de I+D+i es importante, otorgan una importancia elevada a disponer de una saneada capacidad financiera (sobre todo en el mercado internacional).

Igualmente, las empresas de *sustratos de cultivo* o de *plásticos* son las que otorgan mayor importancia a los recursos financieros.

Por el contrario, las empresas de *servicios avanzados*, *otros servicios* y *control biológico*, no creen que una mayor capacidad financiera pueda ayudarles a diferenciarse de sus competidores.

Figura V.10. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “mejores precios” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

La adopción de precios reducidos intenta conseguir un precio menor que el de los competidores, al tiempo que trata de ofrecer un producto o servicio de igual valor. El problema es que es una estrategia fácil de imitar por aquellos competidores que puedan también reducir sus precios (Johnson y Scholes, 2001).

Este aspecto, unido a que las empresas prefieren con mayor frecuencia centrarse en un incremento de la calidad de sus productos y del valor añadido del mismo, hace que sea cada vez menos utilizada como herramienta competitiva.

En este sentido, en la figura V.1. se puede observar como es una de las fuentes de ventaja competitiva menos valoradas por parte de las empresas entrevistadas (5,5 para el mercado local, 6,0 para el mercado internacional), siendo las empresas de *control ambiental, invernaderos, riego y fertirrigación, y sustratos de cultivo* (si bien éstas para el mercado local), las que mayor importancia le otorgan, si bien siempre lo hacen (con la excepción de la puntuación de las empresas de control ambiental para el mercado internacional) en valores próximos a 7, lo que pone de manifiesto la escasa utilización de los precios como herramienta competitiva.

La menor utilización se presenta en las empresas de *plásticos y maquinaria agrícola*.

Quizás el principal inconveniente que presenta para las empresas el intentar conseguir menores precios que la competencia, es la reducción de márgenes en el conjunto de la industria, y la incapacidad de reinvertir para desarrollar el producto o servicio a largo plazo.

Sin embargo, existen ciertas circunstancias en las que una estrategia de precios bajos puede tener éxito (Buzzell, 1981):

- La situación más ambiciosa es aquella en la que la organización intenta mantener precios reducidos respecto a los de los competidores teniendo los menores costes, hasta el punto que los competidores no pueden seguir dichos precios. Sin embargo, y como se indicó con anterioridad, el liderazgo en costes es muy difícil.

- Las ventajas en costes pueden estar en lo que se produce (por ejemplo, en función de cómo se diseña un producto o en función de su calidad). Pero aquí, el peligro reside en que el consumidor recibe un menor valor añadido.

En este sentido, Porter (1987) indica que “estos productores de bajo coste suelen vender productos estándares sin grandes aportaciones añadidas...[Estas empresas] obtendrán resultados superiores a la media de su industria, siempre y cuando puedan mantener los precios cercanos a los precios medios de la industria”.

- La organización también puede reducir sus precios a partir de la reducción de costes, siempre que se centre en los aspectos de la cadena de valor que son especialmente valorados por sus clientes, y desafectar el resto de las actividades, que pueden ser desarrolladas con menores costes por otras empresas.

Sin embargo, aquí también hay ciertos riesgos; así, los competidores pueden ser capaces de hacer lo mismo, por lo que no se obtendrá ninguna ventaja. O, lo que todavía resulta más problemático, la organización puede subcontratar actividades que no consideraba de gran valor actual o potencial y que, sin embargo, pueden llegar a constituir la base de una estrategia de diferenciación.

- Los “mejores precios” también se pueden alcanzar en la cadena de producción, porque la empresa sea capaz de conseguir las materias primas a precios inferiores a los de los competidores, porque pueda producir de modo más eficiente, aprovechando economías de escala, porque esté localizada en un área en la que la mano de obra es muy barata, o porque sus costes de distribución otorgan una ventaja.

Sin embargo, aunque todos estos elementos puedan constituir ventajas potenciales, si los costes bajos son la base de la estrategia de precios competitivos, los directivos tienen que asegurarse de que los competidores no podrán imitar fácilmente esta estrategia.

Esto es muy problemático, ya que la mayoría de las empresas tienen muy poca información fiable sobre los costes de sus competidores.

- Puede ser factible seguir una estrategia de precios reducidos para conseguir una ventaja competitiva en un segmento de mercado en el que (a) el precio reducido sea importante y (b) la empresa tenga ventajas en costes sobre los competidores que operan en ese segmento.

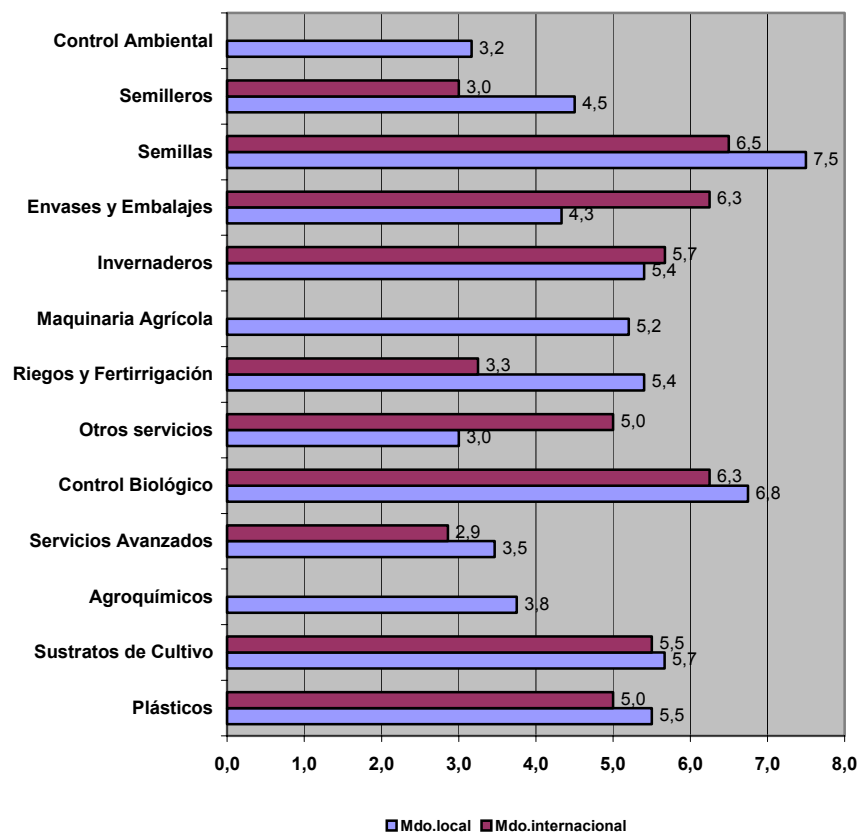
Es importante tener clara la diferencia entre este tipo de ventaja competitiva (mejores precios) y el liderazgo en costes.

Se puede conseguir una ventaja competitiva a través de los productos de la organización. El que una empresa esté intentando conseguir un liderazgo en costes o costes reducidos, no significa necesariamente que tenga que tener un precio inferior al de la competencia.

Puede optar por invertir los excedentes de los mayores márgenes en I+D, o en marketing.

De por sí, los costes bajos no constituyen una ventaja competitiva; lo que importa es cómo se utilizan estos menores costes.

Figura V.10. Importancia por actividad otorgada a la fuente de ventaja competitiva “número de puntos de venta” (mercados local e internacional)



Fuente: Elaboración propia

Uno de las decisiones clave en la política de *marketing-mix* de una empresa, y más en concreto de la política de distribución, es el número de puntos de venta que han de establecerse en un área geográfica determinada, para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes existentes y potenciales (Stern *et al.*, 1999).

En gran medida, la cobertura del mercado equivale a la presencia en él.

Existe una fuerte presencia en el mercado cuando los principales segmentos de clientes se hayan cubierto y cuando los productos están constantemente a disposición de los compradores en el momento en que adoptan la decisión de comprarlos. Existen tres políticas básicas de cobertura del mercado (Kotler *et al.*, 2000):

- La *distribución intensiva*, en que el producto o la marca se colocan en tantos puntos de venta como sea posible.
- La *distribución selectiva*, en que el producto se colocan en una cantidad más reducida de puntos de venta dentro de un área geográfica determinada.
- La *distribución exclusiva*, en que el producto se coloca sólo en algunos puntos de venta dentro de un área concreta.

La distribución intensiva parece ser una estrategia racional cuando se aplica a artículos que el cliente desea comprar con frecuencia y con mínimo esfuerzo. La selectiva puede aplicarse a artículos que los compradores buscan y desean.

Mientras, la distribución exclusiva se usa para estrechar los vínculos comerciales entre vendedor y distribuidor, y se pretende conseguir una imagen de marca de prestigio para el producto.

Además, podría argumentarse que mientras que más intensiva es la distribución de un producto, mayores ventas alcanzarán a corto plazo. Pero esto no es siempre así, debido a varios aspectos (Stern *et al.*, 1999):

- Puede que algunos puntos de venta busquen, como objetivo prioritario, incrementar su nivel de negocio, estableciendo para ello precios de reclamo, lo que podría hacer que algunos puntos de venta (sobre todo los que cuentan con un determinado producto/marca como base esencial de su negocio) abandonasen la distribución del producto.

- El servicio del producto perdería calidad, ya que puede que algunos de los puntos de venta no estuvieran dispuestos (o no contaran con la superficie necesaria) a crear instalaciones de servicio post-venta, y entonces los puntos de venta que sí las poseen (o el propio fabricante), deberían encargarse de las reparaciones en garantía.
- A medida que el número de puntos de venta aumenta, el margen individual de cada uno de ellos es menor, lo que puede traducirse en un importante problema competitivo si la demanda no creciera en la misma medida que lo hace el número de puntos de venta.

Cabe señalar que al tratarse en muchos casos de productos con baja frecuencia de compra y alto nivel de negociación no es necesario que el número de puntos de venta sea elevado pero sí se requerirá de personal especializado.

Como consecuencia de todos estos inconvenientes, las empresas que utilizan esta estrategia de distribución pueden soportar importantes costes fijos, lo que puede comprometer de modo considerable su cuenta de resultados.

Ésta, junto a otros aspectos (tabla V.4.), puede ser una de las razones por las que contar con un elevado número de puntos de venta no sea considerado como una ventaja competitiva esencial y se le otorga la puntuación más baja de las diez fuentes de ventajas competitivas analizadas (4,4, tanto para el mercado local como para el mercado internacional). Incluso para algunos sectores, como el *control biológico*, *agroquímicos* o *servicios avanzados*, la importancia es, incluso, menor.

No obstante, existen sectores que, como consecuencia de disponer de productos utilizados con frecuencia en la actividad agrícola, consideran que disponer de un número elevado de puntos de venta es ciertamente importante; es el caso de las empresas de *semillas*, cuya importancia en la actividad agrícola es esencial.

Otros sectores como el *control biológico*, los *invernaderos* o *sustratos de cultivo*, son los que en mayor medida utilizan esta herramienta como ventaja competitiva, si bien en ningún caso llegan a otorgarle un nivel de importancia superior a 7.

Tabla V.4. Los efectos de la saturación del número de puntos de venta

EFECTOS DE LA SATURACIÓN
1) Los beneficios del distribuidor disminuyen
2) La confianza en el fabricante se resiente
3) El distribuidor hace descuentos sobre los productos
4) El apoyo del distribuidor a los usuarios finales decrece
5) La satisfacción del cliente se deteriora

Fuente: Stern et al. (1999)





Capítulo 6. Relación Entre los Objetivos de la Acción Estratégica y la Ventaja Competitiva



6. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Una de las funciones más importantes de la alta dirección de una empresa es la de identificar y especificar los objetivos de la empresa. En este sentido, es la primera y principal etapa para una dirección estratégica.

Por otra parte, la probabilidad de consecución de dichos objetivos será mayor cuando la estrategia empresarial sea fijada de acuerdo con los objetivos que la empresa quiera obtener.

En este punto vamos a analizar la relación existente entre la importancia que la empresa le otorga a cada tipo de ventaja competitiva, con la estrategia que posteriormente pone en práctica en su mercado.

Para ello, consideramos el grado de desarrollo de cada estrategia (bajo, intermedio y alto), según la ventaja competitiva analizada sea la más importante para la empresa, este a un nivel intermedio, o bien sea la menos importante de todas.

Por ello, en las tablas siguientes se muestra, para cada una de las ventajas competitivas y para el caso en que se les dé una importancia muy alta, intermedia o muy baja, el porcentaje de empresas y la intensidad con la que aplican cada una de las estrategias consideradas.

Tal y como muestra la tabla VI.1, cuando la principal ventaja competitiva de la empresa es el contar con un producto ajustado a las expectativas del cliente, las principales estrategias desarrolladas son el fomento del consumo del producto, la expansión del mercado con nuevos usuarios y el desarrollo del mercado con nuevos usos; es decir, la empresa utiliza ese producto ajustado a las expectativas para competir.

Sin embargo, estrategias como la competencia en precios, o la entrada en segmentos de mercado nuevos para la empresa son poco utilizadas.

Cuando esta ventaja competitiva tiene la menor importancia para la empresa (orden 9), la empresa utilizan mucho estrategias como la penetración en mercados emergentes, o la entrada en segmentos de mercado nuevos.

Como se puede observar en la tabla VI.2, si bien la utilización de la primera estrategia (competir agresivamente en precios) es muy reducida (como ya se ha analizado en puntos anteriores), vemos como, a medida que esta ventaja competitiva pierde importancia dentro de la empresa, se fomenta en mayor medida la utilización de estrategias como el fomento del consumo del producto, la entrada en nuevos segmentos de mercado o la penetración en mercados emergentes, aspecto lógico, ya que la empresa aprovecha esa diferenciación con la que cuenta respecto de la competencia.

Por otra parte, y ante la ausencia de valor 1, se puede establecer que ninguna de las empresas entrevistadas considera la entrada en segmentos de mercado nuevos, como la más importante de todas sus ventajas competitivas (tabla VI.3).

Además, se observa como la ventaja competitiva utilizada, no se corresponde con la estrategia posteriormente implantada.

Así, vemos como cuando se le concede la máxima importancia a esta ventaja competitiva, la utilización por parte del 100% de las empresas de esta estrategia (estrategia C) es muy baja, y, a medida que se reduce la importancia de esta ventaja competitiva, su nivel de utilización aumenta (50% utilización intermedia y 50% utilización alta).

Por tanto, se observa una falta de coherencia entre la utilización de esta ventaja competitiva y la estrategia posteriormente desarrollada.

Como se puede observar en la tabla VI.4, la buena labor comercial, implica el desarrollo de estrategias como el fomento del consumo del producto, la entrada en segmentos nuevos para la empresa, la penetración en mercados emergentes, y la expansión del mercado con nuevos usuarios, niveles que se ven reducidos a medida que se reduce la utilización de esta estrategia en la empresa.

Esta tendencia se observa, igualmente, en la primera estrategia de competencia agresiva en precios, aún siendo la menos utilizada de todas.

Por otra parte, la elevada capacidad productiva permite la utilización en amplia medida, de un gran número de estrategias, si bien algunas relacionadas con el incremento en la producción, como el fomento del consumo del producto, la incorporación de nuevos usuarios, o el desarrollo de mercado con nuevos usos del producto, ven incrementada su utilización a medida que esta ventaja pierde importancia, por lo que observamos una inconsistencia entre la ventaja competitiva utilizada y la estrategia posteriormente desarrollada (tabla VI.5.).

Además, cuando la principal ventaja competitiva es la capacidad de I+D, se fomenta la utilización de estrategias como la entrada en nuevos segmentos o la penetración en mercados emergentes, aspecto que parece lógico (tabla VI.6). Además, y a medida que esta ventaja competitiva pierde importancia, se iguala el uso del conjunto de estrategias.

La primera conclusión que podemos extraer de la tabla VI.7, es que el servicio al cliente ocupa un lugar importante en las ventajas competitivas utilizadas por las empresas, ya que el nivel más bajo de utilización es el séptimo.

Por otra parte, vemos como un buen servicio al cliente, permite el desarrollo, más o menos amplio, de la totalidad de las estrategias (los porcentajes medio-alto cuando la importancia es máxima, son elevados en todas las estrategias, a excepción de la primera estrategia).

La capacidad financiera es una ventaja competitiva cuya importancia no se traduce en la utilización mayoritaria de estrategias (tabla VI.8). Así, cuanto menor es la importancia que se otorga en la empresa a esta ventaja, mayor es el grado de utilización de la mayor parte de las estrategias.

No obstante, destaca como, cuando esta ventaja competitiva es la más importante, las empresas la utilizan para competir agresivamente en precios (el 100%), aspecto lógico, ya que esa elevada capacidad financiera permite un mayor margen de maniobra a las empresas, en el aspecto de coste, lo que se traduce en mejores condiciones competitivas de precio.

Como se puede observar en la tabla VI.9, cuando se fomenta en la empresa tener mejores precios que la competencia, existe una relación con las estrategias posteriormente desarrolladas (el 100% desarrolla muy fuertemente estrategias como ganar cuota de mercado compitiendo en precio, fomento del consumo del producto, la penetración en mercados emergentes o la expansión del mercado).

Cuando esta ventaja competitiva pierde importancia, estas estrategias lo hacen también (fundamentalmente la competencia agresiva, en la que el 86,7% de las empresas no la utiliza).

Por último, hay que indicar que la existencia de un elevado número de puntos de venta se traduce en una utilización fundamental de estrategias como la entrada en nuevos segmentos de mercado, el desarrollo del mercado con nuevos usos, y la penetración en mercados emergentes, aspecto que parece muy lógico.

A medida que el número de puntos de venta pierde importancia en la empresa, no existe una clara definición de la estrategia utilizada (tabla VI.10).

Tabla VI.1. Relación entre ventaja competitiva (Producto ajustado a las expectativas del cliente) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	59,5	8,1	10,5	10,8	13,5	11,1	50	-	50	100	100	50	100	100	-	-	-	100
Media	35,1	29,7	57,9	40,5	43,2	36,1	-	50	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alta	5,4	62,2	31,6	48,6	43,2	52,8	50	50	-	-	-	50	-	-	100	100	100	-

1: Más importante, 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa

D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.2. Relación entre ventaja competitiva (Producto diferenciado de la competencia) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	70	10	10	30	20	10	28,6	-	-	-	-	-	100	33,3	-	-	-	33,3
Media	20	40	60	30	40	20	57,1	42,9	57,1	57,1	28,6	-	-	-	-	33,3	-	33,3
Alta	10	50	30	40	40	70	14,3	57,1	42,9	42,9	71,4	100	-	66,7	100	66,7	100	33,3

1: Más importante, 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa

D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.3. Relación entre ventaja competitiva (Entrar en segmentos de mercado nuevos para la empresa) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	100	-	100	-	-	-	64,3	14,3	-	7,1	14,3	7,1	50	-	-	-	-	-
Media	-	-	-	100	100	100	35,7	7,1	50	28,6	50	35,7	50	50	50	50	50	100
Alta	-	100	-	-	-	-	-	78,6	50	64,3	35,7	57,1	-	50	50	50	50	-

1: Más importante , 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa
D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.4. Relación entre ventaja competitiva (Buena labor comercial) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	40	-	40	-	-	20	75	16,7	8,3	16,7	8,3	16,7	100	-	-	-	-	-
Media	40	40	-	60	40	20	25	33,3	41,7	33,3	50	58,3	-	100	100	100	100	100
Alta	20	60	60	40	60	60	-	50	50	50	41,7	25	-	-	-	-	-	-

1: Más importante , 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa
D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.5. Relación entre ventaja competitiva (Elevada capacidad productiva) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	60	20	20	-	40	20	88,9	11,1	22,2	22,2	11,1	-	66,7	-	-	-	33,3	-
Media	40	60	20	20	40	60	-	44,4	44,4	11,1	33,3	25	33,3	-	66,7	33,3	33,3	33,3
Alta	-	20	60	80	20	20	11,1	44,4	33,3	66,7	55,6	75	-	100	33,3	66,7	33,3	66,7

1: Más importante , 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa

D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.6. Relación entre ventaja competitiva (Elevada capacidad I+D) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	100	20	-	-	-	-	75	-	-	25	-	-	27,3	-	27,3	18,2	36,4	9,1
Media	-	80	60	80	60	100	25	50	25	-	50	25	54,5	54,5	54,5	54,5	18,2	36,4
Alta	-	-	40	20	40	-	-	50	75	75	50	75	45,5	45,5	18,2	27,3	45,5	54,5

1: Más importante , 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa

D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.7. Relación entre ventaja competitiva (Servicio al cliente) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	55,6	5,9	11,1	17,6	22,2	5,6	60	-	10	10	20	-	-	-	-	-	-	-
Media	33,3	35,3	22,2	41,2	33,3	33,3	30	70	70	70	50	60	100	-	100	100	100	100
Alta	11,1	58,8	66,7	41,2	44,4	61,1	10	30	20	20	30	40	-	100	-	-	-	-

1: Más importante , 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa
D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.8. Relación entre ventaja competitiva (Elevada capacidad financiera) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	-	-	-	100	100	100	66,7	33,3	-	-	33,3	33,3	50	-	-	-	-	-
Media	-	100	100	-	-	-	-	-	66,7	66,7	-	-	40	60	70	60	70	50
Alta	100	-	-	-	-	-	33,3	66,7	33,3	33,3	66,7	66,7	10	40	30	40	30	50

1: Más importante , 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa
D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.9. Relación entre ventaja competitiva (Mejores precios que la competencia) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	-	-	-	-	-	-	53,8	15,4	23,1	-	25	25	86,7	13,3	6,7	26,7	13,3	20
Media	-	-	100	100	-	-	38,5	23,1	30,8	83,3	33,3	25	13,3	33,3	53,3	13,3	53,3	46,7
Alta	100	100	-	-	100	100	7,7	61,5	46,2	16,7	41,7	50	-	53,3	40	60	33,3	33,3

1: Más importante, 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa

D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios

Tabla VI.10. Relación entre ventaja competitiva (Número elevado de puntos de venta) y objetivos de la acción estratégica (%)

IMPORTANCIA	Muy Alta						Media						Muy Baja					
ESTRATEGIA	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Baja	100	100	-	-	-	100	66,7	-	-	33,3	-	-	63,3	13,3	10	10,3	10,3	10,7
Media	-	-	-	-	-	-	33,3	33,3	33,3	33,3	-	66,7	30	30	36,7	51,7	37,9	32,1
Alta	-	-	100	100	100	-	-	66,7	66,7	33,3	100	33,3	6,7	56,7	53,3	37,9	51,7	57,1

1: Más importante, 10: Menos importante

A: Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente; B: Fomentar el consumo del producto; C: Entrar en segmentos nuevos para la empresa

D: Desarrollar el mercado con nuevos usos del producto; E: Penetrar en mercados emergentes; F: Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios





Capítulo 7

Relación Entre la Ventaja Competitiva y los Resultados Obtenidos



7. RELACIÓN ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Como ya se ha indicado anteriormente, las fuentes de ventaja competitiva tienen un papel importante en la obtención de los beneficios empresariales, ya que les permiten alcanzar una posición diferencial con respecto a su competencia que se traduce en un valor añadido para el consumidor.

Se ha realizado un análisis de cada una de las fuentes de ventaja competitiva perseguidas por las empresas y de los resultados que las empresas de la IAA han tenido durante los últimos cinco años, con el fin de determinar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que se muestran más eficaces en la obtención de mayores resultados.

Tabla VII.1. Relación entre las diferentes fuentes de ventajas competitivas perseguidas por la empresa y los resultados obtenidos

VENTAJA COMPETITIVA	Nivel de eficacia para la obtención de resultados mayores	
	Mayor eficacia	Menor eficacia
Producto ajustado a las expectativas del cliente		✓
Producto diferente		✓
Entrar en segmentos nuevos para la empresa	✓	
Buena labor comercial	✓	
Elevada capacidad productiva		✓
Elevada capacidad I+D		✓
Servicio postventa		✓
Elevada capacidad financiera	✓	
Mejores precios que la competencia	✓	
Número elevado puntos venta	✓	

Como se recoge en la Tabla VII.1., las ventajas competitivas que en mayor medida se han mostrado más eficaces para la obtención de mayores resultados en la empresa durante los últimos cinco años, han, sido, por este orden, la existencia de una elevada capacidad financiera, la buena labor comercial, la existencia de mejores precios que la competencia, la entrada de la empresa en nuevos segmentos de mercado y la existencia de un número elevado de puntos de venta.

Por el contrario, se muestran menos eficaces la existencia de un producto ajustado a las expectativas del cliente, la existencia de un servicio postventa, la elevada capacidad productiva, la existencia de un producto diferente y la elevada capacidad en investigación y desarrollo.

Conviene indicar que la explicación del resultado es un problema muy complejo, tanto por las variables explicativas como por los efectos temporales de esas variables. Estos resultados constituyen tan sólo una evidencia más para explicar esa cuestión



Capítulo 8. Conclusiones



8. CONCLUSIONES

Los retos a los que se enfrenta el sector son importantes y una adecuada mejora de sus sistemas de gestión y organización es necesaria para consolidar la posición del IAA como referente de desarrollo industrial.

Los continuos y profundos cambios que se producen en el entorno de la IAA provocan que las empresas no tengan más remedio que reajustar tanto sus estrategias como su estructura organizativa o de gestión.

En este sentido, la utilización de fuentes de ventaja competitiva basadas en acciones a corto plazo, pierden interés en detrimento de ventajas que requieren de un nivel de planificación estratégica mayor.

Así el desarrollo de nuevos productos, la inversión en I+D+i, la formación comercial del personal y la configuración de carteras de productos ajustadas a las expectativas del cliente, se configuran como ventajas competitivas clave y que son muy utilizadas por las empresas. El aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa puede traducirse para la empresa en la obtención de dos tipos de posiciones ventajosas:

- Un valor superior para el cliente o también denominado ventaja competitiva externa.
- Un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna

Ahora bien, como se ha indicado con anterioridad, cualquier recurso o habilidad empresarial no es fuente de ventaja competitiva, exigiéndose su superioridad e inimitabilidad para que se produzca dicha condición.

En este sentido, las empresas del sector de la IAA deben establecer esos elementos de diferenciación que les permitan obtener un posicionamiento y una ventaja competitiva superior.

El examen de las estrategias y acciones que se están llevando a cabo en el sector, así como si el sector es eficiente en la puesta en marcha de los planes de acción contemplados, contribuye a detectar las debilidades y potencialidades del sector.

En primer lugar los *objetivos* que se persiguen se centran en aumentar el consumo de los productos y servicios y el desarrollo del mercado. No existe un objetivo de crecimiento a través de estrategias competitivas agresivas. Las estrategias perseguidas se centran en el desarrollo del mercado, considerando que se encuentran permanentemente en crecimiento y sin considerar otras posibilidades de incrementar las ventas.

Las capacidades y habilidades del personal, los recursos tecnológicos, de gestión, financieros, comerciales y materiales deben ser los adecuados para alcanzar los objetivos propuestos. La dimensión empresarial no se considera prioritaria para competir (de hecho, son las empresas más pequeñas las que más facturan en los mercados internacionales en términos relativos).

Los recursos humanos, sus habilidades y las relaciones con el entorno son los activos más considerados por el sector. En general, *se concede una mayor importancia a los recursos intangibles y capacidades que a los elementos tangibles.*

No obstante, el sector presenta serios problemas en relación a sus capacidades de gestión, como ocurre con la falta de adaptación para servir a los mercados exteriores. Además, se percibe una notable falta de planificación estratégica, y la interrelación entre las actividades del sector es casi nula, predominando en las empresas la vocación de venta más que la creación de valor.

Por tanto, existen indicios que sugieren la existencia de una elevada orientación al producto y menos de orientación al mercado, centrándose la actividad del sector en los productos que se elaboran y en los mercados existentes.

La pregunta esencial a la que ha de responderse es: ¿las decisiones de la empresa están dirigidas por las necesidades del mercado, buscando una posición competitiva definida y sólida, y con una visión a largo plazo?, o por el contrario, ¿las empresas hacen lo que saben hacer, solucionando los problemas del “día a día”, sin que exista una orientación concreta hacia como solucionar los problemas de los clientes?.

Los años noventa han supuesto el *desarrollo del sector* de la IAA en el mercado local, tal y como hoy se encuentra estructurada. Así, han coexistido diversas tecnologías y estrategias de comercialización, siendo abundantes los cambios e indeterminaciones en muchos productos y tecnologías, al mismo tiempo que se daban a conocer muchas de ellas. En este caso, las estrategias aplicadas han sido las siguientes:

- Introducción de productos localizando adaptadores innovadores.
- Búsqueda del estándar.
- Promoción de la prueba del producto.

La nueva década está suponiendo la transición hacia la madurez en este mercado, con menores crecimientos, caídas de los márgenes, excesos de capacidad en muchas ocasiones, intensidad competitiva, mayor poder de los clientes y ampliaciones de la línea de productos y servicios. En este caso, las estrategias a adoptar por las empresas deben ir orientadas a:

- Ampliar y profundizar la gestión del marketing-mix.
- Segmentar el mercado.
- Aumentar el nivel de especialización.
- Aumentar la calidad y eficiencia.
- Lograr una mayor coordinación entre las diversas actividades.
- Diversificar cuando existan recursos ociosos o exceso de capacidad.

El conocimiento del posicionamiento estratégico desde la perspectiva de la proyección al mercado, de la dimensión competitiva de la empresa con relación a sus competidores, resulta muy conveniente para que el sector pueda adaptarse a la realidad económica del entorno y situarse en posiciones de ventaja competitiva.

La estrategia de posicionamiento adaptada es muy diversa dependiendo de la actividad y la empresa, pero se observa una preferencia por la *estrategia de liderazgo de innovación*.

Esta estrategia, para ser eficaz, requiere una apuesta decisiva por la I+D+i, y su éxito depende del desarrollo futuro del modelo de invernaderos.

En este sentido, la diversificación y ampliación de la línea de producto debe ser evaluada y apoyada con liderazgo en otras tecnologías.



Capítulo 9. Propuesta de Decisiones Estratégicas de Marketing Futuras Orientadas al Mercado



9. PROPUESTA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING FUTURAS ORIENTADAS AL MERCADO

La estrategia de crecimiento del sector se ha basado en el desarrollo del producto y la extensión a nuevos mercados.

Considerando que, en general, la mayor parte de las actividades se encuentran en una fase evolutiva de crecimiento y madurez, las **decisiones estratégicas de marketing** a adoptar deben centrarse en el crecimiento y la consolidación de la posición competitiva. Concretamente, las siguientes decisiones parecen más viables:

- *Desarrollo de la cultura de sector*, potenciando la interrelación entre sus miembros, la existencia de promociones conjuntas.
- *Frente a la orientación al producto predominante, implantación de una orientación al mercado que favorezca la conexión con el mercado*. Así, es aconsejable dirigirse hacia la identificación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales, más que en los productos en cartera.
- *Desarrollo de programas relacionales a nivel horizontal y vertical:*
 - A nivel horizontal, con otras empresas para potenciar los proyectos de innovación más ambiciosos y compartir riesgos en el acceso a los mercados (crear joint ventures).
 - A nivel vertical, con distribuidores y clientes. En particular, acuerdos estables y alianzas estratégicas con distribuidores locales en mercados lejanos parecen estrategias viables para avanzar en la presencia en los mercados exteriores.

- Aumentar el valor proporcionado a través de la revisión de la cadena de valor y el valor para el cliente, buscando hacer ofertas integrales de productos y servicios, que incluyan logística y financiación. Se espera, pues, un avance en la oferta de *productos más aumentados*.
- *Aumentar la coordinación y cooperación en el desarrollo de nuevos productos.*
- *Favorecer el comportamiento proactivo de las empresas*, donde se redefina periódicamente el dominio del producto-mercado, se valore ser pionera y se responda rápidamente a las necesidades, antes que el cliente.
- *Aunar los esfuerzos de promoción y coordinación a través de algún tipo de asociación*, lo que, además, va a permitir a las pequeñas empresas del sector no perder competitividad y no tener que renunciar a su identidad en favor de empresas más grandes.
- *Desarrollar los mercados existentes*, dando a conocer el producto, aumentando la frecuencia de uso y vinculando con otros productos.
- *Aplicar los productos y servicios existentes a nuevos mercados actualmente no abordados.*
- *Proporcionar soluciones lo más integradas posible, incluyendo la financiación, los seguros, o la formación técnica..*

Finalmente, partiendo de la consideración de que la mayor parte de las actividades que constituye el sector de IAA se encuentran en una fase evolutiva de crecimiento y madurez entre **los planes de acción** a implementar, en el futuro próximo se encontrarían entre las siguientes:

Producto:

- Liderazgo en los recursos y capacidades vinculadas a la innovación: innovación continua.
- Alcanzar la excelencia operativa. En concreto, es necesario fomentar el aprendizaje dentro de las empresas y situar la calidad y la excelencia como retos a alcanzar por todos los trabajadores miembros del sector.
- Profundizar en la diferenciación del producto con una perspectiva global.
- Desarrollo de los servicios ofertados con el producto básico y desarrollo de una estrategia relacional. En particular, el servicio postcompra debe ser potenciado y efectivamente comunicado.
- Potenciar el desarrollo de una marca global construida sobre atributos clave (calidad/innovación/amplitud).
- Desarrollar y diversificar modelos dentro de cada línea para consolidar el liderazgo en el segmento objetivo.
- Revitalizar productos ya existentes y cuya utilidad permanece invariable.

Precios:

- Ahorro de costes para ofrecer precios más competitivos.
- Utilizar estrategias de financiación como variable activa para incrementar las ventas implementadas sobre mecanismos relacionales.
- Reducir la intensidad competitiva basada en precios. Implementar sistemas de información que permitan reducir los problemas derivados de la negociación y discriminación de precios.

Distribución:

- Desarrollo de mecanismos de relación para hacer frente a las dificultades de la internacionalización, dado que el sector no puede suponer que Almería será siempre la principal zona de producción hortofrutícola.
- Mayor desarrollo del proceso de internacionalización: avance en las etapas del proceso de internacionalización con el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas locales y mayor presencia en los mercados.
- Ampliar la distribución, especialmente en los mercados exteriores.
- Estrechar las relaciones con los intermediarios y clientes.

Comunicación:

- Desarrollar un sistema de información eficaz para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Ampliar el conocimiento del producto y el conocimiento del sector a nivel mundial.
- Fortalecer la diferenciación y beneficios del producto. Determinar los atributos clave percibidos.
- Fomento de las acciones promocionales conjuntas, especialmente con productos complementarios.
- Promover una imagen de marca común para el sector en Almería y, especialmente fuera de Almería, basada en la experiencia y calidad.
- Mayor profesionalización del personal comercial.
- Mayor asistencia a ferias comerciales de forma organizada y conjunta, de modo que permita incrementar la notoriedad de las empresas asistentes.





Capítulo 10. Bibliografía



10. BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, I. (1997): *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Addison Wesley, Madrid.

BUENO, E. (1991): *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*, 3ª ed., Pirámide, Madrid.

BUZZELL, R. (1981): "Are there natural market structures?", *Journal of Marketing*, 45 (1), pp. 42-51.

CYERT, R. Y MARCH, J.G. (1992): *A behavioral theory of the firm*, 2ª ed., Blackwell.

DAY, E. Y FOX, R. (1985): "Extended warranties, service contracts and maintenance agreement- a marketing opportunity", *Journal of Consumer Marketing*, Fall, pp. 77-86.

DAY, G. Y WENSLEY, R. (1988): "Assesing advantage: a framework for diagnosis competitive superiority", *Journal of Marketing*, 52, (2), pp.1-20.

FERGUSON, A. (1989): "The limits of authority", *Management Today*, Abril, pp. 40-42.

FIAPA (2000). *Catálogo de Recursos Tecnológicos de la Industria y Servicios Vinculados a la Agricultura Almeriense*.

GALERA, M.C.; SÁNCHEZ, M. Y MARIN, G. (2004): *Técno metro 2002. Observatorio Económico y de la innovación de la industria Auxiliar De la Agricultura*. Fundación Tecnova. Almería.

GRANT, R. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas.

HILL, C. Y JONES, G. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, Madrid.

IFA (1999): *Plan de Fomento del Sistema Productivo Vinculado a la Agricultura Almeriense*, Instituto de Fomento de Andalucía, Almería.

JAVORSWKY, B. Y KOHLI, K.(1993): "Market orientations: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57, (3), pp. 53-70.

JOHNSON, G. Y SCHOLES, K. (2001): *Dirección estratégica*, 5ª edición, Prentice-Hall, Madrid.

KAY, J. (1993): "La estructura de la estrategia", *Harvard Deusto Business Review*, 57, (5), pp. 33-44.

KOTLER, P., CÁMARA, D., GRANDE, I. Y CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*, Pearson Educación, Madrid.

LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*, 3ª ed., McGraw-Hill, Madrid.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*, Ariel, Barcelona.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B. Y VOYER, J. (1997): *El proceso estratégico de la empresa: metodología, técnicas y casos (3ª edición)*. McGrawHill. Santa Fé de Bogotá.

MULLINS, L. (1993): *Management and Organisational Behaviour*, 3ª ed., Pitman Publishing, Londres.

MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A. (2002): *Estrategias de Marketing: teoría y casos*, Pirámide, Madrid.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. AND BERRY, L. L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.

PORTER, M. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.

SLATER, S. (1996): "The challenge of sustaining competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, 25, pp. 79-86.

STANTON, W., ETZEL, M. Y WALKER, B. (2000): *Fundamentos de marketing*, Undécima edición, McGraw-Hill, Madrid.

STERN, L., EL-ANSARY, A., COUGHLAN, A. Y CRUZ, I. (1999): *Los canales de comercialización*, 5ª edición. Prentice Hall, Madrid.

STEWART, T. (1997): "A satisfied customer isn't enough", *Fortune*, 21 (July), pp. 112-113.

TAX, S. Y BROWN, S. (1998): "Recovering and learning from service failure", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 75-88.