

Midiendo el Potencial Competitivo para diseñar las rutas hacia la mejora

8.1 Introducción

8.2 Elaboración del Indicador Ardán
de Potencial Competitivo

8.3 El comportamiento competitivo
de la Pyme gallega: aproximación global

8.4 Análisis detallado del Potencial Competitivo
a través de sus componentes

8.5 Conclusiones



08 ■ MIDIENDO EL POTENCIAL COMPETITIVO PARA DISEÑAR LAS RUTAS HACIA LA MEJORA

8.1. Introducción

Competitividad. Ese término recurrente en el ámbito empresarial, que conforma el anhelo inexorable de todo equipo directivo y del cual quizás se abusa más de lo debido, siempre con la excusa de un proceso de globalización o como solución a una crisis económica. De manera simplista podríamos entender competitividad como la capacidad de competir. Aunque como es habitual en este tipo de conceptos generales, su definición no se puede establecer de forma sencilla y es necesario establecer un marco para acotarla. En este capítulo el marco será la empresa, asumiendo la misma como factor impulsor de la región o país dónde esté ubicada.

En el ámbito económico, competir referencia la capacidad para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otros que buscan algo en común pero que sólo uno puede conseguir. Las empresas persiguen ser más atractivas y relevantes con el objetivo de captar la atención de sus clientes y obtener un beneficio económico de su relación con el mismo. Empeño que debe perdurar en el tiempo y de forma constante, por el bien de la cuenta de resultados.

Existen, por lo tanto, dos ideas inseparables en el concepto de competitividad: diferenciación y sostenibilidad. Pero, ¿cómo se alcanza? O dicho de otro modo, ¿Cómo podrán las empresas ofrecer a sus clientes ventajas competitivas de forma duradera a lo largo del tiempo? La respuesta no es fácil y ha variado a lo largo de la historia del *management*. Hasta la última década del siglo pasado se ha vivido la llamada Economía Industrial y la competitividad se planteaba como una guerra entre los agentes del mercado, sobre todo entre competidores, por lo que la clave se situaba en el análisis del entorno. El escenario cambia a medida que nos acercamos al siglo XXI. La publicación en 1994 del libro "Competiendo por el futuro" de Hamel y Prahalad, supone un hito para explicar la nueva forma de competir las empresas en la economía basada en el conocimiento. Estos autores introducen la idea de competencias¹ nucleares o básicas de la empresa y serán la base para el diseño de un enfoque de la competitividad en base a competencias. Sin olvidarse del entorno, se enfatiza el papel de las capacidades internas de la empresa. La mejora de la competitividad se sustenta en la capacidad de avanzar en eficiencia y productividad, a través de la mejora de la organización interna, del desarrollo del capital humano, de la creación de rutinas más eficientes, la implantación de técnicas y metodologías de gestión punteras o innovaciones constantes.

Estas capacidades internas en las que se apoya la competitividad es lo que se conoce como **Potencial Competitivo**. Su análisis se centra en encontrar las causas de la competitividad, más allá de los resultados obtenidos y representa el ingrediente clave de la misma.

¹ Actualmente, el término competencia se utiliza en un doble sentido. Se sigue utilizando con la acepción clásica para referirse al ámbito externo de la empresa, pero cada vez se utiliza más referida al ámbito interno, para indicar lo que la empresa quiere, sabe y puede hacer suficiente bien con respecto sus competidores. En este sentido, el concepto competencias de la empresa indica el conjunto de recursos de todo tipo que definen su capacidad competitiva. Entre las competencias debemos de diferenciar las nucleares o básicas.

Pongamos por ejemplo un equipo de fútbol. Su potencial competitivo estaría definido en función de determinadas aspectos internos como podrían ser entre otros la calidad técnica de sus jugadores o del entrenador, su método de entrenamiento, el tipo de juego que practica, su estrategia o el conocimiento que tengan del rival. Estos factores sin duda les convertirán en favoritos de la competición. Su competitividad, por otro lado, dependerá de si ganan o no las competiciones. No dependerá exclusivamente de su potencial competitivo, aunque sin duda alguna, parece evidente también que cuanto mayor sea, mayor será su probabilidad de ganar. Ambos aspectos son importantes y están muy relacionados. La competitividad sólo es perdurable en el tiempo si se fortalecen las causas internas donde se sustenta, es decir, su potencial competitivo.

Desde hace varios años, IGAPE ofrece a las PYMES de Galicia el programa ReAcciona, cuyo objetivo es mejorar su competitividad. Uno de los servicios de ese programa es el ANALISIS DEL POTENCIAL COMPETITIVO (APC)².

Para explotar la experiencia con Reacciona, y siempre con vocación de apoyo al tejido empresarial y a la sociedad en general, ARDÁN introduce en esta edición un nuevo indicador relacionado con la competitividad de las empresas. El diseño de este indicador, desarrollado en colaboración con el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE), tiene un doble objetivo. Por un lado, pretende servir de referencia para las empresas, proporcionando un modelo de análisis de potencial competitivo contrastado que oriente sobre aquellos elementos que más influyen en la sostenibilidad. Por otro, al mismo tiempo, pretende ser un instrumento de apoyo a las administraciones en el diseño de políticas públicas de ayuda empresarial, al permitirles identificar las empresas que cuentan con mayor capacidad de competir de forma sostenida. El logro de la definición de este indicador, demuestra la importancia de fomentar la colaboración entre administraciones y empresa, habida cuenta del valor que ésta da a las empresas y a la sociedad. No hubiera sido posible sin la combinación de diferentes hechos:

- La existencia del programa ReAcciona desarrollado por IGAPE, para colaborar con las pymes en la mejora de su competitividad.
- El apoyo de la Zona Franca de Vigo, promoviendo su contraste empírico y la divulgación de sus resultados.
- La colaboración por parte de las empresas, proporcionando información sobre su potencial competitivo, que ha servido de base para la elaboración del Modelo de medición del Potencial Competitivo.

El indicador de Potencial Competitivo se ha elaborado teniendo en cuenta datos de competencias y procesos de 289 PYMES gallegas, capacidades internas que la empresa puede gestionar y que hacen que cuente con más o menos potencial competitivo. Se centra en el análisis de las causas internas de la competitividad. No considera aspectos relacionados con la correcta aplicación de dichas capacidades y sobre su posible aceptación en el mercado, que sí afectan a su competitividad tanto presente como futura y que se traduzca en generación de ventajas competitivas.

Nos satisface poder contribuir a que las empresas conozcan mejor los elementos que están en la raíz de su competitividad, su potencial competitivo. A partir de este conocimiento, se podrán definir acciones de mejora que permitan emprender la ruta que sin duda contribuirá a la mejora de sus resultados. El camino es largo, pero más cierto y seguro si lo recorremos con un mapa que oriente en la ruta y una brújula que marque el destino a seguir.

8.2. Elaboración del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo

La construcción del Indicador ARDÁN de Empresa con Potencial Competitivo se ha realizado siguiendo un proceso de cinco fases, tal y como se recoge en la siguiente Figura:

² De acuerdo con las bases del concurso, publicadas en el DOGA: El análisis del potencial competitivo (APC) estudiará los diversos factores que definen la capacidad de la empresa para competir en el mercado, en cuanto a la estructura del negocio, de los procesos y de la cultura organizativa. Este servicio se desarrolla siguiendo la herramienta metodológica para la APC la denominada "Diagnóstico competitivo basado en la matriz T-H", a la que haremos referencia a lo largo del presente trabajo.

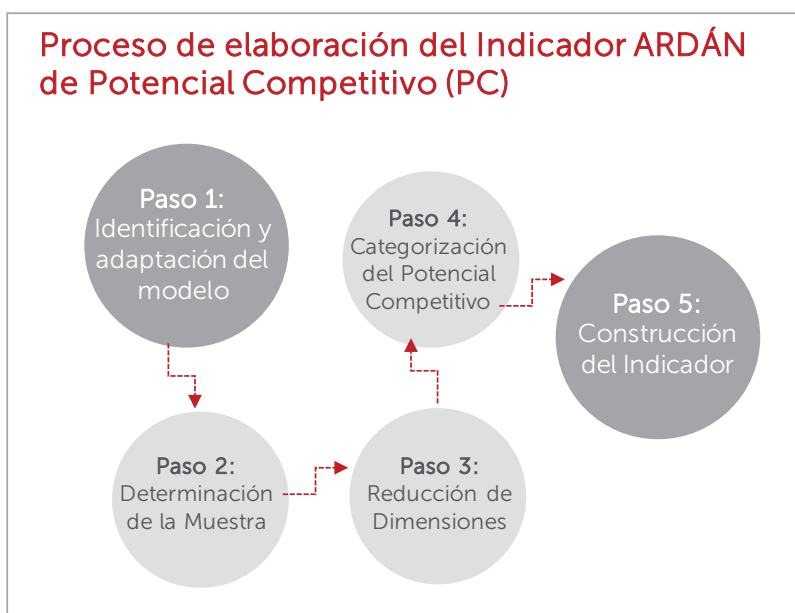


Figura 1. Fuente: Elaboración propia

A continuación detallamos el contenido de trabajo de cada una de las fases.

8.2.1. Paso 1: Identificación y adaptación del Modelo de Potencial Competitivo

Son muchos los autores que se han esforzado por desarrollar conceptos y modelos que permitan a las empresas analizar, medir y mejorar su competitividad. La teoría de recursos y capacidades ha supuesto un cambio en la forma de entender la empresa y su dirección estratégica desde aproximadamente los años ochenta del siglo pasado en la que se generaliza y respalda por numerosos estudiosos. Es a partir del surgimiento de esta teoría cuando empieza a reconocerse la importancia de la competitividad, a partir del desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas desde dentro de la organización. Sin olvidar la importancia del entorno, el énfasis se desplaza hacia lo que la empresa quiere, sabe y puede hacer suficientemente bien, o sea, hacia sus competencias.

Desde esta perspectiva, el potencial de competir dependerá del adecuado desarrollo y combinación de las competencias internas puestas en acción mediante la implantación de procesos de la empresa. Éste descansa en determinados factores internos que le permiten ser competitiva y que conocemos como Factores de Competitividad. La correcta combinación y aplicación de dichos factores será lo que permita a la empresa desarrollar sus competencias distintivas, sustento de la generación de ventajas competitivas. La estrategia de la empresa seguirá centrándose en la idea de crear ventajas competitivas, pero la sostenibilidad de las mismas exige que la empresa se centre, además, en el desarrollo de competencias de todo tipo. Las llamadas nucleares o básicas serán la base de la diferenciación y la empresa querrá hacerlas propias e inimitables por los competidores. Pero además de ese tipo de competencias, la empresa necesita otras muchas para complementar la eficacia de las básicas. De esta forma se abre un amplio marco de colaboración para la empresa en el desarrollo de todo tipo de competencias que no considere esenciales para la creación de diferenciales pero si para su capacidad competitiva y que desarrollará mediante alianzas estratégicas.

A partir del modelo del Trípode de Competitividad (Álvarez, 2006), en consonancia con buena parte de la literatura académica existente y avalada por la experiencia que se tiene en el acompañamiento en procesos de mejora competitiva tanto a pequeñas como a grandes empresas, identificamos los Factores de Competitividad que utilizamos para la elaboración del indicador. La información disponible actualmente no nos permite analizar ventajas competitivas, sino centrarnos exclusivamente en Potencial Competitivo, que explica la causa de la competitividad. La Figura 2 recoge la relación que existe entre Factores de Competitividad-Competencias y Procesos-Ventajas Competitivas y Generación de Resultados. Los 2 primeros elementos son la base sobre la que se construyen ventajas competitivas. Explican la causa de las mismas y es lo que entendemos por Potencial Competitivo. La aplicación de

ese potencial, para permitir generar ventajas valoradas por nuestros clientes y diferenciales respecto a nuestros proveedores, capaces de generar resultados sostenibles es lo que se conoce como Competitividad. Los datos disponibles de la base de datos Re-Acciona nos permiten medir el Potencial Competitivo.



Figura 2. Fuente: Elaboración propia

Según dicho modelo, existen dos dimensiones de la empresa complementarias que permiten clasificar los factores de competitividad según enfaticen bien su aspecto más formal, de sistemas o técnico o bien hagan foco en aspectos más humanos de la organización o relacionados con las personas. De esta forma, en función del aspecto que más enfaticen, los factores de competitividad los podremos clasificar de dos formas: Técnicos (T) o Humanos (H). Se entiende que la empresa será más sostenible cuanto mayor desarrollo tenga tanto de los factores T como de los factores H, al mismo tiempo que será más capaz de generar aspectos de diferenciación en el mercado y de sostenibilidad. La matriz T-H (Figura 3) muestra la posición de cada empresa en función de su desarrollo T y de su desarrollo H, a partir de la cual se podrán identificar acciones de mejora de su potencial competitivo.

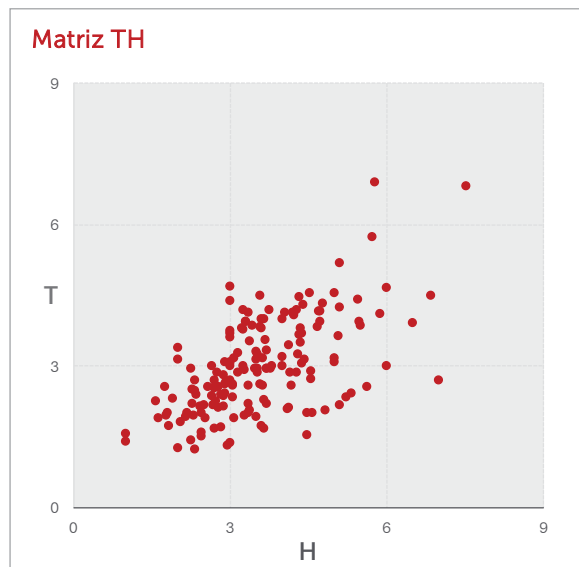


Figura 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

El Modelo del Trípode permite identificar los Factores de Competitividad de partida del Modelo, que utilizaremos para la construcción del Indicador de Potencial Competitivo. Conscientes de que la competitividad es algo vivo, se toma como referencia pero se somete a valoración por parte de *expertise* y se propone su revisión y actualización constante. La Tabla 1 recoge los factores de competitividad que se incorporan para la medida del Potencial Competitivo de las empresas.

Modelo estratégico de Competitividad (Álvarez, 2006)

FACTOR DE COMPETITIVIDAD			
COMPETENCIAS	Visión/proyecto de futuro	Valora la existencia de un proyecto de futuro en la empresa, compartido con el equipo y con el que se compromentan	
	Producto/servicio	Evalúa los productos o servicios que se ofrecen, si se tiene en cuenta como estos productos o servicios cubren las necesidades de los clientes y si se valoran las ventajas competitivas que se ofrecen	
	Mercado/clientes	Indica en qué medida existe una sistemática para estar informados del mercado de clientes, si se tiene en cuenta para la estrategia de la empresa y si se tienen en cuenta las competencias de los clientes básicos	
	Entorno/competidores	Mide la existencia de una sistemática para recabar información del entorno, de los competidores, y si se tiene en cuenta para tomar decisiones tanto de tipo operativo como estratégico	
	Mercado/proveedores	Evalúa en qué grado existe una sistemática para obtener información del mercado de proveedores, si se explota de acuerdo con la estrategia de la empresa y si se colabora para conseguir establecer sinergias	
	Crecimiento e innovación	Valora si se tiene definida una estrategia de crecimiento e innovación, si se desarrollan las competencias necesarias y si se colabora y se crean sinergias de cualquier tipo	
	Inversión/financiación	Muestra la forma en que la empresa planifica la obtención de los recursos financieros y su inversión, si se tienen en cuenta las necesidades tanto funcionales como estratégicas de la empresa	
	Tesorería- equilibrio financiero	Indica en qué medida la empresa utiliza los estados financieros básicos y actualiza periódicamente el presupuesto de tesorería, si tiene un adecuado equilibrio financiero a largo plazo con información interna y de competidores	
	Planificación y control de gestión	Valora si existe una sistemática clara de planificación y control de la gestión, que tenga en cuenta tanto los procesos estratégicos como los operativos de la empresa	
	Sistema de información/conocimiento	Mide la existencia de sistemas de información y de gestión del conocimiento integrados, que permitan apoyar tanto la operativa como la estrategia	
	Gestión capital de mercado	Indica si se dispone de un sistema para apoyar la gestión de las relaciones con clientes y proveedores, si se explotan sinergias de todo tipo y se gestionan adecuadamente las marcas comerciales	
	Organización/responsabilidades	Valora en qué medida las personas de la empresa conocen cuáles son sus responsabilidades y si existe un interés en la empresa por adecuar sus funciones teniendo en cuenta sus competencias	
	Nivel de conocimientos/competencias	Indica si se dispone de un plan de formación de los empleados y si existe una preocupación por el desarrollo de los conocimientos y las competencias desde un punto de vista estratégico	
	Motivación/implicación	Evalúa si la empresa es consciente de la importancia de la motivación de los empleados, si se realiza una motivación explícita y tácita, orientada al aprendizaje y al cambio	
	Trabajo en equipo	Mide si en la empresa se siente la necesidad de trabajar en equipo, o incluso si esto llega a formar parte de la cultura de la empresa, incluyendo la colaboración con personal externo	
	El tiempo de los directivos	Mide en qué medida los directivos dedican tiempo al seguimiento de los objetivos, al desarrollo de las competencias de los empleados y al diseño, implantación y seguimiento de la estrategia	
	Relación directivos/empleados	Indica en que se basa la relación entre directivos y empleados, bien en el poder, en la aportación de conocimientos o en la confianza entre ellos	
	PROCESOS	Niveles de delegación	Valora la existencia de delegación en la empresa por parte de los directivos, si asignan objetivos a los empleados y delegan responsabilidades y si se preocupan por liberar el potencial de talento y propiciar el aprendizaje
		Seguimiento objetivos/competencias	Evalúa si se realizan reuniones periódicas de seguimiento de los objetivos, si el seguimiento es visto como una oportunidad de aprendizaje y sirve para mantener el compromiso con la estrategia
		Orientación a la internacionalización	Mide en el grado en el que la internacionalización se considera una oportunidad estratégica, tratando de aprovechar adecuadamente las oportunidades que surjan
Orientación a la mejora e innovación		Indica la medida en que la empresa, de forma compartida, muestra interés en aplicar conocimientos nuevos y mejoras en todos los ámbitos de la empresa y si constituye un factor clave para su estrategia	
Orientación a la colaboración		Valora el grado en que en la empresa se tiene consciencia de la importancia de la colaboración, tanto a nivel interno como externo, clientes, proveedores, organismos de apoyo e incluso competidores	
Orientación a la flexibilidad		Muestra en qué medida se es consciente de la importancia de tener capacidad de adaptación a los cambios, incluso si constituye un valor compartido en la empresa y si se tiene en cuenta para gestionar las competencias	
Orientación a resultados		Valora si existe un interés en la empresa por trabajar en base a la consecución de unos determinados resultados, teniendo unos objetivos claros y no sólo el cumplimiento de tareas, y si esto se tiene en cuenta para desarrollar las competencias	
Aprendizaje y cambio		Evalúa en qué medida están definidos y funcionan sistemas que facilitan el aprendizaje en la empresa, ya sea desde un punto de vista operativo o respondiendo a la estrategia establecida	
Creación de alianzas		Valora el grado en que la creación de alianzas se entiende como una oportunidad estratégica, por lo que se buscan socios que complementen las competencias de la empresa y se formalizan mediante procesos que contribuyen a desarrollarlas y aplicarlas, favoreciendo la colaboración	
Comunicación		Mide la importancia otorgada a la comunicación dentro de la empresa, si existen procesos de comunicación formalizados y orientados en torno a la visión estratégica	
Procesos de compra-subcontratación, aprovisionamiento y logística de inputs	Valora la existencia de sistemas bien definidos e implantados que revisen de forma permanente los materiales, mercados de proveedores y medios de logística que contemplen tanto la operativa como la estratégica		
Procesos de diseño, producción y logística de inputs	Mide en qué medida se tienen procesos definidos, controlados y organizados que den respuesta a las exigencias de la producción y logística de productos		
Proceso comercial y de marketing	Evalúa la existencia de una sistemática definida para gestionar el proceso comercial, si está orientado a conocer el mercado, dar a conocer la empresa, incrementar las ventas y crear valor a los clientes		

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Paso 2: Determinación de la Muestra

La recogida de la información relativa a las variables de factores de competitividad que se utilizan para construir este indicador se ha efectuado a partir de las empresas que han participado en el servicio de Análisis del Potencial Competitivo promovido por el IGAPE (Instituto Gallego de Promoción Económica) dentro del programa Re-Acciona para la mejora de las PYMES gallegas.

Para la mejora competitiva, Re-Acciona presta servicios de valor añadido, siendo la base de los mismos el 'Diagnóstico Integral de Competitividad'. La herramienta de diagnóstico utiliza variables explicativas de la competitividad, que son evaluadas por cada empresa con la ayuda de un facilitador a través de la metodología de aprendizaje PEO (Álvarez, 2006). Esta metodología se ha desarrollado en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo. Tiene su origen en el programa PIMEGA (Plan Integral de Mejora de la Empresa Gallega), uno de los proyectos con que el IGAPE (Instituto Gallego de Promoción Económica) inicia sus actividades en 1991.

Esta técnica ha sido puesta en práctica en más de 300 empresas participantes en el estudio cuyo objetivo era la mejora de la competitividad de la PYME gallega. Esto facilita que la valoración de cada uno de los ítems sobre los que se pregunta sea:

- fruto de un consenso entre todos los directivos, puesto que conjuntamente debaten hasta llegar a un acuerdo en cada valoración
- apoyado por hechos concretos y objetivos que justifiquen la valoración, y no en opiniones personales
- homogénea, ya que se integra en un programa de formación a directivos que permite aclarar el significado tanto de las variables como la escala con las respuestas

Su contraste científico tuvo lugar con el 'Proyecto Piloto de Desenvolvemento da Empresa' llevado a cabo en el año 2008, mediante un acuerdo de colaboración entre la Consellería de Innovación e Industria da Xunta de Galicia, la Universidad de Vigo y la Fundación Empresa-Universidad de Galicia (FEUGA). El objetivo de dicho proyecto fue la transformación de las empresas gallegas a través del conocimiento, el crecimiento y la competitividad. Como consecuencia del éxito alcanzado en dicho proyecto, en 2011 esta metodología es seleccionada por IGAPE para ser aplicada en el programa Re-Acciona, cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las PYMES de Galicia, luego enmarcado por la Ley 13/2011, de 16 de diciembre 2011 sobre POLÍTICA INDUSTRIAL DE GALICIA.

Respecto a la selección de empresas participantes en la muestra, ésta ha sido definida por las limitaciones de la metodología utilizada, que si bien presenta mucha robustez en cuanto a la objetividad y fiabilidad de la información recogida, también dificulta y encarece la obtención de datos. De esta forma, la muestra está determinada por las 289 empresas de las que, adscritas al programa Re-Acciona presentado por IGAPE para la realización de diagnósticos integrales de competitividad, disponemos de información. Los criterios de selección que deben cumplir las mismas, no ofrecen sospecha respecto a sesgo en el criterio de selección, según está publicado en la web de dicha institución (www.igape.es). Por lo tanto, sobre una población total de 243.281³ empresas constituidas en Galicia con datos del año 2014, teniendo en cuenta la muestra utilizada para calcular un Índice sintético de Potencial Competitivo tenemos un nivel de confianza y un margen de error como el que se muestra en la Tabla 2:

Representatividad de la muestra		
Tamaño de la muestra	Nivel de confianza	Margen de error
289 empresas	95,00%	5,76%

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

³ Siguiendo este criterio, según datos de la explotación del Directorio de Empresas y Unidades Locales del Instituto Galego de Estatística (IGE), a 1 de enero del 2015, las PYMES representan el 99,95% de las empresas en Galicia. Por lo tanto, resultan un total de 243.281 empresas en Galicia que cuentan con menos de 250 empleados, según la misma fuente de datos comentada.

Por lo tanto, podemos decir que la información contenida en la muestra tiene un carácter aleatorio⁴.

La Figura 4 muestra las principales características de la muestra en relación a su composición de provincias:

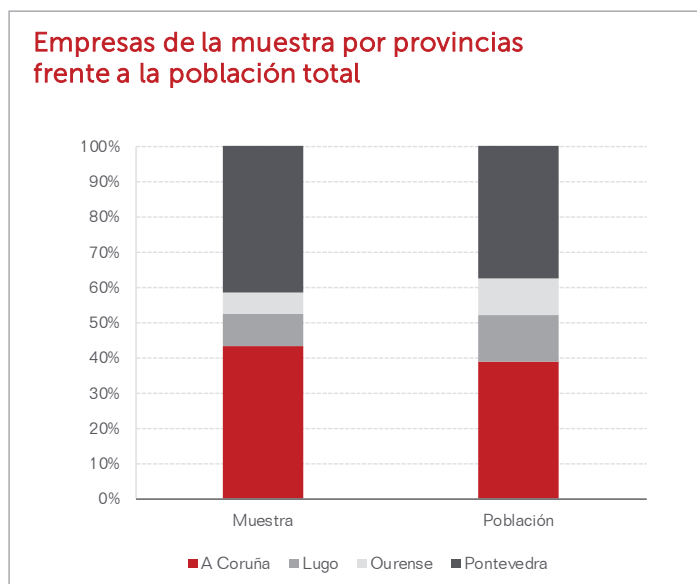


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Existen algunas diferencias entre la proporción de las empresas por provincia que hay en la muestra en comparación con la población total. Las provincias de A Coruña y Pontevedra están sobrerrepresentadas en la muestra, mientras que Lugo y Ourense cuentan con menos empresas de las que deberían.

Desde el punto de vista del tamaño de las empresas, clasificadas por el número de empleados⁵, tenemos la siguiente representación en la muestra que se representa en la Figura 5.

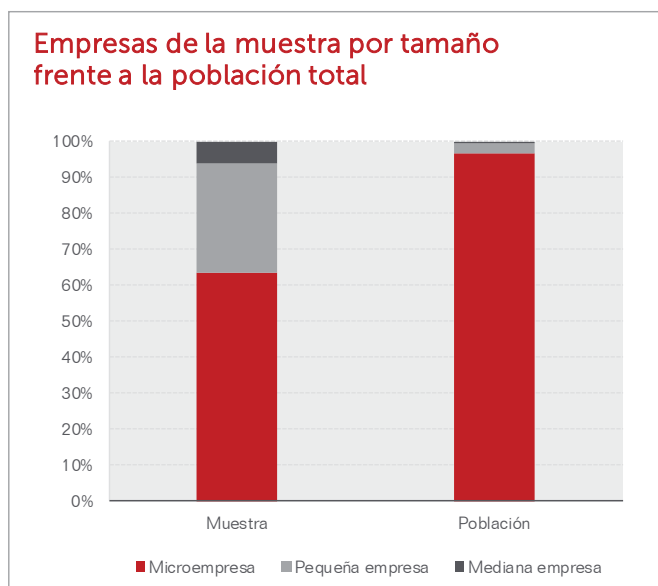


Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

En este caso, podemos notar que existen importantes divergencias entre la proporción de empresas por tamaño en la muestra y en la población total.

⁴ No obstante, no se ha podido seleccionar una muestra aleatoria estratificada para que tenga una mayor representatividad sobre la población total.
⁵ Siendo: Microempresas (hasta 10 empleados); Pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados); Medianas empresas (de 51 a 250 empleados); Grandes empresas (más de 250 empleados).

Aunque la microempresa sea el tamaño empresarial predominante en la muestra, con un 63,41%, la realidad de la PYME gallega es que las microempresas suponen el 96,84% sobre el total. Lo contrario pasa con las pequeñas y las medianas empresas que tienen una representación superior en la muestra a la de la población total.

Por el Sistema Productivo Sectorial al que pertenecen las empresas de la muestra, realizando una adaptación a la clasificación que se realiza en ARDÁN, se obtiene la siguiente participación que vemos representada en la Figura 6.

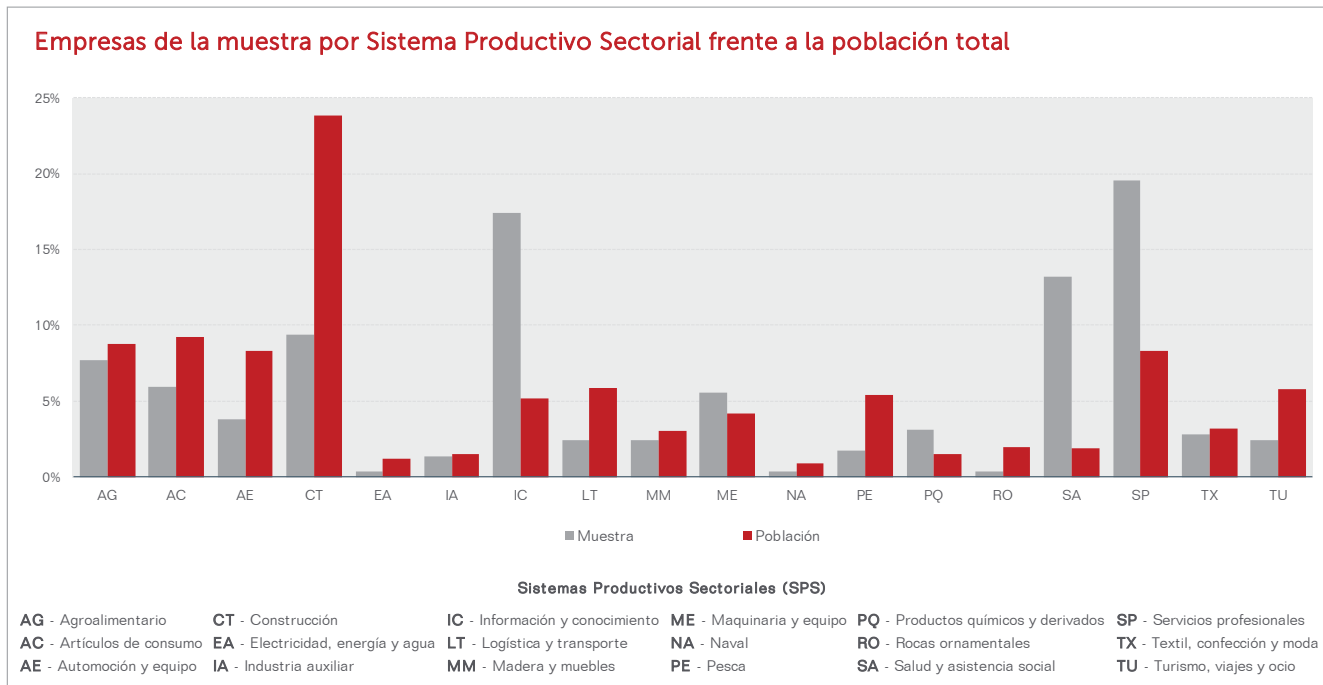


Figura 6. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Si analizamos la composición de la muestra por Sistema Productivo Sectorial, vemos como también hay diferencias significativas entre las empresas que componen la muestra en relación con la población total de empresas.

Destacan estas diferencias en el caso de los sistemas productivos Servicios profesionales (un 19,51%), Información y conocimiento (un 17,42%) y Salud y asistencia social (un 13,24%) que representan una proporción en la muestra muy superior a la de la población total.

8.2.3. Paso 3: Estructura del Indicador del Potencial Competitivo

La aplicación de la técnica estadística de Análisis de Componentes principales sobre los Factores de Competitividad, nos ha permitido agruparlos en 6 componentes del potencial competitivo. Cada componente se construye a partir de las interrelaciones existentes entre los factores de competitividad y la diferencia entre ellos descansa en los aspectos del mismo que más enfatizan.

El reparto de competencias de distinta naturaleza y procesos entre cada componente, refleja el enfoque integrador y complementario de todos ellos, que se pondrán en acción mediante la combinación tanto de competencias de distinta naturaleza como de procesos dinamizadores de las mismas.

Cada uno de estos componentes del potencial competitivo cuenta a su vez con distinto peso en la construcción del indicador global. La Figura 7 muestra las dimensiones resultantes del análisis factorial y los pesos que tiene en la construcción del indicador.

Destaca que el 25% del Potencial Competitivo descansa en las dimensiones de Personas (la más importante) seguida de la dimensión de Negocio.

Este resultado se ha contrastado en base a *expertise* en estrategia y literatura especializada, confirmando su coherencia conceptual, tanto en relación a los componentes resultantes como a sus ponderaciones.

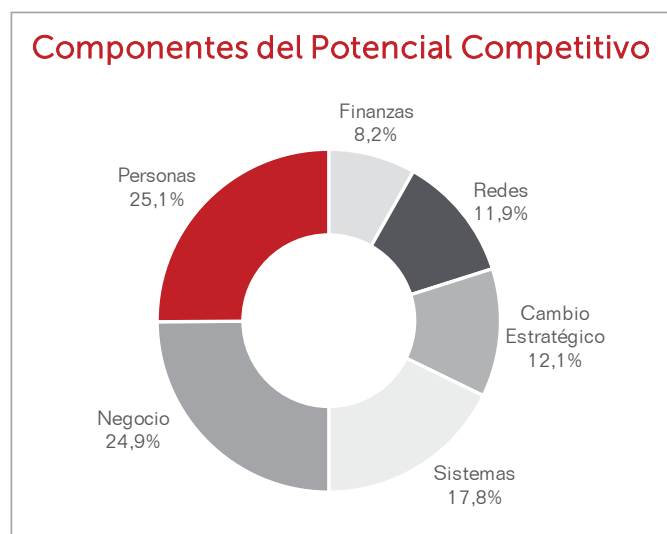


Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Componente 1: PERSONAS

El primer componente, es el que mayor proporción del potencial competitivo es capaz de explicar (25,1%). Este componente se puede asociar fundamentalmente a las capacidades humanas, es decir, estos factores hacen énfasis en la importancia que tiene la aportación de las personas al potencial competitivo de las empresas.

Este componente del potencial competitivo se refiere a la capacidad de la empresa para desarrollar el lado humano de la organización y aglutina las variables de competencias directivas y sus colaboradores, así como de los procesos que están más relacionados con el desarrollo personal: el aprendizaje y la comunicación. En concreto son:

- Organización/responsabilidades
- Nivel de conocimientos/competencias
- Motivación e implicación
- Trabajo en equipo
- El tiempo de los directivos
- Relación directivos-colaboradores
- Niveles de delegación
- Orientación a la mejora e innovación
- Orientación a la flexibilidad
- Aprendizaje y cambio
- Comunicación

Componente 2: NEGOCIO

Este segundo componente aglutina las variables que hacen énfasis en el conjunto de productos-mercados en los que actúa la empresa y los procesos específicos que permiten gestionar la relación con ellos. Este componente consigue explicar el 24,9% del potencial competitivo. Se refiere tanto a competencias como procesos desarrollados por la empresa para el análisis de su negocio, no incorporando las ventajas competitivas que ofrece la empresa como consecuencia de la aplicación de sus competencias y procesos al desarrollo de su negocio. Las variables que agrupa son:

- Producto/servicio
- Mercado de clientes
- Entorno/competidores
- Mercado de proveedores

- Innovación y crecimiento
- Gestión de capital de mercado
- Proceso comercial y de marketing

Componente 3: SISTEMAS

En este caso, el tercer componente explica el 17,8% del potencial competitivo de las empresas, englobando una serie de factores que podemos vincular de forma clara con los sistemas genéricos que tiene incorporados la empresa para apoyar su gestión y los procesos operativos genéricos que se llevan a cabo:

- Planificación y control de gestión
- Sistema de información/conocimiento
- Procesos de compras
- Procesos de producción

Componente 4: CAMBIO ESTRATÉGICO

Este cuarto componente tiene relación fundamentalmente con la definición que la empresa realiza del proyecto de futuro de la empresa y con el seguimiento que se realiza de los objetivos y acciones que permiten alcanzarlo. Además, se recogen también dos factores de intención estratégica para la PYME: la internacionalización y la consecución de resultados. Este conjunto de factores consiguen explicar el 12,1% del potencial competitivo y todos ellos tienen un enfoque principalmente de soporte humano. Entre ellos destacan:

- Proyecto/visión
- Seguimiento de los objetivos y de las competencias
- Orientación a la internacionalización
- Orientación a resultados

Componente 5: REDES

Esta agrupación de factores, que explica el 11,9% del potencial competitivo de las empresas, se puede definir mediante el concepto de redes ya que, de una u otra forma, hace referencia al soporte de tipo humano y a los procesos que apoyan las relaciones o contactos generados con el exterior de la empresa.

- Orientación a la colaboración/cooperación
- Creación, desarrollo y mantenimiento de alianzas

Componente 6: FINANZAS

Este último componente recoge aquellas capacidades, fundamentalmente de tipo técnico, que miden la situación financiera de la empresa de modo que apoye adecuadamente el desarrollo del negocio. Con estos factores se puede explicar el 8,2% del potencial competitivo, y destacan:

- Inversión/financiación a largo plazo
- Equilibrio financiero/tesorería

8.2.4. Paso 4: Categorización del Indicador ARDÁN de Empresa con Potencial Competitivo

Utilizaremos una escala de medición del potencial competitivo de las empresas entre 0 y 1.000 puntos.

Las empresas que alcancen los 500 puntos en el PC global y al menos 450 puntos en todos sus componentes, obtendrán **el Indicador ARDÁN de Empresa con Potencial Competitivo**. Además de la puntuación en el PC Global, la pertenencia a la categoría también está condicionada por el desarrollo equilibrado de todos los componentes del Potencial Competitivo, en respuesta a la concepción integral del término que defendemos.

Se trata de empresas que apuestan claramente por un fortalecimiento interno de sus capacidades de gestión, tanto a nivel de competencias como de procesos.

Las empresas que pertenecen a esta categoría se caracterizan por:

- Consideran a las Personas un elemento clave en la organización. Se fomenta su motivación, la adecuación de las personas a sus puestos, la comunicación y el trabajo en equipo. Los directivos dedican tiempo al desarrollo del equipo y el aprendizaje se considera un proceso estratégico en la empresa.
- La empresa cuenta con instrumentos que le permiten conocer adecuadamente su negocio, tanto a sus clientes, sus competidores o proveedores. Este conocimiento se usa para tomar decisiones sobre sus productos, su marca y la estrategia de crecimiento, además de orientar los procesos comerciales y de marketing.
- Los procesos operativos están definidos, compartidos por el equipo y funcionan adecuadamente. Se apoyan en sistemas de información, conocimiento y control de gestión adecuados para la toma de decisiones.
- Tienen definido su proyecto de futuro y compartido por el equipo, que realiza seguimiento de su implantación y cumplimiento de objetivos con una orientación a resultados.
- Son conscientes de la importancia de contar con redes de colaboración exterior y alianzas.
- Mantienen un equilibrio adecuado de sus recursos financieros, teniendo en consideración su adecuado coste y siendo conscientes de las necesidades de inversión que conlleva el adecuado desarrollo de la empresa.

Asimismo, dentro de la categoría de empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de empresas con Potencial Competitivo, destacan las empresas que obtienen puntuaciones más altas del Potencial Competitivo, que son las empresas que se encuentran en la última fase de desarrollo, en la que la empresa pasa de adaptarse a los mercados a ser ella quien los establece.

8.2.5. Paso 5: Construcción del Indicador ARDÁN de medición del Potencial Competitivo

El indicador se construye teniendo en cuenta la ponderación de los distintos componentes del Potencial Competitivo, en función del resultado obtenido en el contraste estadístico, matizado en base a *expertise* en estrategia y literatura especializada.



Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Para poder comparar el PC de empresas de distintos sectores se aplica un coeficiente corrector teniendo en cuenta la Mediana del PC del sector al que pertenece cada empresa. La calibración y ajuste de cada peso entre los distintos sectores se realiza posteriormente en base a *expertise*.

Una vez construido el indicador, se constata su relación positiva con la obtención de resultados sostenibles, pudiendo concluir que las empresas que obtienen mejores resultados sostenibles cuentan con mayor desarrollo de su Potencial Competitivo en todos sus componentes.

Para medir los Resultados Sostenibles, se ha definido un indicador de tendencia, basado en la rentabilidad económica de 4 años, asignando mayor peso cuanto más reciente y relativizado en función de la mediana del sector de cada empresa. De esta forma, se elimina el efecto industria y se permiten comparar los resultados de las empresas de la muestra entre sí con independencia del sector al que pertenezcan. Esto es coherente con el hecho de que la competitividad es relativa y se mide teniendo en cuenta la situación con su competencia. Para construirlo, se utilizan los datos de rentabilidad económica facilitados por ARDÁN.

Se agrupan las empresas de la muestra en tres grupos, en función de sus resultados sostenibles⁶ y se comprueba que la diferencia del PC medio de cada grupo es significativa entre sí, lo que permite afirmar que las capacidades competitivas desarrolladas en la empresa mantienen una relación positiva con la obtención de resultados de forma sostenible, tal y como se recoge en la Figura 9.

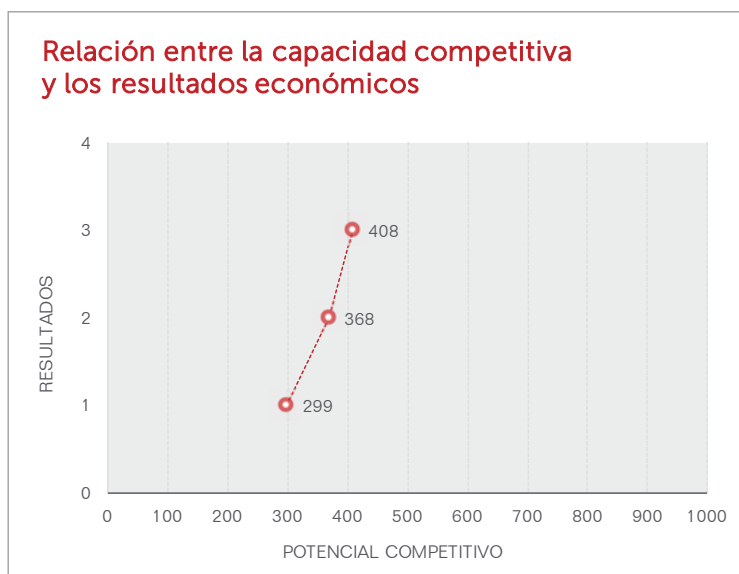


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE y ARDÁN

La Figura muestra que existe una relación positiva entre el desarrollo del potencial competitivo y la obtención de resultados sostenibles:

- Las empresas que tienen unos resultados inferiores a la mediana de su sector presentan un índice de potencial competitivo medio de 299.
- Las empresas que tienen resultados en torno a la mediana ya cuentan con un mayor potencial competitivo medio, de 368.
- Las empresas con mejores resultados respecto a la mediana tienen un potencial competitivo medio de 408, por lo tanto, superior al resto.

⁶ Siendo el significado de cada uno de los valores:

Valor 1: Empresas con resultados sostenibles inferiores, al menos en un 10%, a la mediana de su sector.

Valor 2: Empresas con resultados sostenibles similares a la mediana de su sector (con rentabilidad no inferior en un 10% de la mediana ni superior en un 10%).

Valor 3: Empresas con resultados sostenibles superiores, al menos en un 10%, a la mediana de su sector.

8.3. El comportamiento competitivo de la Pyme gallega: aproximación global

El análisis del Potencial Competitivo en las empresas que participaron en el programa Re-Acciona y facilitaron sus datos, permite realizar un diagnóstico genérico sobre las causas que están en el origen de la competitividad de la PYME gallega⁷.

8.3.1. Indicador del Potencial Competitivo global

Según los datos recogidos en Re-Acciona, tomando 289 PYMES gallegas, el Potencial Competitivo medio de la PYME gallega es de 360 puntos. La mediana es de 355, casi similar debido a la poca dispersión de las valoraciones de la muestra estudiada.

La Figura 10 muestra los valores obtenidos por cada una de las empresas de la muestra.

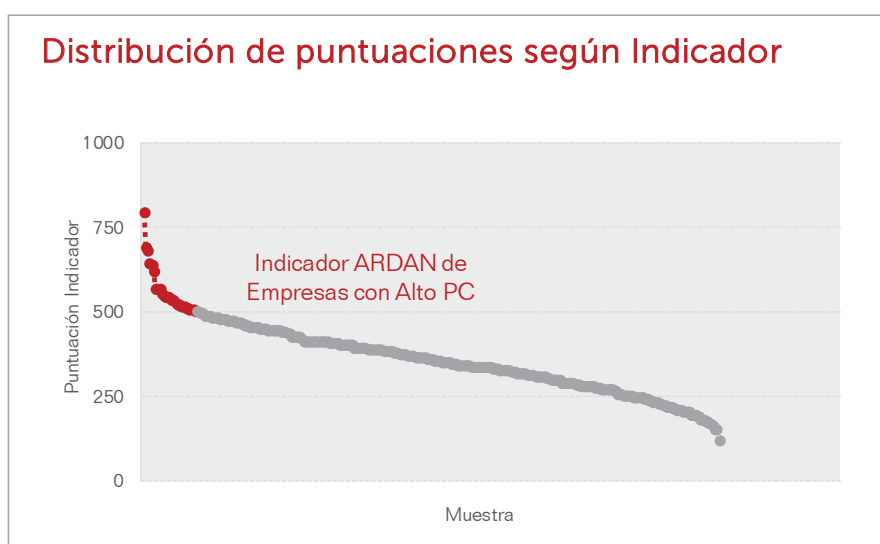


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Aparecen representadas en rojo las empresas que han obtenido la puntuación mínima de 500 puntos en el global y de 450 en cada uno de los componentes, lo que las convierte en merecedoras del Indicador ARDÁN de Empresa con Alto Potencial Competitivo. En el epígrafe 8.3.4 se presenta una relación de estas empresas.

La siguiente Figura representa el posicionamiento de las empresas en cuanto a su potencial competitivo, teniendo en cuenta la dimensión T-H de cada uno de los componentes y factores de competitividad. Su representación refleja el desarrollo medio de las empresas en ambas dimensiones. Destaca la relación que existe (casi lineal) entre el desarrollo de los factores T y H. Los factores representados están ponderados según el peso en el Potencial Competitivo que ha resultado del modelo, a diferencia de la matriz representada en la Figura 3.

⁷ El comportamiento se estudia de forma genérica, conscientes de que la muestra no ofrece representatividad en todos sus estratos y de que el análisis es prematuro en esta primera edición del indicador.

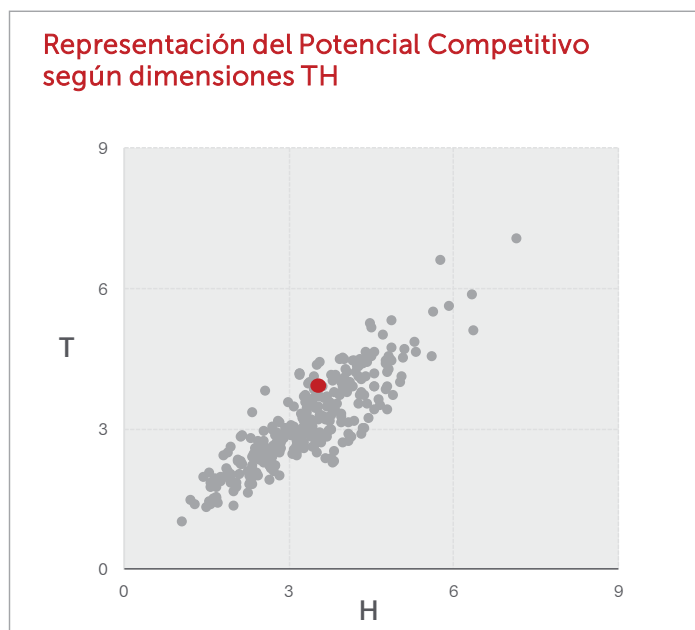


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

8.3.2. Potencial Competitivo según el tamaño de las empresas

En este epígrafe se analiza la relación existente entre el promedio del potencial competitivo de las empresas y su tamaño, medido según el número de trabajadores.

La Figura 12 muestra que cuanto mayor es el tamaño de las empresas, mayor potencial competitivo tienen.

En este caso, tanto las empresas pequeñas como las empresas medianas presentan valoraciones promedios del potencial competitivo superiores a la valoración promedio del potencial competitivo del conjunto de las empresas de la muestra.

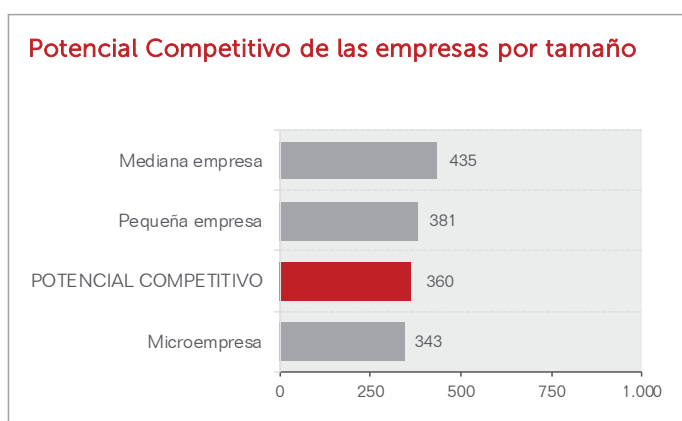


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

La Figura 13 representa el Potencial Competitivo según el desarrollo de cada dimensión T o H de sus componentes. Las empresas medianas muestran mayor concentración de sus valores y además mayor desarrollo T, mientras que las microempresas muestran mayor desarrollo de los componentes que hacen énfasis en la dimensión H.

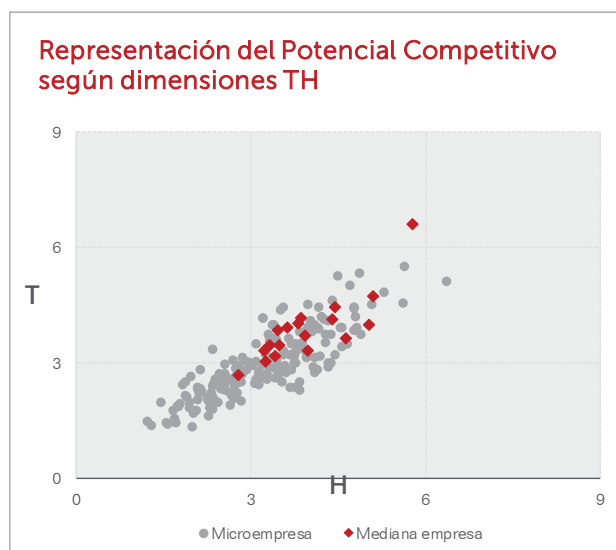


Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

8.3.3. Potencial Competitivo según el Sistema Productivo Sectorial (SPS)

La clasificación del PC de las empresas por el Sistema Productivo Sectorial al que pertenecen también muestra diferencias importantes.

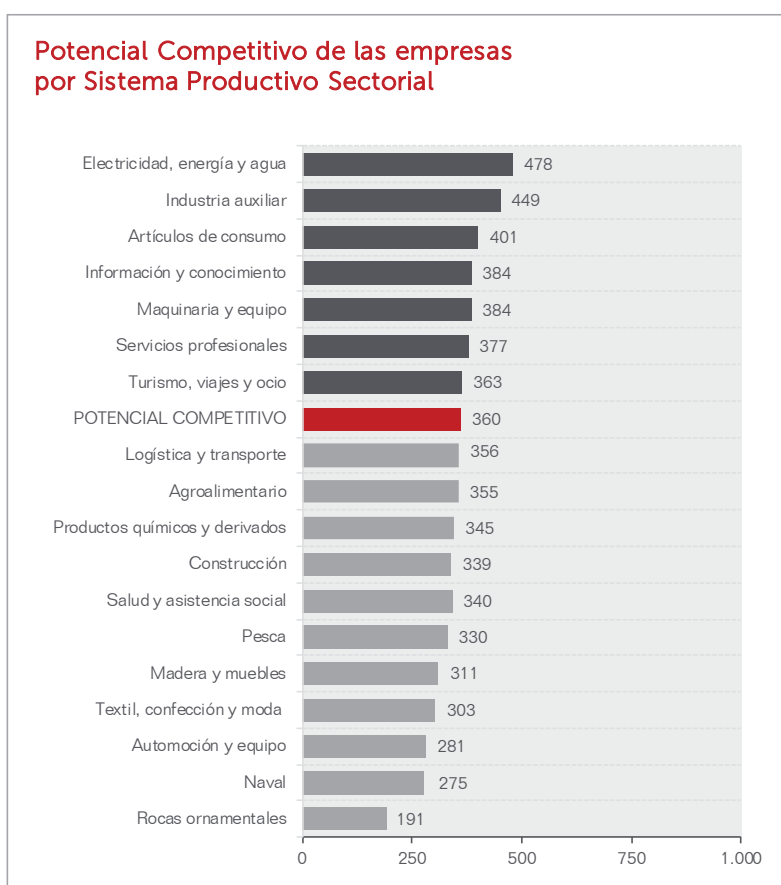


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Como se puede comprobar, hay grandes diferencias entre la valoración del potencial competitivo de las empresas dependiendo del Sistema Productivo Sectorial al que pertenezcan⁸.

De forma genérica, sólo destacar que los datos disponibles muestran pocos sectores cuya valoración media supera el promedio de potencial competitivo de toda la muestra. La mayoría de ellos están vinculados a las actividades de servicios como ocurre en el caso de los Artículos de consumo, Información y conocimiento, Servicios profesionales y Turismo, viajes y ocio.

Este tipo de sectores son intensivos en “mano de obra”... por lo que es necesario que tengan un buen desarrollo de su potencial competitivo en el componente Personas, que es el que más pesa en el indicador global.

8.3.4. Relación de PYMES gallegas según su Potencial Competitivo

A continuación, presentamos el ranking de las PYMES gallegas de la muestra que han obtenido el Indicador ARDÁN de empresa con Potencial Competitivo, ordenadas por el potencial competitivo obtenido:



Empresas con Indicador Ardán de empresa con Potencial Competitivo

Empresa	Sistema productivo	Sector	Localidad
1 VISUAL MICROSYSTEMS, S.A.	Información y comunicación	Actividades de programación informática	O PORRIÑO
2 APPLIED MASS SPECTROMETRY LABORATORY, S.L.	Servicios profesionales	Investigación y desarrollo experimental en biotecnología	LUGO
3 CONFIRMSIGN, S.L.	Información y comunicación	Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas	OLEIROS
4 MEIJOME SEGUROS, S.L.	Servicios profesionales	Actividades de agentes y corredores de seguros	TEO
5 OZONA CONSULTING, S.L.	Información y comunicación	Actividades de consultoría informática	SANTIAGO DE COMPOSTELA
6 NEODYN, S.L.	Servicios profesionales	Serv. técnicos ingeniería y otras activ. de asesor. técnico	NARÓN
7 CENTRAL ELECTRODOMÉSTICOS DEL NOROESTE, S.L.	Artículos de consumo	Comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos	AMES
8 GRUPO TECNOGAP ATLÁNTICO, S.L.	Prod. químicos y derivados	Fabricación de otros productos de plástico	O PEREIRO DE AGUIAR
9 LUGAR DA VEIGA, S.L.	Agroalimentario	Fabric. de galletas, pan y pdtos. pastelería larga duración	CHANTADA
10 TUNE EUREKA, S.A.	Maquinaria y equipo	Fabricación de otra maquinaria de uso general n.c.o.p.	VILAGARCÍA DE AROUSA
11 METAL FERROL, S.A.L.	Construcción	Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	NARÓN
12 INNOLACT, S.L.	Agroalimentario	Fabricación de quesos	CASTRO DE REI
13 INTEGRAL WORK SPACE, S.L.	Servicios profesionales	Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	A CORUÑA
14 IMATIA INNOVATION, S.L.	Información y comunicación	Otros servicios relacionados con las TIC	O PORRIÑO
15 QUERES TECNOLOGÍAS, S.L.	Información y comunicación	Otros servicios relacionados con las TIC	OLEIROS
16 SINCRO MECÁNICA, S.L.	Maquinaria y equipo	Fabr. cojinetes, engranajes y órganos mecán. de transmisión	NARÓN
17 INSTITUTO DE FORMACIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL, S.L.	Información y comunicación	Educación terciaria no universitaria	OLEIROS
18 NETEX KNOWLEDGE FACTORY, S.L.	Información y comunicación	Otra educación n.c.o.p.	OLEIROS

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

⁸ No obstante, no queremos realizar ningún diagnóstico detallado de estos resultados, al contar con una muestra poco representativa según SPC.

8.4. Análisis detallado del Potencial Competitivo a través de sus componentes

Completamos el análisis global del Potencial Competitivo con un análisis de las causas de la competitividad de la PYME gallega, desglosándola según los componentes de la misma.

Además, analizaremos el desarrollo de cada uno de los factores de competitividad, destacando aquellos que, según la muestra disponible, más aprovechan su potencial frente a los que en la actualidad tienen un desarrollo menor y por lo tanto más posibilidades de mejora.

8.4.1. El Potencial Competitivo desagregado por componentes

En este epígrafe se presenta la valoración del potencial competitivo de la PYME gallega de cada uno de sus componentes, en relación al PC global de 360 puntos.



Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

La Figura muestra las diferencias de desarrollo de los diferentes componentes del potencial competitivo respecto a la media global. Los componentes que obtienen una mayor puntuación son aquellos que están más relacionados con la dimensión humana de la empresa (Personas y Redes) mientras que los peor valorados son los relacionados con la dimensión técnica (Sistemas y Negocio).

Los componentes de Finanzas y Cambio Estratégico presentan un comportamiento diferente, aunque en ambos casos están muy próximos al nivel medio global.

8.4.2. El Potencial Competitivo desagregado por componentes según el tamaño de las empresas

Comparando el nivel de desarrollo de cada componente y al igual que ocurría con el indicador agregado (PC global), se aprecian diferencias en su desarrollo según el tamaño de las empresas. Según los datos disponibles, cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor es su potencial competitivo medio en cada uno de sus componentes.

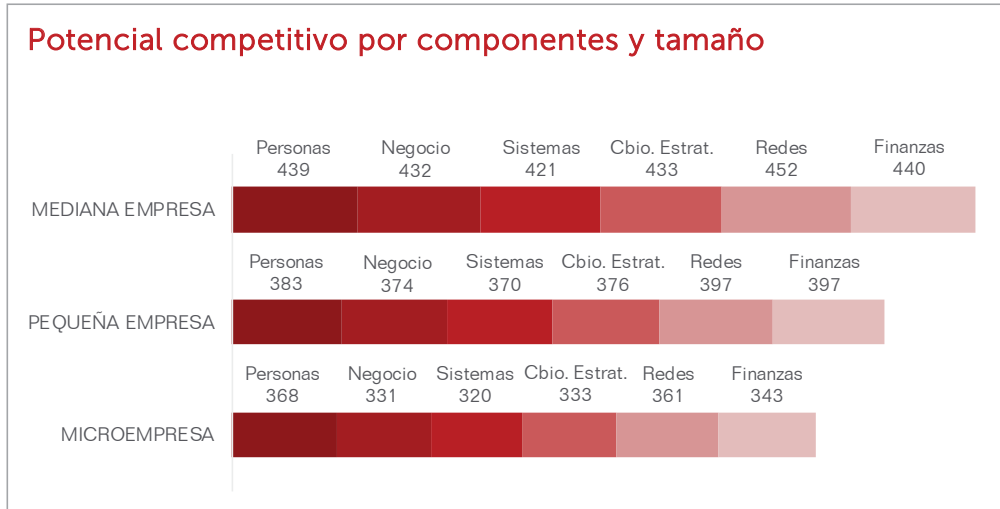


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Destaca la distancia (48 puntos) que existe en las Microempresas entre el componente más desarrollado (Personas) y el menos desarrollado (Sistemas). Esta distancia se acorta mucho en el caso de las empresas pequeñas (13 puntos) y medianas (18 puntos), cuyo desarrollo de Potencial Competitivo es más equilibrado entre los distintos componentes por lo que la distancia entre el componente más desarrollado y el menos desarrollado es mucho menor.

Si bien es cierto que se ve como el componente Personas tiene una gran importancia en todas ellas, es en las microempresas donde mayor incidencia tiene. Esto es lógico ya que al tratarse de empresas con un menor número de empleados, son esencialmente las capacidades humanas las que determinan su potencial competitivo. Tanto en las empresas pequeñas como en las medianas, son Redes y Finanzas los componentes que cuentan con una mayor puntuación.

8.4.3. Desarrollo del Potencial Competitivo de las empresas más competitivas

La Figura siguiente muestra los factores de competitividad más desarrollados, ordenados de más a menos, por las empresas de la muestra más competitivas (con resultados sostenibles superiores a la mediana de su sector, al menos en un 10%):



Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE y ARDÁN

Destaca una especial preocupación por los factores humanos lo cual es coherente con lo defendido por la mayoría de la literatura sobre competitividad.

Si desagregamos el análisis a nivel de factores, los resultados son semejantes según se muestra en la Figura siguiente, donde comparamos el nivel de desarrollo de los factores de competitividad más desarrollados en las empresas más competitivas, frente a los valores que reflejan las empresas situadas en el grupo de menos competitivas. Destaca la distancia tanto en el factor 'Orientación a la Internacionalización' como en el de 'Producto/servicio'.



Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE y ARDÁN

8.5. Conclusiones

La presentación de un indicador que permite medir el Potencial Competitivo de la PYME gallega, supone un avance importante tanto para las empresas como para las instituciones, al ofrecer un marco de referencia riguroso sobre los aspectos de las empresas que influyen de forma cierta en su competitividad. Este indicador permite conocer dónde se encuentran las organizaciones con los equipos más preparados y competitivos capaces de garantizar la sostenibilidad de las empresas a las que pertenecen. Es ahora cuando desde la administración se puedan dirigir los apoyos a estos equipos que harán que el esfuerzo económico colectivo tenga mayor retorno social.

Estamos ante uno de los resultados del convenio marco de colaboración entre el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) y el Consorcio de la Zona Franca de Vigo para la mejora colectiva, para la puesta en común de las capacidades de cada uno, que más que sumar, potencian los resultados aportando unos resultados y visión intensiva en conocimiento que ayudarán desde diferentes perspectivas a todos los agentes involucrados en la mejora colectiva a través del incremento del potencial competitivo.

No obstante, la presentación de este indicador no es un punto y final, sino un comienzo en el deseo de aportar información actualizada sobre los aspectos que afectan al potencial competitivo de las empresas. Somos conscientes de la responsabilidad, a partir de esta propuesta, de revisar el modelo de forma continua, de manera que pueda dar respuesta a los nuevos retos y modelos de gestión a los que se enfrentan las empresas.

Además, lejos de conformarnos con el indicador que hemos presentado, lo consideramos como un premio que nos anima a seguir avanzando en la elaboración de un indicador más global e integrador que no sólo incorpore causas internas de la competitividad sino que además aporte información sobre otros elementos que afectan a la misma y a la capacidad de aplicar el potencial competitivo para la obtención de mejores resultados sostenibles.

Es por ello que, conscientes de la importancia de actualizar el modelo de forma continua y de también completarlo incorporando aspectos que midan la competitividad de las empresas, más allá de su potencial competitivo, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo junto con el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) ya están trabajando en el sistema que permita incorporar nuevas variables al modelo, ampliando así la muestra y permitiendo elaborar un indicador global de competitividad, además de mantener vivo el Indicador de medida del Potencial Competitivo. Más en concreto, se están desarrollando ya herramientas de apoyo directo al tejido empresarial que ofrezcan un posicionamiento de la competitividad y benchmarking, sistemas de recogida de datos directamente de las empresas y elaboración de un autodiagnóstico, que ofrezca guía de mejoras directas para las empresas personalizadas en función de su situación.

Respecto a la composición del indicador elaborado, no por previsible, deja de ser relevante el papel clave que se otorga tanto a las Personas como al Negocio. De hecho, los factores relacionados con las Personas son los más considerados por la casi totalidad de bibliografía mundial analizada, en la identificación de los aspectos que más influyen en la competitividad de las empresas. Su influencia, además de directa, lo es también indirecta, al afectar indudablemente en el desarrollo del resto de componentes de la competitividad. También era esperada la importancia del Negocio, ya que parece imprescindible que las empresas cuenten con elementos que le permitan conocer su entorno, cuando se trata de diferenciarse de él y anticiparse en la satisfacción de sus necesidades. La naturaleza dinámica de las empresas se pone en evidencia por el hecho de que cada componente del potencial competitivo, no sólo englobe competencias sino también procesos que permiten aplicarlas.

En esta primera presentación del Indicador, de forma preliminar, hemos querido también ofrecer un análisis global del comportamiento del potencial competitivo gallego. En este sentido, queremos resaltar que los factores de competitividad más desarrollados por las empresas más competitivas son por este orden la relación entre directivos y empleados, la orientación a la flexibilidad, el trabajo en equipo, la internacionalización y el producto y servicio. De los cinco más desarrollados, tres enfatizan el papel interno de las personas en la organización. En una era en que tanto se habla del talento, resultados como este avalan el buen hacer de la PYME gallega, que apoya su competitividad en el desarrollo de su equipo humano. El camino es largo pero estamos en la senda acertada, sólo queda seguir caminando con paso firme.

Isabel Álvarez
DPI Consultores