

8

DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA GALLEGA



8.1 Introducción

8.2 Competitividad empresarial. Medida y cuantificación

8.3 Perfil Competitivo de la PYME gallega: Planteamiento global

8.4 Perfil Competitivo de la PYME gallega desagregado por tamaño, provincia y sectores de actividad. Ranking de empresas

8.5 Talento competitivo de la PYME gallega: Aplicación de su Potencial Competitivo

8.6 Influencia del entorno

8.7 Herramientas y Modelos Utilizados

8.8 Conclusiones



08. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA GALLEGA

8.1. Introducción

Según datos publicados en 2016 del Global Competitiveness (GCI, 2016), España ha mejorado su competitividad durante los últimos años, situándose en la posición 32 del *ranking* mundial. Este informe, publicado por el World Economic Forum y que compara la competitividad de 138 países, refleja una paulatina subida de posiciones en el *ranking* desde el puesto 36 en el año 2013 hasta la posición actual. Suiza, Singapur, Estados Unidos y Holanda son, según los resultados de dicho informe, los países más competitivos y por lo tanto referentes a nivel mundial.

El año 2016 también ha sido positivo para la economía gallega, como se recoge más profundamente en el capítulo 1 de este informe. Según el Regional Competitiveness Index (RCI), promovido por la Comisión Europea, Galicia se sitúa en el puesto 181 sobre las 262 regiones analizadas, escalando tan solo una posición desde el anterior informe publicado en 2013. Este cierto estancamiento regional, se enmarca en un contexto nacional en el que ninguna Comunidad Autónoma ha mejorado.

En el esfuerzo continuo y necesario de mejorar sus posiciones competitivas, Galicia tiene por delante un largo camino que recorrer. Para lograrlo, es incuestionable el papel protagonista de las empresas. Son ellas las que producen los bienes o servicios, las que buscan soluciones a clientes cada vez más exigentes y las que los colocan en el mercado, convirtiéndose en agentes claves de mejora o desarrollo. Conscientes de esta realidad, instituciones como el Instituto Galego de Promoción Económica y el Consorcio de la Zona Franca de Vigo impulsan continuas iniciativas que, orientadas por el deseo de favorecer el desarrollo de Galicia en su conjunto promueven la mejora empresarial como base en la que se apoya.

El reto está en identificar dónde y de qué forma poner sus esfuerzos para que efectivamente se traduzca en mejora competitiva. Con este objetivo y en el marco del acuerdo de colaboración suscrito entre ambas instituciones surge en la anterior edición de este informe económico el desarrollo del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo. Se trata de la medida del desarrollo de las capacidades internas de las empresas sobre la que se apoya su competitividad. A partir de dicho Potencial, decíamos, la empresa podrá desarrollar ventajas sostenibles que le permitan competir en el futuro. Por lo tanto, la empresa que quiera diferenciarse se apoyará en el desarrollo de su potencial competitivo, que aplicará para transformarlo adecuadamente creando valor para sus clientes.

Asumiendo lo anterior como cierto, presentamos en esta edición un indicador más evolucionado, que no sólo tiene en cuenta la medida del potencial competitivo, sino que además incorpora aspectos relacionados con la capacidad de las empresas para traducir su potencial en ventajas para sus clientes. El éxito no se puede medir sólo desde parámetros internos. Es el cliente el que otorga valor a lo que ofrecen las empresas y lo sitúa frente a sus competidores. Nuestro valor es relativo y es el mercado el que nos puntúa. De esta forma, hemos completado el anterior indicador ARDÁN con la medida de lo que llamamos su talento competitivo, sin que esto suponga una pérdida de la importancia del desarrollo del potencial competitivo, como garante de sostenibilidad.

Además, conscientes de que las ventajas no son permanentes, las mejores empresas persiguen mantener una actitud estratégica que les permita conocer su entorno e identificar las variables críticas para competir en el futuro, impulsándolas a fortalecer nuevas capacidades. Surge así la necesidad de revisar la medida del potencial competitivo incorporando variables nuevas donde las empresas apoyan su competitividad.

A pesar de su naturaleza viva y de su actualización, los objetivos del indicador se mantienen inalterables respecto a lo defendido en la versión anterior: por un lado, servir de referencia a las empresas proporcionando un modelo de análisis que oriente sobre los elementos que más influyen en la sostenibilidad; por otro, ser un instrumento de apoyo a las administraciones en el diseño de políticas para la asignación óptima de recursos.

Tomando como referencia el trabajo realizado en 2016 y tratando de contribuir al cumplimiento de los mencionados objetivos, presentamos ahora el diagnóstico de competitividad de 2017, que se estructura como sigue:

- En primer lugar, nos referimos al modelo actualizado en el que nos basamos para medir y cuantificar la Competitividad. Sobre la base del presentado en la anterior edición del presente directorio, nos centraremos en las revisiones y actualizaciones incorporadas.
- Le siguen los apartados 3 y 4 que recogen el perfil competitivo de la PYME gallega, tanto desde un punto de vista global, atendiendo a las dimensiones técnica y humana y a los componentes de la competitividad, como desagregado según tamaño de las empresas, provincia en que están situadas y sector de actividad a que pertenecen.
- Cerramos el diagnóstico con los apartados 5 y 6, que se refieren al talento competitivo, analizando cómo la PYME aplica su potencial competitivo generando ventajas competitivas y aprovechándose de los aspectos de su entorno que le favorezcan.

Este indicador es sólo uno de los muchos resultados obtenidos en el convenio de colaboración suscrito entre Consorcio Zona Franca y el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) en aras a favorecer el desarrollo competitivo de las empresas gallegas.

8.2. Competitividad Empresarial. Medida y Cuantificación

Como hemos dicho, para la medida de la competitividad de las PYMES se tiene en cuenta tanto su potencial competitivo como la capacidad para aplicarlo generando ventajas competitivas y resultados sostenibles y que denominamos talento competitivo.

A continuación, explicamos el contenido de cada uno de estos dos conceptos:

- Potencial Competitivo
- Talento Competitivo

8.2.1. Determinantes de la competitividad: Potencial Competitivo

El potencial competitivo recoge las capacidades internas de las que dispone una empresa para competir, haciendo de la competitividad algo perdurable en el tiempo. Es un concepto, por lo tanto, muy vinculado a Sostenibilidad.

La selección de las variables incluidas en el modelo de competitividad utilizado se ha realizado tomando como referencia el conocimiento científico y, más en concreto, el modelo del Trípode de Competitividad (Álvarez, 2006).

Conscientes de que la competitividad es algo vivo, se somete a valoración por parte de expertise y se incorporan algunas novedades respecto a 2016.

Todos los factores de competitividad se analizan teniendo en cuenta tanto su dimensión técnica (T) o de gestión, como su dimensión humana (H) o de liderazgo. Esta idea, ya defendida en la edición anterior, se apoya en el Modelo de Dirección de DPI de Gestor-Líder y refuerza la concepción de la empresa como una combinación de personas y tecnologías, por lo que su nivel de potencial competitivo se podrá medir atendiendo a cómo se gestionan las competencias internas (T) o como se lideran (H). Más en concreto, nos referimos a:

- La dimensión H se refiere a cómo la empresa hace partícipe al equipo y consigue liberar su talento. Medimos el nivel de participación/implicación de los empleados/equipo con respecto al factor a analizar y si se desarrollan y existen competencias humanas para atender las necesidades de la estrategia y operativa de la empresa. Atendiendo a esta dimensión, consideramos tres niveles de desarrollo del equipo: EJECUTOR, DELEGADOR e IMPLICADOR.
- La dimensión T se refiere a la tecnología entendida de forma amplia a disposición de los directivos para favorecer la gestión de la empresa, y en este sentido también se diferencian tres niveles: IMPROVISADOR, ADMINISTRADOR, ANTICIPADOR. Medimos el nivel en el que se formalizan y existen sistemas que permiten planificar, organizar y controlar los recursos respecto al factor a analizar.

Combinando ambas dimensiones en sus tres niveles de desarrollo, resulta la matriz TH que explica el nivel de profesionalización de la empresa en función de su capacidad de liderar y de gestionar sus competencias.

Para la presente edición partimos de las variables consideradas en la anterior de 2016, pero reformuladas, y completadas con dos nuevas variables que intentan dar respuesta a los cambios que se están produciendo en la forma de competir con la nueva revolución tecnológica: Digitalización y Mensaje-Marca.

Digitalización

¿Por qué se incorpora? El avance de las tecnologías y su aplicación a la mejora de las rutinas de gestión es hoy un factor clave en la competitividad de las empresas. Aunque todavía queda camino por recorrer, cada vez existe más consciencia en nuestros directivos de que las nuevas tecnologías cambiarán profundamente los pilares básicos de su modelo de negocio y modificarán las reglas de juego del mercado. Las tecnologías abren posibilidades diferentes para satisfacer las demandas de clientes nuevos que provocan la entrada de nuevos competidores, lo cual afecta sin duda al desarrollo de su potencial competitivo.

¿Qué quiere medir? Se refiere al grado en el que la empresa es capaz de incorporar las nuevas tecnologías para apoyar su estrategia y operativa. Requiere una evaluación tanto desde el punto de vista de la gestión como del liderazgo. Desde la gestión, nos referimos a cómo se planifican las actividades a realizar para la incorporación de tecnología, se organizan los recursos de forma adecuada o se realiza seguimiento y control del proceso. Desde el liderazgo, nos referimos al nivel en el que se hace partícipe al equipo, delegando en él simplemente ejecución de tareas, asunción de responsabilidades o implicándoles hasta un punto que propone y participa en la digitalización de la empresa.

Mensaje-Marca

¿Por qué se incorpora? La marca ha dejado de ser un elemento de identificación para convertirse en una garantía sobre la necesidad básica cubierta y el valor añadido otorgado con el producto. Dirigir correctamente nuestra marca se convierte en sinónimo de posicionamiento permitiendo alcanzar los objetivos de la comunicación en torno a informar, persuadir, reforzar el mensaje y potenciar el recuerdo. No es de extrañar que grandes corporaciones recalquen la idea de que esta es uno de los activos intangibles más importantes. Incluso, este razonamiento nos ha llevado a que existan empresas que incorpora dicho valor en su Balance a través del Fondo de Comercio. En una sociedad tan visual y táctil como la actual, debemos potenciar la conciencia de nuestros empresarios sobre la importancia real que tiene los mensajes claros, compartidos por el equipo y transmitidos en todos nuestros elementos de comunicación, pero fundamentalmente en su marca.

¿Qué quiere medir? Se refiere al grado en el que la empresa es capaz de gestionar y liderar una imagen de marca alineada con sus diferenciales que potencia su notoriedad/impacto. Desde la gestión, nos referimos a cómo se planifican las actividades a realizar para conseguirlo, se organizan los recursos o se realiza seguimiento y control del proceso. Desde el liderazgo, nos referimos al nivel en el que se hace partícipe al equipo, delegando simplemente en la ejecución de tareas, asunción de responsabilidades o implicándoles hasta un punto que propone y participa en definición y desarrollo del mensaje-marca de la empresa.

Tras el trabajo de depuración de factores, apoyado en el contraste estadístico y la reflexión consensuada del equipo, se alcanza un modelo actualizado de componentes y factores tal como refleja el siguiente cuadro:

Componentes del Modelo	VARIABLES del modelo 2016	VARIABLES del modelo 2017
IP1.CAMBIO ESTRATÉGICO	Proyecto/visión	Proyecto de Futuro/Estrategia
	Seguimiento de los objetivos y de las competencias	Diversificación de Mercados
	Orientación a la internacionalización	Diversificación de Productos
	Orientación a resultados	Digitalización
IP2.NEGOCIO	Producto/servicio	Producto-Clientes
	Mercado de clientes	Mensaje-Marca
	Entorno/competidores	Proc. Comunicación
	Mercado de proveedores	Proc. Ventas
	Innovación y crecimiento	
	Gestión de capital de mercado	
	Proceso comercial y de marketing	
IP3.SISTEMAS	Planificación y control de gestión	Infraestructuras
	Sistema de información/conocimiento	Sist. Vigilancia
	Procesos de compras	Proc. Operaciones
	Procesos de producción	Proc. Compras
IP4.PERSONAS	Organización/responsabilidades	Cap. Desarrollar equipo
	Nivel de conocimientos/competencias	Organización
	Motivación e implicación	Coordinación
	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		
IP5.RELACIONES	Orientación a la colaboración/cooperación	Proveedores
	Creación, desarrollo y mantenimiento de alianzas	Competidores
		Distribuidores
		Aliados
IP6.FINANZAS	Inversión/financiación a largo plazo	Financiación
	Equilibrio financiero/tesorería	Tesorería

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los factores se despliega en su dimensión técnica y humana. En el modelo anterior había factores T y factores H. Ahora todos los factores se analizan en las dos dimensiones T y H, lo que responde a los avances en la era digital en general y en la industria 4.0 en particular.

En conclusión, resulta un modelo que diferencia en la empresa dos dimensiones (T y H). La competitividad es función de los factores (que agrupamos en los componentes de la competitividad) y en cada factor consideramos dos variables, una asociada a la dimensión T y otra asociada a la dimensión H.

Con las mejoras introducidas se persiguen dos objetivos importantes: 1) Simplificar el modelo de cara a su nuevo uso a través de encuestas y 2) Adecuarlo a la nueva era de la digitalización, que se está imponiendo con suma velocidad y que está dando lugar a nuevas formas de competir.

Para dar respuesta a estos dos objetivos, podemos resaltar las siguientes mejoras:

1. Se refuerza el componente de cambio estratégico, situando en los mismos, en vez de considerarlo negocio, la adaptación a los nuevos tiempos de productos y mercados y la digitalización.
2. Reforzar el componente sistema, reflejando explícitamente el factor de vigilancia en sentido amplio, que adquiere un peso creciente.
3. Reforzar la dimensión humana de la empresa, de modo que además de referirse a las personas como factor propio se contempla en todas las variables, dando respuesta al concepto moderno de talento que cada vez tiene más peso para explicar la competitividad.
4. Dar nombres más concretos a los factores de competitividad para orientar mejor la cumplimentación de cuestionarios para recabar información/conocimiento.

8.2.2. Aplicación del Potencial Competitivo: Talento Competitivo

Hemos definido el Talento Competitivo como la capacidad para aplicar el Potencial competitivo, generando ventajas competitivas y resultados sostenibles. Es obvio que esto supone dar valor a sus clientes superando a sus competidores.

Con el objetivo de poder medir y gestionar este concepto tan amplio, existen una serie de características según nuestro modelo que entendemos son indicativas de que las empresas cuentan con un talento competitivo elevado, transformando su potencial competitivo en ventajas para sus clientes:

- Es capaz de ofrecer algo en lo que supera a otros competidores (productos, servicios, ...).
- Es capaz de trasladarlo o comunicarlo al mercado, de forma que el cliente lo conoce.
- Sus clientes valoran adecuadamente lo ofertado por la empresa, de forma que están dispuestos a adquirirlo pagando un precio por ello.
- El precio que los clientes retornan en contraprestación a la entrega de un bien o a la realización de un servicio es adecuado de forma que contribuye a la rentabilidad de mi empresa.

Ninguna ventaja es eterna. Todas se marchitan en el tiempo. El reto de las empresas competitivas es hacerlas lo más duraderas posible, tratando que sean difícilmente imitables por los competidores. De esta forma, incorporamos dos aspectos que influyen en el posicionamiento competitivo y los tenemos en cuenta al modelizar la medida del posicionamiento competitivo:

- La fidelidad de los clientes o de los trabajadores de las empresas.
- La capacidad del mercado para imitar sus productos o servicios.

Para medirlo, hemos clasificado los resultados en 3 posibles rangos:

1. Talento Competitivo tenue, en la que las empresas no se consideran capaces de aplicar su potencial, de forma que no cuentan con diferenciales frente a sus competidores y no adquieren una posición determinada frente a ellos.
2. Talento Competitivo medio, en la que las empresas ya cuentan con una posición de reconocimiento que les sitúa como referentes.
3. Talento competitivo elevado, en la que las empresas se consideran líderes, los diferenciales se adaptan de forma continua.

8.2.3. Agentes Externos

Sin duda alguna, las empresas no desarrollan su actividad al margen de lo que acontece en su exterior, más al contrario, interactúan constantemente con él. El modelo de competitividad que defendemos, se enmarca en el modelo de capacidades, 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 les 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. Podemos hablar por lo tanto de factores extrínsecos de los que la empresa podría beneficiarse, proporcionándole oportunidades, y podríamos también identificar factores extrínsecos que podrían perjudicarles, amenazas.

En nuestro interés de avanzar en la definición de un modelo operativo de utilidad para las empresas, tratamos de identificar los elementos que afectan a su competitividad de forma genérica, independientemente de la industria o sector en el que trabajen. Hemos identificado factores que pueden suponer sostenibilidad o diferenciación, indicativos de cómo las empresas utilizan las oportunidades/amenazas del entorno para aplicar adecuadamente su potencial competitivo. Para ello, hemos partido de otros indicadores mundiales de referencia, los hemos sometido a debate de expertise y agrupado posteriormente para ello según el conocido acrónimo PEST (Políticos, Económicos, Socio-demográficos y Tecnológicos).

El World Competitiveness Ranking (2017), uno de los informes más prestigiosos y completos sobre competitividad internacional, elaborado por el IMD World Competitiveness Center, evalúa la capacidad de los países para proveer aquellas infraestructuras, instituciones y políticas que fortalezcan y repercutan en la competitividad de las empresas. Ante las nuevas necesidades de las empresas, esta misma institución realiza índices paralelos como, por ejemplo, el Digital Competitiveness Ranking (2016) que mide la capacidad de los países de adoptar y explora las tecnologías digitales o el World Talent Report (2016) que trata de calcular el talento y su desarrollo en las sociedades actuales.

8.2.4. Categorización del Potencial/Perfil Competitivo

El gráfico de Histograma muestra la distribución de las puntuaciones obtenidas.

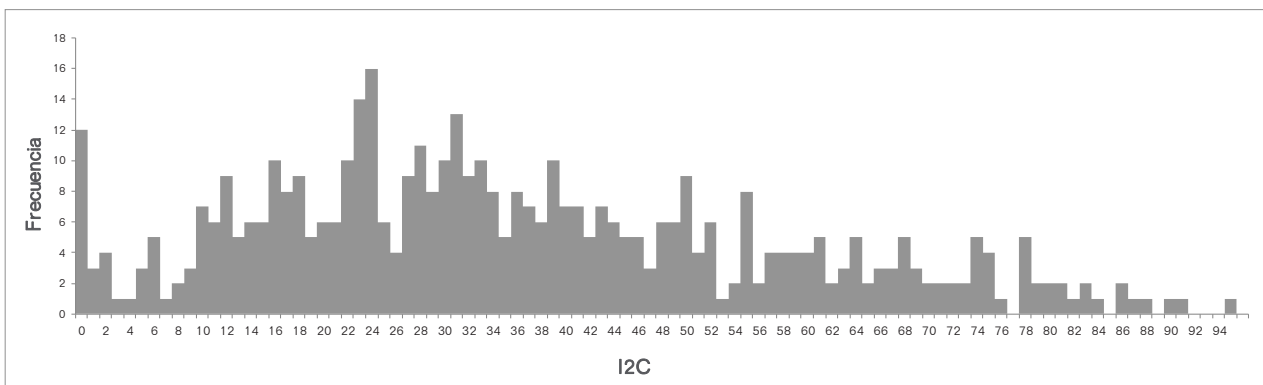


Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Se han definido una serie de categorías de puntuación del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo en función de los resultados obtenidos. Tan solo 25 empresas de las recogidas en la muestra superan el percentil 95 y 44 el percentil 90. Estas son las referencias que hemos considerado con objeto de definir una serie de categorías de puntuación del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo, además de considerar el ajuste posterior en función de los valores relativos de rentabilidad sostenida y de talento competitivo.

Obtendrán el Indicador ARDÁN de empresa con Potencial Competitivo todas aquellas empresas que superen los 680 puntos en el PC (percentil 90) y que además hayan obtenido más de 550 puntos en cada uno de sus componentes.

De entre estas, destacaremos con un nivel de Sobresaliente, a aquellas empresas que superen los 900 puntos siempre que alcancen los 800 en cada uno de sus componentes.

Y, además, a las empresas que superen los 755 puntos (percentil 95) se les asignará el nivel Notable (valor superado por aproximadamente el 10% de las empresas de la muestra), siempre que supere los 650 en cada uno de sus componentes.

8.3. Perfil Competitivo de la PYME Gallega: Planteamiento global

8.3.1. El Potencial Competitivo medio de la PYME gallega

El PC medio de la PYME gallega en el 2016 fue de 360, situándose este año en 362,29, lo que supone un tímido crecimiento algo mayor de 2 puntos. Estos resultados son coherentes con la situación de estancamiento en Galicia, según el RCI, que se detalla en el capítulo 1 del presente Informe.

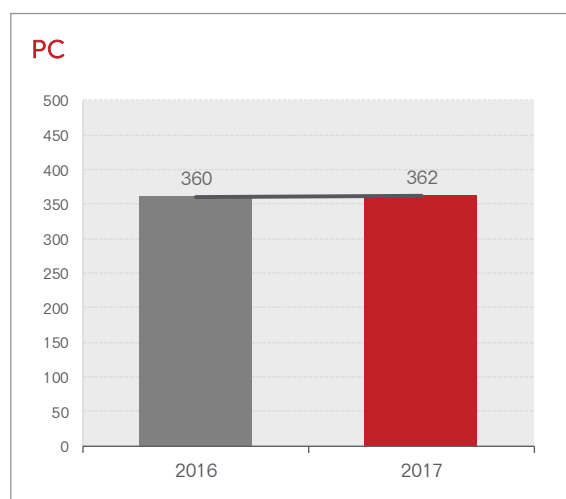


Figura 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La mitad de las empresas recogidas en la muestra (la mediana) están por debajo de 325,40 y el 25% de las empresas tan solo alcanza el valor del índice 207,65, por lo que existe un amplio margen de mejora para la PYME Gallega en cuanto a desarrollo de potencial competitivo.

Aun siendo conscientes de que el análisis competitivo tiene que realizarse en plazos largos, serían esperables tasas de mejora mayores en términos de potencial competitivo, indicativas de profesionalización mayor de las empresas. Necesitamos empresas mejor gestionadas y lideradas, y este hecho es difícil de corregir a corto plazo. Requiere tiempo, y las empresas siguen más centradas en su operativa que en la dirección de su estrategia.

8.3.2. Perfil competitivo según dimensiones T y H de la PyME gallega

En este punto, debemos plantearnos qué aspectos impactan de forma más directa en el potencial competitivo, si los referentes a la dimensión Técnica o a la Humana. La gráfica siguiente nos muestra los resultados obtenidos:

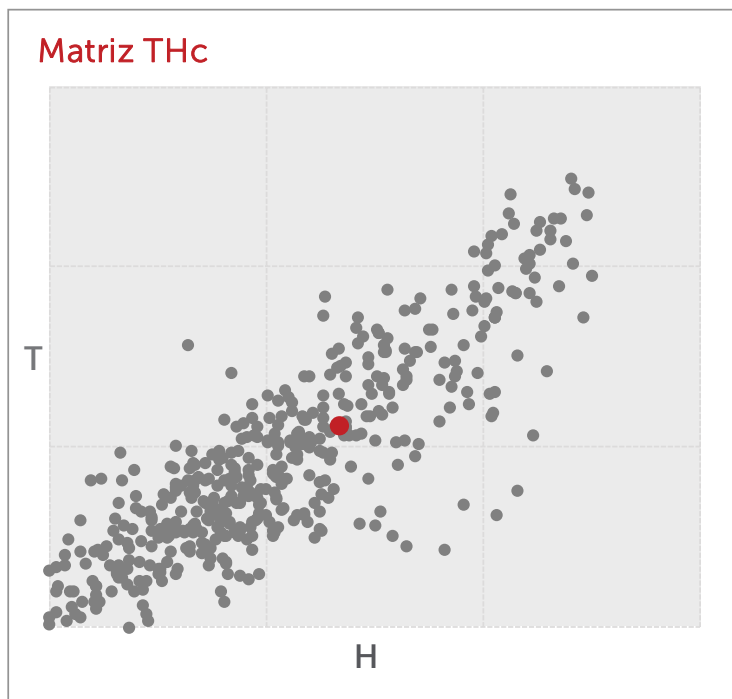


Figura 3. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Según se aprecia, el desarrollo de potencial competitivo actualmente se apoya en mayor medida en el desarrollo de la dimensión humana que la técnica. De esta forma, el valor promedio de desarrollo de T es de 3,83 frente a 4,34 de H.

Profundizando en las dimensiones T y H de los factores, se ha contrastado la existencia de una relación sistemática entre las respuestas a nivel de dimensiones para cada factor. Se emplea para ello la prueba no paramétrica de Wilcoxon para pares relacionados, obteniéndose resultados dispares según cada factor. En la tabla siguiente recogemos los resultados obtenidos.

H>T	H<T	T-H sin relación significativa
Proyecto de Futuro/Estrategia	Financiación	Infraestructuras
Diversificación de Mercados	Tesorería	Sist. Vigilancia
Diversificación de Productos	Cap. Desarrollar equipo	Proc. Operaciones
Digitalización	Organización	Proc. Compras
Producto-Clientes	Coordinación	Proveedores
Mensaje-Marca		Competidores
Proc. Comunicación		Distribuidores
Proc. Ventas		Aliados

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La primera columna recoge los factores (pares de variables) para los que se confirma que las empresas contestan sistemáticamente con una puntuación más alta en la dimensión humana que en la técnica, según los resultados obtenidos en la prueba no paramétrica de Wilcoxon para pares relacionados. El desarrollo de estos factores según los resultados obtenidos, se apoya mayormente en la participación del equipo y su implicación. Por el contrario, aspectos relativos a la fijación de objetivos, planificación o control no se consideran tan desarrolladas, de forma sistemática. Esto ocurre mayormente con factores del componente Cambio estratégico y de Negocio, que se apoyan en el papel del equipo y se improvisan sin demasiada formalización o planificación en base a objetivos.

En la segunda columna se indican los factores para los que, aun existiendo también diferencia significativa, las variables referidas a la dimensión técnica presentan puntuaciones más altas de forma sistemática. El desarrollo de estos factores se apoya en aspectos más formales relacionados con su gestión como la planificación, organización y control. Esto ocurre con las variables relacionadas con los recursos financieros y los recursos de personas. En ambos casos, su dirección no se improvisa, sino que se planifica y organiza adecuadamente, dejando un papel menos protagonista a la participación del equipo.

Por último, en la tercera columna, se agrupan los factores que no presentan relación sistemática de forma significativa en la respuesta asignada entre la dimensión técnica y la dimensión humana.

Este grado de sistematización en las relaciones entre dimensiones, no está asociado, no obstante, con el nivel de desarrollo de las mismas, que analizaremos a continuación.

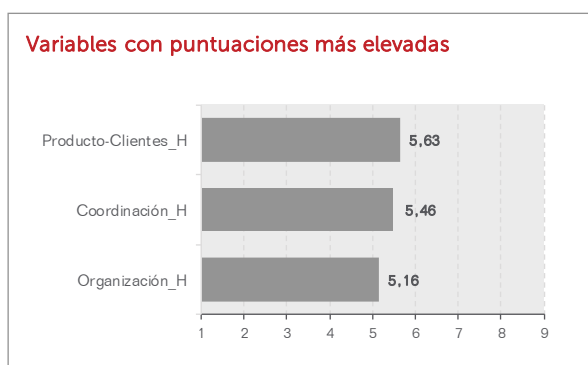


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Si comparamos el nivel de desarrollo entre todas las variables, podemos analizar cuáles son las que están más desarrolladas frente a las que tienen mayor capacidad de mejora. Resulta destacable que las 3 variables más desarrolladas hacen mención a la capacidad de la empresa para liderar equipos de trabajo (dimensión H). El equipo participa activamente tanto en la adaptación de la oferta de productos a los diferentes segmentos de los clientes, apoyando a la Dirección en su implementación. Además, colabora con otras áreas a través de los sistemas y/o mecanismos de coordinación definidos por la dirección con la participación del equipo como también y apoyando la consecución de los objetivos definidos. No obstante, este nivel de desarrollo en la participación todavía presenta mucho margen para la mejora. El equipo en la PYME gallega apoya a la dirección en la implantación o ejecución, aunque no está completamente implicado con las propuestas y en su definición.



Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

En el extremo opuesto del *ranking*, nos encontramos con las 3 variables menos desarrolladas. Dos de ellas se refieren al grado en que la empresa es capaz de crear y mantener alianzas estratégicas con sus competidores y cómo las mismas complementan las competencias de la empresa, de manera planificada y consensuada. Es decir, a cómo se gestiona y a cómo se lidera su relación con competidores.

La tercera mide la gestión de la digitalización en la PYME o el grado en el que la empresa es capaz de incorporar nuevas tecnologías digitales para apoyar su estrategia y mejorar su gestión/procesos (por ej.: sistemas de gestión, marketing digital, movilidad, etc., o implantación de nuevas tendencias tecnológicas como *Cloud*, *Big Data* u otras). El bajo nivel de desarrollo que presenta, refleja la enorme capacidad de mejora que existe en este ámbito. De los resultados se desprende que nuestra adaptación tecnológica (incorporación y uso de tecnologías en la empresa) va surgiendo según los hechos que van aconteciendo. No existe un plan con objetivos y metas que definan cómo realizarla.

Otro análisis interesante resulta de considerar cada variable agregando el efecto de su gestión y de su liderazgo, pudiendo sacar conclusiones en relación a cómo se dirige cada uno de los factores. El siguiente *ranking* recoge el nivel de desarrollo de todas las variables, integrando sus dimensiones T y H, lo que hemos llamado según nuestro modelo Factores de Competitividad.

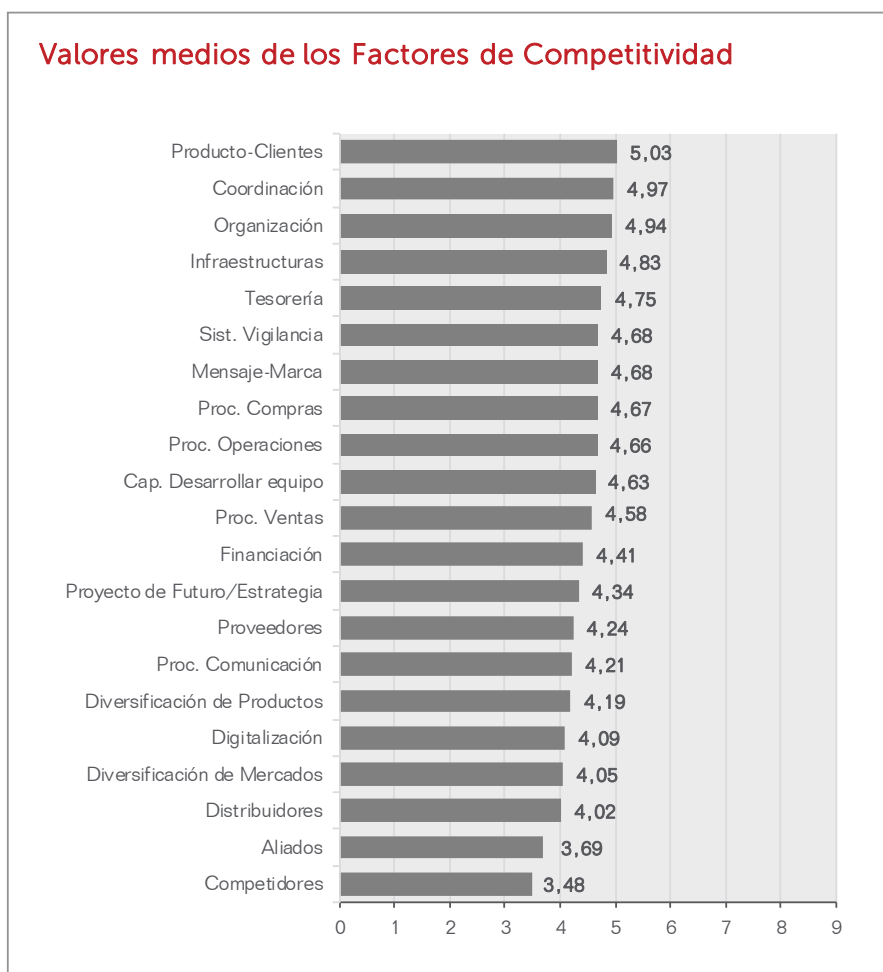


Figura 6. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Las 3 variables más desarrolladas coinciden con los resultados obtenidos en la dimensión humana. De esta forma, las variables que mejor se dirigen son:

- Productos-clientes, que se refiere a cómo la empresa es capaz de readaptar su propuesta de productos, incorporando nuevos atributos (calidad, entrega, estética, ...) que permitan mejorar la satisfacción de las necesidades actuales del cliente.

- Organización: Grado en el que la empresa es capaz de realizar un reparto adecuado de sus responsabilidades, tareas, tiempos, cargas, etc., teniendo en cuenta necesidades presentes y futuras tanto de la propia empresa como de las personas que la integran, para garantizar la sostenibilidad del negocio, de manera planificada y consensuada.

- Coordinación: Grado en el que la empresa promueve la definición y uso de sistemas y/o mecanismos de comunicación interna que favorecen la colaboración y el trabajo en equipo, de manera planificada y consensuada.

Como no podía ser de otra manera, la variable que menor desarrollo ofrece desde un punto de vista integral entre T y H es la referida a la relación con competidores, ya comentada anteriormente.

Si seleccionamos exclusivamente las variables T y elaboramos un *ranking*, se muestra el nivel de gestión de la empresa relativo a cada aspecto.

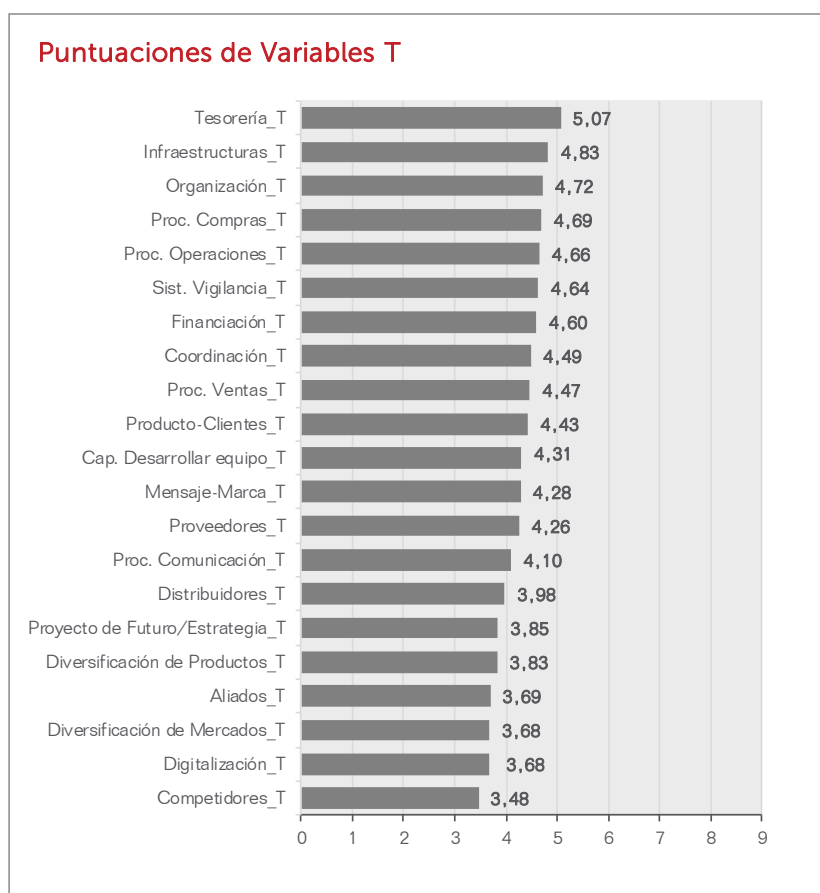


Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Resulta destacable que los factores que mejor se gestionan son los relacionados con sistemas o medios técnicos (Tesorería, Infraestructura, Proceso de Compras, Proceso de operaciones o Sistemas de Vigilancia). Este hecho evidencia una preocupación por la adecuada planificación en cuanto a inversiones en generales, operaciones de la empresa y aspectos económicos.

En el extremo opuesto, los factores menos desarrollados en cuanto a su gestión se refieren a Dirección estratégica (diversificación de mercados y productos, digitalización, proyecto de futuro) y la gestión de redes de colaboración (competidores, aliados, distribuidores). Ambos aspectos en la PYME se apoyan en liderazgo del equipo y no se formalizan. La PYME gallega improvisa mayormente su estrategia y sus relaciones con terceros.

Las variables de Negocio y Personas, se encuentran más dispersas por las posiciones más intermedias de la tabla.

La gráfica siguiente muestra el *ranking* de las variables que recogen la capacidad de favorecer el liderazgo de la PYME (dimensiones H). En relación al liderazgo, las variables más desarrolladas tienen que ver con aspectos de desarrollo de Negocio y de Personas principalmente. La justificación de este hecho puede encontrarse en que normalmente la PYME cuenta con poca formalización en aspectos relacionados con la definición organizativa, la coordinación o la definición de productos, y se apoya más en intuición, conocimiento de las personas y de los equipos. Los relativos a las redes de colaboración son también los menos desarrollados a nivel de dimensión humana, al igual que ocurrió en los resultados de las variables en su dimensión T.

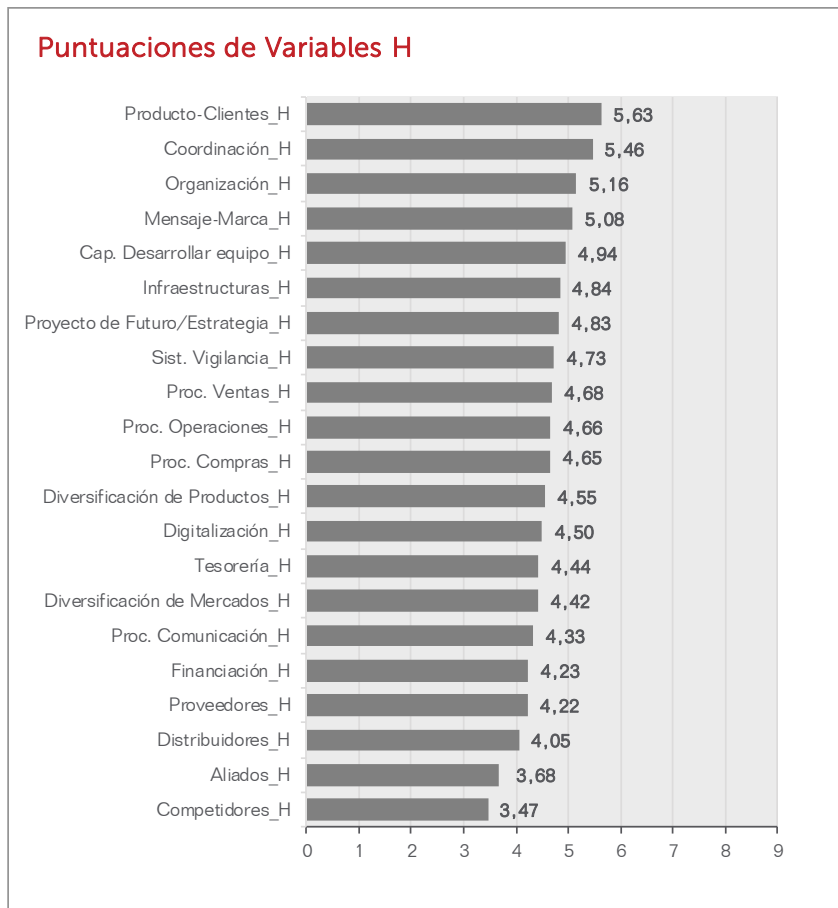


Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

8.3.3. Análisis global del perfil competitivo de la PYME gallega según los componentes del PC

La aplicación de la técnica estadística de Análisis de Componentes principales sobre los Factores de Competitividad, nos ha permitido conocer los diferentes pesos de cada uno de los 6 componentes del potencial competitivo, en función de la muestra. La diferencia entre cada componente descansa en los aspectos del mismo que más enfatiza y los pesos indican su importancia relativa para explicar el indicador.

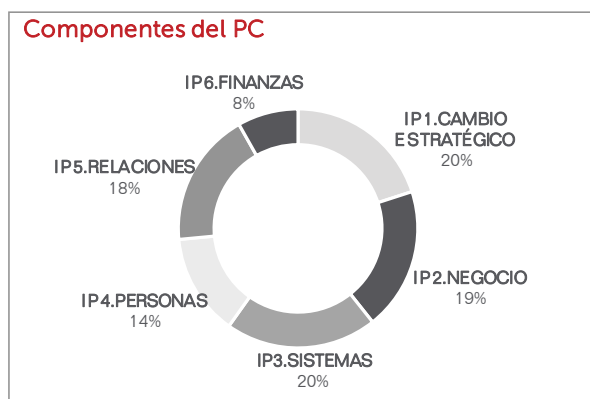


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

A diferencia de los resultados obtenidos en la anterior edición, este año casi el 80% del Potencial Competitivo se reparte entre las dimensiones de Sistemas (la más importante) seguida de la dimensión de Cambio Estratégico, Negocio y Relaciones.

El componente Sistemas es el que obtiene mayor relevancia en la composición relativa de PC. Se refiere a gestión y liderazgo de medios técnicos internos a la empresa, tanto competencias como procesos (medios de equipo, proceso de compras, proceso de operaciones, sistemas de vigilancia...).

El incremento de peso relativo, frente a los resultados obtenidos en el 2016, está alineado con la tendencia generalizada de apostar por la digitalización empresarial, en el marco definido por la Industria 4.0., que sin duda cambiará de forma importante la manera de competir de las empresas. Por eso, parece lógico el peso que adquiere sistemas y cambio estratégico. Incluso también parece lógico el peso que gana Relaciones, que refleja como a medida que avanzamos hacia 5G, la competitividad se basará más en la colaboración entre empresas.

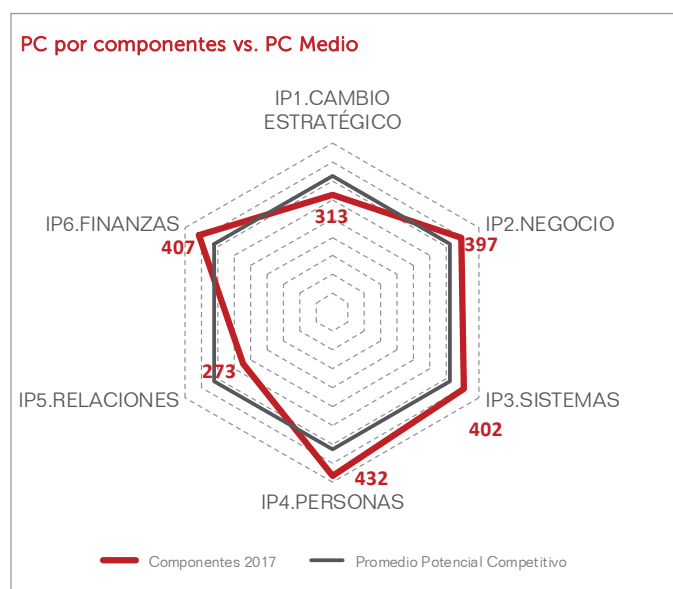


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 10 refleja el nivel de desarrollo de cada uno de los componentes de la competitividad. Es decir, el nivel en el que las empresas gestionan adecuadamente sus recursos y lideran sus equipos favoreciendo su implicación. El componente más desarrollado es el de Personas.

La interpretación de estos resultados, nos hace pensar que la PYME gallega se desarrolla principalmente basándose en su equipo Humano. Por el contrario, la gestión de alianzas con terceros, reflejada en el componente Relaciones, es el aspecto que menos desarrollado está y que en menor medida contribuye a su desarrollo competitivo.

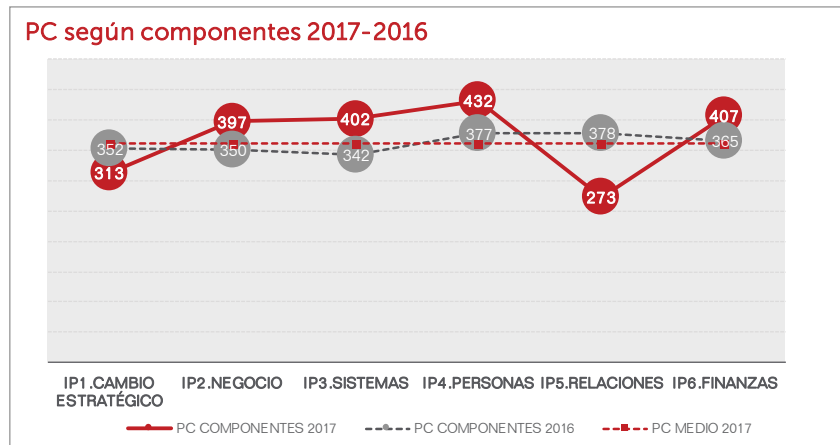


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 11 muestra que cuatro de los seis componentes de PC han mejorado su posición comparando los valores obtenidos en el 2017 frente a los datos del 2016. Destaca no obstante el importante descenso en el 2017 de resultados del componente referido a la gestión de las relaciones.

8.4. Perfil Competitivo de la PYME Gallega desagregado por tamaño, provincia y sectores de actividad. Ranking de empresas

A continuación, recogemos el análisis según tamaño de las empresas, provincias y sistema productivo sectorial (SPS). Cabe señalar que el número de empresas de cada estrato es suficientemente representativo conforme el panel de empresas ARDÁN del ejercicio 2015.

8.4.1. Perfil competitivo según el tamaño de la empresa

Partimos de la definición de PYME recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, que establece 3 niveles según su tamaño, volumen de facturación y balance: pequeña, mediana y grande. Los resultados del contraste estadístico realizado reflejan diferencia significativa en función del tamaño de la empresa (valor p-value = 4.846e-07 de la prueba Kruskal-Wallis). Las empresas grandes tienen mayor valor del índice de potencial competitivo.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las empresas gallegas, se ha decidido confirmar si las empresas micro, segregándolas del grupo de las pequeñas, manifestaban un comportamiento diferente.

Para averiguar cuáles son los niveles o tamaños de empresa significativamente distintos, se aplica el test de Wilcoxon. Según este test, no se muestra diferencia significativa entre micro y pequeña, ni tampoco entre grande y mediana. Por lo tanto, para realizar el análisis diferenciado por tamaños de empresa podríamos establecer 2 grupos, entre los que sí encontramos diferencia significativa, el primero mediana y grande y el segundo pequeña y micro.

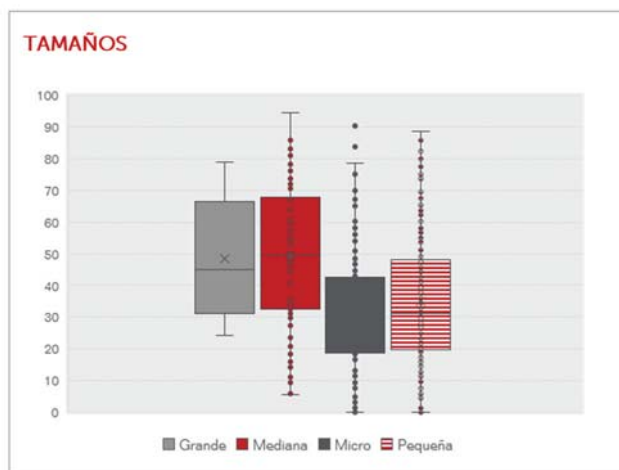


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.



Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El PC de las empresas medianas y grandes superan el valor medio agregado, mientras que el grupo de las pequeñas y micros están por debajo. Resultados parecidos ofrecieron las empresas en 2016.

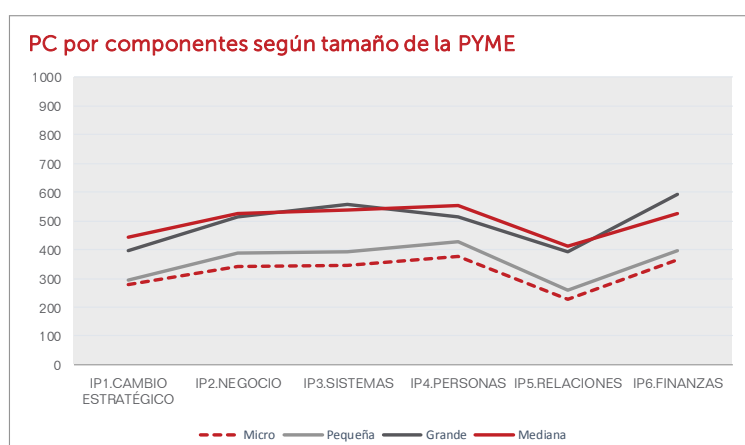


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Si desagregamos el PC por componente y comparamos las PYMES según sus diferentes tamaños, se observa que la gran empresa desarrolla en mayor medida el componente IP6. FINANZAS seguido del IP3.SISTEMAS, mientras que micro, pequeñas y medianas se apoyan en primer lugar en IP4.PERSONAS seguido de IP2.NEGOCIO.

Los resultados obtenidos parecen justificarse por el nivel de recursos con el que cuentan las empresas grandes, que les exige y permite mayor planificación y gestión. Por el contrario, las empresas pequeñas, cubren esa necesidad de recursos a través del esfuerzo y dedicación del equipo.

8.4.2. Perfil competitivo según provincia

En el gráfico de diagrama de cajas se observa diferencia entre el perfil competitivo por provincias, aunque éstas no son significativas (valor $p=0,3825$ de la prueba Kruskal-Wallis).

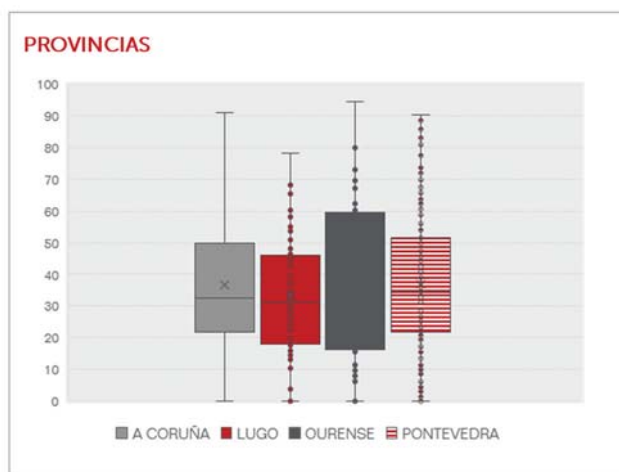


Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Se observa que Ourense es la que recoge los valores máximos más elevados y también los valores mínimos más bajos. No obstante, si realizamos un análisis comparativo de los valores medianos de cada una de las provincias es Pontevedra la que obtiene los valores más elevados, seguida de A Coruña. Ourense es la provincia que obtiene valores medianos más bajos.

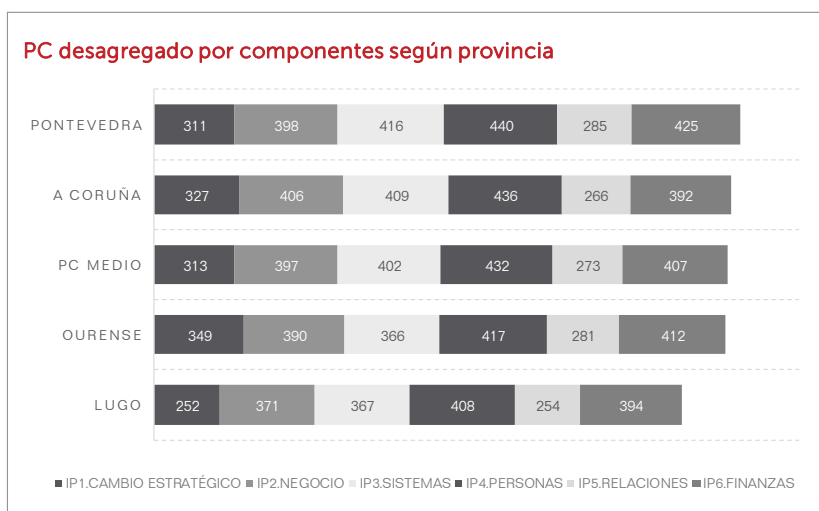


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 18 muestra cómo se comporta el PC por componentes para cada una de las provincias, apreciándose que la diferencia mayor se encuentra en el desarrollo en Lugo del componente IP1. CAMBIO ESTRATÉGICO donde, según los resultados obtenidos, existe una visión relativa más cortoplacista que en el resto de provincias.

8.4.3. Perfil competitivo Sistema Productivo Sectorial

Los datos extraídos de la muestra analizada ofrecen diferencias significativas (valor $p=0,000032$ de la prueba Kruskal-Wallis) entre los resultados obtenidos para cada uno de los sectores productivos.

El sector que ofrece los valores máximos más elevados es el de la Salud y asistencia social (con la empresa referente en potencial competitivo en este sector productivo con los valores más elevados).

No obstante, en la Figura 17 se observan sus valores medios (434) que son superados por los sectores de Productos químicos y derivados (534), Información y conocimiento (462) e Industria Auxiliar (446), siendo estos sistemas productivos los que ofrecen valores medios más elevados.

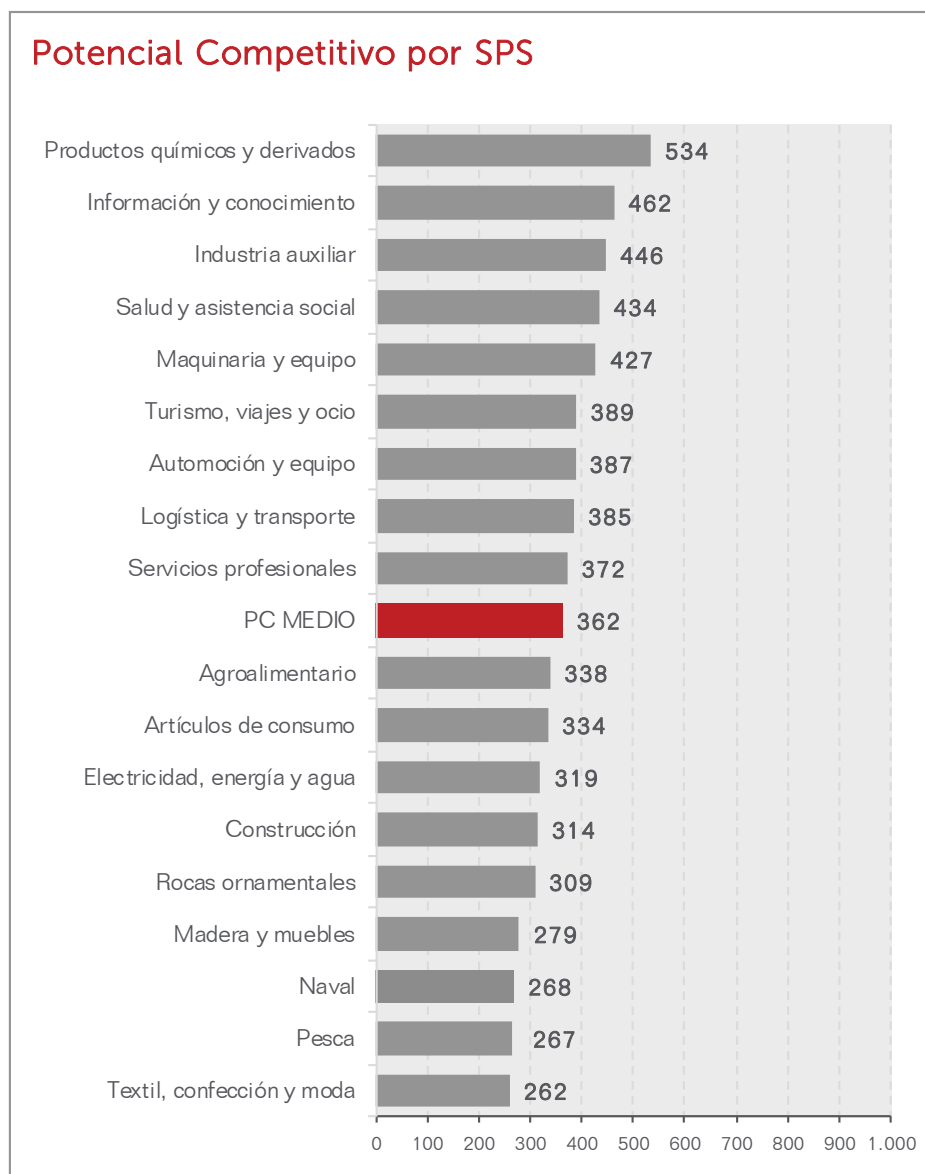


Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 18 muestra el diferente nivel de desarrollo desagregado en componentes según sectores productivos:

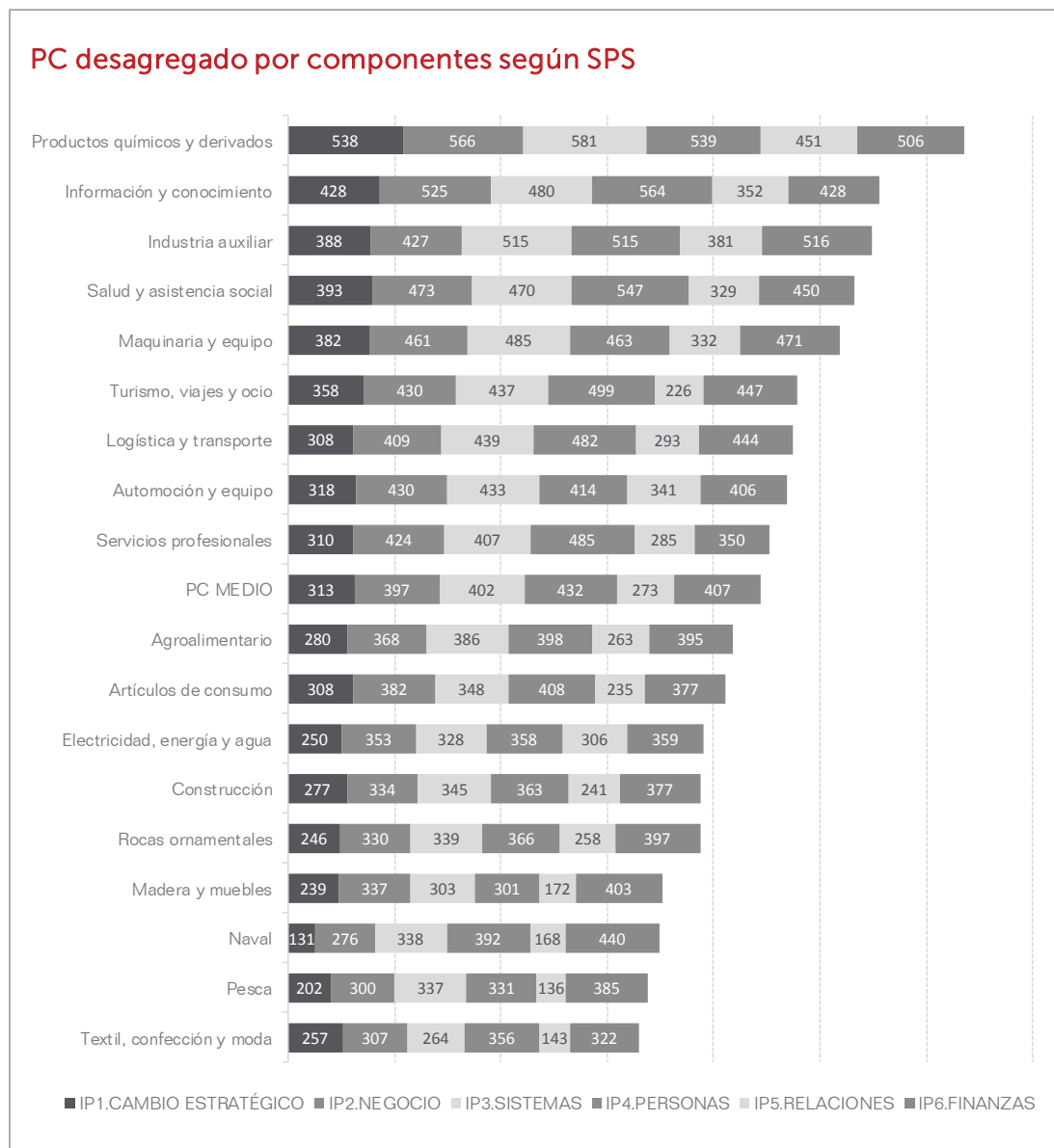



Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La naturaleza del SPS condiciona el componente más desarrollado en que mayormente se apoya su competitividad. El componente Personas es el más desarrollado en la mayoría de los sectores, aunque en los sectores extremos por nivel de desarrollo en PC agregado nos encontramos con una situación destacable:

- El componente Sistemas, es el componente más desarrollado y en el que se apoyan sectores con más elevado desarrollo del PC como Productos químicos y derivados, Maquinaria y equipo y Automoción y equipo.
- El componente Finanzas es el que, salvo la excepción del sector de Industria Auxiliar, está más desarrollado en sectores con más bajo PC como Pesca, Naval, Madera y muebles, Rocas ornamentales, Construcción y Electricidad, energía y agua.

8.4.4. Ranking de empresas según su potencial competitivo



Empresas con Indicador Ardán de empresa con Potencial Competitivo

Empresa	Sistema productivo	Sector	Localidad	
1 PIZARRAS INTRADIMA, S.L.	OURENSE	Rocas ornamentales	Mediana	Sobresaliente
2 PEIXE SOFTWARE, S.L.N.E.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Micro	
3 UTINGAL, S.L.	PONTEVEDRA	Industria auxiliar	Pequeña	
4 JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.	A CORUÑA	Artículos de consumo	Pequeña	Notable
5 ADHEX TECH TAPES, S.L.	PONTEVEDRA	Productos químicos y derivados	Mediana	
6 RALOTRANS, S.L.	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Pequeña	
7 AUTOMOVILES LOUZAO VIGO, S.L.U.	PONTEVEDRA	Automoción y equipo	Mediana	
8 IMATIA INNOVATION, S.L.	PONTEVEDRA	Información y conocimiento	Mediana	
9 TECSOFTCOM, S.L.	PONTEVEDRA	Información y conocimiento	Pequeña	
10 NETEX KNOWLEDGE FACTORY, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Mediana	
11 COLEGIO ALCA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
12 REVI TREFILADOS CABLEADOS, S.A.	OURENSE	Industria auxiliar	Pequeña	
13 VIZA AUTOMOCION, S.A.U.	PONTEVEDRA	Automoción y equipo	Grande	
14 LOGALDIS CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Logística y transporte	Mediana	
15 SISTEMAS OLTON, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo	Micro	
16 OBRAS CIVILES DEL ATLANTICO, S.L.	A CORUÑA	Construcción	Mediana	
17 OVISA PAVIMENTOS Y OBRAS, S.L.U.	LUGO	Construcción	Mediana	
18 ELOGIA MEDIA, S.L.U.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Pequeña	
19 ANA NAYA GARCIA, S.L.	A CORUÑA	Salud y asistencia social	Mediana	
20 SYSPRO INGENIERIA, S.L.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Pequeña	Alto
21 IVI VIGO, S.L.	PONTEVEDRA	Salud y asistencia social	Pequeña	
22 BIOMASA FORESTAL, S.L.	A CORUÑA	Madera y muebles	Pequeña	
23 AGROFORESTAL XANCEDA, S.L.	A CORUÑA	Agroalimentario	Micro	
24 TEIMAS DESENVOLVEMENTO, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
25 PIENSOS DUMBRIA, S.L.	A CORUÑA	Agroalimentario	Pequeña	
26 BOTAMAVI SERV. GENERALES MARITIMOS, S.L.	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Pequeña	
27 YATECOMERE, S.L.	PONTEVEDRA	Agroalimentario	Pequeña	
28 INDUSTRIAS PROA, S.A.	PONTEVEDRA	Productos químicos y derivados	Mediana	
29 ENERGYWORKS CARBALLO, S.L.	A CORUÑA	Electricidad, energía y agua	Pequeña	
30 EGATEL, S.L.	OURENSE	Maquinaria y equipo	Mediana	
31 CIVIS GLOBAL, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción	Mediana	
32 SOCIEDAD GALLEGA DE CARRETIILLAS, S.A.	PONTEVEDRA	Maquinaria y equipo	Mediana	
33 ALTRANS FAST CARGO, S.A.	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Mediana	
34 ACADEMIA PAIDOS, S.L.	PONTEVEDRA	Información y conocimiento	Micro	
35 BISCUITS GALICIA, S.L.	PONTEVEDRA	Agroalimentario	Pequeña	

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

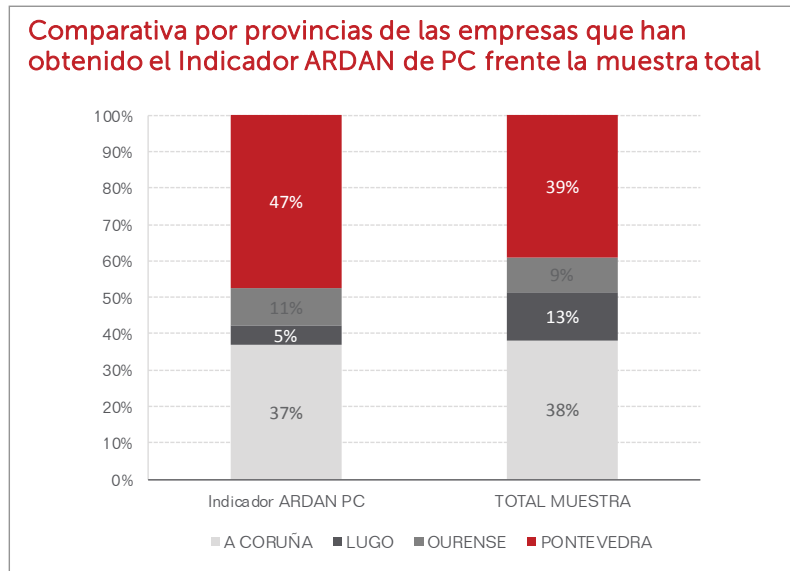


Figura 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Aunque aparecen algunas diferencias en composición de la muestra por provincias, frente a las empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de PC, la diferencia no es muy alta. Lugo está proporcionalmente menos representada y Pontevedra más, frente a la muestra completa.

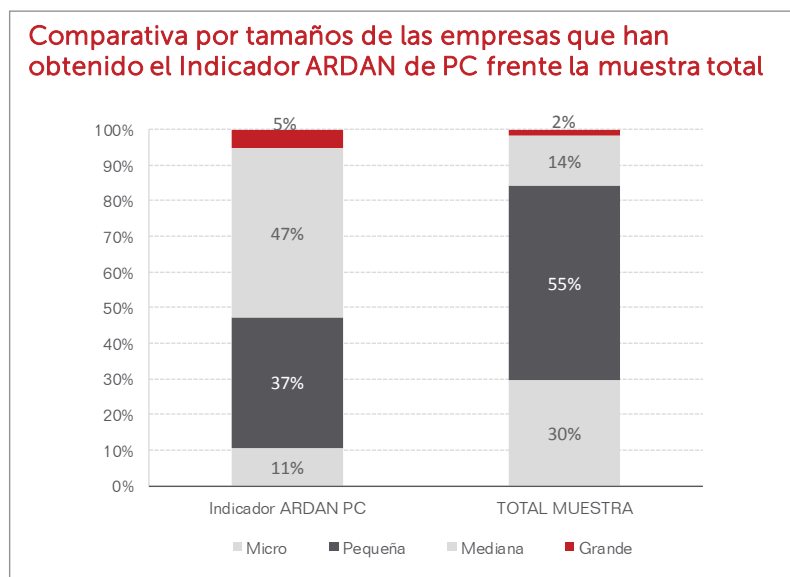


Figura 20. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Sólo el 11% de las empresas mejor posicionadas en potencial competitivo son microempresas, suponiendo un 30% del total de la muestra. A la inversa, destacan las empresas medianas por representar el 47% de las mejores frente al 14% del total y las grandes que suponen el 5% frente al 2% total. Estos datos son coherentes con los obtenidos del análisis agregado de PC según tamaños, ya que las grandes y medianas presentaban mayor nivel de desarrollo de PC que las pequeñas y micro.

Destaca la fuerte representación del sector de Información y conocimiento entre las empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de PC (14,28% más alto que en la muestra) y el sector de Maquinaria y equipo, que ha obtenido el 7,25% más. En el extremo contrario el sector de Productos químicos está representado mucho menos con una diferencia de 9,17 puntos frente a la muestra.

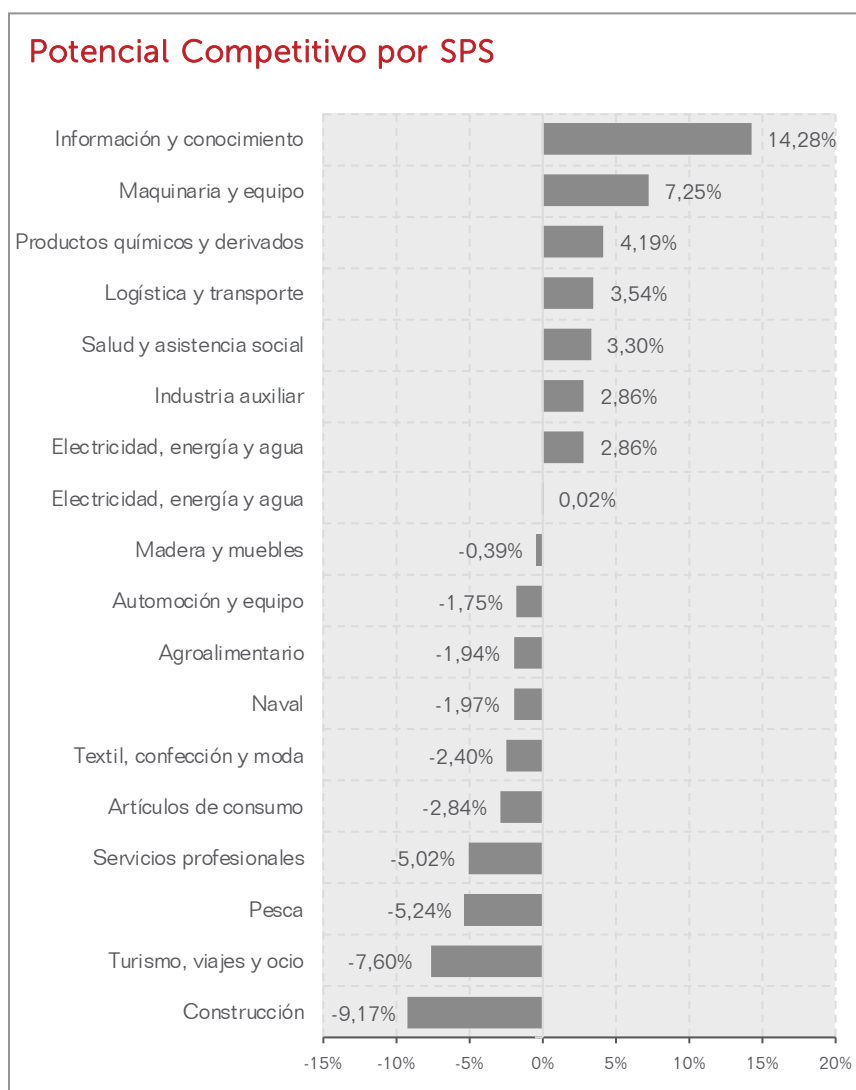


Figura 21. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

8.5. Talento competitivo de la PYME gallega: Aplicación de su Potencial Competitivo

8.5.1. Influencia del Potencial y Talento Competitivo en los Resultados Económicos de la PYME gallega

Como ya defendíamos en la anterior edición de este informe, el potencial y el talento competitivo están relacionados de forma positiva con los resultados económicos de las empresas, aunque cierto es que, por sí mismo, no permiten predecir la rentabilidad económica de las empresas. Dicho de otra forma, las bases sobre las que se sustenta la competitividad suponen un incremento de la probabilidad de alcanzar mayores tasas de rentabilidad, aunque no lo calculan.

Para contrastar la relación entre los aspectos mencionados, se realiza una agrupación de empresas diferenciando su situación comparada de rentabilidad económica respecto al sector y teniendo en cuenta un periodo de referencia de 4 años consecutivos. Esto nos permite diferenciar entre tres grupos de empresas, en función de si la rentabilidad económica que presentan es alta, media o baja.

Los resultados obtenidos en este trabajo muestran la existencia de correlación positiva y significativa (valor p-value = 0.02171 según Kruskal-Wallis).



Figura 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Se observa que cuanto mayor desarrollo competitivo se produzca, más probabilidad existe de situarse en el grupo de empresas con rentabilidad más elevada respecto a su sector, al igual que en los resultados del estudio del 2016.

8.5.2. Análisis global del talento competitivo de la PYME gallega

Los resultados obtenidos muestran también relación positiva entre el desarrollo del potencial competitivo y el del talento competitivo. La asociación es moderadamente fuerte.

Indudablemente entendemos que las ventajas ofrecidas se apoyan en competencias de la empresa, estando ambos conceptos íntimamente relacionados. Por ejemplo, contar con una visión estratégica adecuada en la empresa o sistemas de vigilancia adecuados (que forman parte del potencial competitivo) contribuirá a definir lo que los clientes valoran o lo que no valoran y, en base a esto, diseñar el modelo de creación de valor para los clientes de acuerdo con la rentabilidad esperada.

El talento está condicionado por el potencial, y a la inversa también, ya que desde el mercado surgirán nuevas demandas que las empresas están obligadas a atender y que en muchos casos exigirán replantear el desarrollo de sus competencias internas. Definitivamente la relación se entiende como circular.

Para facilitar el análisis del Talento competitivo, hemos agrupado las variables en 4 grupos:

- Diferenciales: Valora cómo son los diferenciales de la empresa y el conocimiento de los mismos por nuestros clientes y cómo afectan a nuestra rentabilidad como empresa.
- Imitabilidad de los productos: Mide el grado de dificultad por parte de la competencia para imitar nuestros productos.
- Situación Competitiva: Valora la situación de la empresa frente a sus competidores.
- Fidelidad de Clientes: Mide la fidelidad de la cartera de clientes de las empresas.

Previo a un análisis detallado de cada uno de los 4 grupos de variables del Talento competitivo, queremos destacar que, tal y como se observa en la siguiente tabla, la Fidelidad de los clientes a las empresas es el aspecto que se considera más elevado de todos los recogidos, ya que el 59% de las empresas analizadas consideran que cuentan con clientes fieles que proactivamente comunican su empresa.

En el extremo opuesto se sitúa la situación competitiva, ya que sólo el 9% de las empresas consideran que cuentan con una posición de liderazgo en su actividad.

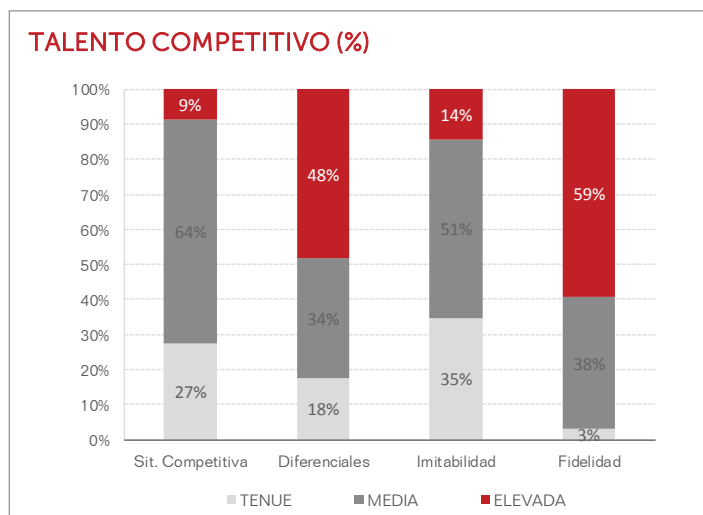


Figura 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Diferenciales

El 34% de empresas consideran que no disponen de un diferencial como tal, aunque cumplen con todas las expectativas de sus clientes. No obstante, aun contando con diferenciales claros, solo 2 de cada 10 considera que son vivos y los adaptan de forma constante a las necesidades de sus clientes para dar siempre la respuesta esperada.

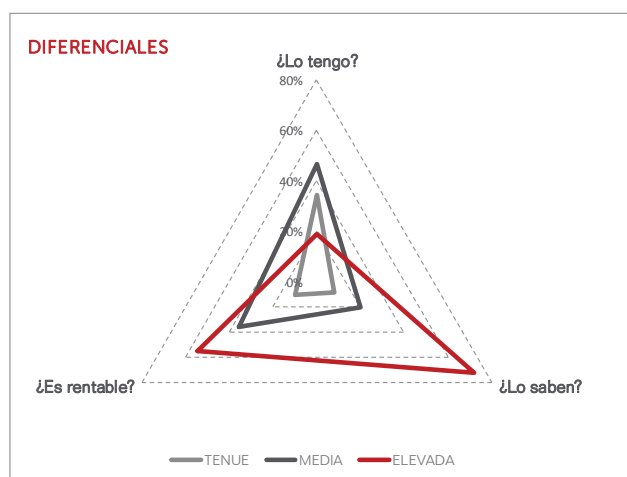


Figura 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El 55% considera que los extras que ofrecen (personalización, entrega, atención, ...) suponen un valor añadido tanto para la empresa y también para el cliente, suponiendo rentabilidad para la empresa. Por el contrario, el 36% considera que estos añadidos solo permiten vender más, aunque no permiten incrementar el precio, mientras que el 10% restante cree que son tan costosos que han desistido a incorporar aspectos de diferenciación porque su coste no aporta rentabilidad suficiente.

Imitabilidad de Productos

Destacable resulta la cifra de que el 86% de las empresas consideran que sus productos o forma de ofrecerlo podrían ser fácilmente imitados. De estos, el 59% considera que dispondría de un tiempo prudencial para poder readaptar su oferta, mientras que el 41% restante considera que no. Convendría analizar las raíces de esta situación en la cantidad o calidad de innovación que se lleva a cabo en la empresa gallega. (Ver resultados del Diagnóstico de la I+D+i empresarial en Galicia, recogido en este Informe).

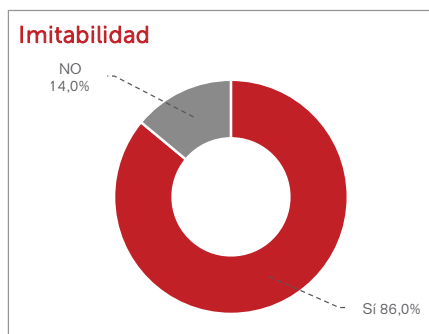


Figura 25. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Situación Competitiva

Como ya hemos comentado, el 9% de las empresas se define como líderes indiscutibles de su actividad. El 64% de las empresas que han participado, se consideran referentes en su actividad, de forma que, en su ámbito geográfico, cualquier cliente les tendría en cuenta como referencia entre los tres de su actividad.

El resto de empresas manifiesta una posición neutra al considerar que no tiene ningún posicionamiento específico, compitiendo como todos.

Fidelidad de Clientes

De la interpretación de los resultados obtenidos, destaca la apreciación por parte del 59% de las empresas de que sus clientes son sus mejores comerciales y que la captación de nuevos suele venir por recomendaciones de otros.

Es importante destacar que el 38% de las empresas consideran que, aunque sus clientes están satisfechos, son pasivos a nivel de comunicación y no suelen difundir la marca.

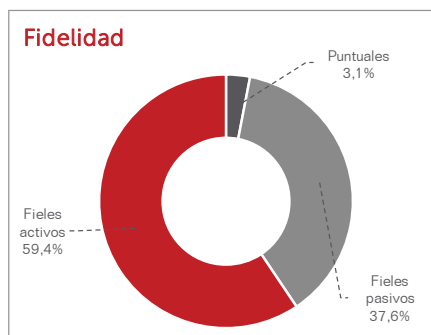


Figura 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El 97% de las empresas considera que sus clientes son fieles (pasivos y activos).

Puede extraerse de la información recogida que las PYMES gallegas, apoyan en mayor medida su posicionamiento actual (principalmente como referentes) en la confianza que tienen respecto a sus clientes que respecto a la que les ofrece su cartera de productos, a la que consideran fácilmente imitable y con escasos diferenciales.

8.6. Influencia del entorno

8.6.1. Análisis global

La asociación entre el desarrollo de PC y el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el entorno es positiva, aunque bastante débil, tal y como se desprende de las correlaciones estudiadas. Estos resultados no nos permiten ser tajantes respecto a si las empresas con más alto nivel de desarrollo de su potencial, aprovechan mejor las oportunidades que les ofrece el entorno, aunque se apunte en esta dirección.

En paralelo, la estadística aporta rigor científico para extraer conclusiones respecto a la importancia que tiene para las PYMES determinados elementos del entorno. En este sentido, el papel de instituciones, fundamentalmente públicas, es protagonista. Un análisis profundo del impacto de las actuaciones de estos elementos sobre la competitividad empresarial puede ayudar a dar luz sobre la asignación de recursos y sus prioridades.

También el análisis nos muestra los elementos del entorno sin repercusión ni reconocimiento en las empresas, y que nos lleva a profundizar en un análisis posterior, ¿No se reconocen porque no existen o bien, aun existiendo, las empresas no son concededoras de ello?

Aspectos con influencia elevada en el desarrollo de actividad

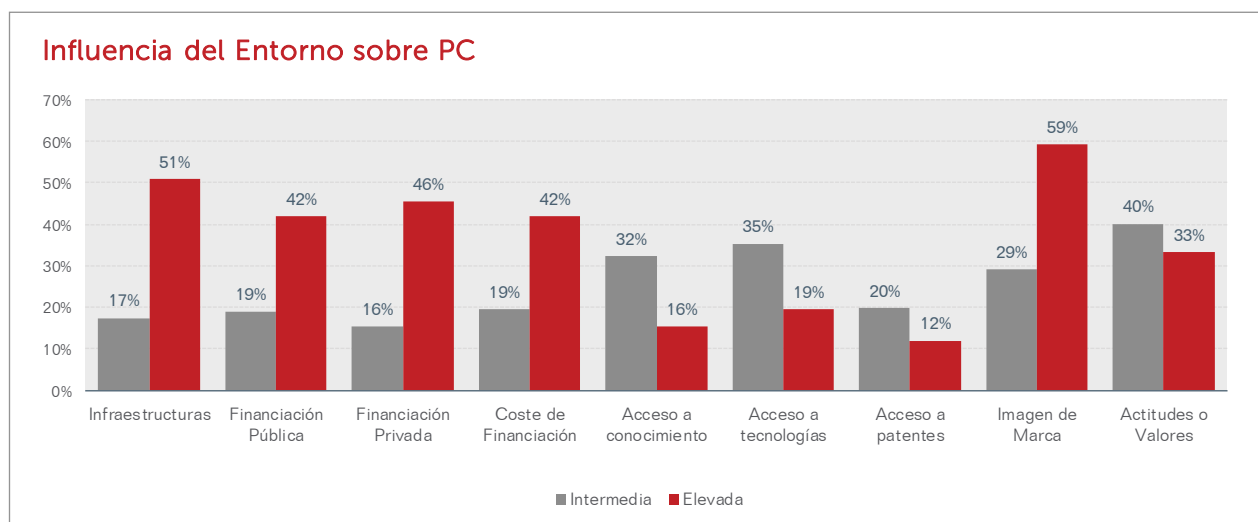


Figura 27. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El factor Reputación/Imagen de marca (país, región, sector, ...) es el que más influencia positiva ejerce sobre la actividad de las empresas, impactando de forma elevada o intermedia en un 88% de las mismas. Según los equipos encuestados, la opinión concebida sobre un país o región importa y afecta a la competitividad empresarial.

Le sigue el impacto de las Infraestructuras, según un 51% de las PYMES encuestadas.

En el extremo opuesto se sitúa el Coste de la financiación (pólizas de crédito, descuento de efectos, *factoring*, préstamos, ...), ya que el 19% manifiesta que dificulta su actividad.

Aspectos que menos influencia ejercen en el desarrollo de la actividad

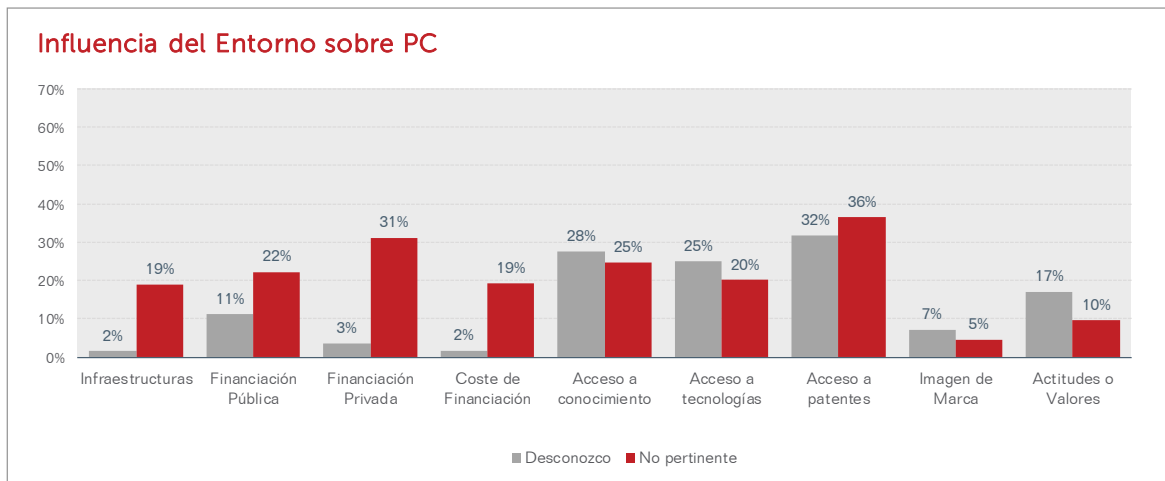


Figura 28. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Resultan inquietantes los datos sobre el desconocimiento que algunas empresas manifiestan acerca del impacto que ejercen sobre ellas determinados elementos de su entorno. La reflexión futura en la que convendría profundizar es si esto se debe a una falta de comunicación o transparencia sobre el papel de elementos del entorno, o por el contrario se justifica por un desacierto en sus enfoques. Diferenciamos para el análisis del dato de respuestas 'No pertinentes' ya que aquí se recogen aquellas empresas que no consideran estos elementos como necesarios y por lo tanto no manifiestan crítica sobre su papel en su actividad.

8.7. Herramientas y Modelos Utilizados

El trabajo realizado por el departamento de Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo ha facilitado la recogida de datos de 458 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.

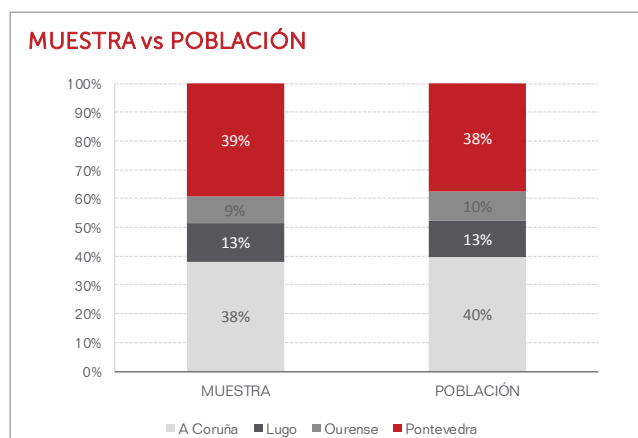


Figura 29. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

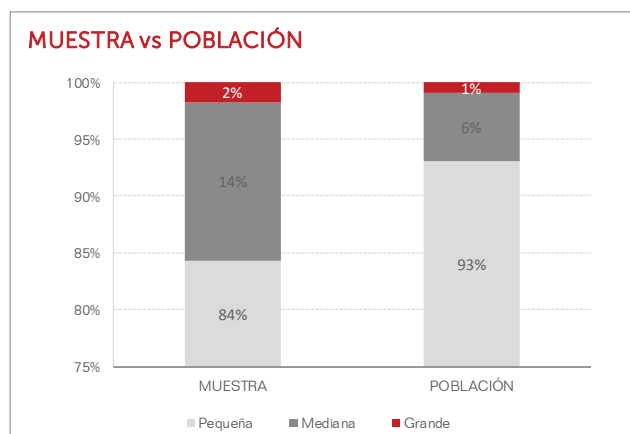


Figura 30. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Los resultados desagregados relativos a estimaciones realizadas con submuestras de pequeño tamaño deben ser interpretadas con cautela dada su menor fiabilidad (resultados para empresas grandes o medianas, resultados para provincias y resultados para cada sector de actividad).

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 0,9759 se puede considerar altamente satisfactorio. La eliminación de cualquiera de los *ítems* del cuestionario mantiene el valor de alfa siempre por encima de 0,97, 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 1.000, 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 las 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 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), 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 3.4.0¹.

¹ 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/>.

8.8. Conclusiones

Se consolida el indicador ARDAN de Potencial Competitivo introducido en el 2016 como medida eficaz y de referencia sobre los elementos que más influyen en la sostenibilidad de las empresas. En la presente edición, se completa con la medida del talento competitivo y la influencia de las variables del entorno, contando ya con una referencia objetiva sobre la capacidad de generar ventajas competitivas y resultados sostenibles. Resulta relevante la importancia relativa que adquiere el componente Sistemas, circunstancia que parece estar alineada con la adaptación tecnológica que está viviendo el mercado, debido a las necesidades de las empresas por ser más flexibles y productivas. A su vez, se trata de una de las tendencias y/o revoluciones más marcadas en el mercado, cuyo marco es la Industria 4.0., que sin duda cambiará de forma radical la manera de competir.

En relación al perfil competitivo de la PYME gallega, los resultados muestran que se encuentra en un nivel de desarrollo medio-bajo de 362 puntos (sobre 1000), experimentando un tímido crecimiento respecto al 2016. El tamaño de las empresas influye, siendo aquellas más grandes las que obtienen mayores valores de su PC. Con respecto al sector productivo sucede lo mismo, siendo los sectores de Productos químicos y derivados, Información y conocimiento e Industria Auxiliar los que muestran valores medios más elevados de forma significativa.

Destacar también, como ocurría el año pasado, que existe una relación positiva entre nivel de desarrollo del potencial competitivo y rentabilidad económica sostenida. En momentos de cambios tan trascendentales como los actuales, las empresas se encuentran ante el reto de rediseñar su estrategia para mantener y mejorar su rentabilidad. En este sentido, cabe resaltar el importante avance que supone la introducción de los nuevos aspectos de competitividad incorporados en el análisis de este año: la influencia del Entorno y el talento competitivo.

Respecto al talento competitivo, la PYME gallega se apoya principalmente en el convencimiento de la fidelidad de sus clientes, frente a la creencia de contar con una oferta de productos con suficientes diferenciales frente a sus competidores.

Por lo que respecta al entorno, el factor Reputación/ Imagen de marca (país, región, sector, ...) es el que más influencia positiva ejerce sobre la actividad de las empresas, impactando de forma elevada o intermedia en un 88% de las mismas. Le sigue el impacto de las Infraestructuras, según un 51% de las PYMES encuestadas.

En definitiva, el indicador ARDAN de Potencial Competitivo se mantiene vivo, actualizándose con nuevas variables, valorando la influencia del entorno y completándolo con la medida del talento competitivo. Los resultados han sido muy satisfactorios y animan a continuar profundizando en un instrumento clave para apoyar a las empresas en el diseño de la estrategia de cambio para mantener y mejorar su competitividad.

Los resultados obtenidos muestran la capacidad de mejora de la PYME gallega. Se trata de un reto muy importante, en el que las Administraciones Públicas deberán jugar un papel clave abarcando al menos tres frentes esenciales. Apoyar el desarrollo de la herramienta, fomentar su aplicación por las PYMES e integrar la información conseguida en sus decisiones de crecimiento, aplicación de recursos..., para mejorar la competitividad de tejido empresarial gallego y el bienestar de nuestra sociedad. La colaboración entre el CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO e IGAPE son una garantía para avanzar por el buen camino.

Isabel Álvarez
Federico Miretti
Equipo de Investigación de DPI

Antonio Vaamonde Liste
Catedrático de Estadística de la Universidad de Vigo