

5.1. Significado de indicador de mellores prácticas empresariais

O estudo de indicadores de mellores prácticas empresariais é un dos aspectos en que máis incidimos en ARDÁN dende os seus inicios. Trátase de investigar a aquelas empresas que presentan unha traxectoria singular medida a través dun factor de interese para a súa competitividade, tal como o alto crecemento dos ingresos, a alta rendibilidade, a elevada produtividade ou a boa xestión. No primeiro caso partimos do crecemento sostido dos ingresos de explotación, no segundo da rendibilidade económica, no terceiro da produtividade do emprego e no cuarto da excelente xestión empresarial. En todos os casos se establecen uns parámetros elevados e que, á vez, deben manterse polo menos durante un período de tres anos consecutivos, é dicir, incorporamos a idea de sostibilidade.

Estes indicadores ofrecen unha perspectiva de interese sobre a capacidade de competir das empresas e, especificamente, sobre as empresas que crecen de forma extraordinaria (gacelas), as que obteñen elevadas rendibilidades (alto rendemento) ou as firmas que alcanzan un alto nivel de produtividade do factor humano (alta produtividade).

No caso do indicador “Ben xestionadas”, refírese a empresas que son capaces de manter durante tres anos consecutivos uns excelentes parámetros de xestión, especialmente en crecemento, rendibilidade, produtividade e liquidez. Os mencionados valores deben estar por riba da mediana do sector en que se localizan durante un período de tres anos consecutivos.

Significado e características dos indicadores de mellores prácticas empresariais

Indicador	Significado	Características
Ben xestionada	Empresas que presentan uns bos parámetros no seu cadro de mando, fundamentalmente en crecemento, rendibilidade, produtividade e liquidez. Os valores deben estar por enriba da mediana do seu sector durante 3 anos consecutivos.	Equilibradas, sólidas, non son necesariamente excelentes nun aspecto, pero son notables en practicamente todo. Excelentes capacidades directivas.
Gacela	Crecemento sostido dos ingresos de explotación por enriba do 25% durante 3 anos consecutivos	Innovadoras, dinámicas, exploradoras, creadoras de emprego, volatilidade nos resultados.
Alto rendemento	Rendibilidade económica media do 25% durante 3 anos consecutivos, sen que en ningún ano o devandito valor se reduza por debaixo do 15%.	Eficientes, ben posicionadas no sector, recoñecidas por un bo produto-servizo, as relacións ou a imaxe. En xeral, percíbense boas capacidades de dirección.
Alta produtividade	O valor engadido por empregado está situado entre o 25% dos mellores valores do sector en que se encontre, ademais debe crecer por enriba do 10% durante 3 anos consecutivos.	Con notables capacidades organizativas. Desenvolven estratexias que favorecen o posicionamento da empresa nun nivel elevado respecto a outras firmas coas que compete.

Son poucas as firmas que alcanzan un determinado indicador. Na seguinte ilustración aparece reflectida a porcentaxe que supón o número de empresas do sistema produtivo da cultura que posúe cada indicador.



Por suposto, sería desexable que unha empresa incorporase varios indicadores, o cal demostraría maior capacidade para competir, pero o certo é que aquelas empresas que acaden algún deles demostran certa dose de capacidade para competir. Hai que entender que competir hoxe en día é un reto de múltiples arestas que esixe unha forte capacidade directiva.

Realmente, definir se unha empresa é competitiva ou non é un labor complexo. Os indicadores axudan a interpretar algunhas características que illadamente non son suficientes para identificar se unha empresa é ou non competitiva. Dende logo, cantos máis indicadores teña unha empresa máis terá avanzado na difícil loita da competencia.

Un aspecto común a todos eles é que se prima o esforzo constante, é dicir, unha boa xestión ten sentido cando se prolonga no tempo. De aí que a maioría dos indicadores que se definiron esixen que as empresas realizen un esforzo singular nun aspecto relevante polo menos durante tres anos consecutivos.

En definitiva, os indicadores achegan unha pista para coñecer as empresas máis dinámicas, pero o máis singular é que achegan unha "referencia" que podería ser de utilidade para a mellora das demais. Nos seguintes apartados analizaremos con máis detalle cada un destes indicadores.

5.2. As empresas ben xestionadas

5.2.1. Significado de empresa ben xestionada

Existen seis aspectos que miden os resultados nas empresas e son unha manifestación da competitividade da firma. O primeiro ten que ver co mercado, o segundo coa innovación, o terceiro coa produtividade, o cuarto coa xeración de liquidez, o quinto coa xeración de valor e o sexto coa rendibilidade.

Ningún por si só é suficiente para medir o rendemento da empresa. Uns complementan os outros, e mesmo se un deles coxea é moi probable que a empresa teña dificultades para competir.

Mercado

O aspecto relacionado co mercado é un dos máis relevantes. As empresas deben identificar os segmentos de clientes e mercado en que elixiron competir. Estes segmentos representan as fontes que proporcionarán o compoñente de ingresos dos obxectivos financeiros da empresa.

A identificación das propostas de valor engadido que se entregarán aos segmentos seleccionados convértese en clave para o desenvolvemento dos obxectivos da empresa baseados en mercado e clientes.

Innovación

O nivel de innovación¹⁵ é outro parámetro de referencia do rendemento empresarial. Cabe preguntarse pola reputación innovadora da firma en canto aos seus produtos e servizos, se desenvolve innovacións de éxito cun custo razoable ou se propón unha renovación da base de creación de valor de maneira que é axeitadamente aceptada polos clientes.

Os ciclos dos produtos seguen acurtándose. As empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnolóxica han de anticiparse ás necesidades futuras dos clientes, inventando produtos e ofrecendo servizos radicalmente novos. Mesmo para as empresas pertencentes a sectores con ciclos relativamente longos de vida do produto, a mellora continua dos procesos é da máxima importancia para un éxito a longo prazo.

Produtividade

A produtividade é ao cabo a base da competitividade da firma. É un indicador do resultado do impacto global de incrementar as capacidades e ánimo dos empregados, así como a innovación e mellora dos procesos internos e da satisfacción dos clientes.

Liquidez

A liquidez é outra variable de extraordinaria importancia. Ata tal punto é así que moitas firmas poden sobrevivir con baixas rendibilidades, e mesmo con perdas, pero moi dificilmente con falta de liquidez.

Xeración de valor

A creación de valor é outra das dimensións. A principal obriga dunha empresa é xerar riqueza dende a satisfacción das necesidades dos seus clientes, do desenvolvemento profesional dos seus empregados e dende a xeración de valor para os seus accionistas.

Rendibilidade

A rendibilidade económica é a sexta das medidas do rendemento empresarial. Probablemente é a medida máis utilizada e a que máis se aproxima ao concepto de eficiencia. Trátase dun indicador básico para xulgar a eficiencia na xestión empresarial, pois é precisamente o comportamento dos activos, con independencia do seu financiamento, o que determina con carácter xeral que unha empresa sexa ou non rendible en termos económicos. Ademais, non ter en conta a forma en que foron financiados os activos permitirá determinar se unha empresa non rendible o é por problemas no desenvolvemento da súa actividade económica ou por unha deficiente política de financiamento.

¹⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton (2002), *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.

Polo tanto, as empresas ben xestionadas responden a varios destes criterios simultaneamente, concretamente aos de crecemento, rendibilidade, produtividade e liquidez¹⁶ con valores por riba da mediana do sector en que se encontran e durante un período de tres anos consecutivos.

5.2.2. As empresas ben xestionadas da cultura en Galicia

As empresas ben xestionadas da cultura representan o 0,69% do conxunto da mostra analizada neste informe, fronte ao 2,3% que representan no conxunto de Galicia¹⁷.

Características

Entre as características máis relevantes destas empresas destacan as seguintes: equilibradas, sólidas, non son necesariamente excelentes nun aspecto, pero son notables en practicamente todo. Dispoñen de excelentes capacidades directivas posto que non é nada doado conseguir un cadro de mando que supere ano tras ano os valores centrais do sector.

Boa xestión implica capacidade de competir, os resultados que estas obteñen así o testemuñan.

Na seguinte táboa recollemos os valores por riba dos cales han de situarse as empresas para poder considerarse ben xestionadas.

Mediana por sector para as variables identificativas das empresas ben xestionadas											
	Crecem. ingresos		Liquidez			Rendibilidade económica			Valor engadido por empregado (€)		
	06/05	07/06	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Fabricantes	7,62%	7,70%	1,15	1,17	1,19	4,71%	4,74%	5,26%	24.322	25.967	27.425
Almacenistas	6,59%	5,68%	1,20	1,21	1,23	4,44%	4,48%	4,93%	26.157	27.929	30.009
Retallistas	4,12%	3,73%	1,13	1,14	1,16	3,90%	3,87%	4,11%	20.700	22.090	22.877
Servizos	6,21%	6,64%	1,19	1,21	1,25	5,56%	5,23%	5,76%	24.954	25.839	27.420
Transportes, comunicacións e servizos públicos	8,97%	6,32%	1,09	1,10	1,11	4,30%	5,21%	5,98%	29.762	32.934	34.703

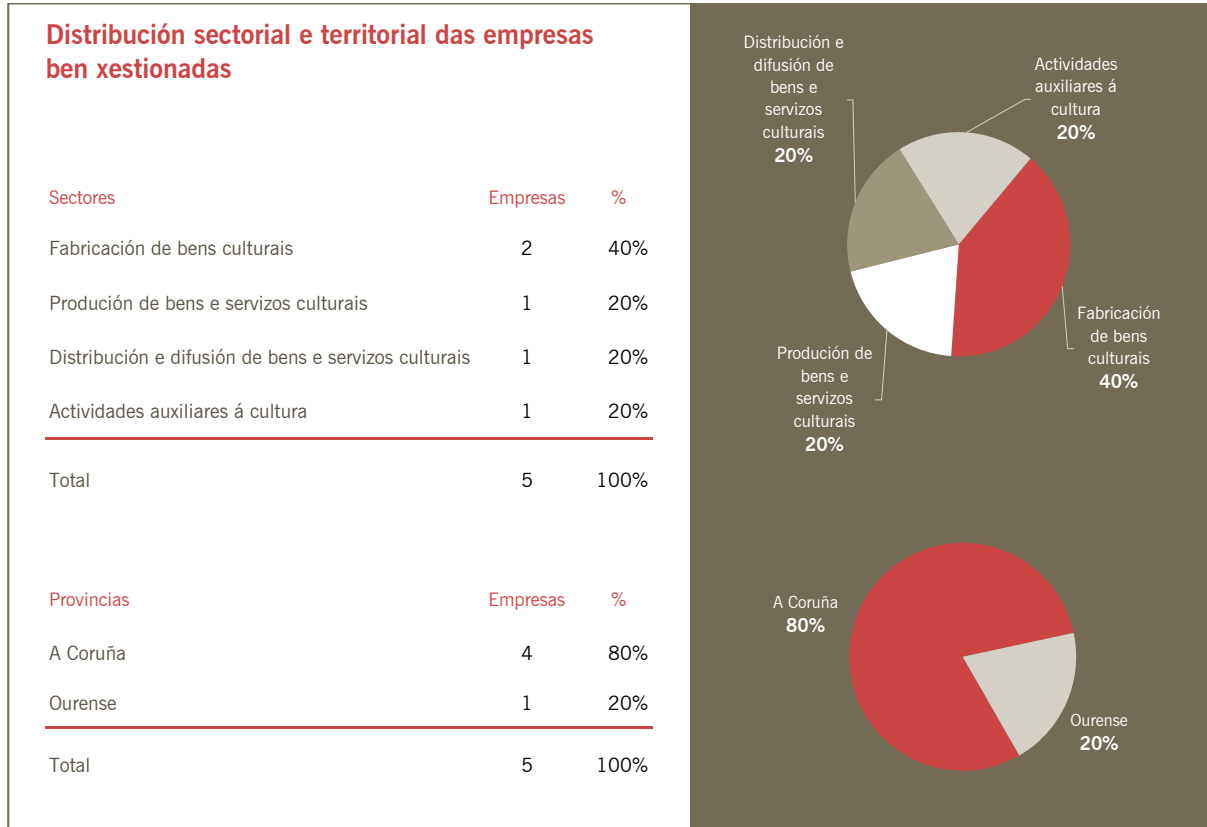
5.2.2. As empresas ben xestionadas por sector e territorio

A través da análise da distribución por sectores das empresas ben xestionadas, obsérvase que un 40% se dedican á fabricación de bens culturais (concretamente desenvolven actividades de impresión). Un 20% desenvolven actividades de produción de bens e servizos culturais (cinematografía e vídeo), en distribución e difusión localízase outro 20% e, finalmente, en actividades auxiliares á cultura encóntrase o 20% restante.

¹⁶ Non incorporamos o parámetro da innovación pola dificultade que formula a súa medición.

¹⁷ A mostra de empresas de Galicia para realizar a comparación ascende a 19.455 empresas con datos no período 2005-2007. O número de empresas ben xestionadas detectadas na devandita mostra foi de 453.

En relación á distribución territorial, o 80% das empresas ben xestionadas da cultura concéntranse na provincia da Coruña, concretamente nos seguintes concellos: Pontedeume, Santiago, Boiro e Culleredo. Na provincia de Ourense detéctase o 20% restante.



5.3. As empresas gacela

5.3.1. Significado de empresa gacela

Gacela é un indicador que fai referencia ás empresas que presentan unha taxa de crecemento elevada e constante na súa cifra de ingresos. Dende o punto de vista da dinámica dos negocios son empresas interesantes, xa que son capaces de incrementar o seu volume de ingresos de forma continuada e excepcionalmente rápida, mesmo en contextos de recesión, se ben en períodos de expansión do ciclo económico aumenta o seu número.

A definición desta tipoloxía de empresas é a seguinte: "empresa gacela é aquela que aumenta o seu volume de negocio de forma continuada, durante un período de polo menos tres anos consecutivos, por riba do 25% de incremento anual, durante cada un deles".

De acordo coas investigacións realizadas, son empresas innovadoras e extraordinariamente dinámicas. Xeran unha alta porcentaxe dos novos empregos aínda que tan só adoitan representar arredor do 3 ou 4% do total das empresas dunha área.

Ser gacela implica capacidades para o crecemento rápido, se ben este crecemento non é sempre necesariamente garantía de éxito. Son empresas que normalmente teñen unha actitude máis agresiva ante a incerteza, xa que constantemente están a indagar novas oportunidades de negocio. Ademais, o crecemento rápido leva asociadas consigo fortes necesidades financeiras que moitas veces non son satisfeitas. De aí que este tipo de empresas asuma moitas veces un maior risco económico e financeiro.

As gacelas adoitan crecer mesmo nas crises, se ben teñen unha maior volatilidade nos resultados. Outra característica é que con frecuencia son máis eficientes que o resto das empresas, debido basicamente á súa habitual maior rotación de activos (polo efecto de incremento dos ingresos conseguen unha relación maior ingresos/activos) que as empresas de similar campo de actividade.

5.3.2. As empresas gacela na cultura

No sistema produtivo da cultura en Galicia e durante o período 2005-2007 detectáronse 13 empresas que se poden catalogar como gacelas, o 1,79% da mostra (valor inferior ao rexistrado no total da mostra de Galicia, que ascendeu ao 4%). Este conxunto de empresas aumentou os seus ingresos no mencionado período a un ritmo medio do 43,23%, ritmo extraordinariamente elevado e superior ao rexistrado polo total das gacelas galegas, que foi do 41,08%.

Crecemento dos ingresos

Como se observa no cadro seguinte, o crecemento anual dos ingresos experimentado polas empresas gacela de 2005 a 2006, en cifras relativas, foi do 41,35% e de 2006 a 2007 acelérase ata acadar o 45,13%. O ritmo medio de crecemento da variable ingresos no período que abrangue dende 2005 ata 2007 foi do 43,23%.



Por outra parte, ofrecemos unha panorámica daquelas empresas gacela máis dinámicas. Así, son 7 as que multiplicaron o seu volume de vendas entre 1,5 e 2 veces dende 2005, mentres que 5 empresas conseguen multiplicar o seu volume de negocio entre 2 e 3 veces. Finalmente, 1 empresa logra multiplicar o seu volume de negocio nos tres anos citados por máis de 3.

Dinamismo dos ingresos nas empresas gacela

Multiplicador 2005-2007 dos ingresos

3 ou máis	----->	1 empresa
de 2 a 3	----->	5 empresas
de 1,5 a 2	----->	7 empresas

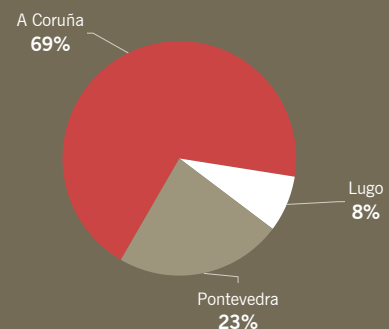
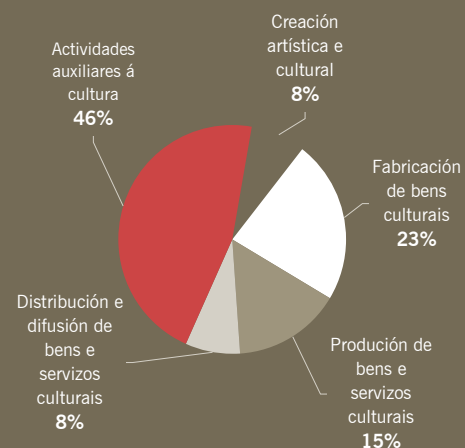
5.3.3. As empresas gacela por sector e territorio

En relación á distribución de empresas gacela da cultura por sectores, obsérvase que o 46% desta tipoloxía de empresas está presente nas actividades auxiliares á cultura. Un 23% en fabricación de bens culturais, concretamente en actividades de impresión e de artes gráficas. Un 15% en produción de bens e servizos culturais, particularmente en cinematografía e vídeo. Un 8% localízase en creación artística e cultural. E finalmente outro 8% dedícase a actividades de distribución e difusión de bens e servizos culturais.

Distribución sectorial e territorial das empresas gacela

Sectores	Empresas	%
Creación artística e cultural	1	8%
Fabricación de bens culturais	3	23%
Produción de bens e servizos culturais	2	15%
Distribución e difusión de bens e servizos culturais	1	8%
Actividades auxiliares á cultura	6	46%
Total	13	100%

Provincias	Empresas	%
A Coruña	9	69%
Lugo	1	8%
Pontevedra	3	23%
Total	13	100%



A través da análise da distribución territorial das gacela, concluímos que o 69% das devanditas empresas se localiza na provincia da Coruña, o 23% na provincia de Pontevedra (todas elas situadas na cidade de Vigo) e o 8% restante na provincia de Lugo.

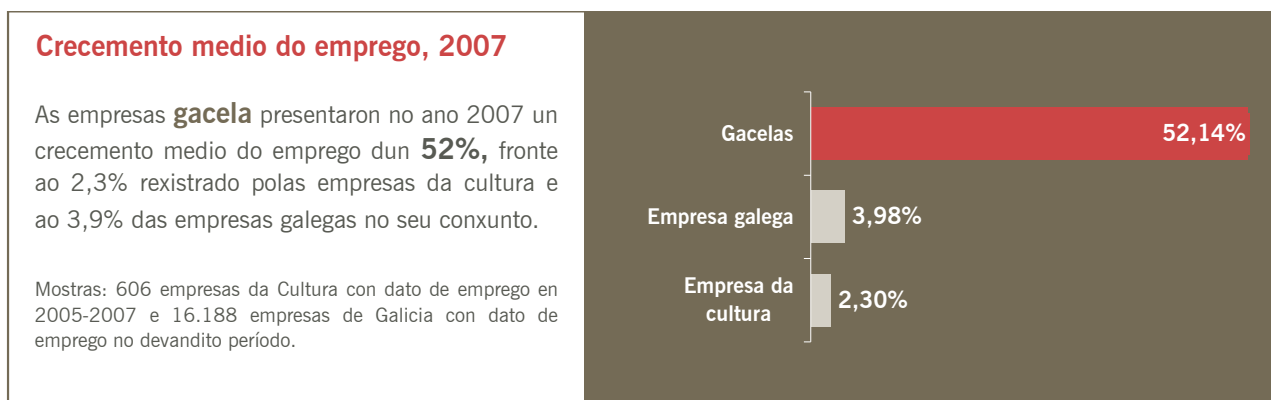
5.3.4. A importancia das empresas gacela

Gacela é un trazo que mide o crecemento no volume de negocio, algo no que toda empresa ten un xusto e necesario interese. É polo tanto un indicador de dinamismo pero, como todos os trazos, non encerra a meta absoluta, senón que deles se infiren características e ensinanzas para o resto das empresas.

Segundo as investigacións realizadas por ARDÁN, as empresas gacela son extraordinariamente exploradoras, presentan unha crecente preocupación pola apertura de actividade comercial cara a mercados exteriores. Ademais, apostan claramente pola innovación como vía para diferenciarse no mercado e son empresas moi enfocadas ao cliente.

O crecemento sostido é o resultado claro dunha boa xestión dos recursos por parte da dirección das empresas, así como dunha axeitada organización dos seus procesos internos, das súas estratexias e dunha mellor xestión do capital humano.

Ademais son empresas que xeran unha alta porcentaxe dos novos empregos, como pode comprobarse na seguinte ilustración.



5.4. As empresas de alto rendemento

5.4.1. Significado de empresa de alto rendemento

Un dos aspectos máis relevantes da xestión das empresas está en detectar o nivel de eficiencia co que operan. O beneficio non pode considerarse, por si mesmo, como unha medida correcta da eficiencia, hai que enfrontalo ao sacrificio que implica obter a devandita ganancia. De aí a necesidade de coñecer o beneficio relativo. Da relación entre beneficio e sacrificio (investimento) pódese deducir a eficiencia e, máis concretamente, a rendibilidade económica.

Por iso, intentouse coñecer cales son aquelas empresas que acadan altas rendibilidades no seu negocio, engadindo dúas restricións. A primeira consiste en establecer un límite mínimo a partir do cal se pode considerar que a empresa acada o "alto rendemento". A segunda restrición parte da consideración de que, para alcanzar o galardón de "alto rendemento", as empresas deberían obter a devandita rendibilidade polo menos durante un determinado período de anos.

Sobre a base da anterior reflexión, defínese a empresa de "alto rendemento" como aquela empresa que consegue unha rendibilidade económica¹⁸ media de polo menos o 25%, nun período mínimo de tres anos, sempre e cando en ningún ano obteña unha rendibilidade económica por debaixo do 15%.

A definición anterior é bastante restritiva, xa que se están a seleccionar aquelas empresas que conseguiron un alto nivel de rendibilidade económica media -máis do 25%- durante un período consecutivo de polo menos tres anos. A aceptación de que algún ano poida obter un 15% de rendibilidade non o exime de acadar a media do 25% antes comentada. A razón desta precisión está en recoñecer que en determinados momentos poden darse variacións cíclicas. Por iso, admitimos á hora de cualificar unha empresa como "de alto rendemento" unha leve caída no nivel de eficiencia, sempre e cando nalgún dos tres anos do período analizado se compense suficientemente.

Unha virtude das empresas de alto rendemento está na súa capacidade para recuperar, a través dos beneficios económicos xerados¹⁹, a totalidade dos activos investidos nun período extraordinariamente curto. Esta característica é singular, no sentido de que teñen períodos de maduración excepcionalmente reducidos na recuperación dos investimentos totais necesarios para o seu funcionamento. É dicir, que unha empresa cun 25% de rendibilidade económica acada tantos beneficios como a totalidade dos activos que necesita para o seu funcionamento nun período aproximado de catro anos.

5.4.2. As empresas de alto rendemento na cultura

Na mostra total de empresas utilizadas para este estudo, nove poden considerarse de alto rendemento, é dicir, aproximadamente o 1,24% do conxunto merecen o devandito indicador. No conxunto de Galicia este tipo de empresas representaron o 1,7% do total.

A rendibilidade económica media (agregada) acadada por este conxunto de empresas foi para os anos 2005, 2006 e 2007 do 36,62%, 36,34% e 49,29%, respectivamente.

Características

Segundo as investigacións realizadas por ARDÁN²⁰, ser empresa de alto rendemento implica ter creado vantaxes competitivas consistentes. Estas empresas gozan de posicións relevantes dentro do seu campo de actividade.

Tamén adoita implicar importantes calidades do núcleo humano que opera nese proxecto empresarial e calidades directivas que posibilitan o deseño de estratexias xeradoras de valor, destacando polo desenvolvemento do liderado e a súa mentalidade gañadora. É dicir, o alto rendemento está ligado ás competencias internas da firma.

Outra peculiar característica das empresas de alto rendemento é a súa capacidade para crear capital relacional e, máis especificamente, capital clientes de forma diferencial, xa que elaboran unha fórmula propia de facer negocios. Polo tanto, ese valor diferencial con respecto ao que poden propoñer outros axentes que operen no mesmo ámbito de negocio é outra das claves da alta rendibilidade.

¹⁸ A rendibilidade económica é equivalente á relación entre resultado económico e os activos medios empregados na consecución deste. A rendibilidade económica considérase unha medida da capacidade dos activos dunha empresa para xerar valor con independencia de como foron financiados, é dicir, mide o rendemento da empresa "como negocio".

¹⁹ Non se inclúen os resultados financeiros.

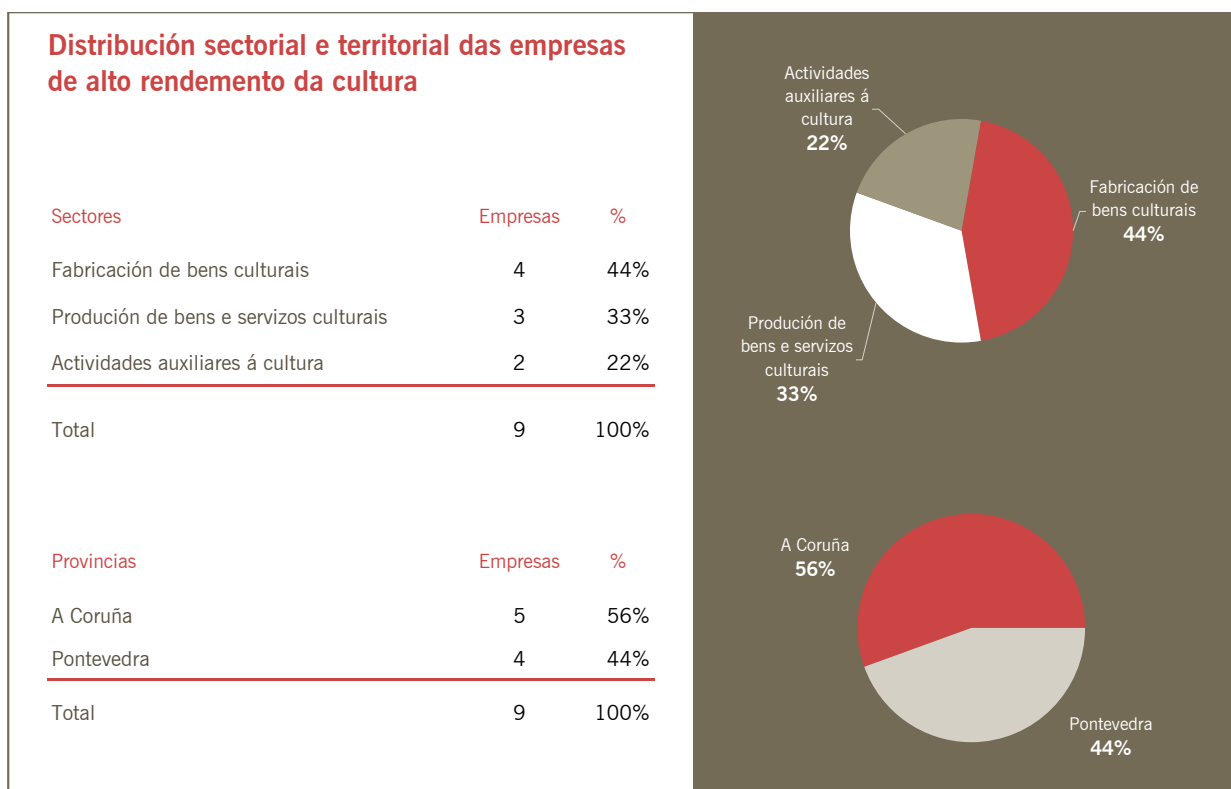
²⁰ ARDÁN (2007), *Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad. La experiencia de las empresas de alto rendimiento*, Consorcio da Zona Franca de Vigo.

5.4.3. As empresas de alto rendemento por sector e territorio

No seguinte gráfico preséntase a distribución de empresas de alto rendemento en función dos distintos sectores en que desenvolven a súa actividade, así como a súa distribución territorial.

Obsérvase que o 44% desta tipoloxía de empresas se encontra en fabricación de bens culturais, particularmente en artes gráficas e actividades de impresión.

O 33% das empresas dedícanse á produción de bens e servizos culturais, concretamente produción cinematográfica e edición de libros. Finalmente, o 22% restante encontrámolo en actividades auxiliares á cultura.



A través da análise da distribución territorial das empresas de alto rendemento constátase que se concentran nas provincias da Coruña e Pontevedra, cun 56% e un 44%, respectivamente.

5.4.4. As A importancia das empresas de alto rendemento

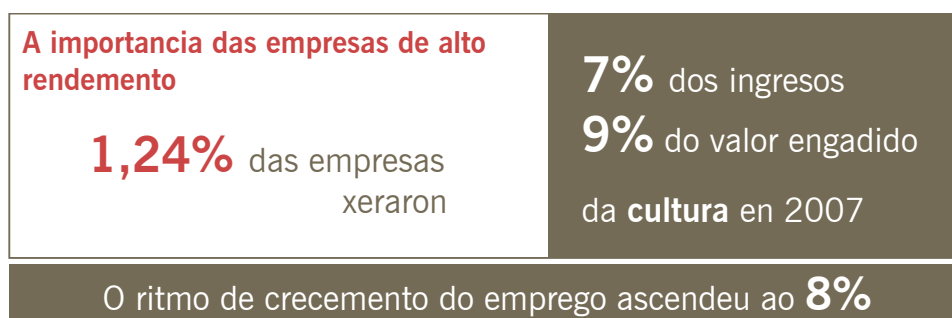
Todos somos conscientes de que os beneficios que obteñen as empresas son o factor que posibilita que a empresa se desenvolva. É dicir, a empresa dende un punto de vista competitivo é un negocio, e a base dun negocio está en gañar diñeiro de acordo cunhas regras socialmente admitidas.

Dende logo, dende unha óptica competitiva é así, pola contra ningunha firma podería manterse. Non obstante, a empresa non só se move nun plano competitivo, é dicir, a empresa debe ter un comportamento socialmente responsable tomando en consideración non soamente os intereses dos accionistas senón o impacto que as súas decisións e estratexias teñen sobre

outros axentes sociais implicados na súa actividade. Por iso, debe responder axeitadamente ao que a sociedade espera dela, o que se sintetiza basicamente na súa colaboración ao incremento do benestar social. Tamén ten que responder aos intereses dos grupos que a sosteñen, fundamentalmente accionistas, directivos, traballadores, provedores e clientes. E constituír produtos e servizos que outorguen valor aos consumidores ou usuarios.

En definitiva, a empresa debe ser unha organización creadora de riqueza desde diferentes planos e o alto rendemento é unha mostra diso.

En 2007, o 1,24% das empresas de alto rendemento da cultura xeraron o 7% dos ingresos totais da cultura e o 9% do valor engadido. Ademais o crecemento do emprego nestas empresas superou en 6 puntos porcentuais (8,24%) o crecemento medio do emprego nas empresas da cultura (2,30%).



En conclusión, este indicador de "alto rendemento" está ao alcance de empresas que demostraron claras capacidades na difícil tarefa de ser cada día mellores. As empresas de alto rendemento non son así só por natureza, senón que é unha meta que se pode alcanzar.

5.5. As empresas de alta produtividade

5.5.1. Significado de empresa de alta produtividade

A produtividade é clave para o desenvolvemento económico dun país e desempeña un papel moi importante como fonte do crecemento a longo prazo. Dende principios do século pasado a produtividade total dos países desenvolvidos multiplicouse por máis de corenta e este aumento da produtividade trouxo como consecuencia importantes incrementos do nivel e calidade de vida.

A produtividade nas empresas é, por iso, un aspecto que nos parece relevante e, por suposto, merecedor dun estudo serio e profundo. A nosa análise neste apartado vaise centrar na produtividade dos recursos humanos, medida a través do valor engadido bruto xerado por empregado, parámetro este que, ao noso xuízo, é unha medida bastante razoable da produtividade do factor humano. A concentración no corazón do negocio e a externalización de actividades non esenciais inflúen no incremento da produtividade do factor humano.

Dentro da análise de indicadores incorporamos o indicador de empresa de alta produtividade, posto que estamos convencidos de que as empresas que se concentren na produtividade obterán, case seguro, unha sólida vantaxe competitiva. Non debemos esquecer que gran parte da produtividade provén de dúas fontes clave: o nivel de innovación e as capacidades organizativas.

Unha das condicións para ser empresa de alta produtividade dos recursos humanos é ter un valor engadido por empregado por riba do percentil 75 do sector en que opera durante os tres anos consecutivos do período de análise. É dicir, en ningún ano, a empresa de alta produtividade debe xerar un valor engadido por empregado²¹ por debaixo das cifras expresadas na táboa seguinte, sempre relacionadas co seu sector en Galicia.

Valor do percentil P75 por sector do valor engadido por empregado			
	Valor engadido por empregado (euros)		
	2005	2006	2007
Fabricantes	32.751	35.312	37.635
Almacenistas	37.319	40.305	43.005
Retallistas	27.647	29.954	31.684
Servizos	35.390	37.584	39.171
Transportes, comunicacións e servizos públicos	41.720	44.765	46.670

Outra condición para que á empresa se lle outorgue o apelido de alta produtividade nos recursos humanos é que o citado valor engadido por empregado creza polo menos un 10% durante cada un dos tres anos de estudo. Con ambas as dúas condicións defínese empresa de alta produtividade como aquela que durante tres anos consecutivos obtén un valor engadido bruto por empregado dentro do 25% dos mellores valores do sector e este valor crece por riba do 10%, durante cada un dos tres anos consecutivos do período de estudo.

En definitiva, son fortes restricións que posibilitan coñecer que empresas conseguen unha elevada produtividade dos recursos humanos e, polo tanto, empresas sobre as que probablemente se están a desenvolver vantaxes competitivas relevantes.

5.5.2. As empresas de alta produtividade na cultura

Entre as empresas da cultura analizadas neste informe²², tan só un 2,90% do total acadan o indicador de alta produtividade, é dicir, 21 empresas. Non obstante, este valor é superior en 1,2 puntos porcentuais respecto ao 1,7% que representaron as empresas de alta produtividade no conxunto de Galicia.

Na ilustración seguinte pódense observar as diferenzas rexistradas no crecemento da produtividade nas empresas da cultura, as empresas galegas no seu conxunto e as empresas de alta produtividade. Nos dous primeiros casos a produtividade crece arredor do 5% en 2007, pero tanto nas empresas da cultura como nas empresas galegas desacelérase o devandito crecemento respecto a 2006. No caso das empresas de alta produtividade, cun crecemento do 24,34% en 2007, detéctase unha aceleración deste, respecto a 2006, de máis de 3 puntos porcentuais.

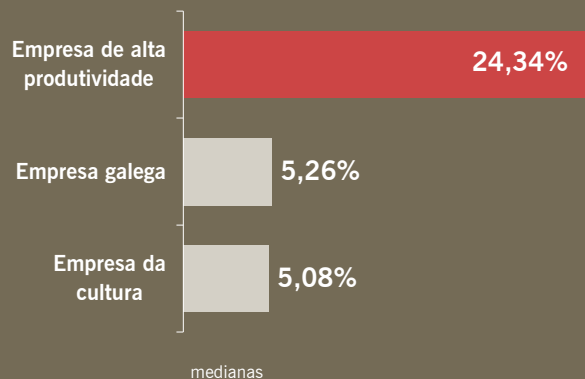
²¹ O número de empregados é o que declara a empresa. En liñas xerais, o número de empregados equivale a empregados a tempo completo-ano. Outro aspecto que destacar na influencia da produtividade do traballo ten que ver coa externalización de actividades por parte da empresa.

²² Para este indicador tívoise en conta unha mostra de empresas que presentan o dato do emprego para cada un dos anos do período de estudo, e ademais intentouse que os datos mencionados ofrecesen certo grao de fiabilidade (é dicir, na relación gastos de persoal/emplegados rexéitanse aqueles valores que resultaran incoherentes).

Crecedemento da produtividade, 2007

As empresas **de alta produtividade** presentaron no ano 2007 un crecedemento do valor engadido por empregado dun **24,34%**, fronte ao **5,08%** rexistrado pola empresa da cultura e ao **5,26%** obtido pola empresa galega.

Mostras: 606 empresas da cultura con dato de emprego en 2005-2007 e 16.188 empresas de Galicia con dato de emprego no devandito período.



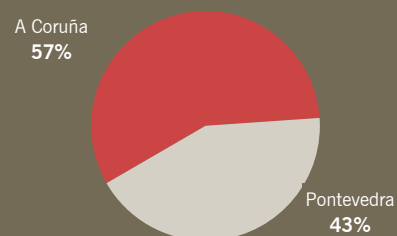
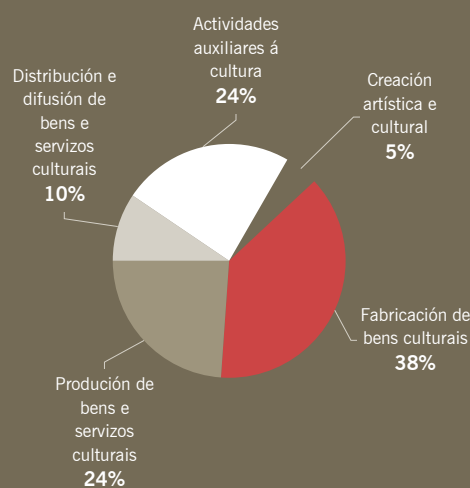
5.5.3. As empresas de alta produtividade por sectores e territorio

Neste apartado analizaremos a distribución sectorial das empresas de alta produtividade da cultura.

Distribución sectorial e territorial das empresas de alta produtividade da cultura

Sectores	empresas	%
Creación artística e cultural	1	5%
Fabricación de bens culturais	8	38%
Producción de bens e servizos culturais	5	24%
Distribución e difusión de bens e servizos culturais	2	10%
Actividades auxiliares á cultura	5	24%
Total	21	100%

Provincias	empresas	%
A Coruña	12	57%
Pontevedra	9	43%
Total	21	100%



O maior número de empresas de alta produtividade dedícase á fabricación de bens culturais (38%), basicamente centradas en actividades de impresión. Un 24% encontrámolo en produción de bens e servizos culturais, concretamente en actividades de edición e produción cinematográfica.

Outro 24% das empresas de alta produtividade desenvolve actividades auxiliares á cultura. Un 10% dedícase á distribución e difusión de bens e servizos culturais. Finalmente, o 5% restante encontrámolo en creación artística e literaria.

Respecto á distribución territorial deste tipo de empresas, obsérvase unha concentración nas provincias da Coruña, cun 57%, e Pontevedra, co 43% restante.

5.5.4. A importancia da alta produtividade na competitividade

O concepto máis xenuíno de competitividade asimílase á constitución de vantaxes competitivas sólidas e duradeiras no tempo. Existen dous camiños clave para crear esas vantaxes, un a través da mellora da produtividade e outro mediante o incremento da innovación. Produtividade²³ implica actuar sobre as cousas que coñecemos tratando de melloralas constantemente; innovación supón modificar o existente mediante a renovación e o cambio.

A alta produtividade leva asociadas notables capacidades organizativas, así como de desenvolvemento de estratexias que favorezan o posicionamento da empresa nun nivel elevado respecto ás outras firmas coas que se compite.

As empresas con alta produtividade dos recursos humanos terán moitas opcións para gañar a batalla competitiva de cara ao futuro. As capacidades distintivas do factor humano, especialmente as do seu equipo directivo, unidas á produtividade de todo o núcleo humano posibilitarán, moi probablemente, acadar e manter elevados niveis de competitividade. As bases para potenciar as devanditas capacidades terán moito que ver co esforzo na aprendizaxe individual e organizacional, orientada a desenvolver competencias creadoras de valor.

En definitiva, o activo máis valioso dunha empresa do século vinte eran os seus equipos de produción, mentres que o activo máis valioso dunha entidade do século vinte e un, xa sexa de negocios ou non, será o coñecemento dos seus traballadores e a súa produtividade. Por iso, neste ámbito o novo reto é o da produtividade do traballador do coñecemento.

²³ Drucker PF (1999), *Gestión de los retos del siglo 21*, Butterworth-Heinemann, Oxford.