



08

DIAGNÓSTICO DE
COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA GALLEGA



08. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA GALLEGA

8.1. Introducción

En el panorama actual ser una empresa competitiva ha dejado de ser una opción, se ha convertido en un reto, una necesidad. Esto es cierto para cada empresa en concreto, pero también lo es para la sociedad en su conjunto, por eso las administraciones públicas tienen un interés creciente en desarrollar programas para ayudar a las empresas a adaptar su competitividad a las exigencias del presente siglo, caracterizado por una integración de las personas y las tecnologías.

En este marco, el presente diagnóstico de competitividad de la empresa gallega supone la consolidación del convenio de colaboración entre la Zona Franca e IGAPE, como referentes en el análisis y medición de la competitividad de las empresas gallegas. Se realiza sobre la base de los resultados del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo y valida el éxito de su aplicación al permitir extraer completas y detalladas conclusiones. Se trata de un diagnóstico completamente vivo, donde han participado más de 1.400 empresas desde su nacimiento hace tres años.

Este Indicador ARDÁN nació con la intención de convertirse en un referente para medir el potencial competitivo, base sobre la que descansa la competitividad, e identificar rutas hacia la mejora sostenible de las empresas. Pero el trabajo de estos años nos demuestra que se ha hecho algo más amplio.

En la presente edición, el diagnóstico se ha realizado teniendo en cuenta los resultados ofrecidos por 662 empresas que han completado la herramienta, 652 de las cuales son PYMES. Fruto de esta realidad, la muestra es cada vez más representativa, las conclusiones más específicas y a su vez, se perfila mejor el sistema de medida.

El éxito que supone la creciente participación, totalmente voluntaria, se explica en parte por la herramienta utilizada para recabar la información. Al cumplimentarla, valoran el autodiagnóstico que realizan, que les permite dar los pasos iniciales para mejorar su capacidad competitiva.

Como hemos dicho en los dos informes anteriores, se toma como modelo referente el desarrollado por José Carlos Alvarez, resumido en varias de sus publicaciones sobre el sistema de "Dirección por implicación", y aplicado en más de un millar de empresas en los últimos 20 años, basándose en el aprendizaje organizativo¹.

Para adaptarlo a la toma de información on-line y para apoyar la realización del autodiagnóstico de competitividad en cada empresa, no solo se han modelizado las variables de medida del potencial competitivo, sino que además

¹ En su libro "Dirección por Implicación: Una estrategia basada en el capital intelectual", Escuela de Negocios Caixavigo, 2000, se presenta con detalle el modelo de análisis competitivo que tomamos como referente.

hemos introducido nuevas variables y algunas matizaciones que nos permiten afirmar que estamos midiendo la competitividad con un enfoque de talento, entendida, en definitiva, como potencial competitivo de la empresa puesto en valor para ofrecer ventajas competitivas al cliente y obtener buenos resultados de forma sostenida.

Este fue un reto planteado desde el inicio, pero que requirió de un contraste profundo sobre la experiencia acumulada sobre el tema de la competitividad a partir de la aplicación del modelo del potencial competitivo. De esta forma, el rigor científico, el criterio experto y la aplicación del pensamiento lateral, apoyado por el modelo estadístico, la bibliografía² y el equipo de investigación, dan respuesta a los objetivos planteados.

El contenido del presente trabajo sobre el DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA GALLEGA comprende, además de la presente introducción, los siguientes apartados:

- En el apartado 2, se explica qué es, qué mide y qué categorías tiene el Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo.
- En el apartado 3 se calcula y analiza el perfil competitivo agregado de la empresa gallega, prestando especial atención a su análisis según los componentes de la competitividad (marco estratégico, sistemas, relaciones, personas, negocio y finanzas) y a los estilos de dirección de la empresa (estilo Jefe, estilo Administrador y estilo Líder).
- Luego, en el apartado 4 se profundiza en el perfil competitivo desagregado según tamaño, provincias y sector de actividad. Acaba este apartado con el ranking de las empresas competitivas de Galicia.
- El apartado 5 se refieren a las herramientas y modelos utilizados y, por último, en el apartado 6 se exponen las conclusiones y se hace referencia a las áreas de mejora de competitividad de la empresa gallega.

8.2. Medida de la competitividad empresarial: Indicador ARDÁN de PC

8.2.1. ¿Qué es el Indicador ARDÁN de PC?

Hace ya tres años que desarrollamos el indicador ARDÁN de Potencial Competitivo, base sobre la que se realiza el presente Diagnóstico de competitividad de la empresa gallega. Es una herramienta desarrollada en colaboración entre el Consorcio de la Zona Franca de Vigo y el Instituto Gallego de Promoción Económica, que analiza el nivel de competitividad de las empresas, a partir del desarrollo de sus competencias y la generación de valor para el cliente. El resultado de este análisis nos permite conocer la calidad de sus comportamientos y obtener claves y recomendaciones para optimizar sus negocios.

El indicador analiza 6 áreas de medición y permite a la empresa ofrecer una perspectiva tanto global como específica para compararse con su sector de referencia. El análisis en detalle le permitirá conocer cuáles son los puntos fuertes o débiles de su competitividad e identificar áreas de mejora. Estas 6 áreas están desplegadas en factores de competitividad, considerando en cada uno de ellos su contribución al desarrollo técnico y humano de las empresas, en consonancia con el moderno enfoque de ver la empresa como una integración de personas y de tecnologías. El riguroso estudio realizado estos años ha contrastado que las empresas que cuentan con mayor nivel en el índice son más capaces de desarrollar diferenciales en el mercado y obtener mejores resultados económicos, que las otras. De esta forma, las empresas que ofrecen diferenciales y son capaces de adaptarlos de forma dinámica doblan su potencial competitivo frente a las que no los generan.

Por su importancia, no solo se centra en el análisis micro. Desde una perspectiva de análisis agregado, el indicador permite también a instituciones contar con un riguroso diagnóstico competitivo con información actualizada, amplia y profunda sobre el desarrollo competitivo de las empresas y las necesidades reales de las empresas en el ámbito que nos ocupa, que sirve de base para orientar la definición de programas de ayuda o impulso al tejido empresarial gallego.

² Si bien para el presente trabajo se ha tenido en cuenta la abundante bibliografía existente sobre competitividad, nos hemos limitado a citar las del autor que tomamos como referente.

El éxito en los resultados alcanzados desde su lanzamiento, nos permite situar al Consorcio de la Zona Franca de Vigo y al Instituto Gallego de Promoción Económica en la vanguardia, como referentes en el apoyo al desarrollo de la competitividad empresarial, aportando un indicador de medida objetiva y de impacto positivo en el panorama nacional.

8.2.2. ¿Qué mide el Indicador ARDÁN de PC?

El Indicador nos ofrece una medida objetiva de la capacidad de las empresas para competir, basada en 42 variables. Como sabemos, la competitividad es, por un lado, la capacidad de las empresas de diferenciarse y, por otro, de hacerlo de forma sostenible y duradera. Por lo tanto, distinguimos dos áreas complementarias de la competitividad y que se integran en nuestro modelo:

- **Sostenibilidad:** hemos llamado Potencial Competitivo al desarrollo de capacidades internas en las que se apoya la competitividad, donde se sustenta la misma más allá de sus resultados. Es función de los factores de competitividad, definidos éstos como todo lo que puede considerarse como causa para explicar el comportamiento competitivo. En el informe de 2017 ya presentamos un modelo de 21 factores de competitividad que se despliegan en 42 variables y se agrupan en los 6 componentes de la competitividad, interrelacionados entre sí: Marco Estratégico, Negocio, Soporte de Personas, Soporte de Sistemas, Soporte Relacional y Soporte Financiero.
- **Diferenciación,** que recoge la capacidad de dar valor de forma diferencial y obtener resultados, y que hemos denominado Talento Competitivo. Es el potencial competitivo puesto en valor para obtener resultados. Para medirlo, tenemos en cuenta 14 variables relativas a ventajas competitivas y resultados.

Aunque por simplificación presentamos la estructura de la competitividad como dos áreas separadas, lo cierto es que el propio talento ya influye sin duda en el desarrollo de competencias y negocio, siendo una capacidad dinámica que garantiza buenos resultados de forma sostenida en la empresa.



Figura 1. Fuente: Elaboración propia

Recordando lo ya recogido en el 2016, la identificación de las variables del modelo se ha realizado tomando como referencia el conocimiento científico y, más en concreto el sistema de dirección desarrollado por José Carlos Álvarez según hemos dicho más atrás.

El alcance de cada uno de los seis componentes del PC podemos resumirlo como sigue:

Potencial Competitivo:

<p>Marco Estratégico</p> <p>Tiene relación con la definición que la empresa realiza de su proyecto de futuro y los ejes estratégicos de diversificación, innovación y digitalización. Son factores claves en los momentos actuales de transformación y cambio.</p>	<p>Negocio</p> <p>Aglutina las variables que hacen énfasis en el conjunto de productos-mercados en los que actúa la empresa y la marca que usamos, además de los procesos específicos que permiten gestionar la relación con ellos como Ventas y Comunicación.</p>	<p>Personas</p> <p>Recoge las competencias humanas que la empresa debe desarrollar y mantener, de acuerdo con las directrices proporcionadas por los ejes estratégicos. Incluye aspectos relativos al desarrollo del equipo, a su coordinación interna y a la definición de funciones y puestos.</p>
<p>Sistemas</p> <p>Se refiere a las competencias técnicas (infraestructuras como maquinaria, inmovilizado,... o sistemas de vigilancia) y procesos de la empresa con los que ésta cuenta para el desempeño de su actividad cotidiana (operaciones y compras).</p>	<p>Relaciones</p> <p>Incorpora las variables que se refieren a cómo se colabora y se gestionan alianzas estratégicas con proveedores, competidores, distribuidores o aliados, con el objetivo de completar las competencias internas de la empresa.</p>	<p>Finanzas</p> <p>Estudia la capacidad de la empresa tanto para contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a las necesidades de su empresa y atender sus obligaciones de pago a los vencimientos con adecuado coste financiero y riesgo.</p>

Como decíamos en el informe de 2017, las empresas no desarrollan su actividad al margen de lo que acontece en su exterior, más al contrario, interactúan constantemente con su entorno. El modelo de competitividad que defendemos, y por lo tanto el de dirección, se enmarca en el modelo de capacidades dinámicas, según el cual la competitividad empresarial se apoya principalmente en las competencias internas de las empresas, aunque sin olvidarse de la influencia que en éstas ejerce el entorno. Esta relación le permitirá aplicar sus capacidades internas y diferenciarse de sus competidores, influyendo sin duda tanto positiva como negativamente en el desarrollo de la competitividad empresarial, principalmente en momentos de cambios y turbulencias como los actuales.

De acuerdo con este enfoque, los principales objetivos del Talento competitivo son, precisamente, anticiparse a los cambios del entorno y de acuerdo con esa anticipación definir y mantener diferenciales como forma de garantizar la sostenibilidad de la competitividad. Como es obvio, estos objetivos ya condicionan las decisiones que se van tomando en la empresa con los factores que determinarán el potencial competitivo, de modo que su desarrollo ya se realice pensando en su adecuada aplicación o puesta en valor.

En definitiva, el Talento competitivo es inseparable de la idea de ofrecer ventajas competitivas a los clientes y generar resultados sostenibles a la empresa. Su alcance podemos resumirlo como sigue:

Talento Competitivo:

<p>Diferenciales</p> <p>Mide la capacidad de la empresa para crear ventajas competitivas de forma duradera, difícilmente imitables y capaces de generar rentabilidad para la empresa. Nuestros clientes las valoran de forma que contemos con clientes fieles.</p>	<p>Resultados</p> <p>Se refiere a la capacidad de la empresa de generar resultados tangibles que se traducen en valor añadido.</p>
---	---

8.2.3. ¿Qué categorías tiene el Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo?

Mediante el Indicador, cada empresa obtiene una puntuación global (del 1 al 1000) y además unas mediciones específicas para cada uno de sus componentes, que abarcan los 6 elementos claves que las empresas tienen que desarrollar para mejorar su competitividad. Además, medimos la capacidad de la empresa para generar diferenciales frente a sus competidores y también para su desarrollo actual de competencias. Es decir, no solo medimos su potencial a través del desarrollo interno de sus capacidades, sino también si las aplican en el mercado (desarrollado ventajas competitivas) e internamente su capacidad para sostenerlas (competencias distintivas).

Asignamos la categoría de EMPRESA COMPETITIVA según el INDICADOR ARDÁN DE POTENCIAL COMPETITIVO a aquellas empresas que cumplan los siguientes criterios:

- Han obtenido una puntuación mínima de 700 puntos en el PC.
- No se conforman con cumplir las necesidades del mercado, sino que además son capaces de generar diferenciales respecto a sus competidores.
- Disponen de competencias adecuadas para poder enfrentarse a los retos que les demanda su actividad o incluso anticiparse a ellos, tanto en relación a competencias del equipo humano (Conocimientos, actitudes,..), como a los medios técnicos (edificios, instalaciones, sistemas...) como a medios financieros.

Por lo tanto, el perfil de las empresas competitivas es resultado de la conjunción de criterios, que a su vez aglutinan multitud de factores enfocados a anticiparse y hacer frente al futuro.

Siempre que cumplan los mencionados criterios, distinguiremos 3 niveles entre las Empresas competitivas:

- SOBRESALIENTE: Aquellas que superan los 900 puntos en su Potencial Competitivo.
- NOTABLE: Las que alcanzan los 800 puntos en su Potencial Competitivo, sin superar los 900 puntos.
- ALTO: Las que superan los 700 puntos, aunque no los 800 puntos de PC.

Las empresas que obtengan el sello de Empresa con Potencial Competitivo, podrán usarlo como muestra de su esfuerzo por la diferenciación y la sostenibilidad, como expresión del desarrollo de sus competencias y procesos internos.

8.3. Perfil competitivo agregado de la empresa gallega

8.3.1. Perfil competitivo medio

La competitividad de la empresa gallega ha crecido un 8,5% en el 2018 respecto al 2017, situándose este año en 393 puntos, frente a los 362 del año anterior. Se produce una mejoría por lo tanto respecto a los años anteriores que, aunque no es estadísticamente significativa, sí muestra la consolidación de una tendencia alcista. Esta misma conclusión se extrae si comparamos exclusivamente los resultados de las empresas que han participado en el autodiagnóstico varios años consecutivos, y no tenemos en cuenta las incorporaciones nuevas.

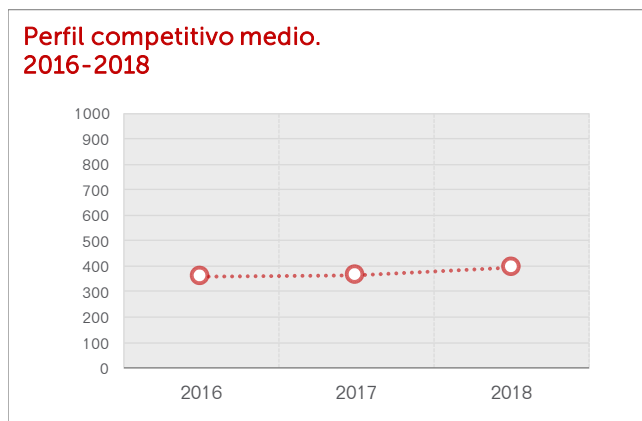


Figura 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

No obstante, el resultado deja todavía mucho margen para la mejora, lo que resulta más patente si observamos que la mitad de las empresas está por debajo de los 357 puntos.

Por lo tanto, lejos de conformarnos con los resultados obtenidos, nuestra responsabilidad con Galicia nos obliga a seguir trabajando en la búsqueda de la mejora competitiva de sus empresas. La puntuación conseguida por la empresa en Galicia refleja un perfil competitivo de que no gestiona adecuadamente sus recursos (en términos de fijación de objetivos y metas, de organización, de control o seguimiento) y que tiene mucho potencial a desarrollar en su equipo humano.

La Figura 3 además muestra un dato relevante: la distribución de las empresas es fuertemente asimétrica, encontrándonos con un gran porcentaje de empresas en posiciones bajas. Tan solo el 1% alcanza un nivel competitivo sobresaliente (mayor de 900 puntos) y el 5% alcanza el nivel de competitividad notable (mayor de 800 puntos).

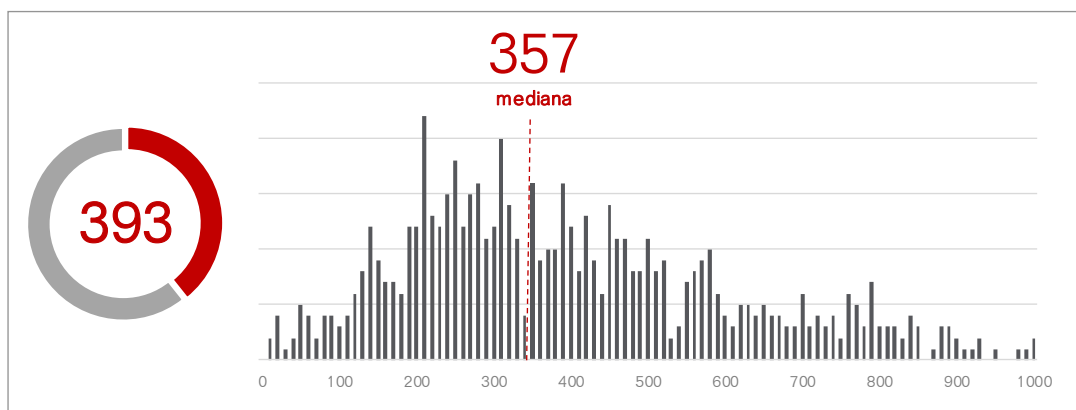


Figura 3. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Destaca que el 10% de las empresas obtienen puntuaciones muy bajas (no alcanzan los 92 puntos). Las empresas situadas en este nivel se caracterizan por su bajo nivel de profesionalización, donde la gestión de la empresa no se apoya en sistemas estructurados, si no que por el contrario se suele improvisar y, al mismo tiempo, el nivel de participación del equipo en la toma de decisiones o en la aportación de ideas es prácticamente inexistente y el trabajo diario responde principalmente a la iniciativa de unos pocos (jefes) que dictan las tareas que el equipo debe cumplir.

Se observa además una gran diferencia entre la media y la mediana, debido evidentemente al fuerte efecto de los valores extremos, concretamente elevados. El perfil desigual que se dibuja en la gráfica, evidencia gran concentración entre las empresas en valores bajos.

8.3.2. El Perfil competitivo según sus componentes

El análisis del PC según cada uno de los componentes, permite extraer conclusiones segmentadas para orientar acciones de mejora específicas según cada área de competitividad.

Respecto a los resultados obtenidos en el 2017, se confirma también la tendencia alcista en todos los componentes, aunque la diferencia no es significativa en ninguno de ellos.

La Figura 4 muestra un resumen del PC medio obtenido en cada uno de sus componentes comparado con los resultados del PC agregado.

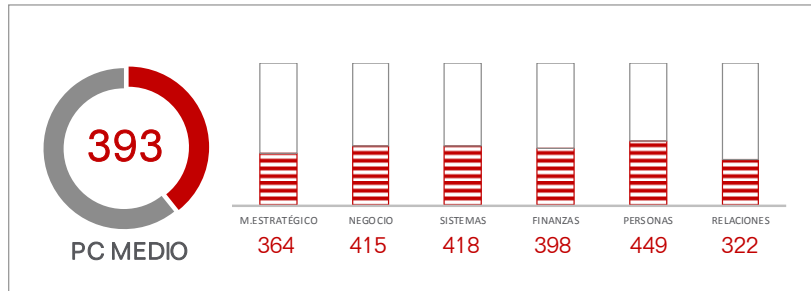


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Los datos reflejan que los factores de competitividad más desarrollados, al igual que en el 2017, son los relacionados con el Componente de Personas.

Aquí se incluyen los factores relativos a cómo se gestionan y lideran los equipos, favoreciendo su mejor desempeño e implicación. Los factores analizados son: nivel en el que la empresa es capaz de desarrollar el equipo/empleados de manera planificada y consensuada para que cuenten con las competencias (conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades) necesarias; nivel en que ha desarrollado los puestos de trabajo y también en el que promueve la definición y uso de mecanismos de comunicación interna que favorecen la colaboración entre empleados y el trabajo en equipo en la empresa.

La asignatura pendiente nos la encontramos en el componente Relaciones, que es el menos desarrollado al igual que ocurría con los resultados obtenidos en el 2017. En este componente se incluyen factores que estudian la capacidad de la empresa para crear y mantener alianzas estratégicas con terceros que complementen las competencias de la propia empresa, de forma planificada y gestionada. En concreto, se consideran las relaciones con proveedores, competidores, distribuidores y aliados en general.

La Figura 5 muestra los datos de medianas, que ponen de manifiesto una asimetría hacia la izquierda tanto en el comportamiento del índice agregado como desagregado por cada componente. El fuerte valor de los datos extremos, provoca una gran diferencia entre los datos medios y medianos. La diferencia más alta la encontramos en el componente Relaciones, con gran polaridad entre las empresas.

La mitad de las empresas superan los 416 puntos en el componente de Personas, mientras que no alcanzan los 250 puntos en el componente de Relaciones, seguido por la cola por el componente de Marco Estratégico, que no alcanza los 309 puntos por la mitad de empresas.

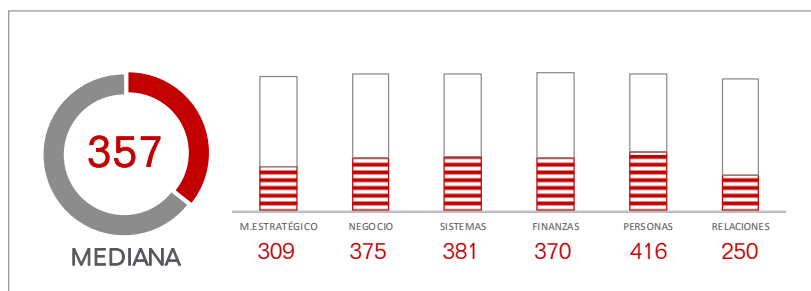


Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Se consolida por lo tanto un panorama de perfil competitivo que fomenta el desarrollo de su equipo humano y que, por el contrario, no es capaz de aprovechar en gran medida las oportunidades que le ofrece la colaboración con terceros.

Analicemos a continuación en detalle el comportamiento de cada uno de los componentes:

Marco Estratégico:

Este componente agrupa los factores de competitividad (divididos cada uno según dimensión técnica y humana) que hacen referencia a:

- Proyecto de Futuro: Mide el grado en que la empresa sabe qué es lo que quiere ser o conseguir en el futuro
- Estrategia de Diversificación de Mercado: Mide el grado en el que la empresa es capaz de apoyar la incorporación de nuevos tipos de clientes (segmento, localización, ...).
- Estrategia de Innovación: Mide el grado en el que la empresa es capaz de apoyar la incorporación de nuevos productos (bienes y servicios) que generan o cubren necesidades de clientes no cubiertas por la empresa hasta el momento.
- Estrategia de Digitalización: Mide el grado en el que la empresa es capaz de incorporar nuevas tecnologías digitales para apoyar su estrategia y mejorar su gestión /procesos

La Figura 6 muestra la media y la mediana de los resultados alcanzados en el componente Marco Estratégico en comparación con el PC medio agregado:

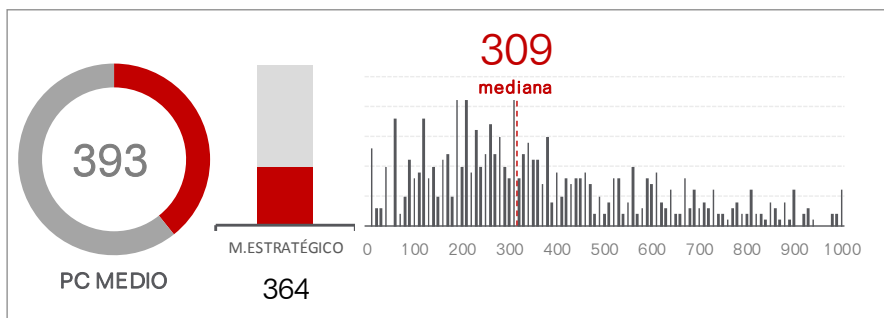


Figura 6. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

La asimetría a la izquierda de la gráfica evidencia concentración de valores bajos. La mitad de las empresas no alcanzan los 309 puntos, aunque la media es muy superior debido a los valores extremos.

Junto con el componente de Relaciones, son los únicos dos componentes que no alcanzan los 393 puntos de media.

Más del 60% de las empresas analizadas reconocen que no cuentan con una estrategia de digitalización, innovación o diversificación de mercado. Más positivo es el dato relativo a la existencia de un Proyecto de Futuro, ya que en este caso este porcentaje baja al 32%, casi la mitad.

No obstante, aun contando con un Proyecto de Futuro, solo el 8% de las empresas reconocen que éste es rompedor y está orientado a favorecer el desarrollo de diferenciales de la empresa. Además, para el 7% de las empresas ese proyecto ha conseguido la implicación y compromiso del equipo en cuanto a su aplicación. El resultado casi es el doble al referirnos a las empresas que consiguen implicar a sus equipos en la definición y desarrollo de sus estrategias de digitalización o innovación (el 13% de las empresas manifiestan conseguirlo).

Negocio:

Este componente agrupa los factores de competitividad que hacen referencia a:

- Producto: mide la capacidad de la empresa para readaptar su propuesta de productos, incorporando nuevos atributos (calidad, entrega, estética,...) que permitan mejorar la satisfacción de las necesidades actuales del cliente.
- Marca: capacidad para desarrollar una imagen de marca alineada con sus diferenciales que potencia su notoriedad/impacto

- Proceso de Ventas: conjunto de actividades secuenciales que permite alcanzar los resultados de ingresos esperados.
- Proceso de Comunicación: conjunto de actividades secuenciales que permite transmitir los mensajes deseados al mercado y alcanzar el posicionamiento esperando.

La Figura 7 muestra la media y la mediana de los resultados alcanzados en el componente Negocio en comparación con el PC medio agregado:

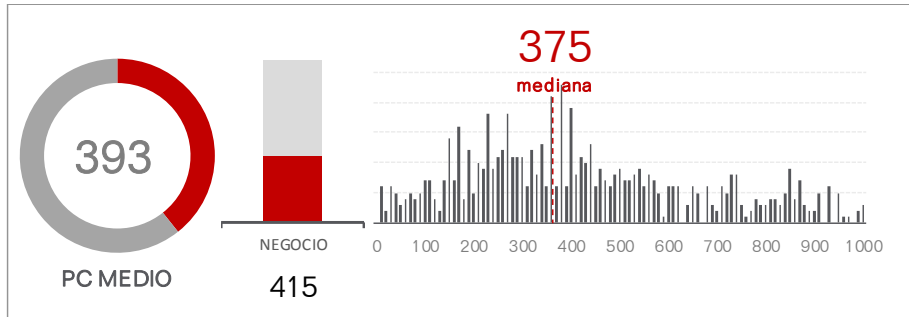


Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

El 29% de las empresas reconocen que están improvisando en su gestión de ventas, al no contar con una programación de actividades comerciales a realizar, ni un modelo de objetivos. Pero incluso entre aquellas que manifiestan tener un proceso de ventas definido, solo el 9% considera que éste les permite anticiparse a las necesidades del mercado y apoyar sus diferenciales.

En relación al proceso de comunicación, el porcentaje de empresas que improvisan es del 36% y del 39% en el desarrollo de una imagen de marca alineada con sus diferenciales que potencie su notoriedad/impacto.

La gráfica no presenta una asimetría a la izquierda tan pronunciada como la general o como otros componentes, prueba de una menor concentración de valores. La mitad de las empresas no alcanza los 375 puntos en Negocio, menor que la media.

Sistemas:

Este componente agrupa los factores de competitividad que hacen referencia a:

- Medios Técnicos necesarios para desarrollar la actividad de la empresa en cada momento (maquinaria, locales,...)
- Sistemas de Vigilancia necesarios para conocer y hacer seguimiento del entorno (competidores, clientes, proveedores,...).
- Operaciones: conjunto de actividades secuenciales que permite realizar la actividad de la empresa (fabricación, gestión de proyectos,...) cualquiera que sea su negocio.
- Compras: conjunto de actividades secuenciales que permiten realizar la incorporación de inputs/entradas (planificación, aprovisionamiento,...).

La Figura 8 muestra la media y la mediana de los resultados alcanzados en el componente Sistemas en comparación con el PC medio agregado:

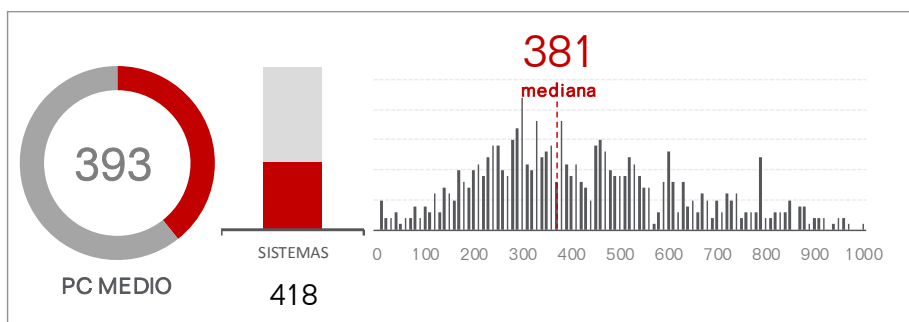


Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

El 48% de las empresas gallegas no cuenta con los medios técnicos adecuados para afrontar procesos de mejora y cambio y adecuarse a las necesidades que pueda demandar el mercado, mientras que el 44% está preparada para responder ante cualquier necesidad y anticiparse, tan solo el 9% manifiesta que sus medios no le permiten tan siquiera responder a las necesidades actuales.

Como dato positivo, nos encontramos con que en torno al 15% de las de las empresas apoyan la generación de diferenciales en cualquiera de sus sistemas (bien competencias o procesos).

Por el contrario, el 31% de las empresas reconoce improvisar su gestión de medios técnicos relacionados con la realización de la actividad y el 35% su gestión de medios de soporte de sistemas de vigilancia. En relación a los procesos de operaciones y compras, el 25% de las empresas improvisan con frecuencia, ya que aunque las actividades están definidas, no siempre funcionan.

Finanzas:

Este componente agrupa los factores de competitividad que hacen referencia a:

- Financiación: capacidad de su empresa para contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a las necesidades de su empresa, derivadas tanto de su estrategia como de su operativa.
- Tesorería: capacidad de su empresa para gestionar los flujos financieros adecuados para atender sus obligaciones de pago a los vencimientos con adecuado coste financiero y riesgo, teniendo en cuenta el nivel de actividad y la estacionalidad de las ventas.

La Figura 9 muestra la media y la mediana de los resultados alcanzados en el componente Finanzas en comparación con el PC medio agregado:

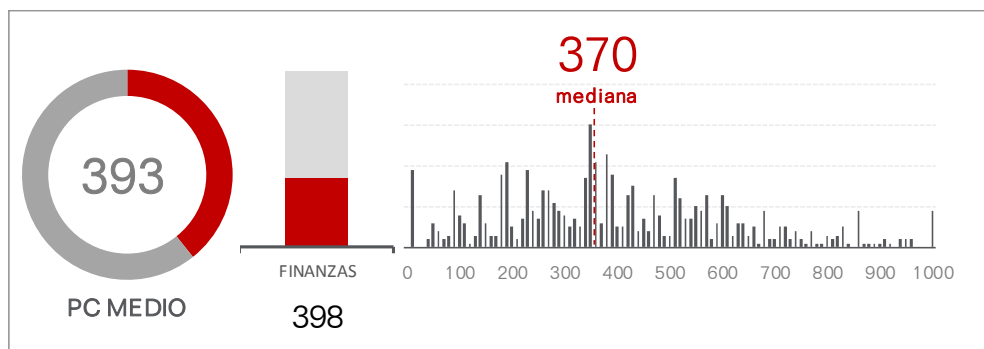


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

El 63% de las empresas cuentan con las herramientas, procedimientos y sistemas adecuados para gestionar sus necesidades de tesorería, además de con un equipo que asume responsabilidades en este campo.

A pesar de la gestión que se hace de estos factores por parte de la dirección, y de la delegación de responsabilidades y funciones en el equipo, el 60% de las empresas gallegas reconoce que NO CUENTA con los MEDIOS FINANCIEROS adecuados para afrontar procesos de mejora y cambio y adecuarse a las necesidades que pueda demandar el mercado.

La gráfica presenta una figura más plana y la diferencia entre mediana y media se acorta, lo que pone en valor menor dispersión de valores extremos.

Personas:

Este componente agrupa los factores de competitividad que hacen referencia a:

- Desarrollo del Equipo: grado en el que su empresa es capaz de desarrollar el equipo/empleados de manera planificada y consensuada para que cuenten con las competencias (conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades) necesarias.
- Organización: grado en el que su empresa ha desarrollado los puestos de trabajo
- Coordinación: grado en el que su empresa promueve la definición y uso de mecanismos de comunicación interna que favorecen la colaboración entre empleados y el trabajo en equipo en la empresa.

La Figura 10 muestra la media y la mediana de los resultados alcanzados en el componente Personas en comparación con el PC medio agregado:

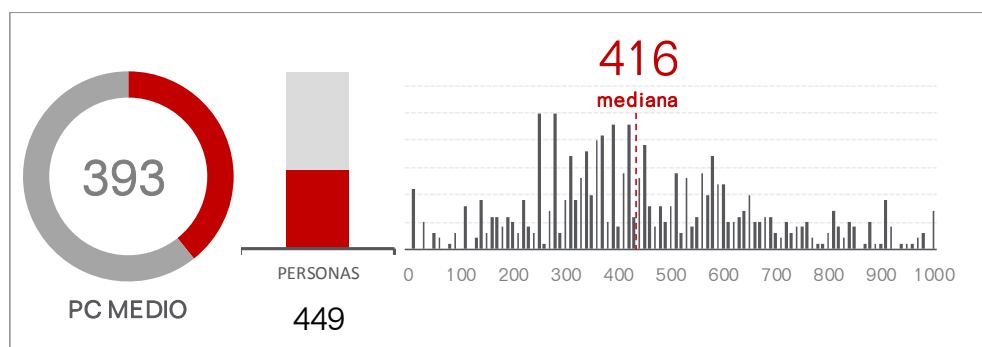


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Como comentábamos, es el componente más desarrollado por las empresas gallegas.

Con respecto a los factores relacionados con el Desarrollo del equipo, el 28% de las empresas improvisa mientras que el 60% gestiona adecuadamente sus necesidades presentes, aunque no está preparada para cualquier cambio que requiera anticipación. Estas actividades están bastante delegadas, ya que el 82% de las empresas así lo manifiestan. Esta cifra es muy elevada, aunque existe campo de mejora hacia la implicación del equipo en su propio desarrollo.

Respecto a Organización, el 23% de las empresas reconocen NO contar con reparto claro de responsabilidades, tareas o funciones. El 66% manifiesta que, aunque lo tiene definido, este no está preparado para permitirles afrontar procesos de cambio o anticiparse a las necesidades que puedan surgir en el mercado. Solo el 16% de las empresas reconoce contar con la implicación de su personal en el diseño de puestos y asignación de responsabilidades. El 11% con ninguna participación.

A pesar de los datos mejorables anteriores, los factores que resultan con mayor capacidad de mejora son los relacionados con la Coordinación, ya que el 34% de las empresas reconocen no contar con mecanismos formalizados de comunicación interna para favorecer la colaboración entre empleados o el trabajo en equipo en la empresa.

El 51% de las empresas gallegas NO CUENTA con las PERSONAS adecuadas para afrontar procesos de mejora y cambio y adecuarse a las necesidades que pueda demandar el mercado.

Relaciones:

Este componente mide la capacidad de la empresa para crear y mantener acuerdos de colaboración con terceros que complementen las competencias de su empresa y persiguen alcanzar beneficios mutuos, de forma planificada y gestionada. Se refiere en concreto a la gestión con los siguientes terceros:

- Proveedores.
- Competidores
- Distribuidores.
- Otros Aliados (clusters, universidades, institutos, centros de investigación...)

La Figura 11 muestra la media y la mediana de los resultados alcanzados en el componente Relaciones en comparación con el PC medio agregado:

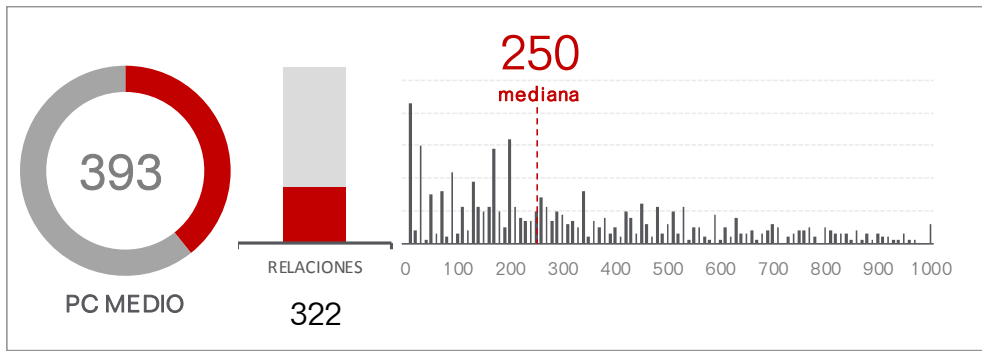


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

La mitad de las empresas no alcanza los 250 puntos. La distancia de este valor frente a los 322 de media es síntoma de gran cantidad de valores extremos.

El proceso de gestión con terceros que menos se improvisa (el 38%), es con los proveedores, mientras que con competidores se improvisa el modo en que se relacionan el 55% de las empresas. Además, el 19% de las empresas manifiesta que su proceso de gestión con proveedores permite anticipación de cara al futuro y es adecuado para garantizar la generación de diferenciales y valor por parte de su empresa.

Es el componente, como decíamos, menos desarrollado por las empresas gallegas.

8.3.3. Los diferenciales en la empresa gallega

El 34% de las empresas no cuentan con diferenciales respecto a sus competidores, aunque esto no les impide competir y hacerse un hueco en el mercado. La pregunta que puede aparecer tras esta afirmación es ¿Cuál es la base sobre la que son capaces de resultar atractivas para potenciales clientes y no invisibles entre sus competidores?

Quizás la respuesta la encontremos en la relación con sus clientes, ya que el 98% de las empresas considera que cuenta con clientes fieles y tan solo el 2% de las empresas cree que sus clientes no son fieles. De los primeros, el 57% de las empresas considera que sus clientes además recomiendan sus servicios actuando casi como auténticos prescriptores de su empresa, frente al 43% que considera que, aun siendo fieles, son pasivos a nivel de comunicación y no suelen difundir su marca.

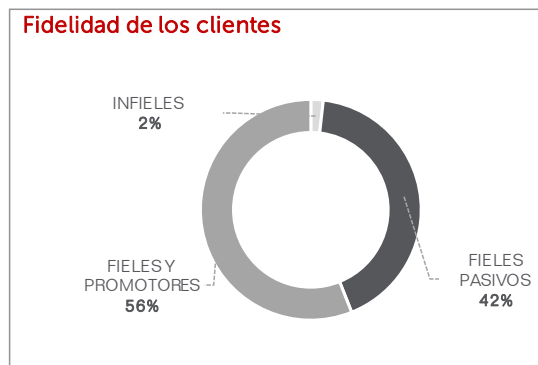


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Frente a estas empresas que no generan diferenciales, nos encontramos con el 66% restante que sí consideran que los generan y que muestran además tres aspectos muy positivos de los mismos:

- El 100% considera que su rentabilidad tiene relación con ellos. Esto supone, sin duda, un aliciente para realizar el esfuerzo de inversión que supone, teniendo en cuenta el retorno positivo de la misma.

- El 61% opina que sus diferenciales son dinámicos y están preparados para adaptarse o adelantarse incluso a las necesidades de sus clientes, frente a solo el 39% que consideran que son estáticos y no se actualizan de forma constante.
- El 61% de las empresas que generan diferenciales implica a sus clientes siempre o a menudo en su desarrollo, consiguiendo así que estén adaptados y respondan efectivamente a las necesidades de mercado.

En la otra cara de la moneda, nos encontramos con que el 34% de las empresas que generan diferenciales nunca o casi nunca obtienen información objetiva (encuestas,...) sobre los mismos. De esta forma, manejan información personal o subjetiva sobre los aspectos o atributos que están valorando los clientes, o podrían suponer un diferencial en el mercado pero no está explotado.

Basándonos en esta opinión, distinguimos entre las empresas que se diferencian por precio, las que se diferencian por sus productos o las que se apoyan en ambos criterios. El 84% de las empresas con diferenciales, manifiestan que siempre o a menudo se han diferenciado por sus productos, mientras que por precio el porcentaje de empresas baja al 52%. El 14% de las empresas nunca o casi nunca se han apoyado en el precio para su diferenciación. Es de resaltar que el 67% de las empresas siempre o a menudo apoyan su diferenciación en precios y en producto/servicio a la vez.

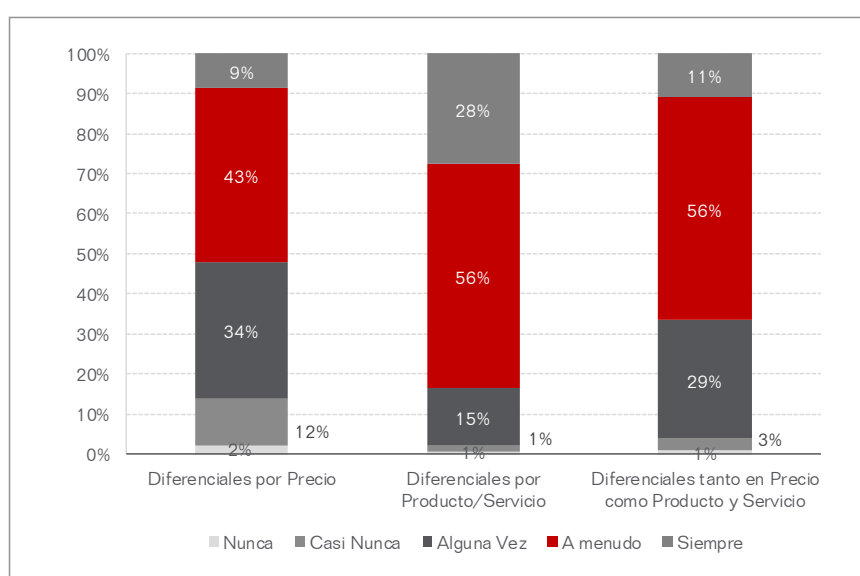


Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

8.3.4. El perfil competitivo de la empresa gallega según su Estilo de Dirección

El estilo de dirección de la empresa influye de forma decisiva en su PC, según los resultados obtenidos en la una muestra representativa de 662 empresas en Galicia, en que nos basamos.

El estilo de dirección de las empresas se define en función tanto de su capacidad para gestionar como de liderar sus recursos, según el modelo Gestor-Líder (Alvarez, 2006)³, la capacidad de gestión la medimos en relación a cómo se desarrolla en la empresa su dimensión técnica, mientras que el liderazgo se mide a través de su dimensión humana. Todo esto se puede representar gráficamente en una matriz de dos ejes que llamamos Matriz TH (Figura14), que nos permite distinguir distintos estilos de dirección atendiendo al nivel de desarrollo de cada una de las mencionadas dimensiones:

³ Dirección por Implicación (DPI): "El cambio estratégico para competir en la sociedad del conocimiento". Pirámide, 2006.

- JEFE: bajo Nivel de desarrollo en las dos o en alguna de las dimensiones. Se da en empresas que no alcanzan el nivel de profesionalización mínimo para asegurar el desarrollo adecuado de la empresa. Esto puede darse en aquellas que, o bien se gestionan de forma intuitiva sin sistemas formalizados para apoyar la gestión, o por el contrario, se hace énfasis en la dimensión técnica y resultan empresas excesivamente burocráticas o mecanicistas en las que el equipo no está preparado para aplicar los sistemas implantados.
- ADMINISTRADOR: el nivel de desarrollo de ambas dimensiones ya es como mínimo el medio, y puede ser que incluso en algunos casos se apoye en un desarrollo muy elevado y anticipador de su dimensión tecnológica. En ambos casos, las empresas administradoras cuentan con un equipo al que se le delegan responsabilidades, aunque no alcanzan el nivel de implicación.
- LÍDER: es el caso de las empresas que son capaces de desarrollar las dos dimensiones al máximo, propiciando el desarrollo del talento en el equipo y también favoreciendo un nivel alto y anticipador de incorporación y uso de tecnologías y también aquellas que, sin haber alcanzado un nivel anticipador en la dimensión tecnológica son capaces de conseguir que su equipo se implique hasta el nivel alto.

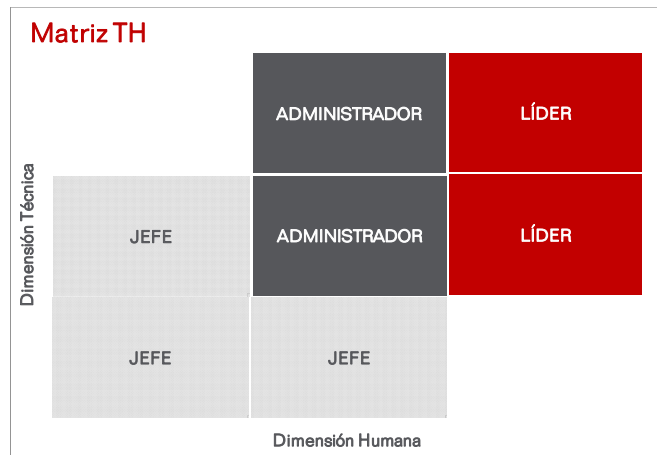


Figura 14. Fuente: Elaboración propia

Como refleja la figura, asumimos que, desde un punto de vista conceptual, no debieran existir empresas con alto nivel de desarrollo de una dimensión y bajo en la otra.

Si representamos en una nube de puntos cada uno de los resultados obtenidos por todas las empresas de nuestra muestra, obtenemos la representación gráfica de los estilos de dirección de la empresa gallega, casi totalmente proporcional entre los ejes, aunque ligeramente inclinada hacia la dimensión Humana ya que está más desarrollada en media que la Técnica.

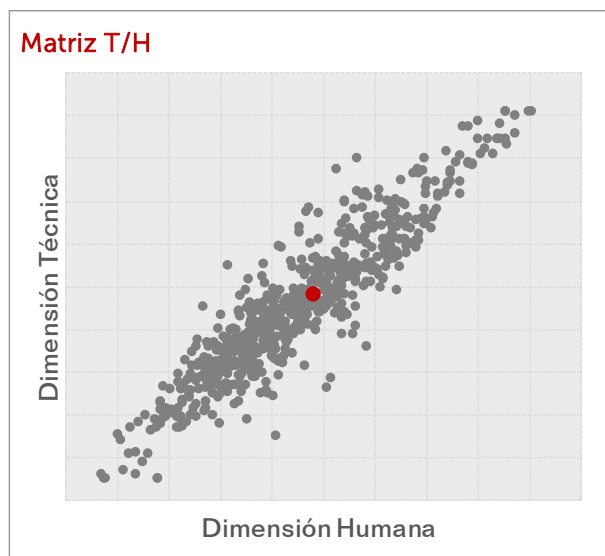


Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

No obstante, comparando el nivel de desarrollo de cada factor de competitividad, según sus dimensiones, se observan diferencias significativas entre ellas, tal y como se muestra en la Figura 16

En los factores relacionados con los componentes Sistemas, Finanzas, y Soporte Relacional, predomina el desarrollo de la Dimensión Técnica. Es decir, el desarrollo de estos componentes se apoya mayormente en su gestión (definición de objetivos, sistemas de seguimiento y control...) frente al liderazgo o potenciación del equipo humano. La diferencia en Sistemas es muy leve, y se agranda principalmente en Finanzas.

Por el contrario, los factores relacionados con Marco Estratégico, Negocio y Personas apoyan su desarrollo más en la participación del equipo.

Como se aprecia en la Figura 16, los factores en los que más distancia existe entre ambas dimensiones son Producto y Coordinación, en los que la dimensión humana adquiere más peso, lo que significa que se apoyan en la participación del equipo, aunque improvisan y el modelo de gestión no está tan desarrollado.

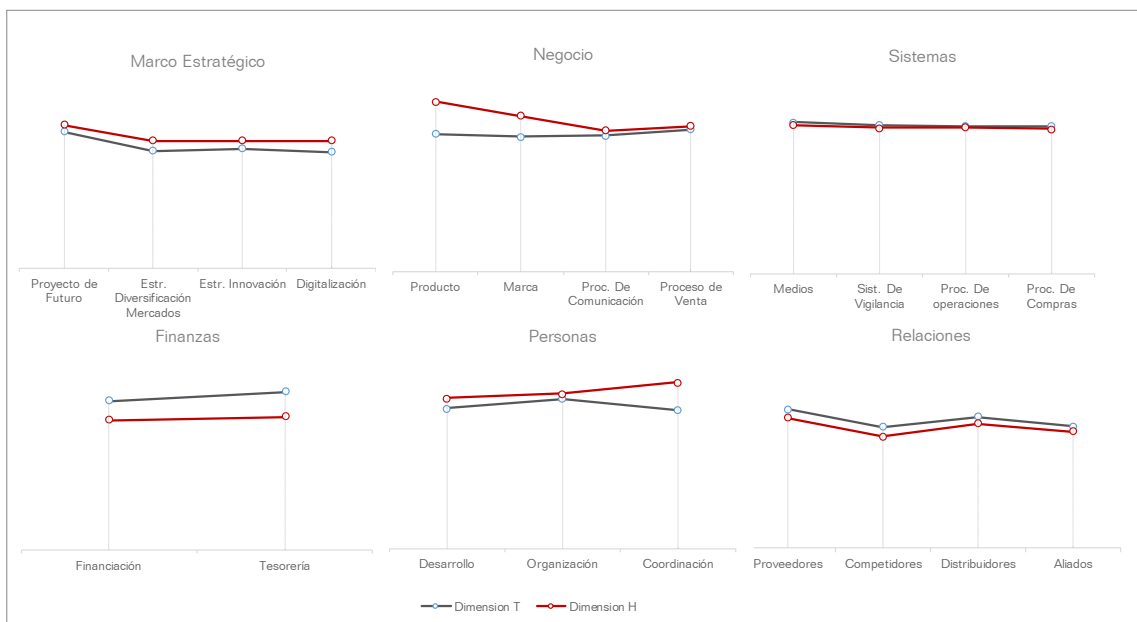


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Por otro lado, los factores en los que se acorta más la distancia entre la dimensión técnica y humana son los del componente Sistemas, Procesos de Comunicación y de Ventas y Organización.

Si calculamos el Potencial Competitivo de las empresas según su estilo de dirección, se puede concluir que éste influye en el desarrollo de su PC, ya que existe diferencia significativa entre los tres grupos.



Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

La media de Potencial Competitivo alcanzado por las empresas cuyo estilo es ADMINISTRADOR es de 509 puntos, por encima de la media obtenida en la totalidad de las empresas. El 42% de las empresas en Galicia siguen este estilo. La asignatura pendiente es el potencial competitivo alcanzado por las empresas JEFE, de 234 puntos, y que representa el 51% de las empresas siendo el grupo más numeroso.

El 50% de las empresas con estilo JEFE está por debajo de 236 puntos, mientras que en el caso de las empresas con estilo LÍDER superan los 821 puntos.

Por otro lado, el desarrollo de cada uno de los componentes del PC sigue la misma relación que el PC agregado. Es decir, las empresas LÍDER desarrollan más todos los componentes del PC que las empresas de estilo JEFE.

La distancia mayor la encontramos en el componente RELACIONES, que es el componente menos desarrollado para empresas JEFE y ADMINISTRADOR. Principalmente se agranda porque las empresas con estilo dirección JEFE tienen un PC medio en este componente de 160 puntos frente a los 810 puntos de las LÍDER, por encima de Finanzas o Marco Estratégico. El fomento de relaciones con terceros y el apoyo de las colaboraciones es una de las características por lo tanto que definen el estilo LÍDER.

Respecto al componente PERSONAS, es el más desarrollado para los tres estilos.

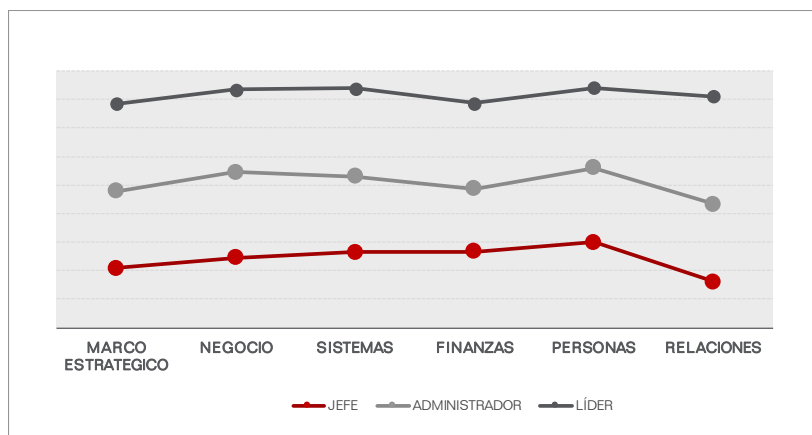


Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Cabe destacar que la relación entre el estilo de dirección y la capacidad de las empresas para generar diferenciales, es claramente significativa. Solo el 23,4% de las empresas con estilo JEFE son capaces de generar diferenciales que además se adaptan de forma constante para dar siempre la respuesta esperada y adelantarse a las necesidades de sus clientes. Entre las empresas LÍDER el porcentaje sube al 81% de las empresas.

En el lado opuesto, como refleja la figura 19, podemos decir que no cuentan con diferenciales el 9% de las empresas LÍDER, mientras que el porcentaje de estas empresas entre las que tienen estilo de dirección JEFE y ADMINISTRADOR es del 53% y del 15% respectivamente.

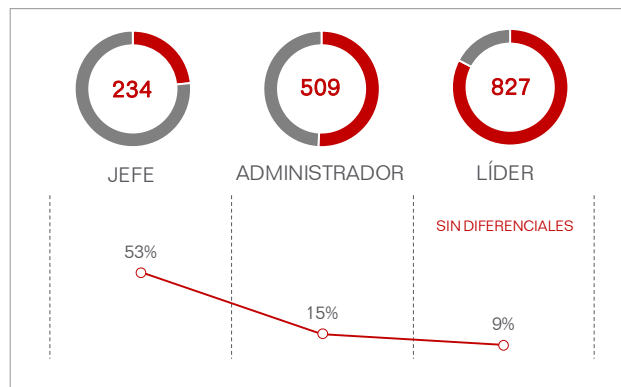


Figura 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Las empresas LÍDER que no cuentan con diferenciales tienen en común que los aspectos menos desarrollados son los relacionados con contar con catálogo de productos adaptado a las necesidades del mercado, contar con una estructura organizativa definida y con comités o mecanismos de coordinación que favorezcan la colaboración entre el equipo.

Por último, destacar que respecto a la fidelización de clientes, no existe una relación significativa con los estilos, aunque el porcentaje de clientes fidelizados en empresas LÍDER es mayor que en las JEFE.

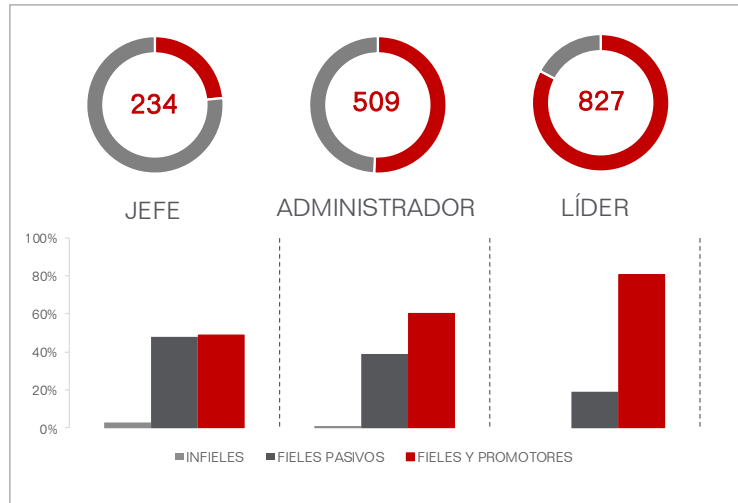


Figura 20. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

● Empresas con estilo de dirección LÍDER:

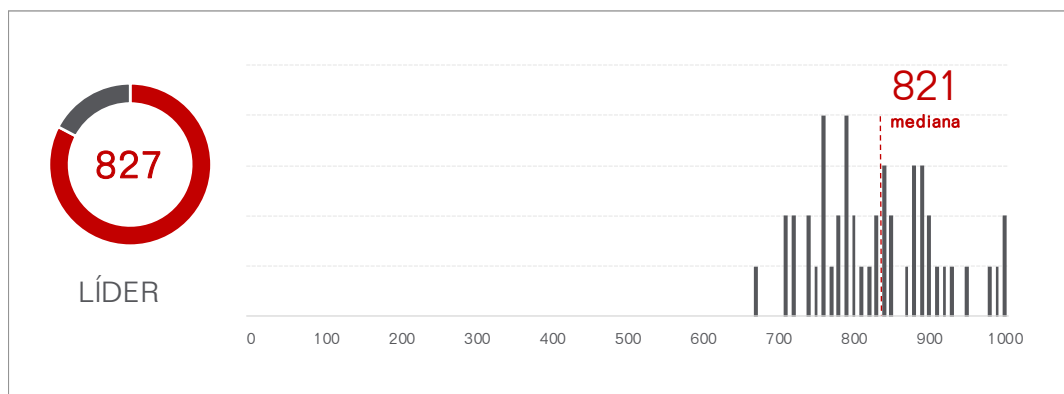


Figura 21. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Son en total 47 empresas, lo que supone un 7% del total de la muestra de 662 empresas. Son las que presentan un PC medio más desarrollado.

El 98% de las 47 empresas LÍDER, han desarrollado un PC superior a los 700 puntos. O sea, solo una empresa LÍDER cuenta con un PC menor, alcanzando los 670 puntos. El PC de las empresas LÍDER presenta valores poco polarizados, con bastante concentración en torno a los valores medios.

De estas, el 55% de estas empresas son competitivas (26 empresas), ya que además han sido capaces de desarrollar diferenciales y también cuentan con competencias humanas, técnicas y financieras que les permiten afrontar el futuro.

Todas las empresas LÍDER analizadas cuentan con equipos humanos y medios financieros preparados para hacer frente a las necesidades presentes del día a día de la empresa. No obstante, el 8,5% no cuenta con medios técnicos adecuados.

● Empresas con estilo de dirección ADMINISTRADOR:

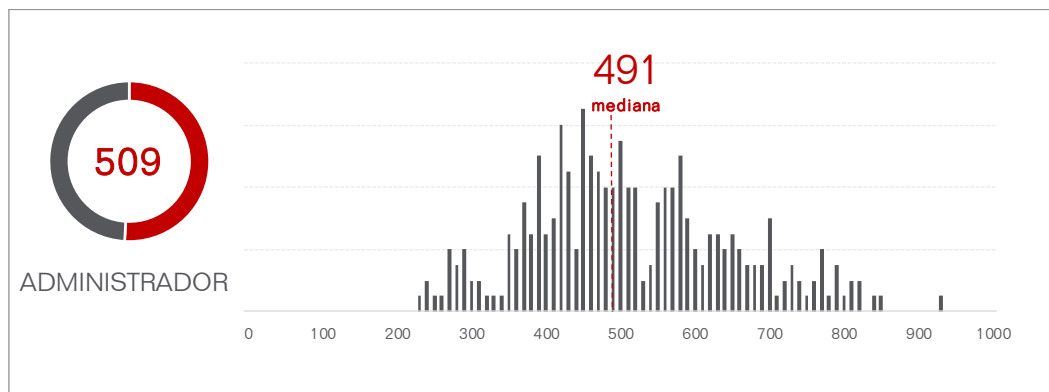


Figura 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Forman este grupo un total de 281 empresas, con un PC medio de 509. La concentración de valores en torno a este valor es menor, de forma que el histograma presenta asimetría hacia la izquierda. De esta forma, la mitad de las empresas no alcanza los 491 puntos, resultado bastante más bajo que la media.

Solo el 9,6% de las empresas han desarrollado un PC superior a los 700 puntos. El 19,6 % no alcanza los 393 puntos (PC medio), lo que permite un grado elevado para la mejora.

Al haber conseguido el nivel más elevado de desarrollo en la dimensión técnica, estas empresas desarrollarán todo su potencial si son capaces de trabajar con el equipo implicándolo. No solo se trata de delegar en el equipo las responsabilidades definidas por la dirección, sino que el propio equipo tome la iniciativa y actúe de forma participativa y proactiva.

Del total, solo el 4% son competitivas (12 empresas), ya que además han sido capaces de desarrollar diferencias y también cuentan con competencias tanto humanas como técnicas y financieras que les permiten afrontar el futuro.

● Empresas con estilo de dirección JEFE:

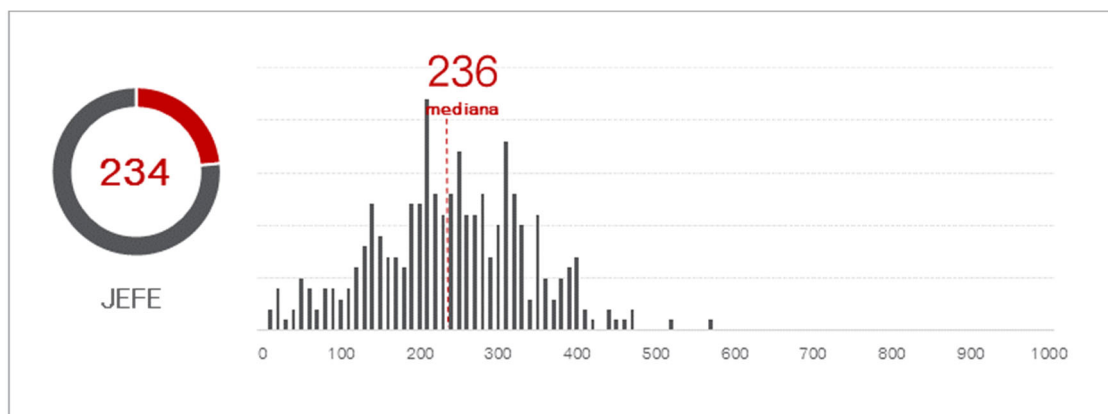


Figura 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Suponen el grupo de empresas más numeroso, formado por 334 empresas, que supone el 50% del total. La asignatura pendiente de este grupo es un PC de 234, aunque la mitad supera los 236 puntos.

Ninguna de las empresas con estilo de dirección JEFE alcanza un PC superior a los 700 puntos, mientras que el 9% de estas empresas no alcanza los 100 puntos del PC.

Adicionalmente, el 74% de las empresas con estilo JEFE reconocen tener problemas al no contar con competencias humanas adecuadas para hacer frente a las necesidades presentes o futuras, el 70% competencias técnicas y el 75% competencias financieras.

En resumen:

El estilo de dirección de la empresa está relacionado de forma significativa con:

- El desarrollo del PC
- La generación de diferenciales

Por el contrario, no existe una relación significativa entre estilo de dirección y fidelización de clientes.

8.4. Perfil competitivo segmentado por tamaño, provincias y sector de actividad

8.4.1. El perfil competitivo según el tamaño de la empresa

Solo el 10 de las 662 empresas que han contribuido al presente análisis son grandes, lo que supone el 2%. El 8%, 54 empresas, son medianas. El 90% restante, 598 empresas, son pequeñas.

Aunque la muestra es representativa frente a la población total, el reducido número de empresas grandes frente a las pequeñas o medianas, obliga a tomar con suma cautela tanto las referencias a las mismas como grupo como su comparación con los grupos de las pequeñas y el de las medianas.

No obstante, la empresa es más competitiva conforme aumenta su tamaño. Al igual que los resultados obtenidos en los ejercicios 2016 y del 2017, la diferencia entre Potencial Competitivo es significativa.



Figura 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Las empresas pequeñas son las menos competitivas. El 5% de las empresas de este grupo alcanza un nivel de PC medio por debajo de los 100 puntos, mientras que solo el 9% de las empresas pequeñas superan los 700 puntos de PC. El 50% de las empresas de este grupo se sitúa por debajo de los 345 puntos de PC.

Frente a un 50% de empresas grandes que son competitivas, solo el 4% de las pequeñas alcanzan este nivel.

Por otro lado, las empresas medianas superan el PC medio, alcanzando los 467 puntos de media. Solo el 2% tienen en PC por debajo de los 100 puntos y el 22% supera los 700%. Respecto a las empresas grandes, el 50% de las empresas superan los 652 puntos.

Por lo tanto, para potenciar la competitividad de las empresas conviene prestar atención a su tamaño. Cuanto más consigamos apoyar su crecimiento, más probable será que se favorezca el crecimiento de su PC y, por ende, sus resultados.

Comparando los resultados obtenidos respecto al 2017, se observa que el PC de las empresas grandes aumenta en un 33% mientras que el de las pequeñas aumenta un 9%. Aunque en ambos casos las cifras son positivas, la diferencia de crecimiento entre grupos provoca cada vez mayor distanciamiento entre sus PC. No obstante, consideramos que la muestra de empresas grandes es muy pequeña para permitirnos extraer conclusiones significativas al respecto y que se puedan producir variaciones aleatorias pese al esfuerzo realizado por controlar sesgos muestrales.

Si analizamos el análisis del potencial competitivo según componentes, se observa que las empresas grandes desarrollan más todos los componentes del PC que las pequeñas. Las pequeñas se centran principalmente en las personas, mientras que medianas y grandes en sistemas y finanzas, que son las asignaturas pendientes de las pequeñas. Es similar, por lo tanto, el comportamiento competitivo de medianas y grandes, con matizaciones.

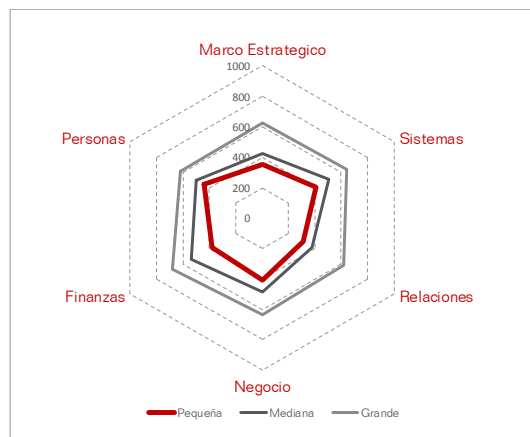


Figura 25. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

La distancia entre los tres grupos de empresas se acorta en el componente relativo al desarrollo de las competencias de PERSONAS y se agranda en RELACIONES. Esto puede justificarse en que el desarrollo de las pequeñas depende más del esfuerzo del propio equipo, su coordinación y desarrollo interno. No obstante, las pequeñas al igual que las medianas tienen como asignatura pendiente fomentar la colaboración con su entorno fomentando las relaciones estables y generadoras de alianzas, de forma que el PC del componente Relaciones aumente y repercuta positivamente en la mejora de la competitividad.

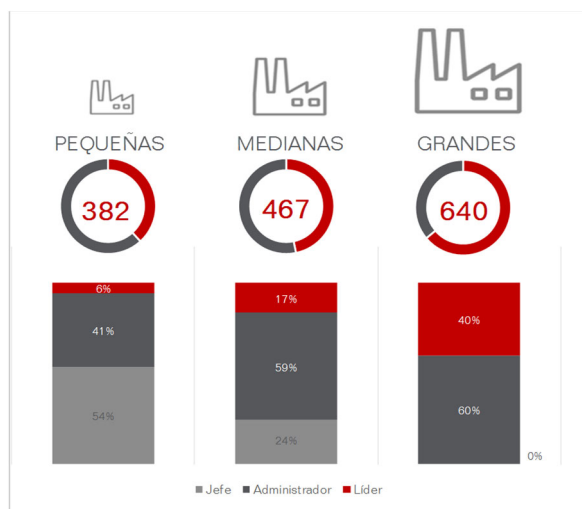


Figura 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Si además analizamos el estilo de dirección según tamaños, nos encontramos también con una relación significativa.

El porcentaje de empresas con estilo JEFE disminuye con el tamaño, llegando a desaparecer en las empresas grandes, según muestra la fig. 26.

Teniendo en cuenta la forma en que el tamaño y estilo de dirección afecta a la competitividad de las empresas, deducimos que dos vías importantes con que cuentan las empresas, sobre todo las pequeñas con estilo JEFE, para hacerse más competitivas es mejorar su estilo de dirección y aumentar su tamaño. Naturalmente, ambas estrategias son compatibles y una forma de favorecerlas es apoyando la colaboración o el establecimiento de alianzas con terceros para complementar competencias internas que a las pequeñas por si mismas les resulta complicado acceder.

Existe una relación significativa entre el tamaño de las empresas y su capacidad de generar diferenciales. El 96% de las empresas que reconocen no contar con ellos en el mercado son pequeñas y el 4% restante medianas. Todas las empresas grandes son capaces de generarlos.

De entre las que son capaces de generar diferenciales, solo el 70% de las empresas grandes son capaces de mantenerlos en el tiempo de forma constante, frente a un 39% de empresas que lo consiguen entre las pequeñas. Aunque la diferencia no es significativa, las empresas pequeñas que generan diferenciales lo hacen principalmente basándose en el precio, mientras que las grandes encuentran su diferenciación en las características de sus servicios o productos. En el medio se encuentran las empresas medianas, con un 50% de empresas que generan diferenciales basados en la calidad-precio y el otro basados en el producto.

Por el contrario, la capacidad de las empresas para fidelizar clientes no está relacionada con su tamaño, ya que prácticamente coincide el porcentaje de quienes lo consiguen entre los distintos grupos.

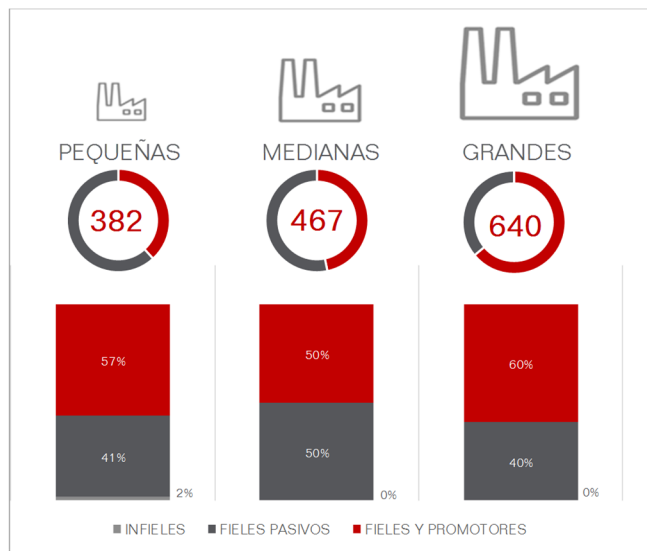


Figura 27. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Si tenemos en cuenta que el porcentaje de empresas estilo JEFE que reconocen no contar con diferenciales es del 76,4% y también lo que ocurre con las pequeñas, aumentan las razones para justificar la necesidad de abordar los procesos de mejora de estilo de dirección y aumento del tamaño de las pequeñas empresas, especialmente de las que son estilo JEFE.

En resumen:

<p>El tamaño de la empresa SÍ está relacionado de forma significativa con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ---- Su potencial competitivo ---- Su estilo de dirección ---- Su capacidad de generar diferenciales 	<p>Por el contrario, NO Existe una relación significativa entre el tamaño y el % de clientes fidelizados</p>
--	---

8.4.2. El perfil competitivo según la provincia donde está situada la empresa

La figura 28 muestra las medias y las medianas de las empresas y el porcentaje de empresas competitivas en cada una de las provincias. Las empresas situadas en la provincia de Lugo alcanzan valores de desarrollo de su PC significativamente inferiores al resto de las provincias. Por el contrario, la diferencia que presentan entre sí los valores del resto de provincias no es estadísticamente significativa.

El 7% de las empresas situadas en la provincia de Lugo no alcanza los 100 puntos mientras que el 50% no supera los 289 puntos. Ambos valores muestran un nivel de desarrollo del PC que cuenta con mucho margen para su mejora competitiva, y que dista de los 382 puntos del 50% de las empresas en A Coruña y de los 361 de Pontevedra.

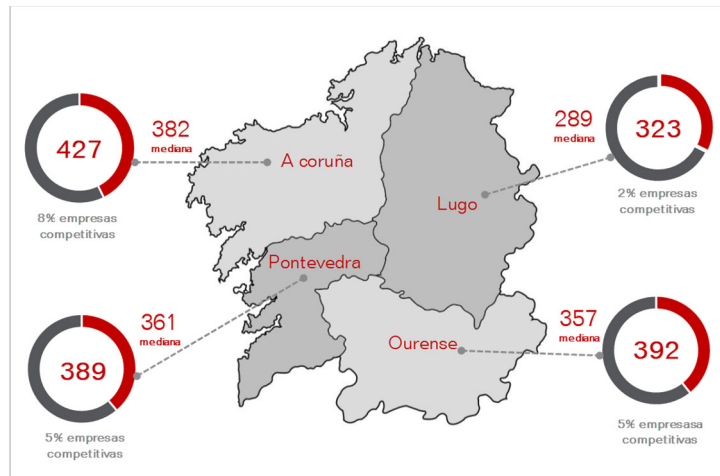


Figura 28. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Destaca el 8% de empresas que son competitivas en la Coruña y que suponen el 50% de todas las empresas competitivas de Galicia. La proporción de empresas con estilo LÍDER es mayor en la Coruña (12%) frente al 1% en Lugo. También a la inversa, ya que el porcentaje de empresas JEFE prevalece entre las empresas de Lugo, suponiendo un 62%, frente al 46% de A Coruña.

Adicionalmente, todos los índices parciales o componentes muestran relación significativa con la provincia, con valores más altos en A Coruña y Pontevedra y más bajos en Lugo. El comportamiento, además, es paralelo entre ellas sin ofrecer asimetrías entre las distintas provincias.



Figura 29. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Por el contrario, como muestra la figura 29, no existe diferencia significativa entre el tamaño de las empresas y la provincia, a pesar de que en A Coruña estén el 60% de las empresas grandes. Ni tampoco en relación al porcentaje de empresas que generan diferenciales en relación a la provincia.

En resumen:

Existe diferencia significativa entre los valores alcanzados en Lugo comparados con el resto de las provincias en:

- Potencial competitivo agregado y por componentes
- Su estilo de dirección

Por el contrario, NO Existe una relación significativa entre la provincia donde está situada la empresa y

- El tamaño de las empresas
- Su capacidad para generar diferenciales

8.4.3. El perfil competitivo según el sector de actividad de la empresa

La muestra de empresas por sector ofrece tamaños muy pequeños de determinados sectores, que se agrupan para ganar peso. De esta forma, de los 18 sectores pasamos a 11, uno de los cuales 'Otros' agrupa a los sectores con menor representación.

Conseguimos así que la diferencia sea significativa entre sectores de actividad, aunque cuantitativamente pequeña. Los sectores con mayor PC son Información y conocimiento, Servicios profesionales o Maquinaria y equipo. Destaca que estos mismos sectores comparten también los tres primeros puestos según el Índice Sintético de Innovación de 2018.

En el extremo contrario, se encuentra el sector de la Construcción, con un PC medio de 356 puntos, que es el más bajo de todos los alcanzados, y donde el 50% de las empresas no alcanza los 318 puntos de PC. No obstante, el 16% de las empresas competitivas pertenecen a este sector productivo, por encima incluso del porcentaje de empresas competitivas en el sector de Servicios Profesionales. Tal y como se explica en el capítulo 1 de este Informe, el sector de la construcción es de los menos profesionalizados en España, aunque muy polarizado y existen algunas empresas que destacan sobre el resto.

No obstante, los sectores de Pesca, Turismo, viajes y Ocio y Agroalimentario ofrecen peor dato que el de Construcción en cuanto al porcentaje de empresas que consideran que no generan diferenciales frente a sus competidores, superando todos el 40%. El sector de la Construcción también destaca según los resultados del Diagnóstico de Innovación, recogidos en el capítulo 7 de este informe, en el porcentaje de empresas que siguen una estrategia competitiva de diferenciación.

La Figura 30 recoge los sectores de actividad ordenados según su nivel de PC medio. Además, se incorpora los datos de las medianas de los sectores extremos y también el de Turismo, viajes y ocio que presenta el valor mediano más bajo.

Sin duda, el sector más destacable en términos de competitividad (no comprende solo diferenciación sino también sostenibilidad) es el de Información y conocimiento, ya que el 50% de las empresas superan los 418 puntos y a él pertenecen el 24% de las empresas competitivas. En este sector, nos encontramos solo con el 22% de empresas que no son capaces de generar diferenciales.

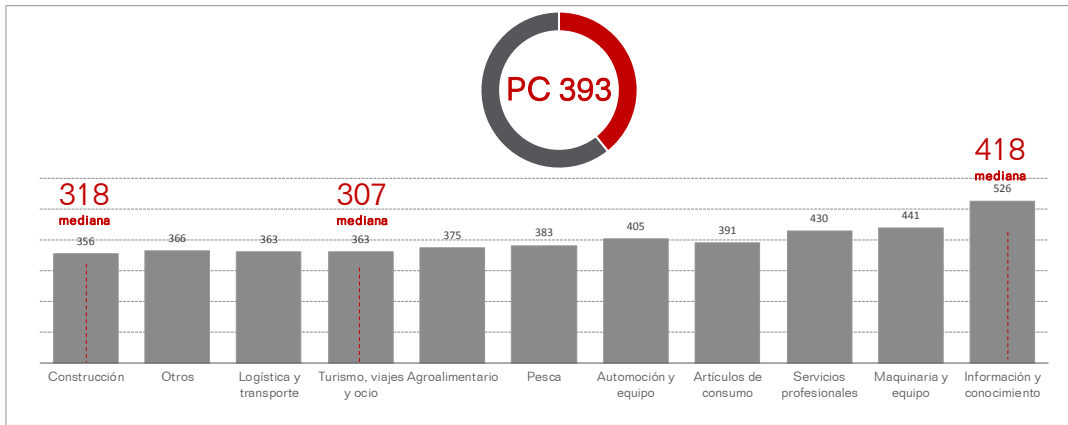


Figura 30. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Todos los índices por componentes ofrecen resultados significativamente distintos entre sí, salvo el de Relaciones.

El componente más desarrollado en todos los sectores es el de Personas. En el otro lado de la moneda está el componente Relaciones, que es el menos desarrollado en todos los sectores, sin diferencia significativa entre ellos. La Figura 31 muestra el desarrollo del componente Relaciones frente al PC medio de cada sector.

En el sector Pesca, el componente Finanzas casi alcanza el mismo valor que Personas, lo cual explica la preocupación en las empresas de este sector por la adecuada gestión y el control de las Finanzas y la Tesorería, que además es compartida por todo el equipo.

En los sectores de Automoción y Equipo y Artículos de Consumo, el segundo componente en importancia muy cerca del componente Personas es el de Sistemas, lo que evidencia el grado de importancia de los medios en sector de tan alta especialización.

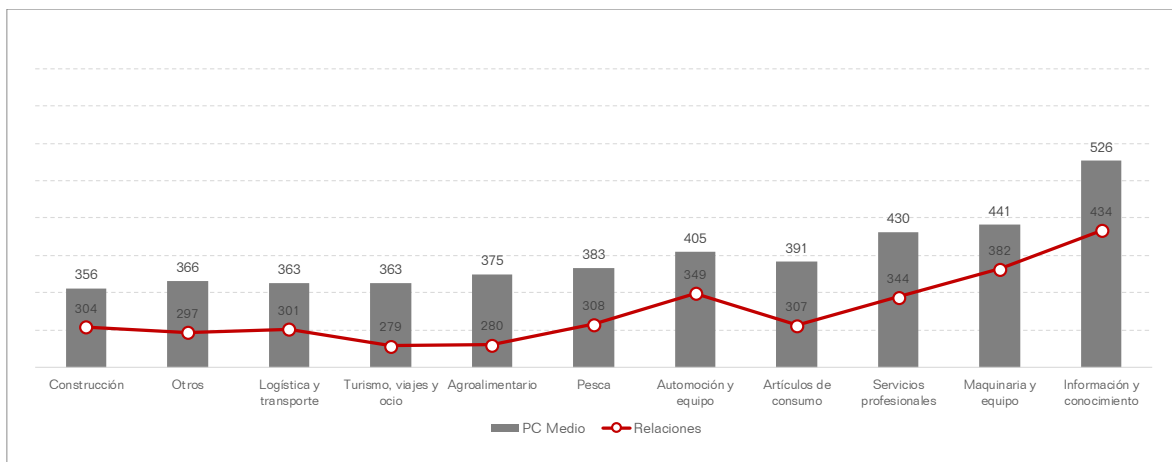


Figura 31. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

En resumen:

El sector productivo al que pertenece la empresa **SÍ** está relacionado de forma significativa con:

- El desarrollo de los componentes del PC, salvo el de Relaciones
- Generación de diferenciales

8.4.4. Ranking de empresas según el Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo

Ranking de empresas gallegas que obtienen el Indicador ARDÁN de empresa con Potencial Competitivo sobre la muestra 2018 (PC>700 puntos)



Empresa	Sistema productivo	Sector	Tamaño	
1 PORTO-MUIÑOS, S.L.	A CORUÑA	Pesca	Pequeña	Sobresaliente
2 EMETEL SISTEMAS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
3 R CABLE Y TELECOMUNICACIONES GALICIA, SA	A CORUÑA	Información y conocimiento	Grande	
4 NETEX KNOWLEDGE FACTORY, S.A.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
5 RODAMIENTOS VIGO, S.A.	PONTEVEDRA	Maquinaria y equipo	Pequeña	Notable
6 SERVICIOS REUNIDOS EXTERNALIZACION, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales	Pequeña	
7 DESARROLLA OBRAS Y SERVICIOS, S.L.	A CORUÑA	Construcción	Mediana	
8 MESTRELAB RESEARCH, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
9 CIENTISOL, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales	Pequeña	
10 METAL FERROL, S.A.L.	A CORUÑA	Construcción	Pequeña	
11 HOTEL XINZO, S.L.	OURENSE	Turismo, viajes y ocio	Pequeña	
12 CARPINTERIA RAMON GARCIA, S.L.	A CORUÑA	Madera y muebles	Mediana	
13 MAVIVA, S.A.	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Mediana	
14 PEPE VIEIRA, S.L.	PONTEVEDRA	Turismo, viajes y ocio	Pequeña	
15 REDEGAL, S.L.	OURENSE	Información y conocimiento	Pequeña	
16 VIZA AUTOMOCION, S.A.U.	PONTEVEDRA	Automoción y equipo	Grande	Alto
17 SOLUCIONES Y PROYECTOS DE INFORMACION,SL	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
18 EURO ASESORES DEL ATLANTICO, S.L.P.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Pequeña	
19 ASESORIA CERVANTES, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales	Pequeña	
20 GLASOF INFORMATICA, S.L.	LUGO	Información y conocimiento	Pequeña	
21 INCOGA NORTE, S.L.U.	A CORUÑA	Construcción	Mediana	
22 YACHT PORT MARINAS, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción	Pequeña	
23 WIND1000-SERVICES, S.L.	A CORUÑA	Construcción	Mediana	
24 CIVIS GLOBAL, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción	Mediana	
25 IVI VIGO, S.L.	PONTEVEDRA	Salud y asistencia social	Pequeña	
26 CASAL DE ARMAN, S.L.	OURENSE	Turismo, viajes y ocio	Pequeña	
27 TRANSPORTES ALMACENES TRANSITARIOS, S.A.	A CORUÑA	Logística y transporte	Grande	
28 G.T.G. INGENIEROS, S.L.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Pequeña	
29 BAHIA SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
30 DISCEFA, S.L.U.	A CORUÑA	Pesca	Grande	
31 QUBITIA SOLUTIONS, S.L.	PONTEVEDRA	Información y conocimiento	Pequeña	
32 CAFES CANDELAS, S.L.	LUGO	Agroalimentario	Grande	
33 PEIXES E MARISCOS RECHO, S.L.	A CORUÑA	Pesca	Mediana	
34 DISTRIBUCIONES NACIONALES, S.L.	PONTEVEDRA	Artículos de consumo	Pequeña	
35 MULTIMODAL DE TRANSPORTES AGRUPADOS, S.L	A CORUÑA	Logística y transporte	Mediana	
36 ALMACENES SERVICIOS Y RECUPERACIONES, SL	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Pequeña	
37 A COCINA DE LUMAI, S.L.	PONTEVEDRA	Agroalimentario	Pequeña	
38 ELICE ENTREPOT, S.A.	PONTEVEDRA	Agroalimentario	Pequeña	

El porcentaje de empresas grandes entre las empresas competitivas se multiplica por 6,5 veces respecto a la muestra (sube del 2% al 13%). También el porcentaje de medianas es 2,5 veces más alto que en la muestra (sube del 8% al 21%). Por el contrario, el peso relativo de las empresas pequeñas supone un 40% menos que en la muestra total (baja del 90% al 66%).

Por lo tanto, se confirma que la competitividad aumenta con el tamaño de la empresa.

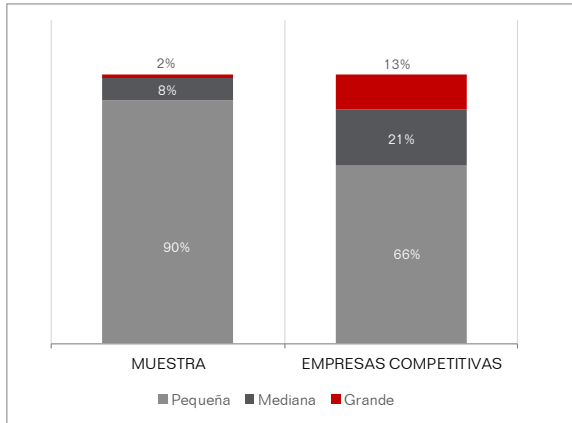


Figura 32

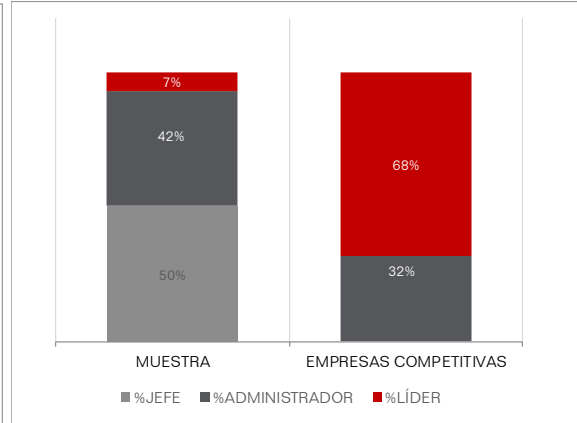


Figura 33

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Se analiza también el peso relativo del estilo de dirección en las empresas competitivas frente a la muestra total. No existen empresas con estilo JEFE entre las más competitivas, mientras que se multiplica casi por 10 veces el porcentaje de empresas con estilo LÍDER, que es el colectivo más numeroso entre las empresas competitivas.

De esta forma, se confirma la relación positiva y defendida entre competitividad y estilo de dirección.

Por último, se compara la composición de la muestra frente a los sectores productivos y destaca el 17% de crecimiento de las empresas de sector de Información y conocimiento entre las empresas competitivas. También es notable que en el extremo contrario se encuentran las empresas del sector de Maquinaria y Equipo con una baja del 4% en el porcentaje de empresas competitivas, siendo el segundo sector más competitivo según su PC medio.

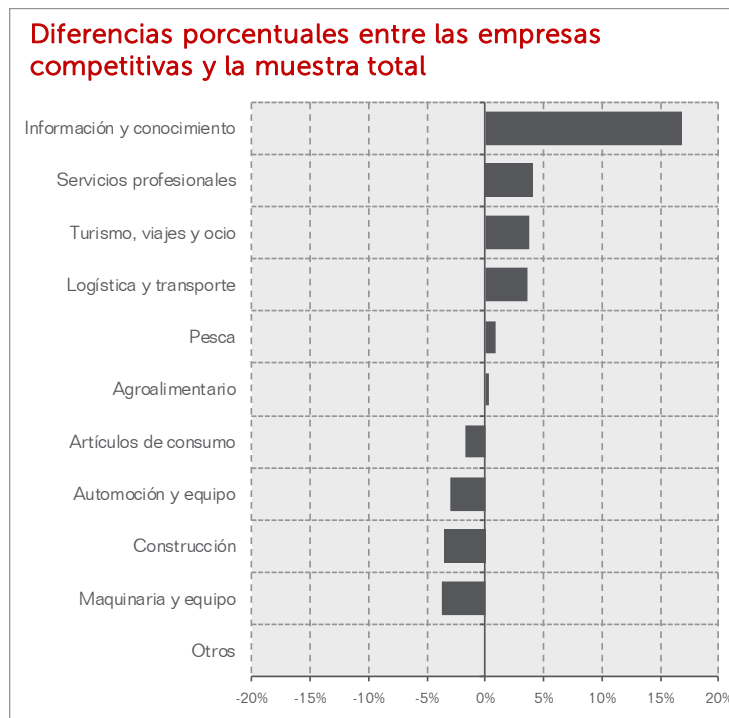


Figura 33. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2018. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo

Por lo tanto, aunque la diferencia entre los resultados de PC según sectores es significativa, no crecen más en representación entre las empresas competitivas aquellos sectores más competitivos. Esto solo se cumple en sectores de Información y conocimiento y Servicios profesionales.

8.5. Herramientas y Modelos utilizados

Se utiliza una muestra aleatoria de 662 empresas. El tamaño de muestra asegura una precisión razonable en todas las estimaciones realizadas referidas al conjunto de toda la muestra, así como la validez de todos los contrastes estadísticos realizados. Los resultados desagregados relativos a estimaciones realizadas con submuestras de pequeño tamaño deben ser interpretados con cautela dada su menor fiabilidad (resultados para empresas grandes, resultados para cada sector de actividad). Se ha comprobado que el sesgo de omisión, debido a la no respuesta, es ignorable, y por lo tanto la muestra es representativa del colectivo de empresas o población objetivo.

Para la construcción del índice de potencial competitivo a partir de las 42 variables del cuestionario relacionadas con este bloque conceptual se ha utilizado el método estadístico Análisis de Componentes Principales (ACP). La primera componente principal constituye el índice buscado, y consiste en la combinación lineal de las variables originales que maximiza la varianza, siendo por ello la combinación de las variables que explica en mayor grado la variabilidad global existente. Para valorar la adecuación de esta técnica se ha comprobado que todas las variables utilizadas están significativamente correlacionadas entre sí, y que la variabilidad explicada por la primera componente supera el 50% del total siendo muy superior a la explicada por la segunda y sucesivas.

Se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach para analizar la consistencia global del cuestionario. El valor del coeficiente alfa 0.9814 (intervalo de confianza al 95% 0.9794-0.9834) se puede considerar altamente satisfactorio. La eliminación de cualquiera de los ítems del cuestionario mantiene el valor de alfa siempre por encima de 0,98, lo que permite asegurar que el valor del índice no está especialmente condicionado por ninguna de las preguntas del cuestionario.

El índice de potencial competitivo se ha normalizado mediante una transformación lineal para que tome valores entre 0 y 1000, utilizando para ello los valores mínimo y máximo teóricos. Por otra parte, se ha comprobado que existe un sesgo de respuesta derivado del cargo de la empresa que contesta el cuestionario, por lo que se ha realizado una corrección para suprimir el efecto de ese sesgo sobre el índice.

El mismo procedimiento se utiliza para la construcción de índices parciales correspondientes a los seis componentes en que se divide el índice de competitividad, conservando en todas ellas las ponderaciones del índice general.

En el análisis de significación de los coeficientes de correlación se utiliza el contraste de nulidad con la corrección de Holm para evitar el efecto de las comparaciones múltiples.

Para el análisis de los factores que pueden influir en el valor del índice (tamaño de la empresa, localización, sector de actividad, estilo de dirección, diferenciales, ...), se emplea el contraste no paramétrico de Kruskal-Wallis cuando el número de niveles del factor es superior a 2, y la prueba de Mann-Whitney (también llamada prueba de Wilcoxon para dos muestras independientes) para la comparación de dos niveles.

Para la comparación de variables por pares (dimensión técnica frente a dimensión humana) se emplea la prueba no paramétrica de Wilcoxon para pares relacionados.

Los cálculos estadísticos se realizan con el programa de uso libre R 3.5.0.⁴

⁴ R Core Team (2017). R: A language and environment for statistical computing.
R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria.
URL <https://www.R-project.org/>.

8.6. Conclusiones y áreas de mejora de competitividad

Fruto de la labor de investigación realizada a lo largo de este capítulo, se concluye que las empresas gallegas, han demostrado ser más competitivas año a año. Pese a que el indicador refleje un crecimiento moderado, 8,5%, se consolida la tendencia alcista.

Sin embargo, queda una gran labor por realizar. La media de nuestro tejido empresarial se sitúa en un estilo de dirección con un bajo grado de gestión y liderazgo. Es decir, solamente las empresas que han alcanzado el nivel de competitivas trabajan en su sostenibilidad y en el desarrollo de un posicionamiento basado en diferencias claras. En aras de aportar luz en este sentido, se han evidenciado patrones y/o factores que aclaran esta situación.

De esta forma, cabe destacar algunas conclusiones parciales que explican mejor este comportamiento:

- “Las empresas más competitivas disponen de un proyecto de futuro claro, formalizado y consensuado”. No consiste solo tenerlo, se trata de un elemento vivo, que aporta luz, orientando en las acciones a cometer de forma ordenada.
- “La implantación de mejoras tiene un impacto más notorio en las primeras fases de profesionalización”. Los resultados del potencial competitivo medio según estilo de dirección indican una información relevante. La distancia entre los perfiles jefe-administrador, consiste en 275 puntos, frente a los 318 que se requieren entre administrador-líder. De esta forma, el proceso puede ser altamente motivante para aquellas organizaciones que se encuentren en un nivel bajo de competitividad.
- “Es imprescindible entender la mejora del estilo de dirección y el crecimiento como una necesidad y no una opción”. Las empresas pequeñas, han demostrado ser menos competitivas, no solo por la carencia de competencias, sino también por la falta de gestión. Por ello, el crecimiento ordenado, acompañado de la mejora del estilo de dirección aporta sostenibilidad y ésta una mayor competitividad.
- “Las personas son la clave del éxito y se debe trabajar en su desarrollo tanto desde la perspectiva humana como técnica”. Desde el primer análisis, realizado en el 2016, el factor humano ha destacado como uno de los componentes principales. En esta ocasión, se resalta que no basta con liderar a los equipos, es necesario organizarlos, darles medios y técnica para desarrollar el talento.
- “La improvisación en el área de negocio, se constata en la falta de gestión comercial”. Objetivos poco claros, desorganización, reducido seguimiento de los presupuestos y un sinfín de motivos, perjudica de manera radical a la competitividad. No solo perdiendo oportunidades a corto plazo. Al tratarse de factores de negocio, en múltiples ocasiones pueden ser percibidas por el mercado, generando una imagen poco profesional de la marca.
- “Las empresas consideran que sus clientes son fieles, aunque no tengan un diferencial que ofrecerle”. Este error le ha costado muy caro a muchos empresarios. Sin embargo, se sigue percibiendo que un cliente es fiel sin motivo. Esta característica se dispara en las empresas menos competitivas. Por ello, es necesario, plantearse cuál es la propuesta de valor que se ofrecerá al mercado, estableciendo las ventajas competitivas y los factores clave de éxito.
- “Apostar por alianzas con terceros puede ser un acelerador altamente beneficioso”. Incorporar competencias externas, aporta estructura al crecimiento de la empresa. Las compañías deben abogar por sinergias y establecer relaciones en su entorno.

En conclusión, este estudio ha contribuido a aportar luz en el complejo campo de la competitividad empresarial, no solo profundizando en el concepto, sino también identificando las mejores prácticas llevadas a cabo por las empresas más competitivas.

Isabel Álvarez
Federico Miretti
Equipo de Investigación de DPI

Antonio Vaamonde Liste
Catedrático de Estadística de la Universidade de Vigo