

GALICIA COMO MARCO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA DE LISBOA

MARÍA LUISA DEL RÍO ARAÚJO / BELÉN BANDE VILELA
Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 13 de octubre de 2008

Aceptado: 31 de octubre de 2008

Resumen: *La situación actual de crisis internacional está provocando la ralentización de la toma de las decisiones de carácter estratégico que configurarán el futuro entorno internacional en sus aspectos económico y social. En este trabajo se reflexiona sobre ellas y sobre sus efectos potenciales. Se parte de las propuestas de la Estrategia de Lisboa para evaluar la situación relativa de Galicia en el primer mundo y los elementos que pueden mejorarla en el futuro próximo.*

Palabras clave: *Competitividad / Estrategia de Lisboa / Galicia / Imagen país / Productividad.*

COMPETITIVENESS OF GALICIAN FIRMS IN THE CONTEXT OF THE STRATEGY OF LISBON

Abstract: *The international crisis is slowing down the strategic decision making about the economic and social future. This work is a discussion about their potential effects in Galician firms competitiveness.*

Keywords: *Competitiveness / Strategy of Lisbon / Galicia / Country image / Productivity.*

1. INTRODUCCIÓN

Pese a la situación actual de crisis financiera internacional que centra toda la atención en el corto plazo y que posterga la toma de decisiones estratégicas, la Estrategia de Lisboa –en el ámbito supranacional– y el *Programa nacional de reformas* –en el ámbito nacional– han trazado ya las rutas. Las competencias de la Administración autonómica abarcan una gran parte de los ámbitos de acción definidos, los suficientes para obligarse a reflexionar sobre su avance en el futuro inmediato.

La mejora de la productividad es la vía propuesta por la Estrategia de Lisboa, el camino hacia el aumento del PIB por habitante que, además, genera una mayor rentabilidad de las inversiones, determina el nivel de prosperidad que puede alcanzar la región y responde a los retos de la competencia global que exige una economía abierta y que hoy por hoy se considera la mejor medida de la competitividad. La competitividad de una economía es el reflejo de su productividad, la que determina el crecimiento potencial que puede conseguir y, en definitiva, su nivel de bienestar.

Esta acepción de competitividad dista mucho del concepto más estrecho que la identifica con la cuota de mercado de un país en el mundo, y permite salvar la tradicional concepción de la economía mundial como juego de suma cero. La globalización ha incrementado simultáneamente los beneficios de la productividad

–abriendo mercados más amplios a los países más competitivos– y los costes de su ausencia –a través de la reducción de las barreras de protección de la industria local frente a la competencia global–.

El incremento de los niveles de productividad en un territorio depende de una serie de facilitadores que suelen servir como indicadores intermedios de competitividad. Por ejemplo, las exportaciones permiten mejorar la productividad a través de la expansión de la demanda; otro tanto ocurre con las importaciones, que facilitan el acceso a las materias primas, productos, servicios y componentes en mejores condiciones que las del mercado interno. Lo mismo sucede con las capacidades tecnológicas, las patentes, las inversiones en innovación, etcétera; ninguna tiene valor *per se* sino que son valiosas en la medida en que subyacen a la productividad. Constituyen el marco de competitividad, la condición necesaria; sin embargo, se trata de condiciones que no producen competitividad. Los auténticos generadores de competitividad pertenecen al ámbito microeconómico dentro y fuera de las unidades empresariales. En los epígrafes que siguen analizaremos la competitividad de Galicia desde ambas perspectivas.

2. EL MARCO MACROECONÓMICO

La mayor parte de las reflexiones acerca de la competitividad de los países y regiones todavía se restringe al análisis de los aspectos políticos, legales, macroeconómicos y sociales que configuran el entorno necesario para su prosperidad. El *World Economic Forum* (en adelante, WEF), que ha estudiado la competitividad de los países durante casi tres décadas, utiliza para medirla una batería de doce grupos de macro-indicadores:

- El funcionamiento de las instituciones, que representan la estructura de las relaciones entre individuos, empresas y Administraciones.
- La dotación de infraestructuras de transporte, energía y comunicaciones.
- La estabilidad de los indicadores macroeconómicos.
- La protección sanitaria y la enseñanza primaria.
- La educación superior y la formación continuada.
- La eficiencia del mercado de productos.
- La eficiencia del mercado de trabajo.
- La sofisticación del mercado financiero.
- La alfabetización tecnológica.
- El tamaño del mercado.
- La sofisticación de las empresas.
- La capacidad de innovación.

En la segunda columna del cuadro 1 se presentan los índices de competitividad calculados por el WEF para las economías de la UE-27. En la primera se recoge el puesto que el país ocupa en el *ranking* de competitividad mundial según su índice. En las posiciones de cabeza figuran, junto a Estados Unidos, las economías nórdicas, que también disfrutaban de los niveles de renta por habitante más elevados. Conviene señalar que en cada uno de los indicadores del índice superan al resto.

Entre ellos, el papel central que desempeña la intensidad de capital humano y tecnológico es incuestionable. Es lógico, por lo tanto, que uno de los ejes de la Estrategia de Lisboa sea, precisamente, el incremento de la intensidad de capital público y privado –los rendimientos de la inversión privada son más elevados cuando la inversión pública es suficiente–. En España, la inversión pública ha crecido de modo significativo en los últimos años, especialmente en capital físico. Pero el montante de capital público se mantiene por debajo de la zona euro, sobre todo en lo relativo a capital tecnológico y humano. Aunque el PIB por habitante, a pesar del aumento de la población, ha reducido su diferencia frente a las naciones más prósperas, la continuidad del ritmo de convergencia real se ve amenazada por dos elementos: por la fuerte desaceleración de la construcción ligada al endurecimiento de las condiciones de financiación en todo el mundo y por el limitado crecimiento de la productividad.

En este contexto, la productividad de nuestra economía ha mejorado¹. Es positiva desde el año 2005, pero sigue muy por debajo de las economías avanzadas, y es dudoso que su ligero aumento llegue a compensar el menor crecimiento del empleo, dadas las insuficientes dotaciones de capital humano y tecnológico que todavía muestra nuestra economía.

Las últimas evidencias empíricas –los indicadores del WEF sobre la competitividad de las naciones, los de la OCDE sobre la innovación y el informe de PISA sobre la educación– ponen de manifiesto el retraso. Menguan el atractivo de Galicia para la inversión extranjera, contribuyen al mantenimiento de nuestro desequilibrio exterior y limitan la completa asimilación del cambio tecnológico. En definitiva, nos alejan de los objetivos de Lisboa.

Los valores de estos y de otros indicadores elaborados por diferentes instituciones (entre los que ocupan un lugar destacado los de riesgo-país) no sólo sirven para el diagnóstico cuantitativo de la situación de los países y regiones en diferentes ámbitos sino que, además, se revelan como fuente de información que dirige decisiones empresariales y que fundamenta el asesoramiento de expertos, como entidades financieras o sociedades de inversión, que deciden sobre el destino de los capitales internacionales. Por ello, los valores alcanzados por estos indicadores constituyen un determinante más en la configuración del ambiente futuro en la medida en que comunican información relevante sobre la zona.

¹ La recesión ha llegado amortiguada a Galicia y los indicadores muestran un frenazo inferior al resto de España: el paro se contiene –el número de desempleados se ha reducido un 2,6% en el mes de junio– y la balanza comercial de la Comunidad logra el mejor registro de los últimos cinco años, con un saldo de las exportaciones que supera el de las importaciones.

Cuadro 1.- Índices de competitividad general de las economías da UE-27

PAÍS	PUESTO	PUNTUACIÓN
Dinamarca	3	5,55
Suecia	4	5,54
Alemania	5	5,51
Finlandia	6	5,49
Reino Unido	9	5,41
Holanda	10	5,40
Austria	15	5,23
Francia	18	5,18
Bélgica	20	5,10
Irlanda	22	5,03
Luxemburgo	25	4,88
Estonia	27	4,74
España	29	4,66
República Checa	33	4,58
Lituania	38	4,49
Eslovenia	39	4,48
Portugal	40	4,48
Eslovaquia	41	4,45
Letonia	45	4,41
Italia	46	4,36
Hungría	47	4,35
Polonia	51	4,28
Chipre	55	4,23
Malta	56	4,21
Grecia	65	4,08
Bulgaria	79	3,93
Rumanía	74	3,97

FUENTE: Adaptado de World Economic Forum (2008).

Ahora bien, una buena parte de los movimientos económicos que redundan en mejoras de la economía regional dependen de otras fuentes de información más subjetivas y menos agregadas. Es sabido que la valoración que los consumidores hacen de los productos y servicios de una determinada zona o su elección como destino turístico, de trabajo o de inversión depende, entre otros factores, de algo tan poco concreto y tan subjetivo como la imagen que de esa zona se han construido. Pero, ¿de dónde proviene esta imagen?

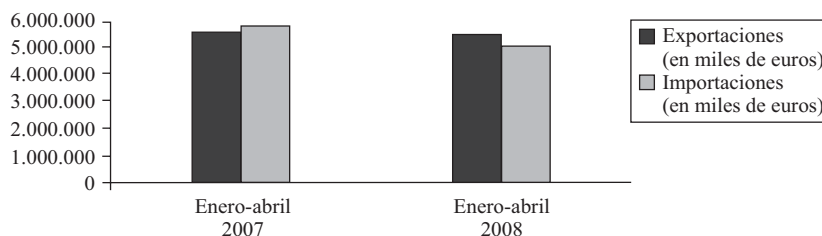
En su comunicación el comercio exterior desempeña un papel destacado. En cifras, durante el último año, el saldo de nuestra balanza comercial ha pasado a ser positivo (la tasa de cobertura para el primer trimestre del año 2008 fue del 108%), aunque tanto las exportaciones como las importaciones se han reducido (un 2,47% y un 11,78%, respectivamente) respecto al mismo período del ejercicio anterior. Sus valores absolutos se presentan en el gráfico 1.

La evolución del comercio exterior es contraria a la del conjunto de la economía española que en el mismo período ha experimentado un incremento de la apertura

exterior (tanto en exportaciones como en importaciones) acompañado de una reducción de la tasa de cobertura, es decir, las importaciones han aumentado más que las exportaciones. Por lo que respecta a las exportaciones, su origen se mantiene en las provincias de Pontevedra y A Coruña, por este orden, mientras que A Coruña es el destino de la mitad de las importaciones, seguida de cerca por Pontevedra. Así, la apertura comercial de Galicia se restringe, como viene siendo habitual, a las provincias de A Coruña y Pontevedra, con una participación casi testimonial de Lugo y Ourense en el comercio exterior gallego.

Es sabido que la concentración geográfica del comercio exterior de Galicia no depende de las características de las provincias que lo lideran sino del protagonismo indiscutible que asumen dos empresas: PSA Peugeot-Citröen e Inditex. Por sí solas nos sitúan en el quinto puesto del *ranking* de exportadores españoles, un puesto que no varía al considerar al conjunto de exportadores de Galicia. Otro tanto ocurre con las importaciones: las cifras de comercio exterior por sectores constatan esta concentración. De hecho, el incremento de las exportaciones gallegas en el ejercicio 2007 se debe en un 34% al aumento de las exportaciones de vehículos, que llegaron a constituir un 41% del total de las exportaciones de bienes. A esta coyuntura hay que añadir la incertidumbre actual acerca del comercio de bienes y servicios gallegos con el resto de España, cuyas cifras varían según la fuente utilizada.

Gráfico 1.- Comercio exterior de Galicia: enero-abril 2007-2008



FUENTE: ByGalicia, Consellería de Innovación e Industria de la Xunta de Galicia (<http://www.bygalicia.eu>).

Por otro lado, la participación de Galicia en los flujos de inversión exteriores es aún más reducida que en el comercio internacional. Su distribución sectorial está concentrada en un número muy limitado de sectores (pesca, alimentación, financiero y comercial) y su evolución, por lo que respecta a la presencia gallega en el exterior, no ha hecho más que descender en los últimos años. El hecho es que Galicia nunca fue un lugar atractivo para el capital extranjero y que la situación se ha agudizado en los últimos años por la falta de suelo industrial y por la excesiva lentitud burocrática para tramitar permisos para nuevas instalaciones. Entre los años 2001 y 2002, Galicia recibió casi 987 millones de euros en inversiones extranjeras, en el año 2006 apenas recibió 92 millones de euros y en el año 2007 esta cifra se ha re-

ducido a la mitad. La falta de suelo afecta tanto a la superficie industrial como al suelo comercial. y a ella se suma la lentitud de los trámites para crear una nueva empresa. A la conjunción de ambos factores, Galicia añade su distancia geográfica de las grandes rutas de la inversión exterior. Más relevante es la presencia de Galicia en el exterior a través de sus flujos de inversión directa, aunque tan sólo representen el 1,5% del montante de inversiones españolas en el extranjero.

La imagen –o, más bien, la ausencia de imagen– que transmiten estos flujos materiales no puede corregirse si no se consigue convertir la marca *Galicia* en una fuente de valor añadido, y esto, al menos en las primera fases, requiere un impulso institucional que actúe como catalizador, más aún cuando los empresarios de Galicia la señalan como elemento destacado del entorno para el desarrollo del comercio internacional y establecen para la imagen de los productos y servicios gallegos unas valoraciones sensiblemente inferiores a las concedidas a su equivalente en España (CZPV, 2000).

El *Libro branco da acción exterior de Galicia*² se refiere explícitamente a la mayor parte de los generadores de imagen y, en concreto, a los siguientes:

- 1) A la necesidad de impulsar los intercambios económicos y comerciales, salvando las deficiencias estructurales relativas a la excesiva concentración de las importaciones y exportaciones, y a la escasa presencia comercial e inversora en las economías emergentes, a través de programas que incentiven la internacionalización de la empresa gallega, la preparación de sus directivos, la generación de “inteligencia económica” y el desarrollo tecnológico.
- 2) A la captación de inversiones productivas en actividades de alto valor añadido a través de misiones inversas, de *mailings*, de la participación en ferias y seminarios, de la presencia en guías de negocios y del contacto con los medios de comunicación.
- 3) Al fomento de las relaciones sociales y culturales a través de instituciones públicas y privadas con un programa de acción definido.
- 4) Al impulso a los intercambios internacionales de estudiantes universitarios e investigadores y tecnólogos.
- 5) Al compromiso de Galicia con la cooperación al desarrollo, reafirmado por la Lei galega de cooperación ao desenvolvemento y organizado a través del Fondo Galego de Cooperación e Solidariedade.
- 6) A la comunicación fluida y constante con los gallegos en el exterior a través de foros bilaterales.
- 7) A la mejora de la imagen de Galicia en el exterior.

El análisis individualizado de los flujos portadores de imagen y de las acciones institucionales propuestas da pie a elucubraciones con resultados más o menos op-

² Disponible en <http://www.igadi.org>

timistas en función del valor de comunicación que asignemos a cada uno y de lo favorable de la imagen que transmiten, pero lo realmente cierto es que carecemos de medidas objetivas de la imagen de Galicia en el exterior. Aún no se han realizado estudios empíricos de calado que proporcionen una idea de cómo se nos percibe en el mundo. Una aproximación podría inferirse de los datos disponibles acerca de la imagen de España (Noya, 2002)³, de no ser porque los resultados de la investigación adjudican a España una imagen fuerte basada en estereotipos que no se presumen extrapolables a las regiones del norte.

Por ello, si la acción institucional se centra en este elemento como debiera, tendría que partir de un análisis del cómo se percibe Galicia o mejor, quizás, empezar por preguntarse si Galicia se percibe de algún modo, si tiene alguna imagen en el exterior y, de ser así, qué es lo que la caracteriza. Todas las acciones de construcción de imagen deberían coordinarse y desarrollarse a partir de la imagen presente, en caso de que exista.

3. EL MARCO MICROECONÓMICO

Esta es la situación actual por lo que respecta al marco de competitividad. Sin él la competitividad es inviable, y todos los esfuerzos realizados para mejorar este contexto están más que justificados. Sin embargo, se trata de condiciones que no producen competitividad. Los auténticos generadores de competitividad –los agentes de la productividad– pertenecen al ámbito microeconómico, son renovables y proporcionan ventajas específicas en los mercados.

3.1. CALIDAD DE LAS ESTRUCTURAS, ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS

Si una región productiva es aquella en la que operan empresas productivas, cabe preguntarse qué hace a una empresa productiva. Pues bien, una empresa es productiva si está en posesión de ventajas que le permitan planificar estrategias distintivas y ponerlas en práctica eficientemente, de modo que la oferta resultante satisfaga a su público objetivo más que la oferta de sus competidores.

El desarrollo de esas ventajas en las unidades empresariales depende de lo que la empresa es: un conjunto de activos –o de recursos– cuya combinación particular explica la heterogeneidad de la oferta observada en el mercado. Cuando este valora una combinación determinada, existe una ventaja competitiva.

³ El *Proyecto Marca España*, desarrollado conjuntamente por la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), por el Foro de Marcas Renombradas (FMRE), por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y por el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, culminó en el mes de marzo del año 2003 con la presentación de un informe sobre el estado de la cuestión en lo que respecta a la imagen de España en el exterior.

Por lo que respecta a sus recursos, la característica más destacable de las empresas gallegas es lo reducido de su tamaño. El montante de recursos de que disponen es, en consecuencia, muy limitado. Sin embargo, los estudios realizados en los ámbitos internacional, español y gallego (Río, Varela y Barreiro, 1999) constatan que ni el volumen de exportaciones en relación con el volumen total de ventas de la empresa (propensión exportadora) ni su evolución son determinados por el tamaño empresarial. La única influencia significativa del tamaño se produce sobre la probabilidad de exportar: es más probable que las empresas grandes exporten –es más fácil empezar a exportar cuando la empresa es grande–, pero una vez que una empresa pequeña se convierte en exportadora puede obtener tantos o más rendimientos internacionales que una de mayor tamaño. Estos resultados permiten derivar la importancia de los estímulos a la internacionalización en regiones en las que el tejido está eminentemente constituido por pymes.

La explicación radica en que de todo lo que la empresa es –sus recursos–, la dimensión física es la menos importante, los activos más valiosos son intangibles desarrollados internamente –son difíciles de obtener en el mercado– y que, integrados en un sistema organizativo, se convierten en únicos e inimitables. Esta expresión única y colectiva de un conjunto de activos en una organización es una competencia, y de ella se derivará una mejora de la posición competitiva de la organización si se lleva al mercado que la valora mediante el desarrollo de estrategias y de políticas que la distinguan.

En Galicia (CZFFV, 2000), la valoración que los directivos hacen de los recursos importantes está en línea con lo expuesto: de los cuatro recursos por ellos destacados, tres son intangibles: la formación de los trabajadores, los recursos tecnológicos y la innovación; además, los directivos de empresas exportadoras atribuyen mayor importancia relativa a la formación en mercados internacionales y al conocimiento de idiomas extranjeros. Con estas valoraciones contrasta el autodiagnóstico de la situación por lo que respecta a la dotación de recursos considerados clave: inexistencia de fortalezas derivadas de la formación de los trabajadores, de la renovación de instalaciones tecnológicas, de la innovación, del conocimiento de idiomas y de la formación en negocios internacionales.

Es esta una coyuntura sobre la que urge incidir, sobre todo si se tiene en cuenta que tanto la formación en negocios internacionales como el dominio de idiomas extranjeros se han demostrado determinantes de la competitividad internacional de las organizaciones en el 70% de los estudios que las han analizado en el mundo, estudios que son muy numerosos (Río y Varela, 2005). De las características subjetivas de los recursos humanos de la organización se ha preocupado menos la literatura; sin embargo, se ha demostrado que la tolerancia del riesgo, la flexibilidad y la capacidad de innovación y de anticipación de los directivos responsables de las decisiones internacionales tienen un efecto positivo y significativo en el éxito exterior de sus empresas, más aún que sus percepciones concretas sobre los costes y benefi-

cios de la actividad internacional, que también representan su papel. Estos efectos también han sido constatados en empresas exportadoras de Galicia (Río y Varela, 2006).

En definitiva, existe cierto consenso sobre qué recursos de la organización pueden constituir la base de sus ventajas en el mercado. Los empresarios de Galicia son conscientes de la importancia de los recursos intangibles basados en la formación, la innovación y las tecnologías, pero se consideran en desventaja relativa en lo que se refiere a estos recursos.

Claro está que los recursos tendrán valor en la medida en que cada empresa los integre en competencias distintivas, exclusivas de cada organización, pero en sus ingredientes básicos aparecen factores característicos del contexto regional.

Llegados a este punto hay que advertir que lo que el mercado valora de una organización ha de ser conducido al logro de objetivos definidos mediante una estrategia que la singularice. Así, la planificación estratégica tendría que considerar simultáneamente los recursos con valor y las características del mercado que los valora, y esto es infrecuente en general, y lo es más aún en las empresas pequeñas y medianas, como las de nuestro entorno, en las que la planificación estratégica –en el caso de que exista– tiene lugar irregularmente y de forma poco estructurada. Esto es un problema añadido cuando es esta una de las actividades que han demostrado tener un mayor peso en el éxito de las organizaciones que operan en el mercado internacional.

Además, aunque el proceso de planificación exista, su calidad estará en función de la relevancia y calidad de la información utilizada para la planificación. A las dificultades derivadas del análisis interno de los recursos se añaden en este punto las que implica el análisis externo de los mercados. Precisamente, la falta de información sobre el mercado es uno de los problemas que con más frecuencia señalan las empresas que operan en el entorno global.

La aceptación generalizada de esta problemática se evidencia en la inclusión de fuentes de información sobre los mercados extranjeros en todos los programas institucionales de impulso a la internacionalización. Sin embargo, los estudios desarrollados en diferentes países han subrayado el relativo poco uso que se hace de estas fuentes, fundamentalmente por parte de las empresas más pequeñas. Es verdad que la información de primera mano obtenida en el curso de las operaciones en el extranjero ha demostrado ser la de mayor relevancia, pero no por ello debería menospreciarse un recurso que, aunque menos especializado, supone costes muy bajos o que no representa coste alguno.

Los empresarios de Galicia (CZFV, 2000) son conscientes de la importancia del conocimiento de los mercados extranjeros y lo destacan como el elemento más importante para el desarrollo del comercio internacional, acompañado del acceso a la información como el mayor facilitador, pero señalan entre los servicios de apoyo menos conocidos los relativos a la formación en comercio internacional, a la financiación del comercio internacional y al asesoramiento integral al comercio interna-

cional. Sólo el 50% conoce alguna empresa de servicios de información sobre mercados, cerca del 60% considera que el sistema de información es un factor de éxito internacional, pero de media se autopuntúan muy bajo en este apartado.

La profesionalización de las funciones directivas es la herramienta del cambio. La formación en habilidades directivas y su valoración por las empresas —aún por las más pequeñas— es la condición para el correcto análisis del entorno y el desarrollo de planes estratégicos que consideren las propias capacidades y su adecuación a los mercados basándose en información relevante, oportuna, fiable y, en muchas ocasiones, gratuita⁴.

En estas condiciones aumentaría la probabilidad de desarrollar estrategias correctas en lo relativo a dos grandes grupos de decisiones: 1) las que delimitan el ámbito de actuación en lo que respecta a qué, cuándo y dónde se opera y 2) las que definen la forma de actuar en cada mercado.

Como es lógico, las competencias de una organización limitan el abanico de productos y servicios que puede ofertar. La cartera de productos de la empresa tiene que restringirse a aquellos en los que se materializan las capacidades que el mercado valora y evolucionar con ellas —con las capacidades— tanto como con el mercado, que cada día es más dinámico. Si la empresa está presente en distintos mercados, las decisiones sobre la constitución de la cartera se multiplican y se combinan con las decisiones sobre qué mercados son los más rentables, qué es capaz de servir eficazmente, dado que ninguna empresa puede servir eficazmente a todos los mercados.

La selección de los mercados tiene una dimensión geográfica —las zonas en las que la empresa desea estar presente— y una dimensión psico-demográfica —dentro de una misma zona, a qué segmento o segmentos de consumidores desea satisfacer—. Las decisiones acerca de la primera dimensión deberían tomarse a partir de la evaluación, basada en información fiable y actualizada:

- 1) Del atractivo de cada zona: medido a través del tamaño de la demanda, de su crecimiento y del potencial de mercado⁵.
- 2) Del riesgo asociado a cada zona: tanto del riesgo comercial como del resultante de la evolución económica, política y social del país —riesgo-país—.
- 3) De la accesibilidad de cada zona: ausencia de restricciones arancelarias o no arancelarias al comercio internacional, pertenencia a áreas de integración regional, ausencia de impuestos internos que dificulten o que inhiban el consumo de determinados productos o el uso de determinados servicios, o el acceso a canales de distribución.

⁴ Pese a ello, los empresarios de Galicia valoran más el acceso a recursos humanos operativos que a recursos humanos directivos —aunque el papel del sistema de dirección se considere de la máxima importancia—. En este aspecto, los empresarios gallegos se valoran muy positivamente (CZFFV, 2000).

⁵ El tamaño —y crecimiento— del mercado es el criterio de selección más utilizado por los empresarios gallegos (CZFFV, 2000).

Como la calidad de la decisión depende de la oportunidad y de la calidad de la información en que se basa, la disponibilidad de estadísticas fiables y actualizadas, así como de indicadores del riesgo-país y de accesibilidad de los mercados, es esencial. Estos datos están a disposición de las empresas en todas las regiones del primer mundo y, en muchos casos, se presentan en informes ya elaborados como los que en España publica el ICEX, y en Galicia el IGAPE o el *Plan de promoción das exportacións galegas* (FOEXGA) –desarrollado conjuntamente por las Cámaras de Comercio y por la Xunta de Galicia–. La información está disponible y es fiable –aunque algunos informes estén poco actualizados–, y es inútil en la medida en que no se usa. Como señalábamos, todos los estudios realizados sobre pymes ofrecen este nada alentador resultado, y los datos de Galicia lo corroboran, puntuando por debajo de la media en disponibilidad y uso de información sobre el mercado internacional (CZV, 2000).

Las decisiones en lo relativo a la segunda dimensión de los mercados –el segmento por atender– están fuertemente condicionadas por las competencias de la organización, que evolucionan desde su experiencia pasada y que restringen las posibilidades a uno o a unos pocos segmentos. Para su identificación, cuantificación y localización vuelve a ser necesario el uso de información fiable y actualizada que suele estar disponible en el primer mundo, no así cuando el análisis se pretende realizar en países en desarrollo o subdesarrollados. Tanto cuando la información no existe o no es fiable como cuando existe y no se usa –en la mayoría de los casos–, suele practicarse la segmentación *a priori*: en la definición del segmento se presume su existencia.

El filtro con el que se practica la selección de las combinaciones producto/mercado más interesantes depende, de nuevo, de las características de la organización en cuanto a experiencia internacional y dotación de recursos materiales y humanos. Las empresas con más experiencia y recursos pueden elegir más combinaciones y obtienen de ello el beneficio de la diversificación. Otras organizaciones optan por las bondades de las economías de escala, que las llevan a seleccionar mercados con características similares o mercados distintos en los que son capaces de identificar el mismo segmento, lo cual es un requisito que inhibe la elección de algunos mercados rentables que la empresa no tiene capacidad para servir eficazmente. Si el objetivo es la selección de los mercados más rentables y la empresa tiene suficiente experiencia internacional, puede centrar su actividad en los más atractivos y accesibles (y menos arriesgados), y servirlos con el conocimiento derivado de la experiencia. Por último, las empresas que carecen simultáneamente de recursos y de experiencia ven sus posibilidades restringidas a la selección de un número muy limitado de combinaciones parecidas entre sí.

Aunque la extensión de la acción internacional de las empresas es un ingrediente demostrado de la competitividad de una región, las características de nuestro tejido productivo colocan a la mayoría en la última opción. Ahora bien, en esta situación de ausencia de recursos y de experiencia todavía es más importante la elección

de la combinación o de las combinaciones más adecuadas, dado que el rendimiento internacional depende íntegramente de ellas. La falta de experiencia, de recursos o de ambos en ningún caso justifica la actitud pasiva en la selección del ámbito del negocio tan habitual entre nuestros exportadores incipientes, que se limitan a dar respuesta a las demandas de compradores internacionales en busca de bajos costes.

Esta situación se torna más preocupante cuando se analizan los datos aportados por las pymes exportadoras industriales españolas, que constatan la relevancia de la selección activa de mercados basada en información comercial. Se observa una influencia significativa de ambas variables: la selección activa y el uso de información comercial –y su interacción– en el rendimiento internacional de las organizaciones (Río, 2001).

Para cada combinación producto/mercado, el posicionamiento en calidad/precio entre medio y alto parece el más indicado en el entorno comercial de nuestra Comunidad Autónoma, caracterizado por una gran sofisticación de la demanda y por un alto poder adquisitivo. Ciertamente, para el conjunto de los exportadores españoles, los resultados más favorables se obtienen de esta elección que es, a su vez, la más valorada por los directivos de la Comunidad Autónoma gallega (CZFY, 2000). Estos consideran que calidad y precio son factores determinantes del éxito de sus productos y servicios, pero dándole prioridad a la primera sobre el segundo. Curiosamente, el diseño y la innovación están entre los elementos menos valorados. La subestimación de ambos elementos lleva a dudar de lo anterior o a interpretarlo con más cautela. Parece que el concepto de calidad al que se alude hace referencia a la calidad física en sentido estricto, sin tener en cuenta la innovación, el diseño y el servicio que el producto incorpora. Desde el punto de vista comercial, estas valoraciones merecen el diagnóstico de “miopía de marketing”. La respuesta a las necesidades de los consumidores no se va a producir eficazmente si no se consideran la innovación, el diseño y el servicio como elementos integrantes del producto.

Ahora bien, sea cual sea la forma en que se aborda la decisión y el posicionamiento buscado para los productos en los mercados, cada binomio producto/mercado requiere de la elección del modo de entrada más adecuado. De nuevo, las posibilidades quedan delimitadas por el volumen de recursos que la empresa puede o quiere comprometer en cada uno y por el grado de control que desea ejercer sobre las actividades en el mercado en cuestión. Si se busca un posicionamiento calidad/precio entre medio y alto, es seguro que las fórmulas de alto control son necesarias. Como la limitación de recursos es la tónica, las opciones se restringen a los modos de entrada que no implican fuertes inversiones. Entre ellas, la exportación directa es la fórmula más recomendada. El contacto directo con los mercados extranjeros se ha demostrado esencial (el contacto con el mercado proporciona la información necesaria para darle respuesta adecuadamente) y puede abordarse en colaboración con otros exportadores mediante fórmulas como los consorcios de exportación, las agrupaciones de marketing federado, las agrupaciones europeas de interés económico y otras figuras asociativas.

Sobre las decisiones operativas es más difícil establecer las líneas de acción más adecuadas, porque son demasiadas las combinaciones de factores coyunturales que confluyen puntualmente. No obstante, cabe destacar el valor de la capacidad de la empresa para adaptar su *marketing mix* a las características de cada mercado servido. Se trata de valorar hasta qué punto la adaptación es necesaria y de ser capaz de llevarla a cabo, lo cual requiere de las habilidades relacionadas con la obtención de información sobre el mercado, y las capacidades de innovación y tecnológicas para el desarrollo de ofertas diferenciadas y de otras vinculadas con distintos ámbitos de la organización, como los sistemas de producción flexible, los sistemas logísticos avanzados, el acceso a canales de distribución o la capacidad para singularizar las acciones de comunicación⁶; y todo ello a través de una combinación de recursos humanos y materiales organizados en una estructura y con un sistema adecuado de gestión de personal, aspectos en los que tampoco es sencillo proponer fórmulas de éxito, aunque sí pueden mencionarse algunas prácticas que se han demostrado eficaces como la integración de las actividades internacionales en un departamento de exportación, los sistemas de dirección descentralizados o la utilización de sistemas de retribución basados en el rendimiento.

En el conjunto de las economías analizadas por el WEF se ha estimado el impacto que algunas de estas estrategias y operaciones de las organizaciones tienen en el PIB por habitante de los países. Todas las que siguen (enunciadas en orden creciente de influencia) han demostrado efectos estadísticamente significativos:

- La sofisticación de los procesos productivos.
- La ventaja competitiva basada en la diferenciación.
- La capacidad de innovación.
- El entrenamiento de la plantilla.
- La delegación de autoridad.
- La acción comercial.
- La orientación al consumidor.
- La amplitud de la expansión internacional.
- El gasto en I+D.
- La amplitud de la cadena de valor.
- El control de los canales de distribución internacionales.
- Los sistemas de recompensa basados en el rendimiento.
- La profesionalización de la dirección.
- La extensión de las ventas regionales.
- El uso de licencias extranjeras.

⁶ La colaboración empresarial para el desarrollo de actividades de I+D, el acceso conjunto a canales de distribución o la realización conjunta de actividades promocionales han demostrado ser una de las opciones muy eficientes en las empresas de menor tamaño.

Los empresarios gallegos coinciden con sus homólogos internacionales en algunos de los aspectos internos considerados (cuadro 2). Entre los cuatro factores más relevantes, tres son de mercado: la atención al cliente, el conocimiento del mercado y el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente; más concretamente, son constitutivos de orientación al mercado, de lo que inferimos la concienciación del empresariado sobre la necesidad de que esta filosofía guíe la acción de las organizaciones. La calidad de los productos y servicios es el otro elemento destacado. Todos ellos son coherentes con la ventaja competitiva en diferenciación, señalada en segundo lugar por los directivos consultados por el WEF. La formación de la plantilla, la innovación y los sistemas directivos y de producción son los otros factores en los que se observan coincidencias, aunque hay que recordar la baja calificación que atribuyen a la formación de las plantillas y al estado de los procesos de innovación en nuestro contexto autonómico.

Cuadro 2.- Factores de competitividad relevantes según las empresas gallegas

FACTOR	VALORACIÓN (sobre 100 puntos)
Atención al cliente	89
Conocimiento del mercado	88
Calidad de los productos/servicios	86
Tiempo de respuesta a las necesidades del cliente	84
Sistema de dirección	77
Precio de los productos/servicios	75
Sistema de fidelización de los clientes	73
Sistema de producción	73
Instalaciones y recursos tecnológicos	72
Formación de los trabajadores	72
Capacidad de innovación	71
Tipo de clientes	70
Recursos humanos	69
Recursos financieros	68
Conocimiento de idiomas	67

FUENTE: Adaptado de Consorcio da Zona Franca de Vigo (2000).

3.2. CALIDAD DEL AMBIENTE MICROECONÓMICO DE LOS NEGOCIOS

Aunque los recursos y capacidades de las empresas, sus elecciones estratégicas y las acciones resultantes son los factores generadores de competitividad, su productividad está condicionada por el ambiente en el que operan. La puesta en práctica de las mejores alternativas estratégicas requiere de la captación de recursos en el mercado: personal especializado, buenos proveedores, disponibilidad de información, infraestructuras adecuadas, investigación avanzada, etcétera, es decir, unas buenas condiciones en el ambiente microeconómico en el que las organizaciones desarrollan su actividad.

Las condiciones microeconómicas del ambiente suelen ser agrupadas en cuatro grandes bloques (Porter, 1991): dotación de factores; condiciones de demanda; existencia de industrias auxiliares o afines; y estrategia, estructura y revalidad competitiva de las empresas; a los que se añaden dos elementos externos: la acción del Gobierno y la casualidad.

La consideración de la dotación de factores no es novedosa desde que los economistas clásicos y neoclásicos la propusieron como explicación del comercio internacional. Pero hoy ya no se restringe a los factores más básicos y generalizados, como los recursos naturales o el bajo coste de la mano de obra, sino que se amplía a los más avanzados y específicos, como los conocimientos científicos, técnicos y de mercado. Los segundos ganan en importancia a los primeros en la medida en que son más exclusivos, más difíciles de imitar y más eficientes en la generación de nuevos recursos. Incluso en ocasiones, es la ausencia de factores básicos la responsable del nacimiento de recursos más avanzados. Por otra parte, en el análisis de la dotación de factores no es suficiente con la consideración transversal: no es sólo la dotación de factores sino su dinamismo el que favorece la implantación de estrategias de éxito por parte de las organizaciones.

El tamaño del mercado tampoco aporta una explicación novedosa –las economías de escala resultantes de un mercado grande son una consecuencia inmediata–. Lo es más la que ofrece la consideración de la sofisticación de la demanda: la presencia en el mercado de consumidores entendidos y exigentes permite el desarrollo de productos y servicios que anticipan la demanda futura del mercado externo.

En el desarrollo de capacidades empresariales, las complementariedades y los flujos interorganizativos se han demostrado cruciales. La competencia no es un juego de suma cero: la colaboración es una estrategia que devenga buenos rendimientos. La coexistencia en una zona de empresas que operan en los distintos niveles de la cadena de valor, como los *clusters* de electrónica en Japón, los distritos textiles italianos, los de automoción en Alemania, genera conocimientos, habilidades e infraestructuras especializadas que están a disposición de las organizaciones integrantes y que redundan en un incremento de la productividad de cada organización y del conjunto.

Las economías regionales prósperas tienden a especializarse en unos cuantos *clusters* que suponen una importante proporción de su *output*. Bajos niveles de especialización se asocian a bajos niveles de prosperidad. En las regiones menos desarrolladas, los *clusters* carecen de empresas que desarrollen actividades avanzadas y del apoyo de las instituciones. Los integrantes compiten con base en los bajos costes salariales o en los recursos naturales de la zona, y dependen de componentes, maquinaria y tecnología importadas. Por el contrario, en las economías más avanzadas, los *clusters* integran suministradores de *inputs* especializados, cuentan con infraestructuras que provienen de la inversión pública y privada, y con el apoyo de las instituciones, que los proveen de formación, información, investigación y soporte técnico. El reto para una región consiste, entonces, en desplazar las empre-

sas aisladas que compiten a través de mano de obra barata, poco cualificada, con habilidades genéricas y dependientes de los recursos naturales hacia *clusters* sofisticados y avanzados.

En el año 1994 la Xunta de Galicia consideró la conveniencia de desarrollar, dentro de su política industrial, una actuación a favor de la política de *clusters*. Con este objetivo elaboró el *Plan de potenciación competitiva de clusters empresariais*, en el que se preveía trabajar sobre las principales cadenas económicas de Galicia. En el año 1997 se puso en marcha la primera de las iniciativas: el Clúster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA); a este le seguirían la Asociación Clúster do Naval de Galicia (ACLUNAGA), en el año 1999; el Clúster da Madeira de Galicia y el Clúster de Acuicultura de Galicia, ambos en el año 2001; el Clúster do Audiovisual Galego (en el año 2003); y el Clúster da Biotecnoloxía de Galicia, en el año 2006. Los resultados económicos de los *clusters* constituidos muestran incrementos de facturación, exportación y empleo superiores a la media de los sectores industriales. Se avanza, además, en otras iniciativas centradas en subsectores tales como la minería no metálica (granito y pizarra), el termalismo y el textil-moda, entre otras.

La calidad general de las estructuras, estrategias y prácticas empresariales –la flexibilidad en producción, la innovación tecnológica y de mercado, los conocimientos de gestión y estilos directivos, o la adecuada gestión de las relaciones con los clientes– es fundamental, sobre todo cuando se produce en un ambiente de fuerte rivalidad competitiva que anula las ventajas anteriores e invita a la mejora constante, que se convierte en requisito para la supervivencia.

Este sistema crea el contexto en el que nacen y compiten las empresas, de forma que los territorios tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos en los que la estructura sea más favorable y, a su vez, los sectores competitivos de una nación no se reparten uniformemente por toda su economía, sino que la naturaleza sistémica del conjunto propicia el agrupamiento de los sectores competitivos.

En Galicia existe un núcleo de empresas dinámicas, orientadas a la creación de valor mediante la potenciación de intangibles. Sin embargo, nuestra estructura productiva está excesivamente asentada en las materias primas y en los factores vinculados a los costes, con debilidades competitivas, especialmente económicas. A este último aspecto conviene prestar una especial atención, puesto que las presiones sobre las materias primas (particularmente sobre el petróleo) incrementan enormemente los costes.

Aunque cada empresa precisa de un diagnóstico específico y de una estrategia particular, en términos generales es importante apostar por factores avanzados, entre ellos la rapidez de respuesta y la mayor innovación en los procesos, aunque también por los productos que proporcionen un mayor valor al cliente, por el acceso a los mercados exteriores y, sobre todo, por la apertura al aprendizaje.

En el cuadro 3 se presentan las posiciones de los países de la UE-27⁷ en los aspectos microeconómicos relevantes: calidad del ambiente microeconómico y sofisticación de las estrategias y operaciones de las empresas.

La situación por comunidades ha sido analizada recientemente por la Fundación BBVA y por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. El resultado es un informe que compara la competitividad de las comunidades autónomas españolas. La clasificación de las más competitivas –con Galicia en el puesto doce– la encabeza Navarra, seguida de Madrid y del País Vasco, con Cataluña en el cuarto lugar. Los criterios considerados son las infraestructuras, la formación profesional, la capacidad de innovación tecnológica y el entorno favorable para las empresas.

Hace dos décadas Galicia ocupaba el puesto quince en el *ranking* de recursos humanos, ahora ha ascendido tres posiciones. En innovación tecnológica –principal diferencial de la competitividad– ha pasado del puesto trece al nueve; en el entorno productivo ha subido del catorce al puesto doce; y en infraestructuras se mantiene, estando únicamente por delante de Extremadura y Murcia, en el puesto quince.

Cuadro 3.- *Ranking* de competitividad de las empresas en los países de la UE-27

PAÍS	POSICIÓN EN COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS	POSICIÓN EN SOFISTICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y OPERACIONES DE LAS EMPRESAS	CALIDAD DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS
Alemania	2	2	2
Finlandia	3	9	3
Suecia	4	3	4
Dinamarca	5	5	5
Holanda	7	7	7
Austria	8	8	9
Reino Unido	11	11	11
Bélgica	15	13	16
Francia	17	12	18
Irlanda	24	22	24
Estonia	26	35	26
España	27	30	27
Portugal	30	40	29
República Checa	32	31	32
Eslovenia	35	29	34
Lituania	39	39	43
Malta	40	60	38
Italia	42	32	45
Eslovaquia	44	45	44
Chipre	45	66	39
Hungría	47	56	46
Grecia	53	57	52
Letonia	54	62	51
Polonia	56	55	56
Rumanía	73	81	74
Bulgaria	83	95	77

FUENTE: Adaptado de World Economic Forum (2008).

⁷ El estudio excluye Luxemburgo por su pequeño tamaño y por la gran proporción de directivos no residentes en el país.

4. CONCLUSIONES

Dada esta situación, ¿quiénes son los responsables del planteamiento de una política de competitividad para una región y quiénes de implantarla? Tradicionalmente, se ha sostenido que los Gobiernos son los responsables del entorno macroeconómico mientras que las empresas debieran limitarse a competir, pero esta visión se ha demostrado ineficiente. Basta pensar como los Gobiernos intervienen en aspectos del entorno microeconómico, en las condiciones de la demanda o en la rivalidad competitiva. Por otra parte, todos los niveles de la Administración están implicados y las decisiones adoptadas han de estar integradas desde el nivel supranacional hasta el local.

Ahora bien, a estas alturas sabemos que las acciones de los Gobiernos no son eficaces sin la participación de otros actores. Por ejemplo, la influencia de las universidades es creciente en la medida en que los conocimientos científicos y tecnológicos son esenciales. Su papel no se limita a la formación y a la investigación sino que se extiende a la colaboración con el sector privado. Además, la competitividad de las empresas está influida por el entorno microeconómico pero, a la vez, lo construye; así que su papel es fundamental. Por último, cabe destacar el rol de las instituciones específicamente desarrolladas para la colaboración: asociaciones comerciales, de empresarios, redes, consorcios, *clusters* empresariales, entre otras.

La coordinación de los roles de las instituciones públicas y privadas es, entonces, esencial en la consecución de competitividad. En Galicia en el año 2006 las empresas líderes (PSA Peugeot-Citroën, Inditex, Pescanova, Finsa y Coren) junto con las tres entidades financieras más importantes (Caixa Galicia, Banco Pastor y Caixanova) y con las tres Universidades gallegas se integraron con la Xunta de Galicia en la Fundación Galega para a Sociedade do Coñecemento (FSC), que tiene por objeto el impulso, promoción y coordinación de actividades para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas y su internacionalización, el análisis de nuevos proyectos de inversión, la extensión e implantación de nuevas tecnologías, el desarrollo de la sociedad de la información y el impulso de las redes de conocimiento y cooperación.

El objetivo final de la Fundación es contribuir al progreso y a la convergencia de Galicia a través de un desarrollo equilibrado y competitivo del tejido productivo gallego, partiendo de la incardinación de los sectores clave y tejiendo toda una red de conocimiento, innovación y competitividad.

Entre las decisiones más recientes de su patronato está la creación de un observatorio de competitividad: “una unidad de análisis y propuesta” asistida por los miembros de los comités de expertos de la FSC que tendrá como referentes la Agenda de Lisboa, el *Marco estratéxico da converxencia económica de Galicia* y el *Acordo pola competitividade*. Sus objetivos serán el análisis de la competitividad de Galicia y de sus *clusters*, los estudios comparativos con economías internacionales, el análisis de escenarios y tendencias globales, el seguimiento de indicadores

de competitividad, la difusión de modelos de cooperación entre *clusters* y el seguimiento de los mercados estratégicos para Galicia, entre otros.

La FSC no es el único instrumento diseñado para la coordinación y la complementariedad en aras de la competitividad. En esta misma legislatura se han puesto en marcha el *Plan galego de desenvolvemento e innovación tecnolóxica* y el *Plan de medidas de dinamización*, además del *Marco estratéxico de converxencia económica de Galicia* y del *Acordo pola competitividade*.

El *Acordo pola competitividade de Galicia*, suscrito por la Confederación de Empresarios, por los sindicatos UGT y CC.OO. y por la Xunta de Galicia para el período 2008-2011, incluye una batería de casi trescientas medidas y una inversión de cerca de 8.000 millones de euros con el objetivo de mejorar la competitividad y la productividad en estos momentos de crisis económica. Incluye cinco ejes: desarrollo y modernización empresarial; demografía, mercado de trabajo y capital humano; I+D+i y sociedad de la información; redes de transporte; e infraestructuras energéticas, medio ambiente y equilibrio territorial. El objetivo es reforzar la eficiencia del tejido productivo, lograr la excelencia competitiva de las empresas y extender sus oportunidades de mercado, con base en las fortalezas internas y aprovechando las ventajas del territorio. En definitiva, situar Galicia entre las regiones más avanzadas del mundo buscando la eficiencia a través de la competitividad y de la dotación de conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO (2000): *La internacionalización de la pequeña y mediana empresa gallega*. CZFV.
- LOJO, M.; GUIDOTTI, M.L.; FARÍAS, R. (2007): “Los gallegos en la literatura argentina: autobiografías y memorias”, *Jornadas Buenos Aires Gallega: Inmigración, Pasado y Presente*. Buenos Aires.
- NOYA, J. (2002): *La imagen de España en el exterior*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- PORTER, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.
- RÍO, M.L. DEL (2001): “Planificación de marketing y rendimiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales españolas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 1, pp. 163-176.
- RÍO, M.L. DEL; VARELA, M.C. (2005): “Características del directivo responsable del área internacional y resultado exportador de las empresas industriales”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 2, pp. 183-207.
- RÍO, M.L. DEL; VARELA, M.C. (2006): “Características de los directivos y rendimiento exportador de las pymes españolas”, *Esic Market*, 125, 3º cuatrim., pp. 223-254.
- RÍO, M.L. DEL; VARELA, J.A.; BARREIRO, J.M. (1999): “Características da empresa e rendemento exportador”, *Revista Galega de Economía*, vol. 8, núm. 2, pp. 171-194.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2008): *The Global Competitiveness Report 2007-08*. (Disponible en <http://www.gcr.weforum.org>).