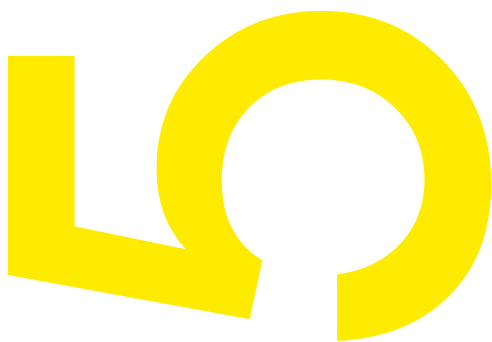




INDICADORES DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES

5 | 1 Introducción

Desde ARDÁN y a través del estudio de indicadores de mejores prácticas empresariales tratamos de investigar aquellas empresas que presentan una trayectoria singular medida a través de un factor de interés para su competitividad, tal como el alto crecimiento de los ingresos, la alta rentabilidad, la generación de riqueza o la elevada productividad. En el primer caso partimos del crecimiento sostenido de los ingresos de explotación, en el segundo de la rentabilidad económica, en el tercero del valor añadido y en el cuarto de la productividad del empleo. En todos los casos se establecen unos parámetros elevados y que, a la vez, deben mantenerse al menos durante un período de tres años consecutivos, es decir, incorporamos la idea de sostenibilidad. Estos indicadores ofrecen una perspectiva de interés sobre la capacidad de competir de las empresas y, específicamente, sobre las empresas que crecen de forma extraordinaria (gacelas), las que obtienen elevadas rentabilidades (alto rendimiento), las firmas que generan un alto nivel de valor añadido (generadoras de riqueza) o un alto nivel de productividad del factor humano (alta productividad). Existe otro indicador que incorpora la consecución de varios parámetros simultáneamente, empresas bien gestionadas. Las hemos definido como empresas que son capaces de mantener durante tres años consecutivos unos excelentes parámetros de gestión, especialmente en crecimiento, rentabilidad, productividad y liquidez. Los mencionados valores deben estar por encima de la mediana del sector en el que se localizan durante un período de tres años consecutivos.

Se han abordado diversas cuestiones o aspectos de la competitividad empresarial que, tras diversas investigaciones realizadas desde ARDÁN, han dado lugar a un conjunto de rasgos que se denominan "indicadores". Por supuesto, sería deseable que una empresa incorporase varios indicadores, lo cual demostraría mayor capacidad para competir, pero lo cierto es que aquellas empresas que alcancen alguno de ellos demuestran una cierta dosis de capacidad para competir. Nuestra labor es identificar a aquellas empresas que destacan por elementos clave de su gestión y dar a conocer sus experiencias de éxito y las características que las han llevado a alcanzarlo. Buena muestra de ello son los reportajes realizados a 20 empresas bien gestionadas que incorporamos en esta publicación.

Realmente, definir si una empresa es competitiva o no es una labor compleja. Los indicadores aportan pistas para conocer a las empresas más dinámicas de Galicia.

Un aspecto común a todos ellos es que se prima el esfuerzo constante, es decir, una buena gestión tiene sentido cuando se prolonga en el tiempo. De ahí, que la mayoría de los indicadores que se han definido exigen que las empresas hayan realizado un esfuerzo singular en un aspecto relevante al menos durante tres años consecutivos.

Son pocas las firmas que alcanzan un determinado indicador. En la siguiente ilustración aparece reflejado el porcentaje que supone el número de empresas que ostentan cada indicador, respecto a la muestra total de referencia de este Informe, así como las principales características de cada uno de los indicadores.

Indicadores de mejores prácticas empresariales

	Definición	Características	% sobre total Galicia
	Empresa que presenta unos buenos parámetros en su cuadro de mando, fundamentalmente en crecimiento, rentabilidad, productividad y liquidez. Los valores deben estar por encima de la mediana de su sector durante 3 años consecutivos	Equilibradas, sólidas, no son necesariamente excelentes en un aspecto, pero son notables en prácticamente todo. Excelentes capacidades directivas	2,4%
	Crecimiento sostenido de sus ingresos de explotación por encima del 25% durante 3 años consecutivos	Innovadoras, dinámicas, exploradoras, creadoras de empleo, volatilidad en los resultados	2,9%
	Rentabilidad económica media del 25% durante 3 años consecutivos, sin que en ningún año el valor se reduzca por debajo del 15%	Eficientes, bien posicionadas en el sector, reconocidas por un buen producto-servicio, las relaciones o la imagen. Se perciben las buenas capacidades directivas	1,3%
	Valor añadido elevado y creciente (EVA mínimo de 150.000 euros creciendo por lo menos un 10% durante 3 años consecutivos)	Creadoras de valor, bien posicionadas en actividades singulares o desarrollando una buena propuesta de creación de valor. Presentan una buena gestión de valor para el accionista	0,5%
	El valor añadido por empleado está situado entre el 25% de los mejores valores del sector en el que se encuentre. Debe crecer además por encima del 10% durante 3 años consecutivos	Con notables capacidades organizativas. Desarrollan estrategias que favorecen el posicionamiento de la empresa en un nivel elevado respecto a otras firmas con las que compete	1,2%

En estos momentos y más que nunca, dada la compleja situación económica, las empresas que posean un indicador de mejores prácticas son una interesante referencia y estímulo para el resto de empresarios.

En definitiva, los indicadores aportan una pista para conocer a las empresas más dinámicas de la Comunidad, pero lo más singular es que aportan una “referencia” que podría ser de utilidad para la mejora de las demás.