

01. Introducción: competitividad y empresa

Durante décadas, los aspectos económicos han predominado en la explicación de la competitividad empresarial, esto es, la capacidad de una empresa para competir en sus negocios mejor que la competencia, bien sea en el nivel de su estrategia competitiva –unidad de negocios– o bien en el nivel superior de estrategia corporativa–en qué negocios competir y cómo obtener sinergias entre ellos–, especialmente en empresas diversificadas. Dichos aspectos incluyen ideas como economías de escala, economías de experiencia, elasticidad-precio o las herramientas y esquemas habituales de análisis estratégico para la toma de decisiones–las 3Cs¹ ; las 5Ps² ; el análisis de escenarios, el diamante de Porter, las cinco fuerzas competitivas de Porter, la cadena de valor, el análisis de matrices como la de Boston Consulting Group o la de McKinsey, el análisis de recursos y capacidades, el análisis DAFO, la matriz de crecimiento de Ansoff, entre otros muchos. Dicha capacidad para competir está, necesariamente, ligada a la acción causante: la estrategia. Y la estrategia y su explicación, tanto a nivel académico como a nivel de directivos, son fruto de la respuesta dada a los retos que prospectivamente dominaban cada momento.

La parte común en todas esas explicaciones está fuertemente arraigada en la idea de estrategia y pensamiento estratégico. Y en dicho pensamiento han ido emergiendo las respuestas que ayudaban a afrontar los retos contemporáneos de cada época con el objeto de mejorar el rendimiento de la empresa.

No sólo ha habido una evolución en los factores explicativos de la competitividad empresarial, sino que **también se ha observado un dinamismo en la consideración de diversos objetivos empresariales**. Inicialmente la explicación estaba ligada a las concepciones de la empresa como una unidad generadora de beneficio y riqueza y a la teoría de la organización, esto es, si esencialmente hay una forma mejor que otra para gestionar las actividades que una empresa dada debe desarrollar para obtener un rendimiento superior a los de su competencia y cuáles son los límites de la definición de empresa, lo que una empresa puede gestionar. Se ha traducido todo ello en la idea generalizada de que **la empresa enfatiza la maximización de beneficios** a través de diversos medios, dando como resultado enfoques de la estrategia hacia la innovación, la internacionalización, o la productividad, entre otros. O dicho de otro modo, se estaría asumiendo implícitamente que el principal objetivo de la empresa es obtener cuanto más beneficio mejor. Así, aspectos como la eficiencia en el uso de recursos escasos, economías de escala en mercados masivos, o la productividad han dominado los inicios del pensamiento estratégico, tratando de encontrar la forma de optimizar ese beneficio.

Finalmente, se derivó el discurso hacia la idea de que toda empresa debería de tener una ventaja competitiva sustentable y sostenida en el tiempo respecto a la competencia para poder competir con éxito en sus negocios. Sin embargo, diversos cambios han traído la necesidad de que la empresa, en el desarrollo de su actividad, **fuese responsable respecto a los objetivos deseados por parte de diversos grupos de interés de la empresa –stakeholders–**, influyendo notablemente en la forma en que la estrategia debe responder a estos retos e incorporando aspectos más allá de los meramente económicos. Ya no era sólo una cuestión del interés propio de la unidad empresa en obtener un beneficio. Emergió entonces con fuerza la Responsabilidad Social Corporativa-RSC como paradigma de gestión más allá de la estructura habitual de las cinco fuerzas de Porter que dominaban la explicación de parte del

¹ Cliente, Competidores, Corporación.

² En inglés: Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective; Plan, Estrategia, Estilo/Patrón, Posicionamiento, Perspectiva.

desempeño de la empresa –focalizado en explicar la rentabilidad de la empresa a partir de la estructura de la industria– y de la gestión racional de recursos y capacidades –focalizado en la eficiencia interna en la explicación de esa rentabilidad. Ya no es sólo la cuestión de eficiencia y de dar el máximo valor a los principales grupos de interés internos (accionistas, trabajadores) y externos (con amplio predominio del cliente y financiadores), sino que se trata de hacer lo correcto buscando equilibrar la cuestión económica con las cuestiones sociales y ambientales en la denominada **triple línea de resultados**. Este enfoque surgió especialmente ante los problemas que la exagerada maximización de beneficio económico ocasiona en el uso racional de los recursos, con impactos negativos en el medioambiente y la sociedad, ante un problema de creciente preocupación: ante el crecimiento exponencial de la población, muchos de los recursos se están agotando.

Y todo esto se ha venido produciendo en un entorno cada vez más competido en el que se ha venido observando la **incapacidad de la empresa, incluso las grandes corporaciones, para mantener durante tiempo esas ventajas competitivas**, que son cada vez menos sustentables en el tiempo–es más difícil mantenerlas a lo largo de un tiempo razonablemente largo– tornándose en **ventajas competitivas transitorias, temporales, efímeras**. Es más, se ha observado que muchas corporaciones, en la búsqueda de obtener una ratio de rentabilidad mayor, han tomado posiciones en negocios totalmente no relacionados con los suyos, entrando a competir en industrias con rentabilidades mayores a las suyas actuales –gestión del portafolio de negocios–, con grados de diversificación impensables hace años. Mundialmente, esto ha implicado que cualquier empresa de cualquier país puede ser un potencial competidor –entorno hipercompetitivo–, aspecto todavía más exagerado si tenemos en cuenta el fenómeno socioeconómico de la globalización y la relativa facilidad que las empresas tienen hoy para internacionalizarse respecto a épocas pretéritas.

La cuestión ya no se reduce a un solo foco sobre este o aquel objetivo y la mejor forma –estrategia– para conseguirlo, sino que se ha vuelto más complejo tanto internamente –¿cuál debe de ser el objetivo para el próximo horizonte de planificación? ¿qué nivel de ese objetivo es alcanzable y óptimo? ¿cuál es la secuencia temporal? ¿cuándo es el momento idóneo de plantearse? ¿cuál debe ser el horizonte temporal?– como externamente –¿qué agentes externos serán fundamentales en la consecución de este o estos objetivos? ¿qué papel tendrán? ¿qué peso debo dar a las necesidades de cada stakeholder externo? –, además de ser más impredecible e incierto–¿cuál será el cambio tecnológico que marcará la evolución en la industria? ¿qué trayectoria seguirá? ¿qué vendrá después de ese cambio? ¿hasta dónde llegará la competencia de China o del Sudeste Asiático en la próxima década? ¿qué influencia podría tener en el entorno competitivo un lobby regional? ¿de dónde puede llegar la competencia más feroz? Indudablemente, podríamos plantearnos estas y muchas más cuestiones. Pero esto da una idea de la **complejidad** de aspectos en torno a la estrategia y competitividad empresarial.

Todo esto se ha exacerbado todavía más tras el shock derivado de la pandemia covid-19, que ha desembocado en palabras clave que hemos repetido hasta la saciedad desde entonces: **resiliencia, flexibilidad, adaptabilidad y todo ello con un alto contenido digital**. ¿Cómo pueden las empresas ser más competitivas ante estos cambios del entorno, ante un entorno de cambio prácticamente instantáneo? ¿Qué nuevo paradigma nos aguarda? De toda la perspectiva histórica sobre competitividad empresarial en general, y sobre los factores que han marcado la competitividad en una determinada industria, ¿qué nos queda como principales lecciones que podamos aplicar para este futuro cercano?

Ante retos de tal envergadura, en esta **primera edición del informe** hemos querido plantear primero cuáles son las preguntas que nos debemos hacer ante las expectativas del entorno y situación de la empresa gallega, para luego buscar alguna posible respuesta en lo que venimos observando, siguiendo la línea de elaboración inductiva de esta disciplina científica, en la que construimos teorías de aplicación normativa –qué se debe hacer– en función de los patrones de conducta observados con mayor frecuencia y con mayor probabilidad de producir un determinado resultado –qué se ha hecho, qué se hace–. Cualquiera de nuestros lectores sabe, especialmente desde el ámbito de la gestión empresarial, que **plantearse la pregunta adecuada es la mitad de la ecuación para un buen estratega**. Somos también conocedores de nuestras limitaciones y asumimos la autocrítica que muchos plantean –planteamos– a lo que debe de ser la respuesta desde el conjunto de instituciones públicas a todos estos retos y, en particular, desde el conocimiento científico transferible desde la universidad. Estamos, por tanto, abiertos a sugerencias sobre lo que debe de ser este informe bajo la perspectiva de que la mejor forma de luchar contra la incertidumbre –la verdadera incertidumbre encarnada en el no sé lo que no sé, pero que debería de saberlo para desarrollar la estrategia– es la información, la construcción de conocimiento útil sobre esa información basado en la experiencia acumulada tanto por las empresas como por la academia.

Para afrontar este reto, haremos primero una **reflexión crítica** sobre lo que debemos considerar que es la **competitividad empresarial** y de los **factores de competitividad** que tradicionalmente se han discutido en diversos

foros –científicos, empresariales, orientaciones de políticas públicas...–. El interés fundamental de esto radica en tener claro qué es –y por ende, qué no es ni debe ser– bajo el enfoque micro de una empresa cualquiera. Posteriormente, identificamos cuáles son los **retos principales** a los que se enfrenta la empresa gallega en este ámbito de entorno turbulento hipercompetitivo y de cambio instantáneo. A partir de los diversos indicadores ARDÁN, realizamos una **identificación de patrones de prácticas de competitividad** en función de su conducta tanto en términos de inputs y procesos como en términos de rendimiento –resultados. A partir del binomio entorno–empresa (retos que deben afrontar las empresas y patrones de prácticas competitivas como respuesta a esos retos) elaboramos unas **reflexiones finales** que pueden servir de **referencia para la mejora de la competitividad de la empresa gallega**, siempre bajo la perspectiva de que no hay una única receta totalmente válida para toda situación y empresa y que es posible obtener un mismo resultado usando combinaciones de inputs y procesos de forma diferente. La elección del mix específico de factores corresponde a cada decisor.

1.1. Qué es la competitividad empresarial

Encontraremos múltiples definiciones de competitividad, algunas orientadas a la competitividad de un territorio, y otras a la competitividad empresarial. Nos ocuparemos aquí de esta última, sin olvidarnos de que la capacidad para competir de la empresa está fuertemente influenciada por la mezcla de componentes de la competitividad del territorio, sea éste el área de integración económica –p. ej. UE, Mercosur, ASEAN...–, el país o la región dentro del país.

Particularmente a partir de los trabajos de Porter conceptualizando el diamante que explicaría la competitividad nacional (Porter, 1990), en las últimas tres décadas se ha enfatizado en gran medida este aspecto de la competitividad. Hasta tal punto que en algunos casos se abrevia el término a competitividad cuando en realidad sólo está referido al territorio, y no a la empresa. Cierto es que **los factores de un territorio determinan en alguna medida cómo una empresa puede competir en un negocio e industria determinados**. Tomemos como ejemplo el sistema productivo de rocas ornamentales. La disponibilidad de la materia prima en una localización es indispensable. El mármol de Carrara, el granito rosa Porriño o el granito gris Mondariz, son elementos distintivos para las empresas de cada localización. Ello no impide, no obstante, que empresas en otras zonas importen materia prima y productos de esas localizaciones para elaborar productos manufacturados. Pero las condiciones del factor productivo materia prima está ligado al territorio. No obstante, uno de los principales problemas del diamante de Porter es que vendría a asumir que todas las empresas situadas en un territorio se beneficiarían igualmente de dichas condiciones de factores productivos. Tomemos el caso de la productividad media³ de un país. El hecho de que Alemania tenga una productividad media de 55,9 €/hora trabajada en 2020⁴ no implica automáticamente que todas las empresas alemanas disfruten de dicha productividad. Además de que puede haber diferencias por áreas geográficas más pequeñas también puede haber productividades diferentes por sectores y cada empresa tiene una productividad laboral determinada en función de la gestión realizada por el equipo directivo. Aun así, una buena parte de la productividad de una empresa localizada en Alemania vendrá explicada por ese factor territorial, en particular cuando en España se situó en 36,6 €/hora trabajada. Por lo tanto, hay **diferencias territoriales** en prácticamente todos los aspectos del diamante de Porter, esto es, en lo relativo a las condiciones de los factores productivos del territorio, relativo al gobierno y sus políticas públicas, y como no podía ser de otra forma, también en lo que se refiere a cómo es la industria y las industrias conexas y de apoyo en ese territorio. No en vano, el grado de capacidad para competir de una empresa no depende sólo de ella misma, sino que también depende de cómo sean las relaciones entre empresas en el territorio –recordemos la colaboración inter-empresarial en los denominados clúster de empresas, de los cuales tenemos muchos y variados ejemplos en Galicia– y de cómo se organiza el sistema de valor industrial a través de las relaciones cliente–proveedor en bienes intermedios.

Por consiguiente, tenemos ya uno de los principales factores de competitividad empresarial, que engloba los **aspectos relativos al territorio y su entorno global** –aspectos macroeconómicos, socioculturales, legales–normativos y de políticas públicas, derivados de la tecnología en general, relacionados con el medioambiente–. Éstos, combinados con los aspectos fundamentales de la industria en el territorio vendrían a configurar ese diamante de Porter. Sin embargo, no basta con que esos aspectos del diamante sean superiores a los de otro territorio. Falta

³ Calculada como el PIB entre el número total de horas trabajadas por el conjunto de la población.

⁴ Dato provisional según Eurostat.

el cómo la empresa organiza su actividad económica en dicho marco territorial y bajo la influencia de cómo es la industria en la que compete.

Aquí es donde entra en juego la **capacidad interna de la propia empresa para configurar cómo y en qué negocio/s quiere competir**. Esto es, cómo va a combinar los recursos y capacidades disponibles para elaborar una propuesta de valor suficientemente diferencial como para que le permita operar con éxito⁵ durante un determinado tiempo. Esto último resulta fundamental puesto que la capacidad que tiene cualquier empresa para mantener una combinación dada a lo largo del tiempo resulta crecientemente limitada, cada vez más; hasta el punto de que lo que antes se denominaba ventaja competitiva sostenida se denomina ahora ventaja competitiva transitoria: resulta muy complicado para cualquier pequeña y mediana empresa mantener esa ventaja durante mucho tiempo. Hasta tal punto que, actualmente, **ser capaz de reelaborar esa ventaja de forma dinámica en el tiempo podría ser la clave de la competitividad** actualmente y más aún durante los próximos años a la vista de la rapidez con que suceden los cambios en el entorno de la empresa. Como ejemplo, hemos pasado de hablar de la industria 2.0 y 3.0 a la industria 4.0 y ahora la industria 5.0 en un muy corto espacio temporal.

Para las pequeñas y medianas empresas-Pymes, esto es si cabe más acuciante. Primero porque cuanto menor es el tamaño de la empresa, menos atractiva es y menor capacidad tiene para conseguir recursos valiosos –capacidad y atractivo para captar nuevas fuentes de inversores financieros, para captar talento, para captar proveedores y clientes....– Esa menor disponibilidad de recursos de todo tipo le lleva a tener menor capacidad para invertir en su futuro mediante prospectiva, innovación radical o explorando nuevos negocios. Casi todo lo consumen las actividades dedicadas a la explotación de recursos, productos y mercados actuales. Esto parece estar llevando al sistema productivo a una mayor fragmentación todavía. Recordemos que en la UE hasta el 99% del valor añadido lo generan Pymes. **Parece que un tamaño relativamente pequeño facilita afrontar la situación de una imperiosa mayor flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de regeneración y cambio**: al no haber invertido ingentes cantidades en activos fijos, o no disfrutar de relevantes efectos de economías de escala, reorientar y cambiar la actividad parece relativamente más fácil para este tipo de empresas, lo que nos llevaría a esa mayor fragmentación-especialización productiva y a una economía industrial todavía más colaborativa en redes cliente-proveedor de empresas pequeñas y microempresas. En esto, las iniciativas clúster-industriales juegan un papel fundamental para facilitar mediante la cooperación lo que no conseguirían las empresas individualmente⁶.

Por tanto, para el presente informe definiremos **la competitividad empresarial como la capacidad de una empresa para gestionar y coordinar las acciones necesarias para obtener alguna fuente de ventaja que le permita obtener un rendimiento superior a la media en su negocio, sector o industria⁷ durante un plazo razonable de tiempo a la vista de los cambios en el entorno y de sus recursos y capacidades internas**.

Primero, tenemos que considerar la cuestión de cómo la empresa puede interactuar dinámicamente como un resorte ante los cambios del entorno y que, desgraciadamente, lo único que es permanente en el entorno es que está en constante y acelerado cambio. Esto ha conllevado a un incremento exponencial de la incertidumbre⁸ y de los riesgos a los que cualquier empresa está expuesta. Siendo así, la predicción de escenarios resulta estéril, lo que nos lleva a impulsar la **capacidad de respuesta rápida a cambios en el entorno como factor clave de competitividad futura, en base a flexibilidad y capacidad rápida de adaptación**. En una situación como ésta, intentar conseguir economías de escala carece de sentido puesto que la empresa estaría invirtiendo en unos activos que quedarían obsoletos inmediatamente tras el cambio de paradigma competitivo, el cual sucederá en breve tiempo. En cambio,

5 Por éxito nos referimos a ser capaz de conseguir los objetivos que la empresa se marque, pudiendo ser dichos objetivos muy diferentes entre empresas incluso del mismo sector, tanto en cantidad como en el tipo de objetivo (p. ej. crecimiento, rentabilidad, cuota de mercado nacional en una línea de productos...).

6 Tenemos numerosos ejemplos de clúster industriales en Galicia, muchos de ellos auspiciados desde el gobierno regional en diversas épocas. Y afortunadamente existen para prácticamente todos los sistemas productivos principales. No sólo para industria transformadora como pueden ser automoción, alimentación, madera, rocas ornamentales, naval, ... sino también para actividades de servicios como turismo termal, o logística y transporte de mercancías, y mezclas entre productos y servicios avanzados como el Clúster TIC, entre otros ejemplos variados. La necesidad de flexibilidad estratégica enfatizará más la necesidad de coordinar la cooperación en el territorio dentro de los sistemas de valor industrial y entre ellos.

7 Sin ánimo de ser imprecisos, se usarán de manera intercambiable los conceptos de sector e industria y, en ocasiones negocio para referirnos al binomio producto-mercado en el cual la empresa opera o quiere operar de forma que definiría en sentido amplio a su competencia, bien sea directamente o a través de productos sustitutos/similares. Para el desarrollo cuantitativo del informe nos basaremos en la definición de Sectores Productivos de ARDÁN, puesto que aplica la idea de cadenas de actividades empresariales (sistema de valor, de la industria) conteniendo a las actividades empresariales que se aglutinan en torno a una materia prima, producto o servicio.

8 Como nota relevante para esta distinción, la incertidumbre es el total desconocimiento de lo que puede acontecer y que es relevante para el futuro de la empresa y de sus consecuencias. A mediados de 2019 nadie se imaginaba que una pandemia como el covid-19 podría azotar a la economía mundialmente en 2020. En cambio, el riesgo implica que tenemos algún conocimiento del evento que puede ocurrir, de sus probabilidades de ocurrencia o de sus posibles consecuencias y, por consiguiente, se pueden aplicar técnicas probabilísticas de gestión de riesgo. Apenas tenemos herramientas todavía para gestionar la verdadera incertidumbre más allá de planes de contingencia y un colchón financiero para imprevistos.

el énfasis en un tamaño pequeño-mediano que otorga mayor flexibilidad, o la capacidad de innovación parecen claves para afrontar esta situación con mayores garantías de éxito.

Segundo, ya no se trata sólo de si la industria ofrece rentabilidades atractivas, sino de si la empresa es capaz de coordinar los diversos negocios que tiene para generar sinergias entre sí y que le lleve a imaginar y redefinir su actividad en un nuevo negocio que, probablemente, es imposible de definir actualmente porque todavía ni existe. Extremadamente difícil como es, esto implicaría de nuevo la capacidad de innovación, competir en mercados internacionales masivamente, pero también la respuesta a las inquietudes diferentes de los diversos grupos de interés de la empresa, en especial, los relativos a medioambiente y sociedad, considerando aspectos como mejorar la circularidad económica de su actividad, gestionar el talento, y conseguir una mayor igualdad.

Por tanto, **¿cómo podemos medir y explicar por qué unas empresas son mejores que otras en su estrategia y desempeño y por ende son más competitivas?**

Algunos de los aspectos más difíciles de definir y, por tanto, de medir, son la estrategia de la empresa, así como su capacidad para competir. Quizás **la mejor manera de hacerlo sea evaluando el resultado de la estrategia**, quedando ésta como una caja negra. Sabemos qué usamos, qué inputs, qué medios, y qué resultados salen de esa caja negra. Así, si una empresa obtiene altas rentabilidades será porque el beneficio que es capaz de generar respecto a la inversión ha sido ciertamente elevado. En detalle, implicará que el ajuste de su estructura de costes al nivel de actividad ha sido adecuado, que el valor percibido por los clientes supera al valor generado por la empresa sobre los inputs del exterior, que la combinación de mercados geográficos que sirve es consistente con la estrategia... Es decir, podemos evaluar los resultados de esa caja negra y podemos evaluar las entradas e incluso algunos procesos. Pero difícilmente se puede concluir que ha sido únicamente la estrategia la que ha dado lugar a esos resultados o que una determinada combinación de recursos y capacidades de tal empresa son la fuente de su ventaja competitiva. Es decir, no sabemos la proporción de esos factores necesarios para producir ese resultado o si es esa combinación la que genera esa cifra de resultado siempre.

Esta ambigüedad causal supone un gran inconveniente para la gestión de la competitividad, porque si tenemos esa incertidumbre, si no sabemos la mezcla exacta de componentes, difícilmente podremos mejorar la capacidad para competir de la empresa. Y esto muchas veces sucede porque no podemos variar sólo un factor de cada vez para ver sus efectos, sino que variamos muchos factores simultáneamente.

Entonces, **¿cómo podemos detectar patrones de competitividad?** Quizás la pregunta sería cómo podremos detectar combinaciones de factores y resultados. Ello no querrá decir que una combinación de factores lleva a un resultado, sino que se observará una cierta asociación entre ellos. Por supuesto, no podremos incluir en la ecuación todas las posibles variables que influyen en un cierto resultado, ni todas las variables de factores, inputs o procesos que la empresa debe considerar.

Por ello, lo que haremos será caracterizar cómo son las empresas que son excelentes en alguna variable –permitirá conocer esas asociaciones para ese aspecto en particular–, y luego combinaremos todas las opciones en un análisis conjunto de todas esas asociaciones. En la medida en que haya un número relevante de empresas con **asociaciones aproximadamente similares**, el método las detectará.

Ahora bien, siendo como es la competitividad la capacidad que una empresa dada tiene para obtener un rendimiento –el que sea– superior a lo que es habitual en su sector, industria o sistema productivo, puede darse la circunstancia de varias empresas que obtienen rendimientos superiores, pero por diferentes medios. Es por ello que **toda competitividad empresarial debe ser acompañada de un adjetivo** que haga mención al aspecto o combinación de aspectos que hacen que esa empresa obtenga un rendimiento superior en eso, y no en otra cosa. Por ejemplo, una empresa puede ser la más innovadora y a la vez tener elevados niveles de crecimiento y rentabilidad sin ser internacional, mientras que otra puede llegar al mismo resultado de crecimiento y rentabilidad sin ser tan innovadora, combinando alta productividad e internacionalización. ¿Quiere ello decir que la una es más competitiva que la otra? Podríamos hacer el ranking en una variable en concreto, pero ambas son más competitivas que la otra en una combinación determinada de aspectos. Por ello, se ha de entender la competitividad de la empresa como un todo global, cuyos componentes no siempre pueden visualizarse. En cambio, ser más competitivo en costes, o ser más competitivo en innovación, o en productividad puede entenderse mejor.

En definitiva, la idea de competitividad está asociada y explicada por la estrategia tanto corporativa –en qué negocios decide competir la empresa– como competitiva –cómo decide competir en cada negocio– y funcional –cómo desarrollar cada función de la empresa y dónde, para obtener unos objetivos–. Y **la estrategia obedece a dos**

aspectos esenciales, uno externo y otro interno. El primero es el entorno de la empresa, el contexto en el cual opera ella, su cadena de suministro, sus canales de distribución, y también sus competidores en sentido amplio. Las **condiciones y expectativas del entorno** tanto general como competitivo **marcarán algunas opciones estratégicas como inviables y orientarán sobre otras que son recomendables.** El segundo son los aspectos internos de la empresa que dan lugar a fuentes de ventajas competitivas. Y esas fuentes de ventajas competitivas son las que darán el adjetivo a la competitividad de la empresa –ser competitivo en....–. Por supuesto, la competitividad nacional, regional influye en la competitividad de la empresa. Pero la empresa difícilmente puede influir decisivamente sobre esas condiciones de la localización, tanto menos cuanto más ampliamos el ámbito geográfico. Por lo tanto, esos aspectos le son dados a la empresa. Incluso aunque decida cambiar la localización de alguna actividad a otra que le ofrezca más ventajas en algún aspecto, esa ventaja será común a todas las empresas de esa industria en esa localización. Por tanto, siendo común y no un aspecto diferencial de esa empresa frente otras, **difícilmente podrá formar parte decisiva de su ventaja para competir en una industria.** Es una ventaja comparativa respecto a competidores de otras localizaciones. Pero eso tiene un arreglo relativamente fácil: si eso fuese tan determinante, todas las empresas se acabarían localizando allí. Y eso no es lo que ocurre.

Una vez definida la idea de competitividad, exploraremos lo que se sabe hasta la fecha de cómo el conocimiento científico puede explicar la competitividad empresarial e identificamos posteriormente los retos contemporáneos y los emergidos a raíz de la pandemia covid-19 que servirá como ejemplo de los shocks del entorno que nos aguarDÁN.

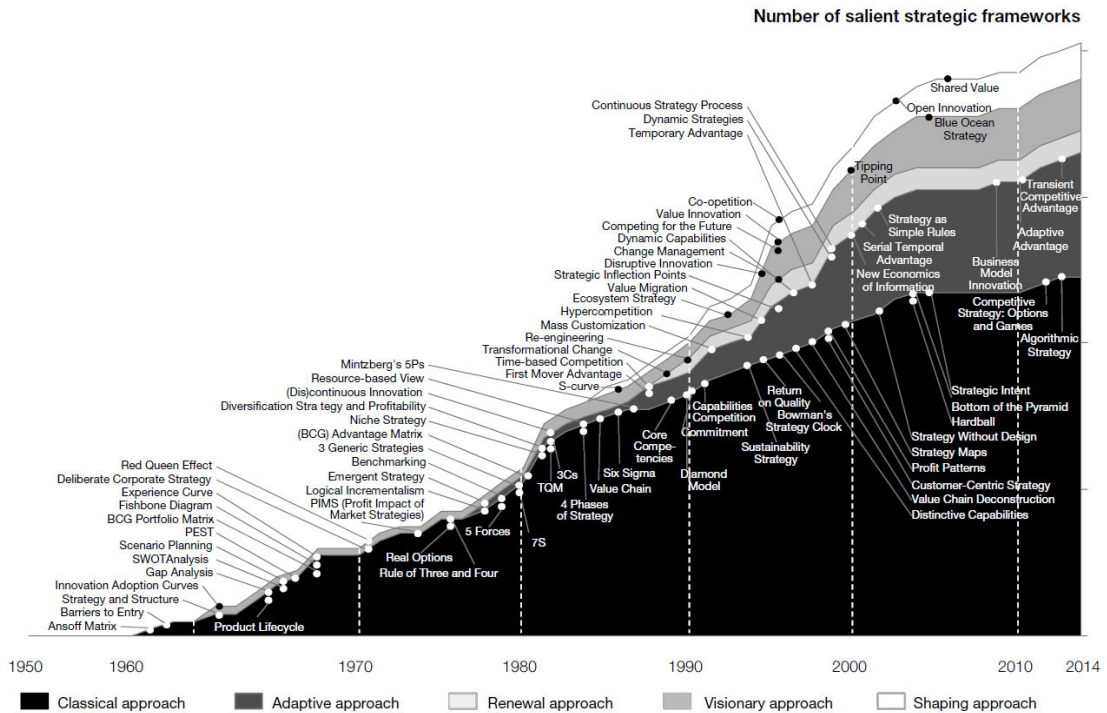
1.2. Perspectiva histórica: qué ha explicado la competitividad empresarial

Una de las claves para entender la competitividad empresarial contemporánea es la idea de que la explicación de la estrategia empresarial está íntimamente ligada al contexto, al momento temporal que le toque vivir y a las expectativas sobre cuáles son los grandes retos para el futuro de la empresa. Pongámoslo en el contexto temporal.

Pensemos que la aplicación de la estrategia al ámbito de los negocios apenas se remonta al siglo XIX, con una explosión de líneas de pensamiento y herramientas a partir de la segunda guerra mundial. En su análisis histórico, Ghemawat (2002) contextualizaba el pensamiento estratégico como reacción y respuesta a los respectivos retos. En la primera mitad de siglo XIX se observó el nacimiento de mercados y producciones masivas que dieron lugar al énfasis en aspectos económicos fundamentales en la estrategia como el control de las fuerzas de mercado, en un contexto en el que además había incentivos para que las empresas permaneciesen con un tamaño reducido. Continúa en la segunda mitad de siglo XIX con la importancia de las economías de escala. Ya en el siglo XX se avanzó hacia la internacionalización de la actividad económica dando lugar a la forma de la corporación multinacional en los años 40 y 50, en la que la clave era la optimización en la asignación de recursos escasos, economías de aprendizaje y una planificación muy formal. En la etapa posterior a la II Guerra Mundial, se observó un crecimiento no observado anteriormente, con un exceso de demanda que limitó el efecto de la competencia, pero que exacerbó la idea de competencia global para las grandes corporaciones que querían aprovechar ese crecimiento. Se enfatizaba el ajuste de la estrategia al entorno y a finales de los 60 se comenzaron a evaluar las expectativas de la industria. En los 70, se volvió la mirada hacia aspectos internos de la empresa, a sus fortalezas y debilidades para configurar competencias distintivas con un enfoque de largo plazo. Herramientas como el análisis DAFO fueron ampliamente usados en un contexto de incremento en la diversificación de actividades de las corporaciones y en el que se comenzaba a considerar y observar un incremento en el cambio tecnológico como herramienta estratégica. En esos años 70 se produce el boom de la denominada "época de las consultoras": en un contexto de diversificación, surgen con fuerza el análisis de matrices (de la Boston Consulting Group, la General Electric/McKinsey), nacen conceptos como unidad estratégica de negocios y se presta especial atención a la optimización de la rentabilidad corporativa. Es precisamente esa época de los 70 en la que se produce el shock de la crisis del petróleo y una inflación galopante que marcó la transición hacia una mayor consideración de las expectativas de la industria, en lugar de basarse en datos históricos que no son adecuados para la predicción en situaciones tan cambiantes. Vienen los años 80 con un giro de cabeza nuevamente hacia el atractivo de la industria y, posteriormente, hacia la creación y mantenimiento de la posición competitiva. Herramientas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, o el análisis de costes relativos son fruto de esta época.

Ante el incremento de la presión de la competencia y el acortamiento en los ciclos de vida de los productos en los años 90, surge la respuesta basada en recursos y capacidades internas de la empresa y el análisis de la cadena de valor. En este contexto, surge la competición basada en el tiempo, en la rapidez de respuesta, pasamos de aquella diversificación hacia una refocalización en el núcleo del negocio, en el que la clave es la configuración de capacidades dinámicas que permitan afrontar con éxito ese exacerbado cambio en el entorno competitivo. Llega la época de la innovación, de la gestión del cambio tecnológico, de las preocupaciones medioambientales y de responsabilidad social de la empresa. Surgen nuevos enfoques como la innovación abierta, modelos de negocio innovadores, la estrategia de océanos azules frente a los sangrientos océanos rojos donde hay una competencia más intensa, la idea de valor compartido en el marco de la RSC. Y llega la etapa de la estrategia basada en algoritmos como los basados en *machine learning* especialmente útiles para la predicción.

► Evolución de marcos y enfoques para la explicación de la estrategia



Source: Pankaj Ghemawat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective," *Business History Review* 76 (Spring 2002): 37-74; Lawrence Freedman, *Strategy: A History* (New York: Oxford University Press, 2013); research by The Boston Consulting Group Strategy Institute.

Note: 3Cs, Customer, Competitors, Corporation; 5Ps, Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective; 7Ss, Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff, Style; PEST, Political, Economic, Social, Technological; SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; TQM, total quality management.

Figura 1. Fuente: Reeves, M., Haanaes, K. & Sinha, J. (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Harvard Business Review Press: Boston, p. 5.

Conclusión: no hay una receta única válida universalmente. La estrategia y su explicación han de adaptarse a los retos que hay que afrontar en cada época.

En un contexto de Pymes, con poca capacidad de influir en el entorno, lo cierto es que están muy a expensas de la estructura de la industria, con áreas geográficas difusas cada vez más –compiten globalmente–, y tan sólo con la inclusión de algunos aspectos relativos a la localización que pueden explicar algunas fuentes de ventajas para competir relevantes en una industria dada.

El esquema por tanto de las 5 fuerzas de Porter ampliado a las 10 fuerzas y la idea de productos y actividades complementarias sigue vigente, la cadena de valor sigue vigente, el análisis de recursos y capacidades sigue vigente, al igual que sigue vigente el propio proceso de dirección estratégica conducente al diseño de la estrategia. Lo que se ha ido modificando es el resultado final aplicando un conjunto de herramientas. Y lo cierto es que si observamos el ámbito temporal en que surgió cada marco de trabajo nos daremos cuenta de que son hijos de su tiempo. Cada marco nació para dar una respuesta a los principales retos de cada etapa. Porter consiguió que dejásemos de mirarnos el ombligo en la empresa para preguntarnos sobre cómo es la industria para explicar la rentabilidad empresarial. Al menos en una porción sigue vigente, a la vista de informes ARDÁN y rentabilidades por SPS que **de manera sistemática muestran sistemas productivos más rentables que otros**. Otra cuestión es cómo dentro de una

industria que es (muy) poco rentable, una empresa dada es capaz de obtener mayor rentabilidad que otra. En eso debe aplicarse la explicación de aspectos internos de coordinación y gestión de la empresa. Otra idea es que no necesariamente el foco ha de ponerse sólo en la rentabilidad en términos monetarios. Fruto del impacto ambiental surgió en su época el movimiento alrededor de la responsabilidad social corporativa-RSC y la triple línea de resultados, precisamente tratando de llevar el foco más allá de la parte económico-financiera. Posteriormente Porter se sumó con ideas como la filantropía. Surgió también el foco en la creación de valor, a partir del análisis de cadena de valor y sistema de valor, bajo la idea de que mayor creación de valor llevaría a mayor rentabilidad. Incluso se habla de que la clave no es la creación sino la apropiación del valor creado por el conjunto del sistema industrial de valor. Pero nuevamente estaríamos bajo un enfoque puramente economicista que no beneficia a la imagen general de si la empresa es eficiente en la organización de la actividad productiva y redistribución de rentas.

También se observa un doble círculo virtuoso en el énfasis sobre qué explica la competitividad empresarial, de lo externo a lo interno, y de lo interno a lo externo. Si anteriormente surgió el boom de la perspectiva del análisis del atractivo de la industria, y luego se orientó hacia la gestión de las capacidades y recursos de la empresa, hoy en día se habla de ambos y también desde una perspectiva más micro del manager y del emprendedor. Es decir, ya no es sólo la cuestión micro de la empresa, sino de cómo el manager interpreta los estímulos del entorno para construir una realidad e imaginar el futuro de la empresa para definir la estrategia que les conduzca a conseguir unos objetivos determinados.

► Dinámica de la orientación de la estrategia

	VISIÓN HISTÓRICA DE LA ESTRATEGIA	VISIÓN CONTEMPORÁNEA DE LA ESTRATEGIA	VISIÓN HIPER-COMPETITIVA DE LA ESTRATEGIA
Asunciones	Las industrias son oligopolios dinámicos a nivel nacional	La Empresa es un conjunto de competencias	Constante y significativo cambio en el nivel de predictibilidad del entorno. Cambio acelerado
Objetivo	Conseguir ventajas en el corto plazo	Conseguir una ventaja competitiva sustentable y sostenida en el largo plazo	Flujo continuo de nuevas ventajas competitivas transitorias
Inductores del desempeño / performance	Corrección de los movimientos estratégicos y costes relativos	Diferenciación	Habilidad de anticipación, cambio proactivo de posición y flexibilidad
Foco de la Estrategia	Realizar el movimiento estratégico correcto	Crear una visión y construir competencias distintivas de la empresa	Conquistar los "bordes" o límites/fronteras: de tiempo, de lugar, de conocimiento, de personal...
Definición de éxito	Corto plazo: ganador intermedio	Dominación a largo plazo	Reinvención continua: innovación en el modelo de negocio

Tabla 1.

1.3. Retos contemporáneos para la empresa competitiva: ¿cuáles son las preguntas? ¿cuáles deben ser?

Asumámoslo. Las preguntas que empresarios, directivos, gestores de empresa, y estudiosos de la materia nos planteamos por igual son cambiantes y dependientes del contexto. Y esto es lo que nos lleva al manido depende. En estrategia, todo depende. En función del contexto externo de la empresa, y de sus circunstancias internas, las preguntas que una empresa se plantea pueden ser tan variadas y numerosas como empresas hay. A esto hay que añadir el asunto de la equifinalidad: ante el planteamiento de un objetivo clave a conseguir por la empresa, los caminos posibles, las combinaciones de recursos y capacidades, la mezcla de cuánta innovación y cuánta internacionalización y en qué mercados internacionales y cuántos..., son tantos como un número combinatorio sin repetición, pudiendo tomar n elementos entre 1 y n para combinarlos. Dicho de otro modo: si tomamos los once factores que analizamos en este informe hay 2047 combinaciones posibles, desde las más simples tomando sólo un elemento de cada vez, hasta la más compleja que tomaría los 11. Imaginémosnos que las 2047 combinaciones posibles de factores pueden llevar todas a un mismo resultado. Difícil parece a priori ser capaz de acertar con la combinación que ex-ante puede ser la mejor. Sin embargo, podemos realizarnos un conjunto de preguntas que ayuden a reducir las combinaciones posibles a unas pocas alternativas estratégicas viables para la empresa en cuestión en su industria, además de considerar los aspectos de la propia industria que restringen determinadas opciones.

¿Cómo podemos plantearnos las preguntas pertinentes? Quizás la mejor manera de afrontarlo sea seguir el enfoque de cuáles son los principales objetivos que la empresa puede plantearse y, en función de la prospectiva⁹ derivada del entorno global y competitivo, y de las características de la empresa¹⁰, nos planteemos las oportunas preguntas que darán lugar a los retos que deben asumir las empresas en lo que será, es la competencia por el futuro de la empresa.

Dejemos momentáneamente de lado la reflexión sobre cómo se está planteando el futuro competitivo tras la covid-19. Lo abordaremos después porque, si hubiésemos tenido que redactar esta parte del informe en marzo de 2020 es muy probable que apenas contuviese unas pocas líneas, escritas con tinta invisible por si acaso nuestra previsión no se cumpliese meses después, un año después, cuando hemos ido teniendo más disipadas las brumas que impedían ver el horizonte y los campos magnéticos que dificultaban saber el hacia dónde dirigirse. La gran estrategia en términos de proceso debe establecerse en un horizonte más lejano. Por lo tanto, la reacción de poner a la empresa en modo supervivencia pone en suspenso cualquier otra estrategia previamente definida. La idea es, más bien, usar la covid-19 como ejemplo de incertidumbre cuyo impacto marcará el futuro de la estrategia y que hemos definido en el epígrafe posterior.

Repasemos brevemente qué han dicho diversos agentes como la ONU, la Comisión Europea, o los dos grandes informes anuales sobre competitividad nacional, el World Economic Forum-WEF, y el IMD –aunque hablan de la capacidad para competir del país, y no al nivel micro empresarial– o las principales consultoras de estrategia. Sin ánimo de ser exhaustivos, evaluaremos qué aspectos tienen en común. Posteriormente veremos qué ha dicho la literatura científica sobre estos temas para, finalmente, tener una justificación del marco de trabajo utilizado en el presente informe.

¿Cuáles son los aspectos comunes respecto a la unidad empresa? Unos hablan de objetivos, otros de resultados. Pero todos ellos destacan la necesidad de desarrollar una actividad económica compatible con la sostenibilidad en su acepción más amplia, ambiental y social. Unos dicen crecimiento inclusivo sostenible e inteligente (COM2010)¹¹, hablando de no dejar a ningún colectivo social atrás y dar respuesta a los retos medioambientales –no

⁹ Por no alargar demasiado la idea ahí contenida, incluimos en esta nota la idea general de que gestionar el entorno es como conducir: el entorno se ha de gestionar mirando por el espejo retrovisor cómo ha venido estando para poner luego la mirada en el horizonte tratando de predecir qué se espera que suceda en el futuro para tomar las decisiones acertadas. Parafraseando a Einstein, estamos más interesados en el futuro porque allí es donde viviremos; hoy tomaremos decisiones que nos llevarán a estar allí en un determinado estado.

¹⁰ Aquí debemos incluir ideas como fortalezas y debilidades, posicionamiento estratégico de la empresa en los mercados en que opera, el análisis de la cadena de valor de la empresa y su posición en el sistema de valor industrial, su interrelación con empresas de la misma actividad o actividades relacionadas, las fuentes de ventajas para competir, entre otras.

¹¹ Communication COM(2010) 2020 "EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth": <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=URISERV:em0028&from=EN>.

exclusivamente derivados del cambio climático, sino también de un uso más racional de recursos en base al principio de circularidad económica-. Otros informes y objetivos globales citan a la empresa de forma directa o indirecta en múltiples objetivos de desarrollo sostenible como la ONU en sus objetivos de promoción de crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, empleo productivo al completo y trabajo decente para todos (SDG8), o en el SDG12 sobre aseguramiento del consumo y patrones de producción sostenibles, o en el SDG9 sobre construir una infraestructura resiliente, promover industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, entre otros.

En los informes sobre competitividad nacional, el IMD (2021) –aunque se fija en aspectos del conjunto de la economía– miden bloques temáticos como la productividad, el mercado de trabajo, el acceso y calidad del sistema financiero, prácticas de gestión, actitudes y valores empresariales y un conjunto de variables macroeconómicas (inflación, desempleo, inversiones extranjeras en España, etc.). España ocupó el ranking 39 en la edición de 2021, con peor evaluación en el ranking de eficiencia del gobierno y desempeño económico (puestos 49 y 42), mientras que la eficiencia empresarial obtuvo el mismo ranking 39 que el global, y la infraestructura obtuvo el ranking 26. De los últimos cinco años, este es el peor resultado en el ranking global y de eficiencia del gobierno, mientras que es el mejor ranking de la eficiencia de los negocios. Podemos evaluar esto como un factor que hace menos atractiva a España para la empresa. Y aun así, obtiene el ranking 16 en comercio internacional.

Previamente a todo esto, se produjo el movimiento sobre la responsabilidad social corporativa y la teoría de los stakeholder, a partir de los trabajos de Milton Friedman, en especial el artículo de opinión publicado en 1970¹² en un periódico estadounidense que provocó un gran revuelo en el ámbito de los negocios. De él, extraemos el siguiente fragmento:

"[...] What does it mean to say that the corporate executive has a "social responsibility" in his capacity as businessman? If this statement is not pure rhetoric, it must mean that he is to act in some way that is not in the interest of his employers. For example, that he is to refrain from increasing the price of the product in order to contribute to the social objective of preventing inflation, even though a price increase would be in the best interests of the corporation. Or that he is to make expenditures on reducing pollution beyond the amount that is in the best interests of the corporation or that is required by law in order to contribute to the social objective of improving the environment. Or that, at the expense of corporate profits, he is to hire "hard core" unemployed instead of better qualified available workmen to contribute to the social objective of reducing poverty.

In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his "social responsibility" reduce returns to stock holders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.[...]"

Por tanto, la **responsabilidad social corporativa-RSC** es fruto de la acción personal en la organización, y es el resultado de la decisión de cómo repartir el coste adicional de hacer lo correcto, bien sea asumiendo ese coste a expensas del accionista –menor beneficio empresarial, menor dividendo o menor incremento del patrimonio neto de la empresa–, repercutiéndolo al cliente, o reduciendo el salario de los empleados para compensarlo. Está por tanto gastando el dinero de otros. Y es la decisión final del gobierno corporativo de la empresa decidir cómo aplicar esa responsabilidad social. Y en la medida en que ese "coste de la responsabilidad social" es asumido por la empresa a costa de los propietarios de la empresa es cuando propiamente estaremos hablando de responsabilidad social corporativa. **De lo contrario, estaremos gastando el dinero de otros.**

En el año 1997 se lanzó la iniciativa GRI –Global Reporting Initiative– en Boston, el mismo año en que se puso en marcha el Protocolo de Kyoto con 192 países a favor de la reducción del impacto de la industria sobre la emisión de gases de efecto invernadero –que no se implementó hasta 2005–. El GRI nació con la idea de ayudar a las empresas a medir y reportar sus acciones en favor de la RSC. Llegamos a 2006, cuando la ONU desarrolla sus Principios para la Inversión Responsable- PRI, en donde por primera vez se incluye la idea de medioambiental, social y gobernanza– Environmental, Social, Governance – ESG– a la hora de evaluar financieramente a las empresas. Posteriormente, en 2011, se creó el Consejo de Normas de Contabilidad sobre Sostenibilidad –SASB por su acrónimo inglés– buscando un lenguaje común sobre los impactos financieros de la sostenibilidad.

¹² Artículo de opinión publicado en el New York Times, el 13 de septiembre de 1970, titulado "The Social Responsibility of Business is to increase its profits". Es una reflexión muy recomendable de la que extractamos esta parte sobre el reparto de la responsabilidad social de la empresa (en sus palabras, del propietario de la empresa) al respecto de cómo la empresa puede y debe hacerlo.

Así, el informe de competitividad global del WEF (2020) se focalizó más bien en la recuperación con prioridades en productividad, las personas y el planeta. Debemos recordar que el WEF ha puesto un énfasis especial en la productividad, los nuevos negocios basados en tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el cambio climático y aspectos de la cuarta revolución industrial sobre cómo las organizaciones crean valor. También fue una de las organizaciones impulsoras del concepto de **capitalismo de los grupos de interés –stakeholder capitalism–**. En su informe anual 2020-2021 incluyen una aplicación de métricas de stakeholder capitalism al propio WEF, estructurado en los cuatro pilares del ESG: principios de gobernanza, planeta, personas y prosperidad.

¿Hasta qué punto entonces compensa hacer lo correcto y hacerlo bien? Aunque quizás no sea la pregunta que una empresa deba plantearse, está claro que influye en las decisiones y estrategias. Sirva un ejemplo para animar a las empresas a seguir este camino. En 2019 uno de los índices fundamentales en el ámbito de bolsa, NASDAQ, evaluó a 493 de las 505 empresas incluidas en el índice Standard & Poors 500 que habían reportado métricas de ESG. En los últimos cinco años las empresas consideradas líderes en sostenibilidad mostraron mayores rentabilidades y menor riesgo, mientras que las consideradas en la calificación como rezagadas (las dos peores calificaciones en su estándar, B ó CCC) mostraron lo contrario. Además, los líderes obtuvieron menores tipos de interés por el coste de financiación ajena.

Lo anterior puede el lector pensar que sólo se aplica a unas determinadas empresas que cotizan en bolsa y es inalcanzable para una amplia mayoría. Vayamos a otro documento relevante y reciente que analiza la competitividad de las Pymes en la etapa post-covid-19, elaborado por el organismo International Trade Centre-ITC (2021)¹³, perteneciente a la ONU. A partir de una encuesta realizada a más de 4.600 Pymes de 138 países incluyendo una mezcla de economías desarrolladas occidentales –España incluida– y economías en desarrollo/emergentes, realiza un diagnóstico de problemas principales por los que las Pymes tienen dificultades para transitar hacia negocios más verdes. Cierto es que el informe ya nace con ese sesgo de plantear un plan de recuperación verde, pero algunos de los resultados son generalizables a otros aspectos relevantes de la estrategia y la competitividad ante cualquier contingencia impredecible. Una primera conclusión es que la resiliencia de una Pyme depende en gran medida por sus redes y conexiones tanto internas como especialmente externas con otras empresas. Las posibles ganancias derivadas de negocios verdes percibidas por las Pymes son, por orden, incrementos en la calidad de producto, facilita el acceso a nuevos mercados, incrementa la producción y, en menor medida, reduce los costes de los inputs. Más de una de cada cuatro Pymes ven las regulaciones ambientales como un obstáculo. La existencia de múltiples estándares voluntarios de sostenibilidad y los requisitos de algunos de ellos para acceder a una acreditación restringe mucho su adopción por parte de las Pymes –hemos pasado según el informe de 15 estándares en 1980 a más de 262 en 2020–, de forma que sólo el 5% de las microempresas y el 13% de las pequeñas empresas tienen alguna certificación de alguno de esos estándares, mientras que el 37% de las empresas grandes consultadas tenían alguna de esas certificaciones. Las Pymes tampoco tienen acceso a fuentes de financiación responsable o verdes, aspecto que, como decía el informe de la NASDAQ, ha sido incorporado en la valoración de las inversiones financieras por parte de los grandes fondos de inversión. Las empresas internacionales están más sometidas a riesgos, pero, por el contrario, es más fácil que puedan entrar a participar en las redes de economía circular sobre todo en aquellas áreas geográficas próximas a una zona fronteriza, como por ejemplo es el caso de Galicia.

Finalmente, el informe incluye una figura que resume los principales pilares de competitividad que se aplican a las Pymes en su aprovechamiento de oportunidades de negocio green. Dichas oportunidades hablan de eficiencia de recursos, packaging sostenible, certificación en base a estándares, tecnologías digitales, economía circular, acceso a finanzas green, eco-innovación y adaptación. No obstante, hay ventajas e inconvenientes en las oportunidades de negocios verdes. Por ejemplo, algunas acciones tienen un retorno a corto plazo, vía nuevos flujos de ingresos o reducción de costes. Pero no siempre es así. La Pyme tiene más difícil realizar la estimación a largo plazo tanto de la acción pro-green, como de la inacción de no ir green o simplemente tratar de mitigar su impacto en base a lo mínimo que la normativa indique. Un ejemplo puede ayudar a entender esto último. Imaginemos que hemos comprado un vehículo eléctrico y habíamos hecho el cálculo del momento a partir del cual el sobrecoste inicial de la inversión compensaba el ahorro en combustible. Sin embargo, con la escalada actual de precios energéticos¹⁴ en España en particular y a nivel global, ese cálculo ha de rehacerse. Con todo, eso no significa que uno contamine más que otro, sino que sólo estamos considerando el término coste total por uso basado sólo en el tipo de energía que impulsa cada vehículo. Incertidumbres como esta aplicadas de forma generalizada a los negocios *green* ejemplifican el por qué muchas Pymes son reticentes en la transición hacia una industria más verde.

¹³ International Trade Centre (2021). SME Competitiveness Outlook (2021): Empowering the Green Recovery, Geneva: ITC.

¹⁴ En la fecha de publicación, el máximo se había puesto en 250€/MWh. El 15 de junio de 2021 el máximo histórico eran 90,95€/MWh., el 26 de agosto de 2021 era de 122,76 €/MWh –y ya parecía algo exagerado–. El 24 de septiembre era de 172,97€/MWh, rompiendo la barrera de los 200€/MWh el 1 de octubre, y el 7 de octubre fue de 288€/MWh con un récord horario de 319,03€/MWh. En sólo un año cuesta 5 veces más. En marzo de 2022 alcanzó los 340€/MWh.

► Pilares de competitividad de las Pymes para aprovechar oportunidades de negocio de la economía verde

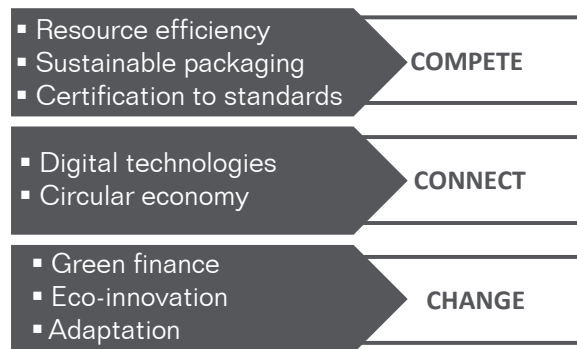


Figura 2. Fuente ITC (2021).

Como observará el lector, **cada informe pone especial énfasis en los aspectos que cada organización detrás del informe considera como importantes**. Cabría la reflexión de hasta qué punto dicho énfasis es objetivo en su consideración como factor clave de competitividad, o si en cierta medida responde a algún interés particular de objetivos a conseguir específicamente por la organización. Aun así, encontraremos como nexos comunes la idea del *stakeholder capitalism*, que expresa en buena medida la amplitud de ideas alrededor de hacer lo correcto y hacerlo bien para el conjunto de grupos de interés, incluyendo como tal al medioambiente.

No quedan tan claros, sin embargo, cuáles han de ser los medios para llegar ahí. Tampoco aparecen demasiado claras qué acciones estratégicas debe desarrollar la empresa—de cualquier tamaño, sector, o localización—, aunque se pueden inferir de un análisis cruzado del entorno y de las capacidades actuales de la empresa para afrontar los cambios del entorno. Pero si algo está suficientemente consensuado es que la empresa no está legitimada para simplemente generar valor para sí misma o para los grupos de interés internos, ni tampoco para obtener obscenos beneficios empresariales redistribuidos entre unos pocos. **La organización empresa tiene su sentido de existir porque es capaz de producir un bien o servicio de forma más eficiente que si tuviese cada uno que hacerlo individualmente**. Y ese sentido de eficiencia es la clave para entender el sentido mismo de por qué y para qué existe una determinada empresa. Esa eficiencia ha de ser entendida más allá de la ratio output/input de una productividad. De lo contrario, enfatizaríamos altos niveles de productividad a cualquier coste. Se ha de ser responsable con los recursos dados — materiales, humanos, financieros...— de forma que el output ha de contribuir a mantener o mejorar el bienestar actual y futuro, y de manera que se pueda sostener el negocio a largo plazo.

Por consiguiente, hay **dos procesos entrelazados para detectar dichos retos**. Uno, es la **prospectiva** de hacia dónde vamos, hacia dónde queremos ir, cuáles son las principales tendencias del entorno que marcarán un cambio en qué hace la empresa y cómo lo hace. Otro es la **reflexión interna** de en qué medida la empresa tiene suficiente capacidad y recursos para afrontar este o aquel reto y conseguir los objetivos que se marque. ¿Cuáles son los sospechosos habituales?

Respecto a los **objetivos empresariales son el crecimiento, la creación de valor y una cierta rentabilidad. Ahora vienen los matices**. **¿Cuánto crecimiento, el crecimiento de qué, hacia dónde crecer?, ¿qué valor crear para qué stakeholder?, ¿cuánta rentabilidad y cómo distribuirla?** Dependiendo de la reflexión interna, la empresa seleccionará de entre los anteriores uno o varios de ellos y actuará en consecuencia en función de los condicionantes externos. La competencia se produce precisamente porque varias empresas del mismo sector desean crecer, o desean ser más rentables, y compiten en el mercado por captar la atención de un/os determinado/s grupo/s de cliente/s. Y también por la necesidad de rentabilizar las inversiones que la empresa realiza por anticipado en condiciones de riesgo e incertidumbre. Debemos, por tanto, revisar y fijarnos cómo se comportan las empresas respecto a dichos objetivos para entender luego qué medios o inputs buscan para conseguir dichos objetivos. El matiz es que ya no es sólo crecer o ser más rentable o crear valor a cualquier precio. Incluso hay movimientos que cuestionan hasta cierto punto el por qué estamos en una sociedad en que el crecimiento es obligatorio. Al margen de cuestiones filosóficas, lo cierto es que el ritmo de crecimiento de la población y el ritmo de crecimiento de la producción de bienes y servicios es desigual, como también lo es la distribución del gasto por individuo entre países más y menos desarrollados. Respecto a la creación de valor, debemos enfatizar precisamente su creación y no la simple captura de valor, como sugieren en algunas instancias. Si no hay creación en la captura, entonces estaríamos en lo dicho por Friedman, apropiándonos de manera irresponsable de lo que un tercero creó. Cosa diferente a la co-creación

de valor sugerida por Porter y Kramer (2011, 2019)¹⁵, que parcialmente está enraizado en conceptos similares como el valor combinado (Emerson, 2003¹⁶), el beneficio mutuo (Hart, 2010¹⁷), el capitalismo consciente –en el sentido de ser responsable de los actos emprendidos– (Mackey & Sisodia, 2013¹⁸; Schwerin, 2012¹⁹) y las ideas inherentes de sostenibilidad y la triple línea de resultados.

¿Cómo podemos resumir los principales retos para la empresa? Antes de sintetizar esto, necesitamos abordar qué cambios puede haber habido como consecuencia de haber transitado por la pandemia covid-19. Al final del siguiente epígrafe encontrará el lector ávido de resumen la tabla que sintetiza todo ello.

1.4. La etapa post-covid-19: ¿cómo afecta a la competitividad? ¿qué nuevas preguntas plantea?

Debemos de insistir en excluir de aquí los cambios que tengan impacto en el corto plazo. Poner a la empresa en modo **supervivencia** es una cosa. Pasados esos apuros, el planteamiento del **¿y a partir de ahora qué?** es otra cosa. Permitámonos el lector usar este gran shock –y los últimos shocks– como ejemplo de lo que queremos argumentar que serán **los retos que marcarán el futuro de la estrategia y la competitividad** a la vista de que nos movemos –y moveremos– en un entorno que se caracteriza por la **impredecibilidad de cambios, de su velocidad y su dirección**, que llevará al acortamiento de los ciclos de vida de la mayoría de productos, a innovaciones en ocasiones disruptivas, a cambios tecnológicos los cuales unos en ocasiones fraguarán y otros serán sonoros fracasos –p. ej. ¿será el vehículo eléctrico a baterías el futuro? ¿será la pila de hidrógeno? ¿será otra tecnología todavía no desvelada?–, salvo que seamos capaces de realizar un consumo responsable y no caer en la trampa de la necesidad de crecimiento de la economía lineal de probar-usar-tirar. E incluso, esos cambios sucesivos rápidos llevan a la necesidad de acelerar el plazo de recuperación de las inversiones en innovación, en tecnología, en nuevos productos o mercados. Cuando una empresa crea que obtendrá ventajas por ser la primera –basada en la innovación, o en una patente, o en productividad en su proceso productivo actual...– llegarán otras que cambiarán las reglas del juego dejando a la primera en evidencia y con un relevante volumen de inversión en activos. Siendo así, ya no tendrá sentido que la empresa crezca en un modelo de negocio obsoleto, o que se invierta intensivamente en activos para aprovechar economías de escala cuando el día de mañana todo eso se convertirá en riesgo económico, haciendo subir el umbral de rentabilidad de tal manera que dejará a la empresa con poca capacidad de maniobra. **Todo apunta a que la competencia y la competitividad empresarial será cada vez más una cuestión basada en el tiempo, en la rapidez, y en la gestión flexible del cambio.**

El informe ITC (2021) sobre perspectivas de futuro en la recuperación en base a la green economy ofrece un capítulo muy revelador basado en una encuesta a más de 4.600 Pymes de 136 países. Una de las principales enseñanzas de la pandemia es la necesidad de compatibilizar el **difícil equilibrio**, a veces totalmente contrapuesto, entre reforzar la **competitividad en el corto plazo y construir resiliencia a largo plazo** para el caso de las Pymes. Lo cierto es que varios de los factores que hacen a una Pyme más competitiva en el corto también puede ayudarla a ser más resiliente en el largo plazo a los shocks que por seguro vendrán a raíz de los cambios en el entorno. Como conclusión de su encuesta, se observó que cuanto menor era el tamaño de la Pyme, más riesgo tenían de cerrar y mayor fue el impacto derivado de la pandemia, porque esas empresas tienen menos recursos –de todo tipo– para capear el temporal. De las diversas acciones para salir adelante, el informe señala que hay diferencias entre prácticas de gestión que hizo a algunas empresas más resilientes que otras: las de mayor resiliencia tenían una gestión de inventarios más eficiente, y mostraron mayor capacidad para identificar recursos ociosos disponibles gracias a un excelente registro y clasificación de ingresos, gastos, deudas y activos, aspecto también confirmado previamente por algunas investigaciones científicas sobre resiliencia organizativa (p. ej. Macuzić et al., 2016²⁰). Otro hallazgo relevante del informe es que las empresas internacionalizadas han estado más expuestas a los problemas de la pandemia que las que tienen proveedores y clientes domésticos. No obstante, también son más resilientes y tienen mayor capacidad

15 Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2019). Creating Shared Value, in *Managing Sustainable Business*; Springer: Dordrecht, The Netherlands, 2019; pp. 323–346.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89/1-2 (January/February 2011), 62-77.

16 Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.

17 Hart, S. L. (2010). *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world* (3rd ed.). Wharton School.

18 Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Liberating the heroic spirit of business: Conscious capitalism*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

19 Schwerin, D. A. (2012). *Conscious capitalism*. Routledge.

20 Macuzić, I., Tadić, D., Aleksić, A., & Stefanović, M. (2016). A two step fuzzy model for the assessment and ranking of organizational resilience factors in the process industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 40, 122-130.

de adaptación a cambios impredecibles que las domésticas porque tienen acceso a más fuentes para la innovación, tienen acceso a más fuentes potenciales de nuevos clientes y proveedores y, además, el informe señala que, durante la crisis, la probabilidad de desarrollar el negocio online era mayor para las internacionales que para las domésticas, lo que las protegió más de la bajada de la demanda.

Todo esto nos lleva a la **necesidad de ser adaptativos, flexibles en el sentido estratégico** (ver cuadro 1)²¹, ágiles en el cambio, donde la constante es el cambio continuo y donde algunas de las fuentes tradicionales de ventajas para competir –p. ej. economías de escala y experiencia– dejarán de serlo para incluso llegar a convertirse en problemas para la nueva competitividad.

Ante esa dinámica de cambio en el entorno, habrá empresas con cierta capacidad para liderar o, al menos, intentar alterar el sentido y dirección del cambio en el entorno, para lo cual se necesita una cierta cuota de mercado, un cierto posicionamiento. En cambio, la mayoría de las empresas de menor dimensión apenas tendrán ocasión de influir en el entorno, por lo que la postura estratégica a adoptar será la de adaptación rápida y flexible a los cambios impuestos por otros y por la propia dinámica del entorno más general (ciclo económico, tendencias de los consumidores, respuesta a retos medioambientales, previsión de cambios en las políticas públicas...). Y en ambos casos, la flexibilidad para recombinar rápidamente los recursos y capacidades a la nueva realidad será un determinante del desempeño empresarial en varias de las dimensiones contempladas en el informe –rentabilidad, creación de valor, crecimiento...–.

En este tipo de competencia la clave estará en un tipo muy concreto de innovación: la **innovación del modelo de negocio**. La empresa que sea capaz de reinventarse, de redefinir su producto-mercado, de redefinir cómo servir a ese mercado, de forma constante, será la que tenga ventaja. Y todo ello pasará por la flexibilidad y adaptabilidad estratégicas. Y para esto, según sugieren Byrnes y Wass (2021)²², tienen dos opciones: o bien ofrecer productos/servicios que aumenten el valor para el cliente, o bien reducir el coste de servir a ese segmento de mercado –o ambos, aunque es mucho más difícil. Se trata de escoger bien el segmento de mercado objetivo, incluso inventando un segmento nuevo. Sea como sea, Byrnes y Wass (2021) ofrecen tres posibles segmentos de mercado típicos, siendo extremadamente difícil para cualquier empresa atender más de uno simultáneamente. Son los **segmentos de "picos de ganancias"** –segmentos de altos ingresos y altos beneficios, frecuentemente el 20% de clientes que generan "150%"²³ de sus beneficios–, los **segmentos de "drenaje de ganancias"** –altos ingresos pero bajos beneficios, sobre un 30% de clientes que erosionan alrededor de un 50% de los beneficios–, y los **"desiertos de ganancias"** –bajos ingresos, bajo beneficio pero que pueden llegar a consumir alrededor del 50% de los recursos de la empresa para producir esos beneficios mínimos. La empresa **debe escoger bien el segmento y desarrollar el modelo de negocio adecuado para el segmento escogido**. Pero la clave, la vuelta de clavija derivada de la Pandemia covid-19, ya no es tanto esto, sino la **necesidad de cambiar de manera recurrente el modelo de negocio**.

Para este apartado, quizás lo más conveniente sea usar un enfoque de impactos observados. Porque, anticipadamente, debemos advertir ya al lector que el impacto de la covid-19 ha sido de los mayores que se ha observado de todos los shocks en las últimas décadas. Si bien la persistencia de los impactos todavía no es posible conocerlo a fecha de fin en la elaboración de este informe –febrero de 2022–. Pues bien, **estos shocks serán una constante** –y no necesariamente por una pandemia, sino por el incremento de la intensidad de la competencia–. ¿Qué impacto tiene esto? Reducción en la demanda interna, reducción en mercados internacionales, parón de la producción, problemas de retraso de pagos e impagos que se transmite aguas arriba en el sistema de valor industrial a través de relaciones cliente-proveedor, problemas de liquidez a corto plazo... Todo esto son ejemplos de los impactos esperables ante cualquier shock en el entorno de la empresa. Bien sea por una crisis financiera global, bien sea por cambios constantes en gustos de los consumidores, o bien por la irrupción de innovaciones tecnológicas radicales o nuevos competidores que ponen patas arriba a toda la industria, lo cierto es que estamos observando una progresión acelerada de cambios tal que el grado de incertidumbre percibida tiende a ser cada vez mayor y, consecuentemente, lleva a la empresa a ser más reticente en emprender proyectos que impliquen una elevada

21 Stalk Jr, G. (1988). Time—The Next Source of Competitive Advantage," Harvard Business Review, 66 (July/August), 41–51.

TM Hout (1990). Competing Against Time," Research-Technology Management, 33(2), 19–24.

Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. International Journal of Management Reviews, 20(1), 3–31.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of management review, 23(4), 756–772.

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic Management Journal, 31(5), 547–561.

22 Byrnes, J. & Wass, J. (2021). How to create a winning post-pandemic business model. Harvard Business Review, Marzo-2021, artículo digital.

23 Nótese que aunque parece imposible que genere el 150%, en realidad es la exageración para llamar la atención sobre que este segmento crearía el 150% pero que el siguiente segmento hace que el beneficio total decrezca un 50%. Por tanto, si eliminamos el segmento de "drenaje de ganancias" el beneficio crecerá.

inmovilización de recursos. Esta inmovilización llevaría a aumentar el riesgo económico en que la empresa incurre y, dependiendo de la estructura financiera que lo acompañe, puede también aumentar el riesgo financiero.

Algún informe señala que **ante el entorno competitivo hay cuatro grandes alternativas estratégicas** (Reeves et al., 2012)²⁴, esto es, cómo la empresa ha de gestionar el entorno competitivo depende de cómo de (im)predecible sea éste y de la (in)capacidad que tiene la empresa para influir en él. Y dicho informe incluso sitúa diversos sectores en la matriz, identificando por tanto el cómo debe gestionarlo cualquier empresa de dichos sectores. Ocurre, sin embargo, que la mayoría de las empresas son Pymes. Y especialmente si le preguntamos a los empresarios y directivos de empresas de menor tamaño cuánto creen que pueden influir en los cambios del entorno competitivo, muchas de ellas dirán que poco o nada. Esto reduciría las alternativas estratégicas a sólo dos, el adaptativo y el clásico, en función del grado de predictibilidad de los cambios, de la incertidumbre sobre cuáles serán las tecnologías de futuro. Nuevamente, pensamos que dicha incertidumbre no es separable de la percepción de los directivos, que no es un aspecto objetivo, sino subjetivo. E incluso aunque fuese cuantificable de manera objetiva y resultase un indicador de alta predictibilidad, muchos sino virtualmente todos los directivos dirían que "aun así, hay una alta incertidumbre, el entorno es más bien impredecible". Y lo es, porque la evaluación ex-post de lo que ha venido sucediendo no es indicativa de que ex-ante no sepamos a ciencia cierta cuál será el cambio estratégico que marcará el futuro de una industria determinada. El hecho de que anteriormente se haya podido predecir más o menos bien, no implica que no suceda un cambio impredecible. Por usar un ejemplo paradigmático de disrupción tecnológica, en el inicio de los años 2010 pocos serían capaces de augurar el impacto que tendría la irrupción de Tesla y sus vehículos eléctricos en el 2013 en la industria de automoción mundial. Sin embargo, en dicha industria se habían podido predecir los diferentes cambios tecnológicos –algunos de los cuales, todavía está en proceso, como el coche conectado, conducción automática.... Si nos basásemos en ese historial, diríamos que la industria de automoción es predecible –hoy–, pero lo único que hacemos es confirmar la profecía hoy de lo que pasó ayer. Por tanto, la disrupción, el crecientemente acelerado cambio tecnológico en cualquier industria está a la orden del día y seguirá estando. **Esto nos lleva a una única postura estratégica con visos de ser adecuada tras la covid-19: el enfoque adaptativo.** La empresa, especialmente la de menor tamaño, no tiene capacidad para influir en ese cambio tecnológico, y el nivel de impredecibilidad es elevado precisamente porque tiene recursos limitados para invertir en la reducción de ese nivel mediante el desarrollo de servicios de información e inteligencia competitiva propios, contratando servicios ajenos o comprando puntualmente los resultados de esos servicios. Y aun así, seguiría existiendo la incertidumbre en su sentido más puro: en 2018 nadie era capaz de predecir creíblemente una pandemia como la covid-19.

²⁴ Estos cuatro enfoques son el adaptativo, el clásico, el visionario y el constructor. Adaptativo: industria impredecible y la empresa no puede cambiarla. Clásico: industria predecible pero la empresa no puede cambiarla. Visionario: industria predecible y la empresa puede cambiarla. Constructor: la industria es impredecible pero la empresa puede cambiarla. Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012): Your strategy needs a strategy. Harvard Business Review, Sept-2012, 2–9.

► Flexibilidad estratégica vs. flexibilidad en operaciones/planta de producción

B **v** **a** **k** **a** **j** **i** **f** **a** **n** **j** **e** **f** **i** **j** **e** **;** **f** **a** **·** **n** **f** **e** **f** **i** **n** **;** **f** **a** **~** **a** **c** **e** **#**

La flexibilidad a la que nos referiremos en el informe es la estratégica, y no la de operaciones. También existe el concepto de flexibilidad financiera. Parece necesaria la aclaración puesto que, al igual que ocurre con competitividad, parece algo ambigua si no se acompaña de un calificativo.

En trabajos de Stalk (1988) y Hout (1990) –ya en aquella época– hablaban de la gestión del tiempo como factor estratégico. Stalk (1988) daba varios ejemplos aplicados a estrategia o marketing. Pero el cuerpo central del texto se basaba en la flexibilidad de la planta productiva para manufacturar una variedad de productos frente a las hasta entonces tradicionales fábricas con mucha especialización y poca variedad. Esencialmente, el "problema" de la planta productiva flexible –producir amplia variedad con cambios frecuentes en el tipo de producto– es que el coste unitario óptimo se alcanza a un mayor volumen de unidades producidas que en una planta tradicional. Se debe al efecto incremental de la complejidad que más que compensa la reducción en el coste unitario total derivado de una curva de costes relacionados con la variedad más suave. Por tanto, implica que para alcanzar dicho óptimo es necesario un mayor tamaño de empresa en volumen de ventas, lo cual iría al contrario de la creencia generalizada de que la empresa pequeña es más flexible.

Esta última idea se refiere más bien a la flexibilidad estratégica entendida como la habilidad de la organización para reaccionar ante el cambio en el entorno de forma rápida y a tiempo (según definido por las principales referencias en la materia como Wright y Snell, 1998, Zhou y Wu, 2010, y la revisión integradora del concepto y sus causas, efectos, barreras, proceso y detonantes, realizada por Brozovic, 2018). Aunque se han manejado hasta 83 definiciones del concepto, esencialmente se refiere a dicha habilidad esencialmente reactiva porque los cambios ante los que hay que reaccionar rápidamente son sobrevenidos e imprevisibles. Si fuesen previsibles, la organización debería haberlos previsto con suficiente antelación en la gestión proactiva que habitualmente se hace del entorno. En la medida en que una organización es capaz de reaccionar rápidamente a esos cambios de forma sostenida a lo largo de un plazo de tiempo, diremos que es más flexible estratégicamente. En contraste, la flexibilidad operativa se refiere a una reacción ante un cambio determinado en un momento dado y que afecta fundamentalmente a unas pocas funciones empresariales.

La empresa de mayor tamaño tiene mayor capacidad financiera de reacción y puede dedicar más recursos para gestionar el sistema de alerta temprana basado en información y conocimiento. Sin embargo, ese mismo tamaño llena a la empresa de rigideces ante el cambio imprevisible, precisamente porque tiene un mayor volumen de inversión en activos fijos (costes fijos muchos de ellos, por tanto, a largo plazo y con difícil salida o cambio radical en el corto plazo) e inercia organizativa en forma de procedimientos y rutinas administrativas necesarias para el correcto control de la empresa de cierto tamaño. Además, la información tarda más en fluir para tomar decisiones eficazmente. La empresa de menor tamaño, en cambio, tiene menores costes fijos totales, y tiene menor grado de formalización en la estructura organizativa y la coordinación de actividades admite más ágilmente cambios rápidos. Y mayor flexibilidad estratégica implica mayor capacidad de adaptación a los cambios producidos por la incertidumbre del entorno. La empresa de menor tamaño tiene mayor meta-flexibilidad (Verdú-Jover et al. 2006), que implica inteligencia competitiva y el resultado de procesar la información recibida. Esto suele conllevar además mayor flexibilidad financiera, en la estructura financiera de la empresa, que es más flexible para la Pyme que para la gran empresa –por el volumen total de deuda financiera.

Tampoco conviene excederse en flexibilidad estratégica, puesto que su exceso tiene efectos negativos. Las empresas tienden a aumentar indicadores como liquidez para tener un colchón financiero que les dote de flexibilidad para esos cambios imprevistos, lo que se puede traducir en un exceso de inmovilización de recursos financieros ociosos que tienen un coste.

Cuadro 1.

Y sin embargo, **una de las más duras lecciones de esta situación ha sido, es la necesidad de cambio rápido, de agilidad, de flexibilidad, de reconfiguración y reorientación.** Algunos sectores han respondido responsablemente hasta el punto de no cerrar y dedicar recursos –empresariales y personales de los propios trabajadores– a proveer de material imprescindible durante la pandemia. Donde se fabrican camisas, se pueden fabricar mascarillas de tela. Donde se fabrica maquinaria, se pueden fabricar respiradores. Son sólo unos pocos ejemplos de reconfiguración, de **flexibilidad emparejada con responsabilidad social**, sin importar objetivos como rentabilidad económica. No era una

cuestión de precio menos coste, sino que era una cuestión de optimizar lo más posible el uso de los recursos escasos (materiales, personales...) para maximizar el output obtenido **en el menor plazo de tiempo de posible**. **¿Cómo podríamos medir la rentabilidad social de estas acciones?** Y ponemos el énfasis en la cuestión temporal porque es fundamental en la definición de la competitividad tras este evento. No es ya la capacidad de cambio, de adaptación, sino que se trata de **hacerlo bien y lo antes posible**.

Si la flexibilidad y la adaptabilidad acelerada y de forma responsable sin fijarnos la rentabilidad económica como objetivo fue posible, cabe plantearnos por qué no ha de ser posible también la consecución de elevados **objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social**. Recordemos: lo que no se puede medir, no se puede gestionar. Por lo tanto, se plantea el reto de cómo medir la rentabilidad de estas acciones en términos sociales y ambientales para que la empresa pueda planteárselo como objetivo y pueda conseguir un resultado determinado en un cierto plazo. Temas como la circularidad económica, ser neutral en emisión de gases de efecto invernadero, acciones por el cambio climático desde la empresa, están todavía en fase germinal sin que pueda decirse que haya una amplia aceptación. ¿No será, quizás, que no hay una percepción de urgencia como lo hubo en la pandemia? ¿Podríamos aplicar algo de lo aprendido a afrontar –y solucionar– este reto?

También hemos aprendido en esta etapa que la **digitalización total** no es tan utópica como podría parecer antes. Nos hemos lanzado a consumir en plataformas online, sea desde ordenadores, tabletas o teléfonos móviles. Da igual que sea la compra de carne fresca al productor vacuno, la compra o reserva de un coche, la compra de tornillos... cualquier producto y servicio ha tenido que sufrir la transformación hacia lo digital si la empresa quería mantener cierto nivel de actividad compatible con el aseguramiento de la salud. Y sucedió de forma inesperada antes de la pandemia y aceleradamente durante ella. A algunas empresas les pilló en pleno planteamiento y transición, lo cual indujo su aceleración. Otras ni se lo habían planteado como algo posible, hasta que vieron ejemplos de empresas similares que lo implantaron con éxito. Esto hizo resurgir la contratación de servicios especializados. Y planteó, plantea todavía hoy el reto de cómo reconfigurar de forma eficaz y eficiente la actividad de la empresa extractiva, de la transformadora de producto intermedio, de la creadora de producto final y de los mayoristas y minoristas hacia la digitalización total de la actividad económica. Pensemos en algunas de sus ventajas y unámoslo a las bondades de la inteligencia artificial bien entendida. El algoritmo de inteligencia artificial explicado de forma simplista no es más que una forma de clasificar unidades en función de características observables basándose en un análisis histórico de observaciones, de forma que discrimine la presencia y la ausencia de un comportamiento o resultado. Sirva un ejemplo no empresarial: en las unidades de urgencia de los hospitales se usan algoritmos de forma que se plantean preguntas sucesivas y, en función de lo observado, permite discernir el tipo de patología rápidamente (¿se trata de un ataque al corazón o no?). Llevado al ámbito empresarial, quizás lo más frecuente sea verlo en aplicación en marketing online. Pero no es ni mucho menos exclusivo de esa función. Hasta tal punto que podemos hablar de la Inteligencia Artificial de la Fábrica o la Fábrica con Inteligencia Artificial. No hablamos de autómatas en vez de obreros. Va más allá que eso. Va más allá de lo que ahora se está ya haciendo como el lanzamiento automático de una orden de compra con cuánto, qué, dónde y cuándo. Hasta el punto de que la fábrica decide si producir A o B. Hablamos más allá de la digitalización de herramientas que ya tenemos en la fábrica –p. ej. un tablero físico Kanban–, que fue ya informatizado en las herramientas de ERP y MRP, y que ahora podrá decidir algunas cosas por sí sola algunas cosas más. Ampliemos la perspectiva. En marketing se habla de predecir las necesidades de clientes incluso antes de que los propios clientes sean conscientes de ello, mediante algoritmos de machine learning.

La Figura 3 muestra un ejemplo de nuestro argumento, poniendo como ejemplo lo acontecido a raíz de la pandemia en términos del incremento generalizado de costes de producción por varios motivos y al hecho inaudito de que, de repente, cae la demanda global y unos meses después se reactiva la economía mundial –no estamos preparados para que todos los países crezcan aceleradamente en el corto plazo. Esa línea argumental nos lleva a pensar en una mayor flexibilidad, agilidad para la reacción, adaptabilidad a los cambios imprevisibles del entorno y una mayor responsabilidad social para actuar globalmente pensando en lo local mediante el networking. Lo acontecido a raíz de la pandemia covid-19 es un ejemplo de los cambios repentinos que acaecen en el entorno empresarial. Si lo tomamos como ejemplo, debe llevarnos a la reflexión de cómo podría la empresa estar preparada para afrontar cualquier cambio.

Como colofón, y sin ánimo de sonar rimbombantes ni descubrir la pólvora, parece que todo esto nos estaría llevando a una tercera gran forma de competir, que requerirá de unas determinadas fuentes de ventajas para competir. La **estrategia competitiva de liderazgo en el cambio estratégico**. La orientación fundamental es el desarrollo de una empresa que es capaz de cambiar de modelo de negocio de manera constante, que renueva su binomio producto-mercado de forma habitual o incluso "inventa" nuevos binomios, hasta el punto de que mañana competirá en un negocio que hoy todavía no está ni definido, no existe. Como no existe nada más que en la cabeza del emprendedor o el equipo directivo, estará protegido frente a posibles nuevas entradas, ya que no será una realidad hasta que no

se ponga en marcha y, una vez implementado, la empresa ya estará desarrollando el próximo. Dicha estrategia ha de combinar flexibilidad, capacidad de adaptación, no estará basado en fuentes tradicionales de ventajas competitivas en base a tamaño, aunque la disponibilidad de fondos estratégicos será una relevante necesidad para financiar las transiciones. Esto requerirá que se compita en mercados internacionales a nivel prácticamente global. Por tanto, la organización se ha de estructurar de manera ágil, con mayor tendencia a la descentralización a nivel local para adaptarse rápidamente al mercado, pero con determinadas funciones coordinadas de forma centralizada. En este paradigma, la ventaja competitiva a conseguir no es sostenible por definición misma del modelo de negocio, es transitoria y la ventaja de la organización es precisamente el cambio de una combinación a otra de forma constante. Y además ha de hacerse de forma medioambiental y socialmente responsable. Será una exigencia para entrar a competir, en lugar de ser un elemento con potencial diferenciador.

Quizás esto anterior pueda parecer demasiado futurista o que ocurrirá en el muy largo plazo. Sin embargo, hay indicios de que tenderá a ser así de forma veloz, más pronto que más tarde. En sectores donde habitualmente apenas había innovaciones tecnológicas disruptivas, se ha observado este movimiento, la irrupción del internet de las cosas, políticas ambientales más estrictas que afectan a más países, políticas energéticas cambiantes... Incluso se está desarrollando la denominada industria cuántica²⁵, la revolución cuántica, esto es, la aplicación del conocimiento básico derivado de la física cuántica a soluciones de ingeniería, tecnologías de información y comunicación y que potencialmente puede dar lugar un nuevo Silicon Valley con esta orientación... Por tanto, veremos amanecer sectores e industrias inexistentes hasta hace pocos años, industrias en las que el cambio es la constante y la renovación-innovación imprescindible para siquiera pensar en competir ahí.

Finalmente, la Tabla 2 resume los retos contemporáneos y los sobrevenidos que persistirán tras la pandemia covid-19, a modo de lecciones aprendidas sobre cómo afrontar los shocks del entorno que ser irán volviendo aceleradamente más turbulentos e impredecibles.

²⁵ En Diciembre de 2018, Estados Unidos firmó el Acta de la Iniciativa Cuántica Nacional. Más información en <https://www.quantum.gov>

► Ejemplo de cambios en el entorno defendibles mediante mayor flexibilidad, adaptabilidad, networking y responsabilidad

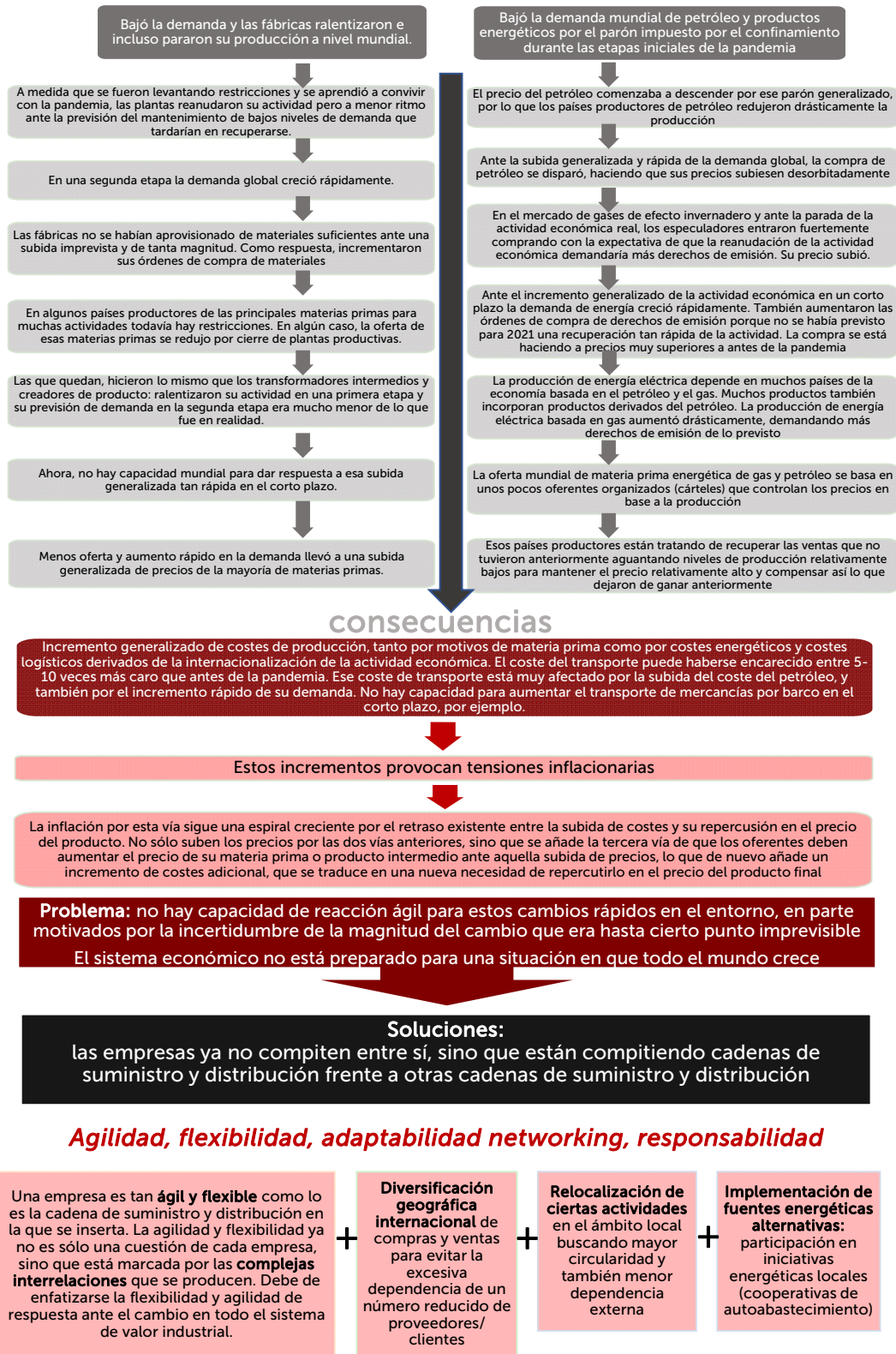


Figura 3.

► Retos contemporáneos para la estrategia y competitividad de la empresa

Objetivo	Reto	Respuesta	Tensiones que considerar	Visión integradora
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento responsable en negocios actuales y nuevos * Digitalización de la función de marketing * Cambio rápido en las tendencias de consumidores * Impredecibilidad de cambios del entorno y su dirección * Cambios normativos en la UE para prolongar la vida útil de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> * Economía Circular-EC * Paso de innovación incremental a innovación radical * Innovación sostenible en modelo de negocio * Internacionalización responsable y especialización productiva en mercados globales * Profundización en redes de subcontratación productiva internacional * Productividad * Flexibilidad y capacidad de adaptación * Gestión del talento para el crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Acortar el plazo de recuperación de los esfuerzos de crecimiento e innovación * Aprovechamiento de economías de escala frente al constante cambio tecnológico e impredecibilidad de cambios del entorno * Relación de intercambio entre tamaño y flexibilidad * Compatibilizar la extensión de vida útil de los productos con las innovaciones y mejoras sobre productos ya existentes * Tensiones entre Economía Circular e Internacionalización 	
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> * Uso eficiente de recursos (materiales, humanos, financieros) limitados y escasos * Uso intensivo y extensivo de las fuentes de conocimiento estratégico * Digitalización en todas las funciones de la empresa * Cambio rápido en las tendencias de consumidores * Cambio al sistema de pago-por-uso en productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> * Economía Circular * Productividad y eficiencia * Innovación socialmente responsable * Innovación sostenible en modelo de negocio * Internacionalización responsable y especialización productiva en mercados globales * Digitalización de la cadena de suministro, de marketing-canales de venta, de sistema de inteligencia competitiva... * Gestión del talento para la rentabilidad * Flexibilidad, revisión del riesgo económico asociado a costes fijos de producción y riesgo financiero asociado al endeudamiento y coste de financiación ajena 	<ul style="list-style-type: none"> * Compatibilización de la EC con la rentabilidad y la contención de precios * Compatibilizar el riesgo económico y financiero con niveles de rentabilidad aceptables * Acortar el plazo de recuperación de los esfuerzos de crecimiento e innovación * Compatibilizar las ventajas derivadas del tamaño (economías de escala) frente al constante cambio tecnológico e impredecibilidad de cambios del entorno que llevan a flexibilidad y tamaño pequeño * Relación de intercambio entre ciclo de vida de productos por cambios en tendencias de consumidores y extensión de la vida útil en base a Economía Circular 	
Creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> * Dar respuesta a las expectativas de todos los grupos de interés * Limitada capacidad de las Pymes para tener influencia y modificar su entorno * Globalización 	<ul style="list-style-type: none"> * Stakeholder Capitalism * Posicionamiento en el sistema de valor industrial * Igualdad * Valor compartido, co-creación de valor * Digitalización * Economía Circular * Internacionalización * Innovación socialmente responsable * Gestión del talento para la creación de valor * Relocalización de ciertas actividades productivas 	<ul style="list-style-type: none"> * Compatibilizar las expectativas a veces contrapuestas de todos los grupos de interés, * Llegar a una distribución <i>equitativa</i> entre dichos grupos del valor creado 	EMPRESA BIEN GESTIONADA Y NETAMENTE POSITIVA
Sostenibilidad temporal y responsable del proyecto empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Diferencias de objetivos organizativos en el tiempo y necesidad de dar respuesta a las expectativas de cada grupo de interés * Industrias más competidas, concentración de la competencia y polarización de los mercados hacia la dualidad precio bajo vs. diferenciación * Paso de búsqueda de ventajas competitivas sostenibles a VC transitorias, temporales, efímeras * Excesiva dependencia energética y de principales suministros de unos pocos proveedores internacionales * Las Pymes internacionales están más expuestas a riesgos globales * Las Pymes tienen menos acceso a financiación ajena a coste atractivo 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad de adaptación y flexibilidad * Economía Circular * Digitalización * Prácticas de Gestión del Talento * Empresa bien gestionada * Constante innovación sostenible del modelo de negocio * Ampliación de mercados hacia internacionalización * Diversificación de las fuentes de suministro * Relocalización de algunas actividades económicas en entornos más próximos 	<ul style="list-style-type: none"> * Tensiones entre crecimiento, rentabilidad y creación de valor bajo enfoque de responsabilidad social y ambiental * Tensiones en la triple línea de resultados, ambiental, social y económica * Tensión entre inversión responsable y rentabilidad monetaria en el corto plazo * Tensiones entre las actuales cadenas de suministro y una perspectiva de mayor diversificación (competencia) * Tensiones entre una mayor flexibilidad/adaptabilidad y una mayor rentabilidad 	

Tabla 2.

1.5. Estructura del análisis

En los siguientes epígrafes analizaremos una serie de variables que nos deben llevar posteriormente a la identificación de cómo lo están haciendo una muestra de empresas gallegas. Lo hemos estructurado en función de las variables disponible basadas en información usada por los diversos indicadores ARDÁN tanto de inputs/procesos como de resultados. A la vista de la situación actual y expectativas, hemos añadido un proxy de flexibilidad basado en la ratio de liquidez, ya que se espera que una empresa que quiera ser flexible tenga una liquidez relativamente superior a lo habitual en su sector o industria. También podría ayudar a entender el crecimiento, ya que las empresas que se embarcan en una estrategia de crecimiento han de invertir ingentes recursos en ello, haciendo en general que disminuya su liquidez durante el proceso.

► Estructura de contenidos del análisis para detección de patrones de prácticas de competitividad en la empresa gallega basado en indicadores ARDÁN

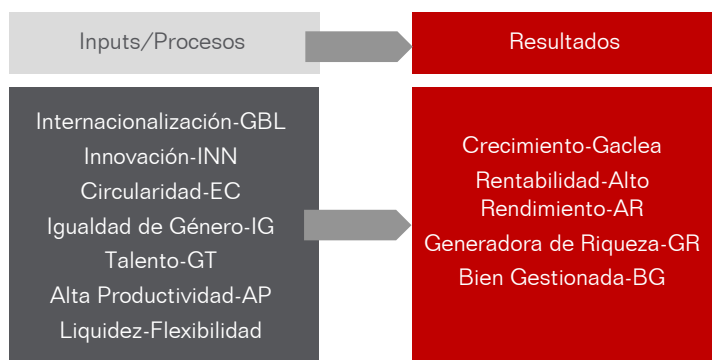


Figura 4.

02. Metodología para el análisis y características de la muestra

2.1. Metodología para detección de patrones de competitividad

Se tomó inicialmente el archivo de datos completo que contenía 4225 empresas que han figurado en alguno de los informes ARDÁN de los últimos 3 años. De ellas, 515 empresas contestaron a algún año a la encuesta del indicador ARDÁN de Empresa Circular, 875 al de Empresa Global, 922 al de Innovación, 743 al de Igualdad y 325 a la primera iteración de Gestión del Talento.

Ámbito temporal de análisis. Para cada empresa, se calculó la media de cada variable financiera de interés para los tres ejercicios 2017-2018-2019, y en el caso de las encuestas se añadieron los resultados de la encuesta de este año 2021 –que por tanto están referidos a la situación en 2020–. Para el caso de las variables de las encuestas, se emparejó el año al que estaba referida la información solicitada en dicha encuesta con el ejercicio al cual están referidos los datos de Balance y de Pérdidas y Ganancias. Esta práctica trata de reducir el posible impacto de datos anómalos que pueden resultar de operaciones extraordinarias en un año –por ejemplo, el hecho de vender un elevado volumen de activo fijo puede hacer elevar las cifras de resultados del ejercicio, cash-flow, etc. sin que dichas cifras sean habituales para la actividad y rendimiento medios de la empresa.

Uso de variables estandarizadas por Sistema Productivo-SP. Con esas medias, se calculó la media y la desviación estándar para cada uno de los 18 SPs²⁶ que ARDÁN utiliza para el análisis de actividades económicas. Se realizó a nivel de SP y no de sector –como podría haber sido en base los dos primeros dígitos del CNAE²⁷ –, porque es necesario que haya un número mínimo de observaciones en cada grupo para que tenga sentido la posterior normalización o estandarización respecto a dicha media y desviación estándar. Ocurría que había bastantes CNAEs con un bajo número de observaciones. Esto guarda relación también con la forma en que se pueden agrupar las empresas en función de su actividad para el análisis estratégico. Podemos entender el CNAE a nivel de dos dígitos como el sector, puesto que son empresas que realizan productos/servicios muy similares con una misma materia prima (por ejemplo, carpintería de aluminio para ventanas) o servicios que se pueden entender como extremadamente similares, aunque la forma de prestarlo pueda ser diferente (p. ej. peluquerías). Esto restringiría el análisis a grupos de empresas bastante homogéneos. Sin embargo, las empresas compiten en el mercado, entendiendo como mercado al grupo de clientes al cual van dirigidos múltiples productos que tratan de satisfacer una misma necesidad. Bajo esta perspectiva, las empresas de ventanas de aluminio no sólo compiten entre sí, sino

26 Se excluyó el SP de actividades financieras e inmobiliarias, ya que se trata de un sector muy diferente a los sectores basados en la economía real, conteniendo entidades financieras con una regulación muy estricta y cuyos estados contables difieren de lo que es habitual por la necesidad de contar con un mínimo de capacidad financiera, liquidez, solvencia, etc. Por otro lado, el número de empresas de este SP que contestó a alguna de las encuestas era muy bajo, y no contestaron a varias de las encuestas, por lo que no era posible tampoco su inclusión.

27 CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas, utilizada para la clasificación de empresas a efectos de estadísticas oficiales y Contabilidad Nacional. Dicha clasificación es homogénea para la UE bajo el acrónimo inglés NACE.

también con empresas que ofrecen productivos sustitutivos de aquél como son ventanas de PVC o ventanas de madera. Adicionalmente, un parte relevante del desempeño de una empresa depende de la estructura de la industria en la que opera, siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Adicionalmente, es notorio que el reparto de beneficios a lo largo de las sucesivas transformaciones en la cadena de valor industrial –sistema de valor– es dispar. Si tomamos el precio final de un producto y le descontamos sólo el valor de la materia prima totalmente en bruto tras la primera extracción, frecuentemente observaremos que una parte relevante del valor añadido –que incluye una parte de beneficio empresarial– se queda aguas abajo, bien en la distribución o en transformaciones finales. Aguas arriba, con menores niveles de transformación, el beneficio atribuible a dichas actividades suele tener un peso menor. Por ello, parecía más razonable tomar como referencia el sistema productivo, el cual considera el conjunto de actividades en torno a una materia prima, producto o servicio, necesarios para obtener un producto /servicio final. En el ejemplo de la ventana de aluminio hablamos tanto de la extracción del mineral, como el proceso de transformación para la obtención del aluminio, la posterior transformación en perfiles de aluminio, y así sucesivamente hasta que se incorporan las diversas materias primas en el producto final (perfiles de aluminio, cristales, herrajes, gomas...).

La estandarización por SP ofrece varias ventajas sobre el trabajo con datos no estandarizados. Primero, permite comparar entre variables con diferentes unidades de medida. La tasa de crecimiento de los ingresos es un porcentaje, los ingresos de explotación es una cantidad de dinero, y no es posible comparar ambas magnitudes entre empresas. Al estandarizar, a cada observación se le resta la media de su SP y se divide entre el grado de dispersión que hay respecto a esa media (desviación estándar) en esa variable. Así, podemos saber en qué medida una empresa se sitúa por encima o por debajo de lo que es el comportamiento medio en su SP. De esta forma, podemos comparar los valores de los índices ARDÁN basados en encuestas (rango de 0 a 1000) y valores financieros de cualquier tipo (ingresos, rentabilidades, crecimiento...), puesto que todos ellos perderán sus respectivas unidades de medida y pasarán a estar medidos en unidades estándar.

Segundo, permite comparar empresas de diferentes SPs. El hecho de que una empresa de construcción tenga por ejemplo unos ingresos de explotación mucho mayores que una peluquería puede deberse no sólo a lo bien o mal que una empresa gestione su actividad, sino que depende mucho de cómo es el tipo de producto/servicio que ofrece. Al trabajar con unidades estandarizadas por SP podremos observar cómo de diferente es dicha empresa de construcción respecto a lo que es habitual en su SP y lo mismo para la peluquería. Si ambas obtienen un valor estandarizado de ingresos de explotación de 1,2 significará que están en niveles similares de desempeño en esa variable, puesto que ambas tienen un tamaño de ingresos que está 1,2 desviaciones estándar por encima de la media de sus respectivos SP. En todo caso, están por encima de la media de su SP, aspecto que en el ámbito de estrategia implica que se está siendo capaz de obtener un rendimiento superior a lo que es habitual en dicho SP –sea cual sea la medida de ese rendimiento, bien rentabilidad, crecimiento, creación de valor, etc.–.

Tercero, el hecho de que las unidades sean estandarizadas homogeneiza la distribución de las observaciones, tal que los posibles valores extremos que tienen mucho impacto en la media pasan a tener un menor impacto al restarle la media y dividir el resultado por la desviación estándar. La estandarización de variables es además un paso necesario para la técnica del análisis clúster que trata de encontrar grupos lo más homogéneos posible de empresas en función de las variables. Por otro lado, la estandarización suaviza la distribución de datos que se aproximan más a una distribución normal –los datos estandarizados tienen media 0 y desviación estándar 1– que los datos brutos, por lo que hace más robustos los test paramétricos como por ejemplo el de comparación de medias.

Detección de outliers. Era posible, no obstante, que se siguiesen observando valores anormalmente elevados o bajos en dichas variables estandarizadas. Como lo que se deseaba era encontrar patrones habituales de competitividad, era necesario eliminar dichos valores extremadamente alejados del comportamiento medio en su SP. La técnica de análisis clúster es muy sensible a esto. Siguiendo la teoría de la distribución normal, se espera que el 99,7% de las observaciones se encuentren en el rango de +/- 3 desviaciones estándar. Por ello, procedimos a excluir las observaciones que, en valor absoluto, eran superiores a 3 en alguna de las variables estandarizadas de interés. Esto redujo el número de observaciones a 3626.

Detección de empresas en el top-25%. Una vez que se realizó la estandarización y exclusión de outliers extremos, se detectaron a las empresas que estaban por encima del percentil 75 en cada variable, esto es, se sitúan entre el 25% de empresas con mayor valor en la respectiva variable. Esto lo hicimos sobre la muestra total de 3626 empresas, para evitar posibles sesgos de selección posteriores, de forma que el hecho de estar en el top-25% no se base en un número de observaciones menor. Con esto, procedimos a seleccionar aquellas observaciones que no tenían valores perdidos en ninguna de las variables de interés, con excepción de la encuesta de Gestión de Talento. Sólo ha habido una iteración de dicha encuesta, por lo que los datos están referidos a un único ejercicio, una situación puntual del

momento. Adicionalmente, el hecho de que sólo haya tenido una iteración significaba que el número total de observaciones posible estaba totalmente circunscrito a las empresas que contestaron dicha encuesta. Por ello, la excluimos de las variables para la selección de la muestra final. Todo ello redujo el número de observaciones a 280 empresas, las cuales contestaron a las encuestas en alguno de los años 2018-2019-2020-2021 (por tanto, sus datos están referidos al período comprendido entre 2017 y 2020).

Todo esto explica por qué en algunas variables el número de empresas que se encuentran en el grupo del top-25% se aleja de lo que cabría esperar para una muestra de 280 empresas –esto es, alrededor de 70 empresas–. La selección la hicimos en base a las 3626 empresas porque forman una muestra más amplia a la hora de selección de las que están en el top del 25% superior, de lo contrario, se corría el riesgo de que se seleccionasen como top-25% sobre la base de 280 a empresas que en el global de las 2626 podían estar muy por debajo de ese top 25%. Además, el total de empresas de las que hay información basada en encuesta es muy inferior a esas 3626, por lo que el 25% de empresas para esas variables es un grupo menor que para las variables financieras.

Detección de patrones de competitividad: análisis clúster de observaciones. La técnica de análisis clúster implica el cálculo de una matriz de similitud –y, por extensión y como complemento, de disimilitud– entre observaciones y variables. Esto es, si un número de empresas obtienen valores similares en unas variables determinadas significa que (a) son parecidas entre sí en esas variables, y (b) que dichas variables son esenciales para caracterizar esa agrupación de casos.

Las técnicas habitualmente empleadas son las de clasificación, similar a como se emplean los algoritmos de inteligencia artificial para el reconocimiento de patrones o tipologías, o a cómo se hace en marketing una segmentación de mercado en base a la caracterización de perfiles de clientes.

No era posible utilizar algoritmos longitudinales porque la serie temporal necesaria para ello es más larga –deseable 10 o más años– y porque las técnicas de análisis clúster de series temporales no están todavía tan refinadas, ya que requeriría identificar una trayectoria temporal en múltiples dimensiones.

Hay tres aspectos clave en esta metodología de clasificación. Primero, la decisión de cuál es el número óptimo de grupos –clústers– que se pueden observar. Segundo, qué técnica en concreto se usará –habitualmente es más conocida la de k-medias, pero existen otras como k-medianas o incluso métodos jerárquicos tanto por agregación como por separación–. Tercero, la matriz de similitud/disimilitud que se usará para detectar semejanzas, que habitualmente incluyen matrices de distancia entre observaciones como la distancia Euclídea, distancia de Mahalanobis, correlación, angular, entre otros.

Realizamos varias pruebas y escogimos el método que ofrecía mejores resultados de ajuste. Para la elección del número de grupos óptimo, utilizamos tanto técnicas de clúster jerárquico con indicadores de bondad de ajuste basado en el índice pseudo-F de Calinski-Harabasz (1974) y el índice de Duda-Hart (2000), como el ajuste en base a la silueta media de las observaciones, el análisis del clústergrama (ver Schonlau, 2002) y otros indicadores como el coeficiente de reducción proporcional del error o la reducción proporcional en la suma de los cuadrados de regresión –idea similar al R² de una regresión aplicada al análisis de k-clústers (ver Makles, 2012)²⁸ –.

Finalmente, para este informe de considero que el número de clúster que mejor clasificaba al conjunto de 280 observaciones era de 6, con una medida de similitud de separación angular mediante una técnica de k-medias. Todo ello se realizó sobre las variables estandarizadas por SP. Esa medida de similitud de separación angular tiene en cuenta el coseno del ángulo formado por dos vectores dados –en nuestro caso dos variables estandarizadas cualquiera– medidos desde cero y puede tomar valores entre –1 y 1 (Gordon, 1999²⁹). Por tanto, se adecuaba perfectamente a la idea de trayectoria o dirección de cambio con nuestras medidas estandarizadas por SP que además son medias de varios años para evitar problemas de datos extraños en un solo año.

Las variables usadas para la identificación de clúster de patrones de competitividad son (todas estandarizadas por SP): ingresos de explotación, número de empleados, total activo, resultados del ejercicio, EBITDA, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, liquidez, productividad por empleado, EVA, crecimiento medio de ingresos, crecimiento medio del EVA, y los índices ARDÁN de Innovación, Empresa Global, Empresa Circular e Igualdad. El Índice de Gestión de Talento no se pudo usar para la detección de patrones puesto que sólo ha sido realizada la

28 Calinski, T. and Harabasz, J. (1974) A dendrite method for cluster analysis, *Communications in Statistics*, 3(1), 1–27.

Duda, R. O., Hart, P. E. and Stork, D. G. (2000) *Pattern Classification*, 2 edn. New York, John Wiley.

Makles, A. (2012). Stata tip 110: How to get the optimal k-means cluster solution. *The Stata Journal*, 12(2), 347–351.

Schonlau, M. (2002). The clustergram: A graph for visualizing hierarchical and nonhierarchical cluster analyses. *The Stata Journal*, 2(4), 391–402.

29 Gordon, A. D. 1999. *Classification*. 2nd ed. Boca Raton, FL: Chapman & Hall/CRC.

encuesta un año y no hay por tanto suficientes datos temporales. Sin embargo, se usó para la caracterización de los 6 patrones detectados.

Estructura de resultados. Ofrecemos a continuación una síntesis de asociación entre las dimensiones analizadas y unas pinceladas de los rasgos de esas empresas top-25% en comparación con el resto de las empresas en cada una de las variables de interés. Posteriormente, incluimos los perfiles de competitividad detectados lo que, unido a lo anterior, permite entender el cómo compiten y cómo son las empresas excelentes en cada uno de los principales indicadores tanto de inputs/proceso como de resultados.

Respecto a la asociación entre variables, se analizaron las correlaciones entre las variables y se detalla si dicha asociación es suficientemente diferente de cero (ninguna asociación). Debemos de hablar de asociación, porque el análisis de causa-efecto necesitaría una serie temporal mayor en la que las causas precedan a los efectos y haya un mecanismo claro que explica esa causalidad.

El análisis conjunto de asociaciones y rasgos de empresas top-25% en las variables de interés ayudará a entender los resultados de los patrones de competitividad obtenidos.

Posteriormente se incluyen las características de los 6 patrones detectados.

2.2. Principales características de la muestra

Una de las cuestiones fundamentales se refiere a la inclusión de sistemas productivos-SP. La muestra final depende del hecho de que la empresa hubiese contestado a alguna de las diversas iteraciones de todas las encuestas para la obtención de los índices ARDÁN (Empresa Innovadora, Empresa Global, Empresa Circular, Igualdad de Género, y Gestión de Talento). Se dio la circunstancia de que ninguna empresa del SP de actividades financieras había contestado a alguna iteración de todas las encuestas, por lo que no era posible tener información sobre dicho SP para esos indicadores. Si el número de respuestas hubiese sido bajo, tampoco habría permitido la estandarización en función de la media y desviación estándar del SP.

A continuación, ofrecemos dos informaciones clave para la comprensión del resto del documento. **Primero**, las medias de las principales variables sin estandarizar para cada uno de los SP incluidos en el informe. Esto se ofrece para el máximo número de empresas disponible en cada variable, ya que se trataba de tener suficiente información para realizar posteriormente dicha estandarización. Esta primera información ayudará a entender el significado de las diferencias en las variables estandarizadas, ya que se expresa en función de la media del SP y también de su desviación estándar. **Segundo**, se incluye la distribución de empresas de la muestra final por SP. Hay algunos SP sobrerrepresentados y otros infrarrepresentados en la muestra final respecto a la muestra global. En parte, esto podría indicar que los SP sobrerrepresentados tienen un sesgo positivo en la respuesta las diferentes encuestas, una mayor predisposición probablemente porque su desempeño en la temática de esa encuesta sea superior o, teniendo un desempeño inferior, hay una especial sensibilidad en el SP hacia dicha temática. También se puede interpretar al revés en el caso de que el SP esté infrarrepresentado. De hecho, la agregación de SP a lo largo de las diversas iteraciones de encuestas analizadas (períodos 2017 a 2021) mostró que no hay una correspondencia entre la proporción de empresas por cada SP existente en los informes ARDÁN³⁰ y la proporción de empresas por SP que han contestado a cada encuesta. No obstante, hemos comprobado que esa dicha diferencia no se puede asociar al hecho de que el SP tenga un índice de esa encuesta mayor o menor, ya que hay casos tanto de sobrerrepresentación como de infrarrepresentación que tienen medias tanto superiores como inferiores en la respectiva encuesta. Por tanto, simplemente debemos tener cuenta este aspecto de representatividad de la muestra final de 280 empresas utilizadas para la caracterización de patrones, condicionada por la necesidad de tener respuestas a alguna iteración de las encuestas.

³⁰ Los denominados Informe Económico y de Competitividad analizan cada año alrededor de 30.000 empresas de los diversos sistemas productivos excluidas los de servicios financieros por sus especiales características en cuentas anuales.

► Diferencias en la representatividad muestral por Sistemas Productivos-SPS

	MUESTRA TOTAL		MUESTRA FINAL		DIFERENCIA
	número	%	número	%	
Agroalimentario	243	6,83%	23	8,21%	-1,38%
Artículos de consumo	169	4,75%	6	2,14%	2,61%
Automoción y equipo para transporte	187	5,26%	9	3,21%	2,04%
Construcción	737	20,72%	70	25,00%	-4,28%
Electricidad, energía y agua	161	4,53%	9	3,21%	1,31%
Industria auxiliar	75	2,11%	11	3,93%	-1,82%
Información y conocimiento	214	6,02%	29	10,36%	-4,34%
Logística y transporte	248	6,97%	10	3,57%	3,40%
Madera y muebles	138	3,88%	7	2,50%	1,38%
Maquinaria y equipo	215	6,04%	26	9,29%	-3,24%
Naval	49	1,38%	4	1,43%	-0,05%
Pesca	221	6,21%	16	5,71%	0,50%
Productos químicos y derivados	95	2,67%	11	3,93%	-1,26%
Rocas y minerales	59	1,66%	5	1,79%	-0,13%
Salud y asistencia social	105	2,95%	3	1,07%	1,88%
Servicios profesionales	322	9,05%	26	9,29%	-0,23%
Textil, confección y moda	93	2,61%	9	3,21%	-0,60%
Turismo, viajes y ocio	226	6,35%	6	2,14%	4,21%
TOTAL	3.557	100%	280	100%	

Tabla 3.

► Número de respuestas obtenidas en las últimas 4 iteraciones de encuestas y diferencias respecto a la muestra total de 3.557 empresas gallegas basado en indicadores ARDÁN

	Ec. Circular	%	diferencia respecto a n=3557	Global	%	diferencia respecto a n=3557	Igualdad	%	diferencia respecto a n=3557	Innovación	%	diferencia respecto a n=3557	Gestión Talento	%	diferencia respecto a n=3557
Agroalimentario	46	8,93%	-2,10%	69	7,94%	-1,11%	59	8,02%	-1,18%	68	7,51%	-0,67%	24	7,43%	-0,60%
Artículos de consumo	9	1,75%	3,00%	24	2,76%	1,99%	16	2,17%	2,58%	12	1,32%	3,43%	7	2,17%	2,58%
Automoción y equipo para transporte	15	2,91%	2,34%	48	5,52%	-0,27%	41	5,57%	-0,31%	49	5,41%	-0,15%	9	2,79%	2,47%
Construcción	142	27,57%	-6,85%	171	19,68%	1,04%	166	22,55%	-1,83%	205	22,63%	-1,91%	83	25,70%	-4,98%
Electricidad, energía y agua	14	2,72%	1,81%	21	2,42%	2,11%	20	2,72%	1,81%	24	2,65%	1,88%	12	3,72%	0,81%
Industria auxiliar	21	4,08%	-1,97%	24	2,76%	-0,65%	22	2,99%	-0,88%	26	2,87%	-0,76%	12	3,72%	-1,61%
Información y conocimiento	42	8,16%	-2,14%	73	8,40%	-2,38%	64	8,70%	-2,68%	77	8,50%	-2,48%	35	10,84%	-4,82%
Logística y transporte	28	5,44%	1,54%	58	6,67%	0,30%	59	8,02%	-1,04%	69	7,62%	-0,64%	20	6,19%	0,78%
Madera y muebles	18	3,50%	0,38%	29	3,34%	0,54%	18	2,45%	1,43%	31	3,42%	0,46%	7	2,17%	1,71%
Maquinaria y equipo	44	8,54%	-2,50%	72	8,29%	-2,24%	54	7,34%	-1,29%	68	7,51%	-1,46%	30	9,29%	-3,24%
Naval	7	1,36%	0,02%	17	1,96%	-0,58%	12	1,63%	-0,25%	12	1,32%	0,05%	4	1,24%	0,14%
Pesca	25	4,85%	1,36%	58	6,67%	-0,46%	37	5,03%	1,19%	45	4,97%	1,25%	12	3,72%	2,50%
Productos químicos y derivados	19	3,69%	-1,02%	30	3,45%	-0,78%	23	3,13%	-0,45%	30	3,31%	-0,64%	8	2,48%	0,19%
Rocas y minerales	6	1,17%	0,49%	15	1,73%	-0,07%	7	0,95%	0,71%	15	1,66%	0,00%	4	1,24%	0,42%
Salud y asistencia social	5	0,97%	1,98%	18	2,07%	0,88%	13	1,77%	1,19%	18	1,99%	0,97%	5	1,55%	1,40%
Servicios profesionales	46	8,93%	0,12%	97	11,16%	-2,11%	81	11,01%	-1,95%	106	11,70%	-2,65%	35	10,84%	-1,78%
Textil, confección y moda	12	2,33%	0,28%	19	2,19%	0,43%	16	2,17%	0,44%	19	2,10%	0,52%	5	1,55%	1,07%
Turismo, viajes y ocio	16	3,11%	3,25%	26	2,99%	3,36%	28	3,80%	2,55%	32	3,53%	2,82%	11	3,41%	2,95%
TOTAL	515	100%		869	100%		736	100,00%		906	100%		323	100%	

Nota: Respuestas a las encuestas en los años 2018, 2019, 2020 y 2021, a excepción de Gestión de Talento que sólo se ha producido una iteración en 2021. Si bien esos son los años de realización de la encuesta, la información obtenida se corresponde con la del año inmediatamente anterior (se le pregunta por el último ejercicio cerrado, realizándose la encuesta habitualmente en entre los meses de febrero a mayo, aproximadamente).

Tabla 4.

► Proporción de empresas por Sistema Productivo en la muestra final de 280 empresas de este informe

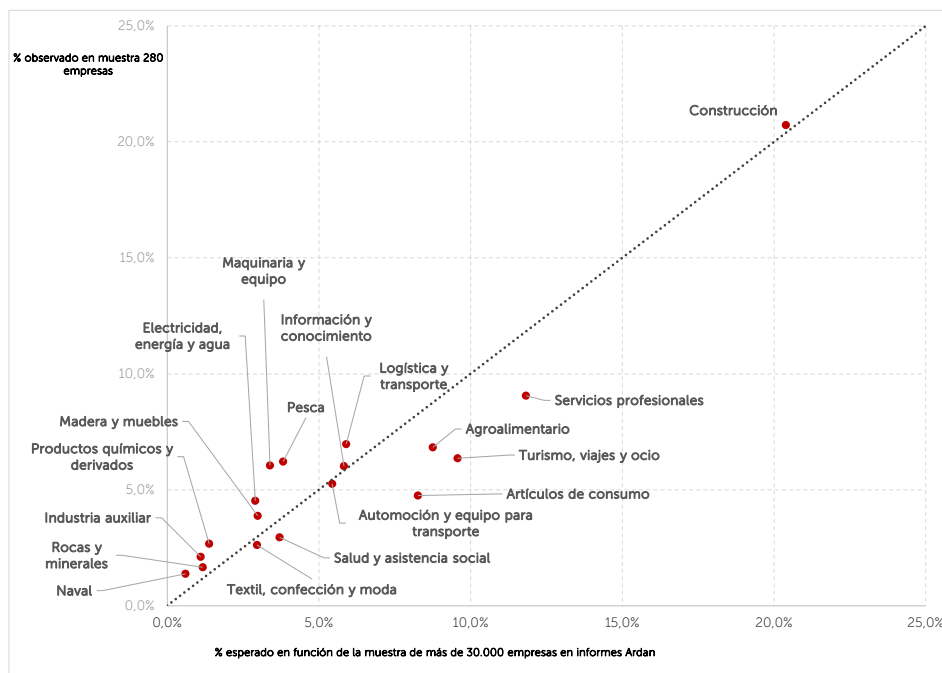


Figura 5. Fuente: basado en la respuesta a alguna encuesta en los 4 últimos años a alguno de los indicadores ARDÁN de Empresa Global, Empresa Innovadora, Empresa Circular, Igualdad de Género y Gestión de Talento.

► Medias de Índices por SPS

	Ec. Circular	Global	Igualdad	Innovación	Talento
Agroalimentario	296	190	495	161	363
Artículos de consumo	413	136	483	165	333
Automoción y equipo para transporte	344	97	371	177	509
Construcción	288	90	328	154	373
Electricidad, energía y agua	421	45	464	187	402
Industria auxiliar	287	205	351	204	414
Información y conocimiento	432	135	518	275	513
Logística y transporte	346	83	353	160	308
Madera y muebles	322	179	392	140	463
Maquinaria y equipo	332	234	373	252	476
Naval	255	208	287	202	426
Pesca	325	259	401	183	304
Productos químicos y derivados	399	343	595	251	553
Rocas y minerales	397	253	360	176	506
Salud y asistencia social	304	49	428	193	346
Servicios profesionales	415	112	480	208	419
Textil, confección y moda	231	239	395	212	305
Turismo, viajes y ocio	356	51	514	149	392
TOTAL	335	148	414	190	409

Tabla 5. Nota: Respuestas a las encuestas en los años 2018, 2019, 2020 y 2021, a excepción de Gestión de Talento que sólo se ha producido una iteración en 2021. Si bien esos son los años de realización de la encuesta, la información obtenida se corresponde con la del año inmediatamente anterior (se les pregunta por el último ejercicio cerrado, realizándose la encuesta habitualmente en entre los meses de febrero a mayo, aproximadamente).

En la Tabla 5 se muestra la media de cada índice basado en encuesta para cada sistema productivo. En esta tabla sólo deben compararse los valores obtenidos dentro de cada indicador (perspectiva de columna hacia abajo), de tal forma que permite visualizar comparadamente los valores de cada indicador por cada uno de los sistemas productivos.

No obstante, no debería de utilizarse la Tabla 5 para comparar los diferentes indicadores dentro de un mismo sistema productivo, ya que el esfuerzo relativo que una empresa debe realizar para alcanzar valores similares en cualquier

indicador no es comparable. Téngase en cuenta que cada indicador está construido usando un número de ítems diferentes, cada uno con su ponderación relativa. En cada uno de ellos se establece un valor mínimo diferente para otorgar el distintivo de empresa destacada en dicho indicador.

Para entenderlo, fijémonos en la Tabla 6. Del total de empresas que contestaron algún año a la encuesta de Empresa Global, el 22% obtuvo alguna vez el distintivo por dicho indicador, mientras que fue de prácticamente el 20% para Igualdad, el 8,9% para Economía Circular, el 6,2% para Gestión de Talento (con sólo una iteración en 2021) y el 5,3% para Innovación. Si tenemos en cuenta el valor mínimo para poder ser distinguida en cada indicador, observaremos que por término mediano, parecería que una empresa ha de esforzarse más en el ámbito de Innovación que en Economía Circular o en Gestión de Talento: en Innovación se le pide estar 1,1 veces por encima del comportamiento mediano en las variables consideradas en ese indicador, mientras que se le pide estar 0,85 veces por encima de ese comportamiento mediano en el caso de Economía Circular. Esto es así porque cada equipo de trabajo, que es especialista en cada materia, establece el valor mínimo que considera que discrimina mejor a las empresas excelentes en ese ámbito, teniendo en cuenta la temática de la que se trata y la situación actual y expectativas en dicho ámbito.

► Detalle de indicadores basados en encuestas y número de empresas que obtuvieron algún distintivo

	Núm. de empresas que contestaron algún año (2018-2021)	Núm. de empresas con distinción en algún año	Ratio n-emp c/distintivo sobre subtotal	Valor umbral índice para obtener distintivo	Mediana de las n empresas	Val .min /mediana*
GLOBAL	875	195	22,30%	250	100,00	1,5
INNOVACIÓN	922	49	5,30%	350	164,49	1,1
IGUALDAD	743	148	19,90%	800	421,65	0,9
EC. CIRCULAR	515	46	8,90%	600	342,11	0,8
GEST. TALENTO	325	20	6,20%	700	390,84	0,8

Tabla 6. (*) calculado como (Val. Umbral/mediana) – 1.

Para poder realizar una comparación entre filas, procedimos a la construcción de un score que muestre la distancia media que cada sistema productivo tiene al valor del umbral mínimo necesario para alcanzar la distinción en cada indicador. Para ello, se dividió el indicador de cada empresa entre el valor del umbral mínimo de cada indicador y al resultado se le restó uno (ver Tabla 7). Las cantidades expresadas a modo de porcentaje permiten visualizar cuánto por encima o por debajo del umbral mínimo está la empresa de cada sistema productivo por término medio. Este valor es comparable entre sistemas productivos e indicadores, puesto que está homogeneizado al respectivo umbral. Por ejemplo, el sistema productivo de la pesca destaca en valores de empresa global, ya que obtiene valores que están por término medio un 37% por encima del umbral mínimo para alcanzar la distinción en dicho ámbito. En dicho indicador, el sistema productivo de rocas y minerales está un 1% por encima. En cambio, las empresas de electricidad, energía y agua están un 82% por debajo de ese umbral.

► Distancia media de las empresas de cada sistema productivo que contestaron a alguna encuesta al umbral mínimo para alcanzar la distinción en cada indicador

Sistema productivo	dist. EC	dist. Glob	dist. IGI	dist. Innov.	dist. Talento
Umbral mínimo para alcanzar distinción	600	250	800	350	700
Agroalimentario	-51%	-24%	-38%	-54%	-48%
Artículos de consumo	-31%	-46%	-40%	-53%	-52%
Automoción y equipo para transporte	-43%	-61%	-54%	-49%	-27%
Construcción	-52%	-64%	-59%	-56%	-47%
Electricidad, energía y agua	-30%	-82%	-42%	-46%	-43%
Industria auxiliar	-52%	-18%	-56%	-42%	-41%
Información y conocimiento	-28%	-46%	-35%	-21%	-27%
Logística y transporte	-42%	-67%	-56%	-54%	-56%
Madera y muebles	-46%	-28%	-51%	-60%	-34%
Maquinaria y equipo	-45%	-7%	-53%	-28%	-32%
Naval	-58%	-17%	-64%	-42%	-39%
Pesca	-46%	4%	-50%	-48%	-57%
Productos químicos y derivados	-34%	37%	-26%	-28%	-21%
Rocas y minerales	-34%	1%	-55%	-50%	-28%
Salud y asistencia social	-49%	-80%	-46%	-45%	-51%
Servicios profesionales	-31%	-55%	-40%	-41%	-40%
Textil, confección y moda	-61%	-5%	-51%	-40%	-56%
Turismo, viajes y ocio	-41%	-79%	-36%	-57%	-44%
Total	-44%	-40%	-48%	-46%	-42%

Tabla7. Indicadores de empresa excelente en EC= economía circular; GB= global- internacionalización; IGI= igualdad; Inn= innovación; Tal=Gestión de Talento. Para cada score se dividió el valor del índice de cada empresa entre el umbral mínimo para alcanzar la distinción en cada indicador y a ese cociente se le restó 1. Las barras muestran la distancia porcentual de la media de cada sistema productivo respecto al umbral mínimo para alcanzar la distinción. Si está por debajo serán valores negativos. Si está por encima, serán valores positivos. En ambos casos, serán mayores en valor absoluto cuanto más alejados estén del umbral.

Tabla 7.

Las tablas 8 y 9 resumen las principales variables por SP, tanto su media como la desviación estándar. La media permitirá visualizar las diferencias entre SPS, mientras que ambas, media y desviación estándar, permitirán entender el significado diferente del valor de una desviación estándar por SP. Por tanto, un lector de una empresa que compite en un determinado SP debe interpretar los resultados de los epígrafes siguientes en función del valor que toma la desviación estándar respecto a la media en su SP para cada variable, la cual puede tener un valor diferente. Esta información se incluye para todas las empresas para las que hay información, puesto que la estandarización respecto a la media de su SP se realiza para el máximo número de observaciones posible, y no para la submuestra más reducida de 280 empresas que tenían valores para todas las variables de interés. De lo contrario, estaríamos tergiversando los valores de la media y de la desviación estándar de cada SP.

Un ejemplo permitirá visualizar mejor su relevancia e interpretación. Esta tabla y las anteriores deben servir para interpretar el significado que tiene la información posterior de cuánto es el valor de 1 desviación estándar respecto a la media de cada sistema productivo. Por ejemplo, si las empresas top-25% en innovación tienen un índice de Innovación que por término medio es entre 1,2 y 1,4 desviaciones estándar superior a la media de su SP, quiere decir que una empresa del SP Agroalimentario tendrá dicho indicador entre 318 y 344 [$161 + (1,2 \text{ ó } 1,4) \times 131$], mientras que una empresa de Maquinaria y equipo tendrá entre 418 y 446 [$252 + (\text{entre } 1,2 \text{ y } 1,4) \times 138$]. Nótese que, aun siendo valores absolutos muy diferentes, los términos relativos de ambos se sitúan entre 1,2 y 1,4 desviaciones estándar por encima de la media de su SP, por lo que se puede afirmar que tienen un rendimiento superior a la media de su SP. Si comparásemos sólo los valores absolutos del índice estaríamos excluyendo el efecto que tiene el SP en el rendimiento de cada empresa para cada variable.

► Medias de las principales variables por sistema productivo de la macro-muestra de 3.557 empresas para la estandarización por SP

	Variable	Ing. Exp.	Empleados	Total activo	Rdo. Ej.	EBITDA	RE	RF	Liquidez-flex.	Prod. por emp.	EVA	EVA/Ingr. exp.	Prod./hora	Tasa cto Ing.	Tasa cto EVA	Margen explot	Rotación
Unidades	Núm. Empr.	miles euros	número	miles euros	miles euros	miles euros	%	%	ratio	miles euros/emp	miles euros	%	Euros/h	%	%	%	ratio
Sistemas productivos																	
Agro-alimnt.	243	7.789	20	5.419	279	486	9,8%	15,1%	2,5	57,6	272,2	5,0%	33,21	17,0%	32,8%	9,0%	2,11
Art. Consm.	169	5.380	26	2.600	277	450	13,6%	21,8%	2,9	57,8	276,5	6,1%	33,31	19,6%	43,8%	9,7%	2,00
Autom. equipo transp.	187	10.187	35	5.609	432	761	8,4%	16,8%	2,3	49,8	426,6	3,1%	28,71	15,7%	29,8%	5,7%	2,21
Construcción	737	3.490	22	3.348	175	290	10,3%	18,0%	2,5	55,5	167,6	5,4%	31,99	30,8%	133,9%	9,3%	1,69
Electr., energía y agua	161	5.887	12	4.759	505	854	15,6%	24,0%	2,9	121,7	501,7	10,3%	70,08	18,6%	45,9%	18,0%	2,83
Ind. auxiliar	75	12.050	40	8.446	637	1.065	11,8%	18,2%	2,5	66,7	631,4	5,5%	38,45	23,9%	96,8%	10,6%	1,47
Inf. y conocimiento	214	3.796	30	4.969	-51	592	14,8%	19,0%	3,2	54,0	-70,2	4,2%	31,10	20,1%	21,9%	11,6%	1,68
Logística y transporte	248	3.510	25	3.387	245	462	12,4%	19,1%	2,3	62,3	238,4	7,5%	35,92	22,5%	63,2%	15,2%	1,59
Madera y muebles	138	4.883	23	3.924	280	499	11,0%	18,7%	2,4	48,9	282,6	4,9%	28,15	22,7%	15,4%	9,4%	1,76
Maquinaria y equipo	215	4.385	21	3.657	266	444	11,8%	18,9%	2,7	62,9	266,1	6,9%	36,24	21,4%	53,9%	11,5%	1,44
Naval	49	4.716	37	3.888	220	342	10,1%	18,9%	2,4	48,2	219,2	5,0%	27,77	32,4%	49,0%	8,0%	1,91
Pesca	221	14.842	21	8.803	621	924	11,8%	20,8%	2,7	101,9	581,7	6,2%	58,72	19,4%	61,9%	9,8%	2,45
Prod. Quím. y der.	95	8.647	33	9.100	615	1.052	12,2%	18,3%	2,8	80,7	587,1	6,7%	46,51	16,0%	29,6%	11,4%	1,40
Rocas y miner.	59	5.815	22	6.559	292	542	5,2%	12,2%	2,5	68,6	261,3	3,4%	39,52	24,1%	68,5%	8,1%	1,25
Salud y asist. social	105	1.698	33	1.690	127	232	16,7%	20,7%	3,1	47,4	125,8	10,3%	27,33	17,2%	54,8%	17,7%	1,52
Serv. Profes.	322	3.039	43	5.529	799	1.068	17,4%	27,8%	3,0	76,6	796,3	10,6%	44,15	22,1%	82,6%	17,1%	1,52
Textil, conf. y moda	93	15.219	47	7.661	663	935	10,7%	16,6%	2,6	74,8	584,0	6,0%	43,10	18,0%	17,1%	9,7%	1,99
Turismo, viajes y ocio	226	2.029	18	1.575	145	257	16,7%	26,1%	2,6	43,1	142,8	7,5%	24,81	14,5%	141,3%	13,8%	2,23

Nota: el número de empresas en cada bloque de encuesta es diferente al global de la línea "número de empresas", que expresa el total de empresas considerado para la estandarización de variables financieras.

Tabla 8 (1).

► Medias de las principales variables por sistema productivo de la macro-muestra de 3.557 empresas para la estandarización por SP

	variables	Índ. Global	Ventas int/ total ventas	# directivos Int.	# otro personal en Int	Total Export.	# países	# clientes extranjeros	Índ. Innovación	% personas en I+D+I	% ventas nuevos prod.	Índ. Eco. Circ.	Índ. Igualdad	Gamma no igualdad	Coste No Igualdad	Índ. G. Talento
Unidades	Número empresas	Índ. base 1000	%	número	número	miles euros	número	número	Índ. base 1000	%	%	Índ. base 1000	Índ. base 1000	%	miles euros	Índ. base 1000
Sistemas productivos																
Agro-alimnt.	243	190	14,30%	1,1	8,2	1.851	5,7	22,9	161	5,0%	10,5%	296	495	-5,6%	-18	363
Art. Consm.	169	136	5,40%	0,9	2,0	69	3,8	35,2	165	10,5%	12,9%	413	483	-6,8%	-20	333
Autom. equipo transp.	187	97	6,80%	0,7	14,6	1.280	2,4	23,1	177	14,2%	21,1%	344	371	-0,4%	-13	509
Construcción	737	90	5,80%	0,6	8,0	521	1,3	8,1	154	6,3%	12,0%	288	328	-2,6%	-2	373
Electr., energía y agua	161	45	0,40%	0,5	2,2	104	0,2	1,1	187	19,3%	5,8%	421	464	1,1%	-1	402
Ind. auxiliar	75	205	16,10%	1,1	7,4	1.773	5,0	16,6	204	5,2%	13,8%	287	351	-2,4%	1	414
Inf. y conocimiento	214	135	8,60%	1,0	9,9	407	3,0	109,7	275	18,0%	18,2%	432	518	-6,9%	-14	513
Logística y transporte	248	83	7,90%	1,3	6,3	854	2,4	37,5	160	8,7%	15,3%	346	353	-12,5%	-15	308
Madera y muebles	138	179	14,40%	1,0	9,1	1.867	4,3	25,1	140	0,9%	6,9%	322	392	-14,7%	4	463
Maquinaria y equipo	215	234	66,40%	1,0	7,0	1.557	6,7	123,3	252	14,1%	21,8%	332	373	-2,9%	-3	476
Naval	49	208	13,10%	0,7	4,4	3.221	2,4	7,5	202	13,9%	11,1%	255	287	-19,2%	-8	426
Pesca	221	259	25,90%	2,2	6,0	4.641	6,2	41,4	183	11,7%	3,7%	325	401	-4,0%	-10	304
Prod. Quím. y der.	95	343	35,10%	1,5	7,0	7.144	13,8	66,1	251	10,8%	12,7%	399	595	-0,9%	-39	553
Rocas y miner.	59	253	21,70%	1,2	9,6	2.695	7,6	163,4	176	2,9%	2,5%	397	360	3,8%	1	506
Salud y asist. social	105	49	1,50%	0,4	1,7	74	1,1	7,4	193	6,4%	16,4%	304	428	-7,1%	-18	346
Serv. Profes.	322	112	6,30%	0,8	3,9	178	1,3	2,6	208	12,2%	12,5%	415	480	-10,0%	-29	419
Textil, conf. y moda	93	239	17,70%	0,5	3,3	677	7,4	113,6	212	8,0%	18,0%	231	395	-4,8%	-18	305
Turismo, viajes y ocio	226	51	1,90%	0,4	4,3	115	2,1	46,8	149	11,0%	11,9%	356	514	-7,5%	-12	392

Nota: el número de empresas en cada bloque de encuesta es diferente al global de la línea "número de empresas", que expresa el total de empresas considerado para la estandarización de variables financieras. (*) Gamma de no igualdad: % relativo de pérdida (-) o ganancia (+) salarial de las mujeres que trabajan en una empresa, establecida respecto al salario medio de dicha empresa; Coste de No Igualdad: resultado de multiplicar la Gamma por el número total de mujeres en plantilla por el sueldo medio en la empresa

Tabla 8 (2).

► Desviación estándar de las principales variables por sistema productivo de la macro-muestra de 3.557 empresas para la estandarización por SP

	variables	Ingresos Explot.	empleados	Total activo	Rdo. Ej.	EBITDA	RE	RF	Liquidez-flex	Prod. por emp.	EVA	EVA/ingresos exp.	Productiv / hora_	Tasa cto Ing.	Tasa cto EVA_	Margen explot_	Rotación
Unidades	Número empresas	miles euros	número	miles euros	miles euros	miles euros	%	%	ratio	miles euros/em p.	miles euros	%	Euros/h	%	%	%	ratio
Sistemas productivos																	
Agro-alimnt.	243	16.734	24,3	13.277	580	927	9,3%	15,3%	1,9	45,3	562	7,1%	26,08	24,2%	148,7%	10,1%	1,48
Art. Consn.	169	15.502	79,5	4.992	961	1.508	13,2%	28,2%	2,5	67,0	961	9,9%	38,58	26,6%	106,0%	13,1%	1,39
Autom. equipo transp.	187	24.211	79,8	15.098	1.630	2.796	8,8%	30,1%	1,9	25,2	1628	4,3%	14,54	21,6%	150,7%	6,5%	1,36
Construcción	737	5.997	27,3	7.694	364	570	10,1%	20,5%	2,8	83,0	343	10,2%	47,80	32,9%	587,9%	13,9%	1,04
Electr., energía y agua	161	6.986	15,1	8.320	1.011	1.532	12,8%	30,1%	2,0	252,0	956	16,4%	145,17	23,8%	136,1%	23,8%	2,45
Ind. auxiliar	75	30.524	58,3	17.513	1.669	2.433	10,6%	17,0%	1,6	87,0	1658	6,2%	50,10	24,6%	314,8%	8,1%	0,74
Inf. y conocimiento	214	16.935	72,9	39.137	7.097	9.293	20,4%	35,8%	3,4	54,7	7151	60,5%	31,52	27,7%	401,1%	39,0%	1,21
Logística y transporte	248	4.532	33,3	6.623	601	957	12,3%	20,8%	2,0	57,9	582	9,0%	33,35	26,2%	326,3%	13,7%	1,03
Madera y muebles	138	8.671	35,5	8.173	733	1.092	11,0%	19,9%	1,6	26,9	734	8,9%	15,51	28,2%	610,7%	11,5%	1,11
Maquinaria y equipo	215	5.951	23,8	4.749	377	590	10,6%	18,4%	2,2	37,4	378	7,3%	21,54	25,6%	183,6%	9,8%	0,74
Naval	49	8.375	31,4	7.784	450	589	9,0%	24,6%	1,8	18,7	442	5,9%	10,76	56,8%	226,1%	7,5%	1,26
Pesca	221	31.045	32,5	17.107	1.664	2.202	10,8%	16,5%	2,8	105,5	1601	10,2%	60,80	31,5%	224,7%	11,0%	2,15
Prod. Quím. y der.	95	13.308	47,9	21.042	1.168	2.155	11,1%	18,5%	2,8	75,6	1141	8,4%	43,54	21,9%	211,4%	11,4%	0,69
Rocas y miner.	59	6.279	21,6	7.260	505	1.003	7,1%	15,2%	2,3	94,0	464	7,9%	54,16	27,9%	284,3%	12,3%	1,04
Salud y asist. social	105	2.001	62,0	3.260	152	247	12,1%	17,4%	2,5	29,2	149	8,1%	16,82	19,7%	183,8%	12,7%	1,03
Serv. Profes.	322	8.963	243,5	31.881	4.000	5.096	30,5%	54,9%	2,9	170,3	3964	17,2%	98,08	36,1%	280,5%	19,8%	1,09
Textil, conf. y moda	93	37.135	125,0	18.724	2.305	3.454	12,2%	22,4%	2,2	83,9	2301	10,8%	48,34	25,6%	328,2%	13,9%	1,38
Turismo, viajes y ocio	226	3.580	16,4	2.613	217	350	14,7%	34,2%	2,5	26,4	220	6,9%	15,19	18,2%	1395,9%	11,1%	1,84

Nota: el número de empresas en cada bloque de encuesta es diferente al global de la línea "número de empresas", que expresa el total de empresas considerado para la estandarización de variables financieras.

Tabla 9 (1).

► Desviación estándar de las principales variables por sistema productivo de la macro-muestra de 3.557 empresas para la estandarización por SP

	variables	Índ. Global	Ventas int/ total ventas	# directivos Int_	# otro personal en Int_	Total Export.	# países_	# clientes extranjeros _	Índ. Innovación	% personas en I+D+_	% ventas nuevos prod.	Índ. Eco. Circ.	Índ. Igualdad	Gamma no igualdad	Coste No Igualdad_	Índ. G. Talento
Unidades	Número empresas	Índ. base 1000	%	número	número	miles euros	número	número	Índ. base 1000	%	%	Índ. base 1000	Índ. base 1000	%	miles euros	Índ. base 1000
Sistemas productivos																
Agro-alimnt.	243	187	23,1%	1,8	18,9	4.649	10,4	62,5	131	15,0%	23,9%	205	229	19,5%	53,9	186
Art. Consn.	169	181	11,8%	0,9	2,6	173	7,3	79,4	97	27,4%	12,9%	92	169	10,3%	28,7	91
Autom. equipo transp.	187	110	15,4%	1,1	61,3	6.455	5,6	86,9	120	30,4%	33,5%	198	227	23,4%	54,6	146
Construcción	737	123	14,8%	1,1	36,8	2.253	3,7	44,5	125	19,1%	22,4%	158	216	21,8%	18,4	154
Electr., energía y agua	161	54	1,9%	1,1	6,0	406	0,5	4,0	102	83,3%	16,0%	152	200	15,2%	19,0	163
Ind. auxiliar	75	191	26,9%	1,5	11,7	4.621	5,9	22,1	140	11,5%	18,9%	188	198	23,8%	17,1	172
Inf. y conocimiento	214	157	18,9%	1,6	28,3	1.186	6,5	915,7	146	26,3%	21,6%	117	217	13,1%	56,1	168
Logística y transporte	248	130	20,4%	6,1	14,4	3.215	7,3	235,8	122	25,1%	26,2%	90	242	29,2%	51,8	152
Madera y muebles	138	186	19,6%	1,2	15,8	3.905	8,7	87,0	126	2,5%	19,2%	271	284	31,6%	22,8	142
Maquinaria y equipo	215	208	37,3%	1,1	15,3	4.642	11,7	366,0	138	24,8%	26,7%	187	233	21,9%	25,0	176
Naval	49	188	27,2%	0,7	7,8	9.631	3,3	11,9	143	30,6%	19,7%	195	205	27,4%	12,4	142
Pesca	221	220	31,5%	6,6	9,8	11.200	8,7	85,4	137	28,8%	7,6%	171	282	31,4%	32,4	88
Prod. Quím. y der.	95	228	32,4%	1,7	17,0	21.065	20,2	100,9	163	22,6%	19,1%	207	239	13,4%	139,3	109
Rocas y miner.	59	266	32,2%	2,1	16,9	4.898	14,0	432,0	163	5,3%	3,9%	256	213	21,4%	22,1	151
Salud y asist. social	105	98	5,4%	0,7	2,7	291	4,5	22,6	148	10,1%	30,3%	58	201	7,7%	23,1	167
Serv. Profes.	322	161	14,9%	1,3	7,0	715	3,8	8,2	173	24,0%	22,5%	126	203	16,1%	66,5	173
Textil, conf. y moda	93	203	22,3%	0,6	7,1	1.403.595	10,8	245,3	170	22,9%	26,9%	167	191	5,8%	35,7	152
Turismo, viajes y ocio	226	74	5,1%	0,6	9,7	355.322	5,6	234,0	119	26,2%	18,9%	113	237	13,3%	20,6	173

Nota: el número de empresas en cada bloque de encuesta es diferente al global de la línea "número de empresas", que expresa el total de empresas considerado para la estandarización de variables financieras. (*) Gamma de no igualdad: % relativo de pérdida (-) o ganancia (+) salarial de las mujeres que trabajan en una empresa, establecida respecto al salario medio de dicha empresa; Coste de No Igualdad: resultado de multiplicar la Gamma por el número total de mujeres en plantilla por el sueldo medio en la empresa

Tabla 9 (2).

2.3. Asociación entre variables

La Tabla 10 muestra la matriz de correlaciones entre variables. Por debajo de la diagonal son las correlaciones entre las variables estandarizadas por Sistema Productivo, mientras que por encima son entre variables sin estandarizar. Hay muy pocos casos en que la correlación entre variables estandarizadas y sin estandarizar sea diferente.

En general, se observa que las asociaciones son en su mayoría débiles y hay pocos casos en que sean moderadas o fuertes, tanto en sentido positivo como negativo. Debemos recordar que asociación es una medida que informa del grado en que ambos ítems varían bien el mismo sentido (mayor que 0 hasta +1; asociación positiva) o en sentido contrario (menor que 0 hasta -1; asociación negativa). La asociación entre variables estandarizadas por Sistema Productivo tiende a perder intensidad porque la estandarización relativiza el impacto de los valores situados más hacia los extremos.

► Detalle de correlaciones entre variables. Debajo de la diagonal son correlaciones entre variables estandarizadas por Sistema Productivo. Encima de la diagonal son correlaciones entre variables sin estandarizar

		TAMAÑO (ingresos, total activo, núm. Empleados)	CIRCULAR	INTERNACIONAL	INNOVACIÓN	IGUALDAD	TALENTO	PRODUCTIVIDAD
TAMAÑO (ingresos, total activo, núm. Empleados)	Positiva moderada de ingresos y activos	Ø	Ø	Positiva débil con ingresos y activos	Ø con ingresos	Positiva débil	Positiva débil con empleados	positiva moderada con activos
	Positiva débil entre empleo-activos y empleo-ingresos			Positiva muy débil con empleados	Positiva muy débil con empleados y activos		Ø con ingresos y activos	Positiva débil con ingresos
CIRCULAR	Positiva muy débil con ingresos Ø con ingresos y empleados	CIRCULAR	Ø	Positiva débil	Positiva débil	Positiva débil	Positiva moderada	Ø
INTERNACIONAL	Positiva débil con ingresos y activos Positiva muy débil con empleados	Positiva débil	INTERNACIONAL	Positiva débil	Positiva débil	Positiva muy débil	Positiva débil	Positiva débil
INNOVACIÓN	Positiva muy débil con todas tamaños	Positiva muy débil	Positiva débil	INNOVACIÓN	Positiva muy débil	Ø	Ø	Ø
IGUALDAD	Positiva débil con todas tamaños	Positiva muy débil	Positiva muy débil	Ø	IGUALDAD	Positiva débil	Ø	Positiva muy débil
TALENTO	Positiva débil con todas tamaños	Positiva moderada	Positiva débil	Positiva débil	Positiva muy débil	TALENTO	Ø	Ø
PRODUCTIVIDAD	Positiva débil con ingresos y total activo Negativa muy débil con empleados	Ø	Positiva muy débil	Ø	Ø	Ø	Ø	PRODUCTIVIDAD
Flexibilidad (liquidez, recursos ociosos)	negativa muy débil con ingresos Ø con empleados y activos	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	positiva muy débil
Orientación estrategia (rotación vs. Margen explotación)	Rotación (orientación a costes)	Positiva muy débil con ingresos Ø con empleados	Ø	--	Ø	Ø	Ø	--
	Margen (orientación a diferenciación)	Positiva débil con activos Ø con empleados	Ø	Positiva muy débil con orientación diferenciación	Ø	Ø	Ø	Positiva débil
Resultados (REJE, EBITDA)	positiva moderada	Positiva débil	Positiva débil	Ø	Positiva débil	Positiva débil	Positiva moderada	
Rentabilidad (RE, RF) (alto rendimiento)	positiva muy débil con ingresos Ø con empleados y activos	Positiva muy débil RE Ø con RF	Positiva muy débil RE Ø con RF	Ø	Ø	Positiva débil	positiva moderada	
Crecimiento ingresos y VA (gacela)	Ø	Positiva muy débil	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	
Generación riqueza (VA)	positiva moderada con ingresos y activos. Positiva débil con empleados	Positiva débil	Positiva débil	Ø	Positiva débil	Positiva débil	Positiva moderada	

Las celdas por encima de la diagonal principal informan de asociaciones entre las variables sin estandarizar por sistema productivo. Por debajo de la diagonal principal informan de asociaciones entre variables estandarizadas por sistema productivo.

Tabla 10.

► Continuación

		FLEXIBILIDAD (liquidez, recursos ociosos)	Orientación estrategia (rotación vs. Margen explotación)		Resultados (REJE, EBITDA)	Rentabilidad (RE, RF) (alto rendimiento)		Crecimiento ingresos y VA (gacela)	Generación riqueza (VA)	
			Rotación	Margen						
Tamaño (ingresos, total activo, num. Empleados)		Negativa muy débil con ingresos	Positiva débil con ingresos	Negativa muy débil con ingresos		Positiva muy débil entre RF e ingresos		∅	Positiva moderada con ingresos y activos	
		∅ con empleados y activos	Negativa débil con activos ∅ con empleados	∅ con empleados y activos	Positiva moderada con ingresos y activos Positiva débil con empleados	∅ en el resto de relaciones			Positiva débil con empleados	
CIRCULAR		∅	∅	Positiva muy débil	Positiva muy débil		∅	∅	Positiva muy débil	
INTERNACIONAL		∅	Negativa muy débil	∅	Positiva débil		∅	∅	Positiva débil	
INNOVACIÓN		∅	Negativa muy débil	∅	∅ con REJE	Positiva muy débil con EBITDA	∅	∅	∅	
IGUALDAD		∅	∅	∅	Positiva débil		∅	∅	Positiva muy débil	
TALENTO		∅	∅	∅	Positiva débil		∅	∅	Positiva débil	
PRODUCTIVIDAD		Positiva muy débil	Positiva moderada	Negativa muy débil	Positiva débil		∅	∅		
Flexibilidad (liquidez, recursos ociosos)		FLEXIBILIDAD (liquidez, recursos ociosos)	Negativa débil	Positiva débil	Positiva muy débil con REJE	∅ con EBITDA	Positiva muy débil con RE	Negativa muy débil con RF	∅	Positiva muy débil
Orientación estrategia (rotación vs. Margen explotación)	Rotación (orientación a costes)	--	ORIENTACIÓN ESTRATEGIA (rotación vs. Margen explotación)		Positiva moderada con margen		Positiva muy débil rotación-RE		Positiva débil margen con cto. VA	Positiva moderada con margen
	Margen (orientación a diferenciación)	Positiva débil	Rotación (orientación a costes)	Margen (orientación a diferenciación)	∅ con rotación		Positiva débil rotación-RF	Positiva moderada a margen-RF	∅ en los otros casos	∅ con rotación
Resultados (REJE, EBITDA)		positiva muy débil con REJE. ∅ con EBITDA	--	Positiva débil	RESULTADOS (REJE, EBITDA)	Positiva moderada entre el resto		∅		
Rentabilidad (RE, RF) (alto rendimiento)		positiva muy débil con RE negativa muy débil con RF	∅ con RF	Positiva débil con RE ∅ con RF	positiva moderada		RENTABILIDAD (RE, RF) (alto rendimiento)	Positiva débil con cto. VA Positiva muy débil con cto. ingresos	Positiva moderada	
Crecimiento ingresos y VA (gacela)		∅	Positiva muy débil con crecimiento ingresos ∅ con crecimiento VA	∅ con crecimiento VA	∅		positiva débil	CRECIMIENTO O ingresos y VA (gacela)	∅	
Generación riqueza (VA)		Positiva muy débil	--	Positiva débil			Positiva moderada con RF	∅		

Leyenda:

Negativa muy débil: corr. entre 0 y -0,19	Positiva muy débil: correlación entre 0 y 0,19
Negativa débil: corr. entre -0,39 y -0,20	Positiva débil: corr. entre 0,20 y 0,39
Negativa moderada: corr. entre -0,59 y -0,40	Positiva moderada: corr. entre 0,40 y 0,59
Negativa fuerte: corr. entre -0,79 y -0,60	Positiva fuerte: corr. entre 0,60 y 0,79
Negativa muy fuerte: corr. entre -0,8 y -1	Positiva muy fuerte: corr. entre 0,8 y 1

Tabla 10 (2).

03. Algunos factores de competitividad empresarial en la empresa gallega

3.1. Bloque de inputs-procesos: caracterización de las empresas más competitivas

3.1.1. Tamaño

Hemos incluido esta clasificación de empresas top-25% en tamaño entre los inputs/procesos y no en los resultados porque, aunque es una variable mixta que combina ambos tipos de medida, es una componente con múltiples ítems que en realidad informa sobre la dimensión de la unidad productiva. Se trata por tanto de detectar cómo de diferentes son las empresas en los inputs/procesos y resultados en función del tamaño.

Para esta clasificación se usaron tres variables estandarizadas respecto a la media de su SP: ingresos de explotación, número de empleados y total de activos. Se seleccionaron el 25% de empresas de mayor tamaño en cada variable estandarizada y se retuvieron en la selección del top-25% de mayor tamaño aquellas empresas que estaban en ese top 25% en las tres variables simultáneamente. El resultado fueron 56 empresas (25% de mayor tamaño) frente a 224 empresas.

► Características de las variables relacionadas con el tamaño que identifican a las empresas top-25%

Variable	Media de las empresas top-25% Empresas de mayor tamaño (n=56)	Media 75% resto de empresas de menor tamaño (n=224)
Ingresos de explotación	Entre 9,2 y 14,5 millones de €	Entre 2,9 y 4,1 mills. de €
Ídem estandarizado por SP	Entre 0,4 y 0,7 desviaciones estándar superior a la media de su SP	Entre -0,2 y -0,1 desv. est. inferior a la media de su SP
Número de empleados	Entre 51 y 73 empleados	Entre 20 y 23 empleados
Íd. estandarizado por SP	Entre 0,8 y 1,1 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,1 y -0,03 desv. est. inferior a la media de su SP
Total activo	Entre 7,6 y 11 mills. de €	Entre 2,5 y 3,7 mills. de €
Íd. estandarizado por SP	Entre 0,3 y 0,7 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,2 y -0,08 desv. est. inferior a la media de su SP

Tabla 11.

► Comparativa entre top 25% con mayor tamaño respecto a su SP y el resto de 75% con menor tamaño

Top 25% de MAYOR TAMAÑO respecto a su SP (n=56)	Resto 75% de menor TAMAÑO respecto a su SP (n=224)
REJE y EBITDA superiores a las de menor tamaño y a la media de su SP	REJE y EBITDA inferiores a la media de su SP
Liquidez-flexibilidad inferior a las de menor tamaño y a la media de su SP	Liquidez-flexibilidad a la par de la media de su SP
EVA superior a las de menor tamaño y a la media de su SP	EVA inferior a la media de su SP
Índice de Circularidad superior a las de menor tamaño y ligeramente superior a la media de su SP	Índice de Circularidad ligeramente inferior a la media de su SP
Índice de Empresa Global superior a las de menor tamaño y a la media de su SP	Índice de Empresa Global ligeramente inferior a la media de su SP
Índice de Innovación superior a las de menor tamaño y a la media de su SP	Índice de Innovación ligeramente superior a la media de su SP
Índice de Igualdad superior a las de menor tamaño y a la media de su SP	Índice de Igualdad inferior a la media de su SP
Índice de Gestión de Talento superior a las de menor tamaño y a la media de su SP	Índice de Gestión de Talento ligeramente inferior a la media de su SP

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95.

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: RE, RF, productividad por empleado, ratio EVA/ingresos, tasa de crecimiento de ingresos y de VA, margen de explotación, rotación de activos, orientación de estrategia competitiva, edad organizativa.

Tabla 12

¿Cómo son las empresas de mayor tamaño? ¿Qué impacto tiene en resultados? Se observa que hay una gran separación en tamaño entre las empresas que están en el top-25% y el resto, puesto que las diferencias de medias de ingresos, total activo y número de empleados son grandes. Las de mayor tamaño rondan los 10 millones de € de facturación (alrededor de 3,5 millones de € el 75% restante), también tienen cerca de 10 millones de € en total activos (ídem que anterior para el total activo del resto de empresas) y tienen entre 52 y 73 empleados de media (entre 20 y 23 empleados el resto). Obviamente, esto se traslada a las principales variables de resultados (resultado del ejercicio-REJE, EBITDA, EVA). No obstante, no se observan diferencias en cuanto a rentabilidades (RE, RF, margen de explotación), ni tampoco en la ratio EVA/ingresos. Esto es, en esas variables tanto las empresas pequeñas como las de mayor tamaño consiguen desempeños similares.

Tampoco se observan diferencias en cuanto a edad organizativa –esto es, no parece que el tamaño dependa de la edad, hay empresas grandes tanto jóvenes como de mayor edad. Sin embargo, las empresas de mayor tamaño coinciden en tener unos valores superiores a la media de su SP y al resto de empresas en los índices de las encuestas –Empresa Global, Innovación, Empresa Circular, Igualdad, Gestión de Talento–, lo que apunta hacia la necesidad de tener un tamaño mínimo para destacar en estos aspectos, ya que las empresas de mayor tamaño tienen mayor cantidad de recursos disponibles para invertir en estos aspectos. De hecho, también destacan por tener una ratio de liquidez-flexibilidad inferior a la media de su SP y al resto de empresas, ya que es muy probable que estén usando una parte de lo que serían recursos ociosos en mejorar esos aspectos. Además, la cantidad total de recursos ociosos tiende a ser menor cuanto mayor es la empresa, por lo que no es una ratio mantenible a medida que la empresa va alcanzando mayor tamaño.

¿En qué pueden mejorar las empresas de mayor tamaño? Uno de los aspectos más llamativos puede ser esa ausencia de diferencias en rentabilidades y en orientación de la estrategia competitiva. Se esperaba que las empresas con una mayor orientación a costes fuesen precisamente las de mayor tamaño puesto que las principales fuentes de ventajas en costes nacen de aspectos como economías de alcance y de experiencia, vinculadas al tamaño de la empresa. Tampoco destacan en la ratio EVA/ingresos, aunque sí lo hacen en términos de EVA superior a la media de su SP y del resto de empresas. Esto es, aun cuando el valor total añadido para el accionista es superior, no están siendo capaces de generar más valor que las más pequeñas por euro facturado. También llama la atención que no haya diferencias en términos de crecimiento, ni de ingresos ni de EVA. No obstante, se podría pensar que precisamente las empresas de mayor tamaño tienen más difícil destacar con elevados niveles de crecimiento respecto a ejercicios anteriores, precisamente porque parten de valores mayores en el período inicial y necesitarían muchas más unidades que las empresas de menor tamaño para mantener ratios elevadas de crecimiento. Por consiguiente, este aspecto

podría destacarse como positivo puesto que, a pesar de esa desventaja, son capaces de crecer a niveles similares que el resto de las empresas de menor tamaño.

En epígrafes sucesivos, se destacarán aquellos aspectos en el que tamaño de empresa es relevante para explicar un rendimiento superior en el resto de las variables consideradas, tanto de inputs/procesos como de resultados.

3.1.2. Productividad

Para la detección del top-25% en productividad usamos la variable de productividad media por empleado, que informa sobre el valor añadido creado por término medio por cada empleado. No hemos restringido el tamaño en cuanto a número de empleados porque en la muestra de 280 empresas analizada la empresa con menor número de empleados tenía 7. El informe ARDÁN Galicia restringe el tamaño a más de 5 empleados en los tres años analizados y, además, impone que dicha productividad por empleado crezca al menos un 10% durante los tres años analizados. Nosotros tampoco hemos impuesto dicha restricción. Recordemos que el objetivo de estos epígrafes es detectar a empresas que estén en el top-25% respecto a la media de su sistema productivo. Una parte de la productividad por empleado podría deberse al SP en la que opera la empresa y también en parte al lugar que ocupa en el sistema de valor de industrial. El hecho de que una empresa destaque por encima del comportamiento medio en su SP es crucial desde la perspectiva de identificación de factores de competitividad, puesto que dichos factores deben llevar a la empresa a disfrutar de una posición superior a la competencia más directa que se produce en su SP. Si se impusiese la restricción de crecimiento podríamos excluir a empresas que, por circunstancias derivadas de su SP, no crezcan en productividad por empleado en esos niveles.

Además, como veremos en el aspecto del crecimiento (gacelas), es más difícil crecer a ritmos elevados cuando se parte de cifras elevadas, porque para mantener el ritmo necesita más unidades totales que las que parten de cifras de productividad por empleado menores. Todo ello nos ha permitido identificar a 45 empresas en el top-25% de productividad por empleado.

► Características de las empresas top-25% en variables relacionadas con la productividad media por empleado

Variable	Media de las empresas top-25% Empresa mayor productividad (n=45)	Media 75% resto de empresas de menor productividad (n=235)
EVA por empleado	Entre 80.400€/emp. y 108.385€/emp.	Entre 39.875€/emp. y 43.173€/emp.
Ídem estandarizado por SP	Entre 0,5 y 0,8 desviaciones estándar superior a la media de su SP	Entre -0,34 y -0,29 dev. est. inferior a la media de su SP
EVA por hora trabajada	Entre 46,31€/h y 62,43€/h	Entre 22,97€/h y 24,87€/h
Id. estandarizado por SP	Entre 0,5 y 0,8 dev. est. superior a la media de su SP	Entre -0,4 y -0,3 dev. est. inferior a la media de su SP
EVA / ingresos de explotación	Entre 6,6% y 11,5%	Entre 3,3% y 4,7%
Id. estandarizado por SP	Entre 0,07 y 0,5 dev. est. superior a la media de su SP	Entre -0,3 y -0,2 dev. est. inferior a la media de su SP
Crecimiento del EVA en los últimos 3 años (*)	Entre 9,2% y 51,1%	Entre 11,3% y 53,9%
Id. estandarizado por SP	Entre -0,19 y -0,07 dev. est. inferior a la media de su SP	Entre -0,18 y -0,05 dev. est. inferior a la media de su SP

(*) diferencia de medias entre grupos no significativa a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 13.

¿Cómo son las empresas de mayor productividad media por empleado? ¿Qué impacto tiene en resultados? Se observa que tienen un tamaño en ingresos y total activo superior, pero no en número de empleados. Esto indica que son superiores en productividad por empleado respecto a empresas de tamaño similar en su SP, pero que tienden a ser empresas que facturan más y que tienen un volumen de inversión en activo mayor de lo habitual en su SP. Esto también se ve reflejado en términos de resultados –REJE y EBITDA–, llevando todo ello a niveles superiores de rentabilidades –RE, RF, margen de explotación–. Compiten mediante diferenciación más que en liderazgo en costes o combinando ambos, y además lo hacen en mercados internacionales con más intensidad que las de menor productividad. Esto puede indicar también un cierto sesgo de selección, es decir, para competir con éxito en los mercados internacionales es necesario un cierto umbral de productividad por empleado en la industria en que

compiten, siendo éste un aspecto en el que tradicionalmente España sale mal en las comparaciones con el resto de las economías europeas de primer nivel. Se destaca, por todo ello, la asociación muy positiva existente entre la productividad por empleado como factor de competitividad para conseguir elevados resultados- rentabilidad. Estas empresas tienden a competir más bien vía diferenciación que liderazgo en costes o con una estrategia híbrida de ambas orientaciones –atrapado a la mitad–.

► **Comparativa entre top 25% con mayor productividad respecto a su SP y el resto de 75% con menor productividad**

Top 25% mayor productividad (n=45)	Resto 75% menor productividad (n=235)
Ingresos superiores a las de menor productividad y a la media de su SP	Ingresos ligeramente inferiores a la media de su SP
Total activo superior a las de menor productividad y a la media de su SP	Activos totales ligeramente inferiores a la media de su SP
REJE y EBITDA superiores a las de menor productividad y a la media de su SP	REJE y EBITDA ligeramente inferiores a la media de su SP
RE y RF superiores a las de menor productividad y a la media de su SP	RE y RF inferiores a la media de su SP
Margen de explotación superior a las de menor productividad y a la media de su SP	Margen de explotación inferior a la media de su SP
Mayor orientación de estrategia competitiva hacia margen de explotación que las menos productivas respecto a su SP	Orientación de estrategia competitiva híbrida "atrapado a la mitad" respecto a la media de su SP
EVA superior a las de menor productividad y a la media de su SP	EVA inferior a la media de su SP
Indicador de Empresa Global ligeramente superior tanto a las de menor productividad como a la media de su SP	Indicador de Empresa Global ligeramente inferior a la media de su SP
Mayor orientación a competir vía margen de explotación que en rotación respecto a la media de su SP. Orientación a competir vía rotación o híbrida "atrapado a la mitad"	Orientación a competir vía rotación o híbrida "atrapado a la mitad"

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: número de empleados, flexibilidad-liquidez, tasa de crecimiento de ingresos y EVA, rotación, Índice Empresa Circular, Índice Igualdad, Índice Innovación, Índice de Gestión de Talento, edad organizativa.

Tabla 14.

¿En qué pueden mejorar las empresas con mayor productividad por empleado? Debemos destacar los índices de circularidad, igualdad, innovación y, en especial, el de gestión de talento por su relación con la gestión del factor humano en la empresa. Llama mucho la atención que las empresas con mayor productividad por empleado no tengan también índices superiores de gestión de talento.

Otro aspecto destacable es que esa mayor productividad por empleado no parece ayudar a crecer especialmente, a la vista de que no hay diferencias entre las top-25% en productividad y el resto. Igualmente sucede con los índices de Innovación, Empresa Circular y Gestión de Talento, lo que indica aspectos mejorables de las empresas más productivas o, al menos, cabe la reflexión de por qué no han conseguido ser significativamente más circulares, más innovadoras y con mayor gestión de talento, lo cual podría ayudar a aumentar aún más su productividad.

3.1.3. Innovación

El índice ARDÁN de Empresa Innovadora otorga valores en un rango 0-1000 en función de las puntuaciones conseguida por la empresa en un conjunto de indicadores sobre procesos y resultados de la I+D+i. Las características del top-25% en dicho indicador muestran claramente su apuesta decidida por la innovación como una fuente de su competitividad.

No obstante, debemos destacar el tamaño de algunas diferencias o la ausencia de diferencia en un caso. Éste se produce en la variable en valor absoluto y estandarizada de retorno del proceso de I+D+i (ventas de nuevos productos por euro invertido en I+D+i). Las empresas más innovadoras no destacan en esto frente a las menos innovadoras.

¿Cómo son las empresas más innovadoras? ¿Qué repercusión tiene en resultados? Un aspecto llamativo es que hay cierta asociación positiva entre alguna variable de tamaño (número de empleados, total activo) y el hecho estar en el top-25% de las más innovadoras. Al observar sus características, se aprecia que estas empresas no sólo son mayores en número de empleados, sino que también tienen una proporción de recursos humanos mayor dedicado a tareas de I+D+i. Por tanto, como todo proceso organizativo, la innovación requiere una apuesta decidida por los recursos y capacidades necesarios para obtener un rendimiento positivo de dicha inversión. Esto se observa, además de por lo anterior, porque el índice de Gestión de Talento es superior a la media de su SP en estas empresas. Gracias a esto consiguen unas ventas derivadas de nuevos productos superior a lo estándar en su SP y a las de menor innovación.

► Comparativa entre top 25% con mayor productividad respecto a su SP y el resto de 75% con menor productividad

Variable	Media de las empresas top-25% Empresa Innovadora (n=103)	Media 75% resto de empresas (n=177)
Indicador de Empresa Innovadora	Entre 349 y 386	Entre 167 y 194
Ídem estandarizado por SP	Entre 1,2 y 1,4 desviaciones estándar superior a la media de su SP	Entre -0,2 y -0,03 desv. est. inferior a la media de su SP
Esfuerzo en I+D interna	Entre 1,4% y 5,5%	Entre 0% y 0,3%
Id. estandarizado por SP	Entre 0,1 y 0,8 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,2 y -0,1 desv. est. inferior a la media de su SP
Esfuerzo en innovación	Entre 1,5% y 3,7%	Entre 0% y 1,8%
Id. estandarizado por SP	Entre 0,04 y 0,4 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,2 y -0,03 desv. est. inferior a la media de su SP
% personal dedicado a I+D sobre total empleados	Entre 10% y 19%	Entre 3,4% y 7,3%
Id. estandarizado por SP	Entre 0,07 y 0,46 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,3 y -0,08 desv. est. inferior a la media de su SP
Retorno proceso I+D+i (euros en ventas de nuevos productos por euro invertidos en I+D+i (*))	Entre -11€ y 88€	Entre -10€ y 52€
Id. estandarizado por SP (*)	Entre -0,06 desv. est. inferior y 0,18 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,13 desv. est. inferior y 0,14 desv. est. superior a la media de su SP
% de ventas de nuevos productos s/total de ventas	Entre 15% y 24%	Entre 9% y 14%
Id. Estandarizado por SP	Entre 0,2 y 0,5 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,18 desv. est. inferior y 0,08 desv. est. superior a la media de su SP

En el caso de las variables estandarizadas, que la media estandarizada sea 0 implica que la media de esa variable para el grupo es igual a la media de su SP (*) en esta variable no hay diferencias significativas entre las empresas más y menos innovadoras a nivel de confianza del 95%.

Tabla 15.

► Comparativa entre top 25% más innovadoras respecto a su SP y el resto de 75% menos innovadoras

Top 25% más innovadoras (n=103)	Resto 75% menos innovadoras (n=177)
Número de empleados superior a la media de su SP y superiores a las menos innovadoras	Número de empleados a la par con la media de su SP
Activos superiores a las menos innovadoras, pero a la par con la media de su SP	Activos a la par con la media de su SP
Índice de Empresa Circular superior a las menos innovadoras, pero a la par con la media de su SP	Índice de Empresa Circular a la par con la media de su SP
Índice de Empresa Global superior a las menos innovadoras y a la media de su SP	Índice de Empresa Global inferior a la media de su SP
Índice de Talento superior a las menos innovadoras y a la media de su SP	Índice de Talento inferior a la media de su SP
Rotación inferior a las menos innovadoras y a la media de su SP	Rotación ligeramente inferior la media de su SP
Mayor orientación de estrategia competitiva a margen de explotación que las menos innovadoras y por encima de la media de su SP respecto a competir vía rotación	Orientación hacia estrategia competitiva híbrida "atrapado a la mitad"

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: ingresos, REJE, EBITDA, RE y RF, flexibilidad-liquidez, productividad por empleado, EVA, ratio EVA/ingresos, tasa de crecimiento de ingresos y de EVA, Índice Igualdad, margen de explotación, edad organizativa.

Tabla 16

¿Cómo consiguen ser las más innovadoras? Todo apunta a que es una cuestión de apuesta decidida en términos estratégicos. Dedican más recursos financieros, más personal y más talento y más recursos dedicados a la cooperación en I+D+i bajo la filosofía de innovación abierta, combinando recursos internos y externos para sacar el máximo rendimiento a ese mayor esfuerzo innovador, lo que se traduce en mayores ventas de productos innovadores, que ayudará a estas empresas a mantener su capacidad competitiva. No sólo innovan más en producto, sino también en innovaciones organizativas. Debemos destacar la importancia que tiene actualmente la innovación en el modelo de negocio, aspecto que se ha demostrado como fundamental durante la etapa covid-19, y que diversos informes apuntan como clave actual para la competitividad empresarial. Ya no sólo se trata de renovar los productos/servicios, sino de repensar cíclicamente el binomio producto/mercado y cómo servirlo de forma diferente y mejor que la competencia. Las empresas más innovadoras también están más internacionalizadas y han abrazado los principios de circularidad económica en mayor medida que las menos innovadoras. Por tanto, podríamos denominarlas como innovadoras ambientalmente responsables. Destacamos también la idea de la asociación entre innovación e internacionalización, binomio frecuentemente necesario. La empresa innovadora puede obtener rendimientos acelerados de su esfuerzo innovador mediante la ampliación del ámbito geográfico de su mercado de venta hacia el exterior, y también la empresa internacional necesita ofrecer algo diferente y novedoso en los mercados internacionales en los que trata de competir. Este soporte mutuo parece que lo están consiguiendo tanto las empresas más innovadoras como las más internacionales.

¿En qué podrían mejorar las más innovadoras? La ausencia de diferencias en diversos aspectos llama mucho la atención por lo que cabría esperar. Primero, las empresas más innovadoras no son más rentables ni en términos económicos ni financieros, ni tienen una mayor rentabilidad de las ventas, no crecen más que las menos innovadoras, y tampoco consiguen una mayor productividad por empleado gracias a la innovación. No tienen tampoco mayores resultados. Por consiguiente, parece que las empresas más innovadoras se enfrentan a relevantes retos a la hora de obtener resultados más positivos derivados de la innovación. Al menos, no parece que sean capaces de obtener algunos de los principales objetivos empresariales (rentabilidad y crecimiento), en especial si consideramos que la orientación de su estrategia competitiva tiende a ser más la de diferenciación (aspecto ya destacado en el informe ARDÁN Galicia 2021) y, probablemente por el hecho de ofrecer productos innovadores, tienden a cargar un precio superior, lo que se puede traducir en niveles de rotación inferiores a lo que es habitual en su SP. Tampoco se observa que consigan ninguna ventaja derivada de una mayor creación de valor gracias a esa mayor innovación. Aunque en algunos casos podría tratarse del hecho de que al basarse en encuestas las empresas pueden tender a sobrevalorar su respuesta en términos de innovación porque es lo que debe hacerse, estos datos deben llevar a la reflexión del para qué innova la empresa; la innovación debe ser un medio, no un fin en sí mismo, debe producir algún tipo de resultado positivo. De lo contrario, con estos resultados parecería que las empresas más innovadoras tan sólo consiguen rendir igual que las menos innovadoras. O dicho de otro modo, parece que la innovación podría estar transformándose en una capacidad umbral, necesaria para poder competir y mantenerse, pero no suficiente para alcanzar alguna ventaja competitiva. Cabe entonces la reflexión para estas empresas de hacia dónde dirigir sus esfuerzos en innovación, cuál es el objetivo fundamental y en qué medida la trayectoria de innovación escogida ayuda a dicho objetivo. Un aspecto final es el relativo a la igualdad de género, ya que tampoco se observa ninguna diferencia con el resto de las empresas, en un marco generalizado de brecha de género negativa para la mujer. Debemos plantearnos esa responsabilidad en la misma o mayor medida que consiguen ser más responsables en términos de circularidad económica.

3.1.4. Internacionalización

El indicador ARDÁN de Empresa Global utiliza diversas variables relacionadas con la actividad internacional (ventas internacionales, establecimientos en el exterior, número de clientes internacionales, etc.) para otorgar valores en dicho indicador en el rango de 0 a 1000. Se detectaron 58 empresas en el top-25% con mayor índice ARDÁN de Empresa Global. Es relevante destacar que en la variable del número de clientes internacionales en valor absoluto no hay diferencias entre el grupo de las top-25% respecto al resto de empresas, ya que hay mucho solapamiento y dispersión en la estimación de las medias para ambos grupos (51-171 para el top-25%, frente a 0-131 clientes internacionales para el resto). Sin embargo, sí que hay diferencias en dicha variable estandarizada por SP. Esto implica que las empresas que tienen un número de clientes internacionales por encima de la media de su SP tienden a estar más internacionalizadas y, por tanto, tienen valores elevados también en el resto de las variables. Sin embargo, ya no es tanto el número absoluto en sí, sino el hecho de que estén por encima del comportamiento medio de su SP.

¿Cómo son las empresas más internacionales? ¿Qué repercusiones tiene en resultados? Se observa que son empresas de mayor tamaño tanto respecto a las menos internacionales como con respecto a la media de su SP. Por tanto, el tamaño es muy relevante para afrontar el mercado internacional, ya que es necesario alcanzar lo que parece ser un umbral mínimo de dimensión eficiente para poder atenderlo con éxito. De hecho, teniendo mayor tamaño de activos, sus resultados (REJE, EBITDA) exceden lo habitual en su SP en mayor medida que lo hace ese total de activo, lo que hace que sean más rentables en el ejercicio de su actividad económica que las menos internacionales. Debemos llamar la atención de que este tipo de asociaciones no implica causa-efecto, sino que en parte puede existir un cierto sesgo de selección. Es decir, no es que sean más rentables porque son internacionales, sino que tienen mayor actividad internacional precisamente porque son más rentables, entre otros aspectos. Para ello, introducimos el comentario sobre el cómo lo consiguen a continuación. Finalmente, el hecho de que no haya diferencias en términos de crecimiento entre las más y menos internacionales debe llevar a la reflexión sobre en qué medida dicha estrategia ayuda al crecimiento.

► Características de las variables relacionadas con la internacionalización que identifican a las empresas top-25%

Variable	Media de las empresas top-25% Empresa Global n=58	Media 75% resto de empresas n=222
Indicador de Empresa Global	Entre 324 y 411	Entre 67 y 88
Idem estandarizado por SP	Entre 1 y 1,4 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,4 desv. est. inferior a la media de su SP
Ratio ventas internacionales s/ventas totales	Entre 31,4% y 46,3%	Entre 3,1% y 5,5%
Id. estandarizado por SP	Entre 0,7 y 1,2 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,34 y -0,25 desv. est. inferior a la media de su SP
Volumen de exportación	Entre 2,2 y 4,9 millones de euros	Entre 164 mil y 392 mil euros
Id. estandarizado por SP	Entre 0,2 y 0,8 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,26 y -0,16 desv. est. inferior a la media de su SP
Número de países a los que exporta	Entre 9 y 17	Entre 2 y 4
Id. estandarizado por SP	Entre 0,7 y 1,4 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,2 desv. est. inferior y 0,04 desv. est. superior a la media de su SP
Número de clientes internacionales (*)	Entre 51 y 171	Entre 0 y 131
Id. estandarizado por SP	Entre 0,2 y 1,1 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,2 desv. est. inferior y 0,04 desv. est. superior a la media de su SP
Número de directivos en tareas de internacionalización	Entre 1,1 y 2,1	Entre 0,5 y 0,7
Id. Estandarizado por SP	Entre 0,2 y 0,8 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,2 y -0,06 desv. est. inferior a la media de su SP
Número de otros empleados en tareas de internacionalización	Entre 6,5 y 14,1	Entre 2,8 y 4,6
Id. Estandarizado por SP	Entre -0,04 desv. est. inferior y 0,33 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,2 y -0,08 desv. est. inferior a la media de su SP

(*) en esta variable, no hay diferencias significativas entre las top-25% de empresa internacional y el resto de empresas.

Tabla 17.

Como contrapunto, debemos decir que se está analizando un grupo heterogéneo de empresas, que pueden haber iniciado su proceso internacionalizador en diferentes años y, por tanto, tienen un número muy diferente de años de experiencia internacional. No hemos podido analizar este aspecto porque sólo 29 empresas respondieron en alguna encuesta al dato de primero año de entrada a mercados internacionales. Sin embargo, hemos podido comparar el crecimiento de ingresos de empresas internacionalizadas (tienen alguna cifra de ventas en mercados internacionales, n=166) y no internacionalizadas (ningunas ventas internacionales, n=114), y no hay diferencias significativas; esto es, crecen a ritmos similares sean o no internacionales, y tampoco esos ritmos medios de crecimiento respecto a la media de su SP difieren entre ambos grupos. De las 29 empresas de las que tenemos datos del año de entrada al mercado internacional, parece observarse que hay una cierta asociación entre entrar recientemente (por tanto, menos años de experiencia internacional) y tener ratios de crecimiento de ingresos mayores. Por tanto, podría decirse que el mercado internacional ayuda a crecer el corto plazo, pero el hecho de estar presente en mercados internacionales durante muchos años no tiene un especial efecto en el crecimiento de ventas, más allá de los primeros años.

Aun así, se puede concluir que la internacionalización en un número de países relativamente alto ayuda en la diversificación del riesgo de bajo crecimiento de las ventas, –correlación negativa débil de -0,21 entre el número de países internacionales y la desviación estándar del crecimiento de ventas, esto es, variabilidad de la ratio de crecimiento. Esto es, cuanto mayor es el número de países, menor es la variabilidad del crecimiento, aunque también es menor la tasa de crecimiento, por lo que parece percibirse un efecto portafolio típico de cualquier estrategia de diversificación: las variaciones positivas compensan en parte –pero no por completo– las variaciones negativas lo que ayuda a reducir la variabilidad de resultados y, por tanto, ayuda en la precisión de las predicciones de planificación de actividades.

► Comparativa entre top 25% más internacionales respecto a su SP y el resto del 75% menos internacionales

Top 25% más internacionales (n=58)	Resto 75% menos internacionales (n=222)
Ingresos superiores a la media de su SP y superiores a las menos internacionales	Ingresos inferiores a la media de su SP
Número de empleados superior a las menos internacionales y a la media de su SP	Número de empleados superior a la media de su SP
Activos superiores a las menos internacionales y a la media de su SP	Activos inferiores a la media de su SP
REJE y EBITDA superiores a las menos internacionales, pero a la par con la media de su SP	REJE y EBITDA inferiores a la media de su SP
RE superior a las menos internacionales, pero a la par de la media de su SP	RE inferior a la media de su SP
Productividad por empleado superior a las menos internacionales, pero a la par con la media de su SP	Productividad inferior a la media de su SP
EVA superior a las menos internacionales, pero a la par con la media de su SP	EVA inferior a la media de su SP
Índice Innovación superior a las menos internacionales y a la media de su SP	Índice Innovación ligeramente superior a la media de su SP
Índice Talento superior a menos internacionales y a la media de su SP	Índice Talento a la par con la media de su SP
Índice de Igualdad ligeramente superior a las de menor internacionalización, pero no hay diferencias respecto a la media de su SP, situándose en torno a dicha media en ambos grupos	Índice de Igualdad ligeramente inferior a las de menor internacionalización

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch

No hay diferencias significativas en la media respecto a su SP entre empresas más y menos internacionales para las siguientes variables: RF, flexibilidad-liquidez, tasa de crecimiento de ingresos, tasa de crecimiento de VA, Ratio EVA/ingresos, Índice Empresa Circular, margen de explotación, rotación, orientación de estrategia competitiva, edad organizativa.

Tabla 18

¿Cómo consiguen ser más internacionales? Además de lo comentado sobre el hecho de que son más rentables en términos económicos –lo que implica que su estructura de costes en relación con sus activos es superior a la media de su SP y de las de menor internacionalización–, también destaca su mayor productividad por empleado y generación de EVA, mayor innovación y mayor gestión de talento. Por tanto, es una combinación de ser capaces de competir con la competencia doméstica de los respectivos mercados internacionales en términos de obtener más output por empleado y generación de valor. La productividad es el caballo de batalla de la empresa española en general, y gallega en particular, ya que en las estadísticas suele salir entre las de menor productividad. No extraña, pues, que aquellas empresas que son excelentes en el marco de su SP en Galicia sean también las que tienen mayor capacidad de afrontar los mercados internacionales. Además, sus productos/servicios son de mayor valor añadido. No obstante, no hay diferencias en términos de rentabilidad de las ventas o rotación, aunque sí en términos de RE. Por tanto, hay espacio para internacionalizarse tanto por la vía de altos beneficios por unidad vendida por ser productos de alto valor añadido, innovadores (mayor innovación de productos y organizativa que las menos internacionales), como por tener una cierta ventaja en costes que permite competir en mercados internacionales con precios asequibles y obtener elevados beneficios por la vía de la rotación. Otra de las claves es la gestión del talento. Ese talento se aplica en la consecución de esos mayores niveles de productividad por empleado y mayores niveles de innovación, entre otros, que en este último caso también conlleva una mayor cooperación en I+D bajo la filosofía de innovación abierta. Por tanto, hay una cierta asociación entre la innovación y el cómo se desarrolla esa innovación y la internacionalización. En parte, es colaboración en I+D ayuda a que sean más eficientes y productivas mediante la especialización en lo que podría denominarse la cadena de valor en el proceso de innovación. También debemos destacar el compromiso de estas empresas con la igualdad de género, alcanzando cifras superiores a las

menos internacionalizadas, lo que sin duda revierte en mayor motivación y en mejor reputación en mercados internacionales. Actualmente, tener elevados niveles de actividad internacional ya no es cuestión de edad organizativa, ya que encontramos empresas muy jóvenes y de mayor edad con elevados niveles de internacionalización por igual. Por tanto, es una cuestión más de planteamiento estratégico de cuáles deben los mercados de venta.

¿En qué pueden mejorar las empresas más internacionales? Llama la atención la ausencia de diferencias entre empresas más y menos internacionalizadas en variables como circularidad económica, tasas de crecimiento, aspectos financieros como RF, margen de explotación y rotación. No debe extrañar el asunto de la circularidad económica, puesto que uno de los aspectos más controvertidos en este ámbito es el hecho de que la internacionalización a gran escala tiene implicaciones negativas sobre la circularidad económica. Sobre todo, porque sus principios se basan en la recirculación efectiva y eficiente y en la responsabilidad del productor más allá de lo estrictamente legal, con especial atención al entorno más próximo a la zona de producción. Este aspecto es uno de los mayores retos de la empresa internacionalizada, puesto que requiere actuaciones desde el propio diseño de producto hasta los sistemas de recirculación al final de la vida útil del producto/servicio y el aseguramiento de la recirculación en el exterior. Por otro lado, teniendo en cuenta la rentabilidad del accionista (RF), una posible barrera a la mayor internacionalización de empresas puede ser el hecho de que no haya diferencias en esta variable. Una empresa con elevados niveles de internacionalización en un sector determinado puede obtener una RF similar a otra con menor internacionalización o incluso ninguna actividad internacional en mercados de venta. Esto implica que el precio de venta en mercados internacionales no llega a compensar los costes financieros adicionales en que debe incurrir una empresa para alcanzar dicho nivel de actividad internacional (seguros a la exportación, logística internacional, en su caso seguros de tipo de cambio...). Si el objetivo de la empresa es RF, probablemente no sienta una atracción especial para incrementar su presencia internacional. Al menos, no parece ofrecer ventajas adicionales. Cabría preguntarse si estas empresas más internacionalizadas podrían actuar más en el margen de explotación de lo que son capaces de hacer, sobre todo a la vista del grado de generación de valor y de innovación.

3.1.5. Circularidad económica

La encuesta del índice ARDÁN de Empresa Circular sufrió una modificación metodológica en el año 2020, pasando de un cálculo basado en el flujo de materiales, a un cálculo basado en el esfuerzo realizado por la empresa en diversas componentes, tales como estrategia, cultura, materia prima, diseño de producto, producción, energía y agua. Para su caracterización hemos hecho una selección de aquellos que facilitan una visión más clara de lo que supone dicho indicador.

Todos los ítems de esta encuesta se basan en una escala de 1 (no se hace nada o muy poco en dicho aspecto) a 4 (es líder en la transición hacia una Economía Circular) en función del grado de implantación de dicho ítem. Algunos de los ítems incluyen rangos cuantitativos para alguna variable (p. ej. rango de porcentaje aproximado de beneficio/ahorro en costes derivado del desarrollo de servicios/procesos circulares).

¿Cómo son las empresas más Circulares? ¿Qué impacto tiene en resultados? El tamaño en términos de ingresos o número de empleados no es relevante, pero el tamaño del total activo sí. Esto es, parece que a medida que la empresa crece en inversión en activos, hay mayor tendencia a considerar una circularidad superior a lo que es habitual en su SP. Son empresas con mayor orientación a la innovación, lo que unido a la mayor circularidad parece esperanzador por cuanto pueden desarrollarse más innovaciones en dicho ámbito. También muestran un índice de Igualdad superior a lo que es habitual en su SP y las menos circulares. Por tanto, podría afirmarse con son empresas altamente comprometidas no sólo con aspectos ambientales sino también con aspectos sociales como es la igualdad de género. Consiguen un EBITDA superior a la media de su SP y a las menos circulares. Pero en el resto de resultados –incluyendo el resultado del ejercicio-REJE– y rentabilidades no destacan respecto al SP ni respecto al resto de empresas menos circulares. También resulta positivo que haya empresas tanto jóvenes como de mayor antigüedad que hayan conseguido ser empresas top-25% en circularidad, ya que no hay diferencias en edad organizativa entre ambos grupos.

¿Cómo consiguen ser más circulares? Destaca un mayor índice de Gestión del Talento que la media de su SP y que el resto de empresas. Ese talento superior ayuda en aspectos fundamentales para la circularidad bajo la filosofía de "desde la cuna a la cuna", desde las primeras extracciones de materiales y la fase de diseño hasta que se recircula el producto tras su fin de ciclo de vida. Por ejemplo, mediante innovaciones de producto, en su mismo diseño que facilite una circularidad superior a la media de su SP. El hecho de que las empresas con mayor circularidad tengan una productividad de CO₂ inferior a las de menor circularidad podría explicarse por el hecho de que predominan en

aquel grupo empresas de SPs que, comparativamente, tienen mayores dificultades de obtener ciertos niveles de valor añadido por Tn. de CO₂ emitido, tales como madera o construcción. Comparando la variable estandarizada, se observa que no hay diferencias entre ambos grupos. Por lo tanto, en algunos sectores una mayor adopción de principios de circularidad económica podría obedecer a la necesidad de mejorar determinados aspectos de sostenibilidad ambiental. Quizás estos datos puedan indicar que todavía estamos en etapas iniciales por lo que el impacto en resultados no parece ser todavía el que sería deseable.

► **Características de las variables relacionadas con la circularidad económica que identifican a las empresas top-25%**

Variable	Media de las empresas top-25% Empresa Circular (n=79)	Media 75% resto de empresas (n=201)
Índice de Empresa Circular	Entre 520 y 564	Entre -0,6 y -0,4 desv. est. inferior a la media de su SP
Ídem estandarizado por SP	Entre 1,1 y 1,3 desviaciones estándar superior a la media de su SP	Entre 1,1 y 1,4
Grado de desarrollo de la estrategia de economía circular en la empresa (a)	Entre 2,3 y 2,8 (b)	(no tenemos una estrategia de economía circular)
(no tenemos una estrategia de economía circular)		Entre -0,5 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Id. estandarizado por SP	Entre 0,5 y 1,1 desv. est. superior a la media de su SP	Entre 1,2 y 1,5
Grado de integración de la economía circular en la cultura de la empresa (a)	Entre 2,4 y 2,8 (c)	(la economía circular no está integrada en nuestra organización)
(la economía circular no está integrada en nuestra organización)		Entre -0,6 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Id. estandarizado por SP	Entre 0,6 y 1,0 desv. est. superior a la media de su SP	Entre 1,1 y 1,3
% aproximado de beneficios /ahorros en costes que se han derivado del desarrollo de servicios/procesos circulares (a)	Entre 1,6 y 2,1 (menos del 10% de ingresos/ahorros en costes se derivan de la economía circular)	(no tenemos ingresos/ahorros de costes considerables procedentes de economía circular)
Id. estandarizado por SP	Entre 0,3 y 0,9 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,2 desv. est. inferior a la media de su SP
Productividad de CO ₂ (euros de VA por Tn de CO ₂ emitido)	Entre 48,66€ y 79,31€	Entre 75,99€ y 148,52€
Id. estandarizado por SP(*)	Entre -0,2 desv. est. inferior y 0,1 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,04 desv. est. inferior y 0,2 desv. est. superior a la media de su SP
Promedio implantación bloque Estrategia (a)	Entre 2,2 y 2,5	Entre 1,2 y 1,3
Id. estandarizado por SP	Entre 0,7 y 1,1 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Promedio implantación bloque Compras y Colaboraciones (a)	Entre 2,1 y 2,4	Entre 1,3 y 1,4
Id. estandarizado por SP	Entre 0,7 y 1,1 desv. est. superiores a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Promedio implantación bloque Materia Prima (a)	Entre 2,4 y 2,7	Entre 1,8 y 2,0
Id. estandarizado por SP	Entre 0,2 y 0,6 desv. est. superiores a la media de su SP	Entre -0,3 y -0,006 desv. est. inferior a la media de su SP
Promedio implantación bloque Producción (a)	Entre 1,8 y 2,2	Entre 1,2 y 1,4
Id. estandarizado por SP	Entre 0,5 y 1,0 desv. est. superiores a la media de su SP	Entre -0,4 y -0,2 desv. est. inferior a la media de su SP
Promedio implantación bloque Energía y Agua (a)	Entre 1,4 y 1,7	Entre 1,1 y 1,2
Id. estandarizado por SP	Entre 0,3 y 0,8 desv. est. superiores a la media de su SP	Entre -0,4 y -0,1 desv. est. inferior a la media de su SP

Nota: En el caso de las variables estandarizadas, que la media estandarizada sea 0 implica que la media de esa variable para el grupo es igual a la media de su SP. (*) en esta variable no hay diferencias significativas entre las empresas más y menos innovadoras a nivel de confianza del 95%. (a) escalas de 1 a 4; (b) entre "estamos desarrollando una estrategia de economía circular, así como indicadores para medir nuestro progreso" y "tenemos una estrategia de economía circular y estamos comenzando a medir el progreso"; (c) Entre "existe o está a punto de crearse un área encargada de desarrollar la ec. circular en la empresa" y "La economía circular está integrada y presente en algunos departamentos".

Tabla 19.

► Comparativa entre top 25% más circulares respecto a su SP y el resto de 75% menos circulares

Top 25% más CIRCULARES (n=79)	Resto 75% menos CIRCULARES (n=201)
Total activo superior a las menos circulares, pero a la par o ligeramente superior con la media de su SP	Total activo a la par con la media de su SP
EBITDA superior a las menos circulares, pero a la par con la media de su SP	EBITDA inferior a la media de su SP
Índice Empresa Innovadora superior a las menos circulares y a la media de su SP	Índice Empresa Innovadora ligeramente superior a la media de su SP
Índice Igualdad superior a las menos circulares, pero a la par o sólo ligeramente superior a la media de su SP	Índice Igualdad a la par o ligeramente inferior a la media de su SP
Índice de Talento superior a las menos circulares y a la media de su SP	Índice de Talento inferior a la media de su SP
Rotación inferior a las menos circulares y a la media de su SP	Rotación ligeramente inferior a la media de su SP
Mayor orientación de estrategia competitiva hacia margen de explotación que las menos circulares	Orientación hacia estrategia competitiva híbrida "atrapado a la mitad"

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: ingresos, número de empleados, REJE, RE, RF, flexibilidad-liquidez, productividad por empleado, VA, ratio VA/ingresos, tasas de crecimiento de ingresos y VA, índice Empresa Global, margen de explotación, edad organizativa.

Tabla 20.

¿En qué pueden mejorar las empresas más circulares? Los esfuerzos hacia una mayor circularidad económica pueden considerarse todavía recientes. Probablemente por ello, todavía no se están alcanzando notables diferencias en términos de resultados económico-financieros, como así lo demuestra el bajo grado de beneficios/ahorros en costes derivado de una mayor circularidad, si bien es mayor para estas empresas del top-25% en circularidad. Sin embargo, no hay mucha diferencia con las menos circulares. Consecuentemente, parece que se encadena la ausencia de diferencias destacables en términos económico-financieros: no alcanzan mayores niveles de rentabilidad, ni de valor añadido, ni de crecimiento. Ese nivel de crecimiento similar a las de menor crecimiento parece apuntar hacia una posible insuficiente valoración por parte de los mercados y consumidores finales, quienes todavía no parecen estar considerando el valor intrínseco de este tipo de productos/servicios más circulares. Aun cuando uno puede pensar que, al tratarse de productos circulares, con un ciclo de vida más extendido por su propio diseño, ese tipo de características puede hacer que se reduzcan las posibilidades de crecimiento para estas empresas. No obstante, debemos señalar que esto no es necesariamente así, ya que un producto circular implica que tiene mayor potencial de recircular hacia otros usos alternativos al final de su vida útil. Sin embargo, debemos anotar esto como uno de los problemas potenciales de la circularidad económica en el corto plazo: obliga a las empresas a repensar y plantearse innovaciones en su modelo de negocio, en cómo generar valor no sólo para el bien del planeta o del consumidor final, sino también preservando la generación de valor económico para otros grupos de interés más de tipo interno (trabajadores, accionistas) y en el conjunto del sistema de valor industrial (proveedores, cadena de suministro). Actualmente, esa mayor circularidad no está derivando en un valor añadido superior a la media de su SP o de las menos circulares, lo cual apunta a esa necesidad de innovaciones. Otro punto de mejora es el binomio margen de ventas vs. rotación. No hay diferencia en margen de explotación con las menos circulares, lo que de nuevo apunta a una cierta problemática de cargar un precio relativamente superior a productos que son más circulares y, por tanto, más beneficiosos para la sostenibilidad. Por otro lado, las empresas más circulares tienden a tener una rotación menor que la media de su SP y que las de menor circularidad. Si el beneficio cargado por euro vendido es similar, y la rotación es menor. Esto lleva a pensar en una posible problemática de rentabilidad en el futuro: el tamaño de total activo, que es superior en estas empresas, no parece estar justificado por el nivel de ingresos que están obteniendo. Se observa por tanto que la circularidad económica plantea acuciantes retos económico-financieros que deben ayudar a resolverse desde diversos frentes comenzando por la sensibilización del consumidor final. Esta circularidad forma parte de diferenciación para estas empresas, puesto que tienen relativamente mayor orientación a buscar margen de explotación que rotación.

3.1.6. Igualdad de género

En este aspecto se seleccionaron a las empresas que tenían de media en los tres años de análisis un índice de Igualdad de Género estandarizado por SP superior al percentil 75.

► Características de las variables relacionadas con la circularidad económica que identifican a las empresas top-25%

Variable	Media de las empresas top-25% Empresa mayor Gestión de Talento (n=67)	Media 75% resto de empresas (n=197)
Índice de Igualdad	Entre 668 y 724	Entre 294 y 343
Ídem estandarizado por SP	Entre 1,2 y 1,4 desviaciones estándar superior a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Índice Igualdad en Funciones	Entre 651 y 748	Entre 270 y 332
Ídem estandarizado por SP	Entre 0,9 y 1,2 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Índice Igualdad en Retribuciones	Entre 663 y 748	Entre 298 y 359
Ídem estandarizado por SP	Entre 0,9 y 1,2 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Índice Igualdad en Actuaciones	Entre 633 y 770	Entre 319 y 405
Ídem estandarizado por SP	Entre 0,6 y 0,9 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,3 y -0,06 desv. est. inferior a la media de su SP
Gamma (*)	Entre -8,6% y -4,4%	Entre -20,5% y -5,3%
Ídem estandarizado por SP	Entre -0,01 desv. est. inferior y 0,3 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,3 y -0,04 desv. est. inferior a la media de su SP
Coste de No Igualdad (**)	Entre -28.324€ y -2.059€	Entre -13.644€ y -7.171€
Ídem estandarizado por SP (**)	Entre -0,4 desv. est. inferior y 0,2 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,1 inferior y 0,08

(*) Gamma: % relativo de pérdida (-) o ganancia (+) salarial de las mujeres que trabajan en una empresa, establecida respecto al salario medio de dicha empresa; Coste de No Igualdad: resultado de multiplicar la Gamma por el número total de mujeres en plantilla por el sueldo medio en la empresa.

(**) t-test de diferencia de medias entre grupos no significativa a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 21.

¿Cómo son las empresas con mayor igualdad de género? ¿Qué impacto tiene en resultados? Debemos destacar especialmente el dato de la gamma, ya que en las empresas de mayor igualdad sigue siendo todavía negativo, aunque en niveles mucho menores que las de menor igualdad. Esto es, todavía queda un camino por recorrer incluso entre las de mayor igualdad. Ahora bien, hay que mencionar el hecho de que las empresas de mayor tamaño en ingresos, número de empleados, REJE y EBITDA tengan mayores índices de igualdad. La igualdad de género es un derecho y no debería de suponer diferencias en términos de resultados empresariales. Sin embargo, como punto a favor de una mayor igualdad en cualquier empresa debemos destacar sobremanera que las empresas con mayor igualdad obtienen un EVA superior, así como también lo es su crecimiento. Como hemos repetido, no podemos afirmar con los datos disponibles que haya una relación de causa-efecto. Es más bien una carretera de doble dirección, esto es, mayor EVA y crecimiento de EVA lleva aparejada una mayor igualdad, y viceversa. Por tanto, se observa una mayor sensibilidad hacia la creación de valor económico por el hecho de tener una mayor sensibilidad hacia la cuestión de género. Adicionalmente, se observa que la empresa con mayor igualdad tiende a ser más innovadora. Diversos estudios han mostrado la existencia de una asociación positiva entre diversidad –de género, de origen cultural, de nacionalidad, de funciones organizativas...– y un mayor resultado en innovación en términos de creatividad. No hay diferencia en edad organizativa, lo cual puede ser visto desde una perspectiva positiva y negativa simultáneamente. Por un lado, significa que hay empresas de cierta edad que están luchando por reducir los problemas derivados de la desigualdad, al mismo nivel que lo hacen empresas de menor edad. Por otro lado, implica que el problema de la desigualdad sucede tanto en empresas jóvenes como de mayor antigüedad, lo cual debería preocupar especialmente entre las más jóvenes.

► Comparativa entre top-25% más circulares respecto a su SP y el resto de 75% menos circulares

Top-25% mayor Igualdad de Género (n=79)	Resto 75% menor Igualdad de Género (n=201)
Ingresos ligeramente superiores a las de menor Igualdad y a la media de su SP	Ingresos ligeramente inferiores a la media de su SP
Número de empleados superior a las de menor Igualdad y a la media de su SP	Ingresos ligeramente superiores a la media de su SP
REJE y EBITDA superiores a las de menor Igualdad, pero a la par con la media de su SP	REJE y EBITDA ligeramente inferiores a la media de su SP
EVA superior a las de menor Igualdad, pero a la par con la media de su SP	EVA inferior a la media de su SP
Mayor crecimiento de EVA respecto a las de menor igualdad, pero a la par con la media de su SP	Crecimiento de EVA inferior a la media de su SP
Índice de Innovación superior a las de menor Igualdad y a la media de su SP	Índice de Innovación ligeramente superior a la media de su SP
Índice de empresa Global superior a las de menor igualdad, pero sin diferencias entre ambos grupos respecto a la media de su SP	
El coste de no igualdad sobre el total de costes de personal (gamma) (-2,7%) inferior a las de menor Igualdad (-7,9%), si bien el coste medio de no igualdad es similar en ambos grupos (entre -10.400€ y -15.200€) (debido a que las empresas de mayor igualdad tienden a tener un mayor número de empleados).	
La gamma de no igualdad es ligeramente superior a la media de su SP	La gamma de no igualdad es ligeramente inferior a la media de su SP

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: activos totales, RE, RF, flexibilidad-liquidez, productividad por empleado, ratio VA/ingresos, crecimiento de ingresos, Índice de Empresa Circular, Índice de Talento, rotación, margen de explotación, orientación de estrategia competitiva, edad organizativa.

Tabla 22.

¿Cómo lo hacen? Puesto que se observa que el tamaño resulta clave para caracterizar a la empresa de mayor igualdad, parece claro que se debe a que dichas empresas están más bajo la atenta mirada de la sociedad por su visibilidad, y que actúan favorablemente mecanismos de control de gobierno corporativo. Desarrollan mayor igualdad en funciones y retribuciones, así como implementan en mayor medida actuaciones en pro de la igualdad. Resulta esperanzador que entre las empresas de mayor igualdad haya un indicador de empresa internacional superior a las de menor igualdad, lo que afianza la convicción de que el tamaño es clave para entender la desigualdad.

¿En qué pueden mejorar las empresas con mayor igualdad de género? La cuestión de género es más preocupante en pequeñas que en grandes empresas si tenemos en cuenta el elevado número y proporción que suponen las Pymes en el conjunto de cualquier sistema productivo. No debería de hablarse aquí de mejoras en resultados empresariales ligados a la igualdad, puesto que es un derecho. Sin embargo, como elemento que motive un mayor impulso deberíamos de mencionar aspectos como la creación de valor por empleado, la productividad por empleado, la gestión de talento o el crecimiento de ingresos, entre otros.

3.1.7. Gestión del Talento

En el caso del Índice ARDAN de Gestión de Talento, sólo se ha realizado una iteración, durante el 2021 –por tanto, datos referidos a 2020–. Debemos tomar con cierta cautela los resultados ya que son datos relativos a un único año y por tanto pueden estar sujetos a valores anormalmente extraños que no han podido ser suavizados a lo largo del

tiempo. Incluimos las variables relativas a tamaño de empresa como elemento de control, para hacer notar que el top-25% de empresas en gestión de talento se produce por igual en empresas de todos los tamaños.

► **Características de las empresas top-25% con mayor índice promedio de Gestión de Talento**

Variable	Media de las empresas top-25% Empresa mayor Gestión de Talento (n=45)	Media 75% resto de empresas (n=235)
Índice de Gestión de Talento	Entre 600 y 653	Entre 319 y 370
Ídem estandarizado por SP	Entre 1,2 y 1,4 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,6 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP
Ingresos de explotación (*)	Entre 4,6 y 8,0 millones de €	Entre 4,1 y 5,9 millones de €
Id. estandarizado por SP	Entre 0,02 y 0,34 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,13 y -0,01 desv. est. inferior a la media de su SP
Total activo (*)	Entre 3,4 y 8,1 millones de €	Entre 3,4 y 4,7 millones de €
Id. estandarizado por SP (*)	Entre -0,02 desv. est. inferior y 0,32 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,1 desv. est. inferior y 0,02 desv. est. superior a la media de su SP
Número de empleados (*)	Entre 26 y 47 empleados	Entre 25 y 31 empleados
Id. estandarizado por SP	Entre 0,1 y 0,5 desv. est. superior a la media de su SP	Entre 0,01 y 0,2 desv. est. superior a la media de su SP

(*) diferencia de medias entre grupos no significativa a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 23.

¿Cómo son las empresas con mayor Gestión de Talento? ¿Qué impacto tiene en resultados? Se observa que el tamaño es relevante para explicarlo. Tienen mayor tamaño en ingresos, número de empleados y total activos respecto a la media de su SP. Puede, por tanto, pensarse que al tener más recursos y mayor número de empleados de lo que cabe esperar en su SP son capaces de dedicar más recursos a la gestión de talento y conseguir así estar en ese top-25%. Esto lleva aparejado también mayores resultados –REJE y EBITDA–. Un aspecto clave es que consiguen una productividad por empleado superior, resultado esperable de esa superior gestión de talento. Adicionalmente, también tienen una RE y RF superiores a las de menor gestión de talento, pero no es la rentabilidad una característica que las distinga respecto a otras empresas de su SP. La mayor gestión de talento está ligado a una mayor innovación, e internacionalización, lo cual podría explicar parte de esa rentabilidad. Su superior generación de valor, su mayor ratio EVA/ingresos y un margen de explotación también superior muestran claramente su capacidad de ofrecer productos altamente valorados en los mercados mediante una diferenciación. También son empresas con mayor circularidad y con mayor índice de igualdad. Por todo ello, se puede afirmar que una mayor gestión de talento lleva a un amplio espectro de mejores resultados. Con todo, siendo empresas de mayor tamaño podría esperarse que la diferencia en crecimiento fuese desfavorable para las empresas de mayor gestión de talento. Parece por tanto que esa mayor gestión de talento puede ayudar a empresas de cierto tamaño a crecer a ritmos similares a las de menor tamaño.

► Comparativa entre top-25% con mayor Índice de Gestión de Talento respecto a su SP y el resto de 75% con menor Índice de Gestión de Talento

Top-25% mayor GESTIÓN DEL TALENTO (n=45)	Resto 75% menor Gestión del Talento (n=235)
Ingresos de explotación superiores a la media de su SP, pero similares a las de menor Gestión de Talento	Ingresos de explotación inferiores a la media de su SP
Número de empleados superior a la media de su SP, pero similar a las de menor Gestión de Talento	Número de empleados ligeramente superior a la media de su SP
Total activos igual o ligeramente superior a la media de su SP, pero similar a las de menor Gestión de Talento	Total activos similar a la media de su SP
REJE y EBITDA superiores a la media de su SP y a las de menor Gestión de Talento	REJE y EBITDA inferiores a la media de su SP
RE y RF superiores a las de menor Gestión de Talento, pero similares a la media de su SP	RE y RF inferiores a la media de su SP
Productividad por empleado similar o ligeramente superior a la media de su SP, pero similar a las de menor Gestión de Talento	Productividad por empleado inferior a la media de su SP
EVA superior a las de menor Gestión de Talento y similar o ligeramente superior a la media de su SP	EVA inferior a la media de su SP
Ratio EVA/ingresos superior a las de menor Gestión de Talento, pero igual o sólo ligeramente superior a la media de su SP	Ratio EVA/ingresos ligeramente inferior a la media de su SP
Margen de explotación igual o ligeramente superior a la media de su SP y a las de menor Gestión de Talento	Margen de explotación ligeramente inferior a la media de su SP
Índice de Empresa Circular superior a la media de su SP y a las de menor Gestión de Talento	Índice de Empresa Circular ligeramente inferior o similar a la media de su SP
Índice de Empresa Global superior a la media de su SP, pero similar a las de menor gestión de Talento	Índice de Empresa Global inferior a la media de su SP
Índice de Innovación superior a las de menor Gestión de Talento y a la media de su SP	Índice de Innovación ligeramente superior.
Índice de Igualdad superior a las de menor Gestión de Talento, pero similar o sólo ligeramente superior a la media de su SP	Índice de Igualdad ligeramente inferior o igual a la media de su SP

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: flexibilidad-liquidez, crecimiento de ingresos y de EVA, rotación, orientación de estrategia competitiva, edad organizativa.

Tabla 24.

¿En qué pueden mejorar las empresas con mayor Gestión de Talento? Entre la única excepción se puede citar la ausencia de diferencias en términos de crecimiento de ingresos y de EVA. No son empresas de mayor tamaño que las de menor Gestión de Talento, sino que se sitúan ligeramente por encima de la media de SP. Ese mayor tamaño relativo en su SP puede dificultarles el crecimiento a ritmos elevados, puesto que en el apartado de crecimiento hemos observado que hay un notable efecto de mayor crecimiento en empresas de menor tamaño. También deben revisar su rotación de activos, puesto que no son diferentes a las de menor gestión de talento y su mejora ayudará a incrementar más su RE ya superior.

3.1.8. Liquidez-flexibilidad

Se usó la ratio de liquidez³¹ como medida de flexibilidad, puesto que diversas investigaciones mostraron que es un proxy de la flexibilidad financiera³², la cual es, a su vez, indicadora de la posibilidad de flexibilidad estratégica. No obstante, las empresas pueden modificar su ratio de liquidez por varios motivos no necesariamente relacionados con la flexibilidad. Por ejemplo, las empresas con un perfil de riesgo financiero bajo tienden a mantener altos niveles de liquidez para cubrir posibles eventualidades, aún a costa de tener un impacto negativo en su rentabilidad financiera por el coste explícito de mantener recursos ajenos que podrían haber sido reducidos con esa liquidez. También pueden producirse grandes variaciones puntuales derivadas por ejemplo de una cancelación de deuda, de la venta de activos o partes de empresa, en definitiva, por movimientos extraordinarios en tesorería. Este efecto puntual lo hemos suavizado por el uso de datos de los 3 últimos ejercicios disponibles.

En cualquier caso, una ratio de liquidez por encima de lo que es habitual en el sector o el sistema productivo implica la existencia de cierto nivel de recursos ociosos, en el sentido de que están invertidos en el activo corriente, muchas veces en activos de alta liquidez, a la espera de un uso cuando sea necesario de forma rápida. Una ratio de liquidez elevada, y siempre que esté por encima de 1, implica que una parte de dichos activos corrientes está siendo financiada a largo plazo, bien con fondos propios o ajenos. Si bien ese uso supone un cierto sobrecoste financiero (bien porque la financiación ajena a largo plazo es más costosa que a corto plazo, bien porque la autofinanciación sea más costosa que la financiación ajena), tiene una contrapartida que puede ser positiva: la disponibilidad de un colchón financiero para hacer frente a imprevistos financieros de corto plazo o bien para aprovechar oportunidades de negocio que requieren una acción muy inmediata. Disponer de una cierta cantidad de recursos financieros ociosos permite por tanto una flexibilidad financiera, una parte del cual puede ser usado en términos estratégicos.

► Características de las empresas top-25% con mayor índice promedio de Gestión de Talento ³³

Variable	Media de las empresas top-25% Empresas mayor liquidez (n=57)	Media 75% resto de empresas de menor liquidez (n=223)
Ratio de liquidez (AC/PC)	Entre 4,7 y 5,6	Entre 1,6 y 1,8
Ídem estandarizado por SP	Entre 0,8 y 1,2 desviaciones estándar superior a la media de su SP	Entre -0,4 y -0,3 desv. est. inferior a la media de su SP

Tabla 25.

Debemos destacar que analizando crisis anteriores y, específicamente la derivada del shock financiero de 2008-2009, varios estudios han encontrado que las empresas con mayor flexibilidad financiera han sufrido menos los efectos de dicha crisis (p. ej. ³⁴ Bancel & Mittoo, 2011; Campello et al., 2010)

Como hemos hecho en el resto de los indicadores, hemos seleccionado a las empresas que están en el top-25% de mayor liquidez-flexibilidad usando la variable estandarizada por SP, ya que una parte de la liquidez viene determinada por las prácticas habituales en la industria en que se compite y la posición de la empresa en el conjunto de la cadena de valor de la industria –sistema de valor–.

³¹ Ratio de liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente, por tanto, es una medida de capacidad de la empresa de hacer frente a la deuda a corto plazo. Lo habitual es que sea superior a la unidad, ya que hay una parte de ese activo corriente que tiene menos capacidad de ser convertido en dinero de forma muy inmediata y que, por tanto, requeriría una financiación a mayor plazo para evitar que la empresa incurra en el riesgo de impago de deuda en el corto plazo. Esto puede tener como contrapartida un coste financiero mayor que si se financiase a corto plazo, si bien esa práctica ayuda a mejorar la posición de riesgo ante entidades bancarias ya que ayuda a demostrar esa capacidad de hacer frente a devoluciones de deuda en el corto plazo. En este informe nos hemos centrado en el corto plazo porque es más sensible a cambios rápidos del entorno, de la demanda, que necesita una reacción inmediata por parte de la empresa, lo que nos permite ligarlo a la existencia de una mayor flexibilidad ante cambios o imprevistos inmediatos que afecten a la salud financiera de la empresa. Una porción importante de lo que podría considerarse valor óptimo depende del ciclo de explotación de la empresa y de la industria en que compita, y otra parte depende de la disposición a asumir riesgo de impagos por parte de los gestores. Al usar valores estandarizados estamos capturando la medida en que la empresa se sitúa en niveles superiores o inferiores a lo que es habitual en su sistema productivo.

³² Otras medidas de flexibilidad financiera se basan bien en el ratio de apalancamiento financiero (mayor flexibilidad cuanto menor apalancamiento), bien en el cash-flow (mantenimiento de mayores niveles de cash-flow, mayor flexibilidad). También existen medidas compuestas basadas en la construcción del índice de Altman z-score, que incluye diversos ratios de estructura de balance y capacidad de generación de fondos. Estudios como los de Bancel & Mittoo (2011) construyeron dicho indicador de flexibilidad que requiere no obstante más información de la que teníamos disponible.

³³ Nota destacable: se observó una relación curvilínea en forma de U invertida entre liquidez y cada una de las dos medidas de rentabilidad, RE y RF. La estimación del óptimo local se situó en torno a 1,67 desviaciones estándar superiores a la media de su SP.

³⁴ Bancel, F., & Mittoo, U. R. (2011). Financial flexibility and the impact of the global financial crisis: Evidence from France. *International Journal of Managerial Finance*, 7(2): 179–216. Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470-487.

¿Cómo son las empresas de mayor liquidez-flexibilidad? ¿Qué impacto tiene en resultados? Lo primero que llama la atención es el valor medio que alcanzan las empresas top en liquidez (entre 4,7 y 5,6, al 95% de confianza)³⁵, que implica entre 0,8 y 1,2 desviaciones estándar superior a la media de su SP. Esto es, el activo corriente es entre 4,7 y 5,6 veces superior al pasivo corriente. A pesar de esa diferencia en liquidez, estas empresas no tienen un rendimiento peor al resto en términos de rentabilidad económica o resultados como el resultado neto del ejercicio o EBITDA. Por contra, tienen una rentabilidad financiera inferior al resto de empresas y por debajo de la media de su SP. Por tanto, se confirma que ese exceso de recursos financieros ociosos tiene un coste relativo en términos financieros. Se trata de empresas con menor tamaño en ingresos y en número de empleados, pero no son diferentes a las demás en total activo. ¿Qué consiguen con esa liquidez-flexibilidad a costa de una menor RF? Observamos que tienen un margen de explotación ligeramente superior a las demás –pero igual a la media de su SP– y una ratio EVA/ingresos también en esa situación, mientras que la rotación es inferior al resto y a la media de su SP. Esto podría confirmar que no se trata de empresas que hayan por ejemplo decidido una política de cobro a clientes muy amplia, ya que de ser así lo habitual es que las ventas aumentan lo suficiente como para compensar ese incremento de activos y tendrían por tanto una rotación mayor. En cambio, se podría deber a una política de incremento del stock en almacén –materiales, producto en curso, producto terminado– que implica un aumento del circulante que no lleva aparejado mayores ventas, al menos de momento. También cabe la posibilidad de que se trate de incrementos de activos monetarios líquidos –inversión de puntas de tesorería, inversiones financieras temporales...– de forma que les permita tener ese elevado colchón financiero para afrontar posibles imprevistos o aprovechar oportunidades rápidamente. Si por ejemplo fuese un incremento de existencias para aprovechar rappels por volumen en la compra, implicaría un coste unitario menor que redundaría en un beneficio por unidad mayor, hecho que es muy probable al ver que el margen de explotación es superior en este grupo.

Se trata de empresas que proporcionan un elevado valor añadido por unidad vendida. Hemos comprobado también que las empresas con mayor generación de EVA y mayor ratio EVA/ingresos tienen una liquidez superior a la media de su SP y al resto de empresas. No obstante, debemos destacar que no hay diferencias significativas entre ambos grupos en la variable EVA, aunque sí las hay en la ratio EVA/ingresos. Por tanto, parece que hay una relevante asociación entre el top-25% de empresas de generación de valor para el accionista por unidad vendida y la alta liquidez, o dicho de otro modo, parece necesario tener una elevada liquidez para crear un plus de valor sobre los inputs provenientes del exterior por euro facturado. Hasta cierto punto, este aspecto resulta algo inesperado, ya que no parecía haber una relación evidente entre alta liquidez y alto EVA por unidad vendida.

Nuestra interpretación, a la vista del conjunto y el detalle de qué empresas mantienen este perfil de alta liquidez y alto EVA/ingresos, es que se trata de perfiles poco arriesgados ante posibles imprevistos, mayoritariamente empresas de dimensión limitada. Sin tener datos completos para toda la muestra, la inspección de algunas empresas parece señalar hacia la empresa familiar. Este tipo de empresas tienden a tener una gestión de un perfil de riesgo muy bajo porque no sólo están comprometiendo el patrimonio empresarial, sino también el patrimonio familiar, lo que les lleva a mantener altos niveles de liquidez. Su ajuste en la estructura de costes y en la gestión financiera les lleva a generar un elevado valor para el accionista por cada euro vendido –recordemos, se trata de empresas de tamaño relativamente menor a lo habitual en su SP–. No obstante, esta relación merece una mayor profundización en el futuro. Hemos observado, por ejemplo, que estas empresas mantenían una liquidez relativamente similar a la media de su SP hasta uno o dos años antes de que la empresa creciese en ventas. Sin embargo, ese horizonte de análisis no se haya dentro los ejercicios considerados. Al realizar una media de los últimos ejercicios, ese detalle puede haberse perdido. Esto es, la empresa que desea crecer primero atesora liquidez para emplearla en las etapas iniciales de un relevante crecimiento en las ventas, ya que le permite tener ese extra de liquidez para afrontar esos imprevistos derivados de esta etapa de crecimiento. Hay, por tanto, un retraso entre la medición de la liquidez y el crecimiento que nuestro método no puede capturar.

¿En qué pueden mejorar las empresas de mayor liquidez? La relación entre liquidez y rentabilidad es muy clara: demasiada liquidez penaliza la rentabilidad por la vía de mayor coste financiero derivado de la disposición de un exceso de recursos ociosos, y demasiada poca liquidez penaliza el coste financiero adicional que cargan los acreedores ante una situación de riesgo de impagos al no tener capacidad financiera de afrontar deudas en el corto plazo. La cuestión ha radicado habitualmente en cuánto es el valor óptimo de la liquidez en esta relación curvilínea que maximiza la rentabilidad. En el caso de la rentabilidad económica ese óptimo de liquidez parece situarse entre 2 y 4,5 desviaciones estándar superior a la media del SP según nuestras comprobaciones para la muestra de empresas. Por tanto, un exceso de liquidez por encima de esas 4,5 desviaciones estándar llevaría a un decline en la rentabilidad económica. Sin embargo, no hemos podido constatar esa relación curvilínea entre liquidez y rentabilidad

³⁵ El intervalo de confianza al 95% indica que de cada 100 muestras aleatorias diferentes que tomemos, 95 de ellas tendrían una media situada entre esos valores.

financiera. Más bien, parece una relación lineal tal que a mayor liquidez la RF es menor. Por consiguiente, las empresas de mayor liquidez deben vigilar ese efecto negativo del exceso de recursos inmovilizados en el corto plazo sobre esa menor RF. Dicho exceso tampoco parece traducirse en mayores tasas de crecimiento de ingresos o EVA, ni en mayores índices de circularidad, innovación, internacionalización, gestión de talento o igualdad. No obstante, hemos podido constatar que las empresas que se encuentran en aquel rango de liquidez muestran cifras de crecimiento menores que las demás, lo que parece indicar que hay un retraso entre el momento de medición de los recursos ociosos y el crecimiento. El hecho de mostrar cifras de liquidez muy superiores a la media de su SP parece indicar que son empresas en una etapa de consolidación o madurez en la que no han invertido en crecimiento (bien por la vía de internacionalización, o por la vía de innovación, entre otros) en los últimos años. En cambio, las que se encuentran por debajo del percentil 25 en liquidez estandarizada muestran unas ratios de crecimiento de ingresos y de EVA superiores a la media del SP y al resto de empresas. Es decir, en parte están utilizando su liquidez para financiar el crecimiento y por ello muestran cifras bajas de liquidez. Esas empresas que están en el 25% de menor liquidez tienen una RE inferior pero una RF superior a la media de su SP y que el resto de las empresas. Debemos señalar, no obstante, que los datos analizados no alcanzaron a incluir el ejercicio 2020 y sucesivos, en los que se notará el efecto de la pandemia covid-19, etapa en la que se podrá comprobar hasta qué punto ha podido influir la disponibilidad adicional de liquidez en el grupo del top-25% de empresas de mayor liquidez.

► **Comparativa entre top-25% con mayor liquidez-flexibilidad respecto a su SP y el resto de 75% con menor liquidez-flexibilidad**

Top-25% de mayor liquidez-flexibilidad (n=57)	Resto 75% de menor liquidez-flexibilidad (n=223)
Ingresos inferiores a las de menor liquidez-flexibilidad y a la media de su SP	Ingresos ligeramente superiores o la par de la media de su SP
Número de empleados inferior a las de menor liquidez-flexibilidad, pero a la par con la media de su SP	Número de empleados superior a la media de su SP
RF inferior a las de menor liquidez-flexibilidad y a la media de su SP	RF ligeramente inferior a la media de su SP
Margen de explotación ligeramente superior a las de menor liquidez-flexibilidad pero a la par de su SP	Margen de explotación inferior a la media de su SP
Rotación inferior a las de menor liquidez-flexibilidad y a la media de su SP	Rotación ligeramente inferior a la media de su SP
Mayor orientación de estrategia competitiva hacia margen de explotación que las de menor liquidez-flexibilidad respecto a la media de su SP	Orientación de estrategia competitiva hacia rotación respecto a la media de su SP
Ratio EVA/ingresos superior a las de menor liquidez-flexibilidad, pero a la par o ligeramente superior a la media de su SP	Ratio EVA/ingresos inferior a la media de su SP

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95.

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: Total Activo, REJE, EBITDA, RE, EVA, crecimiento de ingresos, crecimiento VA, Índice de Empresa Circular, Índice de Empresa Global, Índice de Innovación, Índice de Igualdad, Índice de Gestión de Talento, edad organizativa.

Tabla 26.

3.2. Bloque de resultados: caracterización de las empresas más competitivas

3.2.1. Objetivo crecimiento

Para su identificación se usó la variable estandarizada de crecimiento medio de ingresos de explotación durante los tres últimos ejercicios para cada uno de los años analizados y se seleccionaron las empresas que estaban en el top-25%. Esto significa que las 36 empresas detectadas en dicho top-25% crecen sensiblemente por encima de la media de su SP.

► Características de las variables que identifican a las empresas top-25% en crecimiento de ingresos de explotación

Variable	Media de las empresas top-25% en crecimiento de ingresos (n=36)	Media del 75% restante de empresas de menor crecimiento de ingresos (n=244)
Crecimiento de ingresos de explotación en los últimos 3 ejercicios	Entre 48,4% y 65,3%	Entre 6,4% y 9,9%
Id. Estandarizado por SP	Entre 0,9 y 1,3 desviaciones estándar superior a la media de su SP	Entre -0,6 y -0,4 desv. est. inferior a la media de su SP
Edad organizativa	Entre 14 y 23 años	Entre 23 y 26 años
Ingresos de explotación medios en los últimos 3 ejercicios	Entre 2,35 mills. € y 4,97 mills. €	Entre 4,53 mills. € y 6,35 mills. €
Id. estandarizados por SP (*)	Entre -0,25 y 0,02 desv. est. respecto a la media de su SP (por tanto, similares a la media de su SP)	Entre -0,08 y 0,05 desv. est. respecto a la media de su SP (por tanto, similares a la media de su SP)

Nota: incluimos también la variable ingresos de explotación y edad organizativa porque pueden ayudar a interpretar los resultados. Las medias de edad organizativa de ambos grupos son significativamente diferentes a un nivel de confianza del 95%.

(*) la media de la variable no es estadísticamente diferente para ambos grupos a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 27.

¿Cómo son las empresas de mayor crecimiento? ¿Qué impacto tiene en resultados? Se observa sobre todo que las de mayor crecimiento en ingresos son las que tienen menores ingresos medios totales—pero ambos grupos crecen en torno a la media de su SP— y son empresas más jóvenes que las de menor crecimiento. Por tanto, parece que hay dos posibles cuestiones aquí: son capaces de crecer más en términos relativos porque parten de cifras inferiores —trampa de números pequeños³⁶—, aspecto que parece estar relacionado con el SP en el que compiten (ya que no implica diferencias en variables estandarizadas por SP). De hecho, si observamos los SP que habitualmente aparecen destacados en los capítulos del informe anual de ARDÁN, se observará que los sectores que más crecen están relacionados con algún tipo de servicio y no tanto con industrias manufactureras tradicionales. Esto es, los SP con mayor crecimiento tienden a ser determinado tipo de servicios a otras empresas. Por otro lado, podría deberse a la mayor capacidad de crecimiento de las empresas jóvenes, ya que están más libres de inercias organizativas que las empresas de mayor edad, que arrastran procedimientos y rutinas organizativas desarrolladas durante mayor tiempo, que provoca que tengan mayores dificultades para adoptar cambios organizativos y de respuesta rápida a cambios en el entorno, lo cual dificulta el rápido crecimiento. Sin embargo, llamamos la atención sobre el hecho de que la diferencia media en años entre ambos grupos, las de mayor y menor crecimiento de ingresos, apenas es de 5,8 años de media, situándose la media de las de mayor crecimiento entre 14 y 23 años, y las de menor crecimiento entre 23

³⁶ Crecer de 100 mil a 200 mil euros en facturación implica un crecimiento de un 100%, al igual que crecer de 1 a 2 millones. Sin embargo, en el primer caso se necesitan sólo 100 mil euros adicionales, y en el segundo caso es necesario 1 millón adicional.

y 26 años³⁷. Parece, por tanto, que la explicación está en mayor medida por partir de cifras inferiores y, en menor medida, por la diferencia debida a la edad (mayor capacidad de aprendizaje de las empresas más jóvenes).

La RF se sitúa entre un 14,4% y un 25,4% (mayor crecimiento) frente a una RF de entre un 11,4% y un 15% (menor crecimiento). Por tanto, parece que el riesgo en que incurre la empresa y, por extensión, los accionistas, al enfatizar el alto crecimiento es compensado mediante una mayor retribución al capital.

Llama poderosamente la atención que, de las variables de medición indirecta (proxies) indicadoras de inputs analizadas, tan sólo hay una diferencia significativa en la innovación. Por tanto, estas empresas de alto crecimiento destacan por su innovación superior respecto al grupo de menor crecimiento, si bien se encuentran en la media de su SP. Nuevamente parece estar señalando hacia las diferencias de SPs, que son tanto los de mayor innovación como de mayor crecimiento. Por tanto, son empresas innovadoras porque su SP se caracteriza por ese mayor índice de innovación, y no porque se encuentren por encima de la media de su SP. Hemos constatado que en el grupo de las empresas de mayor crecimiento hay más empresas de las que cabría esperar especialmente en los SP de Maquinaria y Equipo, y de Información y Conocimiento³⁸, que además son los que alcanzan el mayor índice de Innovación medio de todos los SP. En cambio, hay menos de las que cabría esperar de los SP de Artículos de Consumo y de Logística y Transporte, que se encuentran entre algunos de los de menor Innovación. En cambio, no se observa que el mayor crecimiento se pueda deber a una mayor internacionalización o a una determinada estrategia competitiva. Esto último es muy relevante pues hay empresas de alto crecimiento que parecen más orientadas a una estrategia de control de costes y elevada rotación, mientras otras están más orientadas a elevados márgenes de explotación.

► **Comparativa entre top-25% con mayor crecimiento de ingresos respecto a su SP y el resto de 75% con menor crecimiento respecto a su SP**

Top 25% de mayor CRECIMIENTO de ingresos respecto a su SP (n=36)	Resto 75% de menor CRECIMIENTO de ingresos respecto a su SP (n=244)
Ingresos de explotación inferiores a las de menor crecimiento, pero sin diferencia en la variable estandarizada (ambos en torno a la media de su SP)	Ingresos de explotación superiores a las de mayor rendimiento, pero en torno a la media de su SP igual que el grupo de mayor crecimiento
RF superior a las de menor crecimiento, pero a la par o sólo ligeramente superior a la media de su SP	RF inferior a la media de su SP
Índice de Innovación ligeramente superior a las de menor crecimiento, pero sin diferencia en la variable estandarizada (ambos grupos en torno a la media de su SP)	Índice de innovación ligeramente superior a la media de su SP (igual que el grupo de mayor crecimiento)
Edad organizativa inferior a las de menor crecimiento	Edad organizativa superior a las de mayor crecimiento

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95.

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: número de empleados, total activo, REJE, EBITDA, RE, margen de explotación, rotación, ratio EVA/ingresos, liquidez-flexibilidad, productividad por empleado, EVA, tasa de crecimiento del EVA, Índice de Empresa Circular, Índice de Empresa Global, Índice de Igualdad, Índice de Gestión de Talento, orientación de estrategia competitiva.

Tabla 28.

¿En qué pueden mejorar las empresas de mayor crecimiento? Es notoria la ausencia de diferencias en muchas de las variables analizadas. En inputs son similares a las de menor crecimiento excepto en innovación. No obstante, si consideramos el tipo de SP que se destacan en el grupo de mayor crecimiento podríamos decir que se está produciendo un efecto compensación, ya que el mercado natural de las empresas de Información y Conocimiento suele ser geográficamente más cercano que para el SP de Maquinaria y Equipamiento, por ejemplo. La componente inherente de Información y Conocimiento como un servicio hace que la proximidad al cliente pueda ser fundamentalmente para el mayor crecimiento, mientras que en el SP de Maquinaria la amplitud de mercado de venta hacia mercados internacionales resulta fundamental para un rápido crecimiento –de hecho, por término medio las empresas de Maquinaria doblan el índice de Empresa Global respecto a la media en el SP de Información. Por consiguiente, caben aquí planteamientos diversos en función del SP. Unos necesitan más internacionalización, otros,

37. Intervalos de confianza al 95%. Esto no implica que los valores observados máximos y mínimos de edades se correspondan con esos umbrales, sino que 95 de cada 100 muestreos aleatorios que hagamos, encontraremos que las medias se sitúan entre esos valores en cada grupo.

38. Si tomamos las proporciones de empresas por SP de la muestra global de más de 30.000 empresas de los informes ARDÁN, y aplicamos ese porcentaje a la muestra de 280 empresas y, concretamente, al subconjunto de las de mayor rentabilidad se observan más empresas de esos SP que las que debería de haber si se distribuyesen proporcionalmente.

mayor generación de valor por euro vendido, y todas necesitan esforzarse más en la gestión de talento, en igualdad y en circularidad, sin olvidarnos de la productividad del personal. Por tanto, este aspecto del crecimiento parece no marcar grandes diferencias entre empresas respecto a la media de su SP. Podríamos afirmar que hay un fuerte componente sectorial en términos de alto crecimiento. O, dicho de otro modo, aquellas empresas que deseen un crecimiento rápido deben de plantearse estrategias corporativas de entrada o profundización en aquellos sectores de mayor crecimiento, puesto que parece haber límites naturales al crecimiento por SP. Esto podría añadir un efecto portafolio importante en términos de obtener un crecimiento superior a la media respecto del SP principal y añadir un elemento de protección de variaciones de la demanda en el SP principal, compensando con variaciones de signo contrario de otros SP. Esto es, el eterno dilema corporativo de hasta qué punto la diversificación, en especial la relacionada, es la mejor alternativa a nivel de la corporación, y no de cada unidad de negocios. No obstante, deben tener en cuenta que no tendrá efectos significativos en la rentabilidad, al menos en un horizonte de 3 años según observamos en la comparación entre el grupo de las top-25% de elevado crecimiento y el resto.

3.2.1. Objetivo rentabilidad

En la muestra final de 280 sólo hay 6 empresas a las se le otorgó el distintivo ARDÁN de empresa de alto rendimiento en todos los ejercicios analizados. Esa cifra tan sólo crece hasta 10 empresas si al menos lo han sido durante 2 años, y hasta 20 empresas si al menos lo han sido durante 1 año. Debido al bajo número, y para ser consistentes con nuestra metodología de análisis de los top-performers, seleccionamos a las empresas de alto rendimiento como las que están en el top-25% de las de mayor rentabilidad económica-RE respecto a la media de su SP.

Nótese que hemos usado la RE como medida de alto rendimiento. Podría haberse combinado ésta con la rentabilidad financiera-RF. Aunque ambas informan de niveles de rentabilidad, cada una está enfocada a medirla en un ámbito diferente. La RE lo mide al nivel económico o de explotación, mientras que la RF lo mide a nivel global incluyendo la gestión financiera, siendo habitual su uso para hablar de la rentabilidad del accionista. El problema que puede surgir al combinar ambas medidas es que pueda existir alguna asociación de signo opuesto entre los indicadores analizados y las respectivas rentabilidades –esto es, que se asocie positivamente con una y negativamente con la otra–, con lo que podrían llegar a compensarse y no se detectarían diferencias entre grupos. Por otro lado, tenemos la necesidad de tener un número de observaciones mínimo en cada grupo, para que la prueba pueda ser operativa. El caso es que sólo existen 18 empresas que estén en el top-25% tanto en RE como en RF. Otra opción sería considerar en el top-25% si están en el top-25% en alguna pero no en ambas variables. Esto nos daría como resultado 59 observaciones. Sin embargo, esto conlleva también el problema de mezclar en un mismo grupo tres diferentes tipos de empresa: están en el top-25% en ambas variables, sólo están en top-25% en RE, sólo están en top-25% en RF. Esta mezcla podría conllevar un efecto compensación en la comparación de medias.

► Características de las empresas top-25% en rentabilidad económica

Variable	Media de las empresas top-25% Empresas de mayor RENDIMIENTO (n=36)	Media 75% resto de empresas de menor RENDIMIENTO (n=244)
Rentabilidad económica	Entre 20,5% y 27,1%	Entre 5,8% y 7,2%
Ídem estandarizado por SP	Entre 0,8 y 1 desviación estándar superior a la media de su SP	Entre -0,5 y -0,4 desv. est. Inferior a la media de su SP
Rentabilidad financiera	Entre 25,0% y 35,7%	Entre 10,1% y 13,3%
Íd. estandarizado por SP	Entre 0,3 y 0,6 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,4 y -0,3 desv. est. Inferior a la media de su SP
Margen de explotación	Entre 15,7% y 21,0%	Entre 7,3% y 9,2%
Íd. estandarizado por SP	Entre 0,3 y 0,7 desv. est. superior a la media de su SP	Entre -0,3 y -0,2 desv. est. Inferior a la media de su SP

la media de todas las variables es estadísticamente diferente para ambos grupos a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 29.

Por todo ello, decidimos seguir la idea de los informes ARDÁN, y tomar como referencia sólo la variable RE. Adicionalmente, hemos hecho el mismo análisis para la variable RF y reportamos aquellas variables en que el resultado de la comparación entre el grupo de empresas top-25% frente al resto es diferente al que se obtiene si se

hace con RE. Esto sucede en las variables de liquidez-flexibilidad, crecimiento de ingresos y del EVA, gestión de Talento, rotación de activo y la orientación de la estrategia competitiva.

¿Cómo consiguen la alta rentabilidad? ¿Qué impacto tiene en el resto de resultados? No tienen mayor retorno de la I+D, ni mayor índice de Innovación, ni mayores ventas internacionales sobre el total de ventas, ni más establecimientos en el exterior, ni su tamaño en términos de ingresos, número de empleados o total activo es mayor. Por lo tanto, no parece ser una cuestión de tamaño ni de una mayor orientación a innovación o a la internacionalización.

En cambio, lo que sí destaca es que su Gestión de Talento es mayor, lo que puede relacionarse con una productividad por empleado también superior. Adicionalmente, tienen un índice de circularidad económica mayor, lo que finalmente parece estar traduciéndose en mayores resultados respecto al activo invertido en la empresa para conseguirlo, en especial en cómo esa circularidad está ayudando a mejorar su estructura de costes para el nivel de ingresos que tienen. Una mayor generación de EVA puede conseguir que sean positivamente percibidos por sus clientes, lo que redundará en que están dispuestos a pagar un precio superior al de otros productos con menor valor añadido. Esto conlleva a un margen de beneficio por unidad vendida superior y, ante similares ratios de rotación que las de menor rendimiento, provoca que tengan una RE superior.

► Características de las empresas top-25% en rentabilidad económica

Top-25% de mayor rendimiento respecto a su SP (n=36)	Resto 75% de menor rendimiento respecto a su SP (n=244)
REJE y EBITDA superiores a las de menor rendimiento y a la media de su SP	REJE y EBITDA inferiores a la media de su SP
Productividad por empleado superior a las de menor rendimiento y ligeramente superior a la media de su SP	Productividad por empleado inferior a la media de su SP
EVA superior a las de menor rendimiento y a la media de su SP	EVA inferior a la media de su SP
RF superior a las de menor rendimiento y ligeramente superior a la media de su SP	RF ligeramente inferior a la media de su SP
Margen de explotación superior a las de menor rendimiento y a la media de su SP	Margen de explotación inferior a la media de su SP
Ratio EVA/ingresos superior a las de menor rendimiento y a la media de su SP	Ratio VA/ingresos inferior a la media de su SP
Ratio de liquidez-flexibilidad superior a las de menor rendimiento, pero sólo ligeramente superior o a la par de la media de su SP	Ratio de liquidez-flexibilidad inferior a la media de su SP
Índice de Circularidad ligeramente superior a la media de su SP, pero similar a las de menor rendimiento	Índice de Circularidad ligeramente inferior a la media de su SP, pero similar a las de mayor rendimiento
Índice de Gestión de Talento superior a las de menor rendimiento y a la media de su SP	Índice de Gestión de Talento ligeramente inferior o a la par con la media de su SP
Orientación de estrategia competitiva a margen de explotación superior a las de menor rendimiento respecto a su SP, y superior a la media de su SP	Orientación hacia estrategia competitiva híbrida "atrapado a la mitad" respecto la media de su SP

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95.

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: ingresos, total activos, número de empleados, Índice de Empresa Global, Índice de Igualdad, Índice de Innovación, tasa de crecimiento de ingresos, tasa de crecimiento de EVA, rotación de activos, edad organizativa.

Tabla 30.

En el eterno debate entre si es mejor actuar sobre el margen de explotación para obtener un mayor beneficio por unidad vendida (aunque se pueda vender menos), o si debería de orientarse a bajar márgenes para reducir precios y aumentar las ventas totales (incrementando la rotación), parece que gana la primera opción. Las empresas de mayor rendimiento tienen un margen de explotación mayor, una mayor orientación a competir por la vía de la diferenciación a la vista de esa variable respecto a la media de su SP, y del hecho de tener también una mayor generación de valor por unidad vendida. Las empresas de mayor rendimiento generan entre un 10,4% y un 14,1% de EVA respecto al valor de las ventas, mientras que las de menor rendimiento tan sólo consiguen entre un 3% y un 4,4%.

Todo esto parece apuntar hacia que las empresas de alto rendimiento, de alta rentabilidad, son "simplemente" eficientes en cómo lo hacen, en cómo atienden al mercado y organizan su actividad económica respecto a la competencia, como estructuran sus costes y su inversión en activos, desarrollando una diferenciación que hace que tengan un rendimiento superior. Sobre todo, mediante la generación de valor añadido sobre los inputs del exterior respecto a su facturación y a la productividad media por empleado, conseguida gracias a una superior gestión del talento y a mayores esfuerzos realizados para conseguir una circularidad económica de sus productos/servicios por encima de la media de su SP.

Circularidad Económica y rentabilidad: ¿está compensando económicamente? Hemos querido hacer esta distinción excepcional aquí y debería de llamar a la reflexión en la cuestión de si la circularidad económica puede ayudar a ser más rentable. Probablemente no sea sólo una cuestión de una única variable, sino la combinación de varias de ellas. Sea como fuere, el caso es que, las top-25% en rendimiento tienen una mayor circularidad. Todavía las diferencias son reducidas, pero podría animar a muchas empresas a asumir una mayor responsabilidad en este ámbito y emprender acciones para difundir mucho más la filosofía de circularidad económica por toda la empresa.

¿En qué pueden mejorar las empresas de mayor rendimiento? Una cuestión transversal es la ausencia de diferencias entre ambos grupos en términos de igualdad de género. Si bien puede considerarse como un aspecto relativamente positivo –al menos las de mayor rentabilidad no son las menos igualitarias– las cifras globales indican que todavía queda camino por andar. Se destaca el hecho de que mayor rendimiento no lleve aparejada una diferencia en innovación o en internacionalización. Esto parece indicar que es posible obtener altos rendimientos en torno a la media de su SP en cuanto a innovación e internacionalización. Mayores o menores esfuerzos en ambas dimensiones podrían llevar a un descenso en el rendimiento por lo que cabe la reflexión sobre la dinámica del SP en ambos ámbitos para estar atentos al cambio en dichos esfuerzos. Finalmente, las empresas de mayor rendimiento no destacan en crecimiento, aspecto que era de esperar, puesto que el crecimiento suele implicar un retraso en la obtención de rendimientos derivados de él. No obstante, estas empresas deben permanecer atentas a este gran objetivo –crecimiento–, puesto que el tamaño de hoy puede no ser el adecuado para competir en el futuro ante la dinámica tan cambiante de los entornos competitivos de prácticamente todos los SP, y la creciente necesidad de ser más flexibles ante esos cambios rápidos, que provocará que las economías de escala pierdan peso en la explicación de la rentabilidad.

3.2.3. Objetivo cadena de valor

El valor añadido-VA informa sobre el valor económico que la empresa genera sobre los inputs del exterior mediante la adición de capital-medios productivos, trabajo y conocimiento. Esencialmente, para su cómputo se resta el valor de lo comprado al exterior de la empresa de los ingresos, de forma que se considera sólo el valor generado en la empresa. Por tanto, quedan como componentes del valor añadido bruto el coste de personal –que se incorpora a los inputs del exterior para producir el bien o servicio–, el valor de las depreciaciones y amortizaciones –esto es, el consumo del capital invertido por la empresa en activos fijos–, y también incluye el beneficio cargado por la empresa. Si un producto/servicio es considerado como muy valioso por parte los clientes, dicho beneficio tenderá a ser elevado ya que la empresa puede cargar un sobrepeso al estar los compradores dispuestos a pagar un poco más por ese elemento o combinación de elementos que hacen que sea considerado de alto valor añadido.

Hay, sin embargo, otras formas de medir la generación de valor. El EVA³⁹ mide el valor generado –o destruido– para el accionista y evalúa específicamente cómo de atractiva es la empresa como inversión. En lugar de realizar la operación señalada arriba, se parte de los resultados operativos netos tras impuestos en la cuenta de resultados –por tanto, además de los inputs del exterior, se está descontando el valor añadido por la adición de personal que no se resta en el cálculo del VAB⁴⁰. A ese resultado se le resta el coste total de capital de la financiación tanto propia como ajena. Por consiguiente, se trata de un cálculo de valor añadido más restringido y focalizado si la empresa genera o destruye valor para el accionista. Por tanto, incluye fundamentalmente la generación de beneficio tanto derivado de la gestión económica de la actividad de la empresa y su estructura de costes (diferencia entre precio repercutido en los productos/servicios vendidos y los principales elementos de coste como materiales, personal,

39 Economic Value Added. Marca registrada de Stern Steward & Co.

40 Hay otros ajustes en el cálculo, relativos a añadir el descuento por los intereses que se deduce en los impuestos, y posteriormente hay ajustes en el cálculo del capital invertido para aplicar luego el coste medio de capital de la empresa. No obstante, debemos llamar la atención sobre las diferencias entre el cálculo del VAB y el EVA: éste último es menor que el VAB y es posible que sea negativo si la empresa destruye valor para el accionista. El VAB, en cambio, siempre tenderá a ser positivo, ya que a los ingresos de explotación sólo restan las compras al exterior. Si esta operación ya fuese negativa, la empresa tendría muchas probabilidades de entrar en bancarrota en breve si se mantiene en el tiempo.

amortización y servicios del exterior) y también el beneficio derivado de la gestión financiera de la empresa –en qué medida la empresa es capaz de obtener fondos financieros más baratos de lo que cuesta mantener la empresa activa–. Por consistencia con la metodología usada por ARDÁN en su indicador de Empresa Generadora de Riqueza-GR, hemos partido de dicha variable, el EVA, y hemos aplicado nuestra filosofía general de selección de las empresas top. Los tres criterios del indicador ARDÁN de Empresa GR son un EVA positivo en los tres años de análisis y superior a 150.000 euros, y que su crecimiento en el período de estudio sea al menos del 10%. Esto involucra a dos variables: el EVA y su tasa de crecimiento. Como hemos estandarizado todas las variables en función de la media y desviación estándar por cada Sistema Productivo, no es tan relevante la fijación de unos umbrales mínimos, sino que buscamos a aquellas empresas que superan con creces lo que es el comportamiento medio en su Sistema Productivo. Ocurre que el valor total absoluto del EVA o del VAB es mayor cuanto mayor es la empresa en términos de ingresos. Por ello, hemos añadido un indicador relativo como es la ratio de generación de EVA sobre el total de ingresos como tercera variable. Así, abrimos la posibilidad de que empresas de menor tamaño estén presentes en el top-25%, con tal de que la tasa de crecimiento de su generación de valor o la proporción de valor generado sobre los ingresos sean sustancialmente superiores a la media de su SP. Así, hemos clasificado como top-performers en generación de riqueza a empresas que se encuentran en el top-25% en al menos dos de las tres variables principales, esto es, EVA, tasa de crecimiento del EVA en los tres últimos años y ratio de EVA sobre ingresos. Con dichos criterios detectamos a 61 empresas como las que están en el top-25% en generación de riqueza.

► Características de las variables que identifican a las empresas top-25% en generación de riqueza

Variable	Media de las empresas top-25% en generación de riqueza (n=61)	Media del 75% restante de empresas de menor generación de riqueza (n=219)
EVA	Entre 549.260€ y 673.008€	Entre 98.455€ y 160.403€
EVA estandarizado por SP	Entre 0,33 y 0,65 desviaciones estándar por encima de la media de su SP	Entre -0,29 y -0,21 desv. est. por debajo de la media de su SP
Ratio EVA/ ingresos de explotación	entre un 10,7% y un 14,2%	Entre un 2,2% y un 3,2%
Ratio EVA/ ingresos de explotación estandarizado por SP	Entre 0,36 y 0,66 desv. est. por encima de la media de su SP	Entre -0,43 -0,33 desv. est. por debajo de la media de su SP
Tasa de crecimiento del EVA en los 3 últimos ejercicios	Entre un 40,6% y un 105%	Entre -0,04% y un 42%
Tasa de crecimiento del EVA en los 3 últimos ejercicios estandarizada por SP	Entre -0,08 desv. est. por debajo y 0,09 desv. est. por encima de la media de su SP	Entre -0,21 y -0,08 desv. est. por debajo de la media de su SP

Tabla 31.

¿Cómo generan valor las top en creación de valor? ¿Qué impacto tiene en el resto de resultados? Llama la atención que haya diferencia en la edad organizativa: las más jóvenes generan más valor que las de mayor edad, si bien la media de edad no alcanza una diferencia muy elevada (entre 18 y 24 años las de mayor crecimiento, entre 23 y 26 años las de menor). También es reseñable que sean empresas de mayor tamaño en ingresos, total activo y resultados, pero no en número de empleados. Por tanto, el tamaño importa para alcanzar niveles de creación de valor para el accionista, crecimiento de EVA y ratio EVA/ingresos superiores. En parte, la asociación positiva con el índice de empresa global implica que para ir al mercado internacional con éxito es necesario hacerlo mediante la generación de elevado valor añadido en los productos/servicios, de forma que se sea capaz de hacer frente a la competencia doméstica en dichos mercados internacionales. De hecho, la proporción de ventas del exterior respecto al total de ventas es ligeramente superior a la media de su SP, dedican más personal a la actividad internacional y están presentes en un mayor número de países (diversidad geográfica) que la media de su SP. Se observa un índice de Gestión de Talento superior que lleva a una superior productividad por empleado. Esto ayuda a generar valor sobre la base de las personas. Además, estas empresas consiguen una circularidad superior, que implica un plus de valor creado y que está siendo trasladado vía margen de explotación a los mercados. De hecho, estas empresas no están consiguiendo una velocidad de ventas en el año superior (rotación de activo) y por tanto para el volumen de ventas que consiguen en el año tienen un tamaño de activo relativamente elevado (relativamente inferior respecto a la media de su SP). También contribuye la existencia de niveles superiores de recursos ociosos, que imbuye de una cierta flexibilidad para invertir en nuevas oportunidades de negocio o responder a cambios rápidos del entorno en la etapa de alto crecimiento en la que se encuentran. Se observa que esa generación de valor se está en parte

retribuyendo por la vía de valor para el accionista, ya que la RF es superior para estas empresas. Por otro lado, es mayor generación guarda una relación positiva con el índice de Circularidad, por lo que otra parte de esa creación de valor se está repartiendo a la sociedad en general.

► **Comparativa entre top-25% con mayor generación de riqueza (EVA) respecto a su SP y el resto de 75% con menor generación de riqueza (EVA)**

Top 25% de mayor generación de riqueza-EVA respecto a su SP (n=61)	Resto 75% de menor generación de riqueza-EVA respecto a su SP (n=219)
Ingresos de explotación superiores o a la par de la media de su SP, pero iguales a la media de su SP	Ingresos de explotación ligeramente inferiores o a la par de la media de su SP
Total activo superiores a la media de su SP, pero iguales a las de menor generación de riqueza	Total activo ligeramente inferiores o a la par de la media de su SP
REJE y EBITDA superiores a las de menor generación de riqueza y a la media de su SP	REJE y EBITDA inferiores a la media de su SP
RE y RF superiores a las de menor generación de riqueza y a la media de su SP	RE y RF inferiores a la media de su SP
Liquidez-flexibilidad superior a las de menor generación de riqueza y a la media de su SP	Liquidez-flexibilidad inferior a la media de su SP
Productividad por empleado superior a las de menor generación de riqueza y a la media de su SP	Productividad por empleado inferior a la media de su SP
Margen de explotación superior a las de menor generación de riqueza y a la media de su SP	Margen de explotación inferior a la media de su SP
Rotación inferior a las de menor generación de riqueza y a la media de su SP	Rotación ligeramente inferior a la media de su SP
Mayor orientación a competir en margen de explotación respecto a las de menor generación de riqueza y respecto a la media de su SP	Orientación a competir mediante estrategia híbrida (situándose entre atrapado a la mitad y en margen de explotación respecto a la media de su SP)
Índice de Circularidad superior a las de menor generación de riqueza, pero similar a la media de su SP	Índice de Circularidad similar a la media de su SP
Índice de Empresa Global superior a las de menor generación de riqueza, pero a la par o ligeramente superior a la media de su SP	Índice de Empresa Global ligeramente inferior a la media de su SP
Índice de Gestión de Talento superior a las de menor generación de riqueza y a la media de su SP	Índice de Gestión de Talento ligeramente inferior o a la par de su SP
Edad organizativa inferior a las de menor generación de riqueza	

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95.

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: número de empleados, tasa de crecimiento de ingresos de explotación, índice de Igualdad, Índice de Innovación.

Tabla 32.

¿En qué pueden mejorar las empresas top en generación de valor? No se observa que generen un plus de valor gracias a la innovación respecto a las de menor creación de valor, o que haya diferencias en términos de igualdad de género. Esto último implica que su coste de no igualdad y la proporción que ese coste representa sobre el total de salario para la mujer (gamma) es similar a las de menor generación de valor, por lo que se observa aquí la necesidad de todavía mejorar en el reparto de ese valor añadido mediante un reparto socialmente responsable. El hecho de que el índice de Circularidad sea mayor en estas empresas, pero no sustancialmente superior a la media de su SP, parece señalar que todavía no está integrado como una fuente potencial de competitividad, especialmente relevante en los mercados internacionales.

3.2.4. Objetivo empresa bien gestionada

Esta selección se corresponde con la de mayor complejidad al involucrar un mayor número de variables diferentes. En concreto, crecimiento, rentabilidad, productividad y liquidez. Es por tanto el colofón a la buena gestión en algunas de las principales dimensiones, buscando a aquellas empresas que destaquen en el equilibrio de todas ellas.

Ninguna empresa se situó por encima de la mediana de su SP en las cuatro variables estandarizadas, la cual ya considera la media y desviación estándar del SP. Usando esas cuatro variables estandarizadas se observó que sólo 24 empresas se situaban por encima de la mediana simultáneamente en esas cuatro variables. No obstante, la mediana era inferior a 0 en todas ellas, lo que implicaba que podían situarse por debajo de la media de su SP. Esto muestra la dificultad de que una empresa obtenga resultados superiores en todas las dimensiones contempladas, puesto que las empresas suelen priorizar un número limitado de objetivos. De hecho, el informe ARDÁN Galicia-2021 detectó un 1,79% de empresas bien gestionadas según dichos criterios para un total de 30.583 empresas analizadas en el periodo 2017-2019. Por ejemplo, si desean crecer priorizan la consecución de mayores ingresos aun cuando pueda suponer un menoscabo de su rentabilidad por la inversión necesaria para el crecimiento y el retraso en rentabilizar ese esfuerzo—por ejemplo, mediante políticas comerciales de mayor periodo de cobro a clientes, lo que agrandaría esa parte de activo corriente y podría tener un impacto negativo en la rentabilidad económica del activo en el corto plazo—. O bien pueden focalizarse en mejorar la rentabilidad, por lo que podrían optar por mantener un bajo nivel de liquidez para no penalizar la obtención de beneficios derivado de la inmovilización de un exceso de recursos financieros hasta cierto punto ociosos y así conseguir también el adelgazamiento del activo corriente bajo filosofías de gestión lean (evitando inventarios de materia prima, existencias en curso, productos terminados, buscando reducir el tiempo de fabricación, o incluso reduciendo el período de cobro a clientes...).

Si la muestra analizada en este informe (280 empresas) contuviese una proporción similar de empresas bien gestionadas (el 1,79%), solamente tendríamos 5 empresas. No obstante, puede existir un cierto sesgo de selección, puesto que la empresa bien gestionada puede estar más dispuesta a responder a las cuestiones a través de encuestas, necesarias para la identificación de empresas Innovadoras, Circulares, Globales, Igualdad y Gestión de Talento. Asumiendo esa posible sobrerrepresentación, teníamos 2 alternativas: considerar como empresa bien gestionada a toda empresa que haya obtenido dicho calificador en algún momento del periodo analizado. Esto nos dejaría a 9 empresas que obtuvieron dicho calificador en tres años, 16 empresas que lo obtuvieron en 2 de los 3 años y otras 32 empresas que sólo lo obtuvieron en 1 año, sumando un total de 57 (un 20% de la muestra). Si sólo contemplásemos aquellas que lo obtienen en al menos 2 de los tres años serían 25 empresas. No obstante, esta selección se haría en función de la mediana del sector.

Nuestra metodología busca, no obstante, detectar a aquellas empresas que están por encima del comportamiento medio en su sistema productivo. Por ello, realizamos una selección en función de si estaban por encima de la mediana global de cada variable estandarizada por sistema productivo. De esta forma, tratamos de detectar a las empresas que efectivamente tienen un desempeño superior a lo que es habitual en su sistema productivo. Usando esta metodología, detectamos 24 empresas bien gestionadas. Confrontadas con las 25 anteriormente comentadas, tendríamos 11 empresas comunes, 14 empresas que obtienen el calificador en 2 o más años, pero no las detecta nuestra metodología, otras 4 que nuestra metodología detecta, pero obtuvieron dicho calificador en sólo 1 año, y 9 empresas que no obtuvieron dicho calificador ningún año, pero que se sitúan por encima de la mediana de la muestra simultáneamente en esas cuatro variables. Decidimos conservar nuestra selección (24 empresas) por coherencia interna con la metodología empleada en el resto de los epígrafes y también porque son empresas que podrían haberse quedado cercanas a los umbrales marcados por el calificador de Empresa Bien Gestionada. Al evaluar las diferencias de medias en variables estandarizadas y no estandarizadas, observamos que hay coherencia interna ya que son significativas las diferencias de medias entre ambos grupos.

¿En qué destaca la empresa bien gestionada? ¿Qué impacto tiene en el resto de resultados? Resultados, rentabilidad, crecimiento, productividad, generación de valor, liquidez-flexibilidad, margen de explotación, podría decirse que son

el paradigma de la buena gestión en prácticamente todos los ámbitos, tanto en la gestión económica, como en la gestión financiera y en la gestión del talento. Y, además, son empresas con sensibilidad para la circularidad económica y que consiguen parte de esos resultados gracias a una orientación a la innovación superior. No se trata de una cuestión de tamaño de empresa, puesto que ingresos, total activo y número de empleados son similares respecto al resto de empresas. La gestión de talento es la que podría estar marcando la diferencia, en todos los niveles y funciones de la empresa. Debemos también resaltar que el top-25% de empresas bien gestionadas tienden a competir por la vía de margen de ventas, por tanto, una orientación de estrategia competitiva hacia algún tipo de diferenciación (EVA elevado, margen de explotación elevado, ratio EVA/Ingresos superior, basado en una mayor innovación y circularidad).

¿Dónde pueden mejorar más las empresas bien gestionadas? No hay diferencias en el índice de Igualdad, lo que debe llevar a la reflexión –estamos igual de mal que en las que no alcanzan este top-25%–. Tampoco parece que sean empresas que apuesten especialmente por la internacionalización o, al menos, no más que el resto de empresas. No obstante, podemos pensar que es natural que sea así, puesto que, si consiguen estar por encima en todos aquellos indicadores, uno puede plantearse el por qué o para qué necesita internacionalizarse más de lo que ya esté, incluso el sentido de internacionalizarse más que la media de su SP.

► Características de las variables que identifican a las empresas top bien gestionadas

Variable	Media de las empresas top-bien gestionadas (n=24)	Media resto de empresas (n=256)
Crecimiento de ingresos	Entre 24,1% y 48,4%	Entre 9,79% y 14,9%
Crecimiento de ingresos estandarizado por SP	Entre 0,06 y 0,79 desv. est. por encima de la media de su SP	Entre -0,44 y -0,27 desv. est. por debajo de la media de su SP
Rentabilidad económica	Entre 17,8% y 27,1%	Entre 6,6% y 8,3%
Rentabilidad económica estandarizada por SP	Entre 0,36 y 0,84 desv. est. por encima de la media de su SP	Entre -0,44 y -0,31 desv. est. por debajo de la media de su SP
Rentabilidad financiera	Entre 22,2% y 32,5%	Entre 11,1% y 14,6%
Rentabilidad financiera estandarizada por SP	Entre 0,08 y 0,37 desv. est. por encima de la media de su SP	Entre -0,37 y -0,22 desv. est. por debajo de la media de su SP
Productividad media por empleado	Entre 50.928€/emp. y 71.282€/emp.	Entre 45.343€/emp. y 52.621€/emp.
Productividad media por empleado estandarizada por SP	Entre -0,07 desv. est. por debajo y 0,36 desv. est. por encima de la media de su SP	Entre -0,25 y -0,13 desv. est. por debajo de la media de su SP
Liquidez-flexibilidad	Entre 2,70 y 3,99	Entre 2,13 y 2,55

Todas las diferencias entre grupos son estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 33.

► Comparativa entre empresas Bien Gestionadas respecto a su SP y el resto de empresas

Top empresas Bien Gestionadas respecto a su SP (n=24)	Resto de empresas (n=256)
REJE y EBITDA superiores al resto de empresas y a la media de su SP	REJE y EBITDA inferiores a la media de su SP
EVA superior al resto de empresas y a la media de su SP	EVA inferior a la media de su SP
Tasa de crecimiento del EVA superior al resto de empresas pero similar o sólo ligeramente superior a la media de su SP	Tasa de crecimiento del EVA inferior a la media de su SP
Índice de Empresa Circular superior al resto de empresas y a la media de su SP	Índice de Empresa Circular similar a la media de su SP
Índice de Innovación superior al resto de empresas y a la media de su SP (de forma similar al resto de empresas)	Índice de Innovación superior a la media de su SP
Índice de Gestión de Talento superior al resto de empresas y a la media de su SP	Índice de Gestión de Talento similar a la media de su SP
Margen de explotación superior al resto de empresas y a la media de su SP	Margen de explotación inferior a la media de su SP
Ratio EVA/ingresos superior al resto de empresas y a la media de su SP	Ratio EVA/ingresos inferior a la media de su SP
Mayor orientación a competir en margen de explotación respecto a la media de su SP y al resto de empresas	Orientación a competir con estrategia híbrida "atrapado a la mitad" entre rotación y margen de explotación respecto a la media de su SP

t-test de diferencia de medias con varianzas desiguales y con la corrección de Welch, para un nivel de confianza de 0,95

No hay diferencias significativas entre ambos grupos en las siguientes variables: variables de tamaño como ingresos de explotación, total activos y número de empleados; Índice de Empresa Global; Índice de Igualdad; rotación; edad organizativa.

Tabla 34.

04. Identificación de patrones de competitividad

A partir de las principales variables estandarizadas analizadas se utilizó la técnica de análisis clúster para detectar agrupaciones de empresas que tienen comportamientos similares en las variables de interés. Debemos destacar que no se incluyó la variable del Índice ARDÁN de Gestión de Talento en esta iteración porque tan sólo hay disponible un año. Al usar datos de 4 años suavizamos el posible efecto de datos anómalos o extraños debido a un único año. Además, era necesario que las empresas de la muestra analizada tuviesen observaciones en alguno de los 4 años de las encuestas. Así, si considerásemos aquel único año de la encuesta de Gestión de Talento combinado con la necesidad de que hubiesen contestado algún año a las otras encuestas, se hubiese reducido mucho el número de observaciones a incluir en el análisis.

A continuación, indicamos primero cómo son las 280 empresas en términos de la orientación de su estrategia competitiva. Posteriormente, incluimos una visión global de los seis patrones de competitividad detectados y un detalle de cada uno de ellos. En todos los casos hemos incorporado la información de las variables de referencia sin estandarizar y estandarizadas por SP. La primera ofrece una visión más interpretable puesto que las unidades de medida son las habituales. La segunda busca visualizar cómo tiende a situarse por término medio la empresa de un determinado patrón en esa variable respecto a la media de su SP. Recordemos que una empresa es más (menos) competitiva si su rendimiento es superior (inferior) al rendimiento medio de su SP. La cuestión es que cualquier empresa tiene varios caminos para ser competitiva –equifinalidad– por lo que la empresa puede ser más o menos competitiva en un determinado aspecto o combinación de ellos. No parece tener sentido hablar de competitividad a secas sino se acompaña del adjetivo o de en qué la empresa es competitiva. Así, una empresa puede ser competitiva en innovación–muestra una capacidad superior para competir en innovación–, o en internacionalización, o es muy rentable, o crece mucho. En definitiva, se trata de visualizar cómo las empresas analizadas, a modo de muestra de la empresa gallega, combinan algunos de los principales inputs y procesos para obtener un cierto rendimiento superior en una cierta combinación de resultados.

Esta información permitirá tener un elemento de comparación, de benchmarking competitivo al conjunto de empresas del sistema productivo, no sólo en términos de su sistema productivo, sino también en términos de qué están haciendo otros SP con éxito. Recordemos que la empresa, en su proceso estratégico, se fija unos objetivos para, posteriormente, poner en marcha los planes conducentes a alcanzar dichos objetivos, y que es realmente difícil para cualquier empresa obtener un rendimiento superior en todos los posibles objetivos empresariales, puesto que existe una relación de intercambio entre muchos de ellos.

4.1. Orientación de la estrategia competitiva: principales características y resultados

Para obtener esta clasificación, para cada empresa tomamos los valores estandarizados de rotación de activos y de margen de explotación.

Frecuentemente –aunque no siempre–, las empresas con una orientación a competir vía liderazgo en costes tienden a usar ese esfuerzo en costes unitarios relativamente bajos para actuar en la variable precio cuando el mercado es sensible a sus variaciones. Ante posibles reducciones en precio, el mercado con esa característica tenderá a reaccionar positivamente haciendo incrementar las ventas totales. No obstante, esas reducciones de precio reducen el beneficio por euro facturado respecto a la situación de partida en que se mantuviese el precio y se obtuviese una reducción del coste unitario. Por ello, las empresas que enfatizan especialmente ese férreo control de costes unitarios en ese tipo de mercados tienden a tener una rotación de activos relativamente elevada y superior a lo que es habitual en su SP porque sus ventas aumentan, mientras que la inversión realizada en activos para atender su actividad varía menos de lo que lo hacen sus ventas.

Por el contrario, otra forma de competir es poner énfasis y recursos en acentuar algún tipo de diferenciación en mercados en los que lo relevante para competir con éxito es ofrecer algún elemento distinto al ofertado por la competencia que el mercado valora especialmente y por el cual está dispuesto a pagar un sobreprecio, relativamente mayor, por conseguir ese elemento o combinación de elementos diferenciales. Aquí no es tan relevante el coste unitario, aunque tampoco es trivial. Pero la clave es que este énfasis en diferenciación suele repercutir en un coste unitario relativamente mayor que la estrategia anterior y, además, la empresa desea obtener un rendimiento superior gracias a ese elemento diferenciador que le permite cargar un cierto sobreprecio. Esto redundaría en un beneficio por euro facturado superior a lo que es habitual en el SP. Sin embargo, este sobreprecio no viene exento de un menoscabo en total de ventas, puesto que no todos los clientes en el mercado pueden estar dispuestos a soportar dicho precio, por lo que la rotación de activos tiende a resentirse.

Esto no excluye las posibilidades combinadas de ambos, bien que una empresa con una cierta ventaja en costes unitarios no trate de desarrollar una estrategia de precios que no siga esa reducción en costes unitarios y los mantenga relativamente elevados como para obtener una mayor rentabilidad de ventas, a costa probablemente de una menor rotación. O la situación en que una empresa con una ventaja en algún elemento diferenciador consiga también una cierta ventaja en costes unitarios y pueda ofrecer dicho elemento diferenciador combinado con una reducción de precios siguiendo el descenso de costes unitarios. Estas combinaciones se denominan frecuentemente como estrategias híbridas o atrapado a la mitad, puesto que combina ventajas y riesgos de ambas orientaciones estratégicas.

Nos basamos en la información de la media de su margen de explotación –rentabilidad de las ventas o beneficio por euro facturado– y de su rotación de activos –ventas por euro invertido en el total activo– en los últimos tres años para las variables estandarizadas. De esta forma suavizamos posibles anomalías debidas a un único año atípico que no es lo habitual en el rendimiento de la empresa. Precisamente, el uso de variables estandarizadas por SP tiene especial significado en este análisis, puesto que la rentabilidad o la rotación en un SP tiene un cierto componente estructural. Esto es, producir un coche, una lata de conservas de atún en aceite de oliva, o una máquina forestal conlleva actividades muy específicas, procesos productivos específicos y materiales específicos que son compartidos por las empresas compitiendo en ese SP, si bien luego cada empresa trata de mejorar ciertos aspectos para conseguir un resultado en base a los objetivos marcados. Precisamente, la estandarización por SP permite detectar qué empresas obtienen un rendimiento sensiblemente superior a lo que es el comportamiento medio en ese SP. Como la media y desviación estándar es diferente para cada SP, permite también la comparación de esas variables, margen de explotación y rotación, entre los diversos SPs.

Para clasificar a las empresas en esas tres posibles orientaciones estratégicas, tomamos los valores estandarizados por SP tanto de rotación como de margen de explotación. Puesto que ambas son variables estandarizadas por SP, si una empresa tiene valores similares en ambas dimensiones significa que su rendimiento en margen de explotación

y en rotación está en valores muy similares a lo que es la media del SP, por lo que no destacaría en ninguna de ellas. Esto equivaldría a decir que se encuentra en la situación de una estrategia híbrida "atrapado a la mitad". Si el valor del margen de explotación estandarizado por SP es sensiblemente superior al de la rotación, podríamos inferir entonces que su orientación es esencialmente a algún tipo de diferenciación. Mientras que si es al contrario, podríamos interpretarlo como que su orientación es fundamentalmente hacia obtener alguna ventaja en costes. Hicimos por tanto la resta de rotación estandarizada menos margen de explotación estandarizado y cuando esa diferencia es superior a +1 clasificamos a la empresa en la orientación a competir vía liderazgo en costes. Si es menor que -1, lo clasificamos en el grupo con tendencia a competir vía diferenciación. Si se encuentra entre -1 y +1 lo consideramos como estrategia híbrida "atrapado a la mitad".

Esta clasificación nos permitirá entender alguno de los patrones posteriormente detectados, así como también nos facilitará la caracterización de empresas en cada una de estas orientaciones, de forma que pueda ser de utilidad para que las empresas puedan tomar mejores decisiones en función de sus propias características y situación respecto a la media de su SP.

► Principales características de las empresas por su orientación de estrategia competitiva

Variables	Tendencia a competir vía diferenciación (margen de explotación) n=52	Tendencia a estrategia híbrida (atrapado a la mitad) n=195	Tendencia a competir vía liderazgo en costes (rotación) n=33
Ingresos Explot.	3.841.570 a	5.337.197 b, c	6.627.836 a, c
empleados_	24,9 a	31,9 b, c	24,5 a, c
Total activo	5.892.354 a	4.327.250 a	1.854.821 b
Rdo. Ej.	430.695 a	201.345 b	109.891 c
EBITDA	754.902 a	359.740 b	214.295 b
RE_	11,1% a	8,4% b	7,0% b
RF_	15,4% a	13,6% a	15,1% a
Margen explot_	20,4% a	7,9% b	2,8% c
Rotación	0,73 a	1,37 b	3,40 c
Liquidez-flexibilidad_	3,58 a	2,23 b	1,78 c
Prod. por emp.	69.863 a	46.503 b	39.537 c
Productiv/ hora_	40,24 a	26,79 c	22,78 b
EVA	427.855 a	184.606 b	109.189 b
EVA/ingresos exp.	11,1% a	3,8% b	1,2% c
Tasa cto Ing.	9,9% a	14,4% a, b	21,5% b
Tasa cto EVA_	59,5% a	28,3% a	12,3% a
Índ. Global	188 a	134 a	83 b
Ventas int/ total ventas	16,0% a	11,5% a	5,9% b
# directivos Int._	1,1 a	0,9 a	0,3 b
# otro personal en Int._	5,9 a	5,4 a	2,1b
Total Export.	963.173 a, b	1.058.618 a	438.540 b
# países_	5,6 a	4,9 a	3,3 a
# clientes extranjeros_	48,2 a	77,3 a	48,7 a
Índ. Innovación	253 a	260 a	185 b
Esfuerzo en I+D	1,7% a	1,5% a	0,2% a
Esfuerzo en innovación	2,5% a	1,6% a	0,2% b
% personas en I+D+i_	9,0% a	9,3% a	4,8% a
% ventas nuevos prod.	10,4% a	16,3% b	9,0% a
Índ. Eco. Circ.	342 a	346 a	290 a
Índ. Igualdad	398a	416a	386a
Gamma no igualdad	-9,6% a	-5,0% a	-10,4% a
Coste No Igualdad_	-12.804 a	-11.392 a	-11.163 a
Índ. G. Talento	419 a	429 a	371 a

Por filas, la misma letra por columnas significa que el valor de la variable no es significativamente diferente entre sí, mientras que si no comparten una letra significa que la diferencia entre columnas es significativamente diferente de cero a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 35.

La Tabla 35 muestra las principales características y la posible existencia de diferencias entre las tres orientaciones para cada variable. Debemos destacar el número de empresas clasificadas en cada orientación. La estrategia híbrida "atrapado a la mitad" aglutina el mayor porcentaje por el propio método de clasificación, ya que se pedía que existiese una clara diferencia entre rotación y margen de explotación respecto a la media de su SP y se escogieron los

umbrales de +/- 1 desviación estándar. Era de esperar que alrededor de un 68% de las empresas estuviesen entre dichos valores. Pero era claro que una empresa no destacaría en una orientación u otra si al menos no tuviese 1 desviación estándar de diferencia. Sin embargo, hay más proporción de empresas con orientación a competir vía diferenciación (52 de 280) que con orientación a competir vía liderazgo en costes (33 empresas). Por tanto, esto parece indicar las dificultades de tener éxito en esta orientación en la localización actual.

¿Importa el tamaño en la orientación de la estrategia competitiva? Como casi toda respuesta en el ámbito de la estrategia, la respuesta es depende. La orientación **a competir en costes** implica la necesidad de contar con alguna fuente de ventaja competitiva en costes, muchas de las cuales tienen una fuerte relación con el tamaño eficiente de la empresa (economías de escala, economías de experiencia basada en la acumulación acelerada de ventas en el tiempo, economías de alcance, entre otras). Aunque la diferencia no es significativa, observamos que las empresas con orientación a competir en costes tienen mayores ingresos de explotación que las que compiten en **diferenciación**⁴¹. No hay diferencias en el número de empleados. Sin embargo, sí existe una notable diferencia significativa en el total activo e, inesperadamente, la relación es inversa a la que podría esperarse: las empresas orientadas a diferenciación tienen mayor tamaño de total activo (3,2 veces más) que las orientadas a costes. Esto explicaría esa ratio elevada de rotación: las empresas con esa orientación hacia costes facturan más, pero tienen un tamaño de total activo menor, lo que hace que tengan esa ratio mayor (rotación media de 3,4 frente a 0,7 las que compiten en diferenciación). Por tanto, su orientación a costes parece **basarse sobre todo en una filosofía de gestión lean**, adelgazando al máximo los activos superfluos, con especial atención al activo corriente (todo tipo de niveles de existencias, clientes, tesorería). En cambio, las que tienen orientación a competir en diferenciación facturan menos, pero necesitan unos niveles de total activo superiores. Con todo, estas últimas consiguen niveles de resultado del ejercicio y EBITDA superiores a las que compiten vía costes. Las empresas en la orientación de estrategia híbrida "atrapado a la mitad": combinan características de una y otra orientación: facturan más que las de orientación a diferenciación, pero valores similares a las de orientación en costes, tienen niveles de activo mayores que las de orientación a costes pero similares a las de orientación a diferenciación y tienen niveles de resultados en general inferiores a las de diferenciación y similares a las de orientación costes. Respecto a los valores estandarizados, observamos que las empresas con orientación a diferenciación tienden a tener valores ligeramente superiores a la media de su SP en total activos y resultados, mientras en las de orientación costes son ligeramente inferiores.

¿Qué orientación es más rentable? Es esta una cuestión peliaguda por las implicaciones que tiene, porque si hubiese una receta única y válida universalmente, entonces todas las empresas tenderían a competir de la misma forma. Y lo que demuestra la práctica empresarial es que existen varios caminos, hay varias posibilidades para alcanzar un mismo objetivo. Esto lo demuestra el hecho de que la rentabilidad financiera-RF es similar entre las tres orientaciones –no hay diferencias significativas basándose en la media, la desviación en torno a esa media, y el tamaño de la agrupación. Se sitúa en torno a un 15,4% / 13,6%, siendo la cifra más pequeña para la orientación híbrida "atrapado a la mitad". Nótese, sin embargo, que estamos evaluando a las empresas en función de su desempeño observado, y no de la declaración de qué orientación deseaban seguir. Por tanto, estamos evaluando en realidad a las empresas que compiten con éxito en esa orientación, mientras que en alguna orientación podría haberse incluido alguna empresa que no tuviese éxito en su orientación y, por tanto, por la evaluación de su desempeño parecería que deseaba seguir esa orientación. Sin embargo, sí que hay diferencias significativas en cuanto a la rentabilidad económica-RE. Y son buenas noticias para las empresas con orientación diferenciación: por término medio tienen una RE (11,1%) superior tanto a las de orientación costes (7%) como híbrida "atrapado a la mitad" (8,4%). No obstante, ninguna orientación destaca por encima de la media de su SP. Si tomamos los valores de la rotación y del margen de explotación medios y realizamos la habitual operación de separar la RE en sus dos componentes⁴², observaremos que las empresas con orientación diferenciación se mueven aproximadamente en la curva de iso-rentabilidad⁴³ del 14,8%, mientras que las de orientación costes estarían en la curva de iso-rentabilidad del 9,5%. Esto implica que las empresas con orientación en costes, si desean obtener niveles similares de RE que las que compiten en diferenciación, deben aumentar su margen de explotación –manteniendo su rotación– desde el 2,8% que es la media actual, hasta un

41 Si bien la diferencia entre ingresos de explotación entre la orientación a diferenciación y a costes no es significativa porque hay mucha dispersión en el segundo grupo, con una desviación típica de 10,8 millones de €, que hace que el intervalo de confianza sea muy amplio. Esto es, hay tanto empresas grandes como empresas pequeñas en este grupo: el 25% de las empresas con menores ingresos se sitúan con cifras iguales o inferiores a 936 mil euros, mientras que el 25% de las empresas con mayores ingresos tienen cifras iguales o superiores a 16,5 millones de euros.

42 Al hacer las medias de RE, rotación y margen de explotación, la habitual operación de multiplicar margen por rotación no da exactamente la RE porque tendría que hacerse la operación ponderada. Por ello, la multiplicación da sólo valores aproximados.

43 Las curvas de iso-rentabilidad recogerían todas las combinaciones posibles de margen y rotación por las cuales es posible obtener esa RE; por ejemplo, las empresas con un margen de un 2% y una rotación de 5, estarían en una curva de iso-rentabilidad del 10%, de la misma forma que estaría una empresa con margen de un 5% y una rotación de 2. Por tanto, pueden compararse las orientaciones a competir en costes y diferenciación evaluando sus curvas de iso-rentabilidad.

4,3%⁴⁴. Esto es, necesitan 1,5 veces más margen de explotación manteniendo esa rotación. Por tanto, las empresas con orientación a competir en costes e, indirectamente las que compiten atrapadas a la mitad, deberían de reflexionar sobre hasta qué punto compensan esos mayores niveles de rotación respecto al menor margen obtenido por euro vendido en lo que respecta a la rentabilidad de la actividad económica típica de la empresa. No obstante, tal como hemos señalado al inicio, las tres orientaciones consiguen finalmente RF similares gracias a la gestión financiera que realizan a partir de unos resultados económicos tan diferentes. Esto enfatiza, por tanto, el mayor esfuerzo de gestión financiera que deben de hacer las empresas que compiten en costes ya que parten de datos económicos inferiores y alcanzan finalmente esos niveles similares de RF. Cualquier problema derivado de esa gestión financiera pondría en serio riesgo a la empresa que compite en costes, especialmente relevante porque tienen menos colchón financiero ante posibles imprevistos (menor ratio de liquidez), son menos flexibles porque lleva un cierto tiempo conseguir alguna ventaja en costes que resulta difícil reorientar ante esos cambios.

¿Qué diferencias hay en cómo compiten? Las empresas que compiten en diferenciación tienen mayor productividad por empleado, consiguen mayor productividad por hora trabajada, mayores EVA y ratio EVA/ingresos de explotación que las otras dos orientaciones. Consiguen esto siendo más internacionales e innovadoras que las que tienen orientación a costes, pero no hay diferencia con las empresas de la agrupación de estrategia híbrida "atrapado a la mitad". Dedicán más recursos a la internacionalización (directivos, empleados), respecto a su facturación consiguen mayor proporción de ventas internacionales (16% vs. 5,9%) y dedican más recursos a innovar (esfuerzo en I+D del 2,5% vs. 0,2%). Una característica diferencial llamativa es que las empresas con orientación a competir en costes tienen una ratio de liquidez sensiblemente menor (1,78) que las de orientación a competir en diferenciación (3,58). Este aspecto también es diferente cuando se comparan las variables estandarizadas por SP: las empresas con orientación a diferenciación tienen niveles de liquidez superiores a la media de su SP, mientras que las que compiten en costes los tienen inferiores. En general, las empresas atrapadas a la mitad tienden a ser más similares a las que compiten por diferenciación que a las que compiten en costes, puesto que también tienen mayores niveles de internacionalización e innovación que éstas. Los índices de Empresa Circular, Igualdad y Gestión de Talento son similares entre las tres orientaciones, con pequeñas diferencias puntuales que debido a la dispersión en torno a esa media no pueden considerarse como significativas.

4.2. Patrones de prácticas de competitividad en la empresa gallega

Aplicando la metodología comentada, detectamos 6 patrones de competitividad. Cada uno pone énfasis en una combinación de aspectos que los hacen diferentes entre sí. También es posible que dentro de una misma agrupación haya variaciones en el grado en que unas empresas pueden incorporar más de un aspecto que de otro. Pero se ha escogido el método de aglomeración y la medida de disimilaridad entre agrupaciones que mejor clasificación ofrecía bajo diversos indicadores de bondad de ajuste –tamaño medio de la silueta por grupos, coeficiente de reducción proporcional del error o la reducción proporcional en la suma de los cuadrados de regresión–. Hemos constatado que la proporción de empresas de cada SP en cada clúster se corresponde con lo que cabría esperar si se distribuyese de forma proporcional al número de empresas tanto en cada SP como en cada Clúster. Por lo tanto, las diferencias entre clúster no se deben a que haya más o menos empresas de algún determinado SP en algún clúster.

La Tabla 36 muestra las características de cada agrupación. Se han coloreado por filas las variables de tal manera que las celdas con gama de colores grises son las variables en que ese clúster destaca con valores superiores a los demás clúster (comparando las medias de esa fila entre sí), mientras que en tonos rojos se encuentran las variables en que ese clúster destaca con valores inferiores a los demás. Cuanto más oscura es la tonalidad, más destaca en ese aspecto, tanto en positivo como en negativo. Debemos resaltar que para la detección de clúster hemos usado algunas de las variables ahí incluidas pero estandarizadas por SP, por lo que es posible que las diferencias en términos de variables sin estandarizar puedan parecer no relevantes.

⁴⁴ Simplemente se opera $RE = \text{margen} * \text{rotación}$. Siendo $RE=14,8\%$ y $\text{rotación}=3,4$, se despeja y se obtiene el valor del margen que igualaría la RE de las empresas que compiten en costes con la RE de las que compiten en diferenciación.

► Principales características de los patrones (variables no estandarizadas). Perspectiva por variable (visión horizontal)

Variable	Patrón 1	Patrón 2	Patrón 3	Patrón 4	Patrón 5	Patrón 6	Muestra total
Número de empresas en el clúster	70	46	44	29	43	48	280
Edad organizativa	24	26	22	27	23	24	24
Ingresos de explotación	4.056.679	2.900.436	2.433.961	6.961.742	11.492.394	4.972.673	5.211.549 €
Total activo	2.832.230	3.103.228	2.068.984	5.563.443	8.800.174	4.992.458	4.326.518 €
Núm. Empleados	22	20	21	41	49	34	30
Rdo. Ej.	153.091 €	56.984 €	135.241 €	182.034 €	740.369 €	185.038 €	233.160 €
EBITDA	284.447 €	142.245 €	257.631 €	402.176 €	1.201.099 €	320.317 €	415.985 €
RE	7,5%	5,2%	12,8%	6,4%	15,2%	5,8%	8,7%
RF	9,7%	9,6%	22,5%	11,0%	25,0%	9,1%	14,1%
Margen de explotación	9,4%	5,7%	12,3%	7,4%	14,6%	8,1%	9,6%
Rotación Activos	1,57	1,67	1,58	1,41	1,48	1,19	1,49
productividad media por empleado	48.391 €	38.103 €	45.383 €	45.943 €	78.456 €	45.061 €	50.021 €
productividad media por hora trabajada	27,88 €	21,95 €	26,14 €	26,47 €	45,19 €	25,96 €	28,81 €
ratio de liquidez	2,60	2,13	2,27	2,05	2,59	2,69	2,43
EVA	146.093 €	41.202 €	133.860 €	180.687 €	730.666 €	149.578 €	220.893 €
EVA/ingresos explot.	4,8%	2,2%	6,2%	3,4%	9,0%	3,3%	4,8%
Tasa cto. Ingresos explot.	7,3%	24,4%	29,9%	9,3%	12,8%	5,4%	14,4%
Tasa cto. EVA	26,0%	31,2%	101,6%	16,4%	37,7%	-16,9%	32,2%
Índ. Innovación	181	160	332	307	263	513	250
Retorno I+D	49,05	1,79	11,27	9,36	66,64	10,89	27,39
% Ventas de nuevos productos	13,4%	12,8%	18,9%	18,3%	11,1%	13,7%	14,3%
Índ. Empresa Global	60	57	147	334	192	153	138
Ventas internacionales sobre total de ventas	3,3%	3,1%	13,2%	38,6%	14,8%	12,0%	11,7%
Número medio de mercados internacionales	2	1	3	11	11	5	5
Número medio de clientes internacionales	9	28	9	54	286	62	69
Número medio de establecimientos en el exterior	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Directivos dedicados a internacionalización	0,5	0,4	0,9	1,3	1,4	0,9	0,8
Otro personal dedicado a internacionalización	3,4	2,6	6,2	6,5	8,8	4,6	5,1
Índ. Igualdad	205	553	257	441	573	542	409
Coste medio de No Igualdad	- 11.434 €	- 6.263 €	- 6.999 €	- 7.525 €	- 25.494 €	- 11.052 €	- 11.622 €
Gamma media (%)	-12,2%	-5,5%	-11,1%	-0,3%	-5,2%	-1,5%	-6,5%
Índ. de Empresa Circular	238	245	457	185	408	498	339
Índ. De Gestión de Talento	306	305	514	476	488	512	420

Variables no estandarizadas	Patrón 1	Patrón 2	Patrón 3	Patrón 4	Patrón 5	Patrón 6
Edad organizativa	24,3a	25,8a	22,3a	26,6a	22,9a	23,5a
Ingresos de explotación	4.056.678a,b	2.900.435a,b	2.433.960a	6.961.742b	11.492.394c	4.972.672a,b
Total activo	2.832.229a	3.103.228a	2.068.983a	5.563.443a,b	8.800.173b	4.992.458a
Núm. Empleados	21,8a	19,7a	21,2a	41,4b	48,8b	34,1a,b
Rdo. Ej.	153.091a	56.984a	135.240a	182.033a	740.368b	185.037a
EBITDA	284.446a	142.244a	257.630a	402.176a	1.201.098b	320.317a
RE	7,5%a	5,2%a	12,8b	6,4%a	15,2%b	5,8%a
RF	9,7%a	9,6%a	22,5%b	11,0%a	25,0%b	9,1%a
Margen de explotación	9,4%a,b	5,7%a	12,3%b,c,d	7,4%a,b	14,6%c	8,1%a,d
Rotación Activos	1,56a	1,66a	1,57a	1,41a	1,48a	1,19a
productividad media por empleado	48.391a	38.103a	45.383a	45.943a	78.455b	45.060a
productividad media por hora trabajada	27,87a	21,94a	26,14a	26,46a	45,19b	25,95a
ratio de liquidez	2,60a	2,13a	2,27a	2,04a	2,58a	2,69a
EVA	146.092a	41.201a	133.859a	180.686a	730.666b	149.577a
EVA/ingresos explot.	0,048a,b	0,022a	0,062b,c,d	0,034a,b	0,090c	0,033a,d
Tasa cto. Ingresos explot.	0,073a	0,244b,c	0,299b	0,093a	0,128a,c	0,054a
Tasa cto. EVA	0,260a,b	0,312a,b	1,016a	0,164a,b	0,377a,b	-0,169b
Índ. Innovación	181a	160a	331b	306b	263b	312b
Retorno I+D	49,0%a	1,7%a	11,2%a	9,3%a	66,6%a	10,8%a
% Ventas de nuevos productos	13,4%a	12,8%a	18,9%a	18,3%a	11,1%a	13,7%a
Índ. Empresa Global	59a	56a	146b	334c	192b	153b
Ventas internacionales sobre total de ventas	3,3%a	3,1%a	13,2%a,c	38,6%b	14,8%c	12,0%a,c
Número medio de mercados internacionales	1,8a	1,1a	2,5a	10,8b,c	11,4b	5,3a,c
Número medio de clientes internacionales	8,9a	27,8a	9,4a	54,3a	286,4a	62,0a
Número medio de establecimientos en el exterior	0,000a	0,000a	0,045a	0,149a	0,105a	0,073a
Directivos dedicados a internacionalización	0,49a	0,40a	0,90a,b	1,26b	1,38b,c	0,88a,b
Otro personal dedicado a internacionalización	3,44a	2,64a	6,20a,b	6,46a,b	8,80b	4,56a,b
Índ. Igualdad	204a	552b,c	257a	440b	572c	541b,c
Coste medio de No Igualdad	-11.434a	-6.262a	-6.998a	-7.525a	-25.494a	-11.052a
Gamma media (%)	-12,2%a	-5,5%a,b	-11,1%a,b	-0,3%b	-5,2%a,b	-1,5%b,c
Índ. de Empresa Circular	238,1a	244,5a	457,1b,c	184,9a	407,6b	497,7c
Índ. De Gestión de Talento	305a	304a	513b	475b	488b	511b

Nota: los valores en la misma fila que comparten la misma letra son significativamente iguales a un nivel de confianza del 95% y un valor de significación menor a 0,05 en el test de dos colas de igualdad de medias de columnas, ajustado por la corrección de Bonferroni para múltiples comparaciones. Diferentes letras entre dos columnas significa que son estadísticamente diferentes.

Tabla 36.

► Principales características de los patrones (variables estandarizadas). Perspectiva por Patrón

Variables estandarizadas	Patrón 1	Patrón 2	Patrón 3	Patrón 4	Patrón 5	Patrón 6
Ingresos Exp.	-0,17	-0,26	-0,18	0,06	0,57	-0,06
# empleados	-0,06	-0,18	-0,05	0,54	0,59	0,19
Total Activo	-0,14	-0,20	-0,16	0,08	0,47	0,04
Rdo. Ej.	-0,20	-0,35	-0,21	-0,25	0,69	-0,18
EBITDA	-0,21	-0,33	-0,19	-0,14	0,70	-0,15
RE	-0,40	-0,57	0,00	-0,50	0,26	-0,50
Margen Explot.	-0,17	-0,40	0,00	-0,32	0,26	-0,22
Rotación	-0,23	-0,05	-0,13	-0,37	-0,26	-0,47
RF	-0,44	-0,42	0,11	-0,44	0,24	-0,47
Ratio liquidez	-0,03	-0,23	-0,15	-0,26	-0,03	0,01
Productividad por empleado	-0,21	-0,32	-0,20	-0,34	0,34	-0,24
EVA	-0,21	-0,36	-0,20	-0,24	0,70	-0,19
ratio EVA/ingresos	-0,19	-0,43	-0,12	-0,34	0,26	-0,31
Tasa cto. Ing. Exp.	-0,50	-0,01	0,23	-0,38	-0,34	-0,59
tasa cto. EVA	-0,16	-0,08	0,10	-0,14	-0,11	-0,26
Índ. Emp. Circular	-0,69	-0,54	0,74	-0,84	0,39	0,96
Índ. Emp. Global	-0,53	-0,60	0,07	0,90	0,22	0,02
Índ. Innovación	-0,07	-0,22	0,98	0,79	0,51	0,83
Índ. Igualdad	-0,96	0,68	-0,72	0,10	0,69	0,60
Índ. Gest. Talento	-0,59	-0,62	0,51	0,13	0,45	0,64

Variables estandarizadas	Patrón 1	Patrón 2	Patrón 3	Patrón 4	Patrón 5	Patrón 6
Ingresos Exp.	-0,167a, b	-0,255a	-0,185a, b	0,063b	0,568c	-0,060a, b
# empleados	-0,060a, c	-0,183a	-0,052a, c	0,539b, d	0,592b	0,194c, d
Total Activo	-0,141a	-0,199a	-0,164a	0,076a	0,467b	0,036a
Rdo. Ej.	-0,198a	-0,346a	-0,210a	-0,247a	0,687b	-0,180a
EBITDA	-0,208a	-0,334a	-0,192a	-0,142a	0,696b	-0,154a
RE	-0,402a	-0,567a	0,003b	-0,498a	0,265b	-0,502a
Margen Explot.	-0,168a, b	-0,395a	0,000b, c, d	-0,316a, b	0,257c	-0,221a, d
Rotación	-0,229a	-0,053a	-0,132a	-0,371a	-0,259a	-0,468a
RF	-0,436a	-0,419a	0,115b	-0,436a	0,242b	-0,465a
Ratio liquidez	-0,031a	-0,233a	-0,154a	-0,261a	-0,026a	0,013a
Productividad por empleado	-0,214a	-0,320a	-0,201a	-0,342a	0,345b	-0,242a
EVA	-0,207a	-0,357a	-0,203a	-0,239a	0,704b	-0,192a
ratio EVA/ingresos	-0,194a	-0,430a	-0,118a	-0,344a	0,264b	-0,307a
Tasa cto. Ing. Exp.	-0,501a	-0,014b, c, d	0,226b	-0,383a, c	-0,342a, d	-0,595a
tasa cto. EVA	-0,161a, b	-0,080a, b	0,100a	-0,144a, b	-0,109a, b	-0,262b
Índ. Emp. Circular	-0,688a	-0,542a	0,737b, c	-0,838a	0,395b	0,957c
Índ. Emp. Global	-0,530a	-0,598a	0,072b	0,897c	0,217b	0,022b
Índ. Innovación	-0,071a	-0,219a	0,983b	0,791b	0,514b	0,830b
Índ. Igualdad	-0,963a	0,676b	-0,722a	0,095c	0,690b	0,599b
Índ. Gest. Talento	-0,593a	-0,615a	0,509b	0,129a, b	0,454b	0,636b

Nota: los valores en la misma fila que comparten la misma letra son significativamente iguales a un nivel de confianza del 95% y un valor de significación menor a 0,05 en el test de dos colas de igualdad de medias de columnas, ajustado por la corrección de Bonferroni para múltiples comparaciones. Diferentes letras entre dos columnas significa que son estadísticamente diferentes.

Tabla 37.

La Tabla 37 y la Tabla 38 muestran las características en función de las variables estandarizadas, las cuales ayudarán a detectar qué características definen en mayor medida cada patrón de competitividad detectado. Esto es, ayudará a detectar en qué son más y menos competitivas las empresas pertenecientes a un cierto clúster. La primera Tabla 37 muestra unos mini-gráficos de barras que han de leerse verticalmente, esto es, la barra será mayor o menor en función del valor que toma cada variable en ese clúster. Dado que se trata de variables estandarizadas son comparables entre sí, expresando la desviación media de las empresas de ese patrón de competitividad respecto a la media de su SP. Los tamaños no son comparables entre clúster, por lo que no han de interpretarse mediante una comparación horizontal. Esa información la ofrece la Tabla 38 que hemos girado para que los mini-gráficos de barras puedan visualizarse correctamente. Vista esa tabla en vertical permite comparar cada variable entre patrones. Adicionalmente, la parte inferior de la Tabla 37 indica mediante letras qué patrones son diferentes entre sí para cada variable, de tal forma que **si los patrones tienen una letra en común en la lectura horizontal significa que tienen una**

media similar, y si es diferente entre sí entonces son medias significativamente diferentes a nivel estadístico. Por ejemplo, en el caso de los ingresos de explotación, los clúster 1, 2, 3 y 6 son similares entre sí. Los clúster 1, 3, 4 y 6 también. En cambio, el clúster 5 es diferente a todos los demás en esa variable.

Es importante destacar que la detección de patrones se hizo con las variables estandarizadas, puesto que se trataba de evaluar la medida en que las empresas tenían valores superiores a la media de su SP. En cambio, el valor absoluto medio puede ser relativamente elevado o bajo, pero va a estar influido por la mezcla de sectores productivos en ese clúster, en alguno de los cuales ese valor puede no ser tan alto o bajo.

► Principales características de los patrones (variables estandarizadas). Perspectiva por variable

Variables estandarizadas	Ingresos Exp.	# empleados	Total Activo	Rdo. Ej.	EBITDA	RE	RF
Patrón 1	-0,17	-0,06	-0,14	-0,20	-0,21	-0,40	-0,44
Patrón 2	-0,26	-0,18	-0,20	-0,35	-0,33	-0,57	-0,42
Patrón 3	-0,18	-0,05	-0,16	-0,21	-0,19	0,00	0,11
Patrón 4	0,06	0,54	0,08	-0,25	-0,14	-0,50	-0,44
Patrón 5	0,57	0,59	0,47	0,69	0,70	0,26	0,24
Patrón 6	-0,06	0,19	0,04	-0,18	-0,15	-0,50	-0,47

Variables estandarizadas	Ratio liquidez	Productividad por empleado	EVA	Tasa cto. Ing. Exp.	tasa cto. EVA	Margen Explot.	Rotación
Patrón 1	-0,03	-0,21	-0,21	-0,50	-0,16	-0,17	-0,23
Patrón 2	-0,23	-0,32	-0,36	-0,01	-0,08	-0,40	-0,05
Patrón 3	-0,15	-0,20	-0,20	0,23	0,10	0,00	-0,13
Patrón 4	-0,26	-0,34	-0,24	-0,38	-0,14	-0,32	-0,37
Patrón 5	-0,03	0,34	0,70	-0,34	-0,11	0,26	-0,26
Patrón 6	0,01	-0,24	-0,19	-0,59	-0,26	-0,22	-0,47

Variables estandarizadas	ratio EVA/ingresos	Índ. Emp. Circular	Índ. Emp. Global	Índ. Innovación	Índ. Igualdad	Índ. Gest. Talento
Patrón 1	-0,19	-0,69	-0,53	-0,07	-0,96	-0,59
Patrón 2	-0,43	-0,54	-0,60	-0,22	0,68	-0,62
Patrón 3	-0,12	0,74	0,07	0,98	-0,72	0,51
Patrón 4	-0,34	-0,84	0,90	0,79	0,10	0,13
Patrón 5	0,26	0,39	0,22	0,51	0,69	0,45
Patrón 6	-0,31	0,96	0,02	0,83	0,60	0,64

Nota: los valores en la misma fila que comparten la misma letra son significativamente iguales a un nivel de confianza del 95% y un valor de significación menor a 0,05 en el test de dos colas de igualdad de medias de columnas, ajustado por la corrección de Bonferroni para múltiples comparaciones. Diferentes letras entre dos columnas significa que son estadísticamente diferentes.

Tabla 38.

4.2.1. Patrón 1. Medianas empresas resilientes

Se clasifican en este patrón 70 empresas que no sobresalen especialmente en nada respecto a la media de su SP. En una amplia mayoría de variables se sitúan en valores ligeramente inferiores a la media de su SP y casi siempre en un rango inferior a 0,5 desviaciones estándar. No obstante, continúan en su actividad año tras año.

Se trata de empresas de un tamaño relativamente medio en el conjunto de empresas analizadas (unos 4 millones de € de facturación; 2,8 millones de € en total activo; alrededor de 22 empleados; Resultado del Ejercicio-REJE en torno a 153 mil €; EBITDA alrededor de 284 mil €). En lo negativo, destacan valores inferiores a la media de su SP – por orden de magnitud– en el índice de Igualdad, el índice de Empresa Circular, el índice de Gestión de Talento y el índice de Empresa Global.

Variable	Patrón 1	Variables estandarizadas	Patrón 1
Número de empresas en el clúster	70	Ingresos Exp.	-0,17
Edad organizativa	24	# empleados	-0,06
Ingresos de explotación	4.056.679	Total Activo	-0,14
Total activo	2.832.230	Rdo. Ej.	-0,20
Núm. Empleados	22	EBITDA	-0,21
Rdo. Ej.	153.091 €	RE	-0,40
EBITDA	284.447 €	Margen Explot.	-0,17
RE	7,5%	Rotación	-0,23
RF	9,7%	RF	-0,44
Margen de explotación	9,4%	Ratio liquidez	-0,03
Rotación Activos	1,57	Productividad por empleado	-0,21
productividad media por empleado	48.391 €	EVA	-0,21
productividad media por hora trabajada	27,88 €	ratio EVA/ingresos	-0,19
ratio de liquidez	2,60	Tasa cto. Ing. Exp.	-0,50
EVA	146.093 €	tasa cto. EVA	-0,16
EVA/ingresos explot.	4,8%	Índ. Emp. Circular	-0,69
Tasa cto. Ingresos explot.	7,3%	Índ. Emp. Global	-0,53
Tasa cto. EVA	26,0%	Índ. Innovación	-0,07
Índ. Innovación	181	Índ. Igualdad	-0,96
Retorno I+D	49,05	Índ. Gest. Talento	-0,59
% Ventas de nuevos productos	13,4%		
Índ. Empresa Global	60		
Ventas internacionales sobre total de ventas	3,3%		
Número medio de mercados internacionales	2		
Número medio de clientes internacionales	9		
Número medio de establecimientos en el exterior	0,0		
Directivos dedicados a internacionalización	0,5		
Otro personal dedicado a internacionalización	3,4		
Índ. Igualdad	205		
Coste medio de No Igualdad	- 11.434 €		
Gamma media (%)	-12,2%		
Índ. de Empresa Circular	238		
Índ. De Gestión de Talento	306		

Tabla 39.

También destacan negativamente, aunque con menor magnitud relativa, en una RE y RF inferiores respecto a la media de su SP, si bien los valores medios pueden ser considerados como aceptables (7,5% de RE, 9,7% de RF).

De hecho, en términos absolutos la RE es la tercera mayor en el conjunto de los 6 patrones, aunque comparativamente está a niveles similares con las de menor RE. También son las que menos crecen en ingresos, a niveles similares de otros patrones (patrones 4, 5 y 6).

Por tanto, se trata de empresas que obtienen un rendimiento discreto, esencialmente combinando las ventajas y riesgos de la orientación a competir mediante una estrategia híbrida "atrapado a la mitad", aunque la mayor orientación hacia rotación que hacia margen de explotación respecto a la media de su SP hace sospechar que puedan tender en mayor medida a enfatizar el control de costes.

Esto puede deberse precisamente a que no consiguen destacar en ningún elemento competitivo en su SP, lo que les obliga a un férreo control de costes y, en ocasiones, estrategias agresivas de precios para mantenerse activas en su SP.

4.2.2. Patrón 2: Pequeña empresa responsable en Igualdad con orientación a crecimiento

Este patrón comparte muchas de las características del Patrón 1 anterior respecto a un rendimiento discreto en las principales variables con valores ligeramente inferiores a la media de su SP. Sin embargo, se trata de 46 empresas que tienen un índice de Igualdad 0,6 desviaciones estándar superior a la media de su SP y las tasas de crecimiento de ingresos y de EVA están en valores similares a la media de su SP, destacándose entre las variables dentro del

clúster con valores mayores. Las variables de tamaño indican que son empresas con un tamaño ligeramente inferior a la media de su SP. Los valores absolutos corroboran esta perspectiva. Son empresas con unos ingresos medios de 2,9 mills. de €, 3,1 mills. de € de total activo con alrededor de 20 empleados. De todos los patrones es el que obtiene los menores valores tanto absolutos como relativos en términos de tamaño. Quizás a consecuencia de ese tamaño, son las que obtienen menores cifras de desempeño general tales como las diversas rentabilidades, la productividad por empleado o EVA.

Variable	Patrón 2	VARIABLES ESTANDARIZADAS	Patrón 1
Número de empresas en el clúster	46	Ingresos Exp.	-0,26
Edad organizativa	26	# empleados	-0,18
Ingresos de explotación	2.900.436	Total Activo	-0,20
Total activo	3.103.228	Rdo. Ej.	-0,35
Núm. Empleados	20	EBITDA	-0,33
Rdo. Ej.	56.984 €	RE	-0,57
EBITDA	142.245 €	Margen Explot.	-0,42
RE	5,2%	Rotación	-0,23
RF	9,6%	RF	-0,32
Margen de explotación	5,7%	Ratio liquidez	-0,36
Rotación Activos	1,67	Productividad por empleado	-0,01
productividad media por empleado	38.103 €	EVA	-0,08
productividad media por hora trabajada	21,95 €	ratio EVA/ingresos	-0,40
ratio de liquidez	2,13	Tasa cto. Ing. Exp.	-0,05
EVA	41.202 €	tasa cto. EVA	-0,43
EVA/ingresos explot.	2,2%	Índ. Emp. Circular	-0,54
Tasa cto. Ingresos explot.	24,4%	Índ. Emp. Global	-0,60
Tasa cto. EVA	31,2%	Índ. Innovación	-0,22
Índ. Innovación	160	Índ. Igualdad	0,68
Retorno I+D	1,79	Índ. Gest. Talento	-0,62
% Ventas de nuevos productos	12,8%		
Índ. Empresa Global	57		
Ventas internacionales sobre total de ventas	3,1%		
Número medio de mercados internacionales	1		
Número medio de clientes internacionales	28		
Número medio de establecimientos en el exterior	0,0		
Directivos dedicados a internacionalización	0,4		
Otro personal dedicado a internacionalización	2,6		
Índ. Igualdad	553		
Coste medio de No Igualdad	- 6.263 €		
Gamma media (%)	-5,5%		
Índ. de Empresa Circular	245		
Índ. De Gestión de Talento	305		

Tabla 40.

Es también el patrón con menor índice de Innovación, de Gestión de Talento y de Empresa Global. Por tanto, el tener un cierto tamaño es importante para ser competitiva en innovación y en internacionalización, y para tener cierta cantidad de recursos para invertir en la gestión de talento, el cual quizás apenas se lo puedan permitir. La parte positiva es que, quizás por esas limitaciones en tamaño, el tipo de empresa medio de este patrón registra cifras de crecimiento de ingresos y de EVA prácticamente idénticas a la media de su SP –de hecho, es el segundo patrón de mayor crecimiento en las variables estandarizadas. El crecimiento medio absoluto es de un 24% en ingresos y un 31% en EVA. No es, sin embargo, un crecimiento achacable a innovaciones o a ventas internacionales. Más bien parecen tener un perfil de cierto dinamismo alimentado por un uso intensivo de recursos que les lleva a tener una ratio de liquidez de los menores de los seis patrones, y ligeramente por debajo de la media de su SP.

Tienden a seguir más bien una estrategia que enfatiza la rotación, consiguiendo niveles de ventas por euro invertido en total activo similar a la media de su SP, aunque el margen de explotación se ve resentido quizás por las dificultades de aprovechamiento del efecto apalancamiento de los costes fijos en la estructura de costes. Parece por tanto que no son capaces de implementar con éxito una estrategia de diferenciación, mientras que la estrategia de liderazgo en costes es en realidad reflejo de la necesidad de controlar los costes ante unos precios dados en el mercado, con competidores más potentes en términos de diferenciación, de forma que les permita sobrevivir. Son, no obstante, un ejemplo para las Pymes en términos de igualdad de género, situándose casi 0,7 desviaciones estándar por encima de la media de su SP, situándose en términos absolutos en los mismos niveles que las empresas del patrón 5 en el que se encuentran las empresas de mayor tamaño y mejores indicadores de competitividad.

4.2.3. Patrón 3. Empresa innovadora y circular basada en talento para el crecimiento

Las 44 empresas incluidas en este patrón de competitividad destacan especialmente en los valores absolutos y estandarizados de crecimiento de ingresos y EVA, y su media es la mayor de los seis patrones en términos absolutos y estandarizados en innovación. También obtienen valores superiores a la media de su SP en el índice de Empresa Circular y en Gestión de Talento.

En términos de internacionalización están a la par de su SP. Fruto de todos estos esfuerzos tienden a obtener valores de RF ligeramente superiores a la media de su SP, con una RE similar a dicha media. En términos de tamaño son empresas más bien del rango inferior de tamaño, similares a las del clúster 2, pero obtienen mejores rendimientos que esas otras empresas.

Debemos destacar esa gestión y combinación de procesos que dan lugar a cifras de crecimiento superiores: innovación, circularidad y gestión de talento. De media consiguen un 18,9% de ventas provenientes de nuevos productos.

Variable	Patrón 3	Variables estandarizadas	Patrón 1
Número de empresas en el clúster	44	Ingresos Exp.	-0,18
Edad organizativa	22	# empleados	-0,05
Ingresos de explotación	2.433.961	Total Activo	-0,16
Total activo	2.068.984	Rdo. Ej.	-0,21
Núm. Empleados	21	EBITDA	-0,19
Rdo. Ej.	135.241 €	RE	0,00
EBITDA	257.631 €	Margen Explot.	0,11
RE	12,8%	Rotación	-0,15
RF	22,5%	RF	-0,20
Margen de explotación	12,3%	Ratio liquidez	-0,20
Rotación Activos	1,58	Productividad por en	0,23
productividad media por empleado	45.383 €	EVA	0,10
productividad media por hora trabajada	26,14 €	ratio EVA/ingresos	0,00
ratio de liquidez	2,27	Tasa cto. Ing. Exp.	-0,13
EVA	133.860 €	tasa cto. EVA	-0,12
EVA/ingresos explot.	6,2%	Índ. Emp. Circular	0,74
Tasa cto. Ingresos explot.	29,9%	Índ. Emp. Global	0,07
Tasa cto. EVA	101,6%	Índ. Innovación	0,98
Índ. Innovación	332	Índ. Igualdad	-0,72
Retorno I+D	11,27	Índ. Gest. Talento	0,51
% Ventas de nuevos productos	18,9%		
Índ. Empresa Global	147		
Ventas internacionales sobre total de ventas	13,2%		
Número medio de mercados internacionales	3		
Número medio de clientes internacionales	9		
Número medio de establecimientos en el exterior	0,0		
Directivos dedicados a internacionalización	0,9		
Otro personal dedicado a internacionalización	6,2		
Índ. Igualdad	257		
Coste medio de No Igualdad	- 6.999 €		
Gamma media (%)	-11,1%		
Índ. de Empresa Circular	457		
Índ. De Gestión de Talento	514		

Tabla 41.

Se puede esperar, por tanto, que esa combinación de innovación y circularidad pueda repercutir en mejoras en el conjunto del sistema de valor, de la cadena de suministro, de las redes de clientes con las que colaboran, que sean capaces de desarrollar innovaciones en circularidad que les ayuden a mejorar en otras medidas de rentabilidad.

Tienden más a competir vía diferenciación que en costes, sin que destaquen especialmente respecto a la media de su SP en el resultado de dicha diferenciación vía rentabilidad de las ventas. Ese objetivo de crecimiento hace quizás que se sitúen en cifras de liquidez ligeramente inferiores a la media de su SP sin que llegue a poder considerarse problemático. Uno de los aspectos más negativos de este enfoque de crecimiento es que estas empresas tienen un índice de Igualdad inferior a la media de su SP.

4.2.4. Patrón 4. Empresa i+i basada en gestión de talento

Las 29 empresas clasificadas en este patrón comparten valores superiores a la media de su SP en los índices de Empresa Global e Innovación, además de tener un número de empleados también superior a la media de su SP (de media, 41 empleados). Es el grupo con menor número de empresas. Éstas dedican más recursos a la internacionalización y consiguen por ello resultados superiores en este ámbito: sus ventas internacionales son de media el 38% del total de ventas y atienden en promedio unos 11 mercados internacionales. Las ventas de nuevos productos son en promedio el 18,3% del total de ventas. Por tanto, son empresas que, por el número superior de empleados y sus cifras de i+i podríamos considerar que obtienen algún tipo de ventaja competitiva derivada de la gestión del conocimiento del capital humano y del conocimiento organizativo para obtener cifras superiores de innovación e internacionalización. Tengamos en cuenta que la internacionalización es un proceso basado en el conocimiento experiencial ganada mediante la presencia en mercados internacionales y en determinados modos de entrada, que puede posteriormente ser aplicado en entradas sucesivas a nuevos mercados.

La innovación también es un proceso basado en la adquisición gradual de conocimiento basado en la experiencia, ya que se espera que la eficiencia de ese proceso (la ratio innovaciones con éxito en el mercado respecto al total de nuevas ideas generadas) mejore a lo largo del tiempo, incluso permitiendo acortar el tiempo de desarrollo de innovaciones desde la idea inicial hasta su puesta en el mercado con éxito. La gestión del talento es clave para ambos procesos. Se trata de empresas en general de un tamaño mediano para lo que es habitual en el sistema productivo gallego, ni muy grandes ni muy pequeñas, con ingresos medios en torno a 6,9 mills. €, total activo de unos 5,5 mills. € con esa media de 41 empleados. Dichas cifras, a excepción del número de empleados, son similares a la media de su SP. Su gran caballo de batalla es su inferior circularidad respecto a lo que es el comportamiento medio en su SP, aspecto que podría estar influido por su orientación hacia la internacionalización, puesto que hace más difícil a la empresa que controle la recirculación de materiales y productos al final de su vida útil.

Variable	Patrón 4	Variables estandarizadas	Patrón 1
Número de empresas en el clúster	29	Ingresos Exp.	0,06
Edad organizativa	27	# empleados	0,54
Ingresos de explotación	6.961.742	Total Activo	0,08
Total activo	5.563.443	Rdo. Ej.	-0,25
Núm. Empleados	41	EBITDA	-0,14
Rdo. Ej.	182.034 €	RE	-0,50
EBITDA	402.176 €	Margen Explot.	-0,44
RE	6,4%	Rotación	-0,26
RF	11,0%	RF	-0,34
Margen de explotación	7,4%	Ratio liquidez	-0,24
Rotación Activos	1,41	Productividad por empleado	-0,38
productividad media por empleado	45.943 €	EVA	-0,14
productividad media por hora trabajada	26,47 €	ratio EVA/ingresos	-0,32
ratio de liquidez	2,05	Tasa cto. Ing. Exp.	-0,37
EVA	180.687 €	tasa cto. EVA	-0,34
EVA/ingresos explot.	3,4%	Índ. Emp. Circular	-0,84
Tasa cto. Ingresos explot.	9,3%	Índ. Emp. Global	0,90
Tasa cto. EVA	16,4%	Índ. Innovación	0,79
Índ. Innovación	307	Índ. Igualdad	0,10
Retorno I+D	9,36	Índ. Gest. Talento	0,13
% Ventas de nuevos productos	18,3%		
Índ. Empresa Global	334		
Ventas internacionales sobre total de ventas	38,6%		
Número medio de mercados internacionales	11		
Número medio de clientes internacionales	54		
Número medio de establecimientos en el exterior	0,1		
Directivos dedicados a internacionalización	1,3		
Otro personal dedicado a internacionalización	6,5		
Índ. Igualdad	441		
Coste medio de No Igualdad	- 7.525 €		
Gamma media (%)	-0,3%		
Índ. de Empresa Circular	185		
Índ. De Gestión de Talento	476		

Tabla 42.

Quizás por ese tamaño superior en número de empleados, tienen otro reto sustancial que afrontar para la mejora de su competitividad: tienden a tener valores de productividad por empleado ligeramente inferiores a la media de su SP. Quizás pueda considerarse que esa orientación a la innovación todavía no está produciendo los resultados esperados, puesto que su retorno es de 9,3 € por euro invertido en dicho proceso, que se sitúa entre los de menor retorno de los 6 patrones. Debemos también considerar que esta conjunción de i+i parece indicar que se trata de empresas con cierta orientación a la exploración de nuevos mercados y productos –frente a la orientación explotadora de recursos y mercados actuales–. Sin embargo, eso no está derivando en un crecimiento de ventas superior a la media de su SP. Dicha orientación parece estar implicado, por tanto, la ingente necesidad de invertir recursos hoy para ser competitivos en el futuro, cuyo retorno no se producirá hasta pasado un cierto tiempo. Todo esto podría, en parte, explicar el hecho de que obtengan cifras de rentabilidad –RE, RF, margen de explotación– entre 0,4 y 0,5 desviaciones estándar inferiores a la media de su SP.

Su estrategia competitiva, a la vista de que compiten en mercados internacionales y apuestan por la innovación, debería de ser de algún tipo de diferenciación. Sin embargo, no parece que estén obteniendo el resultado esperado puesto que su margen de explotación es ligeramente inferior a la media de su SP, a niveles similares a como lo es su rotación. Parece por tanto que están desarrollando una orientación estratégica híbrida "atrapado a la mitad". En un momento dado, ante la perspectiva de no obtener la rentabilidad esperada, pasan de enfatizar la diferenciación a focalizarse en el control de costes y posibles estrategias más agresivas en precios para conseguir levantar dichas rentabilidades. Su RE se sitúa por término medio en 6,4% y su RF en 11%, cifras positivas pero modestas y similares a empresas con menor orientación a competir en i+i y de menor tamaño como son las empresas de los patrones 1 y 2.

4.2.5. Patrón 5. Empresa altamente competitiva bien gestionada

Las 43 empresas clasificadas en este patrón tienen unas muy marcadas características superiores a la media de su SP en prácticamente todas las variables, correspondiéndose además con las empresas de mayor tamaño –una media de 11,4 mills. € de ingresos, 8,8 mills. de total activo y 49 empleados–. Son las más internacionalizadas, las más innovadoras, las más circulares y las de mayor índice de Igualdad. Sus rentabilidades también se sitúan entre los mayores niveles –de media una RE de 15,2% y una RF de 25%.– Destaca también su gran orientación internacional, sirviendo de media unos 11 mercados internacionales y con una mediana ⁴⁵de 8 clientes internacionales. Por orden de impacto, las variables estandarizadas que más destacan en este clúster son el EBITDA, el EVA, resultado del ejercicio, número de empleados, ingresos de explotación, innovación, total activo y gestión de talento, todos ellos con valores que van de 0,69 a 0,45 desviaciones estándar superiores a la media de sus SPs.

Claramente, estas empresas compiten vía diferenciación, con márgenes de explotación ligeramente superiores a la media de su SP y rotación ligeramente inferior a la media de su SP. Tienen con diferencia la mayor productividad por empleado (más de 78 mil €) y productividad por hora trabajada (45,19 eur/h, la cual es 1,6 veces superior a la media del siguiente en esta variable) de los 6 clúster detectados. La media del EVA supera los 730 mil €, que implica una media de generación de valor de 9€ por cada 100€ facturados. Tienen valores destacados también en innovación e internacionalización, dedicando recursos a dichas actividades en mayor medida que la media de su SP y que el resto de clúster.

De todos estos valores positivos, quizás lo más destacable es su asociación con un tamaño de empresa relativamente alto. Por tanto, el tamaño sí importa si lo que se trata es de alcanzar niveles que podrían considerarse óptimos en cuanto a gestión empresarial. Contar con más recursos protege a estas empresas frente a imprevistos o posibles errores de gestión, puesto que la organización cuenta con los mecanismos adecuados para su detección y también tiene una importante capacidad de generar y atraer recursos financieros, a la vista de su EVA y su crecimiento (alrededor de un 37% de media). No obstante, la cuestión del crecimiento es en donde menos sobresalen, en parte precisamente por el efecto de partir de cifras relativamente elevadas año tras año, ya que es cada vez más difícil mantener ritmos de crecimiento elevados por ejemplo en ingresos. Se encuentran en la media de su SP en dichos crecimientos, aun cuando sus cifras absolutas no son para nada desdeñables –media de crecimiento de ingresos de 12,8%.–

⁴⁵ Indicamos aquí la mediana porque 6 de las 43 empresas sirven a más de 110 clientes internacionales, llegando una de ellas a alcanzar más de 8200 clientes internacionales al tratarse de servicios de internet. Las enormes cifras de estas 6 empresas inflan algo artificialmente la media de 286 clientes internacionales, por lo que en este caso su mediana es más representativa del comportamiento medio en este clúster. Si excluimos a esas 6 empresas, la media sería de 13 clientes internacionales.

Variable	Patrón 5	Variables estandarizadas	Patrón 1
Número de empresas en el clúster	43	Ingresos Exp.	0,57
Edad organizativa	23	# empleados	0,59
Ingresos de explotación	11.492.394	Total Activo	0,47
Total activo	8.800.174	Rdo. Ej.	0,69
Núm. Empleados	49	EBITDA	0,70
Rdo. Ej.	740.369 €	RE	0,26
EBITDA	1.201.099 €	Margen Explot.	0,24
RE	15,2%	Rotación	-0,03
RF	25,0%	RF	0,34
Margen de explotación	14,6%	Ratio liquidez	0,70
Rotación Activos	1,48	Productividad por empleado	-0,34
productividad media por empleado	78.456 €	EVA	-0,11
productividad media por hora trabajada	45,19 €	ratio EVA/ingresos	0,26
ratio de liquidez	2,59	Tasa cto. Ing. Exp.	-0,26
EVA	730.666 €	tasa cto. EVA	0,26
EVA/ingresos explot.	9,0%	Índ. Emp. Circular	0,39
Tasa cto. Ingresos explot.	12,8%	Índ. Emp. Global	0,22
Tasa cto. EVA	37,7%	Índ. Innovación	0,51
Índ. Innovación	263	Índ. Igualdad	0,69
Retorno I+D	66,64	Índ. Gest. Talento	0,45
% Ventas de nuevos productos	11,1%		
Índ. Empresa Global	192		
Ventas internacionales sobre total de ventas	14,8%		
Número medio de mercados internacionales	11		
Número medio de clientes internacionales	286		
Número medio de establecimientos en el exterior	0,1		
Directivos dedicados a internacionalización	1,4		
Otro personal dedicado a internacionalización	8,8		
Índ. Igualdad	573		
Coste medio de No Igualdad	- 25.494 €		
Gamma media (%)	-5,2%		
Índ. de Empresa Circular	408		
Índ. De Gestión de Talento	488		

Tabla 43.

4.2.6. Patrón 6. Empresa netamente positiva: innovadora socialmente responsable

Las 48 empresas clasificadas en este patrón comparten algunas de las características mencionadas en otros clúster, pero combinan algunos aspectos de forma diferente, de forma que destacan—por orden de importancia—en los índices de Empresa Circular, Innovación, Gestión de Talento e Igualdad—valores entre 0,6 y 0,9 desviaciones estándar superiores a la media de su SP.

Destacan ligeramente por encima de la media de su SP en el número de empleados (una media de 34 empleados). Esa combinación de circularidad, innovación, gestión de talento, igualdad parece estar señalando hacia empresas que tienen una marcada orientación a la responsabilidad social corporativa, a hacer lo correcto y hacerlo bien. Con la característica de que, con esta orientación superior a esos aspectos, su rentabilidad medida en términos de RE y RF es inferior a la media de su SP, si bien tiene valores positivos aceptables. Esto es, parece el tipo de empresa que ofrecen más de lo que reciben vía beneficios o vía creación de valor para el accionista, que precisamente es la idea de ser una **empresa netamente positiva**.

Comparten algunas características con el clúster 3—innovación, circularidad, gestión de talento—pero, a diferencia de esas empresas, las que se clasifican en este clúster 6 tienen cifras de crecimiento inferiores a la media de su SP—un modesto crecimiento medio de 5,4% en ingresos, siendo uno de los patrones con peor indicador de crecimiento. Por tanto, no ponen su foco sobre dicho objetivo.

Comparten también características con las empresas del Clúster 4—innovación, gestión de talento—, pero no tienen una clara orientación a la internacionalización, con valores prácticamente idénticos a la media de su SP—de media, apenas un 12% de sus ventas provienen de mercados internacionales—. Su sentido de responsabilidad social está

también marcado en términos de igualdad, ya que tienen una gamma media –coste relativo de no igualdad– de un –1,5%, cifra similar al –0,3% de ese clúster 4. Pero además de esto, desarrollan en mayor grado actuaciones conducentes a fomentar la igualdad en sus funciones. También se toman con responsabilidad una circularidad superior a la media de su SP de "cuna a cuna", desde la propia fase de diseño hasta la implementación de medidas que faciliten la recirculación del producto y sus materiales al final de su ciclo de vida útil en la medida de lo posible.

Variable	Patrón 6	Variables estandarizadas	Patrón 1
Número de empresas en el clúster	48	Ingresos Exp.	-0,06
Edad organizativa	24	# empleados	0,19
Ingresos de explotación	4.972.673	Total Activo	0,04
Total activo	4.992.458	Rdo. Ej.	-0,18
Núm. Empleados	34	EBITDA	-0,15
Rdo. Ej.	185.038 €	RE	-0,50
EBITDA	320.317 €	Margen Explot.	-0,47
RE	5,8%	Rotación	0,01
RF	9,1%	RF	-0,24
Margen de explotación	8,1%	Ratio liquidez	-0,19
Rotación Activos	1,19	Productividad por empleado	-0,59
productividad media por empleado	45.061 €	EVA	-0,26
productividad media por hora trabajada	25,96 €	ratio EVA/ingresos	-0,22
ratio de liquidez	2,69	Tasa cto. Ing. Exp.	-0,47
EVA	149.578 €	tasa cto. EVA	-0,31
EVA/ingresos explot.	3,3%	Índ. Emp. Circular	0,96
Tasa cto. Ingresos explot.	5,4%	Índ. Emp. Global	0,02
Tasa cto. EVA	-16,9%	Índ. Innovación	0,83
Índ. Innovación	313	Índ. Igualdad	0,60
Retorno I+D	10,89	Índ. Gest. Talento	0,64
% Ventas de nuevos productos	13,7%		
Índ. Empresa Global	153		
Ventas internacionales sobre total de ventas	12,0%		
Número medio de mercados internacionales	5		
Número medio de clientes internacionales	62		
Número medio de establecimientos en el exterior	0,1		
Directivos dedicados a internacionalización	0,9		
Otro personal dedicado a internacionalización	4,6		
Índ. Igualdad	542		
Coste medio de No Igualdad	- 11.052 €		
Gamma media (%)	-1,5%		
Índ. de Empresa Circular	498		
Índ. De Gestión de Talento	512		

Tabla 44.

Ser responsable tiene ciertas consecuencias en términos de rentabilidad, lo que no debe de ser percibido como algo negativo, sino como la **consecuencia natural** de esa mayor responsabilidad y **de una función de redistribución de riqueza más allá del reparto económico entre organización y accionistas**. Esa redistribución lleva a un menor impacto medioambiental que hay que valorar y que es difícil de visualizar en términos económicos, lleva a una mayor igualdad de género cuantificable en su menor coste relativo de no igualdad, lleva a una activa gestión de talento valorándolo como debe ser valorado. Consecuentemente, sus rentabilidades se sitúan por debajo de la media de su SP, aspecto que, debemos insistir, es comprensible por la difícil cuantificación del retorno de la empresa socialmente responsable y que no se plasma en estas medidas de beneficios. Los objetivos fundamentales de estas empresas no son conseguir altas rentabilidades, ni altos ratios de crecimiento o de creación de valor para el accionista. Van más allá. Y además lo hacen incorporando mejoras e innovaciones de forma sistemática. Tienden a competir en mayor medida en diferenciación que en costes, si bien resulta difícil evaluar con las variables económicas habituales en qué medida están teniendo éxito en sus principales objetivos de responsabilidad social.

4.2.7. Resumen de principales asociaciones y patrones

Resumimos aquí lo reflejado a lo largo de todo el informe a modo de cuáles son las principales asociaciones entre variables y cómo esas asociaciones pueden llevar a un determinado patrón de competitividad. Entiéndase que todo patrón de competitividad, de capacidad para competir, debe llevar aparejado el en qué se es mejor, en qué se es competitivo. Entiéndase también que la empresa no compite únicamente mediante un único recurso o capacidad, sino que es una determinada combinación de ellos, cuyas proporciones pueden ser también variables. No obstante, la empresa tiene dificultades para plantearse la consecución de varios objetivos simultáneamente, y algunas de las parejas de objetivos pueden ser incluso contraproducentes, como es el caso de conseguir alta rentabilidad y altos ratios de crecimiento simultáneamente, ya que hay un cierto retraso entre la inversión en crecimiento y el momento en que dicha inversión da sus frutos.

INPUTS

Mayor tamaño en ingresos, total activos y número de empleados, lleva a mayores resultados de ejercicio y EBITDA. También a un EVA superior, y a superiores índices de circularidad, internacionalización, innovación, gestión de talento e igualdad.

Mayor Productividad conlleva mayores ingresos, total activo, resultado del ejercicio, EBITDA, EVA, margen de explotación, RE y RF. También hay asociación con mayor internacionalización. Tendencia a competir en margen de explotación.

Mayor Innovación se asocia a un mayor número de empleados y total activos. También con mayor circularidad, internacionalización y gestión de talento. Tienen rotación inferior y compiten más mediante margen de explotación que mediante rotación.

Mayor Internacionalización se relaciona con tamaño superior (ingresos, número de empleados y activos, así como resultados del ejercicio y EBITDA). Asociado con productividad y EVA superiores. Las más internacionales tienen superiores índices de innovación y gestión de talento. Su igualdad de género es mayor que las menos internacionalizadas pero no es superior a la media de su SP.

Mayor Circularidad Económica se asocia con total activo y EBITDA superiores. Tienen menor rotación y compiten en mayor medida mediante margen de explotación. Muestran una innovación, gestión de talento e igualdad superior.

Mayor Igualdad de Género tiene asociación positiva con ingresos, número de empleados, resultados de ejercicio y EBITDA superiores. Asociación positiva con crecimiento de EVA y cuanto más igualitaria más EVA. Asociación positiva con innovación e internacionalización superiores.

Mayor Gestión de Talento se relaciona positivamente con tamaño superior a la media de su SP y no en valores absolutos a las variables de tamaño, incluyendo resultado del ejercicio y EBITDA. Positivamente asociado a rentabilidades (RE, RF, margen de explotación) productividad y EVA, superiores. Relación positiva con circularidad, internacionalización, innovación e igualdad.

Mayor Liquidez-flexibilidad medido contemporáneamente con el resto de variables, se asocia con ingresos y número de empleados inferiores, una RF y rotación inferior. Se relaciona con margen de explotación y ratio EVA/ingresos superiores. Se asocia con una tendencia a competir vía margen de explotación.

RESULTADOS

Mayor Rentabilidad (RE) se asocia con superiores resultados del ejercicio y EBITDA, así como superior RF (pero no hay asociación con ingresos ni total activo). También con superiores productividad, EVA y ratio EVA/ingresos, margen de explotación, y ratio de liquidez-flexibilidad. Conlleva circularidad económica superior a la media de su SP, y mayor gestión de talento. La orientación de la estrategia competitiva predominante es hacia margen de explotación más que hacia rotación.

Mayor Crecimiento se asocia negativamente con valores absolutos de ingresos de explotación (pero no respecto a la media de su SP) y con edad organizativa (crecen más las más jóvenes). Se relaciona positivamente con mayor valor

absoluto en innovación (pero no respecto a la media de su SP). Hay asociación positiva con mayores valores de RF absolutos (pero no respecto a la media de su SP). Orientaciones a rotación o a margen de explotación crecen a niveles similares.

Mayor Generación de Riqueza se asocia positivamente con ingresos en valor absoluto, con total activo superior a la media de su SP y resultados superiores (resultado del ejercicio y EBITDA). Asociada positivamente con mayores rentabilidades (RE, RF, margen de explotación) y negativamente con rotación. Se relaciona positivamente con superior liquidez-flexibilidad, superior productividad por empleado, y superiores circularidad, internacionalización y gestión de talento.

Mayores niveles en las variables de Empresa Bien Gestionada se asocian a resultados superiores (REJE y EBITDA), a superiores márgenes de explotación, EVA y su crecimiento también superiores, así como también el ratio EVA/ingresos. Se asocia positivamente con mayor circularidad económica, innovación y gestión de talento. Se asocia a una orientación a competir vía margen de explotación.

05. ¿Qué lecciones podemos extraer?

Cuando nos planteamos realizar un análisis de patrones de competitividad a partir de toda la información disponible desde los servicios de información ARDÁN del Consorcio de la Zona Franca de Vigo-CZFV, teníamos la intención de realizar un informe muy sintético que explicase cómo son esos patrones.

La realidad nos sobrepasó. Al igual que le sucede a la empresa actualmente, nos hemos visto abrumados por tal cantidad de información y conocimientos que ha ido tomando una dimensión inesperada. Sin embargo, la información y evidencia del presente informe tiene en su exhaustividad precisamente una de sus virtudes: no dejarnos nada atrás y ser muy concienzudos en el análisis de la amplia variedad de enfoques posibles permite tener una visión holística de cómo compite, cómo puede competir la empresa gallega.

La información del presente informe debe servir como punto de referencia y benchmarking competitivo, si bien todos los aspectos aquí contenidos están ya de alguna forma tratados en los diversos informes elaborados desde el Servicio de información del CZFV, en los diversos capítulos de los Informes Económicos y de Competitividad ARDÁN que se publican con carácter anual. Ahí se puede visualizar en detalle cada uno de los aspectos considerados con una muy profusa información numérica y gráfica que facilita a la empresa gallega conocer su posicionamiento en los principales factores de competitividad empresarial.

El reto era profundizar en detalle en los diversos apellidos que pueden acompañar al nombre competitividad de la empresa y encontrar cómo las empresas pueden estar combinando varios de todos los factores, recursos y capacidades en sus respectivos sectores productivos para alcanzar sus objetivos como organizaciones responsables, más allá de la consideración de los grupos de interés internos como propietarios, directivos o trabajadores, e incluyendo la perspectiva de desempeño ambiental y social y la igualdad de género.

Es, además, muy pertinente iniciar esta reflexión en plena etapa post-covid-19 por todas las implicaciones que ha tenido, tiene y tendrá sobre la capacidad para y la forma de competir de las empresas. Conceptos como resiliencia, teletrabajo, digitalización, flexibilidad, agilidad, cambio organizativo, entre otros, han estado en boca de empresarios y directivos en estos meses de pandemia, buscando la receta para capear el temporal lo mejor posible. Las empresas entraron en modo supervivencia. Muchos planes se cancelaron, se rehicieron y surgió la imperiosa necesidad de replantearse el modelo de negocio en la nueva normalidad. La cuestión era, es la medida en que los factores que han ayudado a las empresas hasta la etapa previa a la pandemia podrían también jugar un papel relevante en su futura competitividad. Y viceversa, qué nos ha enseñado la pandemia sobre lo que sucedería en cualquier sistema productivo ante cualquier cambio impredecible que acontezca.

Hemos querido, por lo tanto, plantear en este epígrafe final una reflexión más allá de los meros números y malabarismos con un gran número de variables y métodos de análisis. La cuestión que a la vista de todo esto nos queda es: **¿qué implicaciones de futuro tiene todo esto?**

En un primer epígrafe hemos querido aportar la reflexión necesaria de hacia dónde se encamina la competitividad empresarial en la post-pandemia y más allá, a la vista de los principales paradigmas que tratan de explicar la competitividad empresarial. La principal conclusión de aquella reflexión es que no hay grandes novedades en cómo ha de plantearse la elaboración de la estrategia, en su proceso, en las herramientas. Lo que es diferente son las conclusiones de ese proceso y, muy probablemente, el ámbito temporal en el que se ha de desarrollar. Ya sabemos hasta la saciedad que el entorno de las empresas es turbulento y está lleno de incertidumbres. Los competidores pueden llegar de prácticamente cualquier otra actividad o país. El acelerado cambio tecnológico enfatiza la necesidad de innovación, que puede haberse convertido en una competencia umbral, una capacidad mínima necesaria para mantenerse, en lugar de un aspecto diferencial que permita generar ventajas competitivas. A ello se une el acortamiento del ciclo de vida de los productos. Todo ello plantea grandes retos como la sostenibilidad no

sólo del negocio y la empresa, sino del propio sistema productivo, la responsabilidad social no solo con el medioambiente sino con la sociedad en su conjunto. Sigue estando vigente –y seguirá estándolo– la idea de la Escuela de Organización Industrial en un sistema productivo en que predominan las pequeñas y medianas empresas: las opciones estratégicas y una buena parte del rendimiento para la mayoría de empresas dependen de la estructura de la industria en la que compiten. Y esto es especialmente aplicable a pequeñas empresas sin tamaño ni recursos mínimos para desarrollar determinadas estrategias, y sin capacidad para obtener sinergias derivadas de la estrategia corporativa para un conjunto de unidades estratégicas. Muchas de esas empresas, tan sólo cuentan con un negocio. También sigue en vigor las ideas derivadas del enfoque de Recursos y Capacidades sobre la obtención de ventajas competitivas. Más aún aplicado al momento y expectativas actuales: **la capacidad dinámica de reconfigurar las competencias de la empresa es fundamental para mantenerse en una industria⁴⁶, pero está perdiendo o ha perdido relevancia para explicar ventajas competitivas.** Para que la empresa pueda competir en su industria se está teniendo que amoldar a la situación cambiante e introducir innovaciones constantemente y conseguir de manera acelerada los retornos en meses que antes se esperaba obtener en años. Y esto es independiente del tipo de industria, sucede en prácticamente todas las industrias. Lo que es una ventaja hoy, mañana puede no serlo, y si nos apuran, lo que por la mañana daba ventaja, por la tarde ya dejó de ser un elemento diferencial y ventajoso.

¿Cuáles son entonces las novedades derivadas? De nuevo, nos tememos, que las novedades puedan sonar a más de lo mismo, pero visto de otra manera, vino viejo en nuevas botellas. Eso sí, botellas más pequeñas y de diseño novedoso.

Primero, debemos abandonar la idea de ventajas competitivas sostenibles, al menos en la idea original de perdurable en el tiempo a largo plazo. Cierto es que no sabemos cuánto tiempo es necesario para que sea considerada sostenible. Pero la realidad es que hemos transitado hacia **ventajas competitivas temporales, transitorias, incluso efímeras.** Esa rapidez de cambio tecnológico y cambio en el entorno competitivo, esa capacidad de reconfigurar las propias competencias de la empresa está llevando a conseguir ayer unas ventajas para hoy, que ya son abandonadas mañana para construir las futuras ventajas de pasado mañana. Y la combinación de recursos y capacidades necesarias para tener éxito en la estrategia de mañana pueden no parecerse en nada a las actuales. Por tanto, esa **capacidad de agilidad, de cambio rápido, flexibilidad y adaptación** va a resultar clave para competir en el futuro. Para esto es necesario planificar la inmovilización y renovación regular de una cierta cantidad de recursos financieros ociosos para dar una ágil respuesta a estos cambios y adaptaciones. Pensemos que, si le preguntamos a nuestras empresas en qué medida creen que pueden influir o modificar su entorno competitivo, la práctica totalidad diría que nada o tan poco que no se notaría si la empresa dejase de existir. Ante una baja capacidad de influir en su entorno competitivo, que además se caracteriza por el rápido cambio, turbulento e imprevisible muchas veces, en el que hay altos niveles de incertidumbre de hacia dónde irá el próximo cambio o siquiera sobre cuál puede ser el próximo cambio, el estilo o enfoque estratégico debería de ser el de adaptarse a lo que venga. Esto lo hemos aprendido durante los inicios de la pandemia; aquella empresa con mayor capacidad de adaptación a un hecho totalmente incierto fue la que mejor pudo capear el temporal.

Segundo, lo anterior tiene unas consecuencias inmediatas en algunas de las tradicionales fuentes de ventajas para competir asociadas al tamaño de la empresa. Si nos vamos a una competitividad aceleradamente cambiante, transitoria, temporal, entonces ¿qué sentido tiene conseguir un tamaño para alcanzar economías de escala? La inversión actual que se hace en tecnología, activos no corrientes, buscando un menor coste fijo medio que las empresas de cierto tamaño consiguen se puede venir abajo. Si la tecnología, el entorno competitivo cambia rápidamente y obliga a renovar el modelo de negocio, ¿cómo podemos realizar grandes inversiones en activo no corriente para conseguir economías de escala si mañana tenemos ya que cambiar todo? No habrá suficiente tiempo para alcanzar el plazo de recuperación. Por consiguiente, la **innovación en el modelo de negocio** va a resultar determinante. La capacidad de la empresa no sólo de presentar de manera regular innovaciones de producto, sino la competencia de la empresa para reformular su binomio producto-mercado y forma de atenderlo. Las corporaciones, empresas de mayor tamaño deberán de ser las que proporcionen un flujo de conocimiento adecuado entre las diversas unidades de negocio de forma que lo aprendido en una pueda ser aplicado en la renovación de otra. Hasta tal punto que, a nivel internacional y en determinados sectores basados en conocimiento, se están llegando a plantear la necesidad de contar con un plan estratégico formal. ¿Qué sentido tiene dedicar

46 En un meta-análisis de 79 estudios que abarcaban 22.320 empresas, Fainshmidt et al. (2016) encontraron que la asociación entre capacidades dinámicas y desempeño es de alrededor de 0,3. Interesantemente, no encontraron que dicha asociación sea diferente en función del dinamismo tecnológico de la industria, pero sí que dicha asociación es más fuerte en economías en desarrollo que en economías desarrolladas. Cuando se compite en industrias muy dinámicas, todas las empresas han de tener esa capacidad de cambio y adaptación rápida, de lo contrario, no podrán competir en dicha industria. Por tanto, parece que tiende a ser una capacidad umbral necesaria para competir, y por tanto, no puede ser una fuente de ventajas competitivas. Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.

semanas, meses a un plan estratégico cuando el cambio en el entorno competitivo puede llegar a ser más veloz e impredecible? De hecho, hay emprendedores de éxito que se caracterizan aparentemente por la ausencia de planificación detallada. A cierto nivel –no de operaciones o funcional– tiene sentido esa aparente improvisación o bricolaje, ya que todo cambia tan rápidamente que no tiene sentido dedicar tiempo a algo que ya nacerá obsoleto. Eso va a implicar el cambio desde la planificación estratégica de la actividad de la empresa hacia la planificación estratégica del cambio constante, de cómo cambiar el modelo de negocio, poniendo énfasis en el cómo y no en el hacia donde cambiar de manera regular. Esto requiere de aprendizaje organizativo, pero también de una planificación flexible.

Tercero, y derivado de lo anterior, se profundizará todavía más en la digitalización de la actividad empresarial. No sólo de las compras en internet, sino de toda la organización. Llevado al extremo hablaríamos de la organización virtual, inexistente físicamente, la organización en la nube. Los algoritmos de inteligencia artificial aplicados a los negocios tenderán a crear empresas especializadas que facilitará la transición hacia la digitalización total, lo cual facilitará el crecimiento de este sector y también de sus empresas cliente. ¿Se imaginan un consejo de administración virtual y permanentemente alimentado por el sistema de inteligencia de la empresa? ¿Podrían llegar a sustituir a los decisores y eliminar sus sesgos cognitivos? Probablemente, sería suficiente con que filtrasen el exceso de información y discriminasen lo relevante de lo accesorio.

Cuarto, continuará la **polarización del mercado tanto hacia lo local y global**. Ya observamos empresas recién creadas que desde antes de su fundación ya están planteándose el mercado internacional como su mercado natural. ¿Cómo conseguir sino crecer rápidamente? Y para las empresas de cierta dimensión, aun cuando se acelere la necesidad de reconfiguración e innovación constante del modelo de negocio, la expansión internacional permitirá alcanzar el tamaño de ventas necesario para acelerar el plazo de recuperación sin entrar en problemas derivados de las deseconomías de compresión del tiempo⁴⁷. La internacionalización volverá a resurgir, con la necesidad de compatibilizarlo con la **circularidad económica y sostenibilidad**. ¿Qué hay de sostenible en producir un tornillo en el Sudeste Asiático y transportarlo en contenedores a la vieja Europa? No se trata de internacionalizarse a cualquier precio. Precisamente la flexibilidad enfatizará la reducción del tamaño de las plantas productivas buscando su versatilidad y proximidad, lo cual debe ser compatible con una mayor circularidad en el flujo de materiales a nivel local, de forma que tenga un impacto positivo a nivel global. En cambio, se trata de internacionalizar las ideas y los conceptos, la parte soft en mayor medida que la parte hard.

Quinto, y a la vista de la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para competir con éxito, se enfatizará todavía más las **redes de empresa**, las **interrelaciones** no sólo en **el mismo sistema de valor** –p. ej. dentro de la automoción, o entre empresas de la industria alimentaria, o entre empresas TIC...–, sino todavía más **entre diversos sistemas de valor, entre diversos sistemas productivos**. El sistema productivo gallego tiene numerosos ejemplos de clúster industriales de éxito y que son ejemplo a nivel internacional. Queda el reto de la interconexión entre ellos. Quizás dé como resultado la idea de un meta-clúster que aúne los factores competitivos de carácter horizontal–, comunes a todos ellos. No se trata de crear otra entidad más, sino de organizar y coordinar los esfuerzos que todavía siguen quedando grandes a algunos clúster industriales, y se trata de aglutinar esos esfuerzos en aspectos que no sean la fuente potencial de posibles ventajas competitivas, puesto que en dichos aspectos resulta muy difícil cooperar por la problemática de la apropiación de resultados. Un aspecto que siempre nos ha llamado mucho la atención es que en los foros empresariales de cualquier sector, salía a colación la idea de que "nos falta cooperar más, es que los gallegos somos poco de cooperar". Esto sucedía en todos los sectores de actividad empresarial. Lo más curioso es que con el paso de los años, y comentando con colegas de otras Comunidades Autónomas, el estribillo de la canción seguía siendo el mismo, tan sólo con la necesaria adaptación regional pertinente. Esto es fruto del tamaño empresarial predominante, pequeñas y medianas empresas. En los patrones de competitividad detectados observamos ese efecto, pequeñas y medianas empresas resilientes que continúan compitiendo sin destacar en algo en concreto dentro de su SP. Para ellas, la cooperación sigue siendo la, quizás única, alternativa viable para continuar siendo competitivas en nada en concreto, pero un poco en todo a la vez.

Sexto, queda la cuestión de la **creación de valor** de forma responsable para el conjunto de grupos de interés de la empresa. Quizás la idea esté transitando desde la creación hacia la captura de valor, esto es, que la empresa sea capaz de capturar el valor generado a través de las diversas transformaciones en el sistema de valor industrial. Sin embargo, dicha orientación a capturar en lugar de a crear valor deja en entredicho la responsabilidad social de la empresa. Frente a esto, surge la iniciativa de ser una **empresa netamente positiva**. Esto es, la empresa que ofrece al conjunto de grupos de interés más de lo que recibe. Esta idea va más allá de la mera cuestión de creación de valor

⁴⁷ Las deseconomías de comprensión del tiempo suceden cuando en un proyecto se trata de reducir su tiempo de desarrollo, pero el coste de hacerlo –por invertir recursos adicionales para acortarlo– no compensa el ahorro en costes que se obtendría por hacerlo en menos tiempo.

económico, va sobre la creación de un valor intangible que el conjunto de la sociedad percibirá como positivo, va sobre ser una empresa responsable y redistribuidora de la riqueza que genera. Cuanto más redistribuye una empresa el valor que creó, más está contribuyendo a la generación de mayor demanda futura al incrementar el bienestar general. Y cuanto más responsablemente lo hace, más consigue que el cliente realice un consumo responsable. Se trata de una co-responsabilidad entre todos los agentes del sistema de valor, los agentes frontera (administraciones públicas, sociedad) y el consumidor final. Combinaciones de creación de valor más allá del accionista e innovación social y ambiental responsable es una de las tónicas generales por ejemplo de las empresas acogidas en la aceleradora de empresas del Consorcio de la Zona Franca ViaGalicia, o surgidas al ámbito de proyectos Europeos Interreg como Sherpa do Mar. Su nexo común es la idea de crear valor para varios stakeholders basado en innovaciones surgidas de la investigación fundamentalmente universitaria como respuesta a necesidades reales del sistema productivo relacionado con el mar –aunque no sólo aplicables a industrias relacionadas–.

En la detección de patrones de competitividad realizado hemos visto cómo lo hacen algunas empresas, cómo combinan varias de estas ideas. Aparentemente, seguiremos aplicando los principios de dirección estratégica habituales, definiendo unos –pocos– objetivos de entre todos los posibles y poniendo los medios necesarios para su consecución. Lo que ocurre es que ahora esto habrá de hacerse en el menor tiempo posible. La variable **tiempo** pasa a ser fundamental. Es clave el momento en que una empresa se internacionaliza, el momento en que decide crecer y cuánto. Es fundamental cuándo toca orientarse más a qué grupo de interés mientras se satisface las necesidades de todos. De entre esos objetivos, la rentabilidad puramente para el accionista pasa a un segundo plano para algunas empresas responsables, que tratan de redistribuir parte del valor creado a otros grupos de interés. Hay un tiempo para invertir en el futuro de la empresa y sus trabajadores y propietarios, hay un tiempo para invertir en el conjunto de la sociedad sin dejar atrás el medioambiente. Y ahora es el tiempo de emprender siguiendo la filosofía de la efectución frente a la causación: no se trata de pensar en qué es necesario para obtener el rendimiento óptimo, sino de hacer lo correcto y hacerlo bien usando los medios y recursos disponibles de forma racional. Cualquier modelo basado en el análisis histórico no dará buen resultado ante entornos de muy alta incertidumbre, porque precisamente esa incertidumbre provoca que no sea posible realizar predicciones fiables en base al histórico. El error aleatorio de un sistema de ecuaciones en dicho contexto sería inmenso. En dichos contextos, el futuro y la mejor estrategia para afrontarlo ni se buscan ni se predicen, se construyen. El mañana de la competitividad estará más basado en el principio de la limonada⁴⁸: la empresa debe ser flexible para ser capaz de explotar las oportunidades que surgen de lo inesperado e impredecible, si el futuro nos trae peras o manzanas en lugar de limones, hagamos zumo igualmente.

Hemos tratado de representar todas estas ideas en la Figura 6. Representa la estrategia de la empresa gallega como reacción y acción planificada, como estrategia emergente y también planificada a las expectativas del entorno y tendencias. Sabiendo que muchas de nuestras empresas no tienen capacidad suficiente para influir en el entorno, la clave es el desarrollo de competencias clave para conseguir los objetivos que se marque la empresa como prioritarios –uno, dos, varios...–, entre las cuales la flexibilidad y adaptabilidad serán fundamentales, ser capaces de reaccionar ágilmente a los cambios impredecibles mientras se mejora la gestión proactiva de los cambios predecibles. Esos objetivos no deben ser fijados sólo por los grupos de interés internos de la empresa, sino que deben ser capaces de incorporar las inquietudes de los grupos de interés externos en temas como la sostenibilidad ambiental, cambio climático, igualdad de género..., tendencias en el entorno que marcan hacia dónde debe caminar la respuesta estratégica de la empresa para la satisfacción de necesidades reales de los grupos de interés⁴⁹. Combinarán un conjunto de inputs, de medios, de procesos que deben gestionar las competencias clave para la consecución de dichos objetivos. El éxito estará garantizado en la medida en que esa fijación de objetivos –debemos insistir– responda a necesidades reales de los principales grupos de interés. Y sobre todo, el futuro de la competitividad estará marcado por la necesidad de replantearse constantemente el modelo de negocio, el binomio producto-mercado y cómo servir ese mercado o, incluso, creando mercado definiendo nuevos modelos de negocio. Esta idea será clave: en la medida en que el entorno incorpora crecientemente alta incertidumbre, cambios que dificultan el aprovechamiento de fuentes de ventajas competitivas tradicionales como economías de escala durante un tiempo suficientemente prolongado, la empresa debe desarrollar las competencias necesarias para buscar esa renovación constante del modelo de negocio, de forma que pueda perdurar en el tiempo.

48 Algunos en lenguaje culto se refieren a esto como principio de aprovechamiento de las contingencias. Nos parece más ilustrativo y muy claro el otro.

49 Se ha observado a nivel global ejemplos de empresas que fracasaron en su estrategia porque sus innovaciones, sus mejoras, sus productos/servicios no respondían a necesidades reales de los grupos de interés, sino que trataban de imponer esas innovaciones en el mercado. Si el producto/servicio de la empresa no está alineado con alguna necesidad de los grupos de interés fundamentalmente externos, la probabilidad de fracaso es mayor.

► Los patrones de competitividad como respuesta estratégica de la empresa gallega

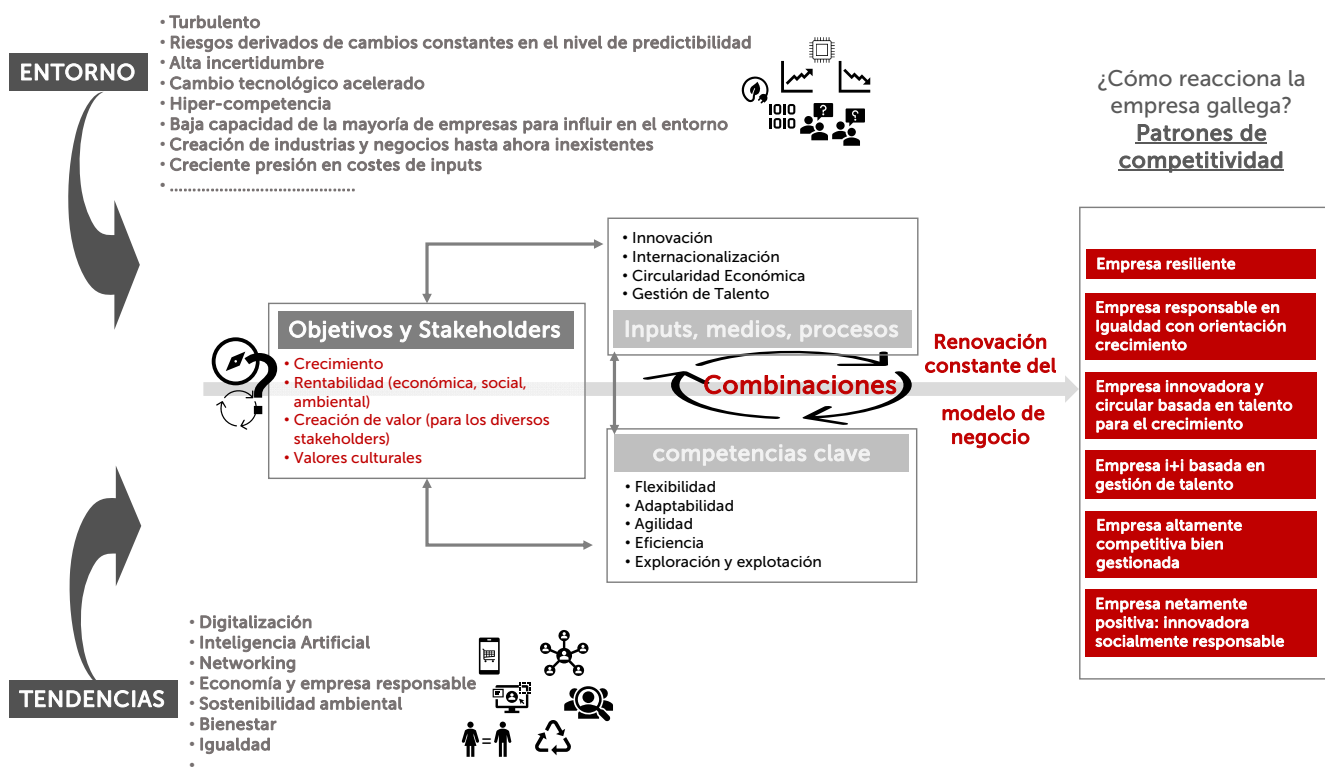


Figura 6.

En el presente informe hemos detectado seis patrones. Esto **no implica que un patrón sea mejor que otro**. Más bien ese patrón responde a un planteamiento de objetivos a conseguir por parte de la empresa –negociados y enunciados por sus propietarios y directivos–. Mientras que puede parecer que algún patrón no alcanza un determinado resultado de forma satisfactoria respecto a lo que la teoría de dirección y gestión estratégica establece, ese resultado puede resultar satisfactorio para el equipo directivo y propietarios. Recordemos que en realidad es muy difícil para la empresa plantearse objetivos de optimización, de obtención del máximo posible de resultados positivos y minimización de resultados negativos. Más bien, lo que hemos aprendido de cómo tomamos decisiones desde el ámbito de la economía del comportamiento es que nos fijamos umbrales de objetivos –sean mínimos o máximos– que satisfacen las expectativas del decisor en función de las circunstancias externas –¿aceptaría mayor riesgo derivado del entorno para obtener un mayor beneficio potencial?– e internas –¿tendría suficientes recursos para hacer más?–.

Por ello destacamos en cierta medida esta idea en tres grandes grupos de patrones. Un **primer grupo se fija umbrales bajos, niveles alcanzables, en los cuales parece que el principal objetivo es mantenerse –empresa resiliente–**. Un **segundo grupo de patrones enfatizan varios de los aspectos mencionados**, bien sea combinación de crecimiento e innovación, innovación e internacionalización, igualdad... Caben también aquí otras posibles combinaciones que por el número de respuestas podemos no haber podido detectar y que continuaremos trabajando en futuros informes a medida que incorporemos más observaciones. **Finalmente, destacamos dos patrones, el de empresa altamente competitiva bien gestionada, y el que nos atrevemos a denominar empresa netamente positiva**. El primero son las empresas de mayor tamaño, con una dirección muy profesionalizada y que cuenta con mecanismos organizativos para afrontar cualquier combinación de objetivos de forma equilibrada. Probablemente, dentro de este patrón pueda haber variedad de objetivos y formas de competir. Tan sólo hemos podido escarbar la superficie para detectar qué es común en todas ellas. El segundo afirmamos que son empresas netamente positivas porque no parecen estar tan preocupadas por objetivos puramente económicos –¿por qué medir la rentabilidad sólo en términos económicos o financieros? ¿qué pasa con rentabilidad social? ¿y la rentabilidad ambiental? ¿cómo podemos medir esto para

gestionarlo eficaz y eficientemente⁵⁰? –, son empresas innovadoras con inquietudes en economía circular, en innovación, en igualdad, en gestión de talento... En definitiva, socialmente responsables.

Queda a la consideración del lector, especialmente desde el ámbito empresarial, **la elección del camino para dar una respuesta eficaz y eficiente** a este o aquel grupo de interés y perdurar con éxito en el tiempo. Sea como sea, si algo sabemos en el ámbito de la estrategia y competitividad es que no hay una receta única válida universalmente, sino que depende. No podemos saber ex-ante cuál será el mejor camino, pero sí sabemos cuál no debe ser y que todo se basa en gestionar el presente para construirse su propio futuro.

CÁTEDRA ARDÁN - Consorcio de la Zona Franca de Vigo-Universidade de Vigo

Agrupación estratégica ECOBAS

Miguel González-Loureiro (REDE)
María del Mar Rodríguez Domínguez (IMARK)
Joana Gomes-Silva (REDE)
Bozidar Vlacic (U. Católica Portuguesa de Porto)
Lucas López Manuel (REDE)

Colaboradores:
M^a. Asunción Fernández Lorenzo (REDE)

50 El WEF desarrolló un conjunto de métricas para medir el desempeño corporativo respecto al stakeholder capitalism, publicadas en septiembre de 2000 y cuyo ejemplo aplicado al propio WEF puede encontrarse en su informe anual de 2020-2021: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2020_21.pdf