



La competitividad de las empresas industriales vascas: situación, perspectivas y factores determinantes

© **Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A.**

ISBN: 84-88940-98-X

Depósito Legal: BI-309-07

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a las empresas, organizaciones y personas que de forma totalmente desinteresada nos han dedicado su valioso tiempo, participando en las entrevistas y encuestas realizadas a lo largo del estudio. Sin su sinceridad, transparencia, honestidad e inmejorable disposición, no habría sido posible realizar este trabajo.

Índice

I. PLANTEAMIENTO GENERAL.....	1
1. Presentación	1
2. Objetivos de la investigación y metodología.....	2
3. Objeto de estudio: competitividad.....	6
II. ESTUDIO CUALITATIVO: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD CON DIRECTIVOS DE CLUSTERS, ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y EMPRESAS REPUTADAS.....	11
A. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	11
1. Guión de la entrevista	11
2. Personas entrevistadas.....	11
B. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	16
3. Proceso de análisis y Organización de los resultados	16
4. Conclusiones: Elementos determinantes de la competitividad, estrategias y acciones de mejora20	
III. ESTUDIO CUANTITATIVO: ENCUESTAS A DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES VASCAS.....	33
A. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	33
1. Definición de los factores de éxito competitivo utilizados.....	33
2. Definición de competitividad actual y futura.....	37
3. Definición de las variables de clasificación utilizadas.....	40
4. Cuestionario	42
5. Ficha técnica de la encuesta.....	43
6. Tratamiento estadístico realizado	46
B. RESULTADOS.....	48
7. Respuestas al cuestionario	48
8. Competitividad actual y futura de las empresas industriales vascas.....	52
8.1. Resultados globales de Competitividad actual y futura.....	52
8.2. Competitividad actual de las empresas industriales vascas por estratos	54
8.3. Competitividad futura de las empresas industriales vascas por estratos.....	57
9. Factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales vascas	60
9.1. Situación de las empresas industriales vascas por factores determinantes de la competitividad: Resultados globales.....	60
9.2. Factores determinantes de la competitividad por estratos.....	62
9.2.1 Situación y Estrategia comercial.....	63
9.2.2 Dirección y Personal.....	65
9.2.3 Dimensión	67
9.2.4 Innovación	70
9.2.5 Adaptación a las fluctuaciones del mercado	72
9.2.6 Relaciones de colaboración	74
9.2.7 Financiación	77
9.2.8 Internacionalización.....	79

9.2.9	Producto	82
9.3.	Análisis de otras variables	84
9.3.1	Grado de internacionalización	84
9.3.2	Grado de subcontratación	89
9.3.3	Mercados.....	90
C.	CONCLUSIONES	95
IV.	ANEXOS	105
1.	Anexo I: Cuestionario	105
2.	Anexo II: Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario	110
2.1.	Competitividad actual.....	110
2.2.	Competitividad futura	111
2.3.	Situación y estrategia comercial	111
2.4.	Dirección y personal	112
2.5.	Dimensión	113
2.6.	Innovación	113
2.7.	Adaptación a las fluctuaciones del mercado	114
2.8.	Relaciones de colaboración	115
2.9.	Financiación.....	115
2.10.	Internacionalización	116
2.11.	Producto	116
V.	BIBLIOGRAFÍA	118

Índice de tablas

Tabla 1.	Empresas reputadas.....	13
Tabla 2.	Personas entrevistadas	15
Tabla 3.	Descripción de las áreas de estudio.....	16
Tabla 4.	Factores determinantes de la competitividad en fase cualitativa.....	31
Tabla 5.	Acciones para la mejora de la competitividad de empresas industriales en fase cualitativa.....	32
Tabla 6.	Factores determinantes de la competitividad y sus indicadores asociados	33
Tabla 7.	Factores indicativos de competitividad y sus indicadores asociados	37
Tabla 8.	Factores indicativos de competitividad y sus preguntas asociadas.....	38
Tabla 9.	Indicadores del cuestionario asociados a variables de clasificación	41
Tabla 10.	Otros indicadores del cuestionario.....	42
Tabla 11.	Número de encuestas realizadas y error conseguido por estrato de tamaño	44
Tabla 12.	Encuestas realizadas por territorio y estrato de tamaño.....	45
Tabla 13.	Encuestas realizadas por forma jurídica.....	45
Tabla 14.	Encuestas realizadas por sector A31	46
Tabla 15.	Frecuencias de las respuestas a las preguntas de intervalo con las preguntas ordenadas según grado de acuerdo descendente	49
Tabla 16.	Estadísticos descriptivos, para los ítems y factores indicativos de competitividad ordenados por media	52
Tabla 17.	Valores de las medias del factor Competitividad actual por estratos	54
Tabla 18.	Valores de las medias del factor Competitividad futura por estratos.....	57
Tabla 19.	Estadísticos de los factores ordenados según media descendente	61
Tabla 20.	Frecuencias de respuesta a las preguntas referentes al grado de internacionalización actual y su tendencia futura	84
Tabla 21.	Frecuencias de la variable grado de internacionalización	86
Tabla 22.	Frecuencias de la variable grado de subcontratación	89
Tabla 23.	Estadísticos de la variable de mercados	91

Índice de figuras

Figura 1. Fases de la investigación y sus objetivos	2
Figura 2. Metodología de la investigación.....	5
Figura 3. Triangulación metodológica	6
Figura 4. Gráficas del análisis del factor Competitividad actual por estratos.....	55
Figura 5. Gráficas del análisis del factor Competitividad futura por estratos	58
Figura 6. Gráficas del análisis del factor Situación y Estrategia comercial por estratos.....	63
Figura 7. Gráficas del análisis del factor Dirección y Personal por estratos	65
Figura 8. Gráficas del análisis del factor Dimensión por estratos	68
Figura 9. Gráficas del análisis del factor Innovación por estratos.....	70
Figura 10. Gráficas del análisis del factor Adaptación a las fluctuaciones del mercado por estratos.....	72
Figura 11. Gráficas del análisis del factor Relaciones de colaboración por estratos.....	75
Figura 12. Gráficas del análisis del factor Financiación por estratos.....	77
Figura 13. Gráficas del análisis del factor Internacionalización por estratos	80
Figura 14. Gráficas del análisis del factor Producto por estratos.....	82
Figura 15. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas referentes al grado de internacionalización actual y su tendencia futura	85
Figura 16. Gráfica de frecuencias de la variable grado de subcontratación	90
Figura 17. Gráfica de respuesta a la pregunta sobre mercados en los que opera la empresa	92
Figura 18. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Competitividad actual.....	110
Figura 19. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Competitividad futura	111
Figura 20. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Situación y Estrategia comercial.....	111
Figura 21. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Dirección y Personal.....	112
Figura 22. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Dimensión.....	113
Figura 23. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Innovación.....	113
Figura 24. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Adaptación a las fluctuaciones del mercado.....	114
Figura 25. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Relaciones de colaboración.....	115
Figura 26. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Financiación.....	115
Figura 27. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Internacionalización	116
Figura 28. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Producto.....	116

LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES VASCAS: SITUACIÓN, PERSPECTIVAS Y FACTORES DETERMINANTES

Prólogo de la Consejera de Industria, Comercio y Turismo

Durante el largo proceso que condujo a la formulación del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006- 2009 se produjo una amplia participación de los agentes concernidos, en grupos y talleres primero, y en reuniones de contraste final después. Esa participación aportaba un elemento de diagnóstico para orientar las políticas a seguir en la fase inicial y otro de consenso sobre su formulación definitiva. Siempre pensamos no obstante que ese aporte debía ser completado con un enfoque más científico y estadístico, que fuera más profundo y representativo y que contribuyese a dibujar con mayor precisión la posición competitiva de las empresas en el momento del lanzamiento del Plan.

Con esa idea nació el proyecto de llevar a cabo un estudio que analizase los factores de competitividad y la posición competitiva de las empresas industriales vascas en el punto de partida del Plan, y que luego pudiera repetirse periódicamente para monitorizar los avances desde un punto de vista cualitativo y sintético y no sólo desde los indicadores económicos habituales incluidos en el cuadro de mando del Plan.

El contenido completo del estudio hace ya algún tiempo que está disponible en el sitio del Foro de Competitividad (www.euskadi2015.net) pero lo que en este volumen se presenta es una informe resumen de todo el proyecto que confiamos contribuya a una más efectiva diseminación de sus resultados.

La primera conclusión que me gustaría destacar es la relativa a la posición, esto es la situación y perspectivas de las empresas. Una conclusión que ha contrastado hasta cierto punto con muchas opiniones, incluidas las de la parte

cualitativa del propio estudio, que parecían más teñidas de pesimismo, al dibujar un panorama en el que el no sólo el momento actual es relativamente bueno sino que las perspectivas a medio plazo son aún mejores, siempre tomando como medida la posición de las empresas en relación con sus competidores directos.

Tengo para mí que esa aparente discrepancia guarda relación con el distinto horizonte temporal que se maneja en cada caso. Mi propia experiencia me dice que las opiniones de tipo general no sujetas a la exigencia de una encuesta cerrada tienden a formularse en un horizonte mucho más largo que tres años o la vigencia de un Plan. Y es en esta clave donde las cosas comienzan a cuadrar, porque efectivamente el estudio apunta a una serie de debilidades de nuestro modelo competitivo que de no experimentar avances podrían condicionar el éxito en los mercados en el largo plazo.

Las conclusiones del estudio nos dicen en efecto que los factores competitivos en los que las empresas industriales vascas están peor posicionadas son la *Innovación*, la *Dimensión*, las *Relaciones de Colaboración* y la *Internacionalización*. Mientras que sus principales fortalezas se remiten a factores como *Situación y Estrategia Comercial* y *Adaptación a las Fluctuaciones del Mercado*, que además aparecen menos determinantes de la competitividad misma. Le sugiero al lector que vaya directamente a la Tabla 15 y de una simple ojeada realice el mismo un diagnóstico de urgencia más preciso siguiendo los ítems del cuestionario.

Si lo hace creo que coincidirá conmigo en que dentro de los tres estadios de la competitividad de Porter (ventaja en factores, competencia en base a la inversión y competencia basada en la innovación) el grueso de la empresa industrial vasca está en un modelo competitivo basado en la inversión, es decir que está volcada en la eficiencia operativa, en la calidad, en la fortaleza del producto y el servicio al cliente.

Lógicamente no es que la eficiencia operativa y la calidad no sean importantes; pero sí que son claramente insuficientes para la nueva etapa, que de hecho se plantea como una transformación hacia un modelo competitivo basado en la innovación. Y a este respecto llama la atención en efecto que la mitad de las empresas se valoren a sí mismas por debajo de la media en innovación de producto y que al 70% de las ellas les ocurra lo propio con las relaciones de colaboración con centros tecnológicos, universidades, otras empresas e instituciones.

Todo esto guarda relación, como el estudio demuestra, con tres hechos cruciales: 1) con el papel que tiene la dimensión – donde ser algo grande (mayor de 100 no es indispensable) pero donde el umbral de los cincuenta empleos (el 80% de las empresas pertenece a ese estrato de menor nivel de 10 a 50 empleos) se revela como crítico para la competitividad- 2) con el hecho de buena parte de nuestra industria sea subcontratista y 3) con que el 35% viva de espaldas a la internacionalización.

Lo que resulta indiscutible es que esa debilidad innovadora desde dentro, y mayor aún desde fuera por falta de colaboración con el exterior, nos dibujan una panorama distante de la economía del conocimiento, que parte justamente de la idea de que como este está cada vez más distribuido es necesario un modelo de innovación abierta basado en redes de colaboración, porque después de todo “hay más gente inteligente fuera de tu empresa que dentro de ella”.

En un entorno como el nuestro, que bajo la fuerte influencia de Porter sitúa los determinantes de la competitividad en el plano sectorial, los autores se decantan por el factor empresa y la teoría de los recursos y capacidades como eje fundamental. Pero quizá debido a su enfoque pragmático y al abordaje en dos etapas vemos que al final emerge también con fuerza el entorno y las

instituciones para la colaboración como claves para la transformación de nuestro modelo competitivo.

Al final, más allá del diagnóstico que lógicamente se ha interiorizado por nuestro plan de competitividad, yo me quedo con dos ideas que a modo de reflexión final me gustaría trasladar a los lectores: las empresas necesitan estrategias de crecimiento e internacionalización, por un lado, y estrategias de innovación en los límites de la propia organización, por otro; es decir, de colaboración entre empresas y con el conjunto del sistema vasco de innovación.

Para finalizar, tengo que referirme a otra estrategia de colaboración que ha mostrado su capacidad de crear conocimiento: la que han mantenido SPRI y el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco, a cuyos profesores, autores del estudio, quiero felicitar y agradecer por su dedicación e intenso trabajo.

Este proyecto nació con vocación de monitorizar en el tiempo los factores determinantes y nuestra posición competitiva. El reto que tenemos por delante es el de avanzar en su comprensión y para ello contamos con la oportunidad de ampliar y reforzar la red de colaboración interinstitucional con la incorporación del recién creado Instituto Vasco de Competitividad para seguir creando nuevo conocimiento en torno a la competitividad de nuestra economía y sus empresas.

ANA AGUIRRE ZURUTUZA

Consejera de Industria, Comercio y Turismo

I. PLANTEAMIENTO GENERAL

1. Presentación

Las empresas vascas se enfrentan a un futuro incierto debido a factores que pueden alterar sustancialmente las condiciones competitivas de muchos sectores de actividad económica: ampliación de la Unión Europea, competencia proveniente de los países asiáticos, avances tecnológicos, internacionalización-deslocalización, potencial entrada de grandes grupos empresariales, etc.

Por todo ello parece importante conocer el nivel de competitividad actual de las empresas vascas y los factores determinantes de la misma para así formular posibles actuaciones tendentes a mejorar dicha competitividad y a adaptar las estrategias empresariales a esas nuevas condiciones.

En este contexto, el **Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritza** a través de la **Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)** ha impulsado este estudio, que ha sido realizado por un equipo de investigadores del **Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE) de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)**, formado por las siguientes personas:

- M^a Soledad Aguirre García
- Jon Charterina Abando
- Idoia Idigoras Gamboa
- Ricardo Martínez Santa María
- Jesús Matey de Antonio

Este informe describe los trabajos realizados en el estudio, desarrollado entre enero de 2005 y julio de 2006.

2. Objetivos de la investigación y metodología

El **objetivo general** del trabajo¹ que se presenta en este informe es triple:

- Conocer el estado y previsible evolución de la competitividad de las empresas industriales vascas
- Conocer los factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales vascas
- Proponer líneas de actuación para mejorar la competitividad de las empresas industriales vascas

Figura 1. Fases de la investigación y sus objetivos



Tal y como muestra la Figura 1, el estudio se ha realizado en dos fases. La primera de ellas, fase cualitativa, se extendió a lo largo del año 2005. La segunda, fase cuantitativa, se desarrolló entre enero y julio de 2006.

¹ Idealmente sería un “observatorio” de carácter periódico y permanente en el que con cierta periodicidad se mediría el estado de la competitividad y sus factores determinantes y de esta forma se podría estudiar su evolución.

La **fase cualitativa** (consistente en la realización de 28 **entrevistas en profundidad** con directores de clusters, asociaciones sectoriales, asociaciones de empresarios² y con directivos de empresas “reputadas”³) sirvió, fundamentalmente, para identificar los factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales vascas, de una doble forma:

- Confirmando las variables fundamentales de competitividad extraídas de la literatura sobre el tema.
- Detectando variables de competitividad propias de las características particulares de la industria vasca.

Con ello se trataba de orientar la fase cuantitativa posterior y fijar el marco sobre el que el equipo investigador debería trabajar para, entre otras cosas, elaborar el cuestionario⁴ que se utilizaría en dicha fase cuantitativa.

² Se entrevistó a directivos de ACEDE (Agrupación Cluster de Electrodomésticos de Euskadi), AFM (Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta), ACICAE (Agrupación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi), GAIA (Asociación Cluster de Telecomunicaciones), HEGAN (Cluster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco), FMV (Foro Marítimo Vasco), Cluster de ENERGÍA, FVEM (Federación Vizcaína de Empresas del Metal, Asociación Cluster del PAPEL de Euskadi, ACLIMA (Asociación Cluster de Industrias de Medio Ambiente), ADEGI (Asociación de Empresarios de Gipuzkoa), SEA (Empresarios Alaveses), CONFEBASK (Confederación Empresarial Vasca) y AVIC (Asociación Vasca de Empresas de Ingeniería y Consultoría).

³ Se entrevistó a directivos de 14 empresas citadas por los Clusters o Asociaciones como reputadas, es decir, aquellas empresas que destacan por seguir estrategias de competitividad de éxito, o por su innovación, o por sus perspectivas de futuro. Las empresas entrevistadas fueron ELECTROTECNICA ARTECHE HERMANOS S.A., FAGOR ELECTRODOMESTICOS S. COOP., GRIP-ON TOOLS S.A., GRUPO ALCOR, IKUSI-ANGEL IGLESIAS S.A., INDUSTRIA DE TURBO PROPULSORES S.A. (ITP), MAIER S. COOP., P4Q ELECTRONICS S.L., PLASTINKA S.A., TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA S.A., TUBACEX TUBOS INOXIDABLES S.A., VICINAY CADENAS S.A., ZAYER S.A., ZIV APLICACIONES Y TECNOLOGÍA S.A.

⁴ El cuestionario utilizado en el estudio cuantitativo se muestra en el Anexo I de este documento.

La fase cualitativa concluyó con la elaboración de un informe y su posterior Resumen ejecutivo⁵. En este informe se presentaba un primer diagnóstico exploratorio de la situación competitiva de las empresas industriales vascas, tanto desde un punto de vista global, como desde las distintas áreas que se perfilaron como cruciales tras el análisis de la información obtenida en las entrevistas⁶.

En la fase **cuantitativa** se procedió a desarrollar tres acciones básicas, esenciales para el logro de los objetivos generales de estudio global:

- Medir la competitividad actual y previsible de las empresas industriales vascas.
- Medir en qué grado los factores potencialmente determinantes de la competitividad están presentes en las mismas.
- Igualmente se comprobó si estos factores explican en mayor o menor medida las diferencias de competitividad entre unas empresas y otras. Es decir, si estos factores eran realmente los causantes de que las empresas más competitivas ostentaran esa mejor posición y las menos competitivas estuvieran en esa peor situación.

El trabajo de campo realizado en la fase cuantitativa consistió en la realización de una **encuesta telefónica** a directivos/as de 865 empresas industriales vascas.

⁵ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documentos:

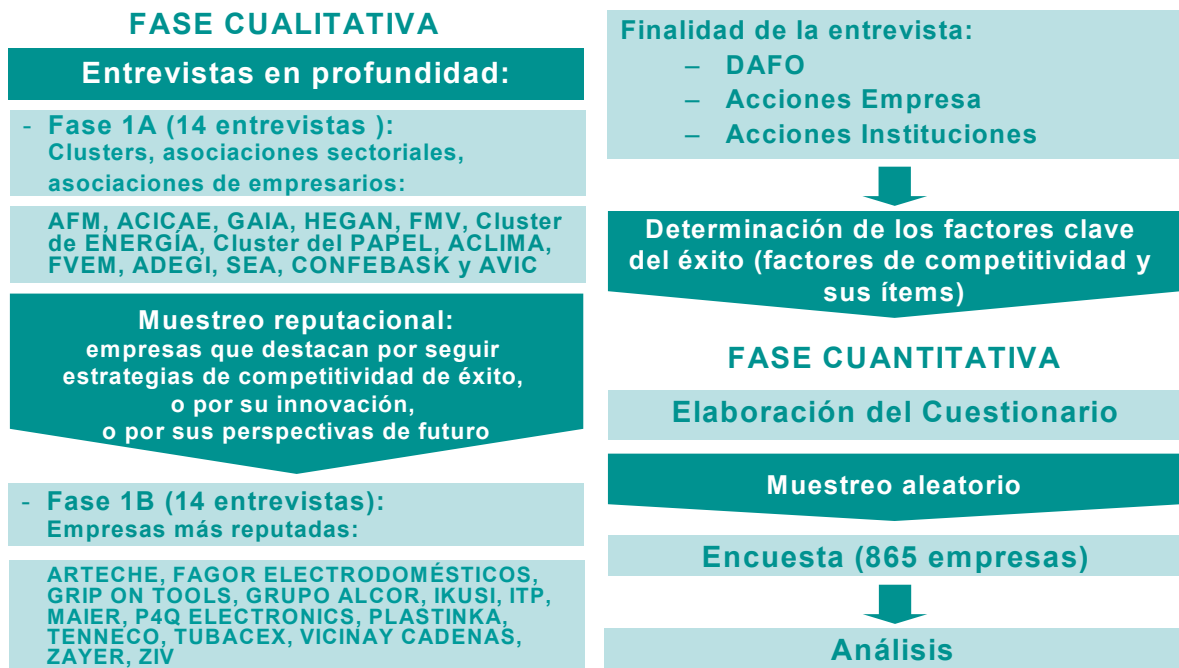
- “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa” y sus anexos.
- “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa. Resumen ejecutivo. Enero 2006”.

⁶ Marketing/Cliente/Mercados/Competencia, Innovación/Tecnología, Dirección/Gestión/Organización, Personal, Instituciones,, Producto/Posicionamiento, Globalización, Dimensión, Internacionalización, País/Cultura, Cooperación, Costes/Aprovisionamientos, Industria/Sector, Inversión/Financiación, Universidades/Centros Tecnológicos, Producción, Calidad, Legislación, Coyuntura, Propiedad/Forma Jurídica, Deslocalización, Otros.

La fase cuantitativa concluyó con la elaboración de un informe⁷ en el que se muestran sus resultados.

La Figura 2 resume la metodología seguida en el estudio, que responde a un modelo de *Triangulación Metodológica*⁸ reflejado en la Figura 3:

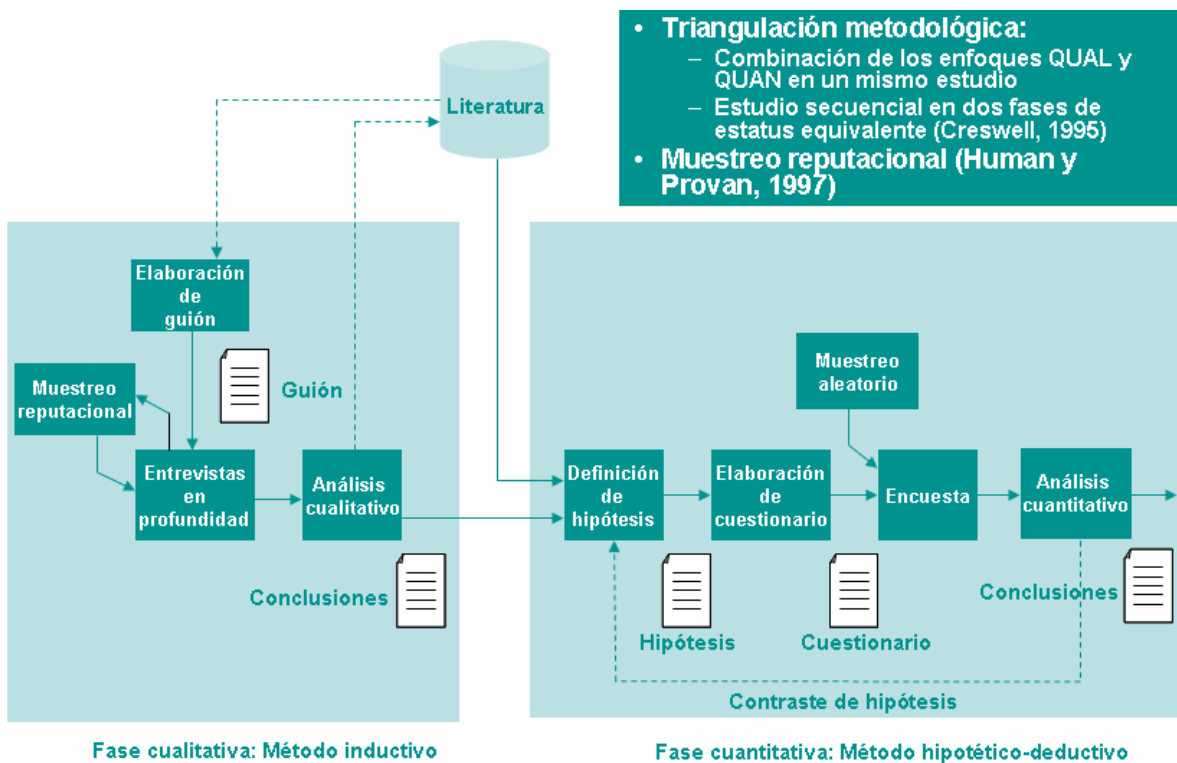
Figura 2. Metodología de la investigación



⁷ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa” y sus anexos.

⁸ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa”; apartado 6 “Diseño de la investigación: metodología.”

Figura 3. Triangulación metodológica



3. Objeto de estudio: competitividad

La “**Competitividad**” es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señala Hamel (1994), *“la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla”*.

Existen diferentes líneas de investigación y Teorías de carácter económico que han tratado de identificar el origen de la competitividad o de definir los factores de éxito competitivo. Sin embargo, es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa viene condicionada o determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (*efecto país*), los derivados del sector al que pertenece (*efecto*

sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (*efecto empresa*)⁹.

El **efecto país** recoge aquellos factores del entorno macroeconómico, político, administrativo y cultural que favorecen o entorpecen la competitividad de las empresas ubicadas en un determinado territorio frente a las empresas que no se ubican en ese territorio. Se trata de factores como el sistema de ciencia y tecnología existente, la concentración de servicios avanzados a empresas, las políticas desarrolladas por la Administración -fiscal, empleo, industrial, etc.-, la flexibilidad del mercado laboral, la disponibilidad de infraestructuras de formación de calidad adaptadas a las necesidades del territorio, el grado de autonomía energética, la infraestructura de comunicaciones y telecomunicaciones, etc.

El *efecto sector o efecto industria* señala a la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad¹⁰. Por lo tanto, la estructura del sector (grado de concentración, diferenciación del producto, barreras de entrada para competidores potenciales, tasa de crecimiento, poder de negociación de clientes y proveedores, etc.) va a determinar el grado de intensidad y rivalidad competitiva y la rentabilidad de las empresas pertenecientes al mismo.

El **efecto empresa** se basa en el hecho de que en un mismo sector existen empresas más o menos competitivas y ello se explica, por tanto, por factores internos de cada empresa y no por cuestiones del sector. Esta es la base de la **Teoría de Recursos y Capacidades**¹¹. Según esta perspectiva, son los recursos y capacidades de cada empresa los que les permiten distinguirse de las demás, y gestionados adecuadamente permitirán obtener ventajas competitivas que harán

⁹ Galán y Vecino, 1997.

¹⁰ Mason, 1939; Bain, 1956; Caves y Porter, 1977; Scherer, 1980; Scherer y Ross, 1990; Porter, 1981, 1982.

¹¹ Wernerfelt, 1984; Teece, 1986; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993. La Teoría de los Recursos y Capacidades parte de la Teoría de los Recursos atribuible a Penrose (1959) y Andrews (1971).

posible que empresas de una misma industria obtengan niveles de rentabilidad diferentes.

Grant (1995) clasifica los recursos en recursos tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y relación, y motivación). Los recursos “cooperan” entre ellos para crear capacidades que son las que permiten que las empresas acometan una actividad concreta.

Para que los recursos y capacidades de la empresa actúen como competencias distintivas deben cumplir una serie de características¹²: ser duraderos, escasos, complementarios entre sí en el proceso de generación de valor, de transferencia difícil, inimitables, de sustitución limitada y encajados en los factores estratégicos del sector.

Son muchas las investigaciones que centran su atención en la determinación de los distintos efectos (país, sector, empresa) y en el estudio y medición de la importancia relativa que cada uno de ellos tiene en la determinación del éxito competitivo de las empresas¹³. Pero tal y como indican Aguirre et al (2004), aún reconociendo la incidencia de estos tres grupos de factores en la competitividad empresarial, no se puede afirmar concluyentemente cuál es la importancia relativa en el éxito empresarial de cada una de estas tres fuentes de competitividad.

No obstante, Claver et al (2002) realizan una revisión de los trabajos previos que han tratado de analizar la importancia relativa del conjunto de factores industriales (efecto industria) frente al conjunto de las características internas de las empresas

¹² Amit y Schoemaker, 1993.

¹³ Schamalensee, 1985; Cubbin y Geroski, 1987; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powel, 1996; Roquebert et al., 1996; Fernández et al., 1996 y 1997b; Galán y Vecino, 1997; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; Gonzalez, 2000, Camisón, 2001, Rubio y Aragón, 2002; Claver et al., 2002.

(efecto empresa) en la determinación de la rentabilidad empresarial, y concluyen que la mayor parte de las investigaciones previas más recientes indican que el **efecto empresa** tiene una **mayor importancia relativa** que el **efecto sector**.

En esta línea, merece una especial mención el trabajo de Camisón. Este autor considera los conceptos de competitividad empresarial y éxito empresarial como equivalentes y propone unificar ambos en el concepto de **éxito competitivo**, definiendo éste como (Camisón, 1997) *“la capacidad de una empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos a la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa de mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que logra unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción”*.

Este autor define una serie de **indicadores de competitividad** referentes a siete áreas vinculadas todas ellas con el mencionado efecto empresa: Dirección, Organización y Recursos Humanos, Marketing, Calidad, Tecnología e Innovación, Producción, Financiación y Costes.

Por otra parte, el trabajo de Rubio y Aragón (2002) recoge los **factores de éxito competitivo más referenciados en la literatura**, todos ellos encuadrados dentro del denominado efecto empresa: Gestión de los recursos humanos y Capacitación del personal, Capacidades directivas, Capacidades de marketing, Calidad, Capacidad de innovación, Recursos tecnológicos, Sistemas de información, Gestión financiera, Valores culturales, Estructura organizativa y *Know-how*.

Tal y como refleja la literatura sobre el tema, la competitividad se entiende como el resultado conjunto de una serie de factores determinantes o factores de éxito competitivo.

Por todo ello, un objetivo básico de la fase cualitativa de este estudio fue la determinación de los factores de éxito competitivo y sus indicadores para las empresas industriales vascas, a partir del trabajo de campo realizado (28 entrevistas en profundidad), la literatura consultada sobre el tema y la experiencia y conocimientos previos del equipo investigador.

II. ESTUDIO CUALITATIVO: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD CON DIRECTIVOS DE CLUSTERS, ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y EMPRESAS REPUTADAS

A. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Guión de la entrevista

En cada una de las entrevistas se solicitaba al entrevistado que planteara:

- Un **Diagnóstico de situación (matriz DAFO)**: Identificar las principales **Amenazas** y **Oportunidades**, es decir, cuestiones que desde el exterior de la empresa afectan o podrían afectar a sus objetivos, estrategias y nivel de competitividad tanto de manera positiva como negativa. Igualmente, se pedía que identificara las principales **Debilidades** internas a resolver y **Fortalezas** a capitalizar de la empresa entrevistada o de las empresas pertenecientes al cluster o agrupación entrevistada.
- **Acciones**: Líneas de actuación que la empresa entrevistada o el conjunto de empresas pertenecientes al cluster o agrupación entrevistada deberían realizar para resolver las debilidades, hacer frente a las amenazas y capitalizar las oportunidades y las fortalezas; así como acciones con las que otros agentes (Instituciones, Universidades, Centros Tecnológicos, Entidades financieras, etc.) podrían contribuir a la consecución de sus objetivos, desarrollo de sus estrategias, o en general a la mejora de su competitividad

2. Personas entrevistadas

Tal y como se ha comentado en el apartado anterior, esta fase del estudio global (Fase de Estudio Cualitativo) se dividió a su vez en dos subfases:

- Fase 1A: Entrevistas con directores de Clusters, asociaciones sectoriales y asociaciones empresariales.
- Fase 1B: Entrevistas con las empresas de mayor “reputación” de cada uno de los sectores elegidos como más representativos de la industria vasca

Uno de los objetivos de la fase 1A, fue servir de base para elegir idóneamente las empresas concretas a las que realizar las posteriores entrevistas en profundidad, basándonos en la opinión cualificada de los máximos representantes del sector, cluster o agrupación a la que pertenecían. Para ello se pedía a la persona entrevistada que identificara a las empresas de su sector, cluster o agrupación con mayor “reputación”: aquellas que destacan por seguir estrategias de competitividad de éxito, o por su innovación, o por sus perspectivas de futuro, y/o son lo suficientemente representativas por su capacidad de generación de riqueza y empleo.

Así, fueron citadas las 54 empresas que se recogen en la Tabla 1. Para todas ellas se realizó una búsqueda de información utilizando el Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco (CIVEX)¹⁴. En la elección final de las 14 empresas reputadas a entrevistar (aparecen marcadas en la Tabla 1) se tuvieron en cuenta diferentes criterios:

- Que la empresa fuera citada como reputada por más de un entrevistado/a de la fase 1A.
- Su diversificación en productos
- Que tuviera implantaciones productivas en el exterior
- Que tuviera certificaciones de calidad exigentes o reconocimientos exteriores de excelencia

¹⁴ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documentos “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa”, Tabla 79 “Estudio comparativo de las empresas citadas en el proceso de muestreo reputacional”.

- Se tuvieron también en cuenta consideraciones de equilibrio territorial entre los tres territorios históricos de la CAPV
- Así mismo se buscó cierto equilibrio en lo que a dimensión de la empresa se refiere: que hubiera empresas de diferentes tamaños: pequeñas, medianas y grandes.

Tabla 1. Empresas reputadas

Empresa
ANAYAK S.A., INDUSTRIAS
ASTILLEROS BALENCIAGA, S.A.
ASTILLEROS DE MURUETA, S.A.
BOMBAS AZKUE
BOMBAS ITUR, S.A.
C.T.I. SOFT, S.A.
CARBUREIBAR, S.A.
CIE AUTOMOTIVE
DANOBAT , S. COOP.
DESARROLLOS MECANICOS DE PRECISION, S.L.
ELAY INDUSTRIAL, S.A.
ELECTROTECNICA ARTECHE HERMANOS, S.A.
FAGOR ARRASATE S. COOP.
FAGOR EDERLAN, S. COOP.
FAGOR ELECTRODOMESTICOS, S.COOP.
FINANZAUTO, S.A.
GAMESA ENERGÍA
GE POWER MANAGEMENT, S.A.
GRIP-ON TOOLS, S.A.
GRUPO ALCOR
GRUPO TECNOLÓGICO MASER, S.A.
GUASCOR, S.A.
IBERMATICA TECNOLOGIA Y CONOCIMIENTO
IDOM INGENIERIA Y CONSULTORIA, S.A.
IGARLE SISTEMAS DE GESTIÓN, S.A.L.
IKOR SISTEMAS ELECTRONICOS, S.A.
IKUSI-ANGEL IGLESIAS, S.A.
INDUPIME S.L.
INDUSTRIA DE TURBO PROPULSORES, S.A. (ITP)
INFORMÁTICA 68, S.A.
MAIER S. COOP.
MANUFACTURAS ELECTRICAS, S.A. (MESA)
MICRODECO, S.A.
MICROFUSION DE ALUMINIO, S.A.
NOVALTI, S.A.
ONA ELECTRO-EROSION S.A.
ORMAZABAL y CIA., S.A.

P4Q ELECTRONICS, S.L.
PANDA SOFTWARE, S.L.
PANEL FIJACIONES, S. COOP.
PETROLEOS DEL NORTE, S.A. (PETRONOR)
PLASTINKA, S.A.
S.A. DE TUERCAS (SATUERCA)
SENER INGENIERIA Y SISTEMAS, S.A.
SILICONAS SILAM, S.A.
SOFTEC, S.A.
SUBCONTRATACION PROYECTOS AERONAUTICOS, S.A. (S.P.A.S.A.)
TECNICA ELECTRONICA DE AUTOMATISMOS Y MEDIA; S.L. – TEAM
TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA, S.A.
TUBACEX TUBOS INOXIDABLES, S.A.
VICINAY CADENAS, S.A.
WÄRTSILÄ IBERICA, S.A.
ZAYER S.A.
ZIV APLICACIONES Y TECNOLOGÍA, S.A.

En la fase 1B se procedió por tanto a realizar la entrevista a los/as directores/as generales o a personas del *staff* directivo indicadas por ellos/as, de las 14 empresas reputadas seleccionadas del modo explicado en el párrafo anterior por el equipo investigador.

En abril de 2005 se iniciaron los contactos con los/as directores/as de clusters y asociaciones sectoriales o empresariales, a fin de concertar las entrevistas en profundidad, concluyéndose todo el trabajo de campo de esta fase en noviembre de 2005.

En la Tabla 2 se hace una relación de todas las personas que fueron entrevistadas, a las aprovechamos para agradecer muy sinceramente su colaboración absolutamente desinteresada y vital para el óptimo desarrollo de este estudio¹⁵.

¹⁵ Cada una de estas entrevistas duraron una media de tres horas.

Tabla 2. Personas entrevistadas

Fase 1A: Directivos de clusters, asociaciones sectoriales y agrupaciones empresariales	Fase 1B: Directivos de empresas reputadas
Adolfo de la Peña, Director de ACEDE (Agrupación Cluster de Electrodomésticos de Euskadi)	Aitor Alapont, Coordinador General de P4Q ELECTRONICS S.L.
Alberto Ortueta, Director de AFM (Asociación Española de Fabricantes de Máquina Herramienta)	Angel Orcajada, Director Comercial y de Marketing de ZIV APLICACIONES Y TECNOLOGIA S.A.
Antonio Reche y Luís Jiménez, Director Gerente y Responsable de Innovación y Desarrollo de ACICAE (Agrupación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi)	Cristina Iriondo, Directora de GRIP-ON TOOLS S.A.
Eduardo Aretxaga, Director Económico Financiero de CONFEBASK (Confederación Empresarial Vasca)	Francis Marquina, Jefe del Departamento de Tecnología Mecánica, INDUSTRIA DE TURBOPROPULSORES S.A. (ITP)
Iñaki Ugarte, Director de la Asociación Cluster del PAPEL de Euskadi	Francisco Javier Cáceres, Director de Innovación y Desarrollo Industrial, de IKUSI-ANGEL IGLESIAS S.A.
Jaime Fernández, Director Gerente de FVEM (Federación Vizcaína de Empresas del Metal)	Gaizka Grajales, Director General del GRUPO ALCOR
Javier López de Lacalle, Director Gerente de FMV (Foro Marítimo Vasco)	Javier Robles, Director General de Planta de TUBACEX TUBOS INOXIDABLES S.A
José Juez, Director Gerente de HEGAN (Cluster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco)	Jose Luis Jiménez Brea, Director General de ELECTROTECNICA ARTECHE HERMANOS S.A.
José Manuel Farto, Secretario General de SEA (Empresarios Alaveses)	Josu Zabala, Jefe del Departamento de Cocción de FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP.
Juan Antonio Muguruza, Director de Asuntos Económicos de ADEGI (Asociación de Empresarios de Gipuzkoa)	Juan Luis Irazabal, Director General de MAIER S. COOP.
Juan José Alonso y Baltasar Errazti, Director y Presidente del Cluster de ENERGIA	Luis Cañada, Director General, de VICINAY CADENAS S.A.
Norberto Figuero, Secretario General de AVIC (Asociación Vasca de Empresas de Ingeniería y Consultoría)	Luis María Molinuevo, Director General de ZAYER S.A.
Rosa Ortiz, Gerente de ACLIMA (Asociación Cluster de Industrias del Medio Ambiente)	Pablo Perez y Adolfo La Concha, Director de planta y Director Financiero de TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA S.A.
Tomás Iriondo, Director General de GAIA (Asociación de Industrias de las Teconologías de la Información del país Vasco)	Pedro Manuel Izagirre, Director general de PLASTINKA S.A:

La finalidad de cada entrevista tanto en fase 1A, como en fase 1B fue, por una parte, la elaboración de una **matriz DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) particular para la cada empresa, cuando el entrevistado era

directivo de una empresa o para el conjunto de empresas representadas, cuando se entrevistaba a un directivo de cluster, asociación sectorial o agrupación empresarial. Por otra parte, se pretendía elaborar un listado de **Acciones** propuestas a realizar tanto por las empresas, como por las instituciones políticas y de investigación (fundamentalmente Universidades y Centros Tecnológicos) para mejorar la situación competitiva de las empresas.

B. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

3. Proceso de análisis y Organización de los resultados

Como se ha comentado con anterioridad, la fase cualitativa de este estudio tuvo como objetivo importante, orientar la fase cuantitativa posterior y fijar el marco sobre el que el equipo investigador debería trabajar para, entre otras cosas, elaborar el cuestionario que se utilizaría en dicha fase cuantitativa.

En el proceso de análisis de la información recogida en las entrevistas en profundidad, los principales resultados obtenidos fueron organizados por áreas que se referían a diferentes factores que se vieron como potencialmente determinantes de la competitividad de las empresas industriales vascas. Estas áreas se describen en la Tabla 3:

Tabla 3. Descripción de las áreas de estudio

<p>AREA 1: MARKETING/ CLIENTE/ MERCADOS/ COMPETEN- CIA</p>	<p>Se recogen elementos internos o externos relacionados con el mercado (fundamentalmente con CLIENTES y COMPETENCIA) que afectan positiva o negativamente a la empresa (a sus perspectivas, posibilidades, capacidad competitiva, etc.), así como cuestiones relativas a la actuación de la empresa en la adaptación a los requerimientos y circunstancias del cliente o el mercado.</p>
<p>AREA 2: INNOVACIÓN/ TECNOLOGÍA</p>	<p>Recoge todos aquellos aspectos relacionados con la generación en la empresa de nuevos o mejorados productos/servicios o procesos. Es un factor clave que afecta a la competitividad de las empresas independientemente de la actividad que realicen o de su tamaño. Las posibilidades para la innovación son amplias: en productos, en procesos, en técnicas y herramientas de gestión, etc.</p>

AREA 3: DIRECCIÓN/ GESTIÓN/ ORGANIZA- CIÓN	<p>Recoge cuestiones relacionadas con el modo en el que se toman las decisiones en la empresa, el liderazgo, la organización del trabajo en todas sus facetas (producción, administración, etc.), la gestión de los recursos (humanos, económicos, técnico-productivos, recursos de información y comunicación, etc.).</p>
AREA 4: PERSONAL	<p>En esta área se aborda todo lo referente a los Recursos Humanos de la empresa y su incidencia en la competitividad de la misma tanto de forma positiva como negativa. Contiene aspectos relacionados tanto con las características propias del personal de las empresas como con el modo de gestionarlo.</p>
AREA 5: INSTITUCIO- NES	<p>Hace referencia a distintos aspectos relativos a políticas públicas o en general cuestiones institucionales que puedan afectar a la empresa de forma negativa o positiva (Gobierno, Diputaciones, u otras instituciones como clusters e incluso los sindicatos).</p>
AREA 6: PRODUCTO/ POSICIONA- MIENTO	<p>En esta área se analizan todas las cuestiones relacionadas con: la tipología, variedad, calidad y valor añadido de los productos que fabrica y comercializa la empresa, así como características de producto que condicionan sus posibilidades de comercialización y distribución física.</p>
AREA 7: GLOBALIZA- CIÓN	<p>Se refiere a la ruptura de todo tipo de barreras comerciales y a la progresiva mayor circulación de capitales, productos y factores de todo tipo a lo largo y ancho del mundo. La globalización obliga a las empresas a plantearse su mercado potencial desde una perspectiva mucho más amplia, desde la perspectiva del mercado mundial. El fenómeno de la globalización presenta, por tanto, a cada empresa compitiendo con todas las empresas del mundo, en todos los mercados del mundo y está alterando sustancialmente las reglas de juego a las que están acostumbradas las empresas en sus respectivos mercados y por tanto los patrones de competitividad.</p>
AREA 8: DIMENSIÓN	<p>Recoge cuestiones relacionadas con el tamaño de la empresa, cuestión que puede ser evaluada según el número de empleados o la facturación, entre otros indicadores y que es considerada clave al analizar la capacidad competitiva de la empresa. Pero lo realmente determinante en la competitividad es la dimensión de la empresa en comparación con la de otros agentes económicos con los que la empresa interactúa: los competidores, los clientes o los proveedores.</p>
AREA 9: INTERNACIO- NALIZACIÓN	<p>La entendemos como la estrategia que sigue una organización en busca de nuevos mercados para sus productos y servicios. Es una estrategia corporativa que hoy cobra más relevancia que nunca debido al fenómeno de la globalización y puede determinar de manera importante la capacidad competitiva de la empresa. En este factor recogemos por tanto todo lo relacionado con las posibles estrategias de internacionalización.</p>

<p>AREA 10: PAIS/ CULTURA</p>	<p>Esta área se refiere a todo lo relacionado con las peculiaridades del País Vasco que pueden tener un reflejo específico en la forma de actuar de las empresas, en su forma de plantear sus estrategias para competir y en sus niveles de competitividad. Nos referimos a rasgos distintivos relativos a la cultura, las costumbres, los valores, la forma de ser y de pensar de los vascos, que pudieran influir positiva o negativamente en la competitividad de las empresas.</p>
<p>AREA 11: COOPERA- CIÓN</p>	<p>La cooperación empresarial o la realización de alianzas estratégicas entre empresas o con otros agentes (Universidades, Centros Tecnológicos, etc.), hace referencia a los distintos acuerdos a largo plazo que pueden establecerse entre los mismos, sin llegar a fusionarse. Es decir, manteniendo su propia personalidad jurídica. Los objetivos perseguidos mediante la realización de estos acuerdos pueden ser muy variados: ofrecer al cliente una gama más amplia, reducir costes de aprovisionamiento de materias primas o componentes al agrupar la capacidad de compra, abordar procesos de internacionalización, compartir el coste y el riesgo de la I+D, superar el problema del tamaño reducido de la empresa, etc.</p>
<p>AREA 12: COSTES / APROVISION AMIENTOS</p>	<p>Hace referencia a los costes de los elementos materiales e inmateriales (servicios) que se incorporan en el proceso productivo. De forma indirecta, también alude al proceso productivo en sí mismo, puesto que éste tiene consecuencias directas en los costes. Tales costes se deben comparar con los de otras decisiones o procesos alternativos, que ocasionalmente pudieran ser más baratos, y que no siempre la empresa podría adoptar con rapidez o facilidad: apropiarse de una tecnología disruptiva antes que la competencia, externalizar parte de un proceso cuando no es clave ni se hace de manera competitiva o cambiar un material por otro más barato son decisiones que afectan al proceso productivo y que siempre tienen su consecuencia en los costes y los aprovisionamientos de la empresa.</p>
<p>AREA13: INDUSTRIA/ SECTOR</p>	<p>Todas las cuestiones que caracterizan al sector de negocio al que pertenece la empresa. Es decir, todas las relacionadas con el denominado efecto industria: barreras de entrada, grado de concentración, índice de crecimiento, nivel tecnológico, etc.</p>
<p>AREA 14: INVERSIÓN/ FINANCIA- CIÓN</p>	<p>Recoge diversos aspectos relacionados con el activo (fijo y circulante), así como con el pasivo o la estructura financiera de las empresas. La estructura financiera de la empresa es una cuestión considerada crítica por la mayoría de las empresas por su incidencia en la marcha y supervivencia de las mismas.</p>
<p>AREA 15: UNIVERSIDAD /CENTROS TECNOLÓ- GICOS</p>	<p>Las Universidades y los Centros Tecnológicos son entidades directamente vinculadas con la formación y con la investigación/innovación en el País Vasco, debiendo por tanto mantener un contacto directo con el entramado empresarial vasco. La labor de estos agentes financiados en mayor o menor medida con dinero público, puede contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas, para lo que deberán colaborar de manera estrecha tanto entre ellas, como con las empresas y las Instituciones.</p>

<p>AREA 16: PRODUCCIÓN</p>	<p>El área de producción es el área funcional en la que más recursos y esfuerzos suelen invertir muchas de las empresas industriales de nuestro entorno, y la que suele ejercer además una mayor influencia en su organización y gestión, hasta el punto de que como debilidad entre muchas empresas se reconoce su excesiva orientación hacia el producto y los procesos productivos, en detrimento de las demandas de la clientela y del mercado.</p>
<p>AREA 17: CALIDAD</p>	<p>Elementos relacionados con la consideración, el estado y el tratamiento de la calidad en la empresa en todas sus acepciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad técnica y objetiva (eficacia en el desempeño de la función básica, fiabilidad/resistencia, longevidad, etc.). • Calidad percibida y/o valorada (adecuación a los requerimientos del cliente y valor percibido por el cliente). • Valor asignado por el cliente al binomio calidad/precio. • Y, finalmente, calidad en la gestión.
<p>AREA 18: LEGISLACIÓN</p>	<p>Hace referencia a nueva o previsible normativa de tipo fiscal, medioambiental, laboral o de cualquier otra índole que favorezca o dificulte la acción de la empresa.</p>
<p>AREA 19: COYUNTURA</p>	<p>En esta área se recogen aspectos relativos a cuestiones ajenas al control de la empresa y relacionadas fundamentalmente con elementos de situación económica, monetaria, política o social, de carácter normalmente cíclico y que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a las posibilidades comerciales o económicas de la empresa.</p>
<p>AREA 20: PROPIEDAD/ FORMA JURÍDICA</p>	<p>Incluyen aspectos relacionados con la propiedad de la empresa. En el País Vasco es elevado el número de empresas familiares. Asimismo, merecen especial mención las cooperativas, muchas de ellas pertenecientes al grupo MCC. Ahora bien, la importancia de las Sociedades Anónimas y de empresas que pertenecen a grandes grupos multinacionales es también considerable. Todas ellas, cada una con sus peculiaridades, forman el entramado empresarial vasco y pueden presentar potencialmente diferentes panoramas de competitividad</p>
<p>AREA 21: DESLOCALI- ZACIÓN</p>	<p>Decisión estratégica (estrategia corporativa de internacionalización) que están tomando muchas empresas para enfrentarse al reto de la competencia creciente consecuencia del fenómeno de la globalización. Básicamente consiste en desmantelar una parte o la totalidad de las actividades que se llevan a cabo en un país para, normalmente, trasladarla a otro país de coste inferior. En Euskadi es algo a lo que muy probablemente asistiremos pero quizás más lentamente que en otras zonas debido entre otras razones a la personalidad jurídica de muchas de nuestras empresas (cooperativas) y por una quizás mayor concienciación socio-política y cultural de servicio al desarrollo del país.</p>

**AREA 22:
OTROS**

En esta área hemos incluido esencialmente factores que creyéndolos importantes no encajaban bien en el resto de las áreas identificadas, y no tenían suficiente entidad para merecer un área específica. Algunos de estos factores son: externalización, entorno socio-político, medio ambiente, infraestructuras, etc.

4. Conclusiones: Elementos determinantes de la competitividad, estrategias y acciones de mejora

Del análisis y clasificación por áreas de los **1. 373 registros** recogidos en la base de datos¹⁶ generada tras la realización y análisis exhaustivo por parte de todos los miembros del equipo investigador de las 28 entrevistas realizadas, se recogieron las principales **Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades y Acciones** es decir, las más referenciadas por los entrevistados considerando todas las áreas globalmente.

Tal y como se ha explicado en otros apartados de este trabajo, por **Acciones** entendemos las posibles acciones a desarrollar por parte de la **empresa** o de las **instituciones**, orientadas a hacer frente a las amenazas y atenuar las debilidades de nuestras empresas (**Eje de Riesgo**), así como a aprovechar las oportunidades y capitalizar las fortalezas (**Eje de Acción**).

Aquellas cuestiones referidas de manera más recurrente por los entrevistados bien en el **Eje de Riesgo** y/o en el **Eje de Acción** podían ser sin duda, elementos determinantes de la competitividad de todas las empresas industriales vascas, cuestión que sería necesario demostrar en la fase cuantitativa posterior y que por tanto constituirían buena parte de las hipótesis de trabajo principales de la siguiente fase del estudio y consiguientemente de los indicadores e ítems a incluir en el cuestionario. Así por ejemplo, cuando la mitad de los entrevistados apuntan como

¹⁶ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>; documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa. Anexo III: Base de datos de análisis con los registros ordenados por fuente”.

debilidad del sector o de la/s empresa/s a la/s que representaban la falta de orientación al cliente y la otra mitad menciona una fuerte orientación al cliente como fortaleza significativa de la que se derivan buena parte de sus ventajas competitivas, esto significa que este elemento determina o discrimina tanto en positivo, como en negativo la competitividad de estas empresas.

A continuación relacionamos de manera sintética dichos elementos (los más mencionados en la fase cualitativa) que es importante analizar teniendo en cuenta que entre ellos hay mucha interrelación. Es decir nos son compartimentos estancos y todos ellos interactúan conjuntamente potenciando o debilitando la situación competitiva de las empresas.

1. **DIMENSIÓN:** El tamaño de muchas empresas industriales vascas resulta insuficiente frente a competidores, clientes y/o proveedores (para competir en costes, emprender procesos de internacionalización, negociar con clientes y/o proveedores, innovar, acceder a financiación, etc.)
2. **Nuevos COMPETIDORES** emplazados en **LCCs** (*Low Cost Countries*: Europa del este, China, India, Turquía, etc.).
3. Los **PRODUCTOS** más **débiles** ante la amenaza de los LCCs son:
 - De escaso valor añadido o poca tecnología
 - Intensivos en mano de obra
 - Producto subcontratado (no propio)
 - Producto que “viaja bien”/pertenece a sectores con bajas barreras de entrada.
 - Productos no críticos/banales
4. **CALIDAD DE SERVICIO e INNOVACIÓN EN PRODUCTO/SERVICIO:** Las personas entrevistadas en esta fase insistieron de manera recurrente en la importancia de que las empresas manufactureras vascas se esforzaran por ofrecer a los clientes **SOLUCIONES GLOBALES, COMPLETAS, de CALIDAD,**

TECNOLOGÍA y VALOR AÑADIDO y, de alguna manera “A MEDIDA” (personalizadas), terreno en el que aún no se mueven bien los competidores de LCC’s. Indirectamente apuntaban por tanto a la idea de que muchas no estaban fuertes en ese terreno.

5. Derivado de las dos cuestiones anteriores, las empresas que trabajan con productos débiles, necesitan **invertir en INNOVACIÓN** para migrar hacia productos o soluciones de calidad y alto valor para el cliente (en producto y en servicio) y hacer **un esfuerzo de MARKETING/COMERCIAL** que les ayude a mejorar su *Imagen Percibida* (el valor percibido por sus clientes en la oferta de la empresa que a menudo, según las personas entrevistadas en esta fase cualitativa, estaba por debajo del valor objetivamente ofrecido al cliente).
6. **Poca propensión a la COOPERACIÓN**, siendo conscientes la mayoría de los entrevistados de que para superar muchas debilidades (tamaño insuficiente, necesidad de internacionalización, necesidad de ofrecer al cliente paquetes o soluciones completas, necesidad de innovación, etc.), deben establecer acuerdos de COOPERACIÓN que se plantean como ineludibles a corto plazo. Esta escasa propensión a la cooperación se refiere a toda la posible red de colaboradores que pudiera ser crítica en la mejora de la competitividad de la empresa. Es decir, cooperación con Universidades y Centros Tecnológicos o con proveedores y clientes en materia de innovación, por ejemplo; cooperación incluso con empresas competidoras y/o de productos/servicios complementarios, etc. Las razones de todo ello son de índole variada: desconocimiento, desconfianza, disparidad de objetivos, etc.
7. **MADUREZ DE LOS MERCADOS** que obliga, en muchos casos, a una reducción de precios de venta y por tanto de márgenes. A falta de factores de diferenciación, en mercados maduros los productos se convierten en *commodities*, de poca implicación y/o banales para el cliente y por tanto muy “de precio”. Este problema se agudiza más aún en los sectores y productos/mercado en los que se sufre más la competencia de los LCCs.

8. La **DIVERSIFICACIÓN** se muestra como una de las maneras de hacer frente al problema de la madurez de mercados. Para crecer y no depender en exceso de unos pocos clientes o mercados, se apuesta por la apertura de nuevos mercados, nichos, clientes o negocios en crecimiento, estrategia que se vislumbra como vital para la mejora de la competitividad de las empresas.
9. Falta de **ORIENTACIÓN y ADAPTACIÓN AL MERCADO** y/o al cliente que impide alcanzar las ventajas competitivas de diferenciación (en producto, servicio, formas de comercialización, etc.) que permitan sostener y justificar el sobrecoste de nuestras empresas y por tanto el sobreprecio de nuestra oferta, especialmente frente a la nueva competencia. Este elemento fue mencionado de forma recurrente tanto en el eje de riesgo como en el eje de acción. Es decir, para muchos la falta de orientación al mercado era una debilidad importante y para muchos otros era una de sus principales fortalezas. Esto indica por tanto que es claramente un elemento determinante de la competitividad (en positivo para quien la tiene y en negativo para quien carece de ella).
10. Estrechamente relacionado con el elemento anterior, también se alude de forma muy recurrente al insuficiente esfuerzo de las empresas en lo que pudiéramos denominar **VIGILANCIA DEL MERCADO** y esfuerzo escaso o mal orientado en **MARKETING**. De ello se derivan problemas que reducen la competitividad de las empresas tales como: problemas de **NOTORIEDAD E IMAGEN** que dificultan la diferenciación, que hacen que la calidad percibida por el cliente sea inferior a la que realmente se está ofertando lo que, tal y como indicábamos anteriormente, hace muy difícil sostener y justificar el sobrecoste de nuestras empresas y por tanto el sobreprecio que sería necesario que admitiera el cliente.
11. La **DESLOCALIZACIÓN DE CLIENTES** hacia el este europeo o Asia está siendo una importante amenaza para un número significativo de empresas. Esta amenaza es aún más grave cuando por razones económicas o de otra

índole, la empresa no puede acometer el proceso de internacionalización con ellos, lo que en muchos casos acabará llevando a la pérdida de esos clientes.

12. Derivado de muchos de los elementos anteriores, la **INTERNACIONALIZACIÓN** se muestra como estrategia ineludible para una parte importante de las empresas industriales vascas:

- En unos casos para seguir al cliente.
- En otros porque la apertura de plantas en LCCs con potencial de crecimiento (mercados jóvenes, en crecimiento), resulta vital como estrategia para crecer y seguir siendo competitivas (muy especialmente para las empresas que se encuentran en la encrucijada de clientes y competidores cada vez más grandes y/o en las que sus mercados tradicionales están maduros).
- En otros para lograr aprovisionamientos y recursos en general más baratos.

13. Siendo claro que la **INTERNACIONALIZACIÓN** es necesaria para muchas empresas, sin embargo hay **cuestiones que la dificultan** enormemente:

- En unos casos problemas de capacidad financiera y organizativa (problemas de liderazgo, Know-How, etc.),
- En otros surgen problemas que pudiéramos denominar de país y/o culturales tales como:
 - Escaso conocimiento de idiomas, culturas y aspectos legales y fiscales de otros países.
 - La fuerte resistencia a la expatriación que en nuestro entorno se produce por parte de los trabajadores (se tiene la idea de que aquí se vive muy bien, mucho arraigo familiar y social, etc.).

14. Por todo lo anterior, se demanda de las Instituciones que trabajen en el **FOMENTO DE LA CULTURA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN** y en desarrollar herramientas concretas que la faciliten:

- Labor comercial pro-activa por parte de las Instituciones y labores de lobby frente a gobiernos, ministerios y otros poderes de países con potencial de mercado.
- Fomentar el aprendizaje y dominio de idiomas, especialmente el inglés (y en general el conocimiento de otras culturas que facilite la labor comercial).
- Planes de actuación y misiones comerciales conjuntas dirigidos a grupos de empresas de sectores similares.
- Facilitar la vuelta a los expatriados.
- Consultoría-asesoría fiscal, jurídica y laboral que facilite la implantación en el extranjero.
- “Elkartegis” en el extranjero.
- Labores de vigilancia del mercado (por ejemplo, expertos en países emergentes o estudios comerciales).
- Participación en ferias internacionales (y cooperación con las empresas en las mismas).
- Mecanismos de financiación.
- Fomento de acuerdos de colaboración que harían posible compartir costes y riesgos en el acceso a mercados internacionales.

15. Entre los factores del **ENTORNO GENÉRICO (conyuntura, legislación, instituciones, etc.)** que afectan negativamente a la competitividad de las empresas industriales vascas se destacan:

- Encarecimiento de recursos y/o materias primas (acero, petróleo, etc.) que erosionan mucho los márgenes de las empresas.
- Fortaleza del euro que dificulta la comerciabilidad de nuestros productos en mercados exteriores.
- Fuerte volatilidad de los mercados industriales que recomienda estrategias de DIVERSIFICACIÓN tanto en productos como en mercados (a fin de regular la actividad global de la empresa y/o grupo).
- Elevada PRESIÓN Y RIGIDEZ SINDICAL que provoca conflictos y costes laborales superiores a los de otras CC.AA. y hace que la flexibilidad y

capacidad de adaptación a los cambios o fluctuaciones en la demanda sea escasa o muy costosa, en nuestras empresas.

16. En relación con la última cuestión indicada en el punto anterior las empresas solicitan la potenciación de **ACCIONES**, desde las Instituciones e interlocutores sociales, **ORIENTADAS A LOGRAR UNA MAYOR FLEXIBILIDAD**. Es decir, orientadas a lograr más conciencia e implicación por parte de trabajadores y sindicatos en la mejora de la productividad, y la eficiencia, de la flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza de trabajo a las variaciones estacionales o cíclicas del mercado, etc.
17. La **FORMACIÓN DE LAS PERSONAS** en general y de la **DIRECCIÓN** en particular, se muestra también como un elemento determinante de la competitividad de la empresa. Más concretamente se detectan **CARENCIAS DE FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y MUY ESPECIALMENTE DE MANDOS INTERMEDIOS** y lo que pudiera ser aún más peligroso, se percibe poca disposición e interés para la mejora en esta materia por parte de las personas (personal acomodaticio). Estas carencias son muy variadas pero destacan, entre otras, las siguientes:
 - Desconocimiento de idiomas y culturas extranjeras
 - Falta de formación para el liderazgo
 - Falta de formación para la gestión de la innovación y del conocimiento.

En cualquier caso, la formación del personal es un aspecto complejo que en caso de ser deficitaria deriva en consecuencias negativas para la competitividad: mayor dificultad para emprender procesos de internacionalización, serios frenos a la innovación en gestión, etc.

18. Parcialmente derivado de lo anterior, se detectan **DIFICULTADES PARA EL RELEVO GENERACIONAL** especialmente en empresas familiares y problemas en general de relevo de directivos/as y de transmisión del conocimiento (debido al déficit en formación).

19. Igualmente, de lo anterior y de otros factores adicionales, se derivan problemas de falta de **CALIDAD DE GESTIÓN**: gestión anticuada, procesos mejorables y autocomplacencia con la obtención y mantenimiento de certificaciones de calidad, que se muestran claramente insuficientes para el mantenimiento y mejora de la competitividad. No obstante esta cuestión salió más veces referida como fortaleza significativa y por tanto nuevamente parece ser un elemento claramente determinante de la competitividad, tanto en negativo como en positivo. Por esta razón se apunta también a la conveniencia de seguir trabajando en la **MEJORA EN LA CALIDAD DE GESTIÓN** de la empresa, a pesar de que en general se reconoce que la **CULTURA DE CALIDAD tiene un arraigo importante** en nuestro entorno.
20. Asimismo, en la fase cualitativa se apuntó la **FALTA DE UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA DIRECCIÓN** de las empresas como un elemento que está erosionando significativamente la competitividad de muchas de ellas (visión miope, de corto plazo que impide la visión estratégica, la visión y apuesta por el largo plazo, etc.). Todo ello agravado por ciertas **DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA** y fallos en la **DIRECCIÓN DE PERSONAS** en general.
21. Ahondando en cuestiones de **DIRECCIÓN DE PERSONAS**, se detectan problemas relacionados con la **MOTIVACIÓN E IMPLICACIÓN DEL PERSONAL** en la marcha de las empresas que pueden estar debilitando la posición competitiva de las empresas industriales vascas.
22. Se apuntan también carencias en el **SISTEMA EDUCATIVO**. El “salto a la empresa” desde la Universidad o la Formación Profesional no parece estar suficientemente bien cubierto. El tipo de carencias que se manifiestan como más recurrentes son:
- Escaso conocimiento idiomas.
 - Escasez de formación práctica.
 - Poca exigencia.

- Déficit de valores (esfuerzo, trabajo, responsabilidad, etc.).
23. Derivado de los últimos cuatro elementos, las empresas demandan de las instituciones una **APUESTA FUERTE POR LA FORMACIÓN**, apoyando a los centros formativos y a las empresas, y concienciando al empleado en el valor del aprendizaje permanente y la formación continua.
24. **COYUNTURA INCIERTA.** No hay crisis manifiesta, pero la industria no tira del crecimiento lo que hace que la situación de aparente bonanza sea muy vulnerable. Se apunta a la idea de que estamos viviendo una especie de espejismo y autocomplacencia colectiva, social y política que hace que no se esté alerta a previsibles e inminentes cambios en la situación competitiva y ello conduce a falta de previsión, despilfarro, poca cultura de esfuerzo y trabajo, etc.
25. Se detecta también una importante pérdida del **ESPÍRITU EMPRENDEDOR**, de la inquietud y vocación empresarial que caracterizó históricamente nuestro sistema socio-económico y que propició nuestra fortaleza económica en otros tiempos. Las razones que han podido conducir a esta pérdida de inquietud y vocación empresarial, sin duda serán múltiples y variadas. Así por ejemplo, se han apuntado las siguientes:
- La bonanza económica de los últimos años, que ha conducido a actitudes acomodaticias.
 - Cuestiones socio-culturales y políticas tales como el hecho de que en las últimas décadas no haya estado suficientemente valorada o socialmente premiada y reconocida la vocación empresarial y la generación de riqueza en las empresas.
 - El cada vez mayor valor otorgado por nuestra sociedad y nuestros jóvenes al ocio, al tiempo libre y a la idea de trabajar lo justo e imprescindible para vivir.

- El muy negativo efecto ejercido sobre esta cuestión por las estrategias terroristas de extorsión y violencia sobre empresarios e intereses empresariales.
- Y, finalmente, la enorme rentabilidad que durante los últimos años han aportado las inversiones meramente especulativas.

Por todo ello y dado que **recuperar este espíritu emprendedor** se vislumbra ahora esencial para emprender los cambios y asumir los retos impuestos por la aparición de nuevos competidores (LCCs), se considera esencial **que las instituciones trabajen en pos de la mejora la imagen del empresario y del apoyo de la cultura emprendedora** (pedagogía facilitadora y motivadora del espíritu empresarial).

26. Otro de los factores que parece estar minando la capacidad competitiva de las empresas industriales vascas es la **falta de apoyo por parte de las entidades financieras** y la **insuficiencia de herramientas financieras** para satisfacer las grandes **NECESIDADES FINANCIERAS** de las empresas en sus estrategias de competitividad (internacionalización, innovación, crecimiento, diseño, inversión, acceso a contratos de grandes clientes, etc).
27. La adaptación a una **NORMATIVA MEDIOAMBIENTAL** muy exigente parece estar erosionando también la competitividad de muchas empresas industriales vascas. Ello debido a que encarece costes no repercutibles en el precio por madurez de mercados, ni explotables como vía de diferenciación porque no son suficientemente valorados por los clientes ya que restan recursos para la innovación, la formación o en general, para la inversión en otras cuestiones vitales para la mejora de la competitividad.
28. Se reconoce en general como un elemento determinante de la competitividad de nuestras empresas por el lado positivo, lo que pudiéramos denominar un **ENTORNO INDUSTRIAL FAVORABLE Y COMPETITIVO**:
 - Buena red de suministradores en calidad, servicio y capacidad.

- Tradición industrial en algunos sectores en los que el País Vasco ha sido un referente: metal, naval, auxiliar de automoción, etc.
- Buena infraestructura de apoyo a la innovación e investigación (Red Vasca de Ciencia y Tecnología, Universidades y Centros Tecnológicos) de la que pueden surgir importantes colaboraciones con la Empresa en distintos ámbitos (innovación, creación empresas, etc.).
- “Lecciones aprendidas” de crisis pasadas
- Disposición favorable y cierto arraigo cultural hacia cuestiones de Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad medioambiental que abre además un área de negocio importante.

29. En general se reconoce que fundamentalmente, es la propia empresa la que debe actuar para mejorar su posición competitiva siendo misión de las **Instituciones públicas** únicamente la de ejercer una **labor de facilitación, apoyo y pedagogía socioeconómica y laboral**.

La Tabla 4 (Factores determinantes de la competitividad en fase cualitativa) y la Tabla 5 (Acciones para la mejora de la competitividad de empresas industriales en fase cualitativa) que presentamos a continuación, recogen de manera sintética las principales conclusiones de la fase cualitativa que han sido explicadas en las páginas anteriores.

Tabla 4. Factores determinantes de la competitividad en fase cualitativa

Factores determinantes de la competitividad	
<ul style="list-style-type: none">• DIMENSIÓN: tamaño insuficiente frente a competidores, clientes y/o proveedores.• NUEVOS COMPETIDORES emplazados en LCCs (<i>Low Cost Countries</i>).• PRODUCTOS débiles: de escaso valor añadido o poca tecnología; intensivos en mano de obra; subcontratados (no propio); que pertenece a sectores con bajas barreras de entrada; no críticos o banales para el cliente.• Falta de ORIENTACIÓN y ADAPTACIÓN AL MERCADO y/o al CLIENTE que impide alcanzar ventajas de diferenciación.• Esfuerzo escaso o mal orientado en VIGILANCIA DEL MERCADO y MARKETING.• Poca propensión a la COOPERACIÓN.• MADUREZ DE LOS MERCADOS: reducción de precios y márgenes.• DESLOCALIZACIÓN DE CLIENTES.• DIFICULTADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN: económicas, organizativas, culturales, “de país”, etc.• FACTORES NEGATIVOS DEL ENTORNO: Elevada presión y rigidez sindical; Encarecimiento de recursos y materias primas; Fortaleza del euro; Fuerte volatilidad de los mercados.• CARENCIAS DE FORMACIÓN EN LA DIRECCIÓN Y ESPECIALMENTE MANDOS INTERMEDIOS.• DIFICULTADES PARA EL RELEVO GENERACIONAL y PÉRDIDA DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR.• DEFICIENCIAS EN CALIDAD DE GESTIÓN.• DEFICIENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS Y COMUNICACIÓN INTERNA que derivan en déficits de motivación e implicación de las personas.• FALTA DE UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA DIRECCIÓN.• CARENCIAS EN EL SISTEMA EDUCATIVO.• CONYUNTURA INCIERTA: bonanza en cifras pero posible espejismo.• DIFICULTADES DE FINANCIACIÓN.• NORMATIVA MEDIOAMBIENTAL EXIGENTE Y COSTOSA.	

Tabla 5. Acciones para la mejora de la competitividad de empresas industriales en fase cualitativa

Estrategias y Acciones necesarias
<ul style="list-style-type: none"> • INVERTIR EN INNOVACIÓN EN PRODUCTO Y SERVICIO para la mejora tecnológica, de calidad y mayor valor para el cliente. • MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO: flexibilidad, adaptabilidad, soluciones completas, trabajo “a medida” /personalizado. • Mayor y mejor orientado ESFUERZO DE MARKETING/ COMERCIAL para mejorar la Imagen Percibida. • ACUERDOS DE COOPERACIÓN para financiar la innovación, abordar la internacionalización, crecer, etc. • DIVERSIFICACIÓN en productos y/o mercado. • INTERNACIONALIZACIÓN para crecer, seguir al cliente, diversificar, abaratar costes, etc. • FOMENTO INSTITUCIONAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN. • ACCIONES ORIENTADAS A LOGRAR UNA MAYOR FLEXIBILIDAD LABORAL Y ORGANIZATIVA. • MEJORA EN LA CALIDAD DE GESTIÓN. • INVERSIÓN EN FORMACIÓN: institucional y empresarial. • MEJORAS EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS orientadas a mejorar motivación e implicación. • ESFUERZO INSTITUCIONAL EN EL FOMENTO y RECUPERACIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR. • APOYO INSTITUCIONAL PARA PROPICIAR LA APUESTA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS POR LA INDUSTRIA. • LABOR INSTITUCIONAL: FACILITADORA y PEDAGOGÍA SOCIO-LABORAL Y ECONÓMICA.

III. ESTUDIO CUANTITATIVO: ENCUESTAS A DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES VASCAS

A. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Definición de los factores de éxito competitivo utilizados

Los **factores** de éxito más **determinantes de la competitividad** de las empresas industriales vascas identificados tras el proceso seguido en la fase cualitativa del estudio y presentados en las conclusiones expuestas en el epígrafe anterior del presente trabajo, son los nueve que se muestran en la Tabla 6. Estos factores están constituidos por una serie de componentes o subfactores, cada uno de los cuales recoge un indicador. Dichos componentes (indicadores) fueron identificados como críticos en la fase cualitativa y cada uno de ellos dio lugar a una pregunta o ítem concreto del cuestionario formulado en la fase cuantitativa¹⁷:

Tabla 6. Factores determinantes de la competitividad y sus indicadores asociados

Factor		Indicador ¹⁸	
F ₁	Situación y estrategia comercial	I ₁	Notoriedad e imagen
		I ₂	Esfuerzo en marketing
		I ₃	Calidad de servicio
		I ₄	Paquetes y soluciones completas
		I ₅	Vigilancia del mercado
F ₂	Dirección y personal	I ₆	Visión estratégica de la dirección
		I ₇	Cualificación de la dirección
		I ₈	Inversión en formación y desarrollo
		I ₁₀	Participación de los trabajadores en los resultados de la empresa
		I ₁₁	Actitud e implicación de los trabajadores

¹⁷ En el Anexo I de este documento se presenta el cuestionario tal y como fue formulado a los directivos encuestados.

¹⁸ Cada indicador presenta el número de la pregunta del cuestionario a través de la cual se mide. Algunas preguntas del cuestionario se formularon en una posición diferente a la del factor al que corresponden para que su respuesta fuera más fácil para el encuestado y en general el trabajo de campo resultara más ágil y sobre todo eficaz, de ahí que en algunos casos el orden no sea secuencial (I₉ e I₂₄).

F ₃	Dimensión	I ₁₂	Tamaño frente a los clientes
		I ₁₃	Tamaño frente a los competidores
		I ₁₄	Tamaño para diversificar en productos/mercados
F ₄	Innovación	I ₁₅	Innovación en producto (modificaciones)
		I ₁₆	Innovación radical en producto
		I ₁₇	Innovación en proceso
		I ₉	Innovación en gestión
		I ₂₄	Colaboración con Universidades y Centros Tecnológicos (como vía para la innovación)
		I ₁₈	Inversión en I+D+i
F ₅	Adaptación a las fluctuaciones del mercado	I ₁₉	Carta de productos diversificada
		I ₂₀	Flexibilidad de proveedores y subcontratistas
		I ₂₁	Flexibilidad organizativa y laboral
F ₆	Relaciones de colaboración	I ₂₂	Cooperación con proveedores, suministradores y clientes
		I ₂₃	Cooperación con competidores
		I ₂₅	Intención de futuros acuerdos de colaboración
F ₇	Financiación	I ₂₆	Facilidad de obtención de financiación
F ₈	Internacionalización	I ₃₃	Dimensión para la internacionalización
		I ₃₄	Cooperación para la internacionalización
		I ₃₅	Conocimiento de idiomas para la internacionalización
		I ₃₆	Predisposición a la movilidad geográfica de los empleados
F ₉	Producto	I ₃₇	Producto a salvo de los <i>Low Cost Countries</i> (LCC's)
		I ₃₈	Producto joven (no maduro)
		I ₃₉	Producto crítico o estratégico para el cliente
		I ₄₀	Calidad objetiva de los productos
		I ₄₁	Calidad subjetiva de los productos

Como decíamos en el párrafo anterior, en cada factor se recogieron aspectos parciales del mismo que se perfilaron en la fase cualitativa como especialmente críticos para las empresas industriales vascas; por su incidencia bien negativa o bien positiva en la determinación de la competitividad. Es decir, en unos casos se identificaban como debilidad o amenaza importante y en otros como fortaleza u oportunidad.

Aunque pueden existir múltiples elementos determinantes de la competitividad que no fueron considerados de una forma expresa, los factores considerados son lo suficientemente amplios e importantes como para que casi cualquier otro elemento determinante pueda considerarse incluido dentro de alguno de ellos¹⁹.

¹⁹ Teniendo en cuenta el procedimiento de encuestación utilizado (entrevista telefónica), era necesario ser muy selectivos a la hora de decidir qué preguntar y qué no preguntar.

Cada factor se crea ponderando uniformemente los ítems que lo constituyen. La ponderación uniforme de cada ítem dentro de su factor responde a la imposibilidad de conocer a priori cuáles son los que podrían tener un mayor peso. Además, el complicado proceso de selección y creación de ítems ya contempló este aspecto y se pretendió que los ítems fuesen definidos de tal forma que su relevancia dentro del factor fuese muy parecida, o que al menos fuese francamente difícil señalar cuál debía ser ponderado en mayor medida.

Tras la realización de la encuesta a 865 empresas industriales vascas, se demuestra que todos los factores determinantes y la práctica totalidad de los ítems están positiva y significativamente correlacionados²⁰ tanto con la Competitividad actual, como con la Competitividad futura²¹.

Aunque por el contenido de la Tabla 6 se puede deducir el significado de cada uno de los factores, creemos importante definir cada uno de ellos. No pretendemos ofrecer definiciones perfectas desde un punto de vista científico, sino únicamente una idea clara y breve de qué se expresa en esta trabajo con cada factor.

- **Situación y estrategia comercial:** Capacidad de la empresa para adaptarse de forma adecuada a los requerimientos del cliente.
- **Dirección y Personal:** Dirección estratégica bien orientada, adecuado liderazgo, adecuada dirección e implicación de los Recursos Humanos.
- **Dimensión:** Cuestiones relacionadas con el tamaño de la empresa y su potencial incidencia en la competitividad de la misma.

²⁰ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>; documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”; Apartado 14 “Análisis de las correlaciones entre competitividad y factores

²¹ Ver definición de los factores Competitividad actual y Competitividad futura en el apartado III.2 (Definición de competitividad actual y futura) de este documento.

- **Innovación:** Capacidad de la empresa para mejorar sustancialmente y de forma constante tanto en los productos y servicios ofrecidos, como en los procesos internos y en la gestión.
- **Adaptación a las fluctuaciones del mercado:** La capacidad de la empresa para responder con éxito a variaciones importantes en las condiciones del mercado. Son cuestiones relacionadas con la flexibilidad interna por una parte, y con la flexibilidad en las relaciones con proveedores y subcontratistas por otra.
- **Relaciones de colaboración:** Disposición de la empresa para establecer relaciones de colaboración con otras empresas u organizaciones que le ayuden a abordar con mayor probabilidad de éxito sus mercados, y a salvar posibles dificultades derivadas de cuestiones de dimensión.
- **Financiación:** Este factor recoge una sola cuestión que se mostró crítica en la fase cualitativa, la facilidad para lograr la adecuada financiación para acometer proyectos empresariales de índole variada. Las empresas e Instituciones entrevistadas en la fase cualitativa reclamaban una mayor apuesta de las entidades financieras por la Industria.
- **Internacionalización:** Cuestiones relacionadas con la capacidad de la empresa para afrontar adecuadamente proyectos de internacionalización o diversificación geográfica.
- **Producto:** Este factor hace referencia a la fortaleza o debilidad del producto o productos principales de la empresa, entendiendo como productos fuertes aquellos menos vulnerables a las posibles acciones agresivas de la competencia y viceversa. En la fase cualitativa se perfilaron como productos más débiles los maduros, los banales o poco críticos para el cliente, los que “viajan bien” (por ser más fácilmente atacables por competidores de países de bajo coste), los de menor calidad, etc.

2. Definición de competitividad actual y futura

Como se ha comentado, la competitividad es el resultado conjunto de una serie de factores de éxito competitivo o factores determinantes de la competitividad. Como se explicaba en el apartado anterior, parte del trabajo realizado y presentado en este informe fue precisamente medir estos factores, pero además es necesario medir la propia competitividad. Para ello se han definido dos **factores indicativos de competitividad: competitividad actual y competitividad futura**, con el objeto de poder estimar la previsible evolución de la misma.

Al igual que ocurría con el caso de los factores determinantes de la competitividad, los factores indicativos de competitividad se han definido mediante una serie de indicadores que permiten su medición (ver Tabla 7) y que dieron lugar a diferentes preguntas o ítems del cuestionario (ver Tabla 8).

Tabla 7. Factores indicativos de competitividad y sus indicadores asociados

Factor		Indicador ²²	
F ₁₀	Competitividad actual	I ₄₃	Crecimiento de las ventas en los últimos tres años
		I ₄₄	Crecimiento de la rentabilidad en los últimos tres años
		I ₄₅	Crecimiento del número de empleados en los últimos tres años
		I ₄₆	Crecimiento de los márgenes comerciales en los últimos tres años
F ₁₁	Competitividad futura	I ₄₇	Crecimiento previsible de las ventas en los próximos tres años
		I ₄₈	Crecimiento previsible de la rentabilidad en los próximos tres años
		I ₄₉	Crecimiento previsible del número de empleados en los próximos tres años
		I ₅₀	Crecimiento previsible de los márgenes comerciales en los próximos tres años

No existe unanimidad en la literatura asociada al tema objeto de estudio a la hora de definir los criterios numéricos utilizados para medir el éxito competitivo (Dorronsoro et al, 2001, pp.25). Estos autores en su estudio compararon varios informes²³ que abordan la cuestión del éxito empresarial en diferentes contextos internacionales,

²² Cada indicador presenta el número de la pregunta del cuestionario mediante la cual se mide.

²³ Clifford y Cavanagh, 1989; Peters y Watermans, 1991; Álvarez y García, 1996; Camisón, 1996; Simon, 1997; Industrial Training Authority of Cyprus, 1995; EIMS Project, 1996; UK Department of Trade and Industry, 1996; Moss, 1984; Diputación Provincial de Alicante, 1999.

llegando a la conclusión de que los criterios numéricos más comunes son el crecimiento de las ventas, el crecimiento de los puestos de trabajo, la rentabilidad en sus diferentes versiones y el crecimiento del valor en bolsa.

El equipo investigador decidió medir la competitividad mediante una combinación de los indicadores citados (tal y como muestra la Tabla 7), a excepción del criterio relativo al crecimiento del valor en bolsa ya que la mayoría de empresas industriales vascas no cotiza.

Por otra parte, se decidió utilizar indicadores subjetivos, es decir se preguntó sobre la percepción del entrevistado respecto a la situación actual de los indicadores y su previsible evolución en los tres próximos años comparándose con la competencia:

Tabla 8. Factores indicativos de competitividad y sus preguntas asociadas

Factor		Pregunta	
F10	Competitividad actual	P ₄₃	“En los últimos tres años y respecto a nuestros competidores de referencia, la tasa de crecimiento de las ventas de nuestra empresa ha sido: Mucho menor /Menor /Similar /Mayor /Mucho mayor”
		P ₄₄	“En los últimos tres años y respecto a nuestros competidores de referencia, la rentabilidad de nuestra empresa ha sido: Mucho menor /Menor /Similar /Mayor /Mucho mayor”
		P ₄₅	“En los últimos tres años el número de empleados de nuestra empresa: Ha disminuido considerablemente/ Ha disminuido ligeramente /Se ha mantenido /Ha aumentado ligeramente /Ha aumentado considerablemente”
		P ₄₆	“En los últimos tres años nuestros márgenes comerciales: Han disminuido considerablemente /Han disminuido ligeramente /Se han mantenido /Han aumentado ligeramente /Han aumentado considerablemente”
F11	Competitividad futura	P ₄₇	“En los próximos tres años estimamos que la tasa de crecimiento de las ventas de nuestra empresa frente a la de la competencia va a ser: Mucho menor /Menor /Similar /Mayor /Mucho mayor”
		P ₄₈	“En los próximos tres años estimamos que la rentabilidad de nuestra empresa frente a la de la competencia va a ser: Mucho menor /Menor /Similar /Mayor /Mucho mayor”
		P ₄₉	“En los próximos tres años estimamos que el número de empleados de nuestra empresa: Va a disminuir considerablemente /Va a disminuir ligeramente /Se va a mantener /Va a aumentar ligeramente /Va a aumentar considerablemente”
		P ₅₀	“En los próximos tres años estimamos que nuestros márgenes comerciales: Van a disminuir considerablemente /Van a disminuir ligeramente /Se van a mantener /Van a aumentar ligeramente /Van a aumentar considerablemente”

En el ámbito de la investigación, existe controversia entre aquellos autores que proponen la utilización de indicadores financieros obtenidos de documentos públicos para medir el rendimiento empresarial²⁴, y aquellos que abogan por la valoración subjetiva del desempeño de la empresa en comparación al promedio de la competencia²⁵.

Powell (1996) considera recomendable la utilización de indicadores subjetivos cuando se utilizan muestras intersectoriales para poder subsanar los sesgos que produciría la utilización de indicadores objetivos extraídos de los estados contables²⁶.

Es por ello que en este estudio se ha procedido a utilizar una medida de percepción subjetiva de la competitividad con el objeto de evitar distorsiones estadísticas derivadas de la composición de la muestra, ya que ésta recoge empresas de diferentes sectores y tamaños, y por tanto con rentabilidades medias muy distintas, y diferencias importantes en estructura de capital, nivel de salarios y retribuciones, etc.

Cada factor (Competitividad actual y Competitividad futura) se crea ponderando los ítems (indicadores) que lo constituyen. La ponderación utilizada tanto para el factor indicativo de competitividad actual como para el de competitividad futura responde a la siguiente fórmula:

$$\text{Competitividad} = 1/3 * \text{Crecimiento Ventas} + 1/6 * \text{Crecimiento Rentabilidad} + 1/6 * \text{Crecimiento Márgenes comerciales} + 1/3 * \text{Crecimiento Número empleados}^{27}$$

²⁴ Ghapman et al, 1997; Hendtiks y Singhak, 1997; Adam et al, 1997; Leal, 1997

²⁵ Camisón et al, 2004; Venkatraman y Ramanujam, 1986, 1987; Dess, 1987; Powell, 1992; Camisón, 1999, Wright y Ayton, 1986, 1987; Weinstein, 1980; Langer, 1975

²⁶ Debidos al mencionado efecto industria.

²⁷ Se ha dado el mismo peso a *Crecimiento Ventas*, a *Crecimiento Número empleados* y a la suma de *Crecimiento Rentabilidad* e *Crecimiento Márgenes comerciales*, por considerar a estos dos últimos indicadores muy relacionados entre sí. De esta forma se evita sobreponderar la opinión

No obstante, utilizando los datos de la base de datos SABI, también se definieron para cada empresa 4 indicadores objetivos de competitividad (equivalentes a los cuatro indicadores subjetivos que definen el factor Competitividad actual)²⁸ y se contrastó si los resultados obtenidos en el factor de competitividad actual reflejaban razonablemente bien la realidad presumiblemente recogida en tales indicadores objetivos.

Así, mediante análisis estadísticos de correlación demostramos²⁹ que existe una correspondencia lógica para cada empresa entre la respuesta dada a la pregunta en la encuesta telefónica (competitividad actual³⁰ subjetiva) y su equivalente en el ítem objetivo obtenido de la base de datos SABI.

En consecuencia es posible considerar como válidos los resultados y conclusiones acerca de la competitividad de las empresas industriales vascas basándonos en la información subjetiva obtenida en el proceso de investigación.

3. Definición de las variables de clasificación utilizadas

El cuestionario recoge también una serie de indicadores que se utilizan para dar lugar a algunas de las **variables de clasificación** trabajadas. Son los mostrados en la Tabla 9:

relativa a resultados obtenidos por la empresa ya que los márgenes no dejan de ser uno de los dos componentes básicos de la rentabilidad.

²⁸ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 9.2.

²⁹ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 9.3.

³⁰ Obviamente, no se pudo hacer ningún estudio de correlación con indicadores objetivos de competitividad futura, puesto que sobre estos no existen datos recogidos en bases de datos de empresas, ni en estadísticas oficiales.

Tabla 9. Indicadores del cuestionario asociados a variables de clasificación

Indicador ³¹	
I ₂₇	Nivel de internacionalización actual: ventas
I ₂₉	Nivel de internacionalización actual: compras
I ₃₁	Nivel de internacionalización actual: producción
I ₄₂	Nivel de subcontratación

A partir de los indicadores I₂₇, I₂₉ y I₃₁ se define la variable **grado de internacionalización** distinguiendo tres casos:

- Grado de internacionalización nulo: Cuando la empresa no vende, compra ni produce en otro país
- Grado de internacionalización medio: Cuando la empresa vende y/o compra pero no produce en otro país
- Grado de internacionalización alto: Cuando la empresa produce en otro país

El indicador I₄₂ constituye la variable **grado de subcontratación** que distingue tres casos:

- Empresa de subcontratación “pura”: Aquella que fabrica piezas y/o productos bajo plano sin tener capacidad de decisión sobre el diseño y características técnicas del producto
- Empresa de subcontratación con capacidad de decisión: Aquella que aunque es una empresa de subcontratación, sus clientes le dan capacidad de decisión sobre el diseño y características técnicas del producto
- Empresa que no es de subcontratación

Otras variables de clasificación utilizadas son las siguientes:

- **Tamaño** (de 10 a 49 empleados, de 50 a 99 empleados, de 100 o más empleados)
- **Territorio histórico** (Araba, Gipuzkoa, Bizkaia)

³¹ Cada indicador presenta el número de la pregunta del cuestionario a través de la cual se mide.

- **Forma jurídica** (Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad Cooperativa)
- **Sector industrial** (según la Clasificación A31 de Eustat).

Estas variables no se preguntaron explícitamente en el cuestionario por estar en la base de datos de empresas utilizada (SABI).

Por otra parte, el cuestionario también recoge una serie de indicadores asociados a las intenciones de internacionalización de la empresa en un futuro y a los mercados en los que cada empresa realiza su comercialización:

Tabla 10. Otros indicadores del cuestionario

Indicador ³²	
I ₂₈	Intención de internacionalización futura: ventas
I ₃₀	Intención de internacionalización futura: compras
I ₃₂	Intención de internacionalización futura: producción
I ₅₁	Mercados en los que comercializa

4. Cuestionario

El cuestionario se elaboró teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la fase cualitativa, el *know how* de los diferentes miembros del equipo de trabajo y tras múltiples sesiones de grupo de discusión.

El método elegido para realizar las encuestas fue la **entrevista telefónica**. Este método es el más apropiado para entrevistar a directivos por muchas razones, entre las que podemos destacar: mayor facilidad de acceso a los encuestados que por otras vías, mayores posibilidades de respuesta por requerir de relativamente poco tiempo de dedicación por parte del encuestado, mayor rapidez en la obtención de datos, etc.³³. Sin embargo, presenta como principal limitación el hecho de que el

³² Cada indicador presenta el número de la pregunta del cuestionario a través de la cual se mide.

³³ Aguirre, M.S., 2000. cap. 2.

número de preguntas no puede ser muy elevado y las preguntas deben ser de respuesta lo más sencilla posible.

Debido a la gran cantidad de información obtenida en la fase cualitativa, el proceso de elaboración del cuestionario fue largo y complicado, debiéndose realizar sucesivos filtrados de preguntas e iteraciones hasta obtener el cuestionario definitivo. Durante este proceso se realizaron además varios sondeos pilotos a empresas entrevistadas en profundidad en la fase cualitativa y a otras con los que los diferentes miembros del equipo investigador mantienen buenas relaciones, con el objetivo de comprobar el grado de dificultad de las preguntas y el tiempo de respuesta y así poder modificar y mejorar lo que fuera necesario.

En la mayoría las preguntas del cuestionario el encuestado debía elegir su respuesta en una escala de intervalo con grados del “1” a “5”, indicando en todas ellas con el “1” el mayor grado de desacuerdo o caso más desfavorable y con el “5” el mayor grado de acuerdo o el caso más favorable.

No obstante, existen algunas preguntas formuladas de otro modo: en las preguntas P27 a P32 el encuestado debía responder SI/NO, en la pregunta P42 debía elegir la respuesta entre tres opciones que se le indicaban, y en la pregunta P51 debe repartir 100 puntos porcentuales entre 4 opciones que se le indicaban.

En el Anexo I se muestra el cuestionario tal y como fue formulado a las 865 empresas encuestadas.

5. Ficha técnica de la encuesta

La **población** estudiada está formada por las empresas de 10 o más empleados pertenecientes a la industria manufacturera³⁴ de los tres Territorios Históricos.

³⁴ La industria manufacturera (epígrafe 4 de la clasificación A17 de Eustat o epígrafe D de la clasificación CNAE-93 rev.1) representa el 98,1822% del empleo total de la Industria vasca

El **marco muestral** (representación de la población de la que se obtiene la muestra) se ha obtenido de la base de datos SABI de Bureau van Dick (actualización de febrero 2006). Según esta base de datos en la CAPV existen 3275 empresas manufactureras de 10 o más empleados y en estado activo³⁵.

Se realizó un **muestreo aleatorio estratificado por estratos de empleo** con el objeto de que los resultados fueran significativos para los distintos tamaños de empresa (número de trabajadores), quedando la **muestra definitiva** constituida por **865 empresas**³⁶.

El **error aleatorio** conseguido en cada uno de los estratos de empleo es el mostrado en la Tabla 11. Como puede observarse en todos los casos el error máximo es inferior al 5% y el error aleatorio máximo considerando las 865 empresas es del 2,86%.

Tabla 11. Número de encuestas realizadas y error conseguido por estrato de tamaño

k=1,96 (95%)				
	10 a 49	50 a 99	>=100	Total
N	2606	339	330	3275
n	492	191	182	865
% e_{max}	3,98	4,69	4,87	2,86

Las empresas encuestadas se distribuyen por territorios y tamaños de la siguiente forma (Tabla 12):

(Industrias extractivas + Industrias manufactureras + Energía eléctrica gas y agua) y el 91,6431% del VAB total de la Industria vasca (Eustat, 2006a: datos tomados en Enero 2006 referidos a 2003).

³⁵ No se consideran empresas en otras situaciones como son: absorbida, disuelta, extinguida, inactiva, quiebra o suspensión de pagos.

³⁶ El trabajo de campo fue realizado por la empresa Gizaker entre el 24 de abril y el 10 de mayo de 2006.

Tabla 12. Encuestas realizadas por territorio y estrato de tamaño

	Estrato	Número de empresas en el marco muestral	Número de empresas encuestadas	% de empresas encuestadas
CAPV	10-49	2.606	492	18,88
	50 - 99	339	191	56,34
	>=100	330	182	55,15
	Total	3.275	865	26,41
ARABA	10-49	464	90	19,40
	50 - 99	68	40	58,82
	>=100	73	35	47,95
	Total	605	165	27,27
BIZKAIA	10-49	1.098	206	18,76
	50 - 99	139	67	48,20
	>=100	149	79	53,02
	Total	1.386	352	25,40
GIPUZKOA	10-49	1.044	196	18,77
	50 - 99	132	84	63,64
	>=100	108	68	62,96
	Total	1.284	348	27,10

Las empresas encuestadas se distribuyen por forma jurídica de la siguiente manera (Tabla 13):

Tabla 13. Encuestas realizadas por forma jurídica

Forma jurídica	Marco	Muestra	% encuestadas
Asociación y no definidas	2	0	0,00
Cooperativa	77	44	57,14
Sociedad Anónima	1692	502	29,67
Sociedad comanditaria	2	1	50,00
Sociedad limitada	1502	318	21,17
Total	3275	865	26,41

Las empresas encuestadas se distribuyen por sector A31 (clasificación de Eustat) de la siguiente forma (Tabla 14)³⁷:

³⁷ Los resultados que se obtienen en base a esta clasificación de sectores de actividad deben tener en cuenta dos cuestiones: (1) La representatividad de la muestra para cada sector es variable (y por tanto su error muestral también) dependiendo del tamaño de la submuestra por sector. En algunos casos, el tamaño del sector dentro de la población es tan pequeño, que no cabe entender válido un proceso de muestreo, sino por el contrario, habría que haber procedido mediante censos. Así, por ejemplo en el sector 7. *Industria de cuero y calzado*, la muestra general ha dado con tan sólo una

Tabla 14. Encuestas realizadas por sector A31

A31		Marco	Muestra	% encuestadas
5	Industria de la alimentación	239	48	20,08
6	Textil y Confección	50	9	18,00
7	Industria de cuero y calzado	9	1	11,11
8	Industria de la madera	151	26	17,22
9	Papel, edición y gráficas	215	61	28,37
10	Refino de petróleo	2	2	100,00
11	Industria química	99	35	35,35
12	Caucho y plástico	164	47	28,66
13	Industria no metálica	128	22	17,19
14	Metalurgia y artículos metálicos	1306	326	24,96
15	Maquinaria	458	148	32,31
16	Material eléctrico	198	64	32,32
17	Material de transporte	114	39	34,21
18	Otras manufactureras	142	37	26,06
	Total	3275	865	26,41

6. Tratamiento estadístico realizado

El **paquete de análisis estadístico** utilizado es el **SPSS versión 13.0**.

Previamente al proceso de análisis, los datos de la Base de Datos de análisis fueron sometidos a un **proceso de ponderación** para ajustar la muestra al marco muestral, de forma que la respuesta real a cada pregunta tuviera el peso que le correspondería según el marco muestral. Concretamente, se ponderó en función del tamaño de la empresa (nº de empleados) y el Territorio Histórico.

Las **operaciones y contrastes estadísticos** realizados fueron los siguientes³⁸:

empresa de las 9 registradas, mientras que en el sector *10. Refino de petróleo*, aparecen recogidas todas las empresas registradas. (2) Por otra parte, en algunos casos el sector por su definición puede recoger actividades tan dispares que en cierta manera desvirtúan la capacidad de explicación de las variables medias. Es el caso del sector *9. Papel, edición y gráficas*, compuesto por empresas de actividades dispares como son la industria del papel y la edición y artes gráficas, para el que los resultados medios obtenidos pueden no ser demasiado representativos de alguna de esas actividades.

³⁸ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento "Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa", apartado 7 (Tipos de análisis y pruebas estadísticas realizadas).

- **Cálculo de estadísticos descriptivos:**
 - Distribución de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes)
 - Estadísticos de tendencia central: la media
 - Estadísticos de dispersión: desviación típica y coeficiente de variación
 - Valor mínimo y valor máximo

- **Análisis de diferencias significativas**
 - Pruebas Anova (*Analysis of Variance*)
 - Test de igualdad de medias (post hoc)
 - Pruebas de Kruskal Wallis

- **Análisis de correlaciones**
 - Correlaciones de Pearson
 - Correlaciones de Spearman

B. RESULTADOS

7. Respuestas al cuestionario

En este apartado se muestran las frecuencias relativas de respuesta a las preguntas con escala de intervalo de grado 1 a 5 del cuestionario³⁹.

La Tabla 15 muestra para cada una de estas preguntas los siguientes datos⁴⁰:

- Total de empresas encuestadas (siempre 865)
- Número de empresas que dieron respuesta a la pregunta (es decir, no respondieron NS/NC)
- Porcentaje de las empresas que mostraron **descuerdo** con la pregunta, es decir, se posicionaron en zona negativa en lo que al factor preguntado se refería (respondieron **1 ó 2**)
- Porcentaje de las empresas que no mostraron **ni acuerdo ni desacuerdo**, es decir, se posicionaron en zona neutra en lo que al factor preguntado se refería con la pregunta (respondieron **3**)
- Porcentaje de las empresas que mostraron **acuerdo** con la pregunta, es decir se posicionaron en zona positiva en lo que al factor preguntado se refería (respondieron **4 ó 5**)

Las filas correspondientes a los factores indicadores de competitividad (competitividad actual y competitividad futura) aparecen oscurecidas. La tabla está ordenada según el grado de acuerdo mostrado con la pregunta, correspondiendo la primera fila a la pregunta con mayor número de respuestas 4 ó 5 y la última fila a la pregunta con menor número de respuestas 4 ó 5.

³⁹ Preguntas P1 a P26, P33 a 41 y P43 a P50.

⁴⁰ En la tabla se muestran las frecuencias de respuesta obtenidas, previamente a la realización de ningún tratamiento estadístico.

Tabla 15. Frecuencias de las respuestas a las preguntas de intervalo con las preguntas ordenadas según grado de acuerdo descendente

Factor	Pregunta	Total	Número de Respuestas	NS/NC	% en desacuerdo (1 ó 2)	% ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	% de acuerdo (4 ó 5)
F1	P3	865	862	3	1,99	11,32	86,68
F1	P4	865	853	12	5,35	16,38	78,27
F1	P1	865	861	4	3,69	24,52	71,79
F9	P41	865	846	19	5,98	25,07	68,95
F2	P7	865	860	5	6,28	27,84	65,88
F9	P40	865	836	29	6,61	36,14	57,25
F2	P6	865	858	7	8,37	35,49	56,14
F6	P22	865	861	4	20,03	27,45	52,52
F5	P21	865	852	13	17,79	29,76	52,45
F5	P19	865	849	16	21,84	30,80	47,36
F7	P26	865	851	14	28,87	25,07	46,06
F4	P9	865	861	4	15,14	39,45	45,41

F5	P20	LA FLEXIBILIDAD DE NUESTROS PROVEEDORES Y DE NUESTRA RED DE SUBCONTRATISTAS NOS PERMITE AJUSTAR BIEN LA PRODUCCIÓN A LAS FLUCTUACIONES DEL MERCADO	865	853	12	20,24	34,78	44,99
F2	P11	LA ACTITUD E IMPLICACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE NUESTRA EMPRESA ES LA ADECUADA PARA AFRONTAR CON ÉXITO LOS RETOS QUE SE PLANTEAN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS	865	855	10	18,12	37,77	44,12
F9	P39	NUESTROS PRINCIPALES PRODUCTOS SON CRÍTICOS O ESTRATÉGICOS PARA NUESTROS CLIENTES	865	831	34	23,41	32,54	44,05
F3	P14	EL TAMAÑO DE NUESTRA EMPRESA ES EL ADECUADO PARA DESARROLLAR Y LANZAR NUEVOS PRODUCTOS O ATENDER A NUEVOS TIPOS DE CLIENTES	865	849	16	22,68	33,61	43,71
F2	P8	NUESTRA EMPRESA DESTACA POR UNA INVERSIÓN IMPORTANTE Y BIEN ORIENTADA EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE SUS EMPLEADOS	865	861	4	17,49	39,47	43,04
F4	P17	NUESTRA EMPRESA INVIERTE CONSTANTEMENTE EN INNOVACIÓN EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y COMERCIAL	865	852	13	30,04	28,52	41,44
F4	P15	EN NUESTRA EMPRESA SE INCORPORAN A MENUDO MODIFICACIONES IMPORTANTES EN LOS PRODUCTOS DE NUESTRA CARTERA	865	840	25	30,35	30,22	39,42
F10	P43	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS Y RESPECTO A NUESTROS COMPETIDORES DE REFERENCIA, LA TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE NUESTRA EMPRESA HA SIDO...	865	792	73	14,66	47,26	38,08
F11	P47	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE LA TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE NUESTRA EMPRESA FRENTE A LA DE LA COMPETENCIA VA A SER...	865	783	82	7,70	55,63	36,67
F10	P45	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE NUESTRA EMPRESA...	865	853	12	20,60	42,81	36,59
F1	P5	NUESTRA EMPRESA DISPONE DE MEDIOS ADECUADOS PARA VIGILAR EL MERCADO, QUE NOS PERMITEN UN BUEN CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DE LA COMPETENCIA	865	857	8	26,12	37,52	36,37
F8	P35	EL CONOCIMIENTO DE IDIOMAS POR PARTE DE NUESTROS DIRECTIVOS ES EL ADECUADO PARA AFRONTAR EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	865	800	65	44,26	21,69	34,05
F8	P34	EN NUESTRO PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN SON ESENCIALES LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS	865	753	112	46,59	19,94	33,47
F4	P18	APROXIMADAMENTE, ¿QUÉ PORCENTAJE DE LA FACTURACIÓN TOTAL DE SU EMPRESA SE INVIERTE EN I+D+I?	865	797	68	37,62	30,40	31,98
F1	P2	NUESTROS ESFUERZOS COMERCIALES Y DE MARKETING SON LO SUFICIENTEMENTE IMPORTANTES; CREEMOS QUE NO	865	856	9	31,30	37,09	31,61

		ES NECESARIO INVERTIR MÁS DE LO QUE YA INVERTIMOS EN ESTAS CUESTIONES						
F9	P37	NUESTRO PRODUCTO ESTÁ A SALVO A MEDIO PLAZO DE LA COMPETENCIA PROVENIENTE DE PAÍSES DE BAJO COSTE	865	829	36	46,18	23,14	30,69
F11	P49	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE NUESTRA EMPRESA...	865	832	33	11,41	59,51	29,08
F11	P48	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE LA RENTABILIDAD DE NUESTRA EMPRESA FRENTE A LA DE LA COMPETENCIA VA A SER...	865	765	100	9,20	62,02	28,77
F10	P44	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS Y RESPECTO A NUESTROS COMPETIDORES DE REFERENCIA, LA RENTABILIDAD DE NUESTRA EMPRESA HA SIDO...	865	733	132	23,10	48,86	28,03
F8	P33	LA DIMENSIÓN DE NUESTRA EMPRESA ES LA ADECUADA PARA AFRONTAR PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	865	791	74	56,08	17,74	26,19
F11	P50	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE NUESTROS MÁRGENES COMERCIALES...	865	816	49	27,52	47,69	24,79
F4	P16	NUESTRA EMPRESA DESTACA POR SU CAPACIDAD PARA DESARROLLAR Y LANZAR AL MERCADO PRODUCTOS RADICALMENTE INNOVADORES	865	838	27	50,15	25,69	24,17
F2	P10	UNA PARTE IMPORTANTE DE NUESTROS TRABAJADORES TIENE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE NUESTRA EMPRESA	865	850	15	65,49	12,95	21,57
F9	P38	NUESTROS PRINCIPALES PRODUCTOS SON JÓVENES, ES DECIR NO SON MADUROS Y TIENEN UN ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN VENTAS	865	813	52	45,95	34,07	19,97
F3	P13	EL TAMAÑO DE NUESTRA EMPRESA ES MAYOR QUE EL DE NUESTROS PRINCIPALES COMPETIDORES Y ESO NOS APORTA VENTAJAS FRENTE A ELLOS	865	840	25	46,12	35,24	18,64
F4	P24	NUESTRA EMPRESA TRABAJA A MENUDO CON CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSIDADES	865	859	6	68,86	13,90	17,24
F6	P25	TENEMOS PLANES PARA CERRAR ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS	865	842	23	69,39	14,80	15,81
F10	P46	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS NUESTROS MÁRGENES COMERCIALES...	865	842	23	49,02	36,03	14,95
F3	P12	EL TAMAÑO DE NUESTRA EMPRESA ES MAYOR QUE EL DE NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES, Y ESO NOS COLOCA EN UNA BUENA SITUACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON ELLOS	865	837	28	63,09	24,43	12,47
F8	P36	LA PREDISPOSICIÓN DE NUESTROS EMPLEADOS HACIA LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA ES BUENA, LO CUAL FACILITA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE NUESTRA EMPRESA	865	764	101	71,94	16,79	11,27

F6	P23	LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON EMPRESAS COMPETIDORAS SON UNA PRÁCTICA HABITUAL EN NUESTRA EMPRESA	865	853	12	69,93	19,31	10,76
----	-----	---	-----	-----	----	-------	-------	-------

En el Anexo II se muestran las gráficas de barras con la frecuencia de respuesta a las preguntas mostradas en la Tabla 15.

Los resultados del resto de las preguntas del cuestionario⁴¹, correspondientes a grado de internacionalización, grado de subcontratación y mercados en los que opera la empresa se muestran en el apartado 9.3 de este documento (Análisis de otras variables).

8. Competitividad actual y futura de las empresas industriales vascas

8.1. Resultados globales de Competitividad actual y futura

La Tabla 16 recoge los primeros resultados estadísticos obtenidos para los factores de Competitividad actual y Competitividad futura y sus correspondientes indicadores, mostrados en orden de media decreciente.

Tabla 16. Estadísticos descriptivos, para los ítems y factores indicativos de competitividad ordenados por media

Factor	Pregunta		Media
F11	p47	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE LA TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE NUESTRA EMPRESA FRENTE A LA DE LA COMPETENCIA VA A SER: Mucho menor/ Menor/ Similar/ Mayor/ Mucho mayor.	3,3124
F10	p43	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS Y RESPECTO A NUESTROS COMPETIDORES DE REFERENCIA, LA TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE NUESTRA EMPRESA HA SIDO: Mucho menor/ Menor/ Similar/ Mayor/ Mucho mayor.	3,2801
F11	p48	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE LA RENTABILIDAD DE NUESTRA EMPRESA FRENTE A LA DE LA COMPETENCIA VA A SER: Mucho menor/ Menor/ Similar/ Mayor/ Mucho mayor.	3,2081
F10	p45	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE NUESTRA EMPRESA: Ha disminuido considerablemente/ Ha disminuido ligeramente/ Se ha mantenido/ Ha aumentado ligeramente/ Ha aumentado considerablemente.	3,2058

⁴¹ Estas preguntas presentan otra escala de medida diferente a la escala de intervalo de 1 a 5.

F11	Según fórmula ⁴²	COMPETITIVIDAD FUTURA	3,1928
F11	p49	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE NUESTRA EMPRESA: Va a disminuir considerablemente/ Va a disminuir ligeramente/ Se va a mantener/ Va a aumentar ligeramente/ Va a aumentar considerablemente	3,1803
F10	Según Fórmula ³⁷	COMPETITIVIDAD ACTUAL	3,0980
F10	p44	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS Y RESPECTO A NUESTROS COMPETIDORES DE REFERENCIA, LA RENTABILIDAD DE NUESTRA EMPRESA HA SIDO: Mucho menor/ Menor/ Similar/ Mayor/ Mucho mayor.	3,0588
F11	p50	EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS ESTIMAMOS QUE NUESTROS MÁRGENES COMERCIALES: Van a disminuir considerablemente/ Van a disminuir ligeramente/ Se van a mantener/ Van a aumentar ligeramente/ Van a aumentar considerablemente	2,9631
F10	p46	EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS NUESTROS MÁRGENES COMERCIALES: Han disminuido considerablemente/ Han disminuido ligeramente/ Se han mantenido/ Han aumentado ligeramente/ Han aumentado considerablemente.	2,5572

Observando dicha tabla, las dos primeras cuestiones que animan al optimismo son:

- Ambos factores presentan una media por encima del tres, lo que teniendo en cuenta la escala utilizada significa que al menos las percepciones de las empresas industriales vascas no se ubican en la zona negativa o, dicho de otro modo, están por encima de la zona de neutralidad (se perciben en mejor o mucha mejor posición que sus competidores de referencia).
- Las empresas industriales vascas tienen expectativas positivas; es decir estiman que su competitividad futura (para los próximos tres años), será mejor que la actual.

Merece destacarse, no obstante, que de los ocho ítems utilizados para la medición de la competitividad los que peor resultado han obtenido (valor medio por debajo de 3) son los relativos a los márgenes comerciales. Esta cuestión puede estar relacionada con alguna de las debilidades que comentaremos más adelante, como por ejemplo el hecho de que muchas empresas industriales vascas parecen estar trabajando con una cartera de productos maduros y con escaso potencial de

⁴² Ver apartado III.2 (Definición de competitividad actual y futura) de este documento.

crecimiento o la reducida dimensión frente a la de sus clientes, que les coloca en una posición de cierta debilidad en la negociación.

8.2. Competitividad actual de las empresas industriales vascas por estratos

En este apartado se presentan los valores medios de Competitividad actual en función de las variables de clasificación: Tamaño, Territorio Histórico, Forma Jurídica, Sector de Actividad, Grado de Internacionalización y Grado de Subcontratación⁴³.

Tabla 17. Valores de las medias del factor Competitividad actual por estratos

Competitividad actual por Tamaño	N	Media
10 a 49 empleados	688	3,0696
50 a 99 empleados	89	3,2449
100 ó más empleados	88	3,1719
Media general	865	3,098

Competitividad actual por Forma jurídica	N	Media
Cooperativa	29	3,0796
Sociedad limitada	378	3,126
Sociedad anónima	458	3,0757
Media general	865	3,0979

Competitividad actual por Territorio	N	Media
Bizkaia	366	3,073
Gipuzkoa	339	3,1612
Araba	160	3,0209
Media general	865	3,098

Competitividad actual por Grado de internacionalización	N	Media
GI Nulo	303	3,0426
GI Medio	485	3,1178
GI Alto	70	3,223
Media general	858	3,0999

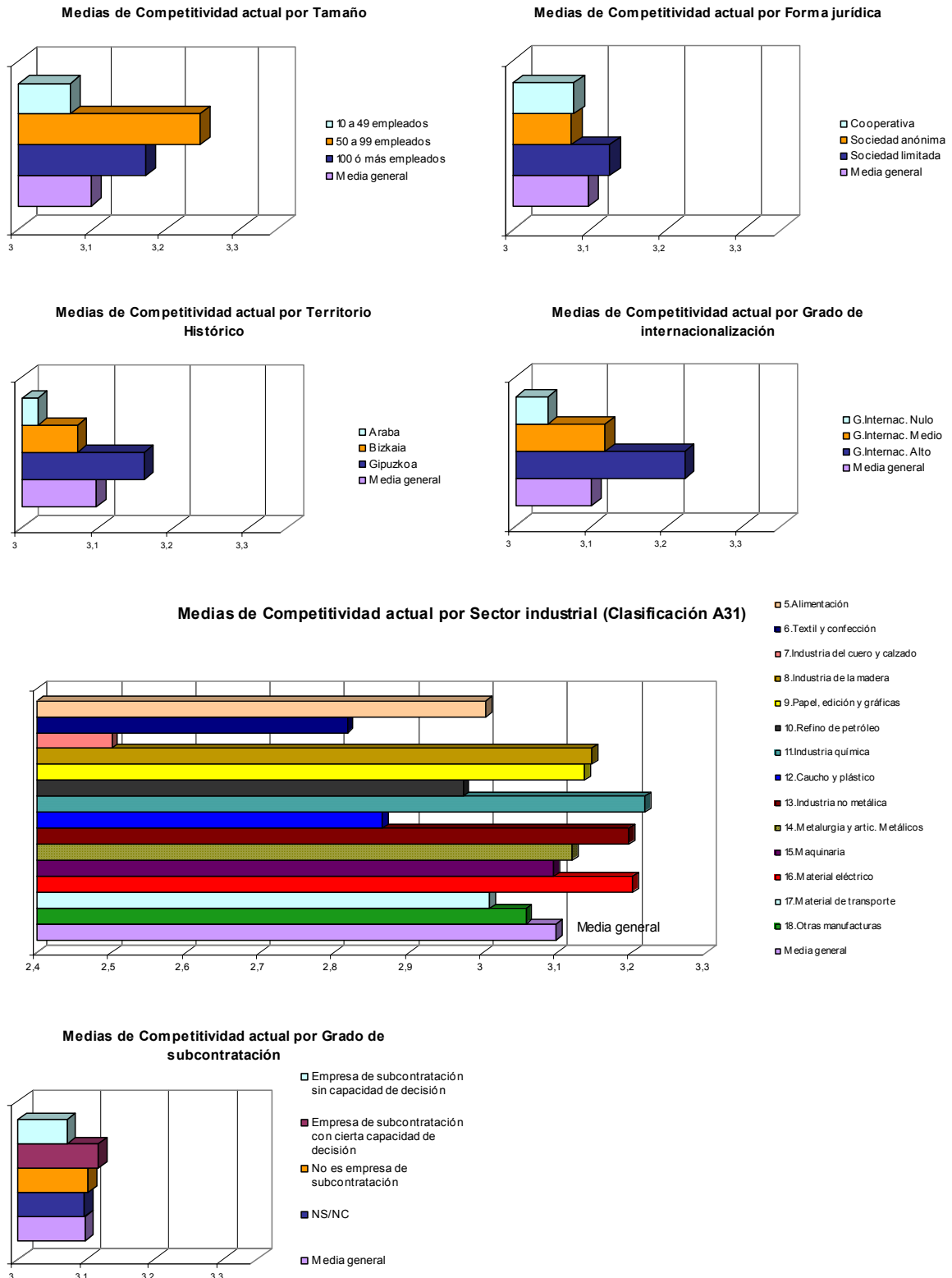
Competitividad actual por Sector A31⁴⁴	N	Media
11. Industria química	34	3,2174
16. Material eléctrico	54	3,2007
13. Industria no metálica	19	3,1959
8. Industria de la madera	32	3,1461
9. Papel, edición y gráficas	67	3,1358
14. Metalurgia y artic. Metálicos	344	3,1198
Media general	865	3,098
15. Maquinaria	148	3,095
18. Otras manufactureras	34	3,0573
17. Material de transporte	29	3,0082
5. Industria de la alimentación	47	3,0032
10. Refino de petróleo	1	2,9728
12. Caucho y plástico	44	2,8644
6. Textil y confección	11	2,8164
7. Industria del cuero y calzado	1	2,5

Competitividad actual por Grado de subcontratación	N	Media
Subcontratación sin capacidad de decisión	242	3,0721
Subcontratación con capacidad de decisión	220	3,1183
No empresa de subcontratación	384	3,1027
NS/NC	18	3,0975
Media general	865	3,098

⁴³ Estas variables se describen en el apartado III.3 de este documento.

⁴⁴ Los datos de valores de las medias mostrados son los obtenidos del estudio para la muestra elegida. Su interpretación en algunos casos debe ser realizada cuidadosamente porque la muestra por su naturaleza no es igualmente significativa para todos los sectores. Observar el valor de N en la Tabla 17 y compararlo con el valor de N en el marco muestral en la Tabla 14.

Figura 4. Gráficas del análisis del factor Competitividad actual por estratos



Tras los contrastes de significatividad estadística realizados podemos afirmar que las empresas industriales vascas presentan diferencias estadísticamente significativas en su nivel de Competitividad actual en función de su tamaño. Las

empresas menos competitivas son las más pequeñas (entre 10 y 49 empleados). La mejora significativa en la media se produce cuando pasan del umbral de los 50 empleados. Sin embargo, no parece mostrarse determinante el hecho de ser una gran empresa (más de 100 personas) para ganar en competitividad, aunque, como se ha dicho, sí parece crítico superar ese mínimo de 50 empleados.

Para el resto de variables de clasificación no existen diferencias estadísticamente significativas en la Competitividad actual⁴⁵. No obstante, a la vista de los resultados pueden destacarse algunos aspectos.

Los sectores que parecen estar en peor situación competitiva (con medias inferiores a 3) son, en orden descendente, es decir de mayor a menor media (ver Tabla 17):

- 15. Maquinaria
- 18. Otras manufactureras
- 17. Material de transporte
- 5. Industria de la alimentación
- 10. Refino de petróleo
- 12. Caucho y plástico
- 6. Textil y confección
- 7. Industria del cuero y calzado

Y los que parecen estar en mejor situación competitiva (con media superior a 3) ordenados de mayor a menor media son:

- 11. Industria química
- 16. Material eléctrico
- 13. Industria no metálica
- 8. Industria de la madera

⁴⁵ Las diferencias estadísticamente no significativas son aquellas diferencias de medias que son ciertas para la muestra, pero no se puede asegurar que lo sean a nivel de la población.

- 9. Papel, edición y gráficas
- 14. Metalurgia y artículos metálicos

Se puede observar también que a mayor grado de internacionalización de la empresa mayor parece su competitividad actual.

Finalmente se aprecia que las empresas de subcontratación con capacidad de decisión sobre el diseño y características técnicas del producto presentan mayor Competitividad actual. En el extremo opuesto se situarían las empresas de subcontratación pura.

8.3. Competitividad futura de las empresas industriales vascas por estratos

En este apartado se presentan los valores medios de Competitividad futura en función de las variables de clasificación: Tamaño, Territorio Histórico, Forma Jurídica, Sector de Actividad, Grado de Internacionalización y Grado de Subcontratación.

Tabla 18. Valores de las medias del factor Competitividad futura por estratos

Competitividad futura por Tamaño	N	Media
10 a 49 empleados	688	3,166
50 a 99 empleados	89	3,3305
100 ó más empleados	88	3,263
Media general	865	3,1928

Competitividad futura por Forma jurídica	N	Media
Cooperativa	29	3,1918
Sociedad limitada	378	3,238
Sociedad anónima	458	3,1556
Media general	865	3,1928

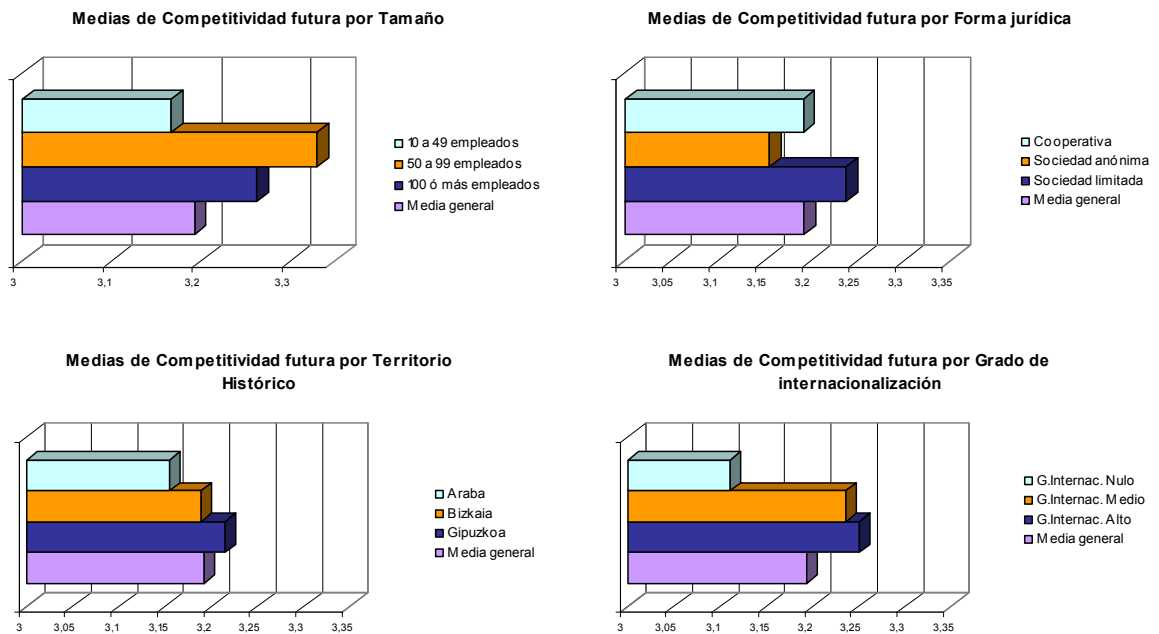
Competitividad futura por Territorio	N	Media
Bizkaia	366	3,1883
Gipuzkoa	339	3,2152
Araba	160	3,1552
Media general	865	3,1928

Competitividad futura por Grado de internacionalización	N	Media
GI Nulo	303	3,1116
GI Medio	485	3,2357
GI Alto	70	3,2507
Media general	858	3,1931

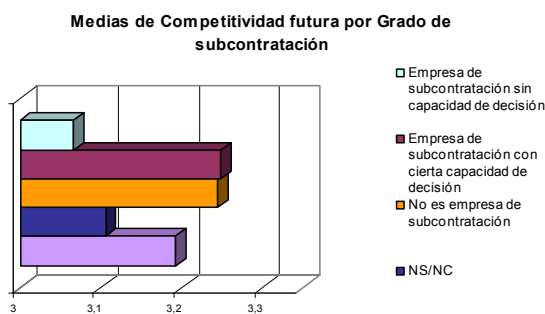
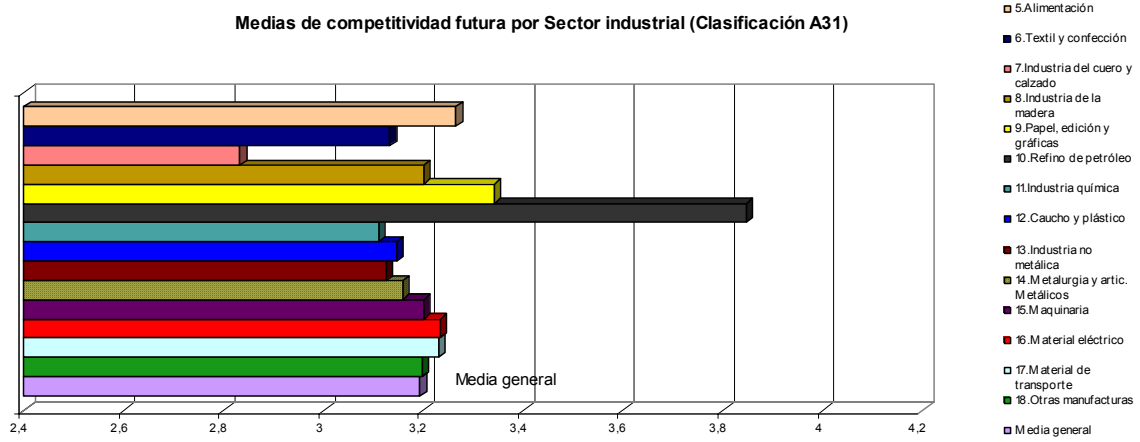
Competitividad futura por Sector A31 ⁴⁶	N	Media
10. Refino de petróleo	1	3,8469
9. Papel, edición y gráficas	67	3,3426
5. Industria de la alimentación	47	3,2652
16. Material eléctrico	54	3,2337
17. Material de transporte	29	3,2307
8. Industria de la madera	32	3,2012
15. Maquinaria	148	3,2001
18. Otras manufactureras	34	3,1986
Media general	865	3,1928
14. Metalurgia y artic. Metálicos	344	3,159
12. Caucho y plástico	44	3,1466
6. Textil y confección	11	3,1328
13. Industria no metálica	19	3,1261
11. Industria química	34	3,1107
7. Industria del cuero y calzado	1	2,8333

Competitividad futura por Grado de subcontratación	N	Media
Subcontratación sin capacidad de decisión	242	3,0667
Subcontratación con capacidad de decisión	220	3,2489
No empresa de subcontratación	384	3,2443
NS/NC	18	3,106
Media general	865	3,1928

Figura 5. Gráficas del análisis del factor Competitividad futura por estratos



⁴⁶ Los datos de valores de las medias mostrados son los obtenidos del estudio para la muestra elegida. Su interpretación en algunos casos debe ser realizada cuidadosamente porque la muestra por su naturaleza no es igualmente significativa para todos los sectores. Observar el valor de N en la Tabla 18 y compararlo con el valor de N en el marco muestral en la Tabla 14.



Existen diferencias estadísticamente significativas en la Competitividad futura respecto a las variables Tamaño, Grado de internacionalización y Grado de subcontratación.

En relación con el tamaño, las diferencias se producen entre el estrato de 10 a 49 empleados y el de 50 a 99. La media asciende al pasar del tamaño de 10 a 49 al de 50 a 99, y desciende al pasar del tamaño de 50 a 99 al de más de 100, siendo la media del estrato de 10 a 49 empleados significativamente inferior a la media del estrato de 50 a 99. Los datos permiten afirmar que las empresas muy pequeñas serán previsiblemente menos competitivas en los próximos tres años que las empresas entre 50 y 99 empleados.

Atendiendo al Grado de internacionalización, las empresas no internacionalizadas tienen expectativas de competitividad más bajas y éstas mejoran a mayor grado de internacionalización. No obstante, donde se observan diferencias estadísticamente significativas es entre el grupo de empresas de nula internacionalización y el de internacionalización media.

Y según el grado de subcontratación, las diferencias se producen entre las empresas de subcontratación sin capacidad de decisión y las que sí la tienen y entre las empresas de subcontratación sin capacidad de decisión y las empresas que no son de subcontratación. La mayor media se da para las empresas de subcontratación con capacidad de decisión, siendo la media de las empresas que no son de subcontratación prácticamente igual. La media más baja, con una diferencia significativa respecto a las demás, se da para las empresas de subcontratación sin capacidad de decisión. Por tanto, las empresas de subcontratación “pura” (sin capacidad de decisión) tienen unas expectativas de competitividad significativamente menores que los otros dos grupos de empresas.

Aunque las diferencias en Competitividad futura respecto al resto de variables no son estadísticamente significativas, observamos que el territorio que parece más optimista respecto a la competitividad de los próximos tres años, es Gipuzkoa, y el más pesimista Araba. Asimismo, vemos que todos los sectores excepto el sector 7 (Industria del cuero y calzado) –estrato de sólo una empresa- parecen tener unas expectativas razonablemente positivas (ver Tabla 18).

9. Factores determinantes de la competitividad de las empresas industriales vascas

9.1. Situación de las empresas industriales vascas por factores determinantes de la competitividad: Resultados globales

Tal como puede observarse en la Tabla 19 los factores de competitividad en los que las empresas industriales vascas parecen estar peor posicionadas (media por debajo de 3) son:

- Innovación
- Dimensión
- Relaciones de colaboración
- Internacionalización

Por el contrario, el factor en el que las empresas industriales vascas muestran mejor posición es el de Situación y Estrategia comercial.

Tabla 19. Estadísticos de los factores ordenados según media descendente

		N	Media	Desv. típ.	Coef. Var.
F1	Situación y Estrategia comercial	865	3,6454	0,6060	0,1662
F5	Adaptación a las fluctuaciones del mercado	865	3,3170	0,8418	0,2538
F2	Dirección y Personal	865	3,2352	0,6267	0,1937
F7	Financiación	865	3,2061	1,2466	0,3888
F9	Producto	865	3,1929	0,7046	0,2207
F4	Innovación	865	2,8568	0,8334	0,2917
F3	Dimensión	865	2,6555	0,8153	0,3070
F6	Relaciones de colaboración	865	2,4610	0,7965	0,3236
F8	Internacionalización	865	2,4576	0,8766	0,3567

Haciendo un análisis más pormenorizado de los ítems (o cuestiones) formuladas en el cuestionario, podemos afirmar que las principales **FORTALEZAS**⁴⁷ que presentan las empresas industriales vascas son, por orden decreciente (de más sólida a menos), las siguientes⁴⁸:

- Calidad en el Servicio al Cliente
- Capacidad para ofrecer paquetes y soluciones completas al cliente
- Notoriedad e Imagen
- La calidad percibida por el cliente
- La cualificación de los directivos
- Calidad Técnica de la oferta
- Clara definición de la política y la estrategia de la empresa

Por otro lado, las principales **DEBILIDADES**⁴⁹ de las empresas industriales vascas son, de manera creciente (desde la peor media hasta la mejor media), las siguientes⁵⁰:

⁴⁷ En todas ellas se obtiene una media por encima del 3.5

⁴⁸ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, Tabla 47 (Estadísticos descriptivos de las variables y factores determinantes ordenados por media descendente).

⁴⁹ En todas ellas se obtiene una media por debajo de tres puntos.

- Negativa disposición de los empleados a la movilidad geográfica, lo que dificulta intenciones de crecimiento internacional
- Negativa disposición a la colaboración en general
- Reducida dimensión frente a la de sus clientes
- No parece haber apuesta por fórmulas de remuneración de los trabajadores “innovadoras”; en general, no contemplan la participación de los trabajadores en los resultados económicos de la empresa, a excepción hecha, obviamente, de las cooperativas
- Reducida dimensión de la empresa frente a la de los principales competidores
- Escasa capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores
- Cartera de productos maduros y con escaso potencial de crecimiento
- Amenaza⁵¹ de competencia proveniente de países de bajo coste

9.2. Factores determinantes de la competitividad por estratos

En este apartado se presenta para cada uno de los nueve factores determinantes de competitividad, su comportamiento en función de las variables de clasificación: Tamaño, Territorio Histórico, Forma Jurídica, Sector de Actividad, Grado de Internacionalización y Grado de Subcontratación⁵².

⁵⁰ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, Tabla 47 (Estadísticos descriptivos de las variables y factores determinantes ordenados por media descendente).

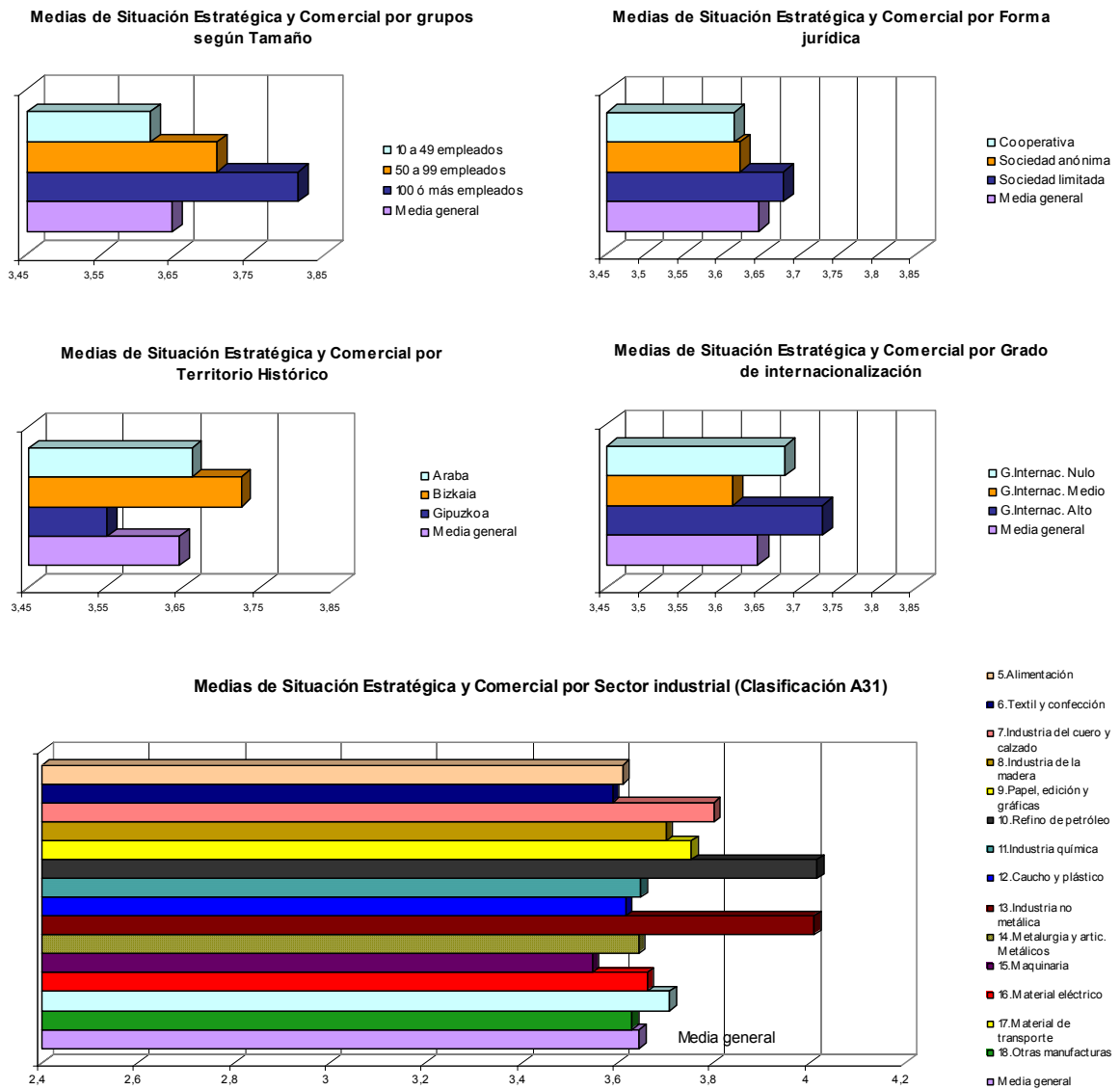
⁵¹ Efectivamente, no es tanto una debilidad (interna), sino una amenaza (externa).

⁵² Estas variables se describen en el apartado III.3 de este documento.

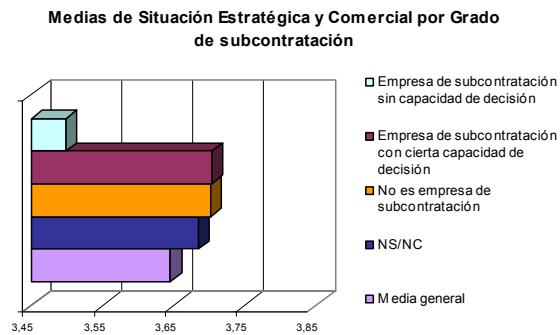
9.2.1 Situación y Estrategia comercial

Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Situación y estrategia comercial para los distintos estratos de análisis⁵³.

Figura 6. Gráficas del análisis del factor Situación y Estrategia comercial por estratos



⁵³ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.1, para consultar los valores de las medias.



Existen diferencias estadísticamente significativas en la Situación y Estrategia comercial de las empresas industriales vascas respecto a las variables: Tamaño, Territorio Histórico, Grado de internacionalización y Grado de subcontratación.

En cuanto a la primera de ellas, se observa que a mayor tamaño de empresa se da una mejor percepción respecto a la Situación y Estrategia comercial. Las diferencias más importantes se dan entre el estrato de 10 a 49 empleados y el de 100 o más. Las empresas grandes tienen una posición significativamente más favorable en lo que a Situación y Estrategia comercial se refiere que las empresas pequeñas.

Por Territorio Histórico, las diferencias realmente significativas se producen entre Bizkaia y Gipuzkoa. Bizkaia parece ser el Territorio Histórico que ofrece una mejor posición respecto a la Situación y Estrategia Comercial, siendo Gipuzkoa el territorio con una peor posición en este factor.

Atendiendo al Grado de internacionalización, aunque tal vez menos rotundamente que en otros casos, se puede decir que las empresas con grado de internacionalización alto, son las mejor situadas en el factor Situación y Estrategia Comercial, si bien en este caso no existe una relación lineal entre el grado de internacionalización y la posición respecto a la Situación y Estrategia comercial.

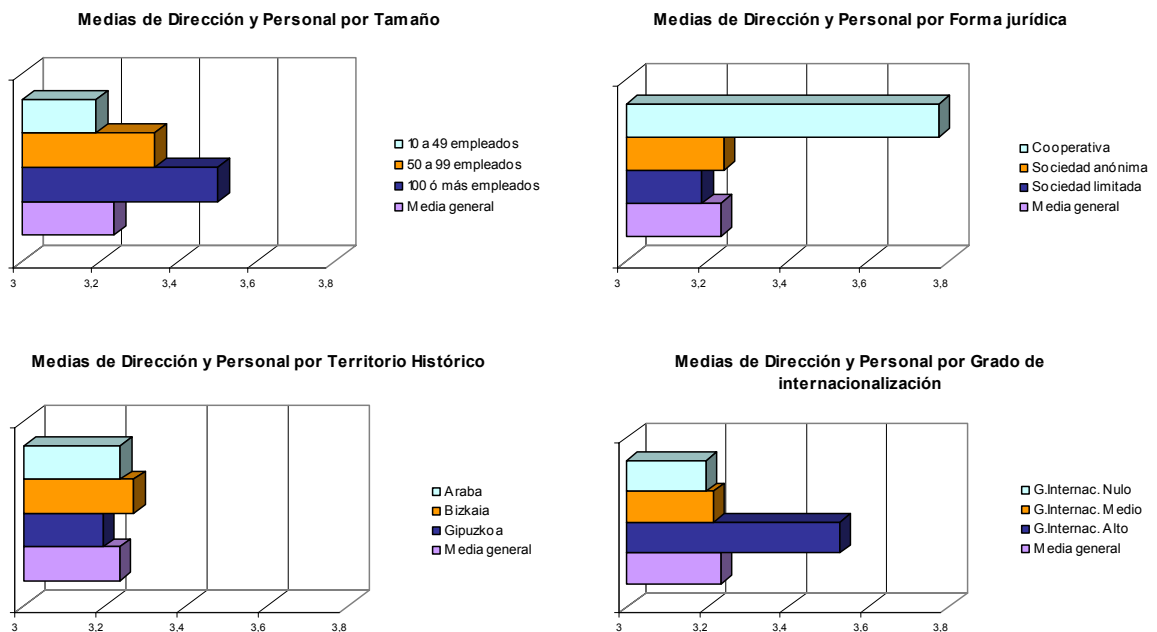
Y respecto al Grado de subcontratación, las empresas que peor posición presentan en Situación y Estrategia comercial son las de subcontratación “pura” (sin capacidad de decisión). El salto importante se da entre las empresas de subcontratación sin capacidad de decisión y las que sí la tienen.

Aunque las diferencias en la Situación y Estrategia comercial respecto a la variable Sector industrial no son significativas, tal vez merece la pena destacar que los sectores que arrojan mejores valores son el 10. Refino de petróleo, y el 13. Industria no metálica. Por el contrario, el que peor situación refleja es el 15. Maquinaria.

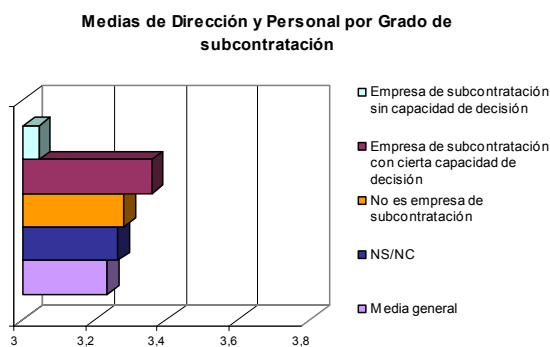
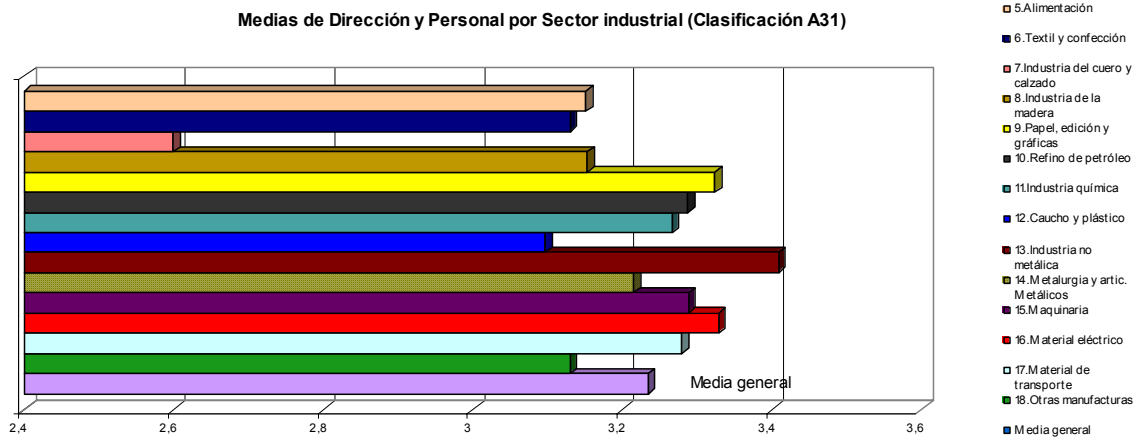
9.2.2 Dirección y Personal

Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Dirección y personal para los distintos estratos de análisis⁵⁴.

Figura 7. Gráficas del análisis del factor Dirección y Personal por estratos



⁵⁴ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.2, para consultar los valores de las medias.



Existen diferencias estadísticamente significativas en Dirección y Personal respecto a todas las variables, excepto la relativa al Sector industrial.

Con respecto al Tamaño, las empresas obtienen mejores resultados en el factor de Dirección y Personal a medida que aumenta el número de empleados.

Por Territorio Histórico, las empresas de Gipuzkoa son las peor situadas en cuanto al factor Dirección y Personal, siendo las de Bizkaia las que obtienen un mayor valor.

Según la Forma jurídica de las empresas, la mayor media en Dirección y Personal la obtienen las Cooperativas, seguidas de las Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas. Las Sociedades Cooperativas en general tienen una mayor calidad en su gestión y son más innovadoras en sus formas de dirección general y de personas en particular.

En relación al Grado de internacionalización, las empresas con grado de internacionalización alto se muestran significativamente mejor en el factor Dirección y Personal tanto frente a las de grado nulo como a las de grado medio, siendo su posición mejor cuanto mayor es su grado de internacionalización.

En cuanto al Grado de subcontratación, la mayor media en Dirección y personal se da para las empresas de subcontratación con capacidad de decisión, seguida de las empresas que no son de subcontratación y, en último lugar, de las empresas de subcontratación sin capacidad de decisión (subcontratación “pura”).

Aunque, como hemos dicho, no existen diferencias significativas en Dirección y Personal respecto a la variable Sector industrial, se aprecia que los sectores con valores por encima de la media en esta cuestión son:

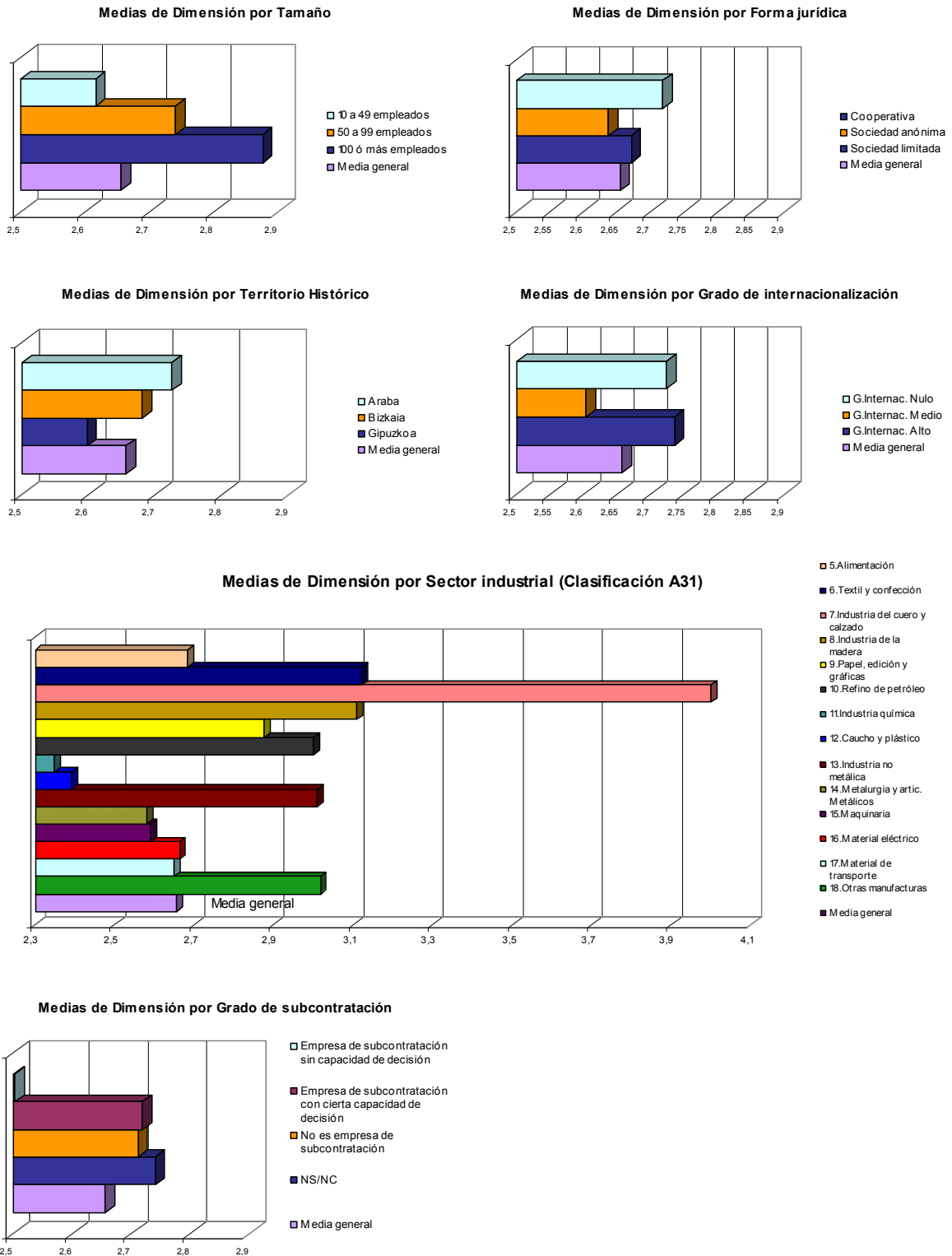
- 13. Industria no metálica
- 16. Material eléctrico
- 9. Papel, edición y gráficas
- 15. Maquinaria
- 10. Refino de petróleo
- 17. Material de transporte
- 11. Industria química

9.2.3 Dimensión

Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Dimensión para los distintos estratos de análisis⁵⁵.

⁵⁵ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.3, para consultar los valores de las medias.

Figura 8. Gráficas del análisis del factor Dimensión por estratos



El factor Dimensión alude a posibles ventajas en la negociación con clientes o frente a los competidores, derivadas de poseer un mayor tamaño así como a la facilidad

para la diversificación en productos o mercados derivada también del tamaño de la empresa.

Existen diferencias estadísticamente significativas en el factor Dimensión para las variables: Tamaño, Sector industrial, Grado de internacionalización y Grado de subcontratación.

En la primera de ellas, cuanto mayor es el tamaño, por número de empleados, mayores son aquellas ventajas. Por tanto, las empresas más pequeñas presentan posición de mayor debilidad en la negociación con clientes o frente a los competidores o para la diversificación en productos o mercados.

En cuanto al Sector industrial, los sectores que en el factor Dimensión están en zona positiva (claramente por encima de 3) son el 6 (Textil y Confección), el 7 (Industria del Cuero y Calzado –sólo una empresa-) y el 8 (Industria de la Madera). Los sectores 6 y 7, sin embargo, eran de los que peor situación competitiva tanto actual como futura mostraban, por lo que su buena posición en este factor no parece otorgarles en sus mercados importantes ventajas.

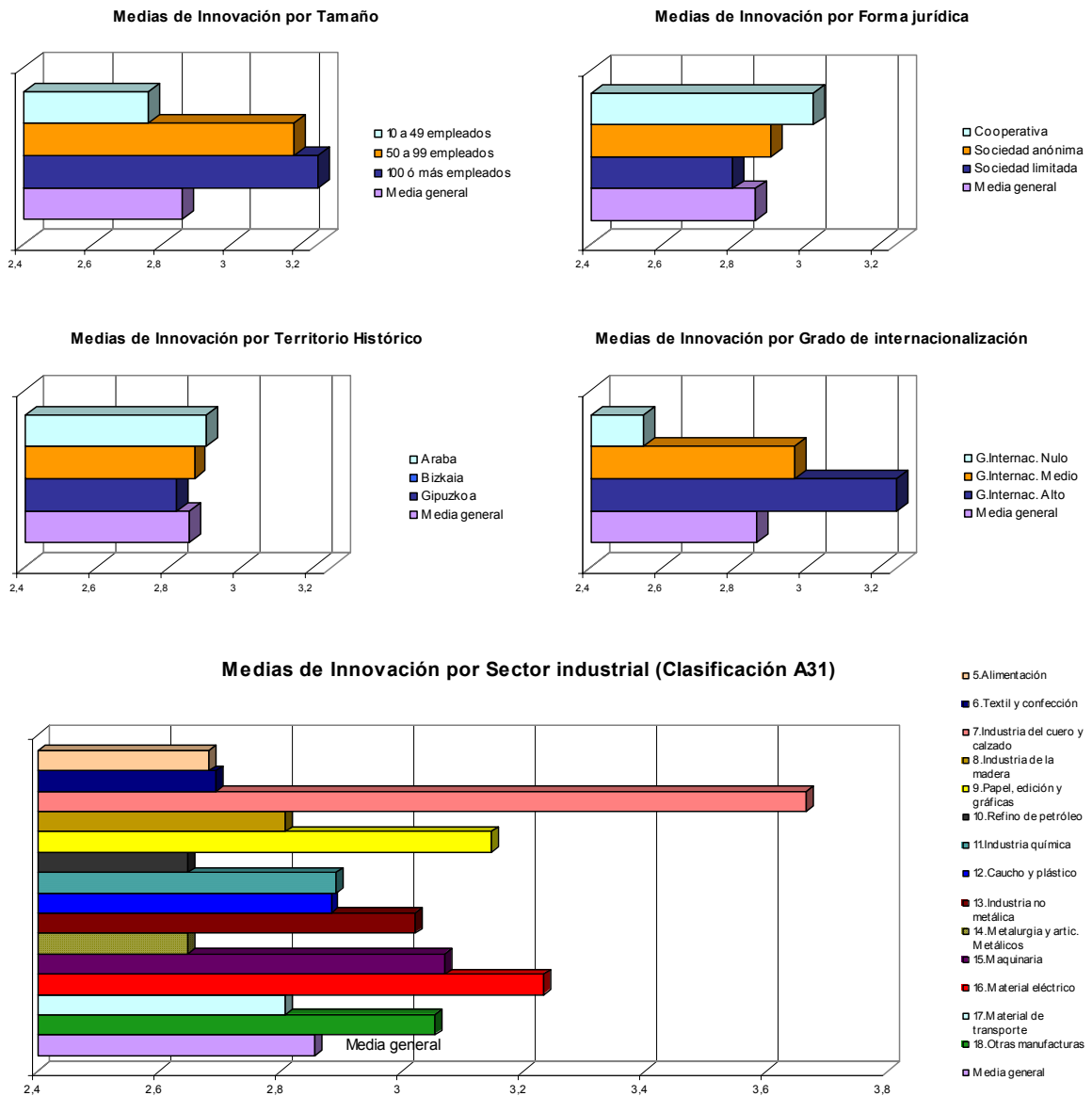
En relación al Grado de internacionalización, las empresas que presentan peor posición en lo que a Dimensión se refiere (frente a clientes, competidores, etc.) son las de grado de internacionalización medio. Obviamente, esto no significa que las de grado de internacionalización nulo sean más grandes, sino que posiblemente al competir en un mercado más local perciben menos problemas de Dimensión frente a competencia, clientela, etc.

Finalmente, según el Grado de subcontratación, la media más baja en la variable Dimensión, con una diferencia significativa respecto a las demás, se da para las empresas de subcontratación sin capacidad de decisión. Las empresas de subcontratación “pura” perciben un mayor problema asociado a su Dimensión que los otros dos grupos de empresas.

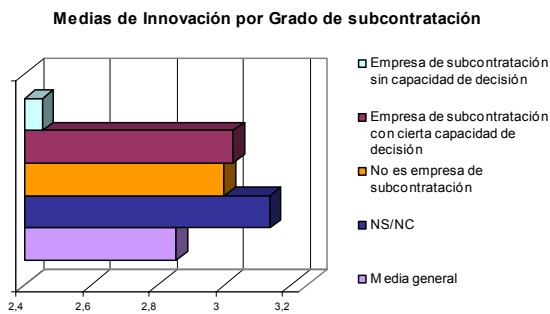
9.2.4 Innovación

Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Innovación para los distintos estratos de análisis⁵⁶.

Figura 9. Gráficas del análisis del factor Innovación por estratos



⁵⁶ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.4, para consultar los valores de las medias.



Las empresas industriales vascas presentan diferencias estadísticamente significativas en Innovación según su Tamaño, Territorio Histórico, Sector Industrial, Grado de internacionalización y Grado de subcontratación.

En relación con el Tamaño, tal y como ha sucedido con otros factores de competitividad anteriores, las empresas de mayor tamaño presentan una mejor posición en cuanto a Innovación, destacando el salto entre las empresas de pequeño tamaño y las de tamaño mediano.

En cuanto al Territorio Histórico, las empresas de Gipuzkoa son las que menor valoración obtienen en Innovación y las de Araba las de mayor valor.

Según el Sector industrial, los sectores que parecen estar en mejor situación en lo referido al factor Innovación son:

- 7. Cuero y Calzado
- 16. Material Eléctrico
- 9. Papel, edición y artes gráficas
- 15. Maquinaria
- 18. Otras manufactureras
- 13. Industria no metálica
- 11. Industria química
- 12. Caucho y Plástico

Respecto a la variable Grado de internacionalización, cuanto mayor es el grado de internacionalización mejor es la situación de la empresa en lo que a factor Innovación se refiere.

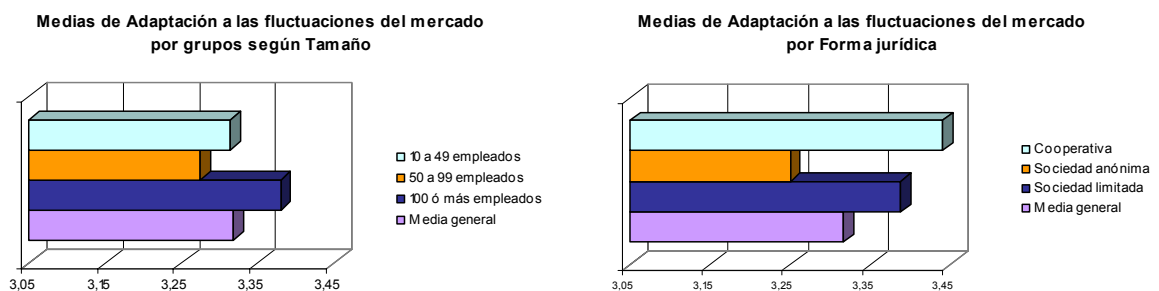
Teniendo en cuenta el Grado de subcontratación, la mayor media en Innovación se da para las empresas de subcontratación con capacidad de decisión. Las empresas de subcontratación “pura” están significativamente peor situadas en lo que se refiere a Innovación que las demás.

No existen diferencias estadísticamente significativas en Innovación respecto a la variable Forma jurídica, aun cuando la media de las cooperativas supera a las de las otras dos formas jurídicas.

Adaptación a las fluctuaciones del mercado

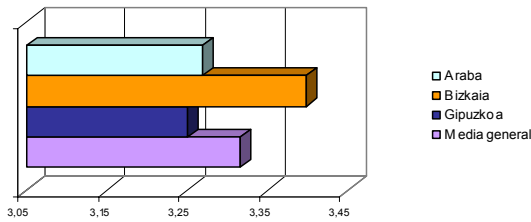
Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Adaptación a las fluctuaciones del mercado para los distintos estratos de análisis⁵⁷.

Figura 10. Gráficas del análisis del factor Adaptación a las fluctuaciones del mercado por estratos

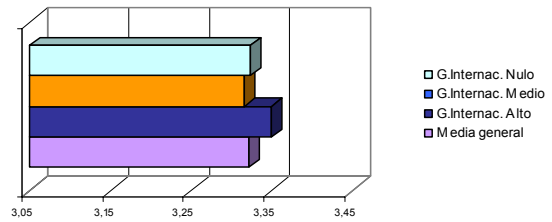


⁵⁷ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.5, para consultar los valores de las medias.

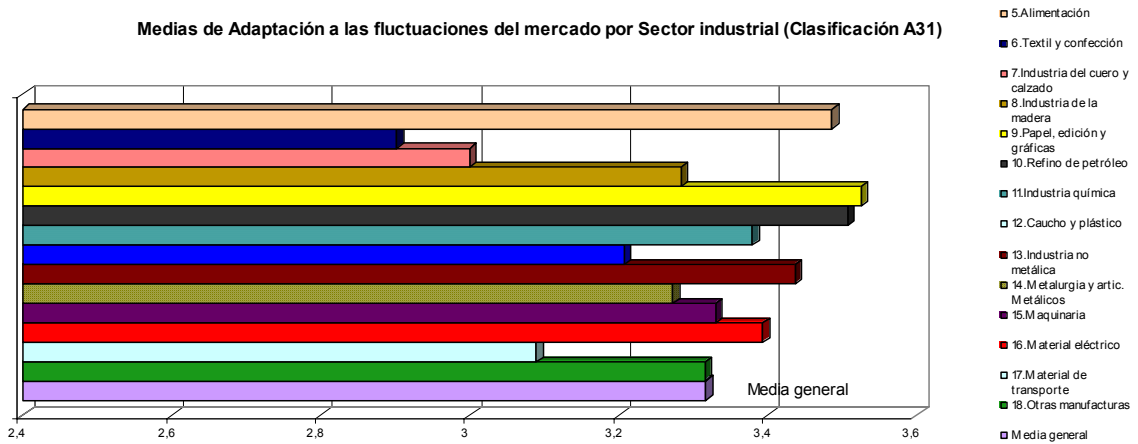
Medias de Adaptación a las fluctuaciones del mercado por Territorio Histórico



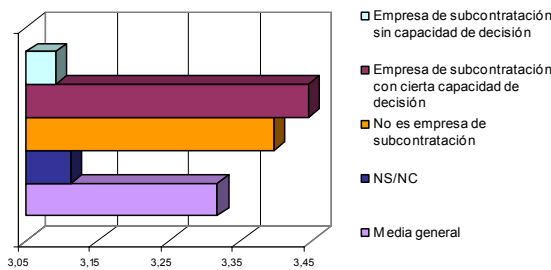
Medias de Adaptación a las fluctuaciones del mercado por Grado de internacionalización



Medias de Adaptación a las fluctuaciones del mercado por Sector industrial (Clasificación A31)



Medias de Adaptación a las fluctuaciones del mercado por Grado de subcontratación



Las empresas industriales vascas presentan diferencias estadísticamente significativas en su capacidad de Adaptación a las fluctuaciones del mercado únicamente según su Forma jurídica y su Grado de subcontratación.

Respecto a la Forma jurídica, la mayor media de capacidad de Adaptación a las fluctuaciones del mercado se da en las Cooperativas, seguidas de las Sociedades Limitadas y las Sociedades Anónimas. Las Cooperativas parecen estar teniendo una mayor capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado, lo que por otra parte parece lógico aunque sólo sea por la mayor flexibilidad laboral que en principio aporta el hecho de que una parte importante de la fuerza laboral sea también propietaria de la empresa.

En cuanto al Grado de subcontratación, la mayor valoración de Adaptación a las fluctuaciones del mercado se da para las empresas de subcontratación con capacidad de decisión, seguida de las empresas que no son de subcontratación y finalmente de las empresas de subcontratación sin capacidad de decisión. El grupo de empresas de subcontratación “pura” parece tener menos capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado que los otros dos grupos.

Aunque no existen diferencias estadísticamente significativas en el factor Adaptación a las fluctuaciones del mercado respecto a la variable Sector industrial, parece que todos los sectores excepto el 6 (Textil y Confección) obtienen medias por encima de 3, lo que apunta a una situación razonablemente positiva para este factor, obteniendo mejores resultados que la media los siguientes sectores:

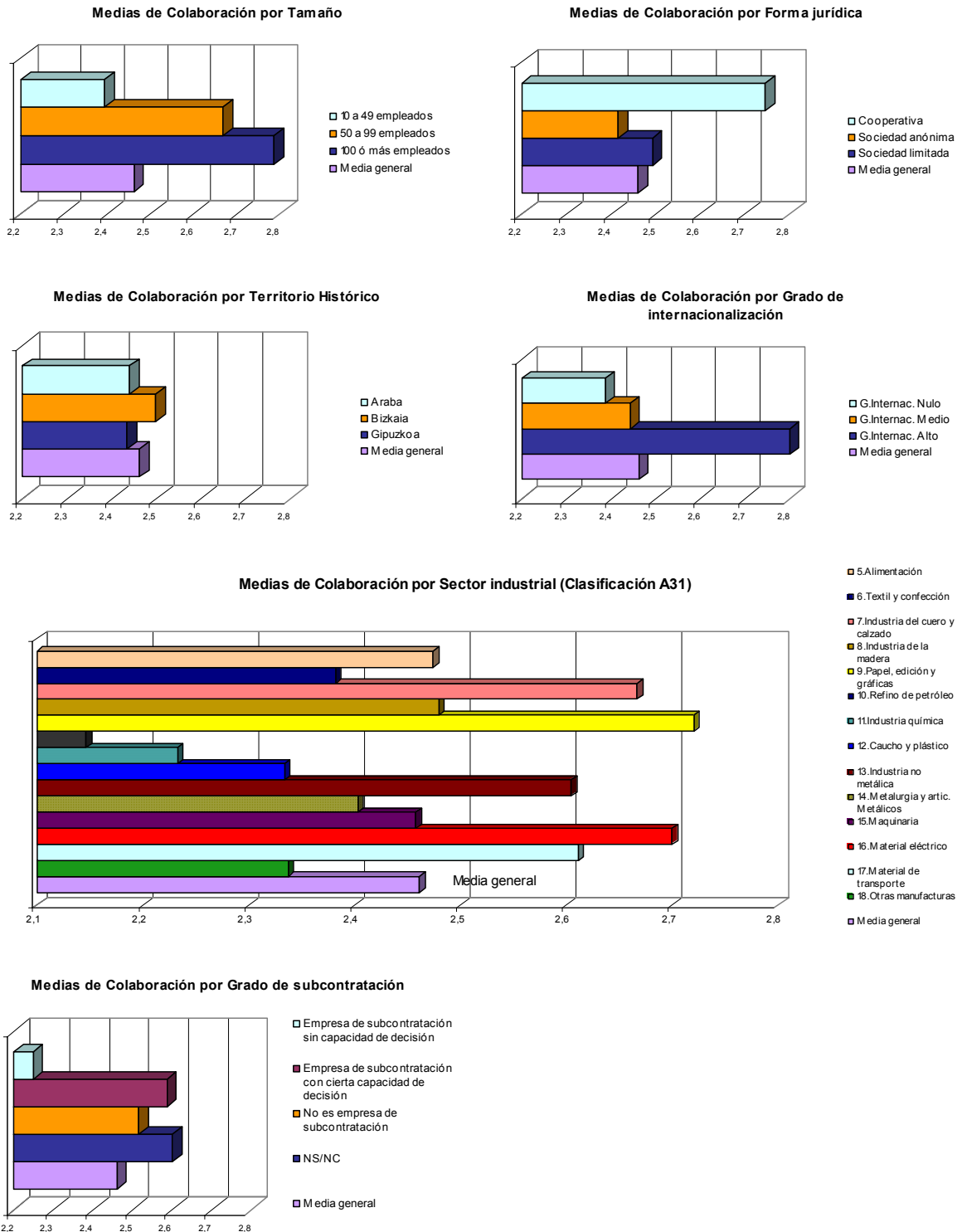
- 9. Papel, edición y gráficas
- 10. Refino de petróleo
- 5. Industria de la alimentación
- 13. Industria no metálica
- 16. Material eléctrico
- 11. Industria química
- 15. Maquinaria

9.2.5 Relaciones de colaboración

Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Relaciones de colaboración para los distintos estratos de análisis⁵⁸.

⁵⁸ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.6, para consultar los valores de las medias.

Figura 11. Gráficas del análisis del factor Relaciones de colaboración por estratos



Las empresas industriales vascas presentan diferencias estadísticamente significativas en Relaciones de colaboración según su Tamaño, Grado de internacionalización y Grado de subcontratación.

Por Tamaño, la disposición a tener relaciones de colaboración parece ser menor en las empresas de menor tamaño. Una vez más las diferencias significativas se producen en el estrato de empresas de 10 a 49 personas frente a los otros dos estratos. Con lo cual, podemos afirmar que si bien en todos los estratos se observa escasa disposición a la colaboración, ésta es aún más reducida en el grupo de empresas más pequeñas, aún cuando posiblemente en éstas sería más conveniente para superar sus problemas de dimensión y todos los derivados de este factor.

Respecto al Grado de internacionalización, a mayor grado de internacionalización, parece darse una mayor propensión al cierre de acuerdos de colaboración con clientes, proveedores, competencia, centros tecnológicos, universidades, etc., siendo el salto significativo entre las empresas de grado nulo y medio y las de grado alto.

En cuanto al Grado de subcontratación, las empresas de subcontratación “pura” presentan la menor propensión a la colaboración. Una vez más, estas empresas de subcontratación muestran clara debilidad en la práctica totalidad de los factores que pueden ser críticos para la competitividad de la empresa, lo que les lleva inexorablemente a no salir nunca del “atolladero” en el que se encuentran (sobre todo ante la irrupción de la competencia proveniente de países de bajo coste).

Aunque no existen diferencias significativas por Sectores industriales en el factor Relaciones de colaboración, y aunque ningún sector llega a una media de 3, los sectores que parecen mostrar una mayor predisposición a la colaboración que la media de la industria vasca son:

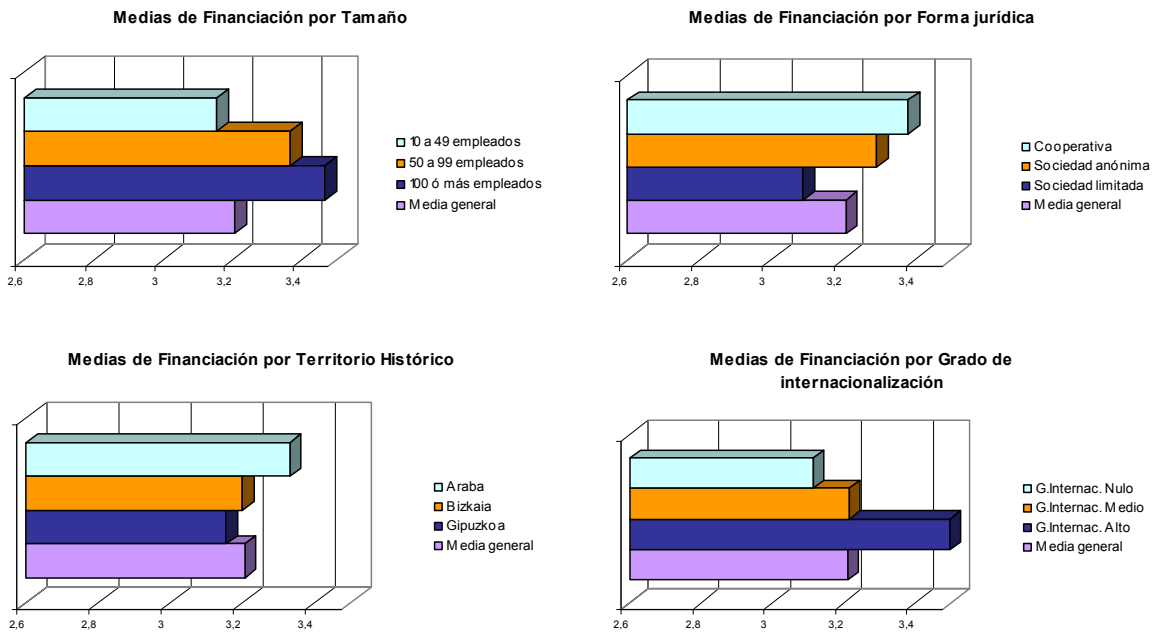
- 9. Papel, edición y gráficas
- 16. Material eléctrico
- 7. Industria del cuero y calzado
- 17. Material de transporte
- 13. Industria no metálica
- 8. Industria de la madera

- 5. Industria de la alimentación

9.2.6 Financiación

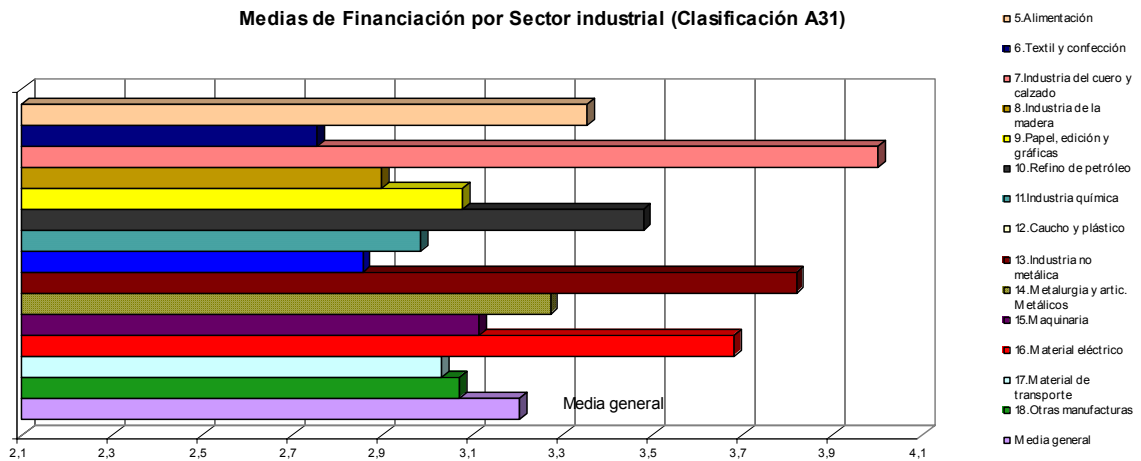
Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Financiación para los distintos estratos de análisis⁵⁹.

Figura 12. Gráficas del análisis del factor Financiación por estratos

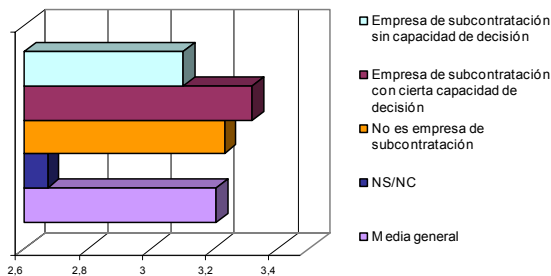


⁵⁹ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.7, para consultar los valores de las medias.

Medias de Financiación por Sector industrial (Clasificación A31)



Medias de Financiación por Grado de subcontratación



Las empresas industriales vascas presentan diferencias estadísticamente significativas en Financiación según su Tamaño, Forma jurídica, Sector Industrial y Grado de internacionalización.

Así, las empresas con un mayor número de empleados tienen mayor facilidad para acceder a las fuentes de financiación.

En cuanto a la Forma jurídica, las Sociedades Cooperativas parecen tener una mayor facilidad de acceso a financiación, siendo la diferencia significativa respecto a las Sociedades Limitadas⁶⁰.

⁶⁰ En Euskadi esto tal vez puede explicarse, al menos parcialmente, por el “efecto MCC”, y las ventajas potencialmente derivadas en lo que a financiación refiere, del trato preferente que puede ofrecer Caja Laboral a las empresas del grupo.

Existen diferencias significativas en el factor Financiación respecto a la variable Sector industrial. Los sectores para los que se han obtenido mejores resultados son los siguientes:

- 7. Industria del cuero y calzado
- 13. Industria no metálica
- 16. Material eléctrico
- 10. Refino de petróleo
- 5. Industria de la alimentación
- 14. Metalurgia y artículos Metálicos

Respecto a la variable Grado de internacionalización, las empresas de mayor grado de internacionalización son las que tienen una mayor facilidad de obtener financiación. Las diferencias más claras y significativas se encuentran entre el estrato de empresas con alto grado de internacionalización y las de grado nulo, que son las que tienen más dificultades en la obtención de la financiación necesaria para el desarrollo de sus planes.

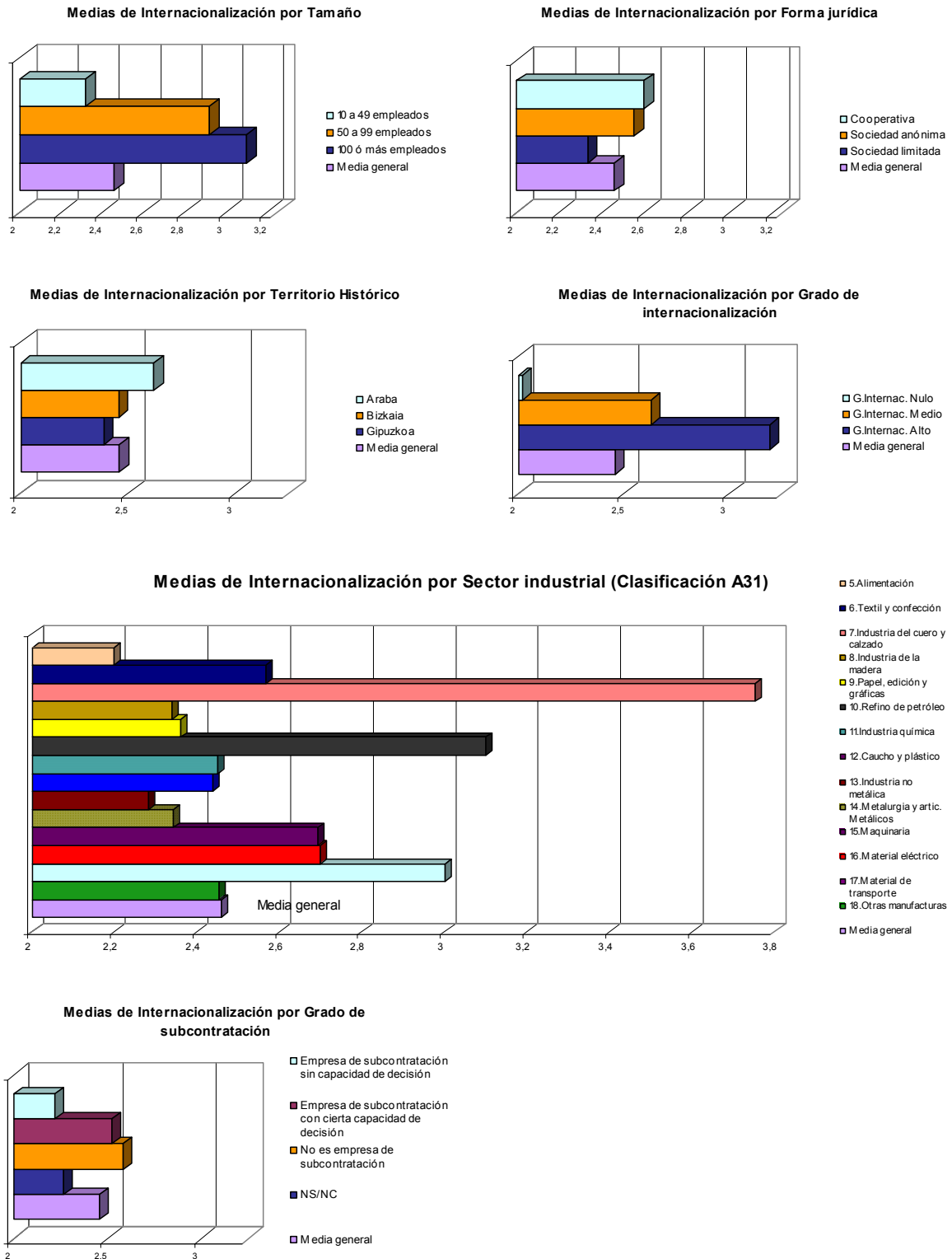
A pesar de que no existen diferencias estadísticamente significativas en el factor Financiación respecto a la variable Territorio Histórico, una vez más es Gipuzkoa la que muestra un valor medio más reducido para este factor.

9.2.7 Internacionalización

Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Internacionalización para los distintos estratos de análisis⁶¹.

⁶¹ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.8, para consultar los valores de las medias.

Figura 13. Gráficas del análisis del factor Internacionalización por estratos



Las empresas industriales vascas presentan diferencias estadísticamente significativas en el factor Internacionalización según todas y cada una de las

variables de clasificación: Tamaño, Territorio Histórico, Forma jurídica, Sector Industrial, Grado de internacionalización y Grado de subcontratación.

En cuanto a la primera de ellas, las empresas más pequeñas son las que encuentran más dificultades para la internacionalización. El salto significativo se produce entre las empresas pequeñas y medianas, siendo menor y no significativa la diferencia entre las empresas medianas y grandes.

Teniendo en cuenta el Territorio Histórico, las diferencias realmente significativas en lo que al factor de internacionalización se refiere se observan entre Araba y Gipuzkoa obteniendo esta última peor media.

Respecto a la Forma jurídica, las cooperativas son las empresas que parecen tener una mayor facilidad para la internacionalización. Sin embargo, el salto realmente significativo se da entre las sociedades anónimas y las sociedades limitadas, siendo éstas las que se encuentran en peor situación respecto al factor internacionalización.

Por Sector industrial, es reseñable que prácticamente ningún sector llega a una media de 3; únicamente lo hacen los sectores 7. Industria del cuero y calzado y 10. Refino de petróleo (sectores ambos con una única empresa encuestada).

Como era lógico esperar, existen diferencias significativas en el factor Internacionalización respecto a la variable Grado de internacionalización. Las empresas con un mayor grado de internacionalización tienen una mayor facilidad para seguir internacionalizándose.

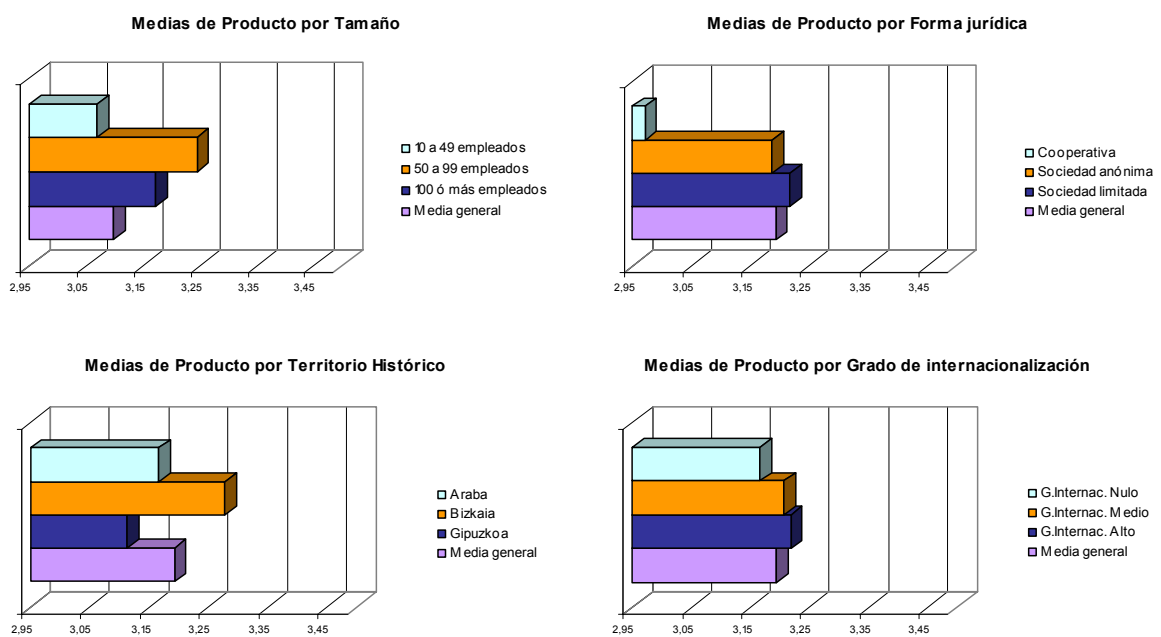
Y respecto a la variable Grado de subcontratación, las empresas de subcontratación “pura” (sin capacidad de decisión) son las que a priori presentan una mayor dificultad o menor propensión a internacionalizarse. Las diferencias en cuanto a este factor entre las empresas de subcontratación con capacidad de decisión y las que no son de subcontratación no son significativas, si bien las empresas que no son de

subcontratación son las que muestran una mejor posición de partida para la internacionalización.

9.2.8 Producto

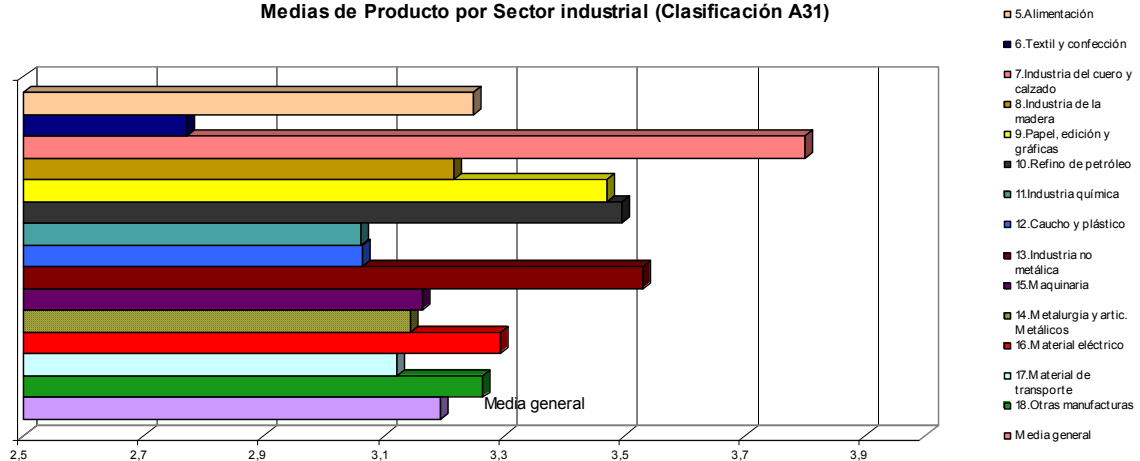
Las gráficas siguientes muestran los valores medios del factor Producto para los distintos estratos de análisis⁶².

Figura 14. Gráficas del análisis del factor Producto por estratos

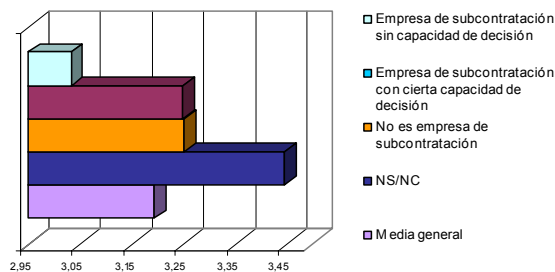


⁶² Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, apartado 16.9, para consultar los valores de las medias.

Medias de Producto por Sector industrial (Clasificación A31)



Medias de Producto por Grado de subcontratación



Las empresas industriales vascas presentan diferencias estadísticamente significativas en el factor Producto según las variables de clasificación: Tamaño, Territorio Histórico, Sector Industrial y Grado de subcontratación.

Por Tamaño, las empresas de tamaño mediano son las que parecen presentar un producto más fuerte (más protegido de la amenaza de los países de bajo coste, menos maduro, más críticos para el cliente, etc.). Las empresas más pequeñas son las que presentan un producto más débil.

Por Territorio Histórico, las empresas de Gipuzkoa parecen tener productos competitivamente más débiles que las de Bizkaia, no observándose diferencias estadísticamente significativas entre Araba y Bizkaia, ni entre Gipuzkoa y Araba.

En relación al Sector industrial, en el factor Producto (fortaleza/debilidad de producto), la media de las empresas industriales vascas no está tan debilitada como a priori pudiera haberse pensado, destacando por encima de la media los siguientes sectores:

- 7. Industria del cuero y calzado (1 empresa encuestada)
- 13. Industria no metálica
- 10. Refino de petróleo
- 9. Papel, edición y gráficas
- 16. Material eléctrico
- 18. Otras manufactureras
- 5. Industria de la alimentación
- 8. Industria de la madera

Finalmente, respecto a la variable Grado de subcontratación, a mayor grado de subcontratación, menor fortaleza del producto o productos principales de la empresa. Las diferencias realmente significativas se producen entre las empresas de subcontratación “pura” y los otros dos grupos.

9.3. Análisis de otras variables

En este apartado se muestran los análisis de los ítems cuya escala no es de intervalo (P27 a P33, P42 y P51) y que por tanto requieren un tratamiento estadístico diferenciado del de los ítems de escala de intervalo (el resto).

9.3.1 Grado de internacionalización

La Tabla 20 muestra la frecuencia de las respuestas a las preguntas relativas al grado de internacionalización actual y su tendencia futura (P27 a P32):

Tabla 20. Frecuencias de respuesta a las preguntas referentes al grado de internacionalización actual y su tendencia futura

Pregunta		Total preguntados	Núm. respuestas	NS/NC	%Si /Total	%No /Total	%NS/NC /Total
P27	ACTUALMENTE NUESTRA EMPRESA VENDE EN MERCADOS INTERNACIONALES	865	861	4	52,0	47,5	0,5
P28.A	(Si ha dicho "Si" en P27): ¿VA A HACERLO EN MAYOR MEDIDA EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?	450	413	37	79,5	12,3	8,3

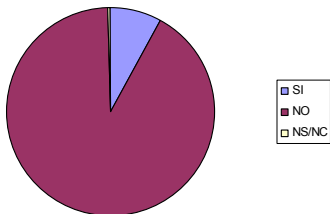
P28.B	(Si ha dicho "No" en P27): ¿VA A HACERLO EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?	411	389	22	14,9	79,8	5,3
P29	ACTUALMENTE NUESTRA EMPRESA COMPRA EN MERCADOS INTERNACIONALES	865	863	2	47,7	52,1	0,2
P30.A	(Si ha dicho "Si" en P29): ¿VA A HACERLO EN MAYOR MEDIDA EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?	413	375	38	69,2	21,6	9,2
P30.B	(Si ha dicho "No" en P29): ¿VA A HACERLO EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?	450	410	40	9,8	81,2	9,0
P31	ACTUALMENTE NUESTRA EMPRESA TIENE PLANTAS DE PRODUCCIÓN EN OTROS PAÍSES	865	862	3	8,1	91,5	0,4
P32.A	(Si ha dicho "Si" en P31): ¿VA A TENER MÁS EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?	70	61	9	68,3	19,5	12,2
P32.B	(Si ha dicho "No" en P31): ¿VA A TENER ALGUNA EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?"	792	769	23	5,0	92,1	2,9

En la Figura 15, se muestran estos resultados de forma gráfica:

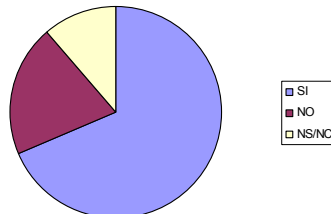
Figura 15. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas referentes al grado de internacionalización actual y su tendencia futura



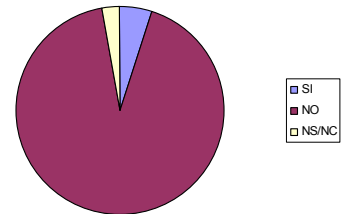
P31: ACTUALMENTE NUESTRA EMPRESA TIENE PLANTAS DE PRODUCCIÓN EN OTROS PAÍSES



P32.A: SI HA DICHO "SI" EN P31, ¿VA A TENER MÁS EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?



P32.B: SI HA DICHO "NO" EN P31, ¿VA A TENER ALGUNA EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?



A partir de las preguntas P27, P29 y P31 se define la variable grado de internacionalización distinguiendo tres casos:

- Grado de internacionalización nulo: La empresa no vende, compra ni produce en otro país
- Grado de internacionalización medio: La empresa vende y/o compra pero no produce en otro país
- Grado de internacionalización alto: La empresa produce en otro país

En la Tabla 21 se muestran las frecuencias de la variable grado de internacionalización:

Tabla 21. Frecuencias de la variable grado de internacionalización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	GI Nulo	303	35,0
	GI Medio	485	56,1
	GI Alto	70	8,1
	Total	858	99,2
Perdidos	Sistema	7	,8
Total		865	100,0

Los resultados más destacables son los siguientes:

- Un **35%** de las empresas de la muestra (303 empresas) tiene un **grado nulo** de internacionalización, es decir, no realizan ningún tipo de actividad en el exterior (**ni venden ni compran ni producen**).

- Un **56%** de las empresas de la muestra (485 empresas) tiene un **grado medio** de internacionalización, es decir, **compra o vende o ambas simultáneamente**.
- Sólo 70 empresas (**8%**) de las encuestadas **produce** en mercados internacionales y por tanto presenta un **alto grado** de internacionalización. Parece que la presencia productiva de nuestras empresas en el exterior es aún escasa. Probablemente las debilidades presentadas por los ítems del factor internacionalización (dimensión, cooperación, idiomas y movilidad) tienen mucho que ver con esta situación.
- Aproximadamente **la mitad** de las empresas encuestadas **vende** en mercados internacionales (52%, 450 empresas).
- Aproximadamente **la mitad** de las empresas encuestadas **compra** en mercados internacionales (48%, 413 empresas).
- Un **alto porcentaje** (80% y 70%) de las empresas que venden y/o compran en mercados internacionales **prevé hacerlo en mayor medida** en los próximos tres años. Cabría preguntarse acerca de las razones por las que ese 20-30% de empresas que ya compran y/o venden no prevén incrementar su presencia internacional. Podría ser el resultado de malas experiencias en esos mercados o que la consideren suficiente o que estén en fase de consolidación de la posición alcanzada previo a un nuevo crecimiento en el futuro.
- Un **alto porcentaje** (80% en ambos casos) de las empresas que no venden y/o no compran en mercados internacionales **prevé que seguirá sin hacerlo** en los próximos tres años. La lectura positiva sería que un 15% y un 10%, respectivamente, sí que se van a animar a comprar y/o vender por primera vez en mercados exteriores.

- **48** de las 70 empresas que ya producen en el exterior van a disponer de **más plantas** en los próximos tres años. Esto nos da idea de que las experiencias en este sentido están siendo positivas y que nuestras empresas no frenan su ritmo de expansión una vez ubicadas en esos mercados.
- La mayoría de las empresas que no producen actualmente en el exterior van a seguir sin hacerlo en los próximos tres años (92%). Sin embargo, hay que tener en cuenta que el pequeño porcentaje que ha decidido que sí va a dar ese salto a la producción exterior (8%) suponen 40 empresas, lo que querría decir que en los próximos tres años **se incrementarían en más del 50%** (de 70 actuales a 110) las empresas de la muestra con producción en el exterior.

Además, de la realización de otras pruebas de contraste específicas, se constata lo siguiente en relación con la competitividad actual y futura:

1°. Aquellas empresas que compran en mercados internacionales como media afirman ser más competitivas en la actualidad que las que no lo hacen.

2°. Las empresas que comprando en la actualidad afirman también que van a comprar en mayor medida en los próximos tres años, se ven a sí mismas como más competitivas en la actualidad que las que no compran.

3°. Aquellas empresas que no comprando en la actualidad afirman que tampoco van a comprar más en los próximos tres años, se ven a sí mismas menos competitivas en la actualidad que las que sí compran.

4°. Aquellas empresas que venden en mercados internacionales se ven en mayor medida competitivas a futuro que las empresas que no venden en mercados internacionales. Esto también se cumple en particular, para aquellas que además de vender en la actualidad, afirman que lo harán en mayor medida en los próximos tres años.

5°. Las empresas que venden en mercados internacionales y a la vez afirman que lo harán en mayor medida en los próximos tres años, se ven a sí mismas más competitivas a futuro que las empresas que responden que no venderán más.

6°. Las empresas que no venden en mercados internacionales y a la vez afirman que lo harán en los próximos tres años se ven a sí mismas en mayor medida competitivas a futuro comparadas con las que no vendiendo ahora han afirmado que tampoco lo harán en el futuro.

7°. Las empresas que manifiestan que hacen compras en el extranjero en término medio se ven a sí mismas más competitivas a futuro que las que no lo hacen. En particular, aquellas que afirman también que van a comprar en mayor medida en los próximos tres años se ven a sí mismas más competitivas que las que no compran en la actualidad.

8°. Las empresas que habiendo afirmado que no disponen de plantas en el extranjero manifiestan que van a tener alguna en los próximos tres años, se ven a sí mismas más competitivas que las que no disponiendo manifiestan que seguirán así.

9.3.2 Grado de subcontratación

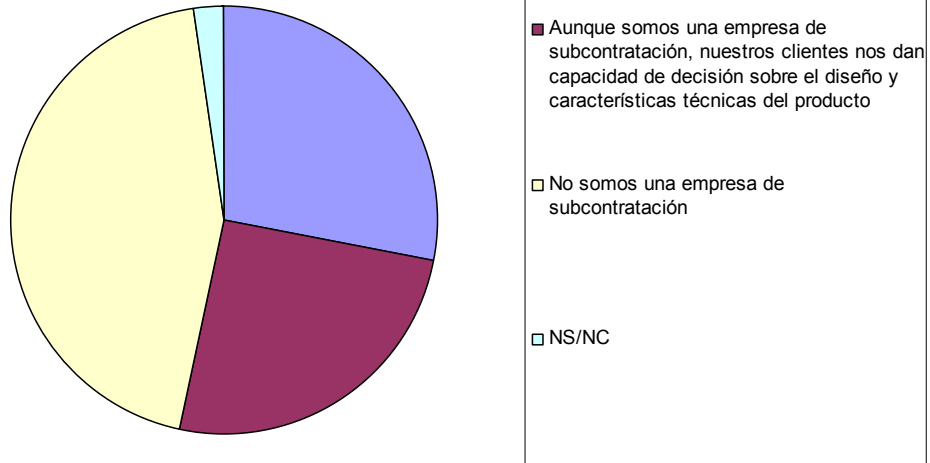
La pregunta P42 recoge el nivel de subcontratación de la empresa. Esta pregunta presenta una escala nominal con tres posibles respuestas. En la Tabla 22 se dan las frecuencias de respuesta.

Tabla 22. Frecuencias de la variable grado de subcontratación

P42.- ENTRE LAS SIGUIENTES TRES OPCIONES, ELIJA LA QUE MÁS SE AJUSTA A LA REALIDAD DE SU EMPRESA			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Somos una empresa de subcontratación, es decir, fabricamos Pieza y o productos bajo plano y no tenemos capacidad de decisión sobre el diseño y características técnicas de nuestro producto	242	28,0
	Aunque somos una empresa de subcontratación, nuestros clientes nos dan capacidad de decisión sobre el diseño y características técnicas del producto	220	25,4
	No somos una empresa de subcontratación	384	44,4
	NS/NC	18	2,1
	Total	865	100,0

Figura 16. Gráfica de frecuencias de la variable grado de subcontratación

P42: ENTRE LAS SIGUIENTES TRES OPCIONES, ELIJA LA QUE MÁS SE AJUSTA A LA REALIDAD DE SU EMPRESA



Más de la mitad de las empresas encuestadas (53,5%) se autodefinen como subcontratistas, si bien un alto porcentaje de ellas (casi la mitad) consideran que a pesar de ser subcontratistas tienen un nivel de autonomía suficiente que les permite tomar o participar en las decisiones sobre el diseño y las características técnicas del producto encargado por el cliente.

Tanto las empresas subcontratadas con cierta capacidad de decisión, como las que no son subcontratadas manifiestan un nivel de competitividad futura significativamente mayor que las empresas subcontratadas sin capacidad de decisión.

9.3.3 Mercados

La pregunta P51 recoge los mercados en los que opera la empresa. En ella, se solicita al entrevistado que dé los porcentajes de ventas en 4 zonas geográficas (CAPV, Resto del Estado, UE, Resto del Mundo).

Previendo posibles dificultades para responder de una forma ágil a esos cuatro porcentajes, se les insta a los entrevistados a que con carácter previo, piensen

únicamente en dos: el porcentaje de las ventas totales de la empresa que se realizan en España, y porcentaje correspondiente a las ventas en el extranjero. Una vez establecido este primer reparto de las ventas, se solicitó al encuestado que volviera a dividir esas ventas, por una parte entre Euskadi y resto de Estado y por otra entre Unión Europea y resto del mundo. Como puede verse en la Tabla 23, del orden de 40 empresas encuestadas se quedaron únicamente al nivel de la división inicial (ver diferencias entre la N de ambos bloques).

Tabla 23. Estadísticos de la variable de mercados

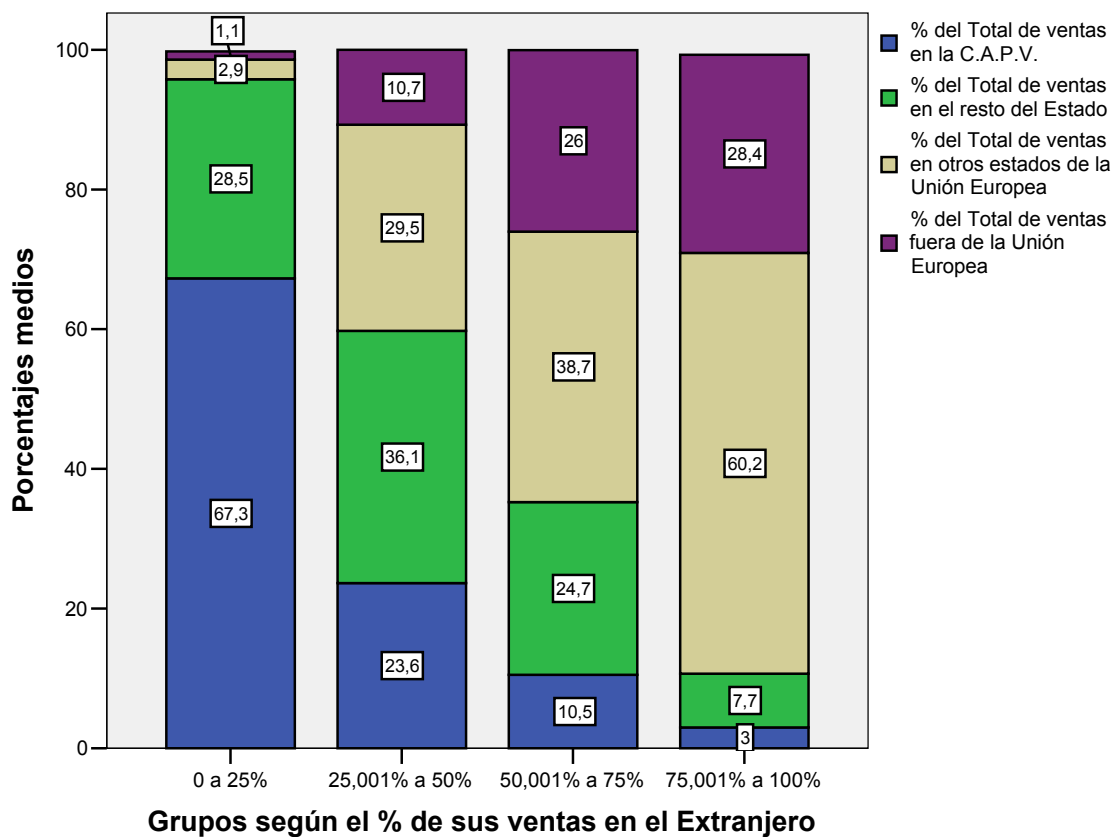
	N	NS/NC	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P51.A+B.- Indíqueme de forma aproximada qué porcentaje del total de sus ventas realiza en España	837	3,24	0	100	82,57	25,700
P51.C+D.- Indíqueme de forma aproximada qué porcentaje del total de sus ventas realiza en el extranjero	838	3,12	0	100	16,93	25,002

	N	%NS/NC	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P51.A.- Indíqueme de forma aproximada qué porcentaje del total de sus ventas realiza en C.A. del País Vasco	799	7,63	0	100	55,43	36,406
P51.B.- Indíqueme de forma aproximada qué porcentaje del total de sus ventas realiza en el resto del Estado	799	7,63	0	100	28,69	26,944
P51.C.- Indíqueme de forma aproximada qué porcentaje del total de sus ventas realiza en la Unión Europea	786	9,13	0	100	10,69	18,386
P51.D.- Indíqueme de forma aproximada qué porcentaje del total de sus ventas realiza en el resto del mundo	783	9,48	0	100	5,15	12,219

Atendiendo al primer nivel de división vemos que **el porcentaje medio de ventas que las empresas industriales vascas encuestadas realizan en España es superior a un 82%** y que **del aproximadamente 16% de las ventas que declaran realizar por término medio fuera de España, tan sólo un 5% se realiza fuera de la Unión Europea. Además, las ventas que no traspasan las fronteras del País Vasco superan el 55% del total por término medio**, lo que acentúa todavía más el posible problema de la aún escasa apertura de nuestra actividad comercial y productiva al exterior. “La liga en la que juegan la mayoría de las empresas industriales vascas sigue siendo la liga vasca y española, y en todo caso con alguna participación honrosa en la liga europea”.

La mayoría absoluta de las empresas analizadas concentran al menos las tres cuartas partes de sus ventas en el Estado español. Así mismo, se observa que los grupos están dispuestos de forma decreciente conforme decrece el porcentaje vendedor para el Estado, lo que significa que el número y porcentaje de empresas netamente exportadoras, además de ser minoritario, varía de forma inversa conforme aumenta su porcentaje de facturación destinada a la exportación.

Figura 17. Gráfica de respuesta a la pregunta sobre mercados en los que opera la empresa



En la gráfica mostrada en la Figura 17 se aprecia que existe una cierta selección de empresas en mercados según la lejanía geográfica, y que las empresas eminentemente exportadoras (las que facturan más del 50% fuera de España), lo hacen mayoritariamente a la Unión Europea. La gráfica ilustra que existen grandes diferencias en cuanto a la composición de los mercados si se compara a las empresas vascas de acuerdo con el porcentaje de su facturación destinado a mercado extranjero (fuera del Estado español). Así, analizando la primera barra se

aprecia que las empresas que exportan menos del 25% de su facturación concentran, como media, más del 95% de su facturación en mercados más locales (CAPV y resto del Estado). Conforme aumenta el porcentaje de facturación exportado, se aprecia también que aumentan las proporciones correspondientes a exportaciones al resto de la Unión Europea, y en menor medida, la proporción media de exportaciones al resto del Mundo.

Como se ha visto, el análisis estadístico pormenorizado de las respuestas a la pregunta P51 ha permitido comprobar que en términos absolutos, las empresas industriales vascas mayoritariamente venden su producto en la CAPV, seguido por el resto del Estado, el resto de la UE y el resto del Mundo, en este orden. Si ésta resulta ser la tendencia mayoritaria de las empresas, entonces es previsible sospechar que las más competitivas se distancien del patrón, mostrando relativamente una mayor presencia en los mercados geográficamente más distantes, o por lo menos, unas ventas más repartidas en todos los mercados (vasco, nacional, europeo comunitario y otros).

No obstante, a través de las pruebas del análisis estadístico realizadas⁶³, no se pudo apreciar que exista asociación entre el reparto de las ventas por zonas geográficas y la competitividad actual. Por el contrario, la competitividad futura sí mostraba correlaciones débiles, aunque significativas, con el porcentaje de ventas totales en el Estado en sentido negativo (es decir, a más porcentaje de ventas en el Estado, o lo que es lo mismo, a menor porcentaje de ventas en el extranjero, menor puntuación en el factor Competitividad futura).

En conclusión, **no se aprecia que exista relación alguna entre la competitividad actual y la manera en que las empresas industriales vascas tienen repartidas sus ventas en los diferentes mercados atendiendo al criterio geográfico.**

⁶³ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>, documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”, Apartado 18.3 (Mercados).

Así mismo, para el caso de las ventas en el extranjero, se han podido apreciar diferencias significativas con respecto a la competitividad futura. En particular, aquellas empresas que exportan entre el 50 y el 75% manifestaron una competitividad futura media mayor que las del primer grupo (de 0 a 25%).

C. CONCLUSIONES

1. **Las empresas industriales vascas muestran niveles satisfactorios de competitividad** atendiendo a los resultados que obtienen en crecimiento de sus ventas, empleo, rentabilidad y márgenes comerciales.
2. **Las empresas industriales vascas son relativamente optimistas respecto a sus niveles de competitividad en el futuro más inmediato.** De hecho, parecen considerar que su competitividad en los próximos tres años mejorará en alguna medida. Este resultado contrasta con el panorama más pesimista que se nos presentaba en las conclusiones del estudio cualitativo.
3. Las **principales fortalezas de las empresas industriales vascas** derivadas del análisis de los ítems del cuestionario son las siguientes:
 - Elevada calidad en el servicio al cliente
 - Capacidad para ofrecer paquetes y soluciones completas al cliente
 - Notoriedad de la empresa y buena imagen
 - Alto nivel de calidad percibida por el cliente
 - Adecuada cualificación de los directivos para hacer frente a los retos que se plantean en los próximos años
 - Alto nivel de calidad técnica de la oferta
 - Adecuada definición de la estrategia y política de la empresa
4. Las **principales debilidades de las empresas industriales vascas** derivadas del análisis de los ítems del cuestionario son las siguientes:
 - Negativa disposición de los empleados a la movilidad geográfica lo que dificulta actuaciones de crecimiento internacional
 - Negativa disposición a la colaboración en general, tanto con empresas competidoras, como con otras empresas o instituciones, o con Centros Tecnológicos y Universidades

- Reducida dimensión frente a la de sus clientes y competidores y para abordar proyectos de internacionalización
 - Escasa apuesta por fórmulas innovadoras de remuneración de los trabajadores. En general, no se contempla la participación de los trabajadores en los resultados económicos de la empresa, a excepción hecha, obviamente, de las cooperativas
 - Escasa capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores
 - Cartera de productos maduros y con escaso potencial de crecimiento
 - Vulnerabilidad ante la competencia proveniente de los países de bajo coste
5. **Los dos factores determinantes de la competitividad en los que las empresas industriales vascas están mejor posicionadas son, por una parte, el que se refiere a la *Situación y Estrategia Comercial* y, por otra, el relativo a la *Adaptación a las Fluctuaciones del Mercado*** (ambos factores parcialmente relacionados en cuanto a que hacen referencia a la capacidad de adaptación de la empresa al cliente/mercado). En efecto, tal y como muestra la conclusión 3, en cuestiones como la calidad en el servicio, la capacidad de oferta de soluciones completas, la notoriedad e imagen, etc., las empresas industriales vascas alcanzan los mejores resultados, frente al resto de factores estudiados. No obstante, el análisis de correlaciones entre competitividad y sus factores determinantes nos muestra al factor Situación y Estrategia Comercial como el de menor grado de correlación. Por tanto, parece que aunque las empresas industriales vascas se encuentren muy bien posicionadas en cuestiones relativas a este factor, su mayor o menor competitividad no está tan determinada por ello como por otros factores.
6. **Los factores determinantes de la competitividad en los que las empresas industriales vascas están peor posicionadas son los relativos a *Internacionalización, Relaciones de Colaboración, Dimensión e Innovación***. En efecto, tal y como muestra la conclusión 4, la puntuación asignada por las empresas encuestadas a cuestiones como disposición a la

movilidad geográfica, disposición a la colaboración o dimensión frente a clientes o competidores o para afrontar la internacionalización, es la más baja. Además, en el análisis de correlaciones entre competitividad y sus factores determinantes⁶⁴, tres de los cuatro factores citados (Internacionalización, Relaciones de Colaboración e Innovación) aparecen bastante destacados. Por tanto, esos tres factores constituyen de forma clara áreas de gestión que están mermando la competitividad de nuestras empresas y a las que habría que conceder una atención prioritaria. En lo que se refiere al factor Dimensión, su puesto relegado en el análisis de correlación nos conduce a pensar que no es un factor tan determinante de competitividad como otros de los factores estudiados, cuestión ésta que matizaremos en posteriores conclusiones.

7. **Las variables de clasificación Tamaño (número de empleados), Grado de subcontratación y Grado de Internacionalización, son las que han arrojado diferencias significativas entre los estratos en un mayor número de factores⁶⁵.** Con las otras tres variables utilizadas, Territorios Históricos, Sectores industriales y Forma Jurídica, se han detectado diferencias significativas entre estratos en un menor número de factores. Esta conclusión debe servir para interpretar adecuadamente las siguientes.

8. **Las diferencias observadas tanto en competitividad actual como en competitividad futura por sectores de actividad no son estadísticamente significativas y por tanto no pueden extrapolarse al conjunto de la población de empresas industriales vascas.** No obstante, es interesante destacar que en la muestra de empresas estudiada los **sectores con un**

⁶⁴ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>; documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”; Apartado 14 “Análisis de las correlaciones entre competitividad y sus factores determinantes”.

⁶⁵ La significatividad estadística de las diferencias entre los valores de las medias de los distintos estratos definidos por la variable de clasificación implica que las diferencias obtenidas con la muestra son extrapolables al conjunto de la población de las empresas industriales vascas.

nivel de competitividad actual por encima de la media son (de mayor a menor competitividad)⁶⁶:

- 11. Industria química
- 16. Material eléctrico
- 13. Industria no metálica
- 8. Industria de la madera
- 9. Papel, edición y gráficas
- 14. Metalurgia y artículos Metálicos

Del mismo modo, los **sectores que muestran un nivel de competitividad futura por encima de la media** son:

- 10. Refino de petróleo
- 9. Papel, edición y gráficas
- 5. Industria de la alimentación
- 16. Material eléctrico
- 17. Material de transporte
- 8. Industria de la madera
- 15. Maquinaria

⁶⁶ Los resultados que se obtienen en base a esta clasificación de sectores de actividad utilizada deben tener en cuenta dos cuestiones: (1) La representatividad de la muestra para cada sector es variable (y por tanto su error muestral también) dependiendo del tamaño de la submuestra por sector. En algunos casos, el tamaño del sector dentro de la población es tan pequeño, que no cabe entender válido un proceso de muestreo, sino por el contrario, habría que haber procedido mediante censos. Así, por ejemplo en el sector 7. *Industria de cuero y calzado*, la muestra general ha dado con tan sólo una empresa de las 9 registradas, mientras que en el sector 10. *Refino de petróleo*, aparecen recogidas todas las empresas registradas. (2) Por otra parte, en algunos casos el sector por su definición puede recoger actividades tan dispares que en cierta manera desvirtúan la capacidad de explicación de las variables medias. Es el caso del sector 9. *Papel, edición y gráficas*, compuesto por empresas de actividades dispares como son la industria del papel y la edición y artes gráficas, para el que los resultados medios obtenidos pueden no ser demasiado representativos de alguna de esas actividades.

- 18. Otras manufactureras

Por otra parte, **a excepción de la Industria química y la Industria no metálica, en el resto de los sectores estudiados las expectativas de competitividad futura son más favorables que la percepción de la competitividad actual.**

9. **La situación de las empresas pequeñas (10 a 49 empleados) tanto en competitividad como en factores de competitividad es, en general, significativamente peor que la situación del resto de las empresas industriales vascas.** Las empresas de mayor tamaño (en número de empleados) son las que obtienen mejores resultados en la mayoría de los diferentes factores explicativos de competitividad. De hecho, en los factores: Situación y Estrategia Comercial, Dirección y Personal, Dimensión, Innovación, Cooperación, Financiación e Internacionalización, según se avanza desde el estrato de empleo de menos de 50 trabajadores hacia el de más de 50 y menos de 100 y finalmente hacia el de más de 100 trabajadores, el resultado obtenido es mayor. Sin embargo, tanto en los dos factores globales de Competitividad (Actual y Futura) como en el caso del factor Producto, ese mejor resultado sólo se da cuando saltamos del primer estrato al segundo, produciéndose peores resultados en el estrato superior. Por tanto, en esos tres factores, los mejores resultados los obtienen las empresas del estrato intermedio de entre 50 y 100 trabajadores. Además, en varios de los casos que antes hemos apuntado como de resultados crecientes con el tamaño, se da la circunstancia de que la mejora más importante no se produce en el paso del segundo al tercer estrato sino del primero al segundo. En consecuencia, parece que, en general, las empresas industriales vascas deberían ganar en tamaño pero, sobre todo, habría que animar al crecimiento de las empresas que tienen una dimensión menor (menos de 50 trabajadores) para que avancen hacia el que hemos definido como segundo estrato (de 50 a 100 trabajadores) porque la mejora parece más sustancial en muchos factores. **Crece, sin llegar a los 100 empleados parece que se muestra como una estrategia que mejora muchas cuestiones**

relacionadas con la competitividad sin perder las ventajas que a menudo se derivan de poseer un menor tamaño (flexibilidad, proximidad al cliente/mercado, calidad de servicio etc.).

10. **El 35,3% de las empresas industriales vascas tiene un grado nulo de internacionalización, es decir, no realizan ningún tipo de actividad en el exterior (ni venden, ni compran, ni producen). El 56,5% tiene un grado medio de internacionalización, es decir, compra o vende o ambas simultáneamente y el 8,2% produce en mercados internacionales y por tanto presenta un alto grado de internacionalización.** Parece que la presencia productiva de nuestras empresas en el exterior es aún escasa. Probablemente las debilidades presentadas por los ítems del factor internacionalización (dimensión, cooperación, idiomas y movilidad) tienen mucho que ver con esta situación. En cualquier caso, **la mayoría de las empresas que venden y/o compran actualmente en el exterior van a seguir haciéndolo, incluso en mayor medida y entre un 10 y un 15% de las que hasta ahora no venden y/o compran se animarán a hacerlo en los próximos años. Además, en los próximos tres años se prevé que el número de empresas que producen en el exterior se incremente en más de un 50%.**

11. **En base al criterio de grado de internacionalización de las empresas industriales vascas podemos afirmar que, en general, las empresas con un mayor grado de internacionalización de sus actividades son las que consiguen los niveles más altos en los diferentes factores determinantes de la competitividad.** El avance hacia el grado alto de internacionalización, que siempre implica producir en el exterior, parece más determinante en factores como Dirección y Personal, Relaciones de Colaboración, Financiación e Innovación. Sin embargo, no parece tan determinante cuando medimos el factor de Competitividad Futura ya que el incremento de competitividad más importante se produce en el salto del grado de internacionalización nulo al grado medio, y no tanto de éste al grado alto. **Es indudable, en cualquier caso, que las empresas industriales**

vascas tienen la difícil pero obligada tarea de avanzar en su proceso de internacionalización porque con ello ganan en competitividad y mejoran en todos y cada uno de los diferentes aspectos de la gestión.

12. **Más de la mitad de las empresas industriales vascas son subcontratistas, si bien un alto porcentaje de ellas (casi la mitad) consideran que a pesar de ser subcontratistas tienen un nivel de autonomía suficiente que les permite tomar o participar en las decisiones sobre el diseño y las características técnicas del producto encargado por el cliente.** En cualquier caso, teniendo en cuenta que el objeto de este estudio son las empresas pertenecientes a sectores de actividad manufactureros, tradicionalmente muy caracterizados por la subcontratación, que más de un 44% de las empresas encuestadas no se consideren empresas subcontratistas nos sitúa quizás en una posición de menor dependencia de los clientes de la que a priori cabría esperar.
13. **Las empresas de subcontratación con capacidad de decisión sobre el diseño y las características técnicas del producto obtienen resultados sustancialmente mejores en los diferentes factores determinantes de la competitividad que las empresas de subcontratación que hemos calificado de “puras”.** Las diferencias entre aquéllas y las empresas que no son de subcontratación no son significativas en ninguno de los factores. Por tanto, parece claro que, siendo el País Vasco una economía en la que las empresas de subcontratación tienen un peso importante, éstas deben caminar hacia una mayor autonomía y capacidad de decisión en relación con el producto que quieren ofrecerle al cliente, avanzando y arrebatando parcelas de la cadena de valor en las que el cliente se sienta menos eficaz o eficiente que nuestras empresas.
14. **Sólo existen diferencias significativas entre las empresas industriales vascas en función del Territorio Histórico en el caso de cinco de los nueve factores estudiados.** Estos factores son: Situación y Estrategia Comercial, Dirección y Personal, Innovación, Internacionalización y Producto,

aunque en ellos solamente de manera parcial aparecen diferencias de resultados entre las empresas de los tres territorios. En los cinco casos son las empresas de Gipuzkoa las que obtienen un menor resultado medio. Las empresas de Bizkaia tienen el resultado más alto en los factores de Situación y Estrategia Comercial, Dirección y Personal y Producto, mientras que las alavesas lo hacen en Innovación e Internacionalización. Las diferencias entre Bizkaia y Araba no son, en cualquier caso, significativas.

15. El análisis de la competitividad de las empresas industriales vascas por sectores industriales de actividad no permite obtener conclusiones muy robustas debido a que el escaso número de observaciones en varios de ellos impide realizar el test de igualdad de medias⁶⁷ y no podemos saber, por tanto, entre qué estratos se dan las diferencias significativas que se han encontrado. **En cinco de los factores determinantes de la competitividad se han obtenido diferencias significativas por sectores y por tanto extrapolables al conjunto de empresas industriales vascas: Dimensión, Innovación, Financiación, Internacionalización y Producto.**

En el **factor Dimensión**, que trataba de medir hasta qué punto el tamaño de la empresa otorgaba ventajas frente a clientes y competidores y permitía desarrollar y lanzar nuevos productos, los sectores que han obtenido una mejor posición son Textil y Confección e Industria de la Madera, y los peor posicionados Caucho y Plástico e Industria Química.

En el **factor Innovación** los dos que obtienen los mejores resultados son Material Eléctrico y Papel, Edición y Gráficas, y los que peores resultados Metalurgia y Artículos Metálicos y Refino de Petróleo.

⁶⁷ Ver CD anexo o página web <http://www.euskadi2015.net>; documento “Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa”; Apartado 7.2.2 “Análisis de diferencias significativas”.

El **factor Financiación** que sólo recogía la facilidad en la obtención de la financiación para afrontar planes futuros, presenta como los sectores mejor posicionados a Industria No Metálica y a Material Eléctrico, y como los peor posicionados a Caucho y Plástico y a Textil y Confección.

En cuanto al **factor Internacionalización**, que recogía varias cuestiones (dimensión, cooperación, idiomas, movilidad geográfica) que pueden facilitar el avance en el proceso de internacionalización, todos los sectores obtienen valores muy contenidos, siendo los destacados Refino de Petróleo y Material de Transporte, y los de cola Industria No Metálica e Industria de la Alimentación.

Finalmente, en el **factor Producto**, relativo a la fortaleza del producto de la empresa, los dos sectores con resultados medios mayores son Industria No Metálica y Refino de Petróleo, y los de peores resultados Industria Química y Textil y Confección.

16. El análisis de la competitividad de las empresas industriales vascas bajo el criterio de sus diferentes **formas jurídicas**, sólo ha arrojado resultados significativos en unos pocos ítems del estudio. En cualquier caso, ello ha conllevado que **en cuatro de los factores determinantes de la competitividad: Dirección y Personal, Adaptación a las fluctuaciones del mercado, Financiación e Internacionalización, podamos extraer conclusiones válidas. Lo más destacable es que en esos cuatro factores son las Sociedades Cooperativas las que aparecen mejor posicionadas frente a las Sociedades Anónimas y las Sociedades Limitadas.** En primer lugar, las Sociedades Cooperativas tienen, en general, una mayor calidad en su gestión y son más innovadoras en sus formas de dirección general y de personas. En segundo lugar, las Cooperativas parecen estar teniendo una mayor capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado, lo que por otra parte parece lógico aunque sólo sea por la mayor flexibilidad laboral que en principio aporta el hecho de que una parte importante de la fuerza laboral sea también propietaria de la empresa. Además, las Cooperativas parecen

tener una mayor facilidad de acceso a la financiación que las Sociedades Limitadas. Por último, las Sociedades Cooperativas son las empresas que parecen tener una mayor facilidad para la internacionalización. Sin embargo, el salto realmente significativo se da entre las Sociedades Anónimas y las Sociedades Limitadas, siendo éstas las que se encuentran en peor situación respecto al factor Internacionalización.

IV. ANEXOS

1. Anexo I: Cuestionario

EL CUESTIONARIO ESTÁ DISEÑADO PARA QUE NOS DIGA, EN LA MAYORÍA DE LAS CUESTIONES, CUÁL ES SU GRADO DE ACUERDO CON DISTINTAS FRASES QUE LE VAMOS A IR MENCIONANDO.

EL PRIMER TEMA QUE VAMOS A ABORDAR ES EL DE LA **SITUACIÓN Y ESTRATEGIA COMERCIAL DE SU EMPRESA**; SIENDO 1 “TOTALMENTE EN DESACUERDO” Y 5 “TOTALMENTE DE ACUERDO”, LE RUEGO QUE PUNTÚE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P1.- “Nuestra empresa es suficientemente conocida en los mercados en los que opera y tiene buena imagen”	1	2	3	4	5	0
P2.- “Nuestros esfuerzos comerciales y de marketing son lo suficientemente importantes; creemos que no es necesario invertir más de lo que ya invertimos en estas cuestiones”	1	2	3	4	5	0
P3.- “Podemos afirmar que la calidad de servicio que ofrecemos a nuestros clientes es elevada (es decir, somos ágiles y flexibles, ofrecemos buenos plazos y condiciones de entrega, buen servicio postventa, etc.)”	1	2	3	4	5	0
P4.- “Somos capaces de ofrecer paquetes y soluciones completas a nuestros clientes “	1	2	3	4	5	0
P5.- “Nuestra empresa dispone de medios adecuados para vigilar el mercado, que nos permiten un buen conocimiento del cliente y de la competencia “	1	2	3	4	5	0

LAS SIGUIENTES CUESTIONES SE REFIEREN A LA **DIRECCIÓN DE SU EMPRESA Y SU PERSONAL**:

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P6.- “Los directivos de nuestra empresa hemos identificado de forma clara y concreta nuestras principales debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, así como las estrategias a seguir en los próximos tres años”	1	2	3	4	5	0
P7.- “La cualificación de los directivos de nuestra empresa es la adecuada para hacer frente a los retos que se nos plantean en los próximos años”	1	2	3	4	5	0
P8.- “Nuestra empresa destaca por una inversión importante y bien orientada en la formación y desarrollo de sus empleados”	1	2	3	4	5	0
P9.- “Nuestra empresa destaca por una dirección y una gestión innovadora”	1	2	3	4	5	0
P10.- “Una parte importante de nuestros trabajadores tiene participación en los resultados económicos de nuestra empresa”	1	2	3	4	5	0
P11.- “La actitud e implicación de los trabajadores de nuestra empresa es la adecuada para afrontar con éxito los retos que se plantean en los próximos años”	1	2	3	4	5	0

RESPECTO A LA **DIMENSIÓN DE SU EMPRESA**...

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P12.- “El tamaño de nuestra empresa es mayor que el de nuestros principales CLIENTES, y eso nos coloca en una buena situación en la negociación con ellos.”	1	2	3	4	5	0
P13.- “El tamaño de nuestra empresa es mayor que el de nuestros principales COMPETIDORES y eso nos aporta ventajas frente a ellos”	1	2	3	4	5	0

P14.- “El tamaño de nuestra empresa es el adecuado para desarrollar y lanzar nuevos productos o atender a nuevos tipos de clientes “	1	2	3	4	5	0
--	---	---	---	---	---	---

LAS SIGUIENTES CUESTIONES SE REFIEREN A INNOVACIÓN:

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P15.- “En nuestra empresa se incorporan a menudo modificaciones importantes en los productos de nuestra cartera”	1	2	3	4	5	0
P16.- “Nuestra empresa destaca por su capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores”	1	2	3	4	5	0
P17.- “Nuestra empresa invierte constantemente en innovación en el proceso productivo y comercial”	1	2	3	4	5	0

LA SIGUIENTE PREGUNTA TIENE UNA ESCALA DIFERENTE QUE LE INDICARÉ DESPUES DE FORMULARSELA:

	Nada	Menos del 1%	Entre el 1 y 2%	Entre el 2 y 3%	Más del 3%	NS/NC
P18.- “Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de la facturación total de su empresa se invierte en I+D+i, es decir, en Investigación+Desarrollo+innovación?” (Leer la escala).....	1	2	3	4	5	0

AHORA, DE NUEVO MUESTRE SU GRADO DE ACUERDO O DESACUERDO CON LAS AFIRMACIONES QUE A CONTINUACIÓN LE FORMULAMOS SOBRE LA ADAPTACION DE SU EMPRESA A LAS FLUCTUACIÓN DEL MERCADO:

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P19.- “Gracias a tener una cartera de productos diversificada podemos ajustar bien nuestra producción a las fluctuaciones de la demanda”	1	2	3	4	5	0
P20.- “La flexibilidad de nuestros proveedores y de nuestra red de subcontratistas nos permite ajustar bien la producción a las fluctuaciones del mercado”	1	2	3	4	5	0
P21.- “Gracias a la reorganización del trabajo y la flexibilidad laboral en nuestra empresa, nos adaptamos bien a las fluctuaciones de la demanda”	1	2	3	4	5	0

EN CUANTO A LAS POSIBLES RELACIONES DE COLABORACIÓN DE SU EMPRESA...

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P22.- “Los acuerdos de colaboración con PROVEEDORES, SUMINISTRADORES Y CLIENTES son una práctica habitual en nuestra empresa “	1	2	3	4	5	0
P23.- “Los acuerdos de colaboración con EMPRESAS COMPETIDORAS son una práctica habitual en nuestra empresa “	1	2	3	4	5	0
P24.- “Nuestra empresa trabaja a menudo con CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSIDADES “	1	2	3	4	5	0
P25.- “Tenemos planes para cerrar acuerdos de cooperación con otras empresas o instituciones en los próximos tres años “	1	2	3	4	5	0

RESPECTO A SUS NECESIDADES DE FINANCIACIÓN...

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P26.- “A nuestra empresa le resulta relativamente sencillo obtener la financiación que necesita para afrontar sus planes estratégicos”	1	2	3	4	5	0

A CONTINUACIÓN, VAMOS A FORMULARLE UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE **INTERNACIONALIZACIÓN** QUE DEBERÁ RESPONDER DE UN MODO DIFERENTE A LAS ANTERIORES, CON UN SIMPLE SI O NO.

	SÍ	NO	NS/NC
P27.- "Actualmente nuestra empresa VENDE en mercados internacionales"	1	2	0

Nota para el entrevistador: Si el entrevistado responde SI a 27, formular 28.A. Si responde NO a 27, formular 28.B :

	SÍ	NO	NS/NC
P28.A.- "¿Va a hacerlo en mayor medida en los próximos tres años?"	1	2	0
P28.B.- "¿Va a hacerlo en los próximos tres años?"	1	2	0

	SÍ	NO	NS/NC
P29.- "Actualmente nuestra empresa COMPRA en mercados internacionales"	1	2	0

Nota para el entrevistador: Si el entrevistado responde SI a 29, formular 30.A. Si responde NO a 29, formular 30.B:

	SÍ	NO	NS/NC
P30.A.- "¿Va a hacerlo en mayor medida en los próximos tres años?"	1	2	0
P30.B.- "¿Va a hacerlo en los próximos tres años?"	1	2	0

	SÍ	NO	NS/NC
P31.- "Actualmente nuestra empresa tiene PLANTAS DE PRODUCCIÓN en otros países"	1	2	0

Nota para el entrevistador: Si el entrevistado responde SI a 31, formular 32.A. Si responde NO a 31, formular 32.B:

	SÍ	NO	NS/NC
P32.A.- "¿Va a tener más en los próximos tres años?"	1	2	0
P32.B.- "¿Va a tener alguna en los próximos tres años?"	1	2	0

SIGUIENDO CON INTERNACIONALIZACIÓN, VUELVA A MOSTRAR SU GRADO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES UTILIZANDO LA MISMA ESCALA DE 1 A 5:

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P33.- "La dimensión de nuestra empresa es la adecuada para afrontar proyectos de internacionalización"	1	2	3	4	5	0
P34.- "En nuestro proceso de internacionalización son esenciales los acuerdos de cooperación con otras empresas"	1	2	3	4	5	0
P35.- "El conocimiento de idiomas por parte de nuestros directivos es el adecuado para afrontar el proceso de internacionalización"	1	2	3	4	5	0
P36.- "La predisposición de nuestros empleados hacia la movilidad geográfica es buena, lo cual facilita la internacionalización de nuestra empresa"	1	2	3	4	5	0

RESPECTO AL **PRODUCTO** DE SU EMPRESA...

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
P37.- "Nuestro producto está a salvo a medio plazo de la competencia proveniente de países de bajo coste"	1	2	3	4	5	0
P38.- "Nuestros principales productos son jóvenes, es decir no son maduros y tienen un alto potencial de crecimiento en ventas"	1	2	3	4	5	0
P39.- "Nuestros principales productos son críticos o estratégicos para nuestros clientes"	1	2	3	4	5	0
P40.- "La calidad de nuestros productos es superior a la de la media de nuestros competidores"	1	2	3	4	5	0
P41.- "Nuestros clientes son conscientes de la elevada calidad de nuestros productos y la valoran muy positivamente"	1	2	3	4	5	0

P42.- Entre las siguientes tres opciones elija la que más se ajusta a la realidad de su empresa. Por favor no conteste hasta conocer las tres opciones:	
<i>Nota para el entrevistador: Leer todas las opciones antes de aceptar una respuesta</i>	
a) Somos una EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN, es decir, fabricamos piezas o productos bajo plano y <u>NO</u> tenemos CAPACIDAD DE DECISIÓN sobre el diseño y características técnicas del producto	1
b) Aunque somos una EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN, nuestros clientes nos dan CAPACIDAD DE DECISIÓN sobre el diseño y características técnicas del producto	2
c) NO somos una EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN	3
d) NS/NC (No leer)	4

Y AHORA, RESPECTO A LA SITUACIÓN ACTUAL DE SU EMPRESA, INDIQUE ENTRE LAS OPCIONES QUE LE VOY A DAR LA QUE MEJOR SE AJUSTE A LA REALIDAD...

	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	NS/NC
P43.- “En los ÚLTIMOS TRES AÑOS y respecto a nuestros competidores de referencia, la tasa de CRECIMIENTO DE LAS VENTAS de nuestra empresa ha sido...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0
	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	NS/NC
P44.- “En los ÚLTIMOS TRES AÑOS y respecto a nuestros competidores de referencia, la RENTABILIDAD de nuestra empresa ha sido...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0
	Ha disminuido considerablemente	Ha disminuido ligeramente	Se ha mantenido	Ha aumentado ligeramente	Ha aumentado considerablemente	NS/NC
P45.- “En los ÚLTIMOS TRES AÑOS el NÚMERO DE EMPLEADOS de nuestra empresa...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0
	Han disminuido considerablemente	Han disminuido ligeramente	Se han mantenido	Han aumentado ligeramente	Han aumentado considerablemente	NS/NC
P46.- “En los ÚLTIMOS TRES AÑOS nuestros MÁRGENES COMERCIALES...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0

RESPECTO A LA SITUACIÓN PREVISIBLE PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS...

	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	NS/NC
P47.- “En los PRÓXIMOS TRES AÑOS estimamos que la tasa de CRECIMIENTO DE LAS VENTAS de nuestra empresa frente a la de la competencia va a ser...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0
	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	NS/NC
P48.- “En los PRÓXIMOS TRES AÑOS estimamos que la RENTABILIDAD de nuestra empresa frente a la de la competencia va a ser...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0
	Va a disminuir considerablemente	Va a disminuir ligeramente	Se va a mantener	Va a aumentar ligeramente	Va a aumentar considerablemente	NS/NC
P49.- “En los PRÓXIMOS TRES AÑOS estimamos que el NÚMERO DE EMPLEADOS de nuestra empresa...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0
	Van a disminuir considerablemente	Van a disminuir ligeramente	Se van a mantener	Van a aumentar ligeramente	Van a aumentar considerablemente	NS/NC
P50.- “En los PRÓXIMOS TRES AÑOS estimamos que nuestros MÁRGENES COMERCIALES...” (leer opciones, salvo NS/NC)	1	2	3	4	5	0

P51.- Por último para finalizar, indíqueme de forma aproximada qué porcentaje del total de sus VENTAS realiza en cada uno de los siguientes cuatros mercados:

Nota para el entrevistador: *En caso de que el entrevistado tenga problemas para distinguir entre las cuatro casillas de la izquierda utilizar las dos de la derecha.*

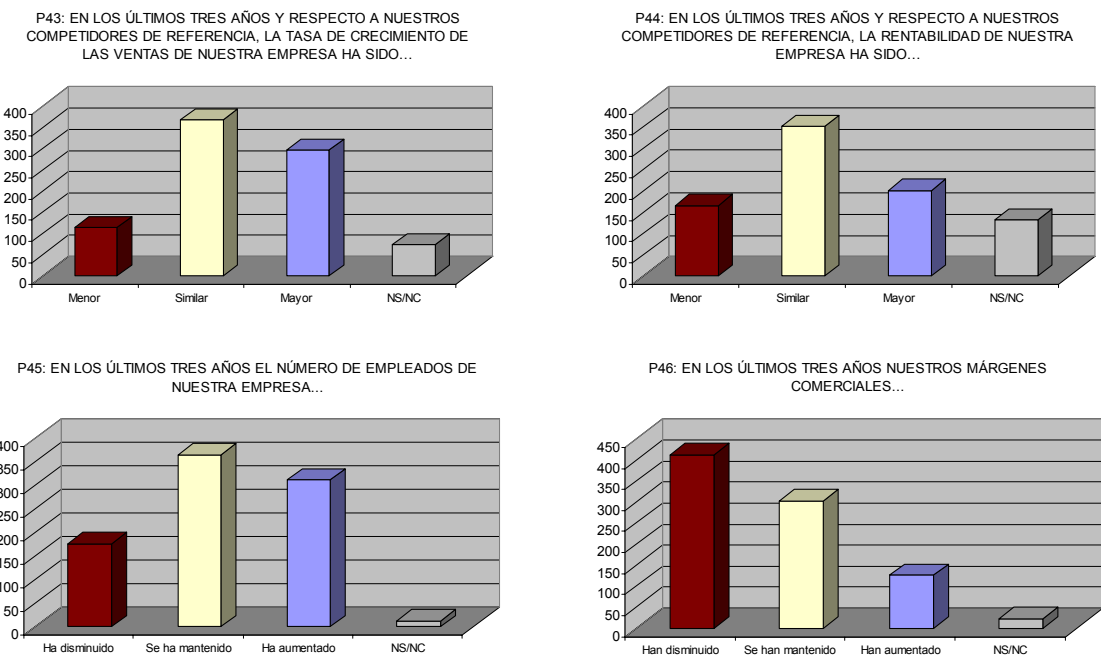
a) C.A. del País Vasco:	<input type="text"/>	}	<input type="text"/>	España
b) Resto del Estado	<input type="text"/>			
<hr/>				
c) Unión Europea	<input type="text"/>	}	<input type="text"/>	Extranjero
d) En el resto del mundo	<input type="text"/>			
e) NS/NC (no leer)				

2. Anexo II: Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario

En las siguientes gráficas las preguntas se muestran agrupadas según los factores definidos en la Tabla 6 y Tabla 7⁶⁸.

2.1. Competitividad actual

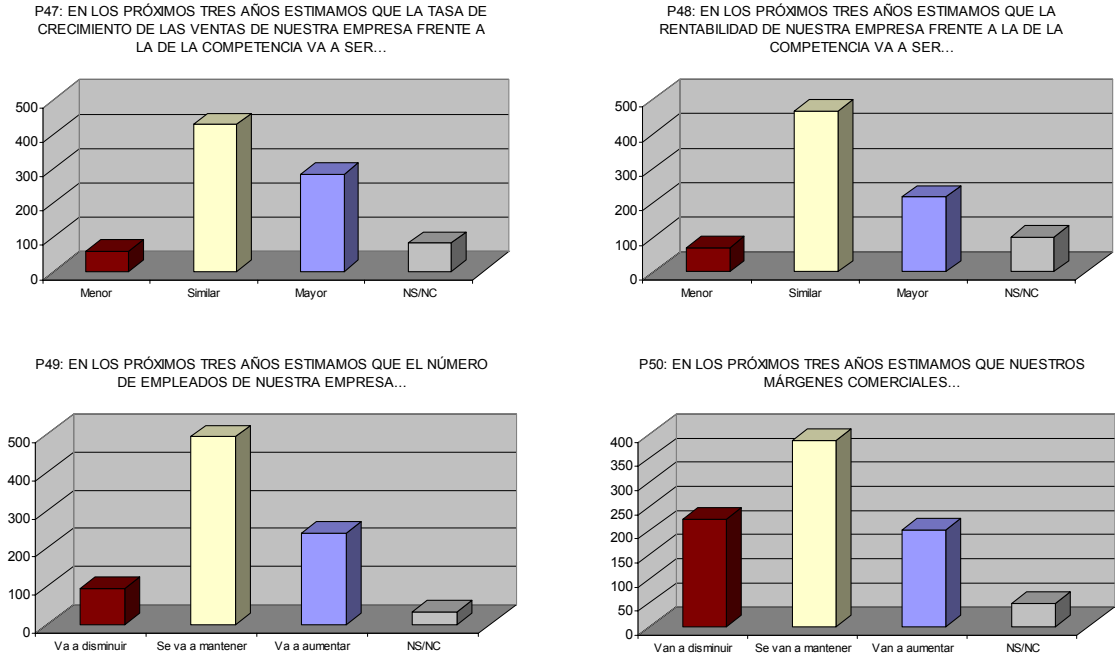
Figura 18. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Competitividad actual



⁶⁸ Este orden de exposición de las gráficas es el mismo que el seguido en las agrupaciones de preguntas del cuestionario (mostrado en el Anexo I de este documento) salvo por las preguntas P9 y P24 que se incluyen en el factor Innovación (ver Tabla 6).

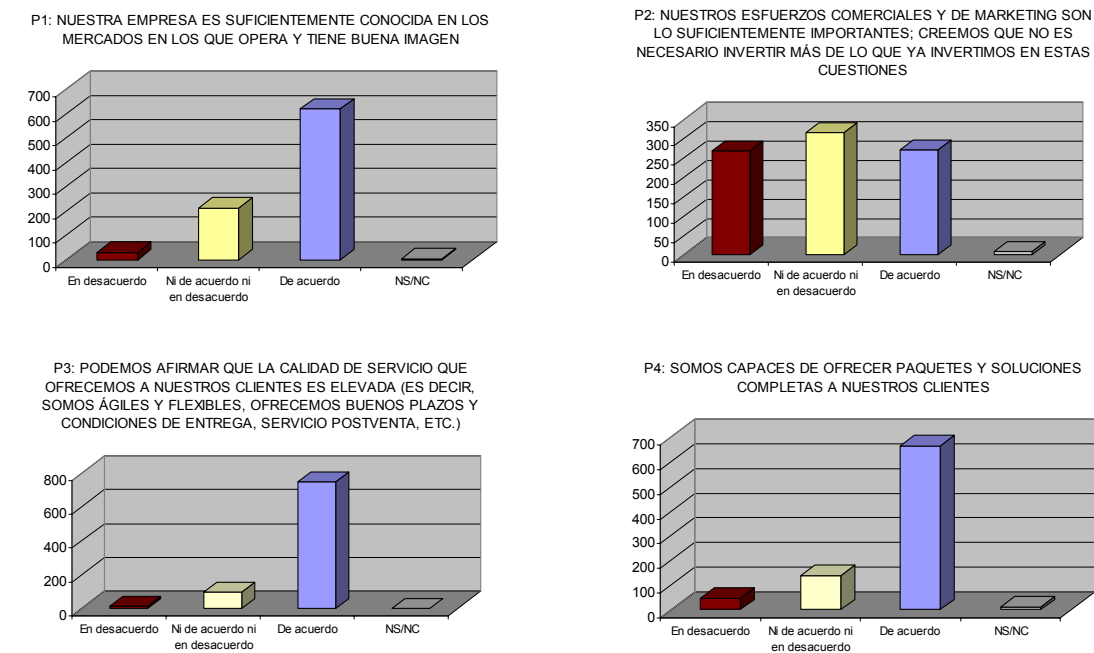
2.2. Competitividad futura

Figura 19. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Competitividad futura

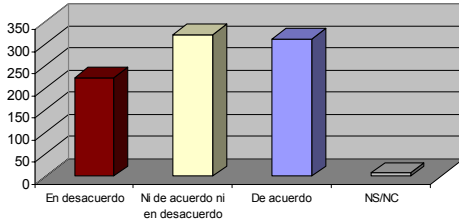


2.3. Situación y estrategia comercial

Figura 20. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Situación y Estrategia comercial



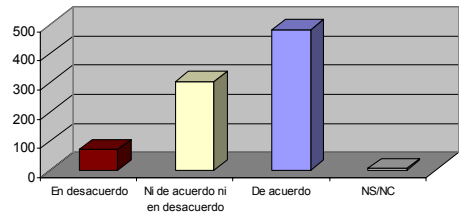
P5: NUESTRA EMPRESA DISPONE DE MEDIOS ADECUADOS PARA VIGILAR EL MERCADO, QUE NOS PERMITEN UN BUEN CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DE LA COMPETENCIA



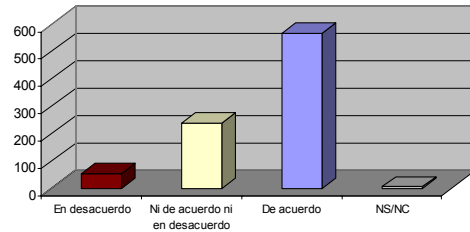
2.4. Dirección y personal

Figura 21. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Dirección y Personal

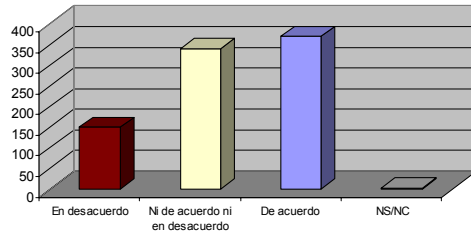
P6: LOS DIRECTIVOS DE NUESTRA EMPRESA HEMOS IDENTIFICADO DE FORMA CLARA Y CONCRETA NUESTRAS PRINCIPALES DEBILIDADES, AMENAZAS, OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS, ASÍ COMO LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS



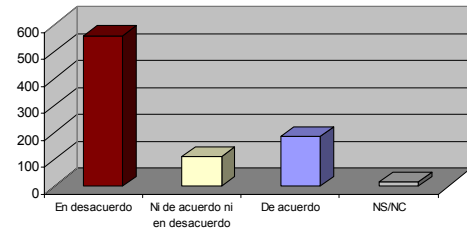
P7: LA CUALIFICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE NUESTRA EMPRESA ES LA ADECUADA PARA HACER FRENTE A LOS RETOS QUE SE NOS PLANTEAN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS



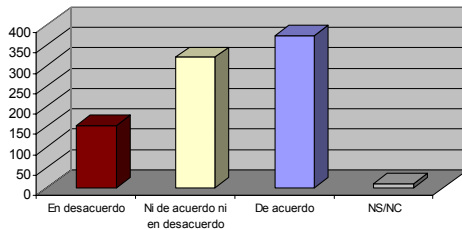
P8: NUESTRA EMPRESA DESTACA POR UNA INVERSIÓN IMPORTANTE Y BIEN ORIENTADA EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE SUS EMPLEADOS



P10: UNA PARTE IMPORTANTE DE NUESTROS TRABAJADORES TIENE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE NUESTRA EMPRESA



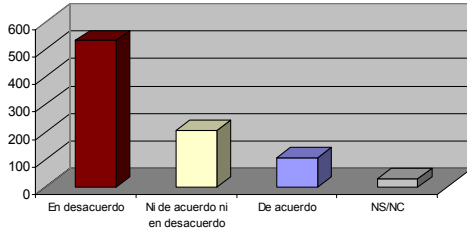
P11: LA ACTITUD E IMPLICACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE NUESTRA EMPRESA ES LA ADECUADA PARA AFRONTAR CON ÉXITO LOS RETOS QUE SE PLANTEAN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS



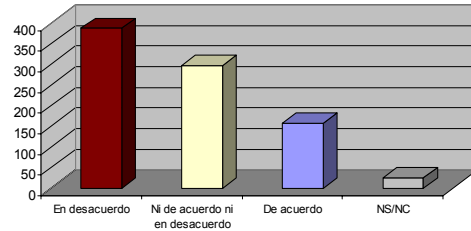
2.5. Dimensión

Figura 22. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Dimensión

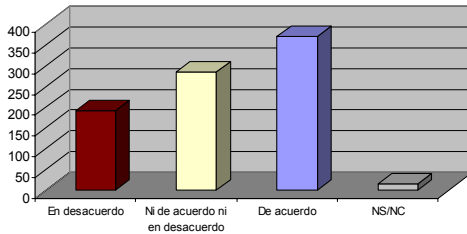
P12: EL TAMAÑO DE NUESTRA EMPRESA ES MAYOR QUE EL DE NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES, Y ESO NOS COLOCA EN UNA BUENA SITUACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON ELLOS



P13: EL TAMAÑO DE NUESTRA EMPRESA ES MAYOR QUE EL DE NUESTROS PRINCIPALES COMPETIDORES Y ESO NOS APORTA VENTAJAS FRENTE A ELLOS



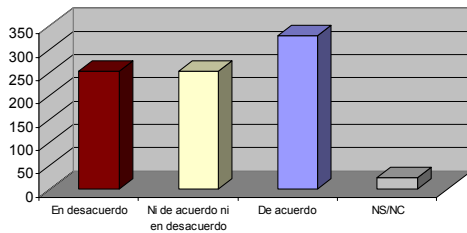
P14: EL TAMAÑO DE NUESTRA EMPRESA ES EL ADECUADO PARA DESARROLLAR Y LANZAR NUEVOS PRODUCTOS O ATENDER A NUEVOS TIPOS DE CLIENTES



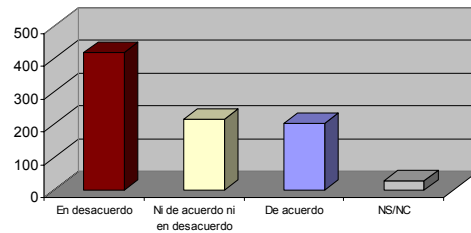
2.6. Innovación

Figura 23. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Innovación

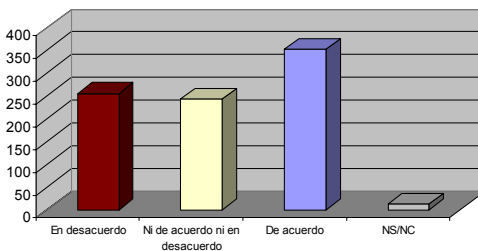
P15: EN NUESTRA EMPRESA SE INCORPORAN A MENUDO MODIFICACIONES IMPORTANTES EN LOS PRODUCTOS DE NUESTRA CARTERA



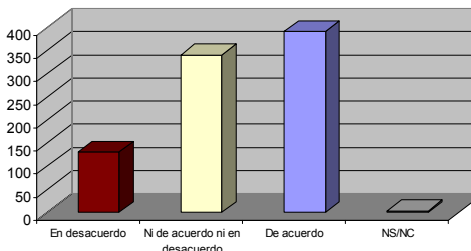
P16: NUESTRA EMPRESA DESTACA POR SU CAPACIDAD PARA DESARROLLAR Y LANZAR AL MERCADO PRODUCTOS RADICALMENTE INNOVADORES

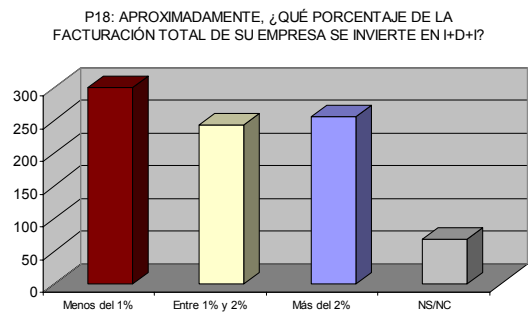
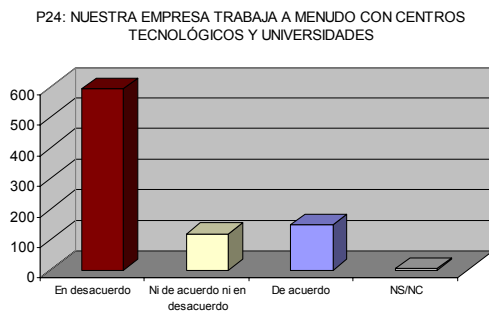


P17: NUESTRA EMPRESA INVIERTE CONSTANTEMENTE EN INNOVACIÓN EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y COMERCIAL



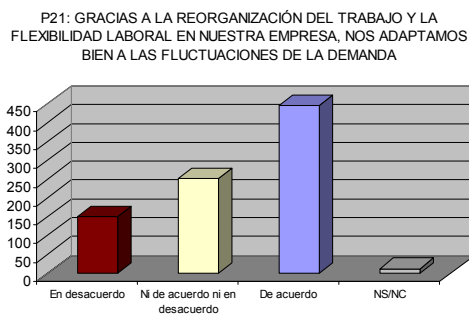
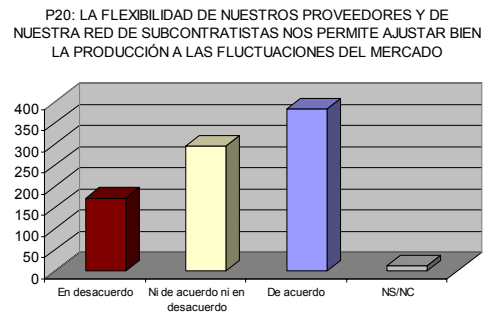
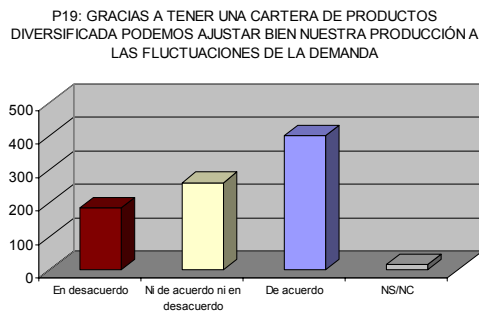
P9: NUESTRA EMPRESA DESTACA POR UNA DIRECCIÓN Y UNA GESTIÓN INNOVADORA





2.7. Adaptación a las fluctuaciones del mercado

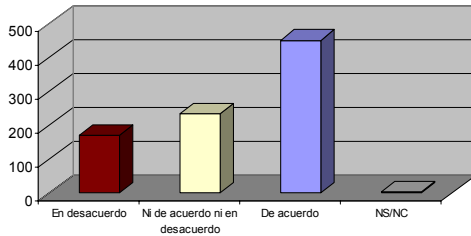
Figura 24. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Adaptación a las fluctuaciones del mercado



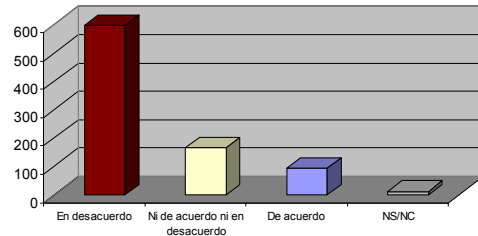
2.8. Relaciones de colaboración

Figura 25. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Relaciones de colaboración

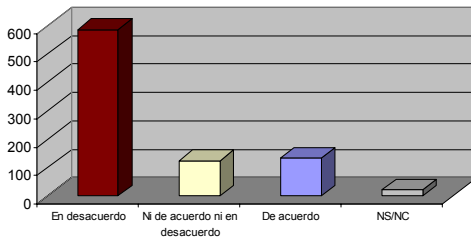
P22: LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON PROVEEDORES, SUMINISTRADORES Y CLIENTES SON UNA PRÁCTICA HABITUAL EN NUESTRA EMPRESA



P23: LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON EMPRESAS COMPETIDORAS SON UNA PRÁCTICA HABITUAL EN NUESTRA EMPRESA



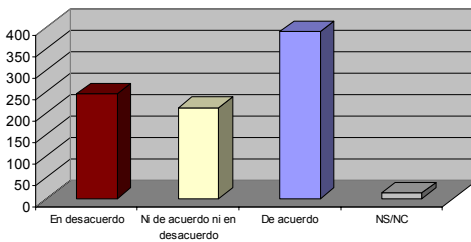
P25: TENEMOS PLANES PARA CERRAR ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS



2.9. Financiación

Figura 26. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Financiación

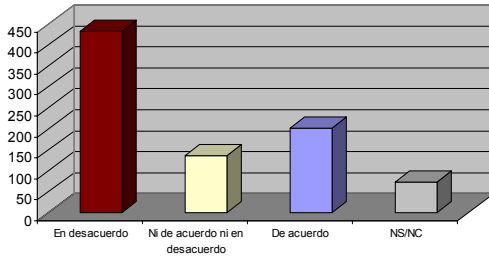
P26: A NUESTRA EMPRESA LE RESULTA RELATIVAMENTE SENCILLO OBTENER LA FINANCIACIÓN QUE NECESITA PARA AFRONTAR SUS PLANES ESTRATÉGICOS



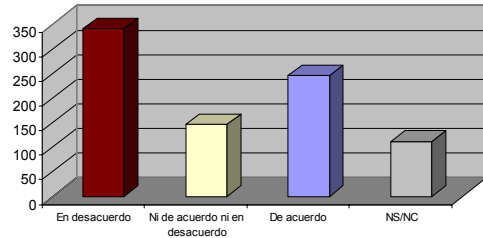
2.10. Internacionalización

Figura 27. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Internacionalización

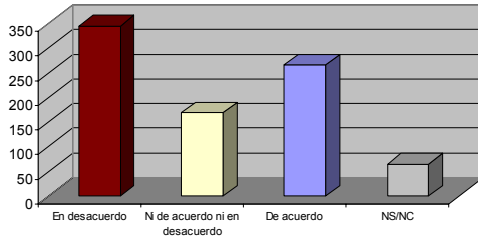
P33: LA DIMENSIÓN DE NUESTRA EMPRESA ES LA ADECUADA PARA AFRONTAR PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN



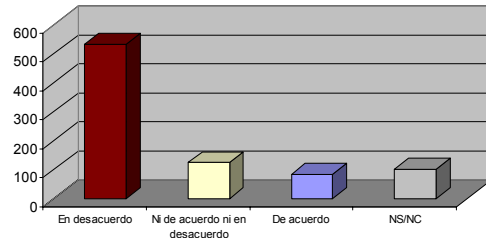
P34: EN NUESTRO PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN SON ESENCIALES LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS



P35: EL CONOCIMIENTO DE IDIOMAS POR PARTE DE NUESTROS DIRECTIVOS ES EL ADECUADO PARA AFRONTAR EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN



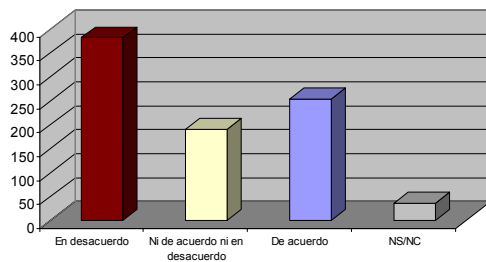
P36: LA PREDISPOSICIÓN DE NUESTROS EMPLEADOS HACIA LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA ES BUENA, LO CUAL FACILITA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE NUESTRA EMPRESA



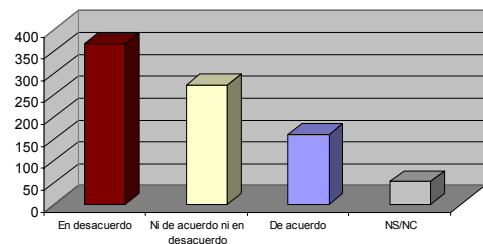
2.11. Producto

Figura 28. Gráficas de frecuencias de respuesta a las preguntas del cuestionario asociadas al factor Producto

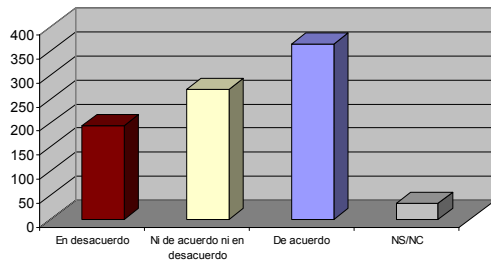
P37: NUESTRO PRODUCTO ESTÁ A SALVO A MEDIO PLAZO DE LA COMPETENCIA PROVENIENTE DE PAÍSES DE BAJO COSTE



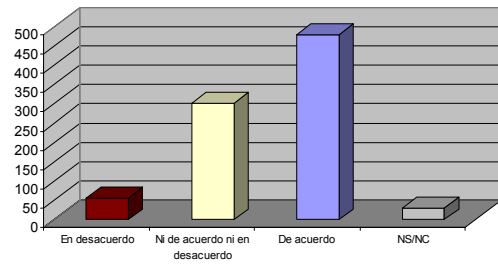
P38: NUESTROS PRINCIPALES PRODUCTOS SON JÓVENES, ES DECIR NO SON MADUROS Y TIENEN UN ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN VENTAS



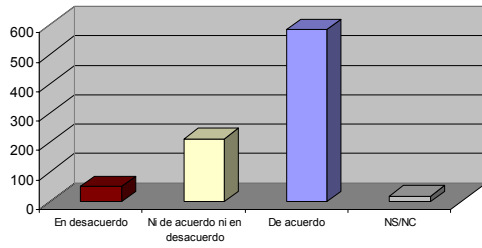
P39: NUESTROS PRINCIPALES PRODUCTOS SON CRÍTICOS O ESTRATÉGICOS PARA NUESTROS CLIENTES



P40: LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS ES SUPERIOR A LA DE LA MEDIA DE NUESTROS COMPETIDORES



P41: NUESTROS CLIENTES SON CONSCIENTES DE LA ELEVADA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y LA VALORAN MUY POSITIVAMENTE



V. BIBLIOGRAFÍA

- ADAM, E.; CORBET, L.; FLORES, B.; HARRISON, N.; LEE, T.S.; RHO, B.; RIBERA, J.; SAMSON, D. Y WESTBROOK, R. (1997): "An international study of Quality Improvement Approach and Firm performance" *International Journal of Operations and Production Management*, vol.17, nº9, pp. 842-874
- AGUIRRE, M.S. (2000): *Marketing en Sectores Específicos*. Pirámide, Madrid.
- AGUIRRE, M.S.; ALBIZU, E.; CHARTERINA, J.; FORCADA F.J.; LANDETA, J. (2004): "Análisis de la calidad en la gestión de las pymes de la CAPV y de su incidencia en los resultados económicos", CONFEBASK.
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J.C, GARCÍA ERQUIAGA, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme. Diseño e implantación de un modelo para la mejora de a competitividad", *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 149-161.
- AMEL, D.; FROEB, L. (1991): "Do firms differ much?", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 39, núm.3.March.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organitational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Down Jones-Irwin, New York. Publicado en Barcelona por Orbis en 1985, bajo el título: *El Concepto de Estrategia de la Empresa*.
- ARANGUREN, M.J; NAVARRO, I. (2003): "Información individualizada sobre las agrupaciones cluster de la CAPV", *Ekonomiaz Revista Vasca de Economía*, núm. 53, pp 239-249.
- ARIAS M.M. (2000); "La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones", *Investigación y Educación en Enfermería* vol. 18, núm. 1. Facultad de Enfermería, Universidad de Antioquia (Colombia):
- BAIN, J. (1956): *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management Science*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BREAKWELL, G.M. (1995): "Interviewing", en G.M. Breakwell, S. Hammond y C. Fife-Schaw [ed.]: *Research Methods in Psicology*. London: Sage Publications.
- BREWERTON, P.; MILLWARD, L. (2001): *Organizational Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- CAMISÓN, C. (1996): "Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa", *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 121-140.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la Pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas
- CAMISÓN, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96", *Estudios Financieros*, núm. 199, pp. 201-264.
- CAMISON, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

CAMISÓN, C.; BOU, J.C.; ROCA, V. (2004): "Enlace estrategias genéricas-resultados: efectos de integración derivados del concepto de congruencia estratégica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, pp. 7-26.

CAMPBELL, D.T.; FISKE, D.W. (1959): "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, vol. 56, pp. 81-105.

CASELL, C.; SYMON, G. (1994): *Quantitative Methods in Organizational Research: A practical Guide*. London: Sage Publications.

CAVES, R.E. Y PORTER, M. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91. pp. 241-262.

CIVEX (2005): Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco (www.civex.net)

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; MOLINA, J.F (2002): "Recursos de la empresa y pertenencia a un sector industrial: un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 1, pp. 39-52.

CLAVER, E.; MOLINA, J.F.; QUER, D. (1999): "Efecto empresa y efecto sector: un análisis empírico", IX Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Mercado: Nuevas tendencias, Burgos.

CLIFFORD, D.K., CAVANAGH, R.E. (1989): *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*, Ed. Folio.

COWMAN, S. (1993): "Triangulation: a Means of Reconciliation in Nursing Research", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 18, núm. 5, pp. 788-792.

CRESWELL, J.W. (1995): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

CRESWELL, J.W. (2003): *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

CUBBIN, J. Y GEROSKI, P. (1987): "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparison", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 35, núm. 4, pp. 427-442.

DALY, F.; HAND, D.J.; JONES, M.C.; McCONWAY, K.J. (1999): *Elements of Statistics*, Addison Wesley (London).

DENZIN, N. (1970): "Strategies of Multiple Triangulation", en N. Denzin [ed.]: *The Research Act*, pp. 297-331. New York: McGraw Hill.

DENZIN, N. (1978): *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2^o ed. New York: McGraw Hill.

DESS, G.S. (1987): "Consensus on Strategic Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 259-277.

DORRONSORO, I; GARCÍA, C.; GONZALEZ, M.; LEZAMIZ, M., MATEY, J., MOSO, M.; UNZUETA, M. (2001): *El modelo de gestión de la PYMEs vascas de éxito*, Cluster Conocimiento (Bilbao).

EISENHARDT, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, pp. 532-550.

EISENHARDT, K.M. (1989): "Making Fast Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 543-576.

EUSTAT (2006a): Instituto Vasco de Estadística (www.eustat.es). Navegación: Banco de datos /Series estadísticas por temas /Industria y Construcción/ Cuentas industriales/ Macromagnitudes por principales agregados, territorio y sector (A84) (miles de euros):

<http://www.eustat.es/bancopx/Dialog/varval.asp?ma=PXind01&ti=Macromagnitudes+por+principales+agregados%2C+territorio+y+sector+%28A84%29+%28miles+de+euros%29&path=../spanish/Industria%20%20y%20Construcci%F3n/Cuentas%20industriales/&lang=1>

EUSTAT (2006b): Instituto Vasco de Estadística (www.eustat.es). Navegación: Documentación/ Definiciones y Métodos/ Códigos y Nomenclaturas/ Clasificaciones sectoriales (A3, A6, A17, A31, A60, A84):

http://www.eustat.es/document/datos/clasificacion_sectorial.xls

EUSTAT (2006c): Instituto Vasco de Estadística (www.eustat.es). Datos solicitados a Eustat.

Factores determinantes de la excelencia empresarial (1999), Diputación Provincial de Alicante.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1996): "Efecto industria y conducta empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 2, pp. 149-158.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997a): "La importancia del sector como determinante del beneficio", XI Congreso Nacional de AEDEM. Lleida.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997b): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 11-32.

GALÁN, J.L.; VECINO, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 21-36.

GARCÍA, J.D.; PEÑA, M.A. (2004): *Metodologías cuantitativas versus cualitativas: ¿una dicotomía irreconciliable?*. Ponencia presentada al XVIII Congreso Nacional, XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM (La empresa intangible), pp. 1063-1074. Jose Antonio Fraiz y Mercedes Vila (Ed.).

GHAPMAN, R.; MURRIA, P.C. Y MELLOR, R. (1997): "Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators" *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.19, núm. 4, pp. 432-448

GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

GOBIERNO VASCO (2006): Gobierno Vasco (www.euskadi.net).

GONZÁLEZ, E. (2000): "Efecto Industria, Efecto Grupo y Efecto Empresa", X Congreso nacional de ACEDE. Oviedo.

GRANDE, I.; ABASCAL, E. (2003): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid: Esic.

GRANT, R.M. (1991): "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.

- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Basil Blackwell Inc. Cambridge, Massachusetts.
- GUMMESSON, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- HAMEL, G. (1994): "The Concept of Core Competence", en HAMEL, G. y HEENE, A. (eds., 1994), *Competence Based Competition*. John Wiley. Chichester.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10. pp. 399-411.
- HAYES, N. (1997): *Doing Qualitative Analysis in Psychology*. Hove, UK: Psychology Press.
<http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulacion.html>
- HENDTICKS, K.B. y SINGHAK, V.R. (1997): "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That have Won Quality Awards" *Management Science*, vol.43, núm. 9, pp. 1258-1274
- HUERTA, E. MERINO, J. BAYO, J.A. y GARCÍA, C. (2003): *Los desafíos de la Competitividad. La innovación organizativa y tecnológica y en la empresa española*. FUNDACIÓN BBVA, Bilbao.
- HUERTA, E. y GARCÍA, C. (2004): *La innovación tecnológica y organizativa en la empresa industrial vasca*. SPRI.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K. (1997): "An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 2, pp. 368-402.
- INE (1996): "Clasificación Nacional de Productos por Actividades 1996 (CNPA-96)". INE Artes Gráficas.
- INE (2006): Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).
- Innovative Fast Growing Firms in Europe. Nature and Dynamics* (1996), EIMS Project, DG. XIII.
- JICK, T.D. (1979): "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611.
- KVALE, S. (1996): *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- LARSSON R.; LOWENDAHL, B. (1996): *The Qualitative Side of Management Research*. Artículo presentado al congreso anual de la Academy of Management, Cincinnati, OH.
- LEAL, A. (1997): "Gestión de la Calidad Total en empresas españolas: un análisis Cultural y de Rendimiento" *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol.6, núm. 1, pp. 37-56.
- LEE, T. W. (1999): *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MALHOTRA, N.K. (1997): *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*, Prentice Hall (Madrid).

- MALHOTTA, M. K.; GROVER, V. (1998): "An Assessment of Survey Research in Production and Operations Management: from Constructs to Theory", *Journal of Operations Management*, vol. 16, pp. 407-425.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. (1995): *Designing Qualitative Research*. 2^ª ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MASON, E. (1939): "Price and Production policies of Large-scale Enterprise", *American Economic Review*, Suppl. 29, pp. 61-74.
- MASON, J. (1996): *Qualitative Researching*. Thousand Oaks, California: Sage.
- MAURI, A.; MICHAELS, M. (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.
- MCCALL, M.W.; BOKKO, P. (1990): "Research Methods in the Service of Discovery", en M.D. Dunnette y L.M. Hough [ed.]: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, pp. 381-418. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- McGAHAN, A. (1999): "The Performance of US Corporations: 1981-1994", *Journal of Industrial Economics*, December, vol. 47, núm. 4.
- McGAHAN, A.; PORTER, M. (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (Summer Special Issue), pp. 15-30.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2^ª ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MOORE, D.S. (2005): *Estadística aplicada básica*. 2ª Edición. Ed. Antoni Bosch (Barcelona).
- MORSE, J.M. (1991): "Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation", *Nursing Research*, vol. 40, pp. 120-123.
- MOSS KANTER, R. (1984): *The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, Ed. Simon & Shuster.
- NAVARRO, M. y BUESA, M. (2003): *Sistema de Innovación y Competitividad en el País Vasco*. Eusko Ikaskuntza.
- PATTON, M. Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- PENROSE, e. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York. Edición en español, 1962: *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Aguilar, Madrid
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PETERS, T.J., WATERMANS, R.H. (1991): *En busca de la excelencia*, Ed. Folio.
- PORTER, M. E. (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6.

PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*. Cecsa. México.

POWELL, T.C. (1992): "Organizational Aligment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-134.

POWELL, T.C. (1996): "How Much Does Industry Matter?. An Alternative Empirical Test", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 323-334.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competentes of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 68, Mayo-Junio, pp. 79-91.

Profiles of management Excellence in European Small Enterprises (1995), Industrial Training Authority of Cyprus.

RODRÍGUEZ, D. (2003): *Las empresas industriales en 2002. Encuesta sobre estrategias empresariales (ESEE)*. Fundación SEPI.

ROQUEBERT, J.; PHILLIPS, R.; WESTFALL, P.A. (1996): "Markets Versus Management: What Drives Profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-666.

RUBIO BAÑÓN, A.; ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme" *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, núm. 1, pp. 49-63.

RUIZ-MAYA, L. y MARTÍN, F.J. (1995): *Estadística. II: Inferencia*, Editorial AC (Madrid)

RUMELT, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.

SCHERER, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2ª edic. Rand McNallu. Chicago.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3ª ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

SCHMALENSEE, R. (1985): "Do Markets Differ Much?". *American Economic Review*, vol. 75. núm. 3. Junio. pp. 341-351.

SERRANO, F.; ALTUZARRA, A.; y VELASCO, R. (2004): *Innovación y competitividad en la industria de Bizkaia y en la CAV. Diagnóstico y propuestas de actuación*. CEBEK.

SIMON, H. (1997): *Líderes en la sombra. Lecciones de las 500 mejores pymes del mundo*, Ed. Planeta.

SPRI (2005a): *Competitividad Empresarial e Innovación Social: Bases de la Estrategia y Líneas de Actuación*, FORO DE COMPETITIVIDAD EUSKADI 2015. SPRI Publicaciones.

SPRI (2005b): *Cuaderno del Sector Vasco de Proveedores de Automoción*. SPRI Publicaciones.

SPRI (2005c): *Cuaderno del Sector Vasco de Fabricantes de Máquina-herramienta*. SPRI Publicaciones.

SPRI (2005d): *Cuaderno del Sector de la Industria Marítima Vasca*. SPRI Publicaciones.

SPRI (2005e): *Cuaderno del Sector Vasco de Electrónica, Informática, Telecomunicaciones y Multimedia*. SPRI Publicaciones.

SPRI (2005f): *Cuaderno del Sector Aeroespacial Vasco*. SPRI Publicaciones.

SPRI (2005g): *Invertir en Euskadi 2004*. SPRI Publicaciones.

STRAUSS, A.L. (1987): *Qualitative Analysis for Social Scientist*. New York: Cambridge University Press.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (1998): *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

TEECE, D. (1986): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, 15, December. pp. 285-305.

TEJEDOR, F.J. (1999): *Análisis de la varianza*, Ed. La Muralla (Madrid) / Ed. Hespérides (Salamanca).

VENKATRAMAN, N; RAMANUJAM, V. (1986); "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 801-814.

VENKATRAMAN, N; RAMANUJAM, V. (1987); "Measurement of Business Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, vol. 13, pp. 109-122.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, núm. 5, pp. 171-180.

WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C.A. (1988): "Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance", *American Economic Review*, vol. 78 (marzo). pp. 246-250.

Winning (1996), UK Department of Trade and Industry.

YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. 2^ª ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.