
		Tirada: <b>336.415</b>	Sección: <b>Opinión</b>	
		Difusión: <b>281.430</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>977</b>	
Nacional	General	Audiencia: <b>985.005</b> (E.G.M)	Ocupación (%): <b>80%</b>	Valor (Ptas.): <b>1.627.727</b>
Diaría		30/05/2004	Valor (Euros): <b>9.782,84</b>	Página: <b>28</b>
				Imagen: <b>Si</b>

ANÁLISIS: **JOSEP MARIA PONT**

## Ulises y el turismo

Muchos consideran a Ulises el primer turista del Mediterráneo. Impulsado por la curiosidad y el anhelo de conocer, con el sol, el mar y el paisaje mediterráneos como fondo, visitó lugares míticos y vivió aventuras maravillosas. Derrotó con astucia al ciclope Polifemo, probó las delicias del amor en la isla de Circe e incluso fue el único mortal, que sin morir en la empresa, oyó el canto de las sirenas. Hoy, algunos atractivos turísticos de los destinos de Ulises han cambiado, pero, la esencia –sol, mar y paisaje– siguen siendo la misma. Podría decirse que constituyen la materia prima de la industria turística en el Mediterráneo y, lo que diferencia a cada destino es la manera en que se transforma.

Ante el fenómeno de la deslocalización que están viviendo algunos sectores productivos, el turismo en Catalunya va cobrando relevancia como fuente de empleo y como dinamizador de la economía. Es evidente que para mantener el alto nivel de competitividad del sector y mejorar la desestacionalización resulta imprescindible evolucionar el modelo para dotar de contenidos a lo que genéricamente se denomina turismo de valor añadido. O dicho en otras palabras, hay que buscar soluciones imaginativas para competir contra el canto de sirenas de otras orillas.

El modelo cuantitativo, en el que el éxito se mide por la cifra de visitantes hoy no es suficiente; se impone un modelo cualitativo, más complejo, en el que lo importante es la calidad del tipo de turismo y la oferta de ocio que tiene a su disposición. En este sentido, habría que crear las infraestructuras necesarias para ofrecer "estancias inteligentes", en las que se combinen aspectos tales como el deporte, la cultura, la gastronomía y la naturaleza, con servicios de toda índole. Ideas que no sólo estimulen la curiosidad y el anhelo de conocer novedades en el Ulises que todos llevamos dentro sino que también le animen a encontrar su Itaca particular, una casa a la que regresar.

Una fórmula segura es el turismo residencial que, en este contexto, debe concebirse no como una mera oferta de viviendas de segunda residencia, sino como un cambio de estilo de vida del usuario. Una verdadera ampliación de la vida que se enriquece con la incorporación de todos los beneficios que ofrece el entorno de la vivienda. Enfocado así, el turismo residencial es una solución estratégica que contribuye de manera decisiva a consolidar una nueva oferta con mucho futuro. Tiene ventajas evidentes, permite quitar presión a la primera línea de mar y atrae un turismo estable de renta media y media alta. Y sobre todo, genera una nueva relación de las personas con el territorio, que pasan de ser turistas a habitantes, aunque sea temporalmente. Vivir no es lo mismo que visitar, de ahí que se desarrolle una sensibilidad diferente respecto a la tierra que da acogida, que se siente como propia. El turismo residencial es por ello más sensible a los argumentos de la sostenibilidad.

### SÓLO SOLUCIONES con imaginación pueden lograr que los turistas resistan el canto de sirenas de otros destinos

La creación de nuevas infraestructuras requiere un urbanismo ordenado, realizado con criterios estéticos y de respeto medioambiental. Tanto en la costa como en el interior tenemos un amplio catálogo de errores y desbarajustes urbanísticos de los cuales debemos aprender para no repetir. Hoy la sostenibilidad no es sólo una opción de futuro o una cuestión de ética, es una estrategia fundamental para garantizar el éxito. Nuestro país tiene aún un potencial inmenso, con un territorio que ofrece atractivos únicos. Un crecimiento ordenado y sostenible es la mejor manera de conservar esta unicidad como forma de competencia en un mercado global de turismo. Debemos clarificar un modelo de calidad socialmente responsable. Para estas iniciativas falta un marco legal flexible que contemple alternativas adecuadas a la nueva realidad, ya que, hoy, el mercado va por delante de lo jurídico. Cabe también abrir un debate del que salgan las líneas maestras de un plan para el desarrollo de la industria turística. Estamos a tiempo de evitar nuevas odiseas: hay una gran oportunidad ante nosotros y todos tenemos la responsabilidad de aprovecharla bien. ●

JOSEP MARIA PONT, licenciado en Ciencias Empresariales y director general de Med Group

LA SITUACIÓN: **MARCEL PLANELLAS**

## La cocina estratégica de las multinacionales

La consultora estratégica norteamericana A.T. Kearney ha dado a conocer un estudio titulado "Offshore location attractiveness index" donde presenta un ranking de países más atractivos para que las multinacionales localicen sus servicios. La clasificación del 2004 es la siguiente: India, China, Malasia, República Checa, Singapur, Filipinas, Brasil, Canadá, Chile, Polonia, Hungría y Nueva Zelanda. Para elaborar este índice se han utilizado 39 criterios organizados en tres gran-

acuerdos de confidencialidad y casi nunca se sabe quién ha ayudado realmente a cocinar la estrategia de una multinacional.

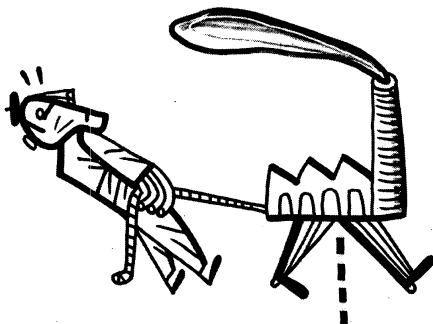
Si miramos sólo los aspectos formales del proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas multinacionales no vamos a encontrar muchas novedades. Las multinacionales toman sus decisiones en base al análisis estratégico de la situación del entorno –tanto el geopolítico como el de cada uno de los sectores donde tienen negocios– y al análisis de la situación interna de la compañía –donde la evolución de los resultados tienen un peso muy significativo–. A partir de aquí normalmente se generan diferentes alternativas que son evaluadas y, finalmente, se toma la decisión.

Cuando observamos a los altos directivos que toman las decisiones estratégicas en las multinacionales ya

empezamos a ver algunas diferencias. Por ejemplo, hay multinacionales, sobre todo de matriz norteamericana, donde su máximo responsable concentra un gran poder y el estilo en la toma de decisiones de la compañía varía en función de la personalidad del alto ejecutivo. Recientemente he tenido la oportunidad de conversar con Mario Armero, el hombre de General Electric para España y Portugal, y comentaba cómo han podido percibir claramente las diferencias de estilo de dirección entre el legendario Jack Welch y Jeff Immelt, el actual presidente ejecutivo de General Electric.

En otro extremo de la toma de decisiones estratégicas quizás podríamos situar a las multinacionales de origen asiático donde las decisiones se toman de una manera más consensuada y menos personalista, aunque sus líderes empresariales cada vez tiene una mayor visibilidad y relevancia.

Continuando con la metáfora de comparar a las empresas multinacionales con un restaurante podríamos decir que en todos ellos se sirven entrantes, segundos y postres, pero que la diferencia está en el "chef", es el cocinero quien marca el estilo del restaurante. Si para el restaurante el cliente es el comensal para la multinacional es el accionista. De la misma forma que un comensal devuelve a cocina un plato que no está bien cocinado, los accionistas castigan determinadas estrategias de las multinacionales. Esto es lo que le ha sucedido al presidente del grupo automovilístico DaimlerChrysler, Jürgen Schrempp, que ha visto cómo los accionistas rechazaban su estrategia de llegar a ser un grupo mundial al no estar dispuestos a participar en la ampliación de capital, de 5.000 millones de euros, de su socio nipón Mitsubishi Motors que está atravesando una grave



### EN TODAS LAS multinacionales se sirven entrantes, segundos y postres, pero el "chef" marca el estilo



PARA SABER MÁS

LIBROS:

"Total global strategy II" George S. Yip Prentice Hall, 2003

"The quest for global dominance" Vijay Govindarajan Anil K. Gupta Jossey-Bass, 2001

"Managing across borders" Sumantra Ghoshal Christopher Bartlett. Random House, 1998

"Qué es el management" Joan Magretta Empresa Activa, 2002

WEBS:

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/> The Wharton School University of Pennsylvania

[www.smsweb.org](http://www.smsweb.org) Strategic Management Society (SMS)

[www.guiame.com](http://www.guiame.com) E-Guame. La guía empresarial de Esade

[www.infonomia.com](http://www.infonomia.com) Interesante red de innovadores

des categorías con diversas ponderaciones: coste (40%), disponibilidad de personal calificado (30%) y entorno empresarial (30%). Dentro de la categoría de "coste" se tenía en cuenta el coste empresa de los trabajadores, el coste de las infraestructuras y los costes fiscales. En la "disponibilidad de personal calificado" se valoraba la experiencia y el conocimiento en tecnologías de la información y telecomunicaciones, la disponibilidad de personal y el tamaño de la fuerza de trabajo del país, el nivel de educación de los trabajadores, incluyendo el conocimiento de idiomas. En el "entorno empresarial" se analizaba el entorno económico y político, las infraestructuras, la capacidad de adaptación cultural y la seguridad de la propiedad intelectual.


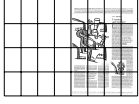
Seguramente una consultora de prestigio como A.T. Kearney ha invertido recursos en este estudio que ahora ha dado a conocer en un foro de la Wharton Business School porque considera que éste es un tema de actualidad para los presidentes de las multinacionales norteamericanas y que quizás pensarán en contratar sus servicios pues han mostrado que han desarrollado un conocimiento y que podrían ayudarles a desarrollar la estrategia de su compañía. Éste es un ejemplo de una fuente de influencia en las decisiones de las multinacionales que difícilmente se llega a conocer pues las consultoras estratégicas firman

MARCEL PLANELLAS, profesor del departamento de Política de Empresa de Esade

### ASÍ COMO UN comensal devuelve a cocina un plato, los accionistas castigan ciertas estrategias

crisis. Pero, así como los restaurantes tienen muy en cuenta la opinión de los críticos gastronómicos o de las estrellas que otorgan la guías gastronómicas, las multinacionales tienen unos críticos que son los gestores de los fondos de inversión y la prensa económica especializada que siguen estrechamente sus movimientos estratégicos para recomendar a los accionistas las decisiones que deben tomar respecto a sus valores. Sus valoraciones son temibles y pueden tener una gran influencia en la cotización de las empresas en las bolsas mundiales.

En el mundo de las multinaciona-

		Tirada: <b>336.415</b>	Sección: <b>Opinión</b>	
		Difusión: <b>281.430</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>1.079</b>	
Nacional	General	Audiencia: <b>985.005</b> (E.G.M)	Ocupación (%): <b>88%</b>	
Diaria		30/05/2004	Valor (Ptas.): <b>2.306.732</b>	
			Valor (Euros): <b>13.863,74</b>	
			Página: <b>29</b>	Imagen: <b>Si</b>

España ya no presenta como antaño atractivo para las inversiones industriales multinacionales. Otros países ofrecen mejores costes. La cuestión ahora es saber en qué podemos ser interesantes para las cocinas estratégicas de estas compañías.

De este modo, uno de los grandes desafíos del nuevo Gobierno del Estado, también del catalán, es definir en qué aspecto sería oportuno destacar y qué acciones hay que acometer para lograr situarnos en los primeros lugares del ranking mundial.



ILUSTRACIONES: MARC TEIGER

les, la dirección general ha de presentar resultados cada tres meses y cuando tiene un nuevo plan estratégico han de realizar presentaciones en los principales centros financieros mundiales en los que cotiza la compañía.

Visto de esta manera, parece que lo más interesante es intentar descubrir cómo funciona la cocina estratégica de las multinacionales, las relaciones del "chef" y su equipo de cocina. Para ayudar a la dirección general algunas multinacionales disponen de departamentos internos—llamados de planificación o de estrategia corporativa— cuya misión es realizar el seguimiento de la puesta en práctica de la estrategia. Estos departamentos internos se encuentran situados en los cuarteles centrales de las multinacionales y trabajan en estrecha relación con la dirección general en la formulación de las estrategias que presentará para su aprobación a los órganos de gobierno de la compañía. Podríamos decir que actúan como el equipo de cocina que prepara los platos para

que el "chef" dé su visto bueno antes de servirse. Pero en las multinacionales también es muy corriente recurrir a los servicios externos de empresas de consultoría especializadas en estrategia. Muchas de las com-

**EN EL RANKING DE A.T. Kearny sobre países atractivos para las multinacionales no aparece España**

pañías que presenta la dirección general han sido elaboradas por un equipo de consultores externos que han sido contratados por la multinacional. Esto, que sería algo sorprendente dentro del mundo de la restauración por continuar con el simil, es muy usual en las multinacionales. Se entiende mejor su lógica si decimos que normalmente se contratan

los servicios de estas consultoras cuando se trata de una punta de trabajo, también cuando se buscan nuevas ideas o se requiere un equipo especializado de expertos que no se dispone internamente. Aunque nunca nadie lo va a reconocer, otro motivo que se da en la realidad es que algunos directores generales pretenden blindarse de las críticas del consejo de administración escudándose en el prestigio de McKinsey, Boston Consulting Group o Bain&Company.

En el ranking de A.T. Kearny sobre países donde las multinacionales pueden localizar sus servicios no aparece España y seguramente no será una sorpresa para nadie. Sabemos que no somos atractivos en costes, la cuestión ahora es saber en qué podemos ser interesantes para las cocinas estratégicas de las multinacionales. La reflexión a realizar por parte de los nuevos gobiernos de Catalunya y de España es en qué ranking nos gustaría aparecer y qué vamos a hacer para lograr situarnos en los primeros lugares.●

OPINIÓN: JAVIER TEJADA

## Y nosotros, ¿qué haremos?

El proceso es claro, mientras Europa y Estados Unidos pierden fábricas, China se convierte en el gran taller del mundo y la cosa no tiene visos de parar por ahora. Los hechos comprobados son: a mayor complejidad tecnológica hay más deseuropización, nadie quiere ser sólo un país de pura y mera comercialización y todo el mundo aboga por profundos cambios estructurales. Pero es que además es posible que el proceso deslocalizador más peligroso esté todavía por llegar. El ejemplo de los informáticos orientales, de China e India por citar dos países con gran producción de cerebros, ejerciendo de "atractores" de empresas de bajo coste puede provocar la deslocalización de los centros de generación de conocimiento de las grandes empresas. Esto afectaría de lleno a nuestros jóvenes universitarios y supondría un duro mazazo a todo el tejido científico-tecnológico español. Así pues, creo que deberíamos tratar de compaginar la reflexión sobre los posibles escenarios y modelos con una actuación rápida, decidida y enérgica. No se trata sólo de más inversión en I+D, sino también de un cambio de mentalidad en el preguntar para descubrir, en el hacer para innovar y para producir más y mejor. Creo que hay dos evidencias: que ya no sirve hacer sólo más de lo mismo y que el

**YA NO SE TRATA de repetir lo de fuera sino de innovar y sacar la máxima plusvalía tecnológica**

proceso de deslocalización tiene fecha de caducidad. La dinámica social tan parecida a la que poseen otros sistemas complejos, con o sin vida, se encargará de que así sea. La cuestión estriba en qué hacer mientras tanto y que los hechos nos conduzcan al futuro, no al ayer.

Para comenzar me gustaría resaltar que ni la investigación básica es la única protagonista del desarrollo, ni el problema de las empresas es sólo la falta de información. Si miramos a nuestro entorno veremos que el liderazgo mundial se ha conseguido combinando resultados nuevos de la investigación básica con un amplio abanico de conocimientos tecnológicos fruto del estudio y de la experiencia en un marco presidido por las tecnologías de telecomunicaciones e información y la continua evaluación del conocimiento tecnológico.

Así pues, deberíamos dirigir nuestra ciencia básica a la búsqueda de nuevos fenómenos y teorías. Ya no se trata de repetir lo de fuera sino de encontrar lo nuevo y sacarle plusvalía tecnológica. Porque ¿dónde está escrito que aquí no se pueda descubrir? En I+D deberíamos reorientar la I a la búsqueda de nuevos procesos y productos singulares que actúen de embajadores para la creación de centros de



generación de prototipos. En el apartado de la D también hay un gran margen de maniobra en el campo de la ingeniería de producción y de diseño previo a la fabricación. La robotización puede revolucionar el mundo de las empresas con mano de obra no intensiva. Además, en la universidad se debe explicar con claridad no sólo el saber de los libros sino también los logros recientes del conocedores del conocimiento científico y tecnológico y realizar una evaluación continua de las nuevas tecnologías además de enseñar a proteger el "know-how" que se genere e internacionalizar sus enseñanzas en los campos de las finanzas y de las leyes. Nuestros intelectuales deberían proponer nuevos modelos de actuación basados en la búsqueda de nuevas vías de colaboración entre todos y en la exigencia de estabilidad y beneficios extendidos a la pluralidad de países. También deberíamos unir nuestras fuerzas para pedir a las administraciones públicas y a nuestras grandes empresas que establezcan un pacto de complementariedad entre sí y que entre todas mejoren las llamadas infraestructuras.

En conclusión, aunque veamos borroso el futuro hagamos bien los deberes y apostemos por aquellos campos del saber y del hacer que conllevan el germen de lo nuevo y que además España y Catalunya sean capaces de liderar. La atracción se dará por añadidura.●

JAVIER TEJADA, catedrático de Física de la Universitat de Barcelona