

# Universidad de Huelva

Departamento de Economía



## Factores de competitividad de las pymes andaluzas

**Memoria para optar al grado de doctor  
presentada por:**

**Enrique Garrido Martínez**

Fecha de lectura: 12 de septiembre de 2017

Bajo la dirección de los doctores:

David Flores Ruiz

María de la O Barroso González

**Huelva, 2017**



# **Universidad de Huelva**

**Departamento de Economía**



## **Factores de competitividad de las pymes andaluzas**

**Enrique Garrido Martínez**

2017



# Universidad de Huelva

**Departamento de Economía**



## **Factores de competitividad de las pymes andaluzas**

**Programa de Doctorado: DESARROLLO LOCAL Y ECONOMÍA SOCIAL**

**Línea de Investigación: DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

Directores de Tesis:       DAVID FLORES RUIZ  
                                     MARÍA DE LA O BARROSO GONZÁLEZ

AUTOR:                       ENRIQUE GARRIDO MARTÍNEZ

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017



# Índice

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO I .....</b>                                      | <b>9</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA ...</b> | <b>9</b>  |
| 1.1. Justificación .....                                     | 9         |
| 1.2. Objetivos .....                                         | 12        |
| 1.2.1. Objetivo principal.....                               | 12        |
| 1.2.2. Objetivos específicos .....                           | 12        |
| 1.3. Hipótesis.....                                          | 12        |
| 1.4. Metodología.....                                        | 13        |
| 1.4.1. Justificación de la metodología Delphi. ....          | 13        |
| 1.4.2. Estructura de la investigación .....                  | 14        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>                                     | <b>17</b> |
| <b>TEORÍAS DE COMPETITIVIDAD. ....</b>                       | <b>17</b> |
| 2.1. Aproximación conceptual a la competitividad.....        | 17        |
| 2.1.1. Nivel macroeconómico.....                             | 17        |
| 2.1.2. Nivel microeconómico .....                            | 20        |
| 2.2. Perspectiva teórica desde la microeconomía .....        | 21        |
| 2.2.1. Teoría de la motivación .....                         | 22        |
| 2.2.2. Teoría X/Y .....                                      | 22        |
| 2.2.3. Teoría del comportamiento .....                       | 25        |
| 2.2.4. Teoría del intercambio social .....                   | 26        |
| 2.2.5. Teoría de recursos y capacidades .....                | 27        |
| 2.2.6. Teoría del capital humano.....                        | 28        |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.3. La teoría de las ventajas competitivas.....          | 29 |
| 2.3.1. Factores determinantes de competitividad.....      | 35 |
| 2.3.1.1. Las infraestructuras físicas .....               | 36 |
| 2.3.1.2. La cadena de valor .....                         | 37 |
| 2.3.1.3. Los clústeres industriales.....                  | 38 |
| 2.3.1.4. Factores empresariales .....                     | 40 |
| 2.3.1.5. Entorno .....                                    | 40 |
| 2.3.1.6. Factores políticos y sistémicos .....            | 41 |
| 2.4. Pensamiento y planificación estratégica.....         | 42 |
| 2.4.1. Planificación para planificar.....                 | 47 |
| 2.4.2. Búsqueda de valores.....                           | 47 |
| 2.4.3. Formulación de la misión .....                     | 49 |
| 2.4.4. Diseño de la estrategia de negocio .....           | 50 |
| 2.4.5. Auditoría del desempeño .....                      | 51 |
| 2.4.6. Análisis de brechas .....                          | 52 |
| 2.4.7. Integración de planes de acción.....               | 52 |
| 2.4.8. Planificación de contingencias .....               | 53 |
| 2.4.9. Implementación .....                               | 53 |
| 2.5. La dirección estratégica por competencias.....       | 53 |
| 2.5.1. Competencias tecnológicas .....                    | 54 |
| 2.5.2. Competencias nucleares (o humanas).....            | 56 |
| 2.5.3. Competencias personales (o relacionales) .....     | 57 |
| 2.5.4. Competencias organizativas .....                   | 58 |
| 2.6. Teoría de la ventaja comparativa .....               | 59 |
| 2.7. Modelo de competitividad sistémica .....             | 60 |
| 2.7.1. Determinantes de la competitividad sistémica ..... | 60 |
| 2.7.2. Ventajas en la competitividad.....                 | 62 |
| 2.7.2.1. Ventaja absoluta .....                           | 62 |
| 2.7.2.2. Ventaja comparativa .....                        | 63 |
| 2.7.2.3. Ventaja competitiva.....                         | 63 |
| 2.7.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....       | 64 |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.8. El Posicionamiento competitivo de las empresas.....                                 | 69         |
| 2.8.1. La competitividad aplicada a las pymes.....                                       | 72         |
| 2.8.2. Informe de competitividad global 2012 – 2013.....                                 | 74         |
| 2.8.2.1. España, y el mal de la financiación y la falta de innovación .                  | 79         |
| 2.8.2.2. Competitividad en regiones de España .....                                      | 81         |
| 2.9. Reflexión final.....                                                                | 84         |
| 2.9.1. Tecnología, infraestructura y capital humano, claves en la<br>competitividad..... | 91         |
| La Tecnología.....                                                                       | 91         |
| La Innovación .....                                                                      | 92         |
| Los Recursos Humanos .....                                                               | 92         |
| La Cultura.....                                                                          | 92         |
| La Formación y La Experiencia .....                                                      | 95         |
| 2.10. Conclusiones.....                                                                  | 98         |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>                                                                | <b>105</b> |
| <b>EL CAPITAL HUMANO .....</b>                                                           | <b>105</b> |
| 3.1. La Gestión del capital humano .....                                                 | 106        |
| 3.1.1. Aproximación al concepto de capital humano .....                                  | 106        |
| 3.1.2. El desarrollo organizacional .....                                                | 110        |
| 3.1.3. La formación profesional.....                                                     | 116        |
| 3.1.4. La productividad laboral .....                                                    | 118        |
| 3.2. El capital humano y el mercado laboral.....                                         | 118        |
| 3.3. La Cultura organizacional.....                                                      | 120        |
| 3.3.1. Aproximación al concepto de cultura organizacional .....                          | 120        |
| 3.3.2. El clima organizacional .....                                                     | 121        |
| 3.3.3. La conducta organizacional .....                                                  | 124        |
| 3.4. El papel del capital humano en la innovación.....                                   | 127        |
| 3.4.1. La adaptación al cambio .....                                                     | 127        |
| 3.4.2. La capacidad de aprender de las mejores prácticas .....                           | 130        |

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5. La satisfacción laboral .....                                                           | 131        |
| 3.6. La creación del conocimiento para directivos .....                                      | 135        |
| 3.7. El capital humano en las pymes .....                                                    | 141        |
| 3.7.1. El capital social y relacional .....                                                  | 143        |
| 3.7.2. La inteligencia emocional en la formación de capital social .....                     | 146        |
| 3.8. Índices de formación en España .....                                                    | 148        |
| 3.9. Conclusiones .....                                                                      | 150        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                                                                     | <b>155</b> |
| <b>PYMES Y ECONOMÍA EN ANDALUCÍA.....</b>                                                    | <b>155</b> |
| 4.1. Estructura económica andaluza. Importancia y características de sus<br>pymes. ....      | 155        |
| 4.1.1. Las pymes de Andalucía .....                                                          | 156        |
| 4.1.2. La construcción de un tejido empresarial estratégico.....                             | 157        |
| 4.1.3. Planificación estratégica y políticas de desarrollo andaluz.....                      | 162        |
| 4.2. Importancia de las pymes para el desarrollo económico .....                             | 163        |
| 4.2.1. Principales características de las pymes.....                                         | 165        |
| 4.2.2. Importancia de la profesionalización de las pymes .....                               | 166        |
| 4.2.3. Principales razones de la profesionalización del trabajador de las<br>pymes .....     | 168        |
| 4.3. Éxitos y fracasos de las pymes. Casos de estudios en España y<br>Andalucía. ....        | 171        |
| 4.3.1. La competitividad, elemento estratégico en el éxito de las pymes .                    | 171        |
| 4.3.2. Estructura y emprendimiento en España: Las pymes .....                                | 175        |
| 4.3.3. Internacionalización, financiamiento y emprendimiento: Las pymes<br>en Andalucía..... | 176        |
| 4.4. Conclusiones .....                                                                      | 180        |

## **CAPÍTULO V..... 185**

### **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD ..... 185**

#### **5.1. Metodología..... 185**

##### **5.1.1. Diseño metodológico..... 185**

#### **5. 2. El método Delphi ..... 186**

##### **5.2.1. Definición y principales características ..... 186**

##### **5.2.2. ¿Cómo se aplica el método Delphi? ..... 187**

##### **5.2.3. Fases de implementación ..... 188**

##### **5.2.4. El cuestionario como fuente de información y de recogida de datos189**

##### **5.2.5. Principales características del cuestionario ..... 190**

##### **5.2.6. Selección y representatividad de la muestra..... 195**

#### **5.3. Análisis y conclusiones de Delphi – primera ronda ..... 196**

##### **5.3.1. Distribución de frecuencias ..... 196**

###### **5.3.1.1. Mediana de la primera ronda Delphi..... 197**

###### **5.3.1.2. Análisis de las Medias de la primera ronda Delphi ..... 201**

###### **5.3.1.3. Análisis de las Desviaciones Típicas de la primera ronda Delphi..... 213**

###### **5.3.1.4. Análisis cruzado de Medias y Desviaciones Típicas de la primera ronda Delphi ..... 223**

##### **5.3.2. Conclusiones preliminares del análisis de los resultados de la primera ronda Delphi. .... 225**

#### **5.4. Análisis y conclusiones de Delphi – segunda ronda..... 227**

##### **5.4.1. Distribución de frecuencias ..... 227**

###### **5.4.1.1. Análisis de las medias de la segunda ronda Delphi y comparación con los resultados de la primera ronda..... 228**

###### **5.4.1.2. Análisis de las Desviaciones Típicas de la segunda ronda Delphi..... 238**

###### **5.4.1.3. Análisis cruzado de Medias y Desv. Típicas de la segunda ronda Delphi..... 249**

##### **5.4.2. Análisis comparativo entre la primera y la segunda ronda..... 251**

###### **5.4.2.1 Análisis comparativo de las medias de primera y segunda ronda..... 251**

|                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4.2.2. Análisis comparativo de las desv. típicas de primera y segunda ronda .....                         | 251        |
| 5.4.3. Conclusiones del análisis de los resultados de la segunda ronda Delphi.....                          | 252        |
| <b>CAPÍTULO VI .....</b>                                                                                    | <b>257</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                                                                   | <b>257</b> |
| 6.1. Introducción .....                                                                                     | 257        |
| 6.2. Teorías sobre competitividad y su relación de causalidad para un desarrollo exitoso de las pymes ..... | 259        |
| 6.3. Resultados del estudio empírico y su relación con las teorías de competitividad. ....                  | 259        |
| 6.4. Limitaciones de la investigación .....                                                                 | 261        |
| 6.5. Sugerencias para los próximos pasos en la investigación.....                                           | 262        |
| <b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                                          | <b>263</b> |
| <b>ANEXO 1: Encuesta para investigación (primera ronda) .....</b>                                           | <b>287</b> |
| <b>ANEXO 2: Encuesta para investigación (segunda ronda) .....</b>                                           | <b>291</b> |

# **CAPÍTULO I**

## **JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA**



# CAPÍTULO I

## JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

En el Capítulo I, explicaremos la razón de ser de este trabajo, el motivo por el cual elegimos este tema, su relevancia y lo que nos proponemos lograr. Primero se justificará el porqué de la línea de investigación elegida, después se marcarán los objetivos de la tesis y las hipótesis que se desea contrastar. Posteriormente, se explicará la metodología que se usará para desarrollar la tesis y finalmente se hará una introducción a la estructura de la investigación.

### 1.1. Justificación

La visión basada en los recursos de las compañías tiene sus raíces en literatura de economía organizacional, donde las teorías de la ganancia y la competencia de autores como Joseph Schumpeter (2010)<sup>1</sup> o E. Penrose (1959)<sup>2</sup> se focalizaban en los recursos internos de las empresas como el determinante principal de la competitividad. El dinamismo en la introducción de enfoques o técnicas novedosas hacen que la posición de cualquier empresa sea siempre frágil, en cuanto se encuentra permanentemente amenazada o expuesta a cambios internos y externos, explica Schumpeter en su obra.

Para comprender la visión basada en los recursos de la competitividad es fundamental la definición de *recursos humanos*, *ventaja competitiva* y *ventaja competitiva sostenida*. Wernerfelt piensa los recursos en general como aquellos atributos que hacen fuerte o débil a una organización, aquellos activos tangibles que están ligados de forma semipermanente a la empresa (Wernerfelt, 1984).

---

<sup>1</sup> De acuerdo al autor, en su libro “*Puede sobrevivir el capitalismo*” (2010), las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que puedan destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas.

<sup>2</sup> En su obra “*The Theory of the Growth of the Firm*”, E. Penrose (1959), determina los términos en que se produce un crecimiento empresarial óptimo, el cual se produce mediante los recursos de que dispone la empresa, los recursos a los que pueda acceder y por los que generen como resultado de su estrategia.

La dinámica de crecimiento diferenciado por regiones geográficas y sectores económicos está determinada por un abanico de factores internos y externos, así como, la interrelación que se producen entre ellos, y que dan cuenta de comportamientos diferentes de la evolución empresarial conforme la adaptabilidad al entorno, la capacidad de asunción de riesgo, las oportunidades de inversión en investigación y desarrollo, y al conjunto de políticas regulatorias a las que se someten.

La innovación y la gestión del liderazgo conforman nuevos vectores en el proceso de análisis del crecimiento empresarial, dado que ambos procesos encierran formación y aplicación de tecnología, aspectos claves de la economía del conocimiento como la mayoría de analistas coinciden la sociedad mundial está en proceso de construcción. De allí que este proceso resulte complejo, sujeto a una externalidad variable y a una afectación interna considerable.

Para Barney (1991) los recursos se ajustan a tres categorías: recursos *de capital físico*, recursos *de capital humano* y recursos *de capital organizacional*.<sup>3</sup> Los recursos de capital humano incluyen cuestiones como la experiencia, la razonabilidad y la inteligencia de los gerentes y de los empleados de una firma. Barney al mismo tiempo describe la ventaja competitiva como algo que ocurre cuando la firma implementa una estrategia de creación de valor que no está siendo simultáneamente implementada por ningún competidor actual o potencial.

Modelos como los de Flamholtz y Lacey (1981)<sup>4</sup> y propuestas como la de Bill McKelvey (1982)<sup>5</sup> se concentran en los conocimientos, habilidades y capacidades inherentes a los individuos que conforman una organización. Otros estudios, en cambio, se focalizan en la conducta y acción de los empleados antes que en sus capacidades, como un mediador en la relación entre la estrategia de la empresa y el desempeño. (Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Schuler y Jackson, 1987).

---

<sup>3</sup> La publicación de J. Barney, titulada "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991) y publicada en la revista especializada *Journal of Management* ha sido ampliamente estudiada a este respecto. Disponible en versión online en: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf).

<sup>4</sup> Se puede observar con detenimiento en su obra "*The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management*" en la revista especializada *Personnel Review*, vol. 10, núm.1, p. 30 – 40.

<sup>5</sup> En su libro "*Organizational Systematics. Taxonomy, Evolution, Clasification*" (1982), desarrolla un análisis sistémico que enlaza el comportamiento económico con las perspectivas biológicas del crecimiento y conducta del ser humano. Se trató de un enfoque sistémico, donde la equidad y el esencialismo son variables explicativas para analizar el crecimiento económico y el comportamiento de las empresas en ello.

Las estrategias corporativas, su proceso de adopción y el conjunto de políticas asociadas a éstas, especialmente, las relativas a las decisiones de inversión, son uno de los elementos más significativos derivados del escenario económico internacional en el que operan en la actualidad las empresas, las instituciones y la economía en general.

La reciente crisis financiera (la que se inició en 2007), trasladada rápidamente a las economías, ha supuesto un duro retroceso a oportunidades y emprendimientos para muchos empresarios, sin embargo, el llamado “apetito al riesgo” ha sido empleado para buscar oportunidades en medio de escenarios de recesión y crisis económica; cambiando patrones, hábitos y actitudes de mercados y consumidores, no pocas veces apostando por mercados pequeños, locales, adaptados a un conjunto de valores socioculturales y laborales que el inversionista debe ser capaz de analizar, adaptarse y desarrollarse. Es el papel clave de muchas pequeñas y medianas empresas.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son ampliamente reconocidas como una fuente principal de empleo e ingresos. Birch (1987); Delmar (1997) y Davidsson y Wicklund (2000). Sin embargo, en materia de productividad y competitividad muestran bajos niveles, además de continuar siendo de pequeñas magnitudes (Mead y Liedholm (1998) y Tybout (2000). Mientras que su bajo desempeño podría ser atribuido a circunstancias desfavorables que las rodean; en la investigación desarrollada por Nicholas Bloom, Carol Propper, Stephan Seiler y John Van Reeiner (2010), se identifican los principales problemas de las empresas relativos a la administración y gerencia<sup>6</sup>.

Dado su reducido tamaño, las pequeñas y medianas empresas, tienen condiciones más favorables para hacer frente a los entornos inciertos, complejos y cambiantes como los actuales. Cuando crecen sostenidamente, generan beneficios a los países, pues dinamizan la producción, contribuyen significativamente a los ingresos fiscales en países con altos niveles de formalidad y ayudan a combatir el mal endémico de la pobreza; esto se debe a que su énfasis inicial dentro de sus propias fronteras,

---

<sup>6</sup> Sus autores en la publicación titulada “*The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals*” (2010), destacan el impacto causal de la competencia en la gestión de la calidad, valiéndose de un estudio de caso en hospitales en Reino Unido y la dinámica del mercado en el sector salud, entre empresarios inversionistas, regulación estatal del sector, presiones lobistas de transnacionales y de asociaciones de la sociedad civil. Los resultados financieros y los reportes independientes de colegas-competidores pueden determinar el futuro de la empresa, y cuestionar su gestión y liderazgo, comentan.

entendiendo éstas no como el marco geográfico de acción, sino del conocimiento y capacidades disponibles.<sup>7</sup>

Es por todo ello, que la presente investigación intenta conocer cuáles son los factores de competitividad más relevantes en las pymes andaluzas y su peso relativo. Para llevar esto a cabo, esta investigación se profundizará en el estudio teórico de las teorías y los factores de competitividad, con especial profundidad en aquellos que afectan al factor humano. Asimismo, se profundizará en el estudio de las pymes andaluzas. Finalmente, se utilizará una metodología cualitativa para ponderar los factores según la opinión de expertos.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo principal**

Determinar el peso relativo de los factores de competitividad de las pymes andaluzas según sus propios gerentes. Con el resultado de este estudio se podrá orientar al resto de la comunidad de gerentes para tomar decisiones en el ámbito de sus empresas.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar y agrupar, según la literatura, los factores que inciden en la competitividad de las pymes.
- b) Determinar la importancia de las pymes para la economía andaluza, así como analizar los diferentes trabajos que se han realizado para determinar los factores de éxitos de las mismas y sobre la calidad del factor empresarial.
- c) Determinar y jerarquizar los factores que inciden en la competitividad de las pymes andaluzas, según la opinión de sus propios gerentes.

## **1.3. Hipótesis**

Para el desarrollo de la investigación se parte de las siguientes hipótesis, que se pretende contrastar:

---

<sup>7</sup> Dice al respecto Euraskin (2011) que “las dinámicas de crecimiento de las empresas de pequeña o mediana dimensión son muy relevantes no solo desde el punto de vista del negocio particular sino a nivel socio-económico, por la gran aportación del crecimiento de estas realidades empresariales a un territorio. Sin embargo, este crecimiento no está exento de problemas ya que en la generalidad de los casos el crecimiento implica superar los recursos organizativos del propio negocio, y conlleva a la existencia de periodos turbulentos.” (p.8)

- a) Existe una gran variedad de factores que determinan el éxito y competitividad de las pymes.
- b) Los principales factores son característicos de la propia empresa, fundamentalmente, el capital humano.
- c) Según sus propios gerentes, la capacidad de los directivos es el factor principal de competitividad de las pymes andaluzas.

### **1.4. Metodología**

La metodología de la tesis consistirá en, primero, hacer una recopilación bibliográfica de las principales teorías y conocimientos desarrollados sobre los temas que se tratan. Después, se extractará y se ordenará dicha recopilación, y se estructurará para obtener los factores de competitividad relevantes a las pymes andaluzas. Con ellos, se utilizará la metodología Delphi para avanzar hacia las conclusiones y siguientes líneas de investigación propuestas.

#### **1.4.1. Justificación de la metodología Delphi.**

Se utilizará la metodología de Delphi para contrastar las hipótesis. Dicha metodología se aplica para ordenar respuestas y refinar los juicios de un grupo de expertos. El racional para dichos procedimientos es principalmente el adagio según el cual “dos cabezas son mejor que una”. El procedimiento cuenta con tres características: 1) Respuesta anónima – la opinión de miembros del grupo es obtenida a través de un cuestionario formal. 2) Iteración y feedback controlado; la interacción se efectúa por un ejercicio sistemático conducido en varias iteraciones, con un feedback cuidadosamente controlado en varias iteraciones. 3) Respuesta grupal interpretada estadísticamente; la opinión del grupo es definida como un agregado adecuado de opiniones individuales, una vez que se llega a la última instancia del refinamiento.

Estos aspectos son diseñados para minimizar el efecto de sesgo de los individuos o las opiniones más dominantes, de las comunicaciones irrelevantes y de la presión del grupo hacia la conformidad. Las preguntas se encuentran concentradas alrededor de un problema central y para conocer los razonamientos de los entrevistados que tuvieron que ver con la pregunta primaria, los factores que considera relevantes al problema, su propia estimación de estos factores.

La información original puede emerger de estadísticas conocidas o de factores y consideraciones sugeridas por aspectos relevantes entregados por algún entrevistado o dictados por el marco teórico. Dado que el Delphi terminará demostrando la pertinencia de los ítems, el marco teórico nos sirve para la selección previa de conceptos a ser testeados. Por ello avanzaremos sobre estos conceptos que podrán ser traducidos en ítems en el cuestionario Delphi.

### **1.4.2. Estructura de la investigación**

En el Capítulo I, explicaremos la razón de ser de este trabajo, el motivo por el cual elegimos este tema, su relevancia y lo que nos proponemos lograr.

En el Capítulo II abordaremos las diferentes teorías sobre competitividad, clasificados dentro de los enfoques macroeconómico, sectorial, mesoeconómico y microeconómico. Dentro de cada una de las teorías, se irán identificando los diferentes factores de competitividad.

En el Capítulo III se examinará en profundidad la importancia del Capital Humano como factor de competitividad de la empresa. Se analizarán los diferentes trabajos y teorías que se han elaborado sobre ello y se extraerán factores específicos para enriquecer el cuestionario.

El Capítulo IV caracterizaremos el tejido empresarial andaluz focalizándonos especialmente en las pymes de dicha región. Nos centraremos especialmente en la importancia para la economía andaluza y su problemática. Para ello, nos referiremos a los estudios que hayan abordado la competitividad del tejido empresarial andaluz y los factores claves que se hayan localizado.

En el Capítulo V detallaremos la metodología tanto teórica como práctica utilizada en este trabajo de investigación (Delphi). Asimismo, exhibiremos los resultados obtenidos en nuestro trabajo de campo.

Finalmente, en el Capítulo VI describiremos los alcances y limitaciones de este trabajo, y las conclusiones a las que hemos arribado luego del análisis realizado. Asimismo, sugeriremos posibles futuras líneas de investigación que podrían llevarse a cabo a partir de los hallazgos del presente estudio.

# CAPÍTULO II

## TEORÍAS DE COMPETITIVIDAD



## **CAPÍTULO II**

### **TEORÍAS DE COMPETITIVIDAD.**

La definición, la contextualización y la caracterización de las propuestas teóricas y modelos explicativos sobre y en torno a la competitividad empresarial centra el objetivo principal de este capítulo. Se extraen en el camino un conjunto de indicadores claves para hacer el posterior análisis Delphi en relación a estos modelos y los juicios de expertos consultados.

El presente capítulo contendrá una fuerte carga teórica con el análisis de las diferentes teorías sobre competitividad. Este análisis tiene como objetivo la comprensión el marco de referencia y la búsqueda de soporte teórico para la formación de la encuesta que se utilizará en el Delphi. El análisis de las diferentes teorías sobre la competitividad irá alimentando los factores de competitividad que se confrontarán con la posterior exploración práctica con el Delphi.

Se tratará de ser inclusivo y analizar un número significativo de teorías de competitividad para que el cuestionario Delphi sea lo más rico y de amplio espectro. Al final del capítulo, se mostrará un cuadro que relacione los estudios teóricos con los factores que se incorporarán al Delphi de esta tesis para su análisis empírico.

#### **2.1. Aproximación conceptual a la competitividad**

La competitividad puede explicarse a través de distintos tipos de conceptos. Cada autor realiza su propia interpretación desde el enfoque y/o posición, que sobre su conocimiento tenga.

##### **2.1.1. Nivel macroeconómico**

El primer enfoque relaciona la competitividad con los resultados de una economía en su comercio exterior, en este sentido, Chesnais (1981) define la competitividad como la capacidad de un país o grupo de países de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos, y su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una

excesiva penetración de importaciones. Esta definición asocia la competitividad al resultado generado a partir del comercio exterior, medidos cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, etc.

Por otra parte, Krugman (1994) se opone a las definiciones de competitividad que manifiestan que el éxito en los mercados mundiales es el único elemento que determina el desempeño económico nacional. Expresa que se efectúa una interpretación errónea de la teoría del comercio internacional la cual afirmaba que las naciones estaban trabadas en un juego económico de suma nula, ya que la ganancia de un país en participación de mercado se da necesariamente a expensas de otros países.

En el segundo enfoque se encuentran los conceptos que relacionan la competitividad con la contribución del comercio exterior al crecimiento y bienestar general, según Zysman y Tyson (1983) y Cohen y Zysman (1987), la competitividad se considera como la capacidad de producir, distribuir y proveer el servicio de los bienes en la economía internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países y hacerlo de una forma que aumente la calidad/nivel de vida.

Una definición similar ha sido adoptada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (1996), la cual expone que la competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo. En este enfoque se puede destacar que no es el crecimiento en sí lo que trata de captar la competitividad, sino la contribución del comercio exterior a objetivos últimos de crecimiento y bienestar general.

En una perspectiva similar, Landau (1990) relaciona la competitividad con la habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para sus ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de las futuras generaciones. El autor no vincula exclusivamente a los resultados generados a partir del comercio exterior como soporte del crecimiento y bienestar, aunque explícitamente lo contenga. En esta definición es factible focalizar su concepción en la elevación del nivel de vida de las futuras generaciones.

Mientras que en el último enfoque se incluyen las definiciones que relacionan la competitividad con los niveles de eficiencia y productividad de una economía, el Grupo Consultivo sobre la Competitividad (1995) expone que la competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin, ni un objetivo en sí misma, es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social, una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de la población, sin generar inflación. Así las cosas, debe considerarse la competitividad como un medio básico para mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza.

En el mismo sentido Cohen *et al.* (1984) definen la competitividad como el desarrollo en eficiencia y la capacidad de una economía para incrementar las actividades con la más alta productividad, que, a su vez, pueden generar altos niveles de ingreso salarial.

“La productividad es el elemento fundamental de la competitividad de un país”. Según Porter (1990) no se hereda, se crea y está en función de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad. Como señala Porter (1990), el concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.

En un sentido más amplio, Mathews (2009), propone que la competitividad se define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

Finalmente, Thurow (1985), expone básicamente que la competitividad es un problema de posicionamiento de las empresas en los mercados internacionales y no del crecimiento de la productividad, por el hecho de que las batallas comerciales y el bienestar de una nación es generado por éstas.

### 2.1.2. Nivel microeconómico

Son los sectores, empresas y productos sobre los que se evalúa la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan en los análisis cuantitativos de la participación del mercado, indicadores de productividad, coste, márgenes de ganancia, y beneficios netos.

De la competitividad en el sector industrial, Romo y Musik (2005) plantean que una industria se define como el conjunto de organizaciones que se dedican a actividades económicas similares, en que la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costes menores a los de sus rivales nacionales o internacionales en la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado.

En el mismo sentido Haguenaer (1989), define la competitividad industrial como la capacidad de una industria de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

Las definiciones expuestas coinciden explícitamente en que la competitividad industrial es el resultado, en mayor cuantía, de la competitividad de empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se incrementa por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria.

La competitividad a nivel de empresa, según Sharples y Milhan (1990) la describen como la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el coste de oportunidad de los recursos empleados.

Por otra parte, el Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985) expone que una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costes inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

Según el criterio último, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también cambian y, por eso, es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad (Castellanos Machado, 2010).

De conformidad con la obra de Ariza Rojas y Ortiz Orjuela (2012), se aprecia como la competitividad ha centrado la discusión entre los principales exponentes económicos y de las ciencias de la administración por siglos; referenciado en términos de variables, sus autores destacan la coincidencia, sin embargo, que economistas y académicos concuerdan para su abordaje teórico y metodológico.

**Tabla 1. Evolución conceptual de la competitividad**

| Autor                                                               | Observación-Obra                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adam Smith<br>1776                                                  | Los economistas clásicos identificaron los cuatro factores de producción: tierra, capital, recursos naturales y fuerza laboral. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.                                          |
| David Ricardo<br>1817                                               | Ley de la ventaja comparativa, que ya subraya cómo los países deberían competir. Principios de economía política y tributación                                                                                                                     |
| Eli Heckscher<br>1919<br>Bertil Ohlin 1933                          | Teoría de dotación de los factores, la cual predice que si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor. |
| M. V. Posner<br>1961                                                | Modelo de desfase tecnológico. International Trade and Technical Progress.                                                                                                                                                                         |
| R. Vernon<br>1966                                                   | Teoría del ciclo de vida del producto. International investment and international trade in the product cycle.                                                                                                                                      |
| Michael Porter<br>1990                                              | Desarrolló el modelo llamado Diamante de la ventaja nacional. La ventaja competitiva de las naciones.                                                                                                                                              |
| Paul Krugman<br>1994                                                | Crítica al concepto de competitividad nacional. Competitiveness: A dangerous obsession. Foreign Affairs                                                                                                                                            |
| K. Esser, W<br>Hillebrand, D<br>Messner y J<br>Meyer-Stamer<br>1994 | Competitividad sistémica, que involucra cuatro niveles: meta, macro, meso y micro. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.                                                                                            |

Fuente: Rojas y Orjuela (2012), op. cit.

## 2.2. Perspectiva teórica desde la microeconomía

Diversas teorías se aproximan a una explicación, dentro del ámbito de la microeconomía, con los elementos que posibilitan la competitividad de las empresas. Desde el punto de vista del capital humano, existen argumentos que analizan cómo contribuye este factor en la competitividad de una organización. Cada una de estas teorías pone su mira en aspectos presentes en todos los seres humanos, que inciden consciente o inconscientemente en su desempeño laboral.

### 2.2.1. Teoría de la motivación

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en ámbitos laborales.

1. Factores Higiénicos Extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y comprenden las condiciones en las cuales desempeñan sus labores. Los principales son: el salario, los beneficios sociales, la supervisión y dirección recibida, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los reglamentos internos, el clima entre la empresa y las personas, las políticas y directrices de la empresa. Estas tienen una función preventiva, evitan una situación de insatisfacción, pero sin producir una real satisfacción.
2. Factores Motivacionales o Intrínsecos: Se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas de quien las realiza. Son aquellas que producen real satisfacción en el trabajo, estas pueden ser: reconocimiento profesional, responsabilidad y las necesidades de autorrealización. Para proporcionar satisfacción propone el enriquecimiento de tareas o del nivel del trabajo. Esto consiste en una situación constante de tareas simples y elementales del cargo por otras más complejas, es decir ofrecer desafíos y desarrollo profesional.

De acuerdo con esta teoría, el trabajador necesita estar motivado, sentirse satisfecho con su trabajo, para ser más productivo, lo cual beneficiaría a la empresa la cual se tornaría más competitiva.

### 2.2.2. Teoría X/Y

McGregor (1906-1964) se interesó por comparar dos estilos opuestos de administración, basados en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la administración tradicional (a la que denominó Teoría "X") y la administración moderna (a la que llamó Teoría "Y") (Navarro, 2010). La concepción tradicional de la administración o Teoría "X" expresaba que:

1. La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
2. El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.

3. Las organizaciones pueden y deben planificarse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
4. El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
5. Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un rígido control.
6. El hombre es básicamente incapaz de lograr el auto control y la disciplina.

Dentro de esa concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha visto restringida al empleo y al control de la energía humana, únicamente, en la dirección de los objetivos organizacionales. La concepción de administración se refiere a que la misma responde por la organización de los elementos de la empresa productiva (dinero, materiales, equipos y personal) en interés de los fines económicos; es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización; y, sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas. Por consiguiente, sus actividades deben ser dirigidas. Esto significa, que administrar consiste en lograr que las personas sean activas.

Por otro lado, la concepción moderna de la administración o Teoría "Y" manifestaba que:

1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
2. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que se le confían.
3. Confiar objetivos es una manera de premiar.
4. El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, ingeniosidad, en solución de los problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población.
6. En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre sólo se utiliza parcialmente.

7. Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y están capacitados para asumir responsabilidades. La labor de la administración se vuelve mucho más amplia.
8. La administración es responsable de la organización de los elementos de la producción de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para que ella alcance sus fines económicos.
9. Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización.
10. La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

La Teoría "Y" propone un estilo de administración con base en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de medios para su aplicación:

- a. *Descentralización y delegación.* Medios eficientes para obtener cierto grado de libertad para dirigir sus labores, adquirir responsabilidades y satisfacer las necesidades del ego.
- b. *Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.* Aceptar responsabilidades en la organización, proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
- c. *Participación y administración consultiva.* Impulsar a las personas a dirigir su energía creadora en pos de los objetivos organizacionales, permitiéndoles participación en las decisiones que las afectan y oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de estima.
- d. *Autoevaluación del desempeño.* En algunas empresas se han llevado a cabo experimentos para que los individuos establezcan sus propias metas u objetivos y hagan una autoevaluación anual o semestral de su desempeño. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso al exigir mayor capacidad del administrador. El individuo se ve precisado a adquirir mayor responsabilidad en la planificación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización (Navarro, 2010).

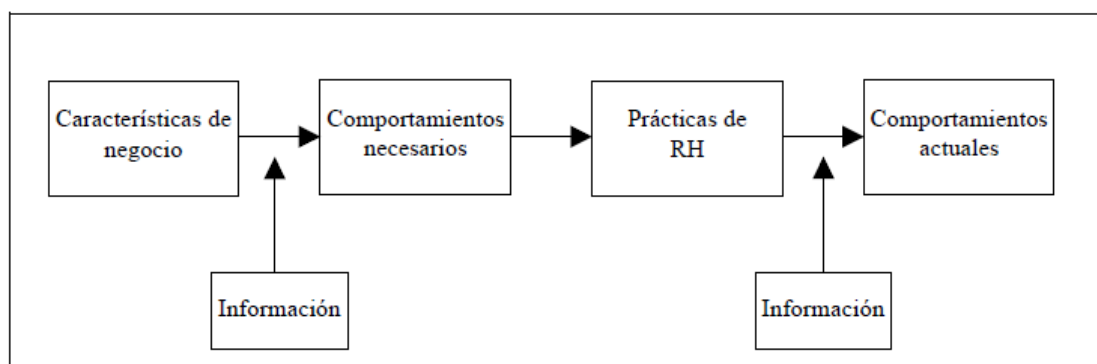
En estas dos teorías podemos ver que la primera ve al hombre como un ente pasivo al que hay que hacerlo trabajar, controlarlo y del que no se espera nada. En la segunda teoría, la visión del hombre es más positiva. El hombre es una parte activa muy importante dentro de la organización, tiene potencial para ser aprovechado y hay que guiarlo para que pueda desarrollarse profesionalmente. Con esta segunda teoría podemos concluir que para que los trabajadores colaboren con la competitividad de la empresa, se les debe ayudar a ser más productivos, potenciándoles sus habilidades para que aumenten sus niveles de productividad.

### 2.2.3. Teoría del comportamiento

La Teoría del Comportamiento puede ser considerada como una de las bases teóricas más utilizadas dentro de la perspectiva contingente en el ámbito de los recursos humanos. La misma está fundamentada en la asunción de que diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores (Schuler, 1987).

Según esta teoría, las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados que se traduce en mejoras de los resultados organizacionales (Appelbaum *et al.*, 2000) de manera que la empresa debe aplicar un conjunto de prácticas de personal coherentes con las necesidades de negocio.

**Gráfico nº 1. La teoría del comportamiento aplicada a la efectividad de DRH**



Fuente: M. Mahan *et al.* (1999)

En este sentido, Huselid (1995) afirma que la adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento favorecerá el rendimiento en las habilidades de los trabajadores y en su motivación. Huselid afirma que no se obtendrá todo el resultado

potencial de esta mejora del capital humano de la empresa, si no se consigue que los trabajadores desarrollen todas estas habilidades en su trabajo diario.

Con base en este planteamiento, esta teoría afirma que el aumento en la motivación de los trabajadores puede ser conseguido mediante la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos que incluyen la evaluación individual o en grupos, su vinculación con la retribución o la utilización de sistemas de promoción interna, que permitan el desarrollo de los empleados. El autor entiende, por lo tanto, que gran parte de la contribución hecha por los empleados puede ser regulada y potenciada por las políticas y prácticas establecidas por la Dirección.

### **2.2.4. Teoría del intercambio social**

La teoría del intercambio social, también llamada la teoría de la comunicación de intercambio social, sugiere que los seres humanos toman decisiones sociales con base en los costes y beneficios percibidos. Esta hipótesis afirma que las personas evalúan todas las relaciones sociales para determinar los beneficios que obtendrán de ellos. También sugiere que una persona normalmente puede dejar una relación si percibe que el esfuerzo, o el coste, de la misma superan cualquier ventaja. Esta premisa de la psicología social tiene sus raíces en la economía, la teoría de la elección racional, y el estructuralismo.

La teoría del intercambio social utiliza términos económicos como beneficio, ganancia, coste, y el pago para describir situaciones sociales. Según esta suposición, la gente consciente e inconscientemente, evalúa cada situación social en términos de lo que tendrá que poner en él, y relacionarlo con los beneficios que piensan que pueden salir de él. Cuanto mayor es el beneficio potencial, mayor es la inversión personal de un individuo en una relación.

Según la teoría del intercambio social, las personas toman estas decisiones en función de su nivel de satisfacción individual dentro de la relación. Las personas suelen tener un alto nivel de felicidad si perciben que están recibiendo más de lo que están dando a una relación. Si, por otra parte, las personas sienten que están dando más de lo que reciben, pueden decidir que la conexión no está cumpliendo con sus necesidades.

Si una persona termina una relación que siente que no vale la pena la inversión social a menudo depende de las opciones que piensa que están disponibles. Si una persona

considera que no hay mejores opciones que la relación costosa, él o ella tienen más probabilidades de permanecer en la situación (Suastegui Ochoa *et al.*, 2014).

Esta teoría apoya la idea de que los aportes de los colaboradores de una organización se encuentran en relación directa con los beneficios que obtienen. Si el trabajador siente que el coste en su interrelación con la empresa es mayor al beneficio que percibe, su contribución de esfuerzo laboral disminuirá.

### **2.2.5. Teoría de recursos y capacidades**

La Teoría de Recursos y Capacidades supone un desplazamiento del análisis estratégico desde el sector industrial hacia la empresa (Prahalad & Hamel, 1990). La teoría de la empresa basada en los recursos profundiza en los factores que determinan la diferencia de beneficios, incidiendo no tanto en aspectos cuantitativos, como inversiones de equipo o dimensión, que son fáciles de imitar por parte de los competidores (Becker & Huselid, 1998), sino más bien en activos no observables y específicos, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura empresarial. Se estudia la competencia a través de recursos y capacidades, más que a través de productos y negocios. La teoría de la empresa basada en los recursos tiende a considerar las diferencias de desempeño entre empresas como resultado de diferencias en eficiencia más que de diferencias en poder de mercado (Foss, Knudsen & Montgomery, 1995).

La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que, movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle la empresa, le aportará una serie de capacidades distintivas que le permitan generar una renta sostenible a largo plazo. Según esta teoría, para que un recurso se constituya en fuente de ventaja competitiva debe cumplir determinadas características: añadir valor a la empresa, ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, características que cumplen los recursos humanos (Fernández Rodríguez, 1995).

La Teoría de la Empresa Basada en los Recursos, con carácter tradicional ha trabajado bajo el supuesto de la existencia de un equilibrio estático, fundamentándose principalmente en el supuesto de “*no imitabilidad*”, ignorando que los cambios que se producen en el entorno pueden anular las fortalezas en las que la empresa fundamenta su competitividad. El abandono de este supuesto de estabilidad, nos

acerca a una aproximación dinámica de la Teoría de Recursos y Capacidades desde la que se reconoce la necesidad de renovar, relocalizar o reutilizar los recursos para mantener ventajas competitivas en un entorno como el actual caracterizado por su dinamicidad (Chan, Shaffer y Snape, 2004).

En cuanto a las principales implicaciones de la consideración de la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Dirección de Recursos Humanos podemos destacar, por un lado, el reconocimiento de la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. Así, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí. Por otra parte, se reconoce la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización. Las diferentes políticas de recursos humanos, formación, selección, diseño de puestos, son herramientas que permiten que los recursos humanos cumplan las características para constituirse en fuente de ventajas competitivas (Hernández Perlines y Peña García-Pardo, 2008).

### **2.2.6. Teoría del capital humano**

Las bases de esta teoría fueron planteadas en los trabajos pioneros de Schultz, Becker y Mincer. El eje de la obra de Schultz (1960, 1961) es su tratamiento de la educación como una inversión, y a sus resultados como una forma de capital. Justifica el verla desde esta óptica porque otorga un servicio de valor para la economía, generando para el individuo una corriente de ingresos en el futuro. Específicamente, dado que la educación se integra a la persona, puede considerarse una forma de capital humano. Su intención es resaltar la importancia económica de los estudios: su capacidad para expandir la productividad del trabajo. Así, postula una relación significativa y positiva entre niveles sucesivos de educación y salarios. La adquisición de educación adicional, para este autor, resulta de una decisión individual que se apoya en consideraciones acerca de los costes de la inversión y de la rentabilidad esperada para distintos niveles educativos. Los costes abarcan tanto los gastos directos como los costes implícitos.

Posteriormente, Becker (1964) profundiza el análisis anterior, ensayando una formalización de la decisión individual de invertir en capital humano. Define a esta inversión como *“la actividad que repercute sobre la renta monetaria y psíquica futura a través del incremento de los recursos incorporados a los individuos”*. Su esquema

parte de la hipótesis de que la productividad futura sólo puede aumentar mediante un coste, de lo contrario existiría una demanda ilimitada de formación. Siguiendo a Schultz, reconoce que los costes incluyen tanto erogaciones directas como la valoración del tiempo y esfuerzo destinado al estudio. Estos costes indirectos o de oportunidad, están representados por la diferencia entre lo que podría haber ganado un individuo (incluyendo una valoración del ocio resignado) y lo que efectivamente gana mientras invierte en educación. Becker señala que, como consecuencia de la inversión en educación, el perfil edad-retribuciones se hace más atractivo. Frente a un sendero horizontal que representaría remuneraciones constantes a cualquier edad para los individuos sin escolarización, la pendiente aumenta para aquellos que invierten en ella. Durante el período de inversión, la retribución neta es menor que la potencial, para luego superarla como resultado de la mayor productividad del trabajador. Entonces, la inversión en educación implica reasignar beneficios presentes con el objetivo de obtener beneficios pecuniarios y no pecuniarios futuros. Así, es factible pensar en tasas de retorno para esta actividad, que bien podrían ser el principal determinante de la decisión (Krüger, s/f).

Tal como se puede apreciar, esta teoría postula que la inversión en educación de los recursos humanos, los convierte en capital humano. Lo denomina capital ya que el mismo generará una renta futura contribuyendo con la productividad de la organización. Por lo tanto, si bien la educación de los colaboradores puede percibirse como un gasto presente, a futuro significarán una ganancia que se traducirá en ganancia económica.

### **2.3. La teoría de las ventajas competitivas**

La teoría de las ventajas competitivas, permite establecer los factores de recursos tangibles e intangibles que son fundamentales en la articulación de las estrategias comerciales y corporativas. La mayoría de los enfoques de ventajas competitivas están sostenidos por los recursos de una empresa.

Grant (1991) propone una teoría de las ventajas competitivas basada en recursos de una empresa. Este autor se centra en el vínculo entre la estrategia, los recursos y capacidades de una firma. Es parte de un grupo de investigadores que colocan su interés en el rol de los recursos de una empresa como la base para su estrategia. Este interés refleja una insatisfacción con el tipo de engranaje económico estático y de equilibrio que dominó al pensamiento organizacional por largo tiempo. Para ese

momento de la investigación, los teóricos de la estrategia exploraban la relación entre los recursos, la competencia y la ganancia; incluyendo el análisis de la imitación competitiva, la apropiación de los retornos para inversión, el rol de la información imperfecta en la creación de diferencias en la ganancia entre firmas en competencia y los medios por los que los procesos de acumulación de recursos pueden sostener una ventaja competitiva. Todos estos aportes pueden encuadrarse dentro de la categoría basada en los recursos de la firma.

La posibilidad de volver a los recursos y capacidades de una empresa como la columna vertebral de una estrategia de largo plazo yace en dos premisas: en primer lugar, los recursos internos y las capacidades proveen la dirección básica para la estrategia de una empresa; en segundo lugar, los recursos y las capacidades son la fuente principal de ganancia para una empresa.

Según Grant el punto de partida para la formulación de una estrategia es una afirmación sobre la identidad de la firma y su propósito. Pero en un contexto en que las preferencias y las necesidades de los consumidores o usuarios son volátiles, la identidad de ellos mismos está en constante transformación, y las tecnologías para dar servicio a los requerimientos del cliente, y la orientación focalizada, no aporta fundamentos seguros para formular una estrategia de largo plazo.

Para sintetizar, Grant pone la mira en los recursos con que cuenta una empresa como base de su estrategia. La acumulación de recursos puede ser parte de la obtención de ventajas competitivas. De esta teoría emanan los puntos referidos a los recursos tangibles e intangibles del Delphi.

La solución de Theodore Levitt para el cambio externo fue que las empresas deben definir sus mercados en términos amplios en lugar de estrechos: por ejemplo, una empresa de ferrocarriles debe percibirse a sí misma como una empresa de transporte, no sólo como un ferrocarril (Drucker, P. F., & Leal, A. C., 1995). Pero dicha ampliación del target de mercado es de poco valor si la empresa no puede desarrollar fácilmente las capacidades requeridas para el público al que se entrega servicio. En relación a la extensión del target de mercado, ésta se consigue mediante una definición amplia del *core business*. Esto se incluirá en el cuestionario con una pregunta sobre la relevancia del acceso a nuevos mercados.

Los recursos están en la base de la ganancia corporativa. La capacidad de una empresa para sacar un rendimiento superior a su coste de capital depende de dos

factores: el atractivo de la industria en la que está ubicada, y el establecimiento de ventajas competitivas sobre los rivales. La economía de una organización industrial enfatiza el atractivo industrial como la base primaria para un mayor rendimiento económico, la gestión estratégica se ocupa primariamente de la búsqueda de entornos industriales favorables y hallar segmentos atractivos y grupos estratégicos en el interior de las industrias (Trullén, J., & Domenech, R. B., 2011). La competencia internacional, el cambio tecnológico y la diversificación a través de las fronteras de la rama han significado que industrias que antes eran refugios seguros para hacer ganancias fáciles, hoy están sujetas a una severa competencia. El concepto de búsqueda de entornos industriales favorables para asegurar las ventajas competitivas se incluirá dentro del grupo de preguntas sobre el Entorno General del Delphi.

**Gráfico nº 2. Teoría de las Ventajas Competitivas**



Fuente: Trullén y Domnech (2011).

Existe una distinción fundamental entre recursos y capacidades. Los recursos son inputs para el proceso productivo, son unidades básicas de análisis. Los recursos

individuales de la firma incluyen ítems como el equipamiento de capital, las capacidades de empleados individuales, las patentes, los nombres de marcas, las finanzas y demás (Mansfield, E., 1986). Esta conceptualización sobre el vínculo entre las patentes y la innovación a nivel corporativo de Mansfield se incorporará dentro del ítem referidos a los recursos intangibles no referidos a la formación.

Desde esta premisa parten los ítems de patentes y gestión financiera adecuada del cuestionario para el Delphi. La actividad productiva requiere la cooperación y la coordinación de los equipos de recursos (Garnica, A. G., Rivero, A. L., & Ibarra, E. T., 2004). La capacidad es la potencialidad de un equipo de desarrollar una actividad o tarea. Mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de una empresa. Una ventaja principal en la identificación de los recursos de una empresa es la gestión de la información.

Garnica et al, ponen atención a la cooperación y coordinación de los equipos, fijándose en la potencialidad de los equipos. Los puntos de cooperación y coordinación en el equipo se incorporarán preguntando sobre las capacidades directivas, valores culturales y estructura organizativa.

La capacidad de maximizar la productividad es particularmente importante en el caso de recursos tangibles tales como recursos humanos, finanzas, maquinarias. Productividad es, por tanto, usar menos recursos para sostener el mismo nivel de negocio.

Del esquema de diamante de Porter es posible determinar:

1. Condiciones de los factores. (a) recursos humanos, como por ejemplo, la cantidad, la calidad, las habilidades y el coste del personal disponible, (b) recursos físicos, incluyendo la abundancia, calidad, accesibilidad y el coste de la herencia física de una nación, (c) recursos del conocimiento: la acumulación de conocimiento científico, técnico y de conocimiento del mercado que tiene una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios, (d) recursos de capital, que se refiere a la cantidad y coste del capital disponible para financiar la industria, y (e) infraestructura: el tipo, la calidad y el coste para el usuario del sistema de transporte, del despacho de carga, de los cuidados de la salud etc.
2. Condiciones de la demanda. Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna:(a) Segmentación de la estructura de la

demanda interna; (b) La sofisticación de los compradores domésticos; y (c) La anticipación de las necesidades de los compradores, lo que habla de una demanda temprana.

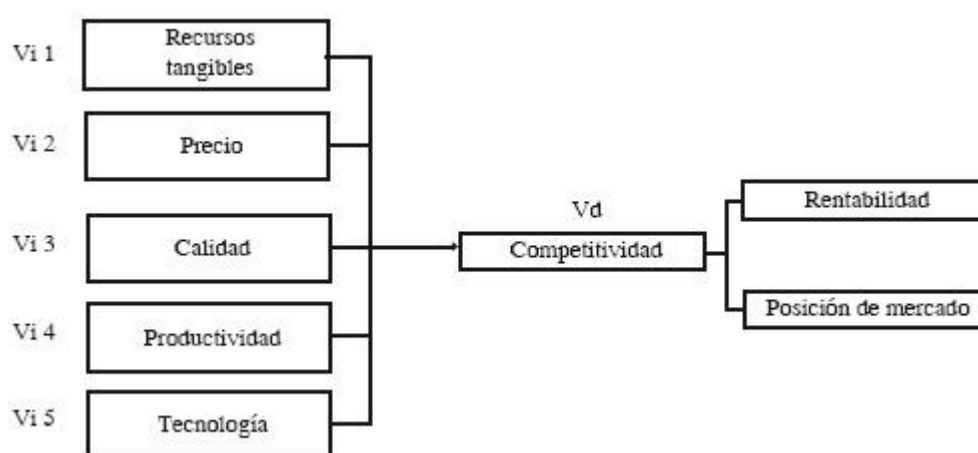
3. Industrias relacionadas y el apoyo. Éstas constituyen el tercer factor de impacto de la ventaja competitiva. La complementariedad y nexos entre industrias es importante para conducir, en primer lugar, a una demanda cruzada de los productos de unas y otras. Internacionalmente, industrias abastecedoras competidoras, crean ventajas en las industrias que sirven, por ejemplo, mediante un acceso temprano, rápido y eficiente a los suministros más efectivos en coste. Más importante aún, es que los proveedores con sede en el país pueden ayudar a las empresas a aplicar nuevas tecnologías mediante un rápido acceso a la información y a las innovaciones recientes, cuando entre las empresas existen estrechas relaciones de trabajo.
4. La estrategia, la estructura de la empresa y la rivalidad. La manera como se crean, organizan y administran las empresas, así como por la naturaleza de la rivalidad entre ellas.
5. El azar. Los eventos inesperados son importantes porque construyen rupturas y discontinuidades que posibilitan hacer transformaciones en la posición competitiva.
6. El gobierno. El gobierno puede, por ejemplo, tener un impacto sobre el valor de los factores a través de los subsidios o actuar como comprador de peso en algunas industrias.

Para Wernerfelt (1984) la estrategia de inversiones está determinada por equilibrar las capacidades, habilidades y activos (es decir, recursos) que son la fuente de la ventaja competitiva. Sin embargo, una firma podría estar insegura sobre el grado en el que sus recursos pueden generar una renta económica. Muchas empresas toman conciencia sobre sus recursos comprometidos cuando emprenden inversiones y observan cuáles son los resultados. Conciencia sobre varias medidas de desempeño, como los flujos de caja, los retornos monetarios y el crecimiento en la cuota de mercado, y las señales acerca del nivel de los recursos de la empresa relevantes para el éxito de sus inversiones. Por lo tanto, a la hora de tomar decisiones de inversión, las empresas considerarán óptimos los flujos de caja y el valor de la información que esperan aprender (Easley y Keifer, 1988). El concepto del valor de la información de Easley y

Keifer nos llevará a preguntar por el asesoramiento profesional y la formación del personal.

Wernerfelt considera que hay gran utilidad en analizar las empresas a partir de los recursos antes que del producto. En analogía con las barreras de entrada y las matrices de crecimiento del conjunto, se sugieren conceptos como los de barreras de posición en relación a los recursos y matrices que correlacionen producto-recurso. Estas herramientas permiten plantear opciones estratégicas a partir de una visión de recursos.

### Modelo de competitividad de Wernerfelt.



Fuente: Wernerfelt (1984).

Para una empresa, los recursos y el producto final son dos caras de la misma moneda. Cuando se conoce el tamaño de la empresa y su influencia en diferentes mercados del producto, es posible inferir el compromiso mínimo necesario de recursos. El concepto tradicional de estrategia (Andrews, 1971) se articula en términos de la posición en torno a los recursos (fortalezas y debilidades) de la firma, mientras que la mayoría de las herramientas operan del lado del producto.

Para el autor, el análisis de unidades económicas suele estar confinado a categorías típicas como trabajo, capital y quizás tierra. La idea de observar a las empresas de un conjunto más amplio de recursos se remonta al trabajo pionero de Penrose (1959). Sin embargo, hay temas que han sido olvidados o que no han recibido la debida atención. Por ejemplo, la noción de que una empresa multiproducto se beneficia de vínculos no financieros como los costes compartidos, es un tema ampliamente relegado de la economía. Más recientemente, ha recibido renovada atención, principalmente a través

de la formalización de las economías de amplitud (Panzar y Willig, 1981). Panzar y Willig trabajan sobre las economías de amplitud y los multiproductos.

De igual modo, es posible enunciar algunos principios generales sobre la eficiencia de los recursos. Por ejemplo, si la elaboración de un recurso en sí mismo o una de sus materias primas esenciales es controlada por un grupo monopolístico, disminuirán los retornos disponibles para los usuarios del recurso. Si el producto resultante del uso de un recurso sólo puede ser vendido en un mercado monopolístico, se genera otra situación complicada. Si un fabricante desarrolla un dispositivo que es hecho a medida de un consumidor, obtendrá un retorno menor que si el dispositivo tiene más compradores.

Finalmente, la disponibilidad de recursos de sustitución tenderá a deprimir los retornos de los poseedores de un recurso determinado.

### **2.3.1. Factores determinantes de competitividad**

No existe un criterio único acerca de los factores que influyen en la competitividad. Diversos enfoques han sido adoptados debido a que se trata de un tema muy amplio que incluye distintos niveles económicos.

Buena parte de los estudios tratan a la competitividad como un fenómeno directamente relacionado con las características de desempeño y eficiencia técnica de las empresas y consideran que la competitividad de las naciones resulta como una especie de agregado de esos resultados individuales.

Cada vez existe mayor consenso de que un análisis de la competitividad basado solamente en aspectos como precios, costes –en especial salarios– y tasas de cambio es insuficiente. Por ejemplo, resulta imprescindible el dominio de técnicas productivas que es, en última instancia, lo que permite a una empresa competir con éxito en el mercado internacional. En este sentido, debe enfatizarse que la capacidad de la empresa para convertir insumos en productos con el máximo rendimiento se relaciona con su habilidad para permanecer cerca de las mejores prácticas internacionales.

Bajo esta perspectiva –la de los determinantes de la competitividad– se define la competitividad como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado.

Se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad: los empresariales, los estructurales y los sistémicos:

### **2.3.1.1. Las infraestructuras físicas**

La infraestructura de transporte juega un rol crucial en la economía haciendo que los bienes y servicios alcancen a los consumidores, así como también transportando pasajeros a sus lugares de trabajo. Una sociedad moderna sólo puede funcionar teniendo un sistema e infraestructura de transporte adecuada. Para que los consumidores estén dispuestos a pagar un alto precio por bienes y servicios de calidad, es importante trabajar de manera efectiva para que estos productos estén disponibles a la demanda del consumidor.

El propósito específico del transporte es cumplir con la demanda de movilidad, ya que el transporte sólo existe en la medida en que gente y bienes requieren ser movidos. El transporte es el resultado de una demanda derivada. La distancia como atributo central del transporte pueden ser representados de varias formas. Estas van desde una línea recta entre dos puntos geográficos a lo que puede llamarse distancia logística, es decir, un conjunto de tareas y maniobras que deben realizarse para poder atravesar la distancia. Consecuentemente, todo movimiento debe considerar su entorno geográfico lo que está vinculado a los flujos en el espacio y sus patrones establecidos.

La urbanización, las corporaciones multinacionales, la globalización de los flujos de intercambio y la división internacional del trabajo son todas fuerzas que dan forma y se benefician con el transporte a diferentes niveles. De acuerdo al Freight Análisis Framework de la Comisión Europea de Energía y Transporte (2008) para el 2020, los volúmenes de transporte de carga habrán aumentado un 70% con respecto al año de la publicación. La importancia de la infraestructura para la productividad, la reducción de costos y el crecimiento económico tal como ha sido documentado por autores como Lynde y Richmond (1993), Ferreira e Issler (1995) y Bougheas y Demetriades (1995). La infraestructura también puede jugar un rol fundamental en permitir la especialización y favorecer de esta manera el crecimiento.

En la teoría positiva del comercio internacional, los costos de transporte fueron introducidos para explicar la distinción entre las mercancías comerciadas y las no comerciadas. Puede esperarse que estos costos dependan de factores geográficos y

pueden, por lo tanto, ser tratados como variables exógenas. Sin embargo, es plausible pensar que dependan de manera inversa en el desarrollo de los costos de transporte y de la infraestructura de telecomunicaciones. Hay que decir que, en la mayor parte de la literatura, el papel de la infraestructura permanece en gran medida inexplorado.

El conocimiento de las funciones de costo es esencial para la toma de decisiones en materia de transporte. Sin ese conocimiento las decisiones de tarifas, frecuencia de servicios, tamaño de los vehículos, niveles de inversión y capacidad de red, conducirán necesariamente a malos resultados desde la óptica de los objetivos de la empresa.

La inversión en infraestructura de transporte se orienta a generar capacidad adicional de transporte, mejorar la confiabilidad y entregar una mejor calidad de servicios. Esto conduce a costes de transporte reducidos y a tiempos de tránsito más cortos. Una mejor infraestructura de transporte es el elemento central para la expansión del negocio. La infraestructura está ligada en gran medida a la productividad y la competitividad.

Entre los beneficios directos de la infraestructura de transporte para la competitividad podemos mencionar: una provisión de insumos más confiable; mejor acceso a recursos humanos calificados; costos de insumos reducidos; menores costos de comercialización; menor necesidad de almacenamiento; menor nivel de desperdicio de insumos y mejor calidad de distribución.

### **2.3.1.2. La cadena de valor**

Otro tema a tener en cuenta al evaluar la infraestructura es la cadena de valor. Según Porter, la cadena de valor representa toda la gestión de la empresa, cada actividad incorpora una parte del valor al producto final y a su vez representa una parte del coste total del producto.

**Tabla 2. Actividades estratégicas de valor**

Fuente: Porter M. (Ser competitivo-1998)

Esta es la plantilla que una empresa puede utilizar para llevar a cabo su estudio de costos e identificar los diversos medios que se pueden emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel negocio. La cadena del valor representa toda la gestión de la empresa dividida en dos apartados principales:

1. Actividades Primarias. Son las que se encargan de participar en la creación física de un producto, en su venta y distribución a los compradores y en el servicio después de la venta.
2. Actividades de apoyo. Son las que ofrecen un respaldo que es necesario para que se realicen las actividades primarias de una empresa.
3. Cada actividad se debe analizar en relación con las habilidades de los competidores. En forma correspondiente, las empresas califican cada actividad como superior equivalente o inferior.

### 2.3.1.3. Los clústeres industriales

Una forma de mejorar la infraestructura de transporte y las comunicaciones es conformando clústeres industriales.

Los clústeres, que pueden ser entendidos como comunidades, compartiendo infraestructura de transporte y comunicaciones, permiten a las empresas de un mismo rubro brindarse cooperación y colaboración para ampliar sus objetivos y fomentar así el crecimiento económico y social de la región donde se encuentran establecidas. No

sólo participan de los clústeres agentes productivos sino también universidades e instituciones de educación y organismos gubernamentales y no gubernamentales.

La articulación productiva es una herramienta orientada a facilitar la creación de ventajas competitivas a partir de inter-relaciones creadas entre empresas y otras instituciones de la sociedad. Dini (2010) la define como *“un acuerdo de colaboración entre actores económicos, orientado a la generación de un beneficio competitivo”* y añade que, de esta manera, se comprende cada modalidad de interacción voluntaria (no obligada ni casual) entre actores de una determinada comunidad productiva.

Dentro de este concepto es posible hallar desde elementales acuerdos de colaboración, con redes horizontales de cooperación con participación simétrica de sus participantes, o esquemas más complejos que reciben el nombre de clústeres.

Siguiendo a Enright (1992) el clúster es un conjunto de empresas de un mismo sector productivo o industrial o integrantes de una misma cadena de valor sectorial con una base territorial (es decir, un espacio físico delimitado). La constituyen firmas de grados variables, aunque altos, de especialización, reflejando una marcada división del trabajo para obtener ventajas de escala y productividad. Suelen ser empresas vinculadas, complementarias e interdependientes (horizontal y verticalmente) en el proceso productivo. El clúster no es un conjunto de empresas cerrado, sino que puede ingresar nuevas y salir antiguas. El objetivo según Schmitz y Nadvi (1999) es la búsqueda de la eficiencia colectiva.

Por tanto, el clúster se trata en la articulación productiva de diferentes unidades económicas. El objetivo es la ampliación de los mercados, especialmente en el caso de micro, pequeña y mediana empresa. Este tipo de emprendimiento incrementa la productividad de la empresa a través de desarrollar el capital humano, aumentar los niveles de innovación, incorporar tecnología, la consolidación de la base empresarial en la región y la consideración territorial que reduce costes de transportes, infraestructura y demás. Se trata de una estrategia para mejorar las ventajas competitivas del sector privado a través del asociacionismo y el soporte de instituciones fuera del terreno privado (organismos educativos, ONG, etc.).

### 2.3.1.4. Factores empresariales

Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes:

1. Gestión. Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión -mínimo tiempo en el proceso decisión y acción-, finanzas, marketing, actividades pos venta relaciones estrechas con los clientes-, capacitación y planificación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico.
2. Innovación. Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.
3. Producción. Los avances tecnológicos mundiales revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etcétera, en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de entrega y la racionalización de los costes de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad.
4. Recurso humano. Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Es importante, también, motivar a los trabajadores a participar en los desafíos competitivos y hacerlos partícipes de las ganancias derivadas del aumento de eficiencia.

### 2.3.1.5. Entorno

1. Mercado. Entre sus principales elementos característicos están, entre otros: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos,

acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización. Por ejemplo, al estimularse la inversión de las empresas, los mercados dinámicos aseguran una elevada tasa de renovación de equipos y métodos de producción que, aunada a las economías de escala, propician crecimientos en la productividad industrial. Otro elemento que favorece la competitividad es la presencia de consumidores exigentes de altos patrones de calidad en los productos, lo cual lleva a las empresas a adoptar estrategias competitivas de capacitación y mejora continua de la eficiencia.

2. Estructura industrial. Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escalas típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo. En la medida en que sean más importantes las nuevas fuentes de competitividad y la pérdida de importancia de las ventajas competitivas tradicionales basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata, más necesarios serán ajustes diferentes a los convencionales como ocurre en el caso de las configuraciones industriales. Es la situación de las pequeñas y medianas empresas que buscan economías de aglomeración espacial por medio de la constitución de polos regionales de producción como un mecanismo eficiente para favorecer el acceso a equipos y servicios sofisticados, a insumos y a redes de comercialización.
3. Incentivos y regulaciones. En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables. Cuando se trata la industria a nivel agregado, estas cuestiones son de naturaleza sistémica –tercer factor determinante de la competitividad–, pero sectorialmente existen ciertas especificidades diferenciales en términos del impacto de incentivos fiscales y financieros, de políticas comerciales y de leyes del Estado. Los sectores normalmente contemplados en los programas de apoyo son las industrias nacientes, las que están altamente expuestas a la competencia internacional como la automotriz y las industrias tradicionales como la textil y siderúrgica.

### **2.3.1.6. Factores políticos y sistémicos**

Estos, son fuerzas externas para la empresa, y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna.

Estos factores son de muy diverso tipo: macroeconómico (tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB, etcétera), políticos e institucionales (política tributaria y tarifaria, participación del Estado en la economía), legales y regulatorios (protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero), sociales, (políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social), internacionales (tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales) y de infraestructura (disponibilidad, calidad y coste de energía, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos como metrología y normalización, etcétera).

En conclusión, los factores empresariales y sistémicos tienen una incidencia de tipo horizontal: esto es, presentan un carácter más genérico en la forma e intensidad como afectan la competitividad de los diferentes sectores industriales. En contraste, los factores estructurales tienen un carácter sectorial específico, afectando más directamente las especificidades que presenta cada rama de la producción o grupo de sectores similares.

Estas consideraciones generales implican que el análisis de la competitividad debe tener en cuenta simultáneamente tanto los procesos internos a la empresa y a la industria como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo. (Garay, 1998a).

Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, como dice Porter (2001), habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el medio y largo plazo.

### **2.4. Pensamiento y planificación estratégica**

La innovación es el vehículo del crecimiento en las economías del conocimiento. Las revoluciones tecnológicas del siglo XX propiciaron la creación de una sociedad mundial donde la creatividad y la capacidad de innovar son objeto de reconocimiento social, beneficios económicos y liderazgo empresarial.

El crecimiento fundamentado en procesos, bien sea desde el direccionamiento estratégico o constreñidos por los factores externos como la responsabilidad social de

las empresas, requieren de innovación, riesgo, capacidad de adaptación, flexibilidad y sentido de la oportunidad. Liderazgo. Elementos todos que han estado presentes en el quehacer diario del esfuerzo empresarial, pero que en un campo competitivo y copado de opciones revelan la emergencia de nichos de mercados posibles para ser “descubiertos” desde la perspectiva innovadora, emprendedora, echando mano de las nuevas tecnologías y los patrones de consumo actuales. El pensamiento estratégico permite entender las nociones de la gestión financiera, formación reglada y no reglada, innovación tecnológica y otros que incorporarán como ítems en el instrumento, cuestionario Delphi.

Según Kenneth Andrews (Andrews, K. R., 1997) el pensamiento estratégico es un patrón de decisiones en una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos y metas, genera las políticas principales y planes para alcanzar dichos objetivos. Define a su vez el rango de los negocios que la empresa quiere abrazar, el tipo de organización humana y económica que pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, consumidores y a la comunidad. Sin embargo, el autor distingue la estrategia organizativa, que versa sobre cuestiones estructurales de la organización, de la estrategia de negocios. La estrategia de negocios es un concepto menos amplio, que define la opción de un producto o servicio adentro de la compañía.

Para Andrews concebir un nuevo desarrollo en respuesta a información de mercado y predicción del futuro es un acto creativo. Comprometer recursos para ello, sólo bajo la base de un retorno esperado y la probabilidad de riesgo, es una mala decisión. Se requiere algo más que análisis económico para lograr un potencial retorno.

Las capacidades de una organización son su habilidad demostrada y potencial para alcanzar el éxito, en contra incluso de las circunstancias y de la competencia, con todas las barreras que se interpongan. Todas las organizaciones tienen fortalezas efectivas y potenciales y debilidades. Ya que es prudente cuando se formula una estrategia expandir o maximizar una y contener o minimizar la otra, es importante tratar de determinar qué es cada una y distinguir una de la otra.

Los poderes de una empresa constituyen una fuente de crecimiento y diversificación, adquirida primariamente en la producción y distribución de una línea de productos o en la prestación de un servicio.

Para Penrose (1959) los recursos consisten en un grupo de servicios potenciales y pueden, en gran parte, ser definidos de forma independiente con su uso, mientras que los servicios no pueden ser definidos de esa manera, ya que la misma palabra servicio implican una función y una actividad. Esta distinción conceptual es crucial porque el vínculo causal entre recursos y servicios de estos recursos ocurre bajo la percepción subjetiva del empresario. El enfoque de recursos de este autor se concentra en la relación, no sólo entre los recursos heredados de una firma y la capacidad de la compañía de obtener ventajas de las oportunidades percibidas por los empresarios. La batería de recursos inutilizados de servicios productivos interactúa con la visión en desarrollo de empresarios que crean las oportunidades productivas para cada empresa. En última instancia la percepción de los empresarios se vuelve un driver principal de la heterogeneidad y de la diferenciación disruptiva (Cohen y Levinthal, 1990).

En su libro Planificación estratégica aplicada, guía general, los autores Goodstein, Nola y Pfeiffer (1998) exponen su propia experiencia como consultores entregando servicios de planificación para optimizar la efectividad de la organización. El libro tiene como fin ofrecer una guía estructurada para avanzar sobre la planificación estratégica aplicada, y el público son aquellas personas que se encargan de la dirección de organizaciones o que se encuentran interesadas en este tema.

Los autores aseguran que su modelo de planificación estratégica se distingue de otros, por cuatro puntos:

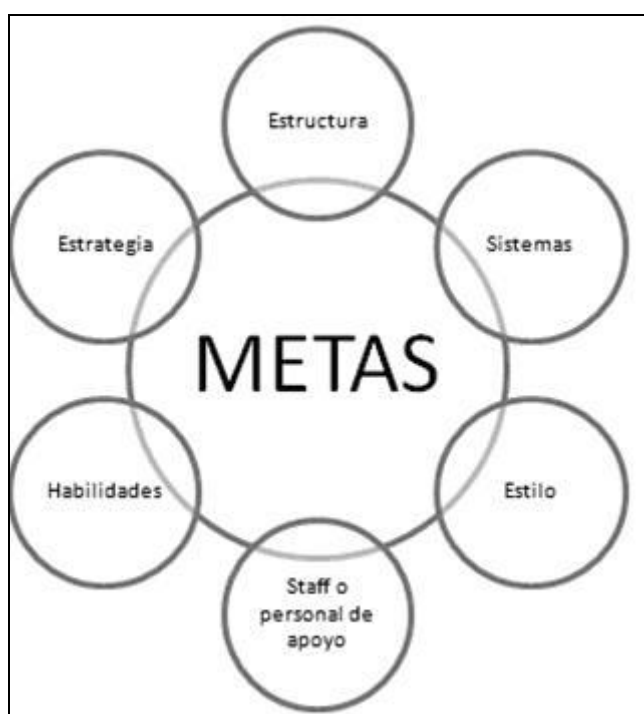
1. La búsqueda de valores,
2. La cultura organizacional,
3. El diseño de estrategia de negocio y,
4. La integración de los planes de negocio y funcionales.

Este modelo entrega a los valores un rol destacado, y ofrece tecnología para integrarlos dentro del esquema de planificación estratégica (Mintzberg, H. & Quinn, J. B., 1993).

Otras diferencias con otros modelos son: prestar más atención a la implementación exitosa del plan que al plan mismo; revelar una secuencia clara, y cada instancia del proceso se construye con base en la anterior; el interés por los aspectos sociales y psicológicos de la organización y la supervisión del entorno.

Goodstein, Nola y Pfeiffer se concentran en la cultura y la cultura organizacional, como lineamientos principales de la planificación estratégica. Estos conceptos se incorporarán en el Delphi, en línea con la estructura organizacional las capacidades directivas ya citadas.

**Gráfico nº 3. Metas empresariales en la planificación**



Fuente: Goodstein, Nola y Pfeiffer (1998), op. cit.

El problema que detectan los autores en los modelos existentes de planificación estratégica es que están teorizados y ejecutados de manera deficiente; se confunde la táctica con la estrategia y este plan a largo plazo no afecta a las decisiones cotidianas que se toman en la organización.

Los autores definen la planificación estratégica como:

*"El proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo".*

Para comprender el concepto de planificación estratégica debe tenerse en cuenta los siguientes seis factores críticos que delimitan la estrategia:

1. Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador;

2. Establece el propósito de una organización en términos de sus metas de largo plazo;
3. Es una definición del dominio competitivo de la compañía;
4. Es una respuesta a un análisis FODA;
5. Es un sistema lógico para organizar jerárquicamente los roles y funciones;
6. Contribuye a definir el aporte que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Según expone el libro, el proceso de prever el futuro es diferente a la planificación a largo plazo, en cuanto que la última suele ser la extrapolación en el futuro de tendencias comerciales actuales.

La planificación estratégica debe responder a tres preguntas fundamentales:

1. ¿Hacia dónde va la organización?;
2. ¿Cuál es el entorno?;
3. ¿Cómo lograrlo?

Los autores se preguntan sobre la necesidad de hacer una planificación estratégica. Llegan a la conclusión de que es aquella que proporciona el marco teórico para la acción. El objetivo es lograr la capacidad de administración estratégica de la organización. El modelo contiene nueve fases secuenciales, que son analizadas en cada uno de los capítulos:

1. Planificación para planificar;
2. Búsqueda de valores;
3. Formulación de la misión;
4. Diseño de la estrategia del negocio;
5. Auditoría del desempeño;
6. Análisis de brechas;
7. Integración de los planes de acción;
8. Planificación de contingencias;
9. Implementación.

### **2.4.1. Planificación para planificar**

El primer paso en la planificación para planificar consiste en garantizar que existe voluntad organizacional en avanzar con el proceso por parte de directivos de la organización, especialmente el CEO. Posteriormente, debe identificarse al equipo encargado de la planificación, que exceda los 10 o 12 miembros permanentes. Se plantea un debate sobre si este equipo de planificación debe estar integrado por empleados o por miembros de la gerencia.

El monitoreo del entorno es una de las fases continuas (por oposición a otras que son fases discretas). Se trata de la conciencia de lo que sucede alrededor. Se puede subdividir en cuatro entornos separados pero trasladados:

1. el macro entorno;
2. el entorno industrial;
3. el entorno competitivo y
4. el entorno interno de la organización.

Los factores que deben considerarse en el macro entorno son aspectos sociales (demográficos etc.), tecnológicos (difusión de computación etc.), económicos (tasas de interés etc.).

Los factores que forman parte del entorno industrial son la estructura de la industria, las fuentes de financiación, el nivel de presencia de la regulación del gobierno y las estrategias de marketing más frecuentes. El entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, la segmentación del mercado etc.

El entorno organizacional interno incluye factores como la estructura de la compañía, su historia y tradición etc. Cada fase del mencionado proceso tiene aspectos de aplicación que deben ejecutarse y no aplazarse hasta el extremo final del proceso. Desde esta teorización extrajimos el concepto de estructura organizativa que incorporamos en el cuestionario de Delphi.

### **2.4.2. Búsqueda de valores**

La búsqueda de valores puede ser presentado como una evaluación de los valores que detentan los miembros del equipo de planificación, los valores presentes en la organización, su filosofía de trabajo, los valores nucleares que usualmente se emplean

en sus operaciones, la cultura organizacional instalada y, en último lugar, los valores de los grupos de interés en su futuro. Esta formulación del autor inspirará los ítems sobre los valores culturales y valores de la empresa que se incluirán en el cuestionario Delphi.

Una parte importante de esta fase se encuentra en el examen de los valores personales de los miembros del equipo. Por valor los autores entienden: *"una convicción permanente de que una forma específica e conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia"*. Las diferencias de valores personales entre las personas tienen implicaciones para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuras de la organización, y para el trabajo restante del equipo administrativo.

En relación a la identificación de los valores organizacionales, el grupo puede identificar una muestra de decisiones organizacionales recientes que adquieran un signo positivo o negativo en la vivencia de los miembros del grupo.

Cuando los valores de una compañía se encuentran organizados y codificados nos encontramos frente a una filosofía de las operaciones. Todas las compañías poseen una filosofía de las operaciones de manera explícita o no. La filosofía de operaciones de una organización incorpora una serie de supuestos acerca del funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. Si una empresa tiene una filosofía de operaciones implícita, parte del proceso de planificación estratégica consiste en volverla explícita.

En relación con la cultura organizacional, las organizaciones desarrollan culturas de manera similar a como lo hacen las sociedades más amplias. Los autores definen cultura, siguiendo a Schein (2010), como:

1. Un patrón de supuestos básicos.
2. Inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado.
3. A medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna.
4. Que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida y, en consecuencia.
5. Se enseña a los nuevos miembros su funcionamiento.

6. La forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas.

La cultura de una organización ofrece el entorno social al interior del cual se efectúa el trabajo; orienta a sus miembros en la toma de decisiones, en la forma en que se invierte el trabajo y la energía. La cultura de una empresa facilita u obstaculiza el proceso de planificación estratégica y la implementación del plan que corresponda.

En relación con el análisis del grupo de interés, estos se encuentran constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que reciben el impacto del plan estratégico de la empresa o que se interesan por él. Es importante identificarlos y reconocer sus intereses (es decir, la manera en que pueden verse afectados por las transformaciones en la dirección de la organización). En general, los grupos de interés incluyen empleados (incluyendo a los gerentes), clientes, consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con interés en la organización (Aldeanueva, C. M., Romero, A. M., Liébana, N. Á., Álvarez, M., & Ibisate, A. J., 2008).

Una vez identificados, se puede considerar el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que aquellas se desarrollan como parte del proceso de planificación estratégica.

### **2.4.3. Formulación de la misión**

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado consistente del tipo de negocio en que se halla la empresa (o anhela estar): una definición concisa del objetivo que trata de conseguir en la sociedad y/o en la economía.

Se debe responder a la pregunta por la misión en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización pretende satisfacer. Si una compañía se reconoce como el organismo que satisface ciertas necesidades del consumidor, tendrán mayor capacidad para identificarlas y darles tratamiento, y mayores probabilidades de elaborar nuevos productos y servicios que las atiendan. Partiendo de esta idea se incorporarán en el cuestionario Delphi ítems sobre desarrollo de nuevos productos y servicios.

Identificar a quién va dirigido los productos o servicios que ofrece la compañía, constituye el segundo problema. La formulación de la misión implica la capacidad de

acotar el segmento de consumidores a los que se abordará. En general, el proceso de clasificar la base de consumidores potenciales se denomina segmentación de mercado. Una vez que el equipo de planificación ha identificado qué hace la organización y para quién, el siguiente paso consiste en decidir de qué manera se debe proceder para alcanzar las metas propuestas. Desarrollar, editar y alcanzar consenso sobre el enunciado fundamental de la misión exige capacidad, paciencia y comprensión.

### **2.4.4. Diseño de la estrategia de negocio**

El diseño de la estrategia de negocio involucra la pretensión inicial de la organización de conocer en detalle los pasos a través de los cuales se consigue la misión de la organización. Esto no debe ser, de ninguna manera, una extrapolación de la actividad presente en el futuro proyectado. En esta fase del proceso el equipo de planificación debe conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos, al tiempo que tiene que identificar los pasos requeridos para lograrlos. Los modelos de estrategia de negocios deben dar cuenta de los valores y la misión general creada en las primeras instancias del proceso de planificación. El diseño de la estrategia de negocio puede ser simplificado en los siguientes puntos:

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la compañía con el fin de dar cumplimiento a su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales permitirán que la organización registre su proceso en cada LDN que se proponga seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la compañía accederá a su visión de la condición futura ideal.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar las LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

El análisis de las Líneas de Negocio involucra una decisión sobre la combinación de productos y/o servicios que la organización ofrecerá posteriormente. Este análisis posibilita que una compañía cambie la variedad ofrecida de productos y servicios, dejando de lado aquellos que ya no satisfacen los requerimientos del mercado, que se han vuelto menos rentables, o que van ligados a una alta inversión para conservarlos.

En cuanto a los indicadores críticos del éxito, a medida que se avanza en esta conceptualización, se deben establecer medios específicos para medir el progreso,

estableciendo los ICE para cada LDN y para la organización en general. Los ICE suelen ser una combinación de cifras financieras como ventas, márgenes y tasa interna de retorno.

Finalmente, las acciones estratégicas son tareas, procesos u objetivos como pasos necesarios en la obtención del plan estratégico total de la empresa. Estas acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto o largo plazo y de gran alcance. Independientemente de su dimensión y alcance, deben estar totalmente involucradas con la cultura organizacional para alcanzar el éxito.

### **2.4.5. Auditoría del desempeño**

Una vez que ya se ha reflexionado sobre el futuro de la organización, se debe hacer un examen claro de su desempeño presente en un proceso denominado auditoría de desempeño, para determinar tanto el desempeño propiamente dicho como las capacidades actuales de la organización. La auditoría del desempeño es una actividad que necesita del estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización.

El análisis FODA consiste en una de las principales herramientas para validar el modelo de la estrategia de negocio. La auditoría de desempeño evalúa el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico – flujos de caja, crecimiento, patrones de contratación, calidad, tecnología, operaciones, servicio, beneficio, TIR, flujo de caja etc. – que se han identificado como críticos en el perfil estratégico.

El propósito de esta auditoría consiste en proveer la información para el análisis de brechas, esclareciendo el nivel en que el modelo de estrategia del negocio es realista y realizable o ejecutable. Las auditorías del desempeño deben incorporar información sobre las fuerzas externas a la organización que pueden tener un impacto en la concreción de las metas, es decir, las oportunidades y amenazas del análisis FODA. Durante este análisis externo, el equipo de planificación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, características relevantes del mercado laboral y normativas gubernamentales de diferente jerarquía, que puedan tener algún efecto sobre el rendimiento de la compañía.

De todos los conjuntos de información a ser analizada, uno de los más importantes es el análisis del competidor. El análisis del competidor debe incluir "combinaciones creativas", productos que se vendan o servicios que se proporcionen por razones similares.

### **2.4.6. Análisis de brechas**

Una vez que se concluye la auditoria de desempeño, es importante identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de estrategia de negocio. Este análisis no es más que una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos necesarios para llevar adelante el plan estratégico. Por cada brecha que no se puede completar a través de una estrategia clara, el equipo de planificación debe retornar hacia la fase del diseño de la estrategia de negocio y reimplantar el modelo hasta que pueda cerrar la brecha.

Los autores se refieren a cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la buscada por la organización:

1. Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo.
2. Reducir la magnitud o alcance del objetivo.
3. Reasignar los recursos para lograr metas.
4. Obtener nuevos recursos. (Talentos, productos, mercado, capital etc.).

### **2.4.7. Integración de planes de acción**

Una vez se completan las brechas evaluadas en la etapa de análisis, se abordan los siguientes tópicos:

1. Desarrollar planes maestros de negocios para cada una de las LDN;
2. Desarrollar planes operativos detallados con base al plan general organizacional para las diversas unidades de la organización.
3. Una gran estrategia es un enfoque extenso que orienta las acciones de una LDN y señala la manera cómo se logran los planes estratégicos de ella.
4. Una tarea relativa a la planificación estratégica aplicada, decidir cuál de estas grandes estrategias se ajusta mejor a toda la organización y a cada una de las LDN en el cumplimiento de sus metas.

#### **2.4.8. Planificación de contingencias**

Más allá de amenazas exteriores de carácter universal como el estallido de una guerra o un colapso económico, cada tipo de negocio o industria está sometido a una combinación específica de contingencias que pueden afectar el negocio y a las que hay que adelantarse. La planificación de contingencias involucra los siguientes aspectos:

1. Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más significativas para la empresa, particularmente aquellas que involucran a otros escenarios diferentes con menos probabilidad de ocurrencia.
2. Desarrollar puntos de partida a fin de comenzar acciones para cada contingencia.
3. Acordar los pasos que se darán en cada uno de los puntos de partida.

#### **2.4.9. Implementación**

La implementación del plan estratégico significa el comienzo simultáneo de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior sumado a la monitorización y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. La implementación final necesita del comienzo de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su incorporación en la parte superior de la organización. Sin embargo, uno de los aspectos fundamentales de la implementación es el nivel en que los integrantes de la organización, particularmente los directivos, incorporan el plan estratégico dentro de sus decisiones de gestión cotidianas. Partiendo de esta idea de estrategia de negocio, incorporaremos en el cuestionario una pregunta sobre la capacidad para la dirección, asociándolo a su capacidad para la implementación del “plan estratégico”.

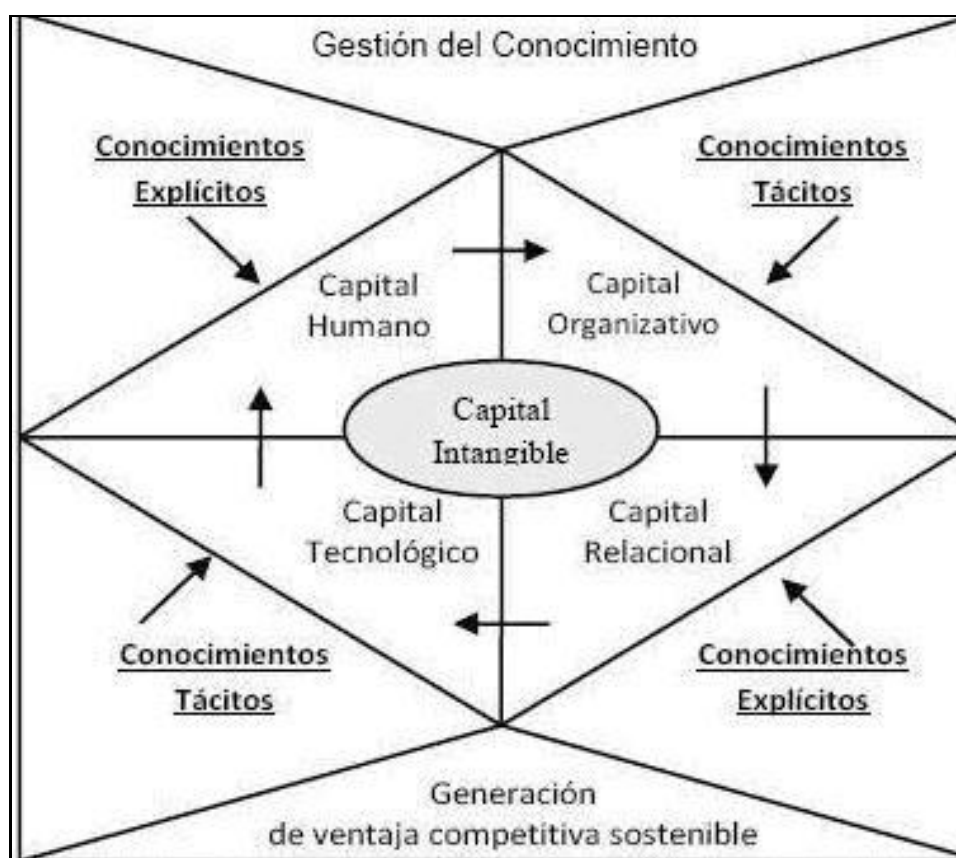
### **2.5. La dirección estratégica por competencias**

La innovación es el vehículo del crecimiento en las economías del conocimiento. Las revoluciones tecnológicas del siglo XX propiciaron la creación de una sociedad mundial donde la creatividad y la capacidad de innovar son objeto de reconocimiento social, beneficios económicos y liderazgo empresarial.

El crecimiento fundamentado en procesos, bien sea desde el direccionamiento estratégico o constreñidos por los factores externos como la responsabilidad social de las empresas, requieren de innovación, riesgo, capacidad de adaptación, flexibilidad y sentido de la oportunidad. Liderazgo. Elementos todos que han estado presentes en el quehacer diario del esfuerzo empresarial, pero que en un campo competitivo y copado de opciones revelan la emergencia de nichos de mercados posibles para ser “descubiertos” desde la perspectiva innovadora, emprendedora, echando mano de las nuevas tecnologías y los patrones de consumo actuales.

Este enfoque ofrece apoyo a los ítems que se incorporarán al cuestionario agrupados como capacidades y habilidades creadas: competencias de diversidad de origen, ligados a valores construidos de manera sistemática.

**Gráfico nº 4. Gestión del conocimiento**



Fuente: Valhondo, 2003, op. cit.

### 2.5.1. Competencias tecnológicas

Westphal, Kim y Dahlman (1985) definen las competencias tecnológicas como la habilidad para hacer uso efectivo del conocimiento tecnológico. Para los autores la

capacidad tecnológica radica en la utilización que se hace del conocimiento, es decir, en la potencialidad de emplearlo en la producción, inversión e innovación. El concepto de capacidades tecnológicas muchas veces aparece con otras denominaciones como esfuerzo tecnológico de Lall (1992) o habilidad tecnológica de Bell (1984).

La incorporación de capacidades tecnológicas depende de procesos de aprendizaje que pueden encuadrarse como aprendizajes tecnológicos. Son procesos mediante los cuales las organizaciones y los individuos adquieren conocimientos y habilidades técnicas.

Westphal, Kim y Dahlman piensan las capacidades tecnológicas como las capacidades de una empresa para gestionar la información y el conocimiento. Esto incluye software, hardware, procesos, capacitaciones en informática, plataformas de gestión de la información etc. A partir del concepto amplio de capacidades tecnológicas se incorporará una pregunta al respecto en el Delphi.

La preocupación con el impacto de las nuevas tecnologías en la estructura de ingresos, motivó una gran cantidad de estudios. El significado de la tecnología para una organización es la idea de que poseer tecnología puede entregar una ventaja competitiva. Por tanto, la tecnología puede ser considerada como un activo de importancia estratégica. Adicionalmente, se puede afirmar que la capacidad de una organización para manipular y obtener una ventaja de la tecnología puede simbolizar una competencia vital.

Las competencias tecnológicas pueden mejorar el portafolio de productos de una empresa, mediante:

1. Innovación creativa: Un producto novedoso puede ser elaborado con una innovación tecnológica, que permita al usuario ejecutar actividades que no eran previamente viables o eran extremadamente difíciles. Existen usuarios que están dispuestos a asumir altos costes para tener productos de tecnología avanzada.
2. Innovación incremental: implica productos o procesos ya asentados en el mercado; su meta es optimizar su diseño o incluir mejoras en las operaciones que lleven a la reducción de costes vía incrementos de productividad o ahorrando en la selección de materiales o acciones de fabricación.

3. Innovación técnica: a nivel de proceso o producto, está orientada a incorporar en el mercado una modalidad nueva de un producto de existencia previa, o una acción nueva de fabricación y beneficiosa en relación a los existentes. Incluso cuando este tipo de innovación puede incorporar significativos adelantos tecnológicos, los usuarios pueden no reconocer las ventajas tecnológicas del nuevo producto o proceso, por estar acostumbradas al anterior.
4. Innovación aplicada: incluyen el empleo de tecnologías conocidas para dar lugar a productos novedosos desde la perspectiva del consumidor, como la transferencia de un producto en un área de mercado a otro, donde existan ventajas de precio u otros beneficios apreciables sobre las alternativas del mercado.

Es desde esta teoría donde se extraen los ítems de recursos tecnológicos abundantes y disponibles, de esfuerzo en investigación y desarrollo y de sistemas informáticos incluidos en el cuestionario Delphi.

### **2.5.2. Competencias nucleares (o humanas)**

Las competencias nucleares son habilidades únicas que una empresa adquiere por parte de sus fundadores, y que desarrolla y no pueden ser fácilmente imitadas por competidores. Las competencias nucleares son las que dan a una empresa una o más ventajas competitivas, para la creación y entrega de valor a sus consumidores en un campo seleccionado. También se las conoce como competencias distintivas.

El concepto fue introducido en la teoría por C.K. Prahalad y Gary Hamel (1990). Puede ser definida como una combinación armónica de recursos múltiples y competencias que distinguen a una empresa en el mercado. Las competencias nucleares satisfacen tres criterios:

1. Entregan un acceso potencial a una variedad de mercados.
2. Deben hacer una contribución significativa al consumidor percibido del producto final.
3. Son difíciles de imitar por los competidores.

Por ejemplo, las competencias nucleares de una empresa pueden incluir mecánica de precisión, óptica de detalle y microelectrónica.

Las competencias nucleares involucran al aprendizaje colectivo de una organización, particularmente cómo coordinar diferentes capacidades e integrar diferentes tecnologías. Dichas competencias nucleares crean ventajas competitivas sostenibles para una empresa y ayudan a que se diversifique en una variedad de mercados relacionados. Las competencias nucleares contribuyen también a que una compañía mejore los productos o servicios que ofrece. Este concepto servirá de soporte para preguntar por las competencias nucleares en el Delphi.

Para desarrollar competencias nucleares una empresa debe gestionar las siguientes acciones (Viedma, J. M., 2000):

1. Aislar sus capacidades claves y organizarlas como las fortalezas amplias de la organización.
2. Comparar a la propia compañía con las competencias parecidas para asegurarse que realmente se están desarrollando capacidades únicas.
3. Desarrollar una comprensión de cuales habilidades los consumidores verdaderamente valoran, e invertir de forma adecuada para desarrollar y sostener fortalezas codiciables.
4. Crear un mapa de ruta organizacional para establecer objetivos para la construcción de competencias.
5. Buscar alianzas, adquisiciones y arreglos de licencias que contribuirán a las fortalezas de la organización en las áreas principales.

### **2.5.3. Competencias personales (o relacionales)**

Las competencias personales son aquellas competencias que han sido adquiridas en el curso de la vida, durante viajes, trabajando y en la experiencia profesional y académica. Entre las más importantes podemos enumerar:

1. La capacidad de administrar reacciones personales y actitudes hacia las responsabilidades y los desafíos de la esfera del trabajo y de la vida privada. Esto involucra una predisposición persistente para la reflexión, una auto conciencia razonable y autocontrol, buena planificación, gestión del tiempo, capacidad para el pensamiento abstracto, resolución de problemas, flexibilidad para cambiar de ambientes y de entornos y capacidad de adaptación.

2. Aprendizaje independiente: consiste en mostrar una predisposición sostenida e intensa por el aprendizaje autodidacta, ya sea en las esferas de las artes/ técnica/ medios/ implementación; así como con otras disciplinas y campos especializados de interés (Moore, M. G., 1973).

La capacidad de reconocer los vacíos en el propio conocimiento, habilidades y competencias, y adquirir las habilidades requeridas para una actividad de forma independiente. La auto motivación y el deseo de comprender nuevas ideas, adquirir y aplicar información y saberes y mejorar la facultad de pensamiento y razón.

De la idea de Moore, M.G. de aprendizaje independiente y capacidad de reconocer el propio conocimiento extraemos la idea de formación no reglada y formación práctica en contraposición con la formación reglada.

Habilidades para alcanzar metas: capacidad de crear, planificar y alcanzar metas profesionales y personales. Establecer objetivos realistas de corto y largo plazo; focalizar la atención y el esfuerzo dentro de un marco específico; hacer un seguimiento de progreso, junto con el ajuste de las propias metas sobre la marcha y en el desarrollo de una vida.

Las competencias personales, definidas como la habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda, aparecerán también expresadas en el instrumento.

### **2.5.4. Competencias organizativas**

El concepto de competencias organizacionales es el menos comprendido de todos y suele estar mal aplicado en la gestión de la organización. Las competencias organizacionales son pensadas la mayoría de las veces como si fueran atributos de los empleados antes que como valores que se imponen a lo largo de la organización y a través del alineamiento y la ejecución de la dirección.

Una definición más amplia de competencias organizacionales se focaliza en el colectivo. Bajo esta definición, la organización es el centro de atención y de equilibrio. Es la organización como un todo, como un colectivo, la que debe desempeñarse de buena manera, no la suma de sus individualidades. Bajo este enfoque la organización debe dar un gran paso y aprender a evaluarse, cuáles son las conductas perniciosas

que se repiten o que están enquistadas como una suerte de "valor grupal", o "vicio colectivo".

Las competencias organizacionales son aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo. Se preguntará por ellas en el Delphi.

La categoría organizacional involucra esas competencias requeridas para gestionar las operaciones comerciales de la institución. En general, las competencias organizacionales involucran el trabajo de coordinación con otras divisiones institucionales y con organismos externos, optimizando el uso de recursos disponibles, estableciendo metas de corto y largo plazo y desarrollando estrategias y políticas para alcanzar los objetivos.

### **2.6. Teoría de la ventaja comparativa**

Así como la ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa o de un individuo para producir bienes y/o servicios en el menor coste de oportunidad en relación a otras empresas o individuos. La ventaja comparativa sucede cuando una empresa adquiere la capacidad de vender productos y servicios a un precio menor que sus competidores y realizar mayores márgenes de ventas.

Tener una ventaja comparativa puede otorgar éxito a una empresa. Por ejemplo, su una empresa de cruceros considera que tiene una ventaja comparativa sobre la competencia por su proximidad a un puerto, puede forzar a que las demás se concentren en otros aspectos productivos o de negocios. Una ventaja comparativa no es lo mismo que una ventaja absoluta. La última implica que uno es lo mejor en una industria, mientras que la primera se relaciona con los costes de un emprendimiento particular en relación a otros emprendimientos semejantes.

El modelo de ventajas comparativas es una de las nociones básicas que sustenta la teoría del comercio internacional y expone que los países se inclinan por especializarse en la producción y exportación de aquellos productos que elaboran con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo. Un referente de esta teoría fue David Ricardo. De la Teoría General de las Ventajas Comparativas, pensando en sus diferentes aspectos, es posible establecer los puntos del entorno

general del instrumento de Delphi en relación con la accesibilidad y coste de materia prima, mano de obra y otros recursos.

### 2.7. Modelo de competitividad sistémica

A partir de los debates existentes respecto a los diferentes enfoques de competitividad, la OCDE ha buscado sistematizar estos enfoques unificándolos en un enfoque integral bajo el concepto de competitividad estructural. Dentro de este concepto, los elementos primordiales son:

1. La *innovación* como factor central del desarrollo económico.
2. Una *organización* empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa.
3. Redes de colaboración orientadas a la innovación, apoyadas por diversas instituciones que fomenten la innovación. (Esser, *et al.*, 1996).

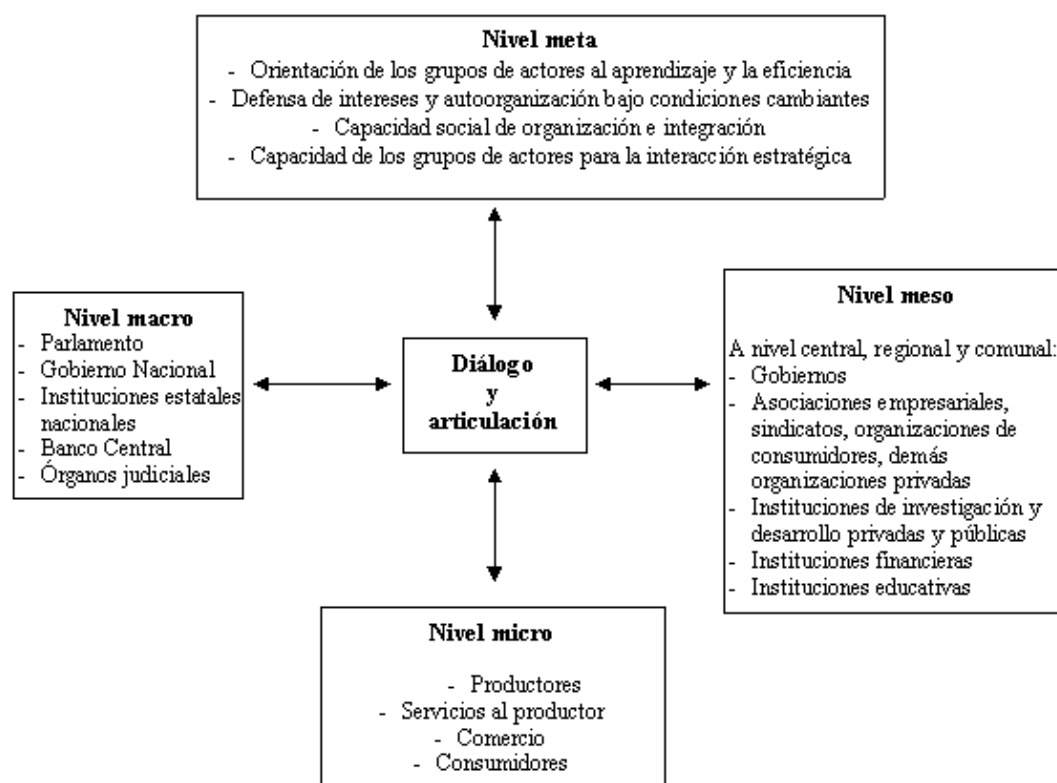
El concepto de competitividad sistémica sostiene que la competitividad de la economía se apoya en medidas dirigidas a un objetivo, organizadas en cuatro niveles del sistema (el nivel meta, macro, micro y meso) y se basa asimismo en un concepto de dimensiones múltiples de conducción incluyendo la competencia, el diálogo y la toma conjunta de decisiones, concepto en el que están involucrados los grupos relevantes de actores.

El concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia para países tanto industrializados como en vías de desarrollo. La visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores no debe encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficacia en los diferentes niveles del sistema, movilizando capacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas nacionales. La competitividad sistémica, va más allá de los factores económicos, incluye otros factores, tal como se muestra el esquema propuesto por Esser *et al.* (1994), sobre los factores determinantes de la Competitividad Sistémica:

#### 2.7.1. Determinantes de la competitividad sistémica

La competitividad sistémica se encuentra estructurada en cuatro niveles los cuales presentan distintas capacidades estratégicas en sus grupos de actores. Estos niveles se pueden describir de la siguiente manera:

1. *Nivel meta:* involucra a los aspectos del capital humano que se incluyen de forma complementaria en los otros niveles (factores socioculturales, escala de valores, patrones básicos de organización política, jurídica y económica, capacitación y habilidades, conocimiento y educación, capacidad estratégica y política).
2. *Nivel macro:* son los elementos de carácter macroeconómico (déficit fiscal, inflación, tipo de cambio y tasa de interés). Además influyen aspectos externos como precios internacionales y exigencias de calidad de los mercados (gustos y preferencias, segmentación, volumen y tendencia de los factores de la demanda). A este nivel las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, cambiaria y comercial son un papel clave en el apoyo a la competitividad.
3. *Nivel meso:* factores de carácter espacial (localización), de infraestructura y logística, calidad y cantidad de recursos naturales y factores climáticos. Asimismo incluye las políticas regionales relacionadas con dichos factores, como la política de ciencia y tecnología, de infraestructura y equipamiento, ambiental, y también las relacionadas con el comercio, principalmente las referidas al apoyo en exportaciones e importaciones.
4. *Nivel micro:* factores que condicionan el comportamiento de la empresa tales como productividad, costes, organización, innovación y tecnología, control de calidad, gestión y logística empresarial, mecanismos de comercialización, tamaño de la empresa y distancia entre ésta, sus fuentes de insumo y los mercados.

**Gráfico nº 5. Determinantes de la competitividad sistémica**

Fuente: Esser *et al.* (1994), op. cit.

## 2.7.2. Ventajas en la competitividad

La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Existen tres tipos de ventajas que intervienen en la competitividad. Estas son la *ventaja absoluta*, *ventaja comparativa* y *ventaja competitiva*.

### 2.7.2.1. Ventaja absoluta

Cuando dos o más agentes compiten, se dice que uno de ellos tiene ventaja absoluta porque es más productivo que el resto. La productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción. Esta concepción surge desde las primeras elaboraciones teóricas, como se puede ver en *La riqueza de las naciones* (1776). La riqueza se generaría entonces a partir de dos componentes: la división del trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra vía

especialización, y la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo, porque Smith tiene en cuenta el tamaño del mercado.

### **2.7.2.2. Ventaja comparativa**

La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al coste de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el coste de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Por lo general, el coste de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor. David Ricardo, a quien se señala como la persona que resaltó esta característica respecto a la competencia, reconoce las bondades de la división del trabajo y la especialización.

Los países pueden hacer o tener ventajas en la producción de ciertos bienes y, de esta manera, todos obtienen beneficios al concentrarse en aquello que saben hacer de forma relativamente más barata (Krugman, 2001).

### **2.7.2.3. Ventaja competitiva**

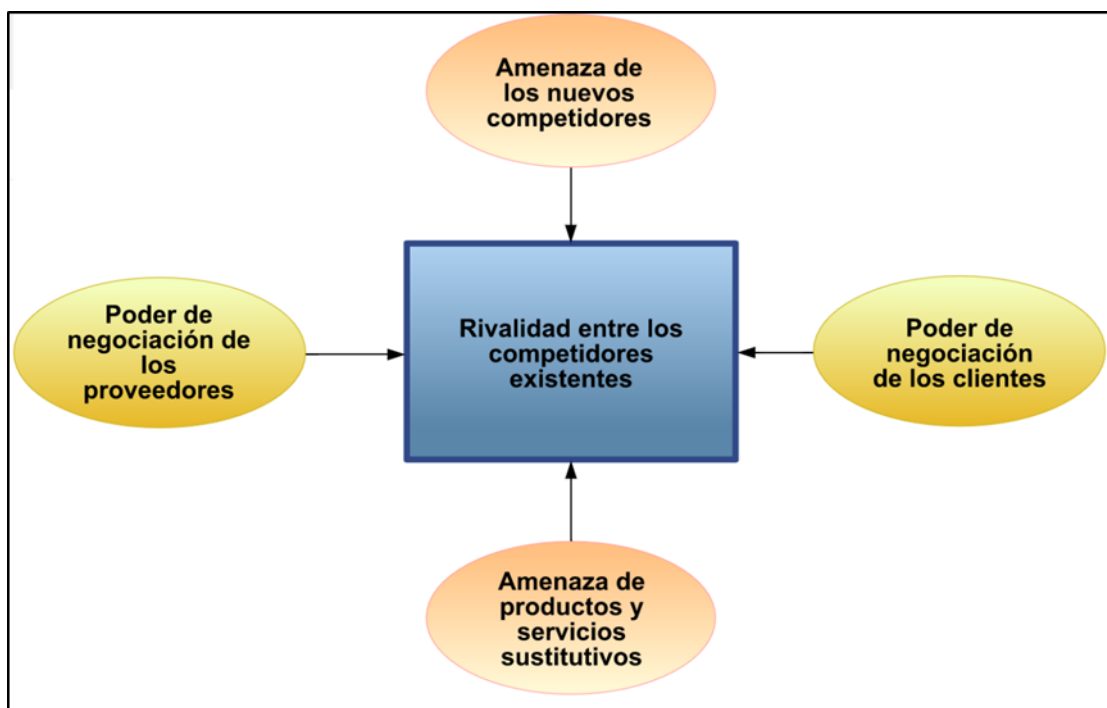
Puesto que éste es el núcleo del presente trabajo, se señalan los componentes de este acercamiento conceptual. Sin duda alguna, Michael Porter puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (Porter, 1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas.

La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa. (Porter, 1993).

### 2.7.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competencia al interior de una industria y el desarrollo de una estrategia de negocios, para determinar la intensidad competitiva, y por lo tanto su atractivo.

**Gráfico nº 6. Modelo competitivo de Porter**



El modelo, asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo en el mundo de negocios. La fortaleza colectiva de estas fuerzas determina en última instancia el potencial de rédito de una industria. En el mercado de competencia perfecta, que está en la teoría de los economistas, la competencia por posiciones es más competitiva y el ingreso es más fácil (Argyres, N., & McGahan, A. M., 2002). El tipo de estructura de este mercado, ofrece peores perspectivas para el rendimiento económico en el largo plazo.

El atractivo en este contexto se refiere al rendimiento de la totalidad de la industria. Una industria no atractiva es aquella en que la combinación de estas cinco fuerzas actúa para disminuir el rendimiento integral. Una industria muy poco atractiva es aquella que se acerca a la pura competencia en que las ganancias disponibles para todas las firmas son conducidas a la ganancia normal.

Independientemente de la fuerza colectiva, el objetivo de un estratega corporativo es encontrar una posición en la industria en la que su compañía pueda defenderse mejor

en contra de las fuerzas o puedan influir en su favor. La fuerza colectiva de las fuerzas puede ser aparentes para todos los protagonistas, pero para enfrentarlos, el estratega debe mantenerse bajo la superficie para analizar las fuentes de ellas. Por ejemplo, es importante conocer cuáles son los factores que hacen que una industria sea vulnerable al ingreso de nuevos jugadores.

El conocimiento de estas fuentes subyacentes de presiones competitivas es la base para una agenda estratégica de acción. Por ejemplo, incluso una industria no amenazada por potenciales nuevos jugadores tendrá escasos retornos si se enfrenta a un producto sustituto de más bajo coste (Argyres, N., & McGahan, A. M., 2002). En esos casos, hacer frente a la sustitución del producto se vuelve la estrategia principal. El interés de Argyres y McGahan en la gestión de productos y la existencia de productos sustitutos, solapados o complementarios en el mercado inspirarán preguntas en el instrumento de Delphi.

Porter se refiere a estas fuerzas como micro ambiente, para mostrar el contraste con el más general macro ambiente. Consisten en las fuerzas cercanas a una empresa que afecta su habilidad para dar servicio a sus clientes y obtener una ganancia.

Cualquier discusión de los determinantes del éxito de una firma deben comenzar con una clara definición de lo que significa el éxito. Para los propósitos de este ensayo, asumiré que el éxito de una empresa se manifiesta en la conquista de una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que conduzcan a un desempeño financiero superior y sostenible. La posición competitiva, afirma Porter, debe ser medida en relación al universo de los competidores existentes. El éxito financiero que deriva de factores externos como la intervención del Estado o el cierre de mercados por las autoridades, es excluido. Una empresa exitosa puede gastar alguno de los frutos de su posición competitiva en alcanzar objetivos sociales (Barquero Cabrero, J. D.; 1999). La conceptualización de Barquero Cabrero sobre la salud y el éxito financiero dará lugar a un ítem sobre la adecuada gestión financiera.

El atractivo general de una industria no significa que cada firma en la industria vaya a entregar el mismo retorno. Las empresas son capaces de aplicar sus competencias centrales, modelo de negocios o redes para alcanzar el promedio de su rama. Para explicar el éxito de una empresa, puedo definir tres condiciones fundamentales:

1. Que la empresa establezca e implemente un conjunto consistente de objetivos internos y políticas funcionales para alcanzar una definición de la posición de

mercado deseada. La estrategia es vista como una forma de incorporar las actividades diversas de una empresa en una unidad. Dado que hay una suerte de fuerza centrífuga que impulsa a los distintos departamentos a "tirar para su lado", la estrategia sería el componente aglutinador que permite la coherencia y coordinación de las diferentes partes.

2. La segunda condición para el éxito, propia de la teoría clásica, es que los objetivos internos se encuentren alineados con las fortalezas de la organización y sus debilidades. Al mismo tiempo, debe haber percepción y conocimiento de las oportunidades y amenazas industriales externas e internas. La estrategia es entonces vista como el acto por el que se alinea la compañía con las circunstancias y datos de su entorno. Ese entorno, así como las propias capacidades de la empresa, están sujetos al cambio. Por lo tanto, la tarea de la estrategia es mantener la dinámica, no un balance estático. La idea de la alineación de la compañía con las circunstancias y datos del entorno refuerzan los ítems sobre el entorno general.
3. Que la estrategia de la compañía esté vinculada de manera central con la creación y explotación de las así llamadas competencias distintivas. Estas son capacidades únicas que posee una empresa, que son vistas como centrales para el éxito competitivo. Esta teoría inicial buscaba explicar parte del fenómeno, pero dejaba fuera elementos importantes que cerraban la oferta de una guía creíble para las empresas individuales. Los primeros académicos que trabajaron en el campo de la estrategia, especialmente los de Harvard, reconocieron que las empresas estaban compuestas por numerosas funciones y subfunciones, y que muchos aspectos diversos de una empresa podrían ser importantes para el éxito en casos particulares.

Algunos autores como Andrews vieron a cada empresa como única, con su propia historia, personalidad, capacidades y conjunto de políticas actuales. Cada industria era también única con sus propias circunstancias y factores críticos de éxito. (McAfee, A., & Brynjolfsson, E., 2008). Finalmente, cada período de tiempo era visto como único, y su entorno estaba en un estado de cambio constante.

En teorías posteriores, diferentes fuerzas empiezan a ganar preeminencia para dar forma a la competencia en cada industria. Cada industria tiene una estructura subyacente o un conjunto de características económicas y técnicas, que han permitido

la emergencia de estas fuerzas competitivas. El estratega, que quiere posicionar su compañía para enfrentar mejor su industria ambiental o influir el ambiente a favor de la empresa, debe aprender a generar cambios.

Esta visión de la competencia tiene que ver igualmente con las industrias que venden servicios como las que venden productos. Así las cosas, pasaré a la descripción de las fuerzas que introduce Porter. Estas fuerzas, que inspirarán sus correspondientes ítem en el cuestionario Delphi:

1. Poder del proveedor. Se analiza cuán fácil es para los proveedores subir los precios. Esto es impulsado por un número de proveedores de cada input fundamental, su producto o servicio, su fortaleza y control sobre uno, el coste de cambiar de uno a otro. Cuantas menos opciones de proveedores, más se necesita la ayuda de los proveedores, y más poderosos se tornan.
2. Poder del comprador. La pregunta es ¿cuán fácil es para los compradores bajar los precios? Una vez más, la sumatoria de decisiones personales de los consumidores. La importancia de cada comprador individual en un negocio, el coste de cambiar a otros productos o servicios. Si se trata de hacerse cargo de pocos consumidores, a estos se les asigna un enorme poder.
3. Rivalidad competitiva. Si tienes muchos competidores y ofrecen productos o servicios igualmente atractivos, entonces disminuye el poder del empresario en la situación, porque los proveedores y los compradores irán a otra parte si no obtienen buenas condiciones. De igual modo, si nadie más puede hacer lo que la empresa hace, entonces el empresario conserva un enorme poder.
4. Amenaza de sustitución. Esta se ve afectada por la capacidad de los consumidores de encontrar una forma diferente de cubrir la necesidad. Si la sustitución es viable y es fácil de alcanzar, entonces esto debilita su poder. La amenaza de sustitución depende de la calidad, en la medida que el sustituto sea mejor que el producto actual. Tiene que ver también la buena voluntad de los compradores, el precio y desempeño relativo de sustituto, los costes de cambiar el uso de sustitutos y la facilidad de cambiar a otro producto.
5. Amenaza de un nuevo jugador en el mercado. El poder se ve también afectado por la capacidad de otras personas/empresas de entrar al mercado de referencia. Si cuesta poco en tiempo o dinero incorporarse a un mercado y competir efectivamente, si existen pocas economías de escala, o si se tiene

escasa protección de las tecnologías centrales, entonces nuevos competidores podrán entrar rápidamente al mercado y debilitar la posición de la empresa de referencia. Si hay barreras fuertes y duraderas para la entrada de otros es posible preservar una posición favorable y tomar ventaja de la misma.

Los nuevos competidores a una industria traen nuevas capacidades, el deseo de ganar mayor porción de mercado y, a veces, recursos sustanciales. Las compañías que se diversifican a través de la adquisición en la industria suelen producir conmociones en los mercados. La amenaza de nuevos competidores depende de los siguientes datos:

1. Las economías de escala.
2. Los requisitos de capital o de inversión.
3. El coste en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor.
4. El acceso a los canales de distribución de la industria.
5. El acceso a la tecnología.
6. La lealtad a la marca. El nivel de fidelidad de los clientes.
7. La probable reacción de los actores presentes en la industria.
8. La posibilidad de la existencia de regulaciones del gobierno.

Así, la seriedad de la amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras presentes y de las reacciones de competidores existentes que el nuevo actor puede esperar. Si las barreras para la entrada de nuevos actores son altas y un recién llegado puede esperar una dura competencia de los competidores ya establecidos, obviamente él no significará una amenaza seria para ellos.

Porter considera que la esencia de la formulación de una estrategia es para hacer frente a la competencia. Pero que ésta no debe verse de una forma acotada y estrecha. La competencia intensa en una industria no es coincidencia ni mala suerte. En la lucha por conquistar una mayor porción de mercado la competencia no se manifiesta sólo en los otros jugadores (Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P., 1992). De modo que, la competencia en una industria se basa en su economía subyacente, y las fuerzas competitivas van más allá de los tradicionales contendientes en una industria particular.

Subyace una pregunta muy importante sobre la forma en que se construye una teoría de la estrategia. Una posibilidad es el desarrollo de una amplia gama de modelos basados en situaciones específicas de complejidad limitada. Cada modelo abstrae la complejidad de la competencia para extraer algunas variables claves cuyas interacciones son posteriormente examinadas en profundidad. Sin embargo, ninguno de estos modelos puede cubrir todas las variables de interés y, por tanto, la aplicabilidad de los hallazgos de cualquier modelo se encuentra casi invariablemente limitado a un pequeño subgrupo de empresas o industrias cuyas características encajan en las presunciones del modelo.

Este enfoque a la construcción de teoría ha sido característico de la economía en las últimas décadas. Ha dado lugar a una amplia gama de modelos interesantes, tanto en la organización industrial como en la teoría del comercio.

Los modelos son valiosos porque aseguran una consistencia lógica y permiten explorar las interacciones sutiles involucradas en una cantidad limitada de variables. Los modelos deben desafiar las variables incluidas en los marcos teóricos y las aserciones que las vinculan con resultados. Los marcos teóricos, en cambio, deben desafiar a los modelos al resaltar las variables omitidas, la diversidad de situaciones competitivas, el rango de opciones estratégicas efectivas, y la extensión por la que parámetros importantes no están fijos sino en flujo continuo. La necesidad de informar las prácticas ha demandado que los investigadores construyesen marcos teóricos antes que acotar la investigación a aquellas teorías que pueden ser modeladas formalmente. En la medida en que la construcción teórica se basa en investigación empírica en profundidad, tiene el potencial no sólo de informar de la práctica sino de impulsar el desarrollo de teoría aún más rigurosa.

En síntesis, la Teoría de Porter aporta los siguientes conceptos principales en relación a la competitividad: 1) Poder del proveedor, 2) Poder del comprador, 3) Rivalidad competitiva, 4) Amenaza de sustitución, 5) Amenaza de un nuevo jugador de mercado. Dada su importancia, se incorporarán al cuestionario Delphi.

### **2.8. El Posicionamiento competitivo de las empresas**

El análisis de la competencia es un aspecto clave del necesario seguimiento de los mercados. Este aborda la evaluación de las fortalezas y debilidades de los competidores actuales y de los potenciales. Una técnica muy utilizada para efectuar

este análisis es la caracterización y clasificación de los competidores principales para armar un ranking de los mismos según los siguientes pasos:

1. Definir el negocio.
2. Definir el alcance y la naturaleza del negocio.
3. Identificar quiénes son los competidores.
4. Determinar quiénes son los clientes y qué beneficios esperan.
5. Determinar cuáles son los factores clave de éxito en el negocio.
6. Clasificar los factores clave de éxito, dando a cada uno una ponderación, la suma de todos los pesos debe ser igual a uno.
7. Cuantificar a cada competidor según cada uno de los factores clave de éxito, esto se puede mostrar en una matriz de dos dimensiones, los competidores en uno de los ejes y los factores de éxito en el otro.
8. Multiplicar cada celda de la matriz por el factor de ponderación.
9. La suma en columnas da una evaluación ponderada del potencial de cada competidor.

Otra técnica común es crear perfiles detallados de cada uno de los principales competidores. Estos perfiles aportan una descripción detallada de los antecedentes conocidos de la competencia, incluyendo aspectos de sus finanzas, productos, mercados, instalaciones, personal y estrategias. Esto implica recopilar parámetros como los siguientes:

### *Estructurales*

1. Ubicación de las oficinas, plantas y presencia en Internet.
2. Historia - personalidades clave, fechas, eventos y tendencias.
3. De propiedad, gobierno corporativo, y su estructura organizativa.

### *Financieros*

1. Ratios de rentabilidades, política de dividendos, balance, liquidez y flujo de caja.
2. Perfil de crecimiento de los beneficios; tipo de crecimiento (orgánico o adquisiciones).

### *Producto*

1. Relación de principales productos ofrecidos, portfolio, diversidad y amplitud de la línea de productos, y el balance de la cartera de productos.
2. Nuevos productos desarrollados, tasa de éxito de nuevos productos, y los puntos fuertes de I + D.
3. Marcas, la fuerza de la cartera de marca, lealtad a la marca y la notoriedad de la marca.
4. Patentes y licencias.
5. La calidad de control de la conformidad, acreditaciones.
6. Realización de prácticas de ingeniería inversa.

### *Mercados*

1. Segmentos atendidos, cuotas de mercado alcanzadas, cartera de clientes, tasa de crecimiento, y de fidelidad del cliente.
2. Esfuerzo promocional, presupuestos de promoción, tipos de publicidad, agencia de publicidad utilizada, la fuerza de ventas disponible, la estrategia de promoción en línea Internet.
3. Canales de distribución utilizados (directos + indirectos), los acuerdos de exclusividad, las alianzas, y la cobertura geográfica.
4. Precios, descuentos y bonificaciones.

### *Instalaciones*

1. Capacidad de la planta, la tasa de utilización de la capacidad, la eficiencia de la planta o de plantas, la inversión de capital y la edad de las instalaciones.
2. Ubicación, la logística del transporte, y la capacidad logística de la planta.

### *Personal*

1. Número de empleados, los empleados clave, y conjuntos de habilidades.
2. La fuerza y competencia de su gestión y el estilo de gestión.
3. Compensación, beneficios y moral de los empleados y las tasas de retención.

### *Estrategias corporativas y de marketing*

1. Objetivos, misión, los planes de crecimiento, adquisiciones y desinversiones.
2. Estrategias de marketing.

Además de analizar los competidores actuales, es necesario estimar las futuras amenazas de la competencia. Los nuevos competidores, a menudo surgen entre:

1. Las empresas que compiten en un mercado de productos relacionados.
2. Las empresas que utilizan tecnologías relacionadas.
3. Empresas que acceden a segmentos de mercado relacionados, pero con productos no relacionados.
4. Empresas de otras áreas geográficas y con productos similares.
5. Nueva puesta en marcha de empresas constituidas por ex empleados y / o gerentes de las empresas existentes.
6. La entrada de nuevos competidores se da con más probabilidad cuando:
7. Hay altos márgenes de beneficio en la industria.
8. Existe una demanda insatisfecha (oferta insuficiente) en la industria.
9. No hay barreras a la entrada
10. No hay un claro potencial de crecimiento futuro que lleva a relajar inversiones
11. La rivalidad no es intensa.
12. Es factible el obtener una clara ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

### **2.8.1 La competitividad aplicada a las pymes**

Es importante recordar que la productividad beneficia no solo a algunos sectores productivos, a un país, o población en particular, sino también a la mayoría de la población. En una economía de libre mercado las empresas procuran elevar su productividad constantemente para aumentar sus beneficios como respuesta a la competitividad en comparación con su competencia.

En el caso de las pymes les interesa incrementar la productividad ya que eso se refleja en un aumento significativo de producción y de esta manera lograrán llegar a nuevos mercados o asegurar la capacidad productiva a los mercados cautivos y a los consumidores menores.

Las pymes como principal medida para mejorar su productividad y consecuentemente su competitividad tienen consecuencias a corto plazo, nada favorable para los empresarios debido a la fuerte inversión que realizan en adquisición de maquinaria y equipo, capacitación, empleo de mano de obra calificada, compra de materias primas con mejor estándar de calidad, mejoras en los procesos, innovación de productos, entre otras. Es por esta razón que intentan buscar alianzas con organismos externos que puedan apoyar a la empresa para implementar proyectos en los que puedan mejorar la productividad y por ende ser más competitivas tales como las instituciones educativas de nivel superior que trabajen vinculadas al sector productivo, instituciones de gobierno para acceder a distintos apoyos estatales o federales, para mejorar factores de soporte, apoyo, demanda y estrategia empresarial, esto es lo que conocemos actualmente como triple hélice (universidades-estado-industria).

De acuerdo con Etzkowitz (1997), las universidades, el sector productivo y el gobierno, han mostrado en el transcurso de los últimos años que pueden crear sinergias en apoyo al desarrollo regional. De esta manera la universidad actúa como centro de desarrollo de actividades de investigación y gestión del conocimiento que luego la industria utilizará en su organización, generando nuevas oportunidades, y habilidades específicas. Y por último el gobierno funciona como marco regulador apropiado para generar entornos de crecimiento. La integración de estos tres actores, idealmente, incrementará el traspaso de conocimientos en una región, aumentando así, la ventaja competitiva del desarrollo económico ya sea regional o nacional. Este proceso, en definitiva, empujará a un país con una dinámica de crecimiento sostenible y progresivo.

La principal problemática que atraviesan las pymes con respecto a la competitividad es que aún continúan trabajando de manera aislada. No existe, actualmente, una integración con los demás eslabones de la cadena productiva ni mucho menos con empresas del mismo sector, para de esta manera garantizar volúmenes de producción estandarizados. En la mayoría de los casos, por temor a ser desplazados por los competidores, la falta de implementación de tecnología en los procesos de producción, las dejan fuera de competitividad productiva. Asimismo, muchas de estas empresas siguen importando materias primas principales sin lograr en los procesos la calidad para exportación, encareciendo con esto los costes por unidad.

El gobierno juega un papel clave en el progreso económico de las pymes. La falta de una política industrial y empresarial bien estructurada, que le permita al sector

productivo un desempeño positivo, para de esta manera impactar en la economía del país y los estados manufactureros, los tramites onerosos en tiempo y costes para las empresas que se quieren establecer formalmente, afectando principalmente a las de menor capacidad.

### **2.8.2. Informe de competitividad global 2012 – 2013**

El Informe de Competitividad Global 2012-2013 (GIC, por sus siglas en inglés) es elaborado por el World Economic Forum. En él se realiza un diagnóstico del nivel de competitividad de buena parte de los países del mundo.

El Índice de Competitividad Global se establece en función de los 12 pilares estudiados por los expertos de WEF en los 139 países incluidos en este estudio. Estos 12 pilares comprenden:

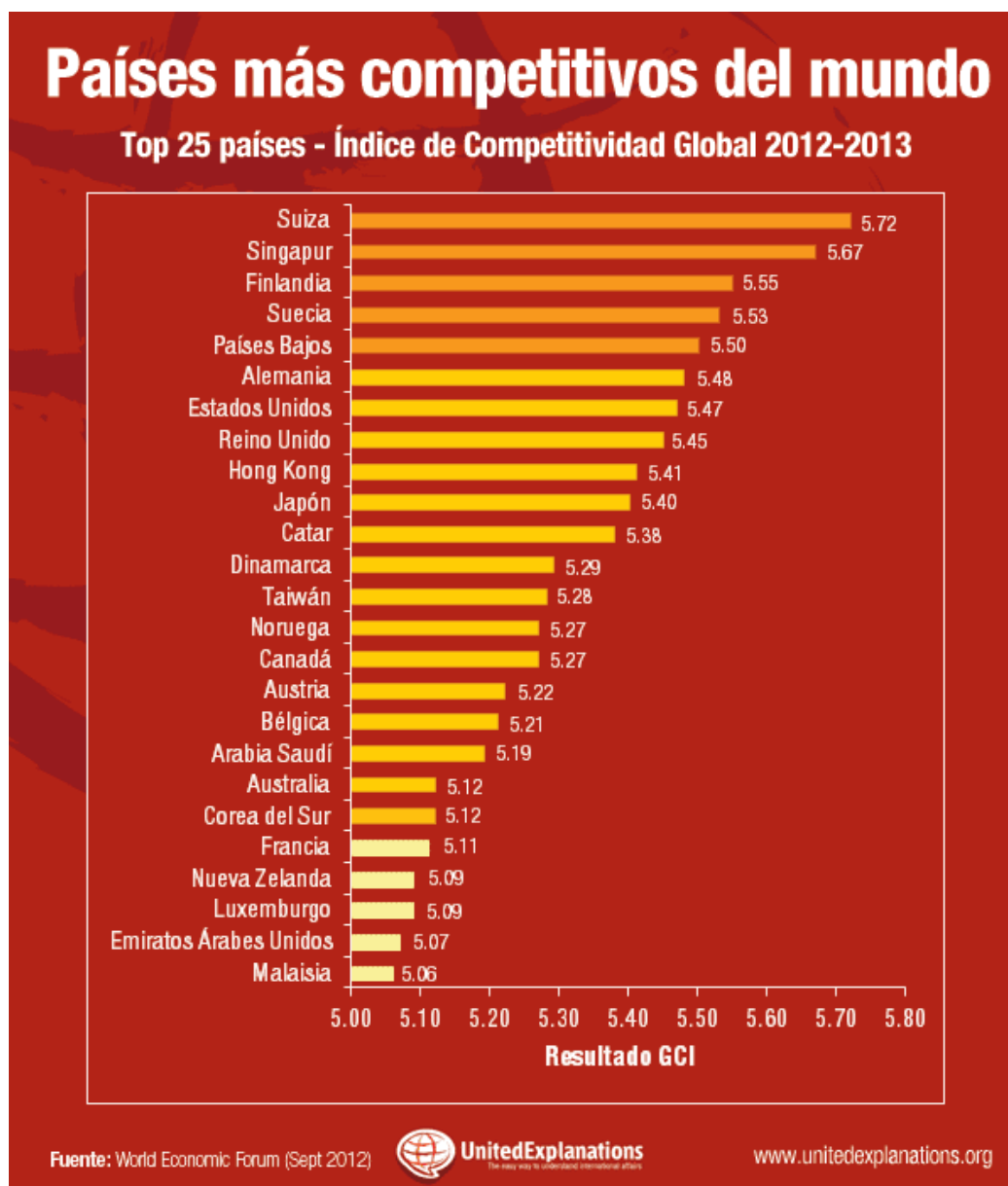
1. El estado de las instituciones.
2. La infraestructura.
3. El ambiente macroeconómico.
4. Acceso a la salud y la educación primaria.
5. Educación superior y formación.
6. Eficacia del mercado de los bienes.
7. Eficacia del mercado laboral.
8. Desarrollo del mercado financiero.
9. Alfabetización tecnológica.
10. Tamaño del mercado.
11. Sofisticación en los negocios.
12. Innovación.

Por cuarto año consecutivo, Suiza ocupaba el primer puesto del ranking del Informe de Competitividad Global (ICG) de 2012-2013. Singapur se mantenía en el segundo puesto y Finlandia, en tercer puesto, se situaba por delante de Suecia (en el nº4). Estos y otros países del norte y oeste de Europa dominaban los diez primeros puestos, con los Países Bajos, Alemania y Reino Unido en los puestos 5, 6 y 8

respectivamente. Estados Unidos (nº7), Hong Kong (nº9) y Japón (nº 10) completaban la clasificación de las diez economías más competitivas.

Suiza el mejor, como siempre: mantiene la primera posición de nuevo ese año como resultado de su desempeño sólido y continuo en todos los ámbitos. Las fortalezas más notables del país están relacionadas con la innovación y la eficiencia del mercado laboral, en la que encabeza el ranking de GCI, así como la sofisticación de su sector empresarial, que ocupa el segundo lugar. Las instituciones de investigación científica suizas se encuentran entre los mejores del mundo, y la estrecha colaboración entre los sectores académico y empresarial, junto con elevado gasto empresarial en I+D, asegura que gran parte de esta investigación se traduzca en productos y procesos reforzados por una fuerte protección de la propiedad intelectual. Esta capacidad innovadora y robusta es capturada por su alta tasa de patentes por cápita, por lo que Suiza ocupa el segundo puesto mundial. La productividad se ve reforzada por un sector empresarial que ofrece excelentes oportunidades de capacitación laboral. Tanto ciudadanos como empresas privadas son proactivos en la adopción de las últimas tecnologías y el mercado de trabajo tiene un buen equilibrio entre la protección de los empleados con los intereses de los empleadores.

Tabla 3. Países más competitivos del mundo en 2012-2013



Fuente: World Economic Forum (2012)

Singapur, el dragón más competitivo: Singapur conserva la segunda posición como resultado de un funcionamiento excepcional a través de todo el índice. El país figura en el top 3 en siete de las 12 categorías del índice y aparece en el top 10 de los otros tres. Sus instituciones públicas y privadas son calificadas como las mejores del mundo por quinto año consecutivo. También se ocupa el primer lugar en la eficiencia de sus mercados de bienes y de trabajo, y lo coloca segundo en términos de desarrollo del mercado financiero. Singapur también tiene infraestructura de clase mundial (2º lugar), con excelentes carreteras, puertos e instalaciones de transporte aéreo. Además, la competitividad del país se ve reforzada por un fuerte énfasis en la educación, que se

ha traducido en una mejora constante en los últimos años en la educación superior y la formación (2ª), proporcionando así a sus ciudadanos las habilidades requeridas para una economía global en continuo cambio.

Finlandia, la mejor educación: Finlandia sube un puesto desde el año pasado para llegar a la 3ª posición a raíz de pequeñas mejoras en diferentes áreas. Al igual que en otros países de la región, el país cuenta con el buen funcionamiento de las instituciones públicas, las cuales son muy transparentes (2ª). Sus instituciones privadas también son vistas como de las mejores gestionadas y más éticas del mundo. Finlandia ocupa el primer puesto tanto en salud como en educación primaria, así como en educación superior y formación, resultado de un fuerte énfasis en la educación en las últimas décadas. Esto ha proporcionado a la fuerza laboral con las habilidades necesarias para adaptarse rápidamente a un entorno cambiante y ha sentado las bases para sus altos niveles de adopción tecnológica y de innovación. Finlandia es uno de los países más innovadores de Europa, ocupando el segundo lugar, sólo por detrás de Suiza. La mejora de la capacidad del país para adoptar las últimas tecnologías podría dar lugar a importantes sinergias que a su vez podría confirmar el país como una de las economías más innovadoras del mundo.

Estados Unidos, sigue en declive: Estados Unidos continúa el descenso que comenzó hace unos años, cayendo dos puestos más para permanecer en el 7º lugar del ranking. Aunque muchas características estructurales siguen haciendo su economía extremadamente productiva, una serie de debilidades crecientes e impunes han rebajado la clasificación de Estados Unidos en los últimos años. Las compañías estadounidenses son muy sofisticadas e innovadoras, con el apoyo de un excelente sistema universitario que colabora admirablemente con el sector empresarial en I+D. En combinación con los mercados de trabajo flexibles y las oportunidades que ofrece la escala por el tamaño de su economía doméstica, el más grande del mundo, con mucho, estas cualidades siguen haciendo los Estados Unidos un país muy competitivo. Por otro lado, la comunidad empresarial sigue siendo crítica hacia las instituciones públicas y privadas. En particular, su confianza en los políticos no es fuerte (54ª). Los líderes empresariales también siguen preocupados sobre la capacidad del gobierno de mantener en buenas condiciones sus relaciones con el sector privado (59ª), y consideran que el gobierno gasta sus recursos con un cierto derroche. La falta de estabilidad macroeconómica sigue siendo la mayor debilidad del país (111º, el año pasado 90º). En una nota más positiva, las medidas de desarrollo

del mercado financiero continúan indicando una recuperación, gracias a la rápida intervención que obligó al desapalancamiento de la banca de sus activos tóxicos después de la crisis financiera.

Turquía, en pleno ascenso: Turquía se sube 16 peldaños este año para alcanzar el lugar número 43 de la tabla, justo por debajo de Italia. La economía del país creció un 8,4 por ciento en 2011 y se beneficia de los avances considerables en varios ámbitos cubiertos por el GCI. La estabilidad macroeconómica ha mejorado y el sector financiero es evaluado como más digno de confianza y las finanzas como algo de más fácil acceso para las empresas. También se han registrado mejoras en el marco institucional y una mayor competencia en los mercados locales, lo cual fortalecerá aún más la posición competitiva del país. El vibrante sector empresarial de Turquía obtiene importantes ganancias de eficiencia derivadas de su gran mercado interno (15º clasificado), que se caracteriza por una intensa competencia local (16ª). Turquía también se beneficia de su infraestructura razonablemente desarrollada (51ª), en particular las carreteras y el transporte aéreo, aunque los puertos y el suministro de electricidad requieren mejoras adicionales. Con el fin de mejorar aún más su competitividad, Turquía debe centrarse en la construcción de su base de recursos humanos, mejorando la educación primaria y de atención médica (63ª) y la enseñanza superior y la formación (74ª), aumentando la eficiencia de su mercado de trabajo (124º), y el refuerzo de la eficiencia y transparencia de las instituciones públicas (67º).

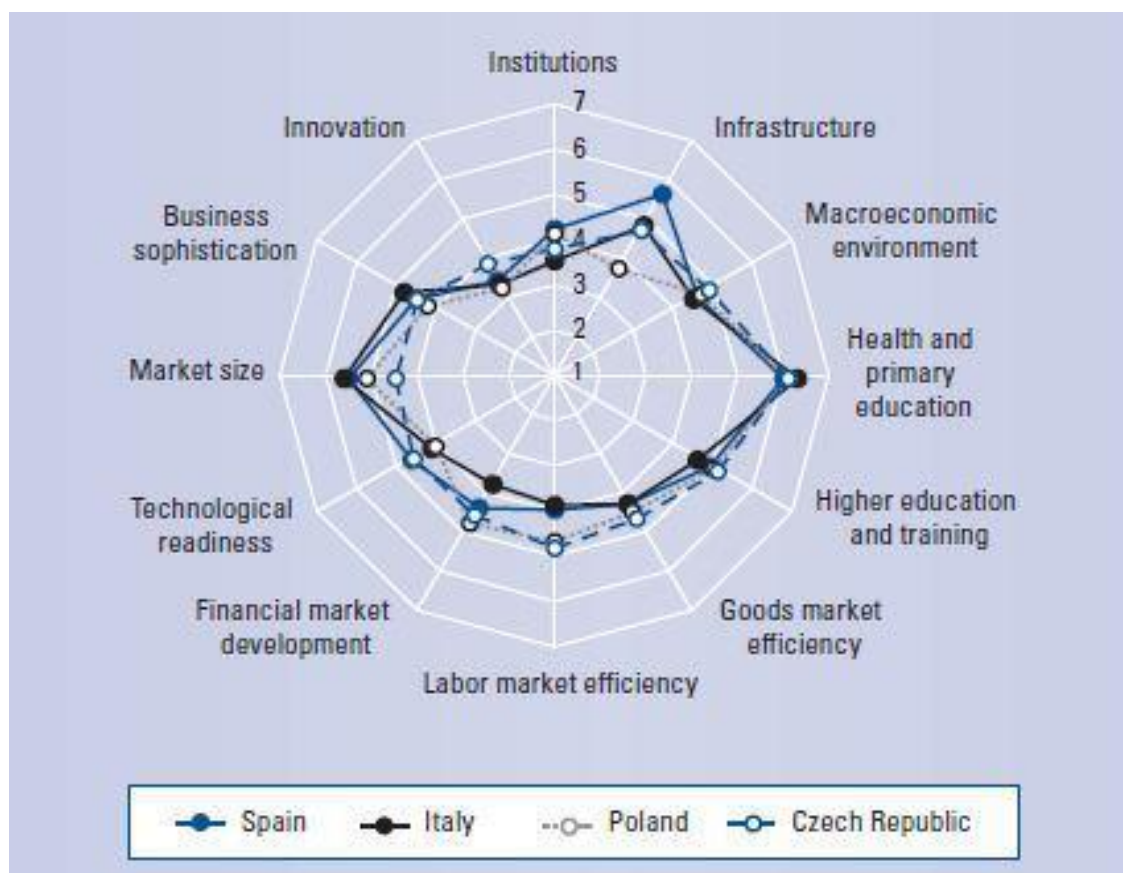
China, pierde terreno: China (29ª posición) pierde algo de terreno en la edición de este año del Informe. Después de cinco años de evolución gradual, pero constante, ahora vuelve su nivel de 2009. El país continúa a la cabeza de las economías BRICS por un amplio margen, 25 puestos de ventaja sobre el segundo clasificado, Brasil (48ª). Aunque la caída de China es pequeña su puntaje general apenas cambia. El deterioro es más pronunciado en las zonas que se han convertido en críticas para la competitividad de China: el desarrollo del mercado financiero (54º, cae 6 puestos), la preparación tecnológica (88, cae 11), y la eficiencia del mercado (59º, cae 14). En este último pilar, la falta de competencia nacional y extranjera es especialmente preocupante, ya que los diversos obstáculos a la entrada parecen ser más habituales y más importantes que en años anteriores. En una nota más positiva, la situación macroeconómica de China sigue siendo muy favorable (11º), a pesar de un episodio prolongado de alta inflación. China tiene un déficit fiscal moderado, cuenta con una baja, aunque creciente, deuda pública del 26% del PIB y su tasa de ahorro bruto se

mantiene por encima del 50 por ciento del PIB. La calificación de su deuda soberana es significativamente mejor que la de los otros BRIC y de hecho de la de muchas economías avanzadas. Por otra parte, China recibe puntuaciones relativamente altas en materia de salud y educación básica (35ª) y la matriculación en educación superior también están en aumento, a pesar de que la calidad de la educación -en particular la calidad de las escuelas de gestión (68º)- y la desconexión entre el contenido de la educación y las necesidades de los negocios (57ª) en el país siguen siendo importantes temas.

#### **2.8.2.1. España, y el mal de la financiación y la falta de innovación**

España se mantiene estable en la posición 36. El país sigue beneficiándose de instalaciones de clase mundial en infraestructuras de transporte (10º) y un buen uso de las TIC (24º). También tiene una de las mayores tasas de matrícula de educación terciaria del mundo (18ª), que proporciona una gran cantidad de mano de obra cualificada que, si se moviliza, podría ayudar a la transición del país hacia la muy necesitada economía de valor añadido. A pesar de estas ventajas, la ventaja competitiva de España se ve obstaculizada por sus desequilibrios macroeconómicos. Sus dificultades para frenar el déficit público (135º), que se siguen añadiendo a la ya elevada deuda pública (112ª), han dado lugar a una falta de confianza en los mercados financieros y a la capacidad del país para acceder a financiación asequible en los mercados internacionales. El diferencial del interés de los bonos frente a otras economías fuertes ha continuado creciendo sin cesar, lo que dificulta la capacidad del país de captar financiación, tanto para su sistema bancario como para su sector empresarial. Además, los mercados laborales de España, al tiempo que mejoran ligeramente, siguen siendo demasiado rígidos (123º). Las reformas estructurales recientemente adoptadas, tanto en el sistema bancario y el mercado de trabajo, deberían ayudar a hacer frente a estas deficiencias, una vez implementadas. Sin embargo, los recientes recortes en la investigación pública y la innovación, junto con las dificultades crecientes del sector privado en la obtención de financiación para actividades de investigación y desarrollo, podría contener la capacidad de las empresas locales para innovar (44ª), algo que será crucial para facilitar la transformación económica del país. (Torrent, 2012).

Gráfico nº 7. Indicadores de competitividad



Fuente: WEF (2011) The Global Competitiveness Report

En el Gráfico precedente que aparece en las páginas del informe del WEF vemos los datos que ha obtenido España comparados con países europeos que han dado resultados parecidos.

El mayor problema con que se enfrenta España es la falta de flexibilidad del mercado laboral, por lo cual se queda suspendida la posibilidad de creación de nuevos puestos de trabajo, un hecho muy preocupante si tenemos en cuenta la tasa de desempleo que está sacudiendo España en los últimos años. Por otra parte, esta falta de flexibilidad en la creación de nuevos puestos de trabajo se queda empeorada por el desarrollo continuo de las nuevas tecnologías ya que la implementación de las TICs en las empresas conlleva también un cambio en los métodos y en las formas de hacer las cosas. Los cambios en el modelo productivo requieren la adecuación de los perfiles y de las competencias profesionales. En palabras de Maravillas Rojo Torrecilla (Secretaria General de Empleo) en “La perspectiva institucional de la formación profesional para el empleo” publicado en el Cuaderno de Tendencias para la Formación en el Empleo de la Fundación Tripartita:

“Podría darse el caso de que un cambio de actividad productiva no pueda desarrollarse porque no existan perfiles profesionales. De igual manera, una mejora en los perfiles y en las competencias puede acelerar el cambio de modelo productivo. La formación profesional para el empleo por lo tanto tiene un papel decisivo en la adecuación de las competencias profesionales.” (Ilieva, 2011).

### 2.8.2.2. Competitividad en regiones de España

A escala europea se puede encontrar información sobre las regiones españolas, aunque a un nivel muy agregado, en el indicador de nivel regional del European Competitiveness Index (ECI) recogido en el European Competitiveness Index Report de Robert Huggins Associates Ltd. (Tabla 4) El ECI mide, compara y examina la competitividad de las regiones y de los países europeos. Comprende los países de la Unión Europea de 25 miembros, además de Noruega y Suiza, y sus correspondientes regiones.

En este indicador de competitividad varias de las regiones españolas se sitúan entre los peores puestos en el ranking global de competitividad, junto con algunas regiones de Grecia, Italia y Portugal.

**Tabla 4. Índice de Competitividad Europeo 2007**

| POSICIÓN DE LAS REGIONES ESPAÑOLAS<br>EN EL REGIONAL EUROPEAN COMPETITIVENESS INDEX (ECI) 2006-2007 |                       |       |                       |       |                     |          |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|-----------------------|-------|---------------------|----------|-------|
| N.º de regiones<br>evaluadas                                                                        | Primer puesto         |       | Último puesto         |       | Regiones españolas  |          |       |
|                                                                                                     | Región                | Valor | Región                | Valor | Nombre              | Posición | Valor |
| 118                                                                                                 | Bruselas<br>(Bélgica) | 193,5 | Wschodni<br>(Polonia) | 37,6  | Comunidad de Madrid | 19       | 132,9 |
|                                                                                                     |                       |       |                       |       | Nordeste de España  | 36       | 114,9 |
|                                                                                                     |                       |       |                       |       | Este de España      | 45       | 107,7 |
|                                                                                                     |                       |       |                       |       | Canarias            | 73       | 87,6  |
|                                                                                                     |                       |       |                       |       | Noroeste de España  | 78       | 84,2  |
|                                                                                                     |                       |       |                       |       | Centro de España    | 85       | 78,5  |
|                                                                                                     |                       |       |                       |       | Sur de España       | 88       | 76,5  |

Fuente: López García et al. (2009), op. cit.

En general, las regiones mencionadas carecen de la infraestructura económica e industrial propia de regiones más competitivas, por lo que resulta vital una intervención pública para ayudarles a crear un entorno económico sostenible. Aunque muchas de estas regiones escasamente competitivas son receptoras de fondos y ayudas comunitarias, no está claro que se dirijan hacia el desarrollo de una infraestructura que potencie la creación de valor añadido en actividades relacionadas con el conocimiento.

En el caso de una comparación relativa sólo a las regiones españolas, podemos recurrir a recientes estudios que se aproximan a la valoración de la competitividad de las 17 comunidades autónomas.

En Reig (2007), se señala que «la capacidad competitiva de una región no puede reducirse a la mera suma de las ventajas competitivas de las empresas que alberga, ya que existen también aspectos locales que crean ventajas competitivas de carácter territorial». Se elaboran, en primer lugar, dos indicadores de competitividad partir de las variables que intervienen en la descomposición del PIB per cápita a escala regional (productividad del trabajo, proporción de personas ocupadas sobre población activa, tasa de actividad, tasas decrecimiento del empleo). En segundo lugar, se elabora un indicador mediante el análisis de componentes principales (ACP), basado en la agregación de un conjunto de variables representativas de lo que se denominan factores estructurales de la competitividad: infraestructuras y accesibilidad, recurso humano, innovación tecnológica, entorno productivo.

Siguiendo las pautas referidas en Cambridge Econometrics (2003), en López (2008) se identifica la competitividad regional como «la capacidad de una economía regional para atraer y mantener la localización de empresas, con cuotas de participación sectorial estables y crecientes, posibilitando el mantenimiento de unos estándares de calidad y nivel de vida para todos sus habitantes». Se clasifica la información inicial (18 variables procedentes de diversas fuentes estadísticas) en cinco grandes apartados: aspectos macroeconómicos, mercado laboral, eficiencia empresarial, infraestructura e innovación, a partir de los que se construye un indicador sintético de competitividad regional. Finalmente, en Villaverde (2007) se elabora un indicador compuesto de competitividad regional a partir de una selección de 17 variables (relacionadas, principalmente, con la productividad, capital físico, empleo, gasto en I+D, Internet) señalando que «las disparidades económicas existentes entre las regiones españolas están ancladas, en el fondo, en diferencias de competitividad».

**Tabla 5. Competitividad entre regiones en España**

| CLASIFICACIÓN DE REGIONES ESPAÑOLAS SEGÚN GRADO DE COMPETITIVIDAD |                                                                    |                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Fuente                                                            | Regiones más competitivas                                          | Regiones menos competitivas                     |
| REIG (2007)                                                       | Comunidad de Madrid<br>País Vasco<br>Navarra<br>Cataluña           | Extremadura<br>Castilla-La Mancha               |
| LÓPEZ (2008)                                                      | Comunidad de Madrid<br>Navarra<br>País Vasco<br>Cataluña<br>Aragón | Extremadura<br>Balears<br>Andalucía<br>Canarias |
| VILLAVERDE (2007)                                                 | Comunidad de Madrid<br>País Vasco<br>Navarra                       | Extremadura<br>Murcia<br>Galicia                |

Fuente: López García et al. (2009).

En la Tabla se recogen los principales resultados de los estudios mencionados, referidos a la valoración de la competitividad de las regiones españolas. Se comprueba cómo hay cierto consenso en la caracterización de las regiones más competitivas (Comunidad de Madrid, País Vasco, Navarra), que coinciden, además, con ser regiones donde se ha realizado un mayor esfuerzo en potenciar la innovación. Menor consensos encuentra a la hora de identificar a las regiones menos competitivas, salvo en el caso de Extremadura, que se clasifica como región menos competitiva en los tres estudios mencionados. De igual modo, coinciden en resaltar la importancia de la innovación y de los recursos intangibles como pilares de la competitividad.

**Tabla 6. I+D+i en las regiones de España**

| CAPITAL INTANGIBLE: CAPITAL ESTRUCTURAL DE I+D+i Y CAPITAL HUMANO |                        |                                 |                |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------|----------------|
| Regiones                                                          | PIB per cápita<br>2007 | Capital estructural<br>de I+D+i | Capital humano |
| Andalucía . . . . .                                               | 16                     | 16                              | 12             |
| Aragón . . . . .                                                  | 5                      | 7                               | 5              |
| Asturias . . . . .                                                | 10                     | 12                              | 6              |
| Balears . . . . .                                                 | 6                      | 4                               | 17             |
| Canarias . . . . .                                                | 11                     | 10                              | 13             |
| Cantabria . . . . .                                               | 8                      | 8                               | 4              |
| Castilla y León . . . . .                                         | 9                      | 11                              | 7              |
| Castilla-La Mancha . . . . .                                      | 15                     | 15                              | 16             |
| Cataluña . . . . .                                                | 4                      | 5                               | 10             |
| Comunidad Valenciana . . . . .                                    | 12                     | 9                               | 11             |
| Extremadura . . . . .                                             | 17                     | 17                              | 14             |
| Galicia . . . . .                                                 | 13                     | 14                              | 9              |
| Madrid . . . . .                                                  | 2                      | 1                               | 3              |
| Murcia . . . . .                                                  | 14                     | 13                              | 15             |
| Navarra . . . . .                                                 | 3                      | 2                               | 2              |
| País Vasco . . . . .                                              | 1                      | 3                               | 1              |
| La Rioja . . . . .                                                | 7                      | 6                               | 8              |

NOTAS: Los valores indican el *ranking* o posicionamiento en el ámbito nacional.

Fuente: López García et al. (2009).

En este sentido, en la Tabla 6 se recogen valoraciones que permiten relacionar el PIB per cápita de las regiones españolas, como resultado directo de una mayor competitividad, con la incidencia del capital estructural (a partir del trabajo de López, Nevado y Baños, 2008) y de la formación superior de sus ocupados. Se hace evidente que las mejores posiciones en capital estructural se hayan asociadas a las regiones de mayor nivel de PIB per cápita, una circunstancia que también se produce, aunque en menor medida, en la aproximación, meramente orientativa y claramente insuficiente, que se ha efectuado al componente de capital humano. El indicador de capital estructural se define como la parte del capital intangible que no incluye capital humano. Es decir, se compone del I+D+i regional (capital de investigación, desarrollo e innovación) y está expresado en términos relativos de valor añadido.

El capital humano se ciñe exclusivamente al porcentaje, respecto al total de cada comunidad autónoma, de ocupados con estudios superiores y doctorado. De hecho, el coeficiente de correlación para el capital estructural con relación al PIB per cápita se aproxima al 96 por 100, valoración que para el capital humano resulta menor, aunque superior al 70 por 100, dos resultados que eliminan cualquier duda sobre la importancia económica de los dos componentes de capital intangibles, no visibles u ocultos analizados.

Finalmente, sólo queda señalar que las políticas regionales destinadas a mejorar el grado de competitividad de las regiones españolas deben insistir en potenciarlos factores determinantes, entre los que juegan un papel importante todos los aspectos relacionados con la innovación y con la cualificación y preparación del capital humano como principal intangible. Estos factores se encuentran, además, íntimamente relacionados entre sí. (López et al., 2009).

### **2.9. Reflexión final**

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas sobre los factores determinantes de la competitividad de la empresa. En este capítulo se han analizado las diferentes teorías de la Competitividad y se han extraído los factores que, según cada una, más influyen en la competitividad.

Para la OCDE (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son:

1. La exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes.
2. La integración exitosa de la planificación del mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y fabricación.
3. La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas.
4. La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados.
5. La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994) se establecen como determinantes:

1. Calificación del personal y la capacidad de gestión.
2. Estrategias empresariales.
3. Gestión de la innovación.
4. Best Practice en el ciclo completo de producción.
5. Integración en redes de cooperación tecnológica.
6. Logística empresarial.
7. Interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Laplane (1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica.

Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta.

Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno (Laplane, 1996).

Garay (1998b) considera que para el análisis de la competitividad necesario tener en cuenta simultáneamente los procesos internos de la empresa y de la industria, así como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo en el que se encuentra inmersa la primera. Otro autor que señala los determinantes de la competitividad de la empresa es Berumen (2006), que los agrupa en dos tipos:

1. El primero comprende los relacionados con los precios los costes: a) una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de los competidores) b) sobre los precios de venta influyen los costes de los factores, como los costes de capital, de la mano de obra, y de las materias primas; y c) las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos en este aspecto se orientan a reducir los costes de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad, y a desarrollar nuevas fuentes de energía para depender menos de las fuentes tradicionales.
2. El segundo tipo abarca los determinantes relacionados con: a) la calidad de los productos; b) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos; c) las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional; d) la gestión eficiente de los flujos de producción; e) la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas; f) las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación; g) el diseño, la ingeniería y la fabricación industrial; h) la optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación; e i) la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

El Centro de Estudios de Competitividad de México (Abdel & Romo, 2005) establece que la competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico. Al referirse a los factores subyacentes de la competitividad de la empresa, el Centro señala los siguientes: a) investigación y desarrollo) calificación de los trabajadores; c) cooperación con otras empresas; y d) sistemas de producción.

De manera clara también se plantea que, además de los factores internos que afectan la empresa, existen otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante sobre la competitividad, que, a nivel de la industria, están constituidas por la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como por la existencia de una política industrial explícita en el sector. En el ámbito regional, se menciona la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas en una misma área geográfica. De igual manera, aunque las variables a nivel país tienen un indudable impacto sobre la empresa, no son el objeto de este estudio y por ello no las desarrollaremos aquí.

A partir de los planteamientos de los autores presentados hasta el momento, se puede establecer que existen factores endógenos y exógenos que determinan la competitividad de una empresa. Es decir, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada.

En un estudio elaborado Cabrera Martínez *et al.* (2011) se investigaron sobre los factores determinantes en la competitividad de una empresa. A través de un trabajo de campo realizado teóricos, expertos y empresarios de Colombia, obtuvieron los factores que resultaban más relevantes para estos tres grupos. A partir del mismo, realizaron un análisis de frecuencia de cada grupo y obtuvieron los resultados presentados en la tabla siguiente:

**Tabla 7. Factores de competitividad por sector**

| N.º | Factores de competitividad definidos por teóricos | Factores de competitividad definidos por expertos | Factores de competitividad definidos por empresarios |
|-----|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1   | Gestión (administración, comunicación, control)   | Producto                                          | Valor agregado                                       |
| 2   | Estrategias empresariales                         | Mercado                                           | Tecnología                                           |
| 3   | Innovación                                        | Tecnología                                        | Capital de inversión y financiero                    |
| 4   | Sistemas de manufactura y producción              | Conocimiento                                      | Servicio                                             |
| 5   | Recurso humano                                    | Innovación                                        | Calidad                                              |
| 6   | Investigación y desarrollo                        | Adaptarse a circunstancias y no a comportamientos | Precio                                               |
| 7   | Cooperación con otras empresas                    | Perdurabilidad                                    | Responder a las necesidades del cliente              |
| 8   | Calidad de los productos                          | Renovar – novar                                   | Estrategias                                          |
| 9   | Tecnología                                        | Calidad                                           | Modelo de negocio                                    |
| 10  | Precios y costos                                  | Diferenciación                                    | Diferenciación                                       |
| 11  | Estructura organizacional                         | Productividad                                     | Capital intelectual (equipo humano)                  |
| 12  | Gestión de mercadeo                               | Precio                                            | Comunicación permanente (cliente interno y externo)  |
| 13  | Gestión financiera                                | Investigación y desarrollo                        | Conocimiento del mercado                             |
| 14  | Internacionalización                              | Asociatividad                                     | Cultura organizacional                               |
| 15  | Mejores prácticas                                 | Subcontratación                                   | Innovación                                           |
| 16  | Misión, valores y principios organizacionales     | Capital intelectual (equipo humano)               | Mejoramiento continuo                                |
| 17  | Cultura organizacional                            | Certificaciones de calidad                        | Satisfacción de clientes                             |
| 18  |                                                   | Servicio                                          | Producto                                             |

Fuente: Cabrera Martínez *et al.* (2011), op. cit.

Al relacionar los factores de competitividad definidos por los teóricos, los expertos y los empresarios, luego propusieron 14 factores que consideraron los más determinantes en la competitividad de la empresa de acuerdo a los hallazgos de su investigación, los cuales se señalan en la siguiente tabla:

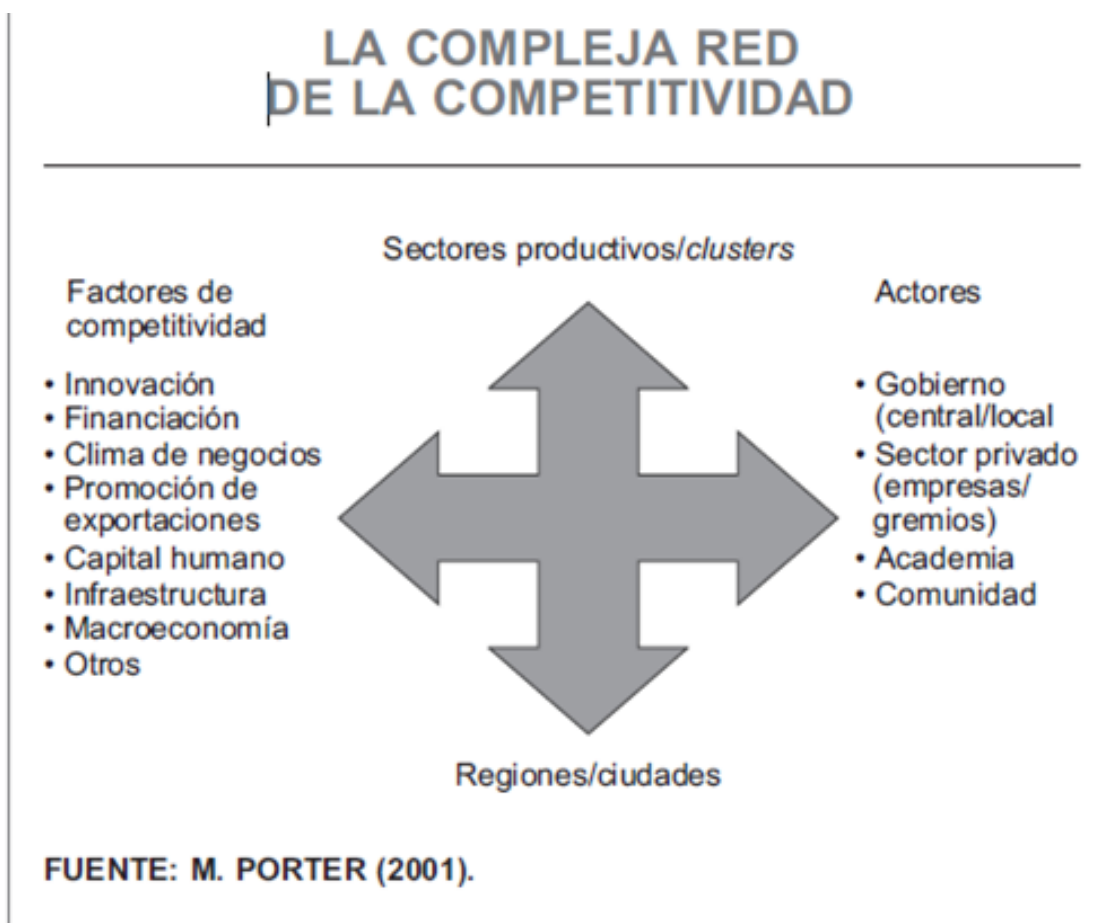
Tabla 8. Propuesta factores de competitividad

| N.º | Factores de competitividad definidos por expertos |
|-----|---------------------------------------------------|
| 1   | Innovación                                        |
| 2   | Capital intelectual (equipo humano)               |
| 3   | Calidad                                           |
| 4   | Tecnología                                        |
| 5   | Conocimiento del mercado                          |
| 6   | Investigación y desarrollo                        |
| 7   | Asociatividad (cooperación con otras empresas)    |
| 8   | Estrategias empresariales                         |
| 9   | Diferenciación                                    |
| 10  | Productividad                                     |
| 11  | Precios                                           |
| 12  | Gestión financiera                                |
| 13  | Cultura organizacional                            |
| 14  | Servicio                                          |

Fuente: Cabrera Martínez *et al.* (2011), op. cit.

Desde el punto de vista empresarial, y con un enfoque macroeconómico, podríamos afirmar que no existen países o regiones competitivos sino empresas competitivas (la riqueza no se crea a nivel macro sino nivel micro). Siguiendo a Porter (2001), como factores de competitividad se señalan la innovación, el capital humano y la infraestructura, entre otros.

**Gráfico nº 8. Factores de incidencia y actores involucrados**



Fuente: Porter, M. (2001), op. cit.

Por último, entre los factores que son considerados de éxito en la pyme por Aragón y Baños (2006) en el estudio sobre el análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa destacan:

1. Contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación a las ventas.
2. Realizar en mayor medida una planificación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación buscando un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado.
3. Tener más desarrollada su estructura organizativa, principalmente las áreas de contabilidad y finanzas.
4. Utilizar nuevas tecnologías de la información, disponer de forma apropiada de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos y utilizar aplicaciones informáticas en la gestión de su empresa.

5. Utilizar sistemas de contabilidad de costes, presupuestos anuales y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones.

### **2.9.1. Tecnología, infraestructura y capital humano, claves en la competitividad**

#### **La Tecnología**

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados –o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales– estarán abocadas al fracaso.

El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. Por eso muy unido a los recursos tecnológicos aparece el de innovación. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

### **La Innovación**

Tiende a emplearse como sinónimo de innovación el término invención; y no es lo mismo inventar que innovar. Puede existir uno independientemente del otro. Schumpeter ideó la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico diferenció invención e innovación (En el Diccionario de la Real Academia puede leerse: Inventar es descubrir algo nuevo o no conocido. Innovar es alterar algo, introduciendo novedades). Para Schumpeter la invención se refiere al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica. El primero se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que el segundo supone la aplicación de la invención a nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales.

### **Los Recursos Humanos**

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

### **La Cultura**

Con el término cultura se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las

empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

Del mismo modo, en este punto sobre los factores determinantes de la competitividad resulta también adecuado mencionar a Carlos Slim Helú, el hombre más rico del mundo según la revista Forbes (jul-2014). Mexicano de raíces libanesas, Slim ha resumido en un decálogo la fórmula para lograr el éxito empresarial a través de la competitividad de sus empresas. En él se pueden ver los factores antes desarrollados.

El decálogo de Slim es el siguiente:

1. Estructuras simples, Organizaciones con mínimos niveles jerárquicos. Desarrollo Humano y formación interna de los funcionarios, flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
2. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa así mismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis.
3. Siempre estar activo en la modernización crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la Competitividad y Productividad. Reducir gastos y costes guiados siempre por las más altas referencias mundiales. Compararse con los mejores siempre como si fuéramos atletas.
4. La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario ni del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos y hacer la mínima inversión en activos no productivos.
5. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, con claridad de objetivos y reconociendo los instrumentos.
6. El dinero que sale de la empresa se evapora por eso hay que reinvertir las utilidades.
7. La creatividad empresarial no solo es aplicable a los negocios si no también la solución a muchos de los problemas de nuestros países.

8. El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos, no euforia ni un optimismo fantasioso.
9. Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
10. Nuestra premisa es siempre el tener presente que nos vamos sin nada, que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente.

Para medir la competitividad también podemos recurrir a los factores utilizados para medir la competitividad de países, siguiendo a Porter. Si el sistema de las empresas puede ser utilizado en el sistema de los gobiernos de los países, entonces los factores de medición de competitividad de éstos puede ser adaptados a las empresas, más aún si consideramos que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países donde éstas se ubican, pues no son los países sino las empresas las que compiten entre sí, y el éxito de los países se sustentan en el éxito de sus respectivas empresas y determina que un país sea más competitivo que otro. Hay diferentes modelos explicativos de la ventaja competitiva de las naciones. Sin embargo, las mediciones más conocidas a nivel de países de la competitividad incluyen las reportadas por el Foro Económico Mundial (FEM), que utiliza el Índice de Competitividad Global, y el Internacional *Institute for Managemet Development* (IMD). Los indicadores que utilizan se basan en datos duros y en encuestas de opinión que miden una serie de variables asociadas con la capacidad de los países de generar valor.

El anuario de competitividad del IMD tiene una gran reputación, sirve como herramienta de consulta en sectores importantes y es considerado por muchos como el informe más serio y completo sobre competitividad a nivel internacional. El índice de competitividad desarrollado por el IMD es de fuente obligatoria de referencia a nivel mundial y por eso para esta investigación tomaré al IMD como referencia para medir la competitividad de la Pyme. Los factores de competitividad en el análisis del IMD son:

1. Desempeño Económico, incluye: Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Internacional, Empleo, Precios.
2. Eficiencia del Gobierno, incluye: Finanzas Públicas, Política Fiscal, Marco Institucional, Legislación para los Negocios, Marco Societario.

3. Eficiencia de los Negocios (Sector Privado), incluye: Productividad Gerencial, Mercado Laboral, Finanzas, Practicas Gerenciales, Actitudes y Valores, Impacto de la Globalización.
4. Infraestructura, incluye: Infraestructura Básica, Infraestructura Tecnológica, Infraestructura Científica, Infraestructura Salud y Medio Ambiente, Educación.

Adaptando estos factores de competitividad de las naciones a la empresa, podemos decir que la competitividad de la empresa podríamos medirla conforme a los siguientes factores y sub-factores:

1. Actividad o Desempeño Económico de la Empresa: Que comprende a los siguientes sub -factores: Costes, Precios relativos y Empleo.
2. Eficiencia en la Administración de la Empresa: Que comprende a los siguientes sub -factores: Planificación, Marketing y Tipo de Organización.
3. Eficiencia de los Negocios de la Empresa: Que comprende a los siguientes sub-factores: Estructura del Mercado, Conocimiento de Competidores y Relación con los clientes.
4. Infraestructura de la Empresa: Que comprende a los siguientes sub-factores: Inversión Inicial, Reinversión e Innovación Tecnológica. (Cárdenas Dávila, 2010).

### **La Formación y La Experiencia**

La formación en las empresas es una función de la gestión de recursos humanos dedicada a la actividad organizacional orientada a mejorar el desempeño de los individuos y grupos en el entorno de una organización. La capacitación es la enseñanza de habilidades o conocimientos en relación con competencias útiles para desempeñarse en la organización. La formación tiene objetivos específicos para mejorar las habilidades, capacidades, productividad y desempeño. Adicionalmente a la formación básica requerida para una labor, ocupación o profesión, quienes estudian el mercado laboral reconoce la necesidad de continuar la formación más allá de las calificaciones iniciales: mantener, mejorar y avanzar en las cualidades a través de la vida laboral. Los factores relacionados con la formación y experiencia pueden ser divididos en las siguientes categorías:

### *– La formación reglada en la empresa o en otra empresa*

La formación reglada ocurre en el trabajo, pero fuera de las situaciones normales de trabajo, lo que significa que mientras el trabajador está capacitándose no cuenta como un empleado productivo. Este tipo de formación implica un lugar específico y apartado en la oficina o fuera de la oficina, lecciones orales, casos de estudio, juegos de rol y simulaciones, teniendo la ventaja de permitir que los trabajadores tomen un descanso de su jornada laboral y puedan concentrarse mejor en los contenidos enseñados. Este tipo de formación ha demostrado ser más efectivo para incorporar conceptos e ideas.

¿En qué tipo de trabajo es más común la formación reglada? En trabajos con alto valor agregado donde las individualidades tienen gran responsabilidad; en trabajos cognitivamente complejos, como los profesionales; en trabajos relacionados con la venta cuando los productos de complejidad técnica o personalizados; en aquellos trabajos en los que se necesita usar tecnología compleja; en trabajos regulares, no temporarios; en trabajos de tiempo completo.

Está establecido por diferentes investigaciones que los trabajadores de grandes empresas reciben sustancialmente más formación reglada que los trabajadores de empresas más pequeñas (Barron, Black and Loewenstein, 1987). La teoría considera que el tamaño de una muestra es predictivo de sus niveles de capacitación formal. El valor que se obtiene de los beneficios de entregar capacitación, descontando el costo de la misma, es mayor para las empresas más grandes debido a menores niveles de rotación del personal, menores tasas requeridas de retorno por empleado (resultantes de un mejor acceso al mercado de capitales) y menores costos marginales de la formación formal debido a economías de escala (un mismo capacitador puede enseñar a varios trabajadores de forma simultánea y el costo en desarrollo de programas de capacitación se distribuye entre un mayor número de usuarios).

El tamaño del establecimiento también afecta quién hace la capacitación. Los establecimientos de mayor tamaño invierten más intensamente en la capacitación reglada y en la formación no reglada por parte de pares. En las empresas medianas y pequeñas los gerentes y los supervisores se encargan de gran parte de la formación. Nuevas incorporaciones en empresas muy pequeñas reciben más enseñanza por parte de sus supervisores y gerentes que los trabajadores de establecimientos más grandes.

Está bien probado que la formación entregada al trabajador está asociada con mayores ingresos y sueldos. Muchos autores sin embargo argumentan que la obsolescencia en las tareas ha aumentado tanto que la formación en tareas más específicas no son más una buena inversión para las empresas más nuevas. Los economistas sostienen entonces que los retornos que da la educación general son mayores que aquellos de capacitaciones específicas, porque la educación es transferible mientras que las habilidades tienden a ser específicas a un empleo. A medida que los trabajos tienen menor estabilidad y seguridad, el sector de servicios se expande y el ciclo de vida de las habilidades vocacionales se reduce, y el mercado coloca mayor presión en aprender a lidiar con la gente y los procesos de información, la tendencia antes mencionada se consolida.

### *– La formación no reglada en la empresa o en otra empresa*

La formación no reglada (conocida en inglés como on-the-job training) es una forma de capacitación que tiene lugar en una situación normal de trabajo. La formación no reglada, muchas veces conocida como instrucción directa, es una de las formas más elementales de aprendizaje en conjunto con el aprendizaje observacional. La formación no reglada se da en el ambiente natural de trabajo, donde un trabajador que sabe cómo hacer su trabajo le muestra a otro cómo imitarlo. Es una de las formas más populares de formación porque requiere sólo a una persona que sabe cómo hacer la tarea y las herramientas que la persona emplea para hacer la tarea. Puede no ser el método más efectivo o el más eficiente en resultados, pero es normalmente la forma más fácil de arreglar y gestionar. Dado que la formación tiene lugar en el puesto de trabajo, puede ser altamente realista y no se requiere la transferencia de conocimientos de una persona altamente calificada, sino de cualquier par. Suele ser de bajo costo porque no se requiere materiales o equipamientos especiales más allá de lo que normalmente se usa en el trabajo. Un punto en contra quizá es que la formación no reglada saca al trabajador en formación y a sus materiales fuera del circuito de producción durante el período de capacitación. Adicionalmente, debido a factores de seguridad y producción, es prohibitivo en algunos ambientes.

La formación reglada da cuenta de sólo una pequeña parte del entrenamiento en una empresa. Es un dato al que se puede acceder incluso intuitivamente que gran parte del aprendizaje cuando uno ingrese a un puesto de trabajo se obtiene de mirar a los demás, de la supervisión en el día a día, haciendo preguntas a compañeros y de pedir ayuda cuando se la necesita. Este tipo de formación no formal no es sólo aprender

haciendo. Más bien, el tiempo que podría haber sido empleado para producir algo es dedicado, en su lugar, a aprender cómo hacer mejor el trabajo.

Los economistas se refieren a estas actividades como formación profesional no reglada o informal. No obstante, cuando empleados y empleadores escuchan hablar de formación o capacitación no están pensando en estos términos. En un estudio que hizo Gallup Organizaciones con una muestra de 2.594 empleados se llegó al siguiente resultado: el empleado típico en este estudio, en sus primeros tres meses en la empresa, pasaría 10,7 horas en capacitación formal; 47,3 horas viendo a otros hacer su trabajo; 51 horas recibiendo entrenamiento o explicaciones de sus superiores; y 24,2 horas recibiendo entrenamiento o explicaciones de sus pares. De las 520 horas disponibles en promedio en los primeros tres meses de empleo, alrededor de 133 horas estaban destinadas a alguna modalidad de formación, ya sea reglada o no reglada. La formación no reglada prevalece ampliamente por sobre la reglada.

### *– La experiencia profesional dentro o fuera de la empresa*

La experiencia laboral es cualquier experiencia que gana una persona mientras trabaja en un campo de actividad u ocupación puntual. Los psicólogos han dedicado recursos sustanciales para estudiar la relación entre las capacidades mentales y el desempeño laboral. Sin embargo, son menos los investigadores que han buscado medir la relación entre la experiencia laboral y el desempeño. Esto es sorpresivo en la medida en que la evaluación de la experiencia laboral es el método más frecuentemente usado para intentar predecir el futuro laboral de un individuo. Según McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988) los niveles de experiencia laboral tanto para los trabajos de baja como de alta complejidad, la correlación entre ambas variables es positiva. Sin importar el nivel de complejidad del trabajo, el nivel promedio de la experiencia laboral en la muestra es un fuerte moderador de la correlación entre experiencia y desempeño.

## **2.10. Conclusiones**

La globalización económica actual está influida por los modos de producción económico de Occidente, donde las sociedades abiertas como los Estados Unidos y algunos países europeos han logrado innovar de forma vertiginosa por medio de empresarios y emprendedores que han roto esquemas de valores para hacer efectivos los avances de sus sociedades en una amplia temática.

La generación de nuevos valores económicos ha sido obra de la colectividad social e histórica de los pueblos, así como del trabajo concreto de los trabajadores. Ha sido la sociedad humana la que creó el surgimiento del capitalismo como sistema integrado e interdependiente. El capitalismo como sistema económico, ilumina las relaciones que se tejen en la sociedad, así como, ella le da las condiciones, o el marco y el color, a esas relaciones económicas. Así, las tendencias de la economía son productos relativos de la confrontación de intereses y poderes en sociedades desiguales.

En este capítulo hemos profundizado en el concepto de competitividad y se han analizado las diferentes teorías que tratan sobre ella. Este análisis nos ha permitido extraer los factores de competitividad más relevantes según estas teorías y así empezar componer el cuestionario para el Delphi.

Es interesante llamar la atención sobre los diferentes ejes sobre los que se despliega la clasificación sobre la competitividad. Por empezar, existen teorías que colocan el acento en lo macroeconómico o en lo microeconómico. Entre las teorías macro hay una división en tres según establezcan una relación entre la competitividad y el comercio exterior, una relación entre la competitividad y la contribución del comercio exterior al bienestar general o la relación entre la competitividad y la eficiencia y productividad de una economía.

Entre las teorías micro con el acento en el nivel de la organización encontramos aquellas que ponen el enfoque en participación en el mercado, otra que coloca el interés en el sector industrial en que se desempeña una empresa (los niveles de competencia en el mundo), la competitividad al nivel de la empresa (la articulación de las diferentes áreas), teorías que colocan el énfasis en los recursos humanos (como la teoría de la motivación, la teoría X/Y o teoría del comportamiento), la teoría del intercambio que pone el énfasis en la distribución, hay teorías que ponen énfasis en la ventajas (competitivas o comparativas), aquellas que se focalizan en la estrategia (ya sea de la planificación, de la dirección o del pensamiento estratégico).

Esta complejidad encierra una gran oportunidad para la creatividad, debido a la existencia de un elevado número de estrategias viables que se pueden desarrollar, pues son múltiples las combinaciones que se pueden efectuar entre los ámbitos de configuración de la empresa a lo largo del tiempo. En consecuencia, es esencial tomar en consideración las interrelaciones de las dimensiones y observar que hay serias

posibilidades de incompatibilidad entre ellas, y que algunas configuraciones dificultan o imposibilitan la consecución de la competitividad.

Competitividad que está dada por el compromiso y la gestión del talento, donde la actitud debe ser el resultado formativo de la conciencia (Chatterjee, 2001), donde el liderazgo gerencial debe estar consciente del conjunto de objetivos estratégicos involucrados, donde la innovación es el instrumento idóneo para su consecución de forma sostenible, siendo que las tecnologías de la información y la sociedad en red es un medio adecuado en el mundo globalizado de competitividad empresarial.

Finalmente, el siguiente cuadro resumen muestra la relación entre las principales propuestas teóricas (con sus principales valedores) con los factores que se incluirán en el cuestionario Delphi:

Tabla 9. Cuadro - Resumen

| Niveles       | Propuesta Teórica                                                                                                                                                           | Principales exponentes                                                                                                                  | Factor en Delphi                                                                                                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Macroeconomía | Relaciona competitividad con resultados de una economía en el comercio exterior.                                                                                            | Chesnais (1981), Krugman (1994)                                                                                                         | Target mercado, amplitud y multiproductos en economías (Ítems 1 al 6)                                                      |
|               | Relacionan la competitividad con la contribución del comercio exterior al crecimiento y bienestar general.                                                                  | Zysman y Tyson (1983) y Cohen y Zysman (1987)                                                                                           | Entornos industriales favorables para asegurar ventajas (Ítems 7 al 15).                                                   |
|               | Relacionan la competitividad con los niveles de eficiencia y productividad de una economía                                                                                  | Grupo Consultivo sobre la Competitividad (1995), Cohen <i>et al.</i> (1984), Mathews (2009)                                             |                                                                                                                            |
| Microeconomía | <i>Teoría de la competitividad en el sector industrial</i>                                                                                                                  | Romo y Musik, (2005), Haguenauer, (1989)                                                                                                | Variables del análisis Porter (proveedor, comprador, competencia, amenaza y jugadores) (Ítems 16 al 20).                   |
|               | <i>Teoría de la competitividad a nivel de empresa</i>                                                                                                                       | Sharples y Milhan (1990)                                                                                                                |                                                                                                                            |
|               | <i>Teoría de la Motivación:</i>                                                                                                                                             | Frederick Herzberg                                                                                                                      |                                                                                                                            |
|               | Factores higiénicos, extrínsecos, y factores motivacionales o intrínsecos                                                                                                   | Navarro (2010)                                                                                                                          | Competencias personales (Ítem 31, 33 y 35)                                                                                 |
|               | <i>Teoría X/Y</i>                                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|               | El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos                                                                                      | Appelbaum <i>et al.</i> , (2000), Huselid (1995).                                                                                       | Competencias organizacionales y personales (Ítems 31 al 37)                                                                |
|               | <i>Teoría del comportamiento.</i>                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|               | Las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados que se traduce en mejoras de los resultados organizacionales.          | Becker &Huselid (1998), Prahalad & Hamel (1990).                                                                                        | Competencias nucleares, personales y organizacionales de la empresa (Ítems 38 al 45)                                       |
|               | <i>Teoría de Recursos y Capacidades</i>                                                                                                                                     |                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|               | Profundiza en los factores que determinan la diferencia de beneficios, incidiendo en factores cualitativos de las competencias nucleares, personales y organizacionales     | Esser <i>et al.</i> (1994), Krugman (2001)                                                                                              | Recursos tangibles e intangibles (Ítems 30 al 45)                                                                          |
|               | <i>Modelo de la competitividad sistémica</i> (nivel meta, macro, micro y meso)                                                                                              |                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|               | <i>Teoría de las ventajas competitivas</i>                                                                                                                                  | Grant (1991), Drucker, P. F., & Leal, A. C., (1995), Trullén, J., & Domenech, R. B., (2011), Mansfield, E. (1986)                       | Entorno general, costos materia prima; mano de obra. (Ítems 11 al 15).                                                     |
|               | Los recursos de una empresa como la base para su estrategia.                                                                                                                |                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|               | <i>Teoría de la ventaja comparativa</i>                                                                                                                                     | David Ricardo                                                                                                                           | Estructura organizacional, valores y cultura; Capacidades directivas, implementación del plan estratégico (Ítems 33 al 37) |
|               | los países se inclinan por especializarse en la producción y exportación de aquellos productos que elaboran con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo |                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|               | <i>Teoría del pensamiento estratégico</i>                                                                                                                                   | Andrews, K. R. (1997), Penrose (1959)                                                                                                   | Competencias personales (Ítems 46 al 49)                                                                                   |
|               | <i>Modelo de planificación estratégica.</i>                                                                                                                                 | Goodstein, Nola y Pfeiffer (1998), Mintzberg, H., & Quinn, J. B., (1993), Schein (2010).                                                |                                                                                                                            |
|               | La búsqueda de valores, La cultura organizacional, El diseño de estrategia de negocio y, La integración de los planes de negocio y funcionales.                             |                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
|               | <i>Teoría de la dirección estratégica por competencias</i>                                                                                                                  | Westphal, Kim y Dahlman (1985), Lall (1992), Bell (1984), C.K. Prahalad y Gary Hamel (1990), (Viedma, J. M., 2000), Moore, M. G. (1973) |                                                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia.



# CAPÍTULO III

## EL CAPITAL HUMANO



## **CAPÍTULO III**

### **EL CAPITAL HUMANO**

El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos y proactivos se ha tornado cada vez más importante entre las empresas en un mundo global y competitivo, haciendo de este proceso un pilar estratégico para los objetivos de la gerencia. Por ello, la atracción del talento y su desarrollo dentro de la empresa se considera que puede tener un peso específico muy importante en la competitividad.

Tras el análisis de las distintas teorías de competitividad, este capítulo profundiza en el análisis del capital humano como factor competitivo en las empresas. Dentro de las teorías relativas al capital humano hay muchos factores que pueden ser relevantes para el estudio. Se tratarán de extraer factores que permitan distinguir formación y capacidades de las habilidades creadas, ya que podrían existir diferencias entre ambos grupos de factores, a pesar de que a veces, se puedan confundir.

Así, en este capítulo se examinan en profundidad la importancia del capital humano como factor de competitividad de la empresa. Para ello se analizarán los diferentes trabajos y teorías que se han elaborado sobre ello.

En primer lugar, se profundiza en el propio concepto y gestión del capital humano, el desarrollo organizacional y la productividad laboral. Después se analiza la relación entre el capital humano y el mercado laboral, para seguir, con el análisis de un concepto más abstracto como es el de la cultura organizacional (clima y conducta).

También nos marcamos como objetivo analizar el papel del capital humano en la innovación y las claves de la satisfacción laboral. Esperamos llegar a entender cuáles son las claves en la formación de directivos para, finalmente, profundizar sobre el papel del capital humano en las pymes.

Por último, se expondrá una visión global sobre los índices de formación en España. Al final del capítulo, se mostrará un cuadro que relacione los estudios teóricos con los factores que se incorporarán al Delphi de esta tesis para su análisis empírico.

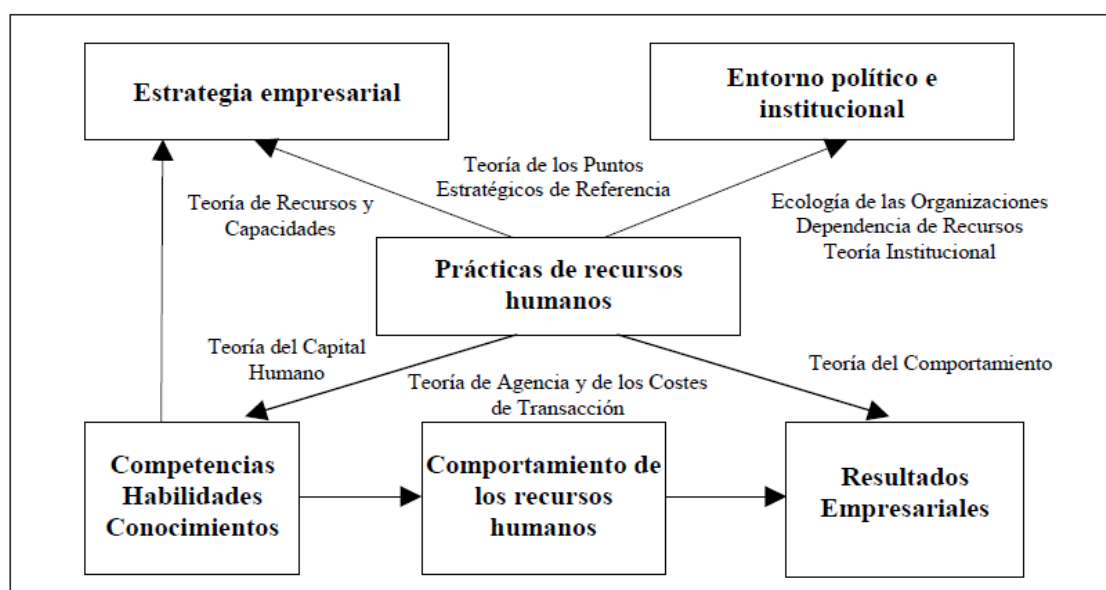
### 3.1. La Gestión del capital humano

#### 3.1.1. Aproximación al concepto de capital humano

La Dirección de Recursos Humanos ha sido abordada desde distintas perspectivas basadas en la psicología, economía, *management* y sociología, centrándose en distintos aspectos del proceso (Wright & McMahan, 1992).

En la siguiente ilustración recogemos una clasificación de las principales perspectivas y teorías que han servido de base y, a partir de las cuales, se ha articulado la investigación empírica en este campo, ofrecida por McMahan et al. (1999), quienes además consideran una serie de variables condicionantes de la efectividad de la gestión de personal y la justificación teórica de su influencia en la Dirección de Recursos Humanos. (Hernández Perlines & Peña García-Pardo, 2008).

**Gráfico 4: Aproximaciones Teóricas a la Dirección de Recursos Humanos**



Fuente: McMahan et al. (1999)

Hoy en día, dentro de la administración estratégica de una empresa, el área de Recursos Humanos ocupa un rol fundamental. Esto se debe a que nos ofrecen la posibilidad de transformar las ventajas de la empresa en competitividad. En otras palabras, “Los Recursos Humanos pueden y deben jugar un papel integral en la administración estratégica de una organización. Es cada vez mayor la frecuencia con que se considera que los recursos humanos tienen la posibilidad de otorgar ventajas competitivas a una organización” (Mathis y Jackson, 2000). De esta manera,

entendemos el rol de la Administración de Recursos Humanos desde la contribución al éxito de la empresa, proveyendo de personal calificado para la ocupación de los puestos de trabajo que contribuyan desde todas las aristas al éxito de la organización, siempre en consonancia con el rasgo cultural que pretende la empresa. Podemos decir entonces que esta área está encargada de asegurarse de la calificación y formación, como así también que esto se encuentre en equilibrio con el rasgo cultural o “personalidad” de la empresa. Ésta última está determinada por la impronta de sus componentes físicos y humanos, por su manera de acontecer y reaccionar frente a las diferentes acciones (Marengo *et al.*, 2011). Este rasgo fundamental de la empresa, la personalidad, está fuertemente determinada por los directivos o altos cargos, ya que son aquellos los que proyectan los componentes sobre toda la organización. Dentro de las pymes, sucede de igual manera, son aquellos directivos los que marcan esa impronta de personalidad que determina, como uno de los factores importantes, a la empresa como tal dentro del mercado y asegura su éxito o fracaso.

Otro factor determinante para la administración de los Recursos Humanos de la empresa, como dijimos anteriormente, es la competitividad, que ofrece una considerable ventaja y posiciona a la empresa camino al éxito. Esta competitividad está fuertemente condicionada por la gestión que se realiza sobre la formación y cualificación del capital humano, en otras palabras, el clima que genera la empresa para propiciar las capacidades y habilidades y por sobretodo el aprendizaje y la experimentación. Debido a la mentalidad de la era de la información en la que vivimos podemos asegurar que la capacitación y la formación, así como también crear un contexto en la empresa que fomente estas dos actividades es la ventaja competitiva más grande que una empresa puede desarrollar. Esto se debe a que el control de la información y la gestión del capital intelectual, que podemos considerar como activo intangible, ofrecen una brecha de ventaja competitiva lo más exclusiva posible, que de cierta manera asegura el éxito.

Entonces para asegurar este activo intangible dentro de la empresa debemos considerar que la información, como por ejemplo las habilidades, que se almacena en las personas a partir de la experiencia, es considerada el primer escalón hacia la adquisición y acumulación del conocimiento. A partir de ello, comienza la gestión del conocimiento: el trabajo de la empresa para que los conocimientos que poseen los trabajadores sean parte del activo intelectual de la empresa, que entendemos como el proceso que realiza la misma para captar, organizar, difundir y compartir el

conocimiento dentro de la organización. Dentro de las ventajas que la formación y capacitación pueden brindar podemos encontrar:

- La mejor toma de decisiones (ya que se dispone de toda la información y habilidades necesarias).
- La adquisición del conocimiento por parte de la compañía, es decir retención del mismo.
- Mayor productividad, ya que se reduce la cantidad de errores en las tareas.
- Mayor calidad de productos y servicios.
- Menor tiempo de desarrollo de los mismos.

Los Recursos Humanos permiten apelar a un manejo efectivo y eficaz de los sistemas de organización dentro de la empresa, permitiendo obtener respuestas adecuadas que posibiliten la supervivencia de la misma, tratando, al mismo tiempo de responder a las necesidades del entorno.

Visto desde este ángulo los sistemas empresariales pueden ser considerados como un eficaz flujo de soluciones a los diferentes problemas, entendiendo a la empresa como un paradigma a seguir de organización socioeconómica, debido a que no sólo se centra en los aspectos económicos, sino también a las relaciones sociales dentro de la organización. A partir de ello es posible enfatizar en aquellos recursos que permiten mayores modificaciones, es decir nuevas maneras de gestionar el capital humano dentro de la empresa, extendiendo así la influencia de los Recursos Humanos hacia toda la empresa.

La estrategia que proponen los Recursos Humanos intenta agregar valor a la empresa, definiendo la visión, la misión y las prioridades de la misma. A partir de ello se pueden fijar los objetivos que guiarán la estrategia de la empresa y los procesos pertinentes para lograr el éxito de la misma. Esto se debe a que la eficiencia de la empresa, su éxito o fracaso, se debe en gran medida con la eficiencia de sus empleados, por lo tanto, cualquier aplicación dirigida a potenciar el Capital Humano, necesariamente va a beneficiar su gestión. Es debido a esta razón que se hace necesario invertir en la capacitación del personal, explorara sus habilidades y potenciarlos para asegurar que su trabajo sea más eficiente y mejor calidad el producto final como también la mayor satisfacción del cliente.

El principal fin de la gestión de Recursos Humanos es el de mejorar la productividad del personal, es decir las contribuciones productivas de cada empleado a la empresa,

siendo así responsable desde un punto de vista ético, social y estratégico. Asimismo, la administración de los Recursos Humanos garantiza la organización, desarrollo y coordinación, control de técnicas que promueven la eficiencia en el desempeño del personal y propicia a generar un clima en el que el personal pueda alcanzar sus objetivos individuales en relación con el trabajo directa o indirectamente (Montero, 1998).

De igual manera, es importante entender que los Recursos Humanos son el vínculo de la empresa con las nuevas exigencias dentro del mercado, y los nuevos modelos organizativos que se plantean hoy en día. A partir de allí es posible preparar y adaptar al personal a dichas exigencias tales como el espíritu solidario y de cooperación, mejor desempeño y esfuerzos colectivos, el fomento de las comunicaciones verticales y horizontales, la participación en la toma de decisiones, el mejor desempeño y esfuerzos colectivos, la reducción de los niveles intermedios y jefes intermedios, la integración de funciones y la creación de otras nuevas, la descentralización de los controles, la responsabilidad colectiva y el compromiso con los objetivos de la organización, entre otros (Cuesta, 1997).

Así podemos definir la función de los Recursos Humanos como un sistema de gestión de valor ya que es el encargado de añadir un valor tangible a los servicios que se brindan aumentando, así, la competitividad. Asimismo, mejora la productividad y la eficacia dentro la empresa solamente apuntando al personal, impulsa las gestiones en lo que concierne a los empleados, y desarrolla las tareas de manera que sea beneficioso tanto para el individuo como para la empresa (Fitz-enz, 1999).

En sentido práctico, los Recursos Humanos le brindan herramientas, técnicas y procedimientos que ayudan a proveer a las empresas de personal capacitado para realizar las tareas que requiere la organización, siendo de gran apoyo a los altos directivos y/o fundadores de las empresas que son los encargados de gestionar el personal. Para realizar esta tarea y que con ella se alcancen los objetivos pretendidos por la organización es necesario que se efectúen procesos que permitan que el personal:

- Sepa claramente cuál es su tarea a desempeñar.
- Que desempeñen su tarea.
- Que estén motivados.
- Que permanezcan en la empresa.

Estos procesos solo se lograrán mediante un proceso de selección, que permite elegir a la persona que ingresa a la organización sea la que mayor competencias tenga para el puesto; si bien no siempre poseen todas las habilidades, por eso es necesaria una formación que le brinde al empleado aquellos conocimientos que carece y que la empresa requiere; esto hace que mejore el desempeño (y a partir de ello poder medirlo), como así también sus compensaciones; por último, podemos decir que todas ellas en conjunto nos brindan un adecuado clima organizacional (Alles, 2007).

### **3.1.2. El desarrollo organizacional**

Los recursos humanos son el eslabón más importante dentro de la cadena del desarrollo organizacional pues sin la buena gestión de ellos, es difícil llevar a cabo un buen plan de gestión que repercuta en la satisfacción de los empleados dentro de la empresa.

Para poder entender de mejor manera el desenvolvimiento de los empleados dentro de una organización, debemos atender a algunos de los conceptos más importantes que se plantean desde las teorías de recursos humanos. Es así como se denomina recursos humanos a todo el conjunto de empleados o colaboradores que se encuentra dentro de una organización. De esta forma, podemos entender que esta nueva forma de gestión se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a estos empleados, para seguir una sola línea que apoye la misión y visión de la organización que forman parte.

Hoy en día, como hemos indicado, la presencia de la oficina de recursos humanos se ha encargado de alinear a los nuevos reclutados dentro de una estrategia específica, que permitirá conseguir sus fines y objetivos a través de las personas para alcanzar ventajas competitivas que les permita posicionarse en el mercado internacional. Es importante precisar que esta teoría resalta a las personas como agentes activos dentro de la administración organizacional de la empresa, pues estos se configuran como aquellos recursos que rebosan inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, lo que claramente permitirá que se siga una sola línea dentro de empresa. En este sentido, es importante indicar que esta consolidación del capital humano en un grupo permite que exista una materialización de ciertos conocimientos, fuerza de trabajo, capacidades técnicas y operativas, que en conjunto permite la gestión eficaz que permita desarrollar una línea de trabajo constante atendiendo a su vez, a cada una de

las necesidades que se les presente a estos trabajadores con el fin de que ningún tipo de distracción los desligue de la tarea que tienen prefijada.

Pese a que en general se tiene claro hacia los objetivos que apuntan los recursos humanos, hay quienes indican que les causa un gran conflicto este término, debido a que no pueden concebir a las personas como meros recursos, pues ese concepto les entrega la idea de mercantilización de las personas. Tras esta idea, hay quienes defienden la idea de recurso pues este concepto es usado para referirse al sujeto que se transforma en productor tras ejercer un trabajo. En este sentido, todos en alguna medida formamos parte del recurso humano de una sociedad, puesto que todos colaboramos produciendo capital de valor (tangible o intangible).

Para desempeñar una adecuada organización de los recursos humanos, es importante tener en cuenta conceptos como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. Por esta razón, estos conceptos fueron referidos con anterioridad, para poder entender cómo se va gestando todo este asunto.

Ahora, para gestionar bien el recurso humano, es importante tener en cuenta un adecuado modelo de planificación de personal, el cual permitirá determinar las necesidades humanas que se presenten dentro de la industria en un periodo determinado, para posteriormente, organizar programas y previsiones para subsanar estas carencias y asumir los costes que se generan. Si hablamos de las finalidades que tiene la planificación, podemos indicar que permita que las organizaciones hagan productivos los recursos que tienen disponibles. Además, se puede precisar que tener una buena relación con los recursos humanos permite colaborar con la empresa para expresar realmente las insuficiencias para que así ambas partes puedan sacar provecho de lo anterior. Por último, podemos indicar que la planificación de personal permite crear tácticas que se forjen como herramientas previsoras y que permiten encauzar los proyectos que se planteen al corto y largo plazo las empresas (Bohlander, Sherman y Snell, 2001).

No solo cabe mencionar los beneficios que tiene esta planificación a nivel colectivo, sino que también se debe evaluar en la configuración personal, pues en este ámbito implica parte del desarrollo profesional, humano y económico del personal, lo que se traduce en la amplia gama de oportunidades que se les presenta de acuerdo a las aptitudes y el potencial presente en cada persona, lo que les permitirá aspirar a la

clasificación dentro de un rango que los calificará como los más aptos para desempeñarse en una tarea.

En síntesis, podemos indicar que la planificación de personal hará un seguimiento de las necesidades, las cuales deben ser consideradas cabalmente en los planes de la empresa, pero no solo desde el punto de vista positivo, sino que también bajo el prisma de la posibilidad de que se presente algún tipo de inconveniente económico que derive en la necesidad de abaratar costes. De esta manera, al forjar un plan de acción flexible y acorde a los diversos escenarios, los directivos de las empresas podrán ir tomando decisiones de acuerdo a las circunstancias que se vaya presentando en cada momento.

Si somos más precisos en la forma en que debe desarrollarse la planificación del personal, cabe mencionar que se deben estudiar todos los aspectos que forman parte de una empresa, comprendiendo las estructuras propias de estas instituciones, el organigrama (tanto desde su génesis y su aplicación hasta el estudio que se generó a partir de éste), la valoración de los recursos (el llamado inventario humano), algunas políticas de reemplazos, planificar los sueldos y, por último, la planificación de la formación y selección de los puestos de trabajo.

La planificación del personal es sumamente importante, pues al conocer a la gente que se desempeña en los diversos cargos de una empresa, se puede generar un ambiente de buenas relaciones humanas, lo que se traduce inmediatamente en la creación de un clima laboral propicio y tranquilo para todos, lo que claramente potencia el desempeño de los trabajadores.

Luego de haber realizado una planificación correcta, corresponde hacer una selección de personal que implique un compromiso directo entre el departamento de recursos humanos y la dirección, pues la entrada de nuevos componentes a la empresa no solo modifica el organigrama de ésta, sino que además puede o no modificar la linealidad de los diversos puestos de trabajo. Este proceso de selección conlleva una serie de pasos entre los cuales destacamos la determinación y evaluación de las competencias mínimas que posee el candidato, la asignación posterior de una puntuación y la elección final del candidato, que claramente será aquel que posea las mejores aptitudes.

En el momento en que se realiza este tipo de evaluación, se debe tener en cuenta cierta confianza hacia los instrumentos de medición, pues son los únicos que pueden

darnos una mirada objetiva acerca de las distintas competencias de los candidatos, entre ellas, los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc., tras lo cual se podrá determinar cuál es el candidato que se encuentra mayormente capacitado para tomar un cargo. Asimismo, es importante que el departamento de recursos humanos valide los resultados que arrojan los instrumentos pues es la forma más completa para determinar las capacidades de los individuos.

Pero para que el proceso de selección funcione de manera adecuada, es necesario que surja una vacante dentro de trabajo, para poder implementar los instrumentos que permitan escoger al individuo que se encuentre más capacitado para dicho trabajo. Debemos indicar, que algunas veces los mismos empleados que ya se encuentran trabajando en la empresa, son reubicados para cubrir los puestos que están libres y que sea más importante desde el punto de vista funcional. Así, cuando se genera una vacante y es reemplazada por otro empleado, podemos mencionar que se presenta transferencias, transferencias con promoción y ascensos, según sea el caso.

Luego de haber reclutado o ascendido a personal que cubras las vacantes que se han generado en la empresa, es importante que el departamento de recursos humanos tenga una política salarial formulada, vigente y actualizada para no tener problemas y limitaciones provenientes desde este punto de vista.

Así podemos indicar que la política salarial es el conjunto de orientaciones (que siempre se encuentran apoyadas en estudios y valoraciones que apuntan hacia la equidad) que permitan retribuir a los trabajadores su entrega laboral con una remuneración adecuada. En general, para tener una distribución justa y acorde a lo que cada trabajador realiza, el departamento de recursos humanos mide ciertos niveles que se encuentran en conexión con la dificultad del trabajo desempeñado, con la oferta y demanda presente, con las habilidades, responsabilidades y educación requerida, etc. Los rangos descritos anteriormente forman parte de generalizaciones, es importante indicar que para cada caso se deben evaluar las condiciones que presentan, por lo que los diversos departamentos de recursos humanos han generado varios sistemas de evaluación de salario, entre las cuales podemos encontrar:

- Sistema de graduación de puestos: este tipo de sistema se encarga de describir cada uno de los puestos de trabajo de una empresa, lo que posteriormente es sometido a una jerarquización, en donde se fijan las distintas escalas de sueldos.

- Sistema de clasificación: los distintos puestos de trabajos se jerarquizan de acuerdo a diversos grupos (que claramente tienen similares ocupaciones) y se fija un salario para cada uno.
- Sistema de comparación de factores: en este sistema, se evalúan cinco factores (requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo) para cada puesto de trabajo. Cada factor tiene cierta remuneración, por lo que acorde a esta clasificación, se saca el promedio de salario
- Sistema de puntos: este método es el más utilizado y consta en analizar cada puesto de trabajo bajo los siguientes parámetros: pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto, por mencionar algunos, tras los cuales, se realiza una valoración para ver qué rango de salario corresponde (Bohlander, Sherman, y Snell, 2001).

En este sentido, se puede evaluar de buena manera cada una de las habilidades de los empleados y las exigencias de cada uno de los puestos para poder entregar ciertas compensaciones que se encuentre en proporción al esfuerzo requerido. De esta forma, hay veces en que no solo basta el sueldo percibido, sino que éste debe ser complementado con bonus, ganancias por ventas, descuentos en productos, beneficios no monetarios, entre otros.

Otras de las áreas en que los recursos humanos deben enfocarse se encuentran en consonancia con las diversas capacitaciones que deben ofrecer para hacer productivo el capital humano. Estas capacitaciones técnicas deben ir complementadas con el coaching, para que no solo los empleados crezcan profesionalmente, sino que también desarrollen habilidades personales que les permita desempeñarse de mejor manera. De esta forma, una empresa puede aspirar al crecimiento en todas las áreas.

En cuanto al desarrollo organizacional, según el enfoque de Hodgetts (1998), es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar modificaciones con asistencia de un consultor o agente de cambio.

Según Chiavenato (1994), el desarrollo organizacional es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas

coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. El desarrollo organizacional se vincula pues a las teorías de la conducta y comportamiento humano, siguiendo un enfoque sistémico que busca aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. Este movimiento toma en cuenta ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, por lo que parten de una concepción del ambiente organizacional conformado por factores estructurales, como los tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos y factores sociales, de gran importancia en la organización que nos disponemos a analizar, que son las actitudes y formas de comportamientos estimulados o reprimidos del recurso humano.

Un factor importante dentro de la cultura y estructura organizacional de una empresa es cómo circula información y cómo se establece la comunicación entre sus miembros. A este respecto Ordoñez de Pablos (2002) plantea que muchas empresas se caracterizan por una cultura organizativa autista, donde prima el acaparamiento de conocimiento, lo cual imposibilita la transferencia de éste hacia otros miembros, su reutilización y amplificación. La empresa debe construir una cultura organizativa que enfatice el compartir conocimiento aspirando a transformar el capital humano en capital estructural para beneficiarse de este activo.

Con respecto al concepto de cambio organizacional, el mismo concibe a la empresa como un sistema dinámico y vivo de adaptación, como condición básica de su supervivencia en el mercado. De acuerdo con Suirley (1976), existen dos tipos de objetivos fundamentales de cambio: los estructurales y los comportamentales, cada uno de los cuales comprende los siguientes aspectos, siguiendo un criterio de cambio sistémico. El primero de ellos habla de la distribución de las funciones por medio de la organización, relaciones horizontales y verticales de autoridad, relaciones de subordinación, proceso de comunicación/decisión, directrices o reglas de decisión y sistemas de incentivo formal. El segundo, manifiesta que están subdivididos en los siguientes elementos: el individuo, las relaciones interpersonales, el comportamiento grupal y el comportamiento intergrupal.

Otro punto fundamental a tener en cuenta como fenómeno **organizacional** es la adaptación al cambio.

### 3.1.3. La formación profesional

Resulta cada vez más frecuente la referencia a la formación profesional como un componente esencial dentro de las estrategias de mejora de la competitividad. En su acepción más literal, con el término competitividad se hace referencia a la capacidad de competir que posee una empresa, sector o país en el marco de la economía. Si bien este sentido ha tenido vigencia para todas las épocas, adquiere especial relevancia en el contexto actual de globalización económica, donde los procesos de apertura comercial permiten traslucir más evidentemente tanto las fortalezas como las debilidades de aquellos actores económicos.

Existen, con todo, enfoques diversos acerca de cuáles son las estrategias más adecuadas y, sobre todo, la combinación de medidas que pueden resultar más eficaces. De una parte, encontramos los ejemplos de estrategias que fundamentalmente se basan en medidas macroeconómicas que tienden a abaratar los costes de producción, tales como las decisiones en materia de política cambiaria, de exoneraciones tributarias, o de reducción de los costes laborales (salarios, despidos, etc.). De otra, se plantea la necesidad de realizar esfuerzos –no necesariamente contradictorios con las anteriores medidas– que apuntan a un horizonte estratégico marcado por el logro de lo que ha dado en denominarse como "competitividad sistémica".

Una de las principales diferencias entre uno y otro enfoque de la competitividad radica en el diferente alcance temporal de sus planteamientos de política. El primer enfoque es en general el adoptado con el objetivo de obtener resultados más o menos inmediatos, frente a coyunturas que se revelan como adversas. El ejemplo típico y más actual es el de recurrir a una devaluación de la moneda nacional como forma de estimular la dinamización del sector exportador, ya sea como medida unilateral o como reacción a decisiones similares de otros Estados. Tales medidas poseen un efecto casi inmediato y es en virtud de esto que constituyen las formas más usuales de estrategias de incremento de la competitividad.

El enfoque de la competitividad sistémica apunta, en cambio, al largo plazo. No depende de un conjunto acotado y relativamente sencillo de medidas, sino de un abanico complejo de políticas que, integradas, darían como resultado una posición globalmente más competitiva de la economía. Políticas de inversión en infraestructura pública y privada, de innovación y desarrollo tecnológico, de integración de sectores y

cadenas productivas, de inversión en el desarrollo de capital humano (educación, formación y capacitación), son algunos de los instrumentos más típicos propuestos por este enfoque.

Es justamente dentro de este segundo enfoque que a la formación profesional corresponde un papel más claro y central. Se entiende así que las inversiones orientadas a elevar la cualificación de la población son en sí mismas una acción que propende a elevar la competitividad y, a la vez, refuerzan la efectividad de otras líneas de política complementaria. Y si bien en cualquier contexto la formación profesional resulta una apuesta útil, es en el marco de enfoques estratégicos de largo aliento donde sus aportes beneficiosos para la sociedad y la economía tienen mayor oportunidad de manifestarse.

Resulta de otra parte evidente que, en la medida que la formación profesional ocupe un lugar destacado dentro de estrategias de largo plazo, se encuentra frente al desafío de pensarse ella misma en términos estratégicos y en forma estratégica con otros campos de actividad. Es en tal sentido que es dable constatar en la región la progresiva caducidad de dos tipos de enfoques caracterizados por sendos tipos de reduccionismo.

En primer lugar, aquella concepción de la formación profesional entendida como una etapa acotada y normalmente previa a la vida activa de las personas. Si bien este aspecto es más profundamente abordado en el siguiente punto, baste decir que hoy en América Latina y el Caribe, y en sintonía con procesos que tienen lugar en otras regiones del mundo, la formación profesional se concibe cada vez más como un proceso permanente, necesario a lo largo de toda la vida de las personas y ya no como una mera preparación para insertarse en un puesto de trabajo específico.

En segundo lugar, la idea de una formación profesional como un campo de actividad especializado y una cierta medida autorreferente, viene también perdiendo terreno, frente a la concepción de que se trata de un tema a la vez interdisciplinario e interinstitucional y que debe, como tal, buscar insertarse en el marco de estrategias de atención integrales a la economía, los sectores y cadenas productivas, las empresas y la comunidad.

Tenemos entonces que la formación profesional viene apostando por dos tipos de integración: una en sentido vertical o diacrónico, en la medida que busca ofrecer

respuestas no sólo a distintas situaciones sino también a la propia transformación de dichas situaciones (formación permanente); otra, en sentido transversal o sincrónico donde la búsqueda que tiene lugar va en el sentido de establecer articulaciones con otros campos de política social y económica, con diversos ámbitos institucionales y abrevando en distintas disciplinas.

Tales son, en resumen, las dos dimensiones fundamentales de un proceso de transformación de la formación profesional que busca situarla en un horizonte estratégico y funcional, entre otros aspectos, al logro de una competitividad sistémica. (La formación profesional, s/f).

### **3.1.4. La productividad laboral**

Podemos asegurar que el personal o capital humano es el factor más importante dentro de una empresa, ya que es este capital el que hace una verdadera diferencia a la hora de considerar la competitividad.

El personal es una pieza clave para mejorar el desempeño de la empresa, ya que cuanto más productiva sea su labor, menores costes asumirá la empresa. Entonces podemos decir que los Recursos Humanos y el correcto desempeño dentro de la empresa aumentan la eficacia de la misma. En otras palabras, mayor es la productividad (Becker, 2001).

Desde un nivel organizacional, esta productividad incide directamente sobre la rentabilidad y la competitividad desde el ingreso o el coste. Visto desde el punto de vista de la empresa, los sistemas de capacitación, de evaluación, de selección, los diseños de los puestos, y el pago y las compensaciones forman parte de los elementos que aumentan la productividad incidiendo directamente sobre la rentabilidad y la competitividad de la empresa y que se encuentran a cargo del área de Recursos Humanos (Fitz-enz, 1999). Es por esta razón que los Recursos Humanos son de vital importancia a la hora de evaluar ciertos aspectos claves de las organizaciones.

## **3.2. El capital humano y el mercado laboral**

El capital humano, entendido como el conjunto de conocimientos, competencias y aptitudes técnicos, cognitivos y de facilitación y operativos cumple una función esencial en la conformación del mercado laboral, como así también en el desarrollo de

la economía. Su importancia ha crecido tanto que actualmente ha comenzado a denominarse economía del conocimiento. Esto se debe a que la aptitud intelectual y el conjunto de habilidades acompañantes basadas en el conocimiento ha ganado mayor relevancia que la oferta de mano de obra tradicional: manual, medianamente calificada y de gran habilidad técnica.

Como una fórmula clara, podemos decir que en la economía actual cuanto más alto es el nivel de capital humano, mayores son las ganancias tanto para la empresa (en forma de productividad) como para la persona (en forma de mejores sueldos y compensaciones). Asimismo, es importante aclarar que la importancia que se le da a la educación tanto en la obtención como la impartición de la misma tiene valor adicional en el mercado económico. En otras palabras, los conocimientos le agregan valor al trabajo dentro de una economía del conocimiento. El valor extra que se suele atribuirse a la educación superior ha aumentado considerablemente conforme los impulsores de estas economías, las industrias basadas en el conocimiento, exigen que la fuerza de trabajo posea un mayor nivel de aptitudes con el cual gestionar el cambio tecnológico de manera productiva. Igualmente se puede afirmar que los altos niveles de capital humano generados por el conocimiento a propician la creación de empresas de alto impacto. Y como consecuencia de ello podemos ver que son estas empresas las que crean nuevos empleos y contribuyen directamente al desarrollo económico (Acs, 2008).

Actualmente, existe una corriente que establece que el capital humano también desempeña un papel fundamental en el fomento de la creación de empresas y el crecimiento innovador de las empresas existentes en la región. La formación del capital humano en este contexto es una función tanto de desarrollo formal de aptitudes como de modos experienciales de aprendizaje en la ejecución del trabajo. La tendencia de las empresas a ser innovadoras mediante el desarrollo tecnológico es dependiente completamente de los niveles de aptitud de sus empleados y propietarios-administradores.

Igualmente, la mejor manera para estimular la adaptabilidad a la iniciativa empresarial sería una combinación de las dos fuerzas (educación y experiencia). Esta otra fuerza, la experiencia, fomenta otros activos intangibles: el capital social y redes que son vitales tanto para la creación como para el crecimiento de las empresas en regiones donde éstas muestran una alta concentración.

Existen cuatro componentes relacionados con el mercado laboral que revisten la mayor importancia de cara a la iniciativa empresarial en todas sus formas:

- La educación superior.
- La experiencia laboral amplia.
- La interacción con diversos actores del sistema regional de innovación.
- La apertura a la inmigración.

Según Gómez-Mejía *et al.* (2001) dedicar tiempo y recursos a adquirir, desarrollar y mantener las competencias de los Recursos Humanos de la empresa es un objetivo estratégico fundamental, ya que la competitividad de las mismas se debe, en gran medida, a las competencias del personal y su continua formación. Actualmente, esto se hace cada vez más necesario, ya que el mercado constantemente demanda mayores habilidades y aptitudes, pero en la realidad el capital humano se encuentra cada vez menos calificado. Es por esto que la responsabilidad recae en la empresa y en la administración de los Recursos Humanos. Así la política de formación dentro de la organización puede ser vista como una inversión (Colom, Sarramona y Vázquez, 1994). Asimismo, esta formación de los trabajadores puede ser considerada como una fundamental herramienta a la hora de abordar los enfoques que se centran en la calidad y la flexibilidad y por sobre todo al cambio tecnológico y organizativo (Guerrero y Sire, 2001), tomando, así, al capital humano como un recurso competitivo.

### **3.3. La Cultura organizacional**

#### **3.3.1. Aproximación al concepto de cultura organizacional**

La cultura de una organización, precisamente, hace a los valores que promueven tanto en el trato cotidiano como en sus políticas de incentivos, atención al cliente, ética empresarial, etc. Una cultura organizacional no es algo que se trate simplemente en un proyecto que baje verticalmente del nivel directivo.

Si bien la decisión de los directivos es esencial para el desarrollo de una cultura organizacional, dicha cultura, en definitiva, es tanto un proyecto como el fruto del trato cotidiano. Y dentro de la dinámica de esta cultura, para lograr perdurabilidad a través del tiempo, se requiere de fortalecer valores sólidos que apunten a que se autodesarrolle el recurso humano.

La cultura de una organización hace referencia a las presunciones y creencias básicas que comparten sus miembros, las cuales operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización y de sus relaciones con el entorno. Estas presunciones y creencias surgen de los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización. De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar siempre la historia de la organización y evaluar las premisas que caracterizan su funcionamiento y modo de ser.

### **3.3.2. El clima organizacional**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, sobre todo para aquellas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de los cuales se encuentran los que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. En este trabajo, inicialmente, se exponen los conceptos literales de dichos términos para luego analizarlos y conocerlos desde la perspectiva de la ciencia administrativa, la que aporta una enorme diversidad de conocimientos que apoyan y fundamentan el quehacer diario de los gerentes o directivos de las organizaciones, quienes saben que este poder es una herramienta solo si se le pone en acción.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender la razón por la cual este elemento o característica de las empresas reviste una gran importancia puesto que repercute en la implementación de proyectos tendentes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. Así, la cultura empresarial representa un pilar que sostiene la forma y maneras en que se desempeñan las actividades de negocios, por lo que tiene una gran fortaleza ya que su nacimiento se va formando gradualmente a través del transcurso del tiempo, pero a pesar de ello, existen mecanismos que pudieran ayudarnos a modificar aquellos aspectos que requieran variarse y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión del negocio para intentar el éxito de las organizaciones.

El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa que permite saber cómo proyectar un incremento en la productividad, como reducir el absentismo, como reducir los costes, como gestionar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados éstos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejora continua, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecúen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, cuya expresión es natural en las personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes.

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes son elementos que van conformando lo que denominamos clima organizacional, el que se puede representar como vínculo o como obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, lo que se constituye como un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior, clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que esta perspectiva, el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional etc., Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que trabajan los miembros de éstas y pueden ser externas o internas. Estas características

son percibidas directa o indirectamente por los miembros que trabajan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional, ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Así, el clima organizacional puede ser comprendido como un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios etc. Por ejemplo, cuando se aumenta la motivación se tiene una mejora en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, absentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

- Estructura.
- Responsabilidad.
- Recompensa.
- Desafío.
- Relaciones.
- Cooperación.
- Estándares.
- Conflicto.
- Identidad.

En conclusión, la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que van ligando con la motivación del personal, lo que puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. Por lo tanto, sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las situaciones que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, por lo que se vuelve trascendental para las pymes. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial, posicionándose como una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones

### **3.3.3. La conducta organizacional**

Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y mayor absentismo, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La necesidad al cambio proviene de fuentes diversas. (Amorós, 2007).

- Resistencia individual al cambio.
- Percepciones: Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.

- **Personalidad:** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, tales como el dogmatismo (la rigidez de las creencias de una persona). La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática. La dependencia, si se lleva a extremos, puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento.
- **Hábitos:** A menos que una situación cambie de forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

Puede que existan amenazas al poder y la influencia: Algunas personas de las organizaciones contemplan el cambio como amenaza a su poder o influencia. Una vez que se estableció una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia.

- **Temor a lo desconocido:** Enfrentarse a lo desconocido hace que gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre.

En ciertas situaciones la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste. Para evitar el temor a lo desconocido y a la toma de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en las responsabilidades.

- **Razones económicas:** Es lógico que los individuos que se resistan a los cambios que podrían reducir sus ingresos.

Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, no serán tan

valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo. Hasta cierto grado, la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz.

Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- **Limitaciones de recursos:** El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.
- **Superación de la resistencia al cambio:** La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificarla y minimizarla y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Kurt Lewin<sup>8</sup>, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción.

Su enfoque, denominado análisis de campos de fuerza, señala que cualquier situación puede considerarse en el equilibrio resultante de las fuerzas que se empujan entre sí sin cesar. Para iniciar el cambio alguien tiene que actuar a fin de modificar el equilibrio de fuerzas vigente: con aumento de la fuerza a favor del cambio, con la reducción de la intensidad de las fuerzas que se resisten o la eliminación total de ellas, con el cambio de la dirección de una fuerza, es decir, transformando una resistencia en una presión a favor del cambio (Administración y Liderazgo, s/f).

Una parte destacada del enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar tal cambio a través de un proceso de tres pasos: (1) "Descongelación" que incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad. (2) "Acción" este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales. Y (3) "Re-congelación" este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales (Gross, 2009).

### **3.4. El papel del capital humano en la innovación**

#### **3.4.1. La adaptación al cambio**

Para pensar el fenómeno de la resistencia al cambio, es preciso contemplar el fenómeno del cambio en sí mismo, y cuáles podrían ser algunos de los elementos que le otorgan su dinámica especialmente en los ambientes empresariales. Esta dinámica es estructural a los procesos de cambio y puede resultar aplicable como reflexión teórica a cualquiera de los procesos en donde se desarrollen transformaciones empresariales.

---

<sup>8</sup>Kurt Lewin (1890-1947), Psicólogo de la primera Gestalt de Alemania.

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales. (Menchaca, 2002).

La primera de las etapas habla sobre el “descongelamiento”, en la cual existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

La segunda etapa hace referencia al “movimiento” también permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

Y en la última etapa habla del “re-congelamiento”, donde se visualiza claridad en la situación, puesto que existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno. Así, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (Gordon, 1997).

De acuerdo con esta visión del cambio en el ámbito de las empresas, en sí mismo, éste genera una situación en donde se activan dinámicas estructurales a nivel humano, en donde fuerzas en tensión parecieran esperar solamente un desequilibrio para generar el fenómeno específico de la resistencia al mismo. Cambio y resistencia al cambio son entonces un par asociado, teniendo que esperar entonces cuando surge el primero, la existencia de proporciones equivalentes de resistencia.

Cuando se establecen cambios en una empresa, se debe contemplar entonces que la dinámica del cambio no es la misma en lo que respecta a modificar estructuras, equipos, sistemas que, cuando se trata de que personas singulares implementen esos

cambios con un nivel de convicción suficiente como para sostener la productividad de la empresa. Esto nos pone frente a un desafío que consiste en una focalización de la problemática, no ya de pensar qué es mejor para la empresa como cambio, como modificación de sistemas empresarios, sino de pensar cuales son las consecuencias humanas de esas modificaciones y ver por qué en una persona singular, ese cambio genera obstáculos, resistencias, dificultades o rechazos. (Cloke Goldsmith, 1996).

Cuando pensemos entonces esas resistencias al cambio, deberemos pensar en personas singulares y, por lo tanto, en una mixtura entre resistencias al cambio racionales y emotivas. Las primeras, se ubicarán en la línea de las resistencias por problemas nuevos y reales que surgen de la implementación, por ejemplo, dificultades respecto de aprender tareas nuevas, mayores niveles de exigencia laboral, necesidad de adoptar posiciones jerárquicas nuevas o falta de convicción respecto de las mejoras que surgen en las nuevas directivas emanadas del cambio. En la línea de las resistencias emotivas, deberemos encuadrar aquellas que emanen del mundo afectivo de la persona que debe cambiar y dentro de éste, los afectos, emociones y sentimientos que surgen hacia las personas de mayor jerarquía que implementan los cambios, o hacia la empresa como colectivo abstracto que obliga a sus miembros a un esfuerzo mayor o al menos, a un accionar diferente. Esta doble conjunción de problemas reales y afectivos es la que deberá orientarnos frente a las dificultades a cambiar, y para eso deberemos pensar ciertas cuestiones humanas frente al cambio, específicamente dentro del mundo del trabajo. (Chiavenato, 1994).

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El administrador profesional tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, debe analizar cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro. García Vidal (2002) plantea que los trabajadores deben intervenir activamente en la instancia de planificación de los cambios, y que requieren la confirmación de que los cambios propuestos les afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se la involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo la afectará.

### 3.4.2. La capacidad de aprender de las mejores prácticas

A partir de la década de los 90, surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente cómo la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, como hemos indicado anteriormente, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de Recursos Humanos en los últimos años.

Dentro de las aportaciones que abordan esta problemática, existe un grupo de trabajos cuyo denominador común es el reconocimiento de la existencia de una serie de prácticas de personal, denominadas de alto rendimiento, alta implicación, innovadoras o de compromiso, que tienen un valor estratégico para aquellas organizaciones que las aplican, constituyendo el denominado enfoque universalista. En este sentido, se sugiere que la utilización de estas prácticas de alto rendimiento llevará asociada niveles superiores de resultado, independientemente de características particulares de la organización, del sector en el que se encuentre inmersa y, de manera más amplia, de cualquier elemento del entorno (Pfeffer, 1994). Dentro de este enfoque, existe a su vez una línea de investigación desde la que, si bien se reconoce que la aplicación de una serie de prácticas de alto rendimiento influye en la productividad y beneficios de las empresas (Ichniowski *et al.*, 1997), su efecto será mucho más notable cuando se apliquen dentro de sistemas coherentes, que se refuercen entre sí. Becker y Gerhart (1996) afirman al respecto que el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados, recae en la arquitectura del sistema y no en las denominadas “mejores prácticas”.

Por otro lado, y como consecuencia del carácter estratégico que ha adoptado la Dirección de Recursos Humanos en la actualidad, aparece otro grupo de investigaciones desde las que se reconoce la necesidad de integrar las prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia empresarial (Miles & Snow, 1984).

El enfoque contingente es más complejo que el anterior, ya que incorpora el concepto de interacción frente al de relaciones lineales de la perspectiva universalista. Es decir, la perspectiva contingente sostiene que la relación entre los resultados y las prácticas de recursos humanos se encuentra moderada por una serie de variables de contingencia entre las que destacan:

- a) Ciclo de vida, de manera que la Dirección de Recursos Humanos y, en concreto, las distintas prácticas a adoptar dependen de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa.
- b) Estructura organizativa, asumiendo que distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes retos que, probablemente, tendrán implicaciones para la gestión de los recursos humanos.
- c) Estrategia empresarial. A fin de describir la justificación principal del enfoque contingente, Delery&Doty (1996) afirman que la relación entre el uso de prácticas específicas de recursos humanos y los resultados organizacionales depende de la estrategia empresarial, de manera que las mejores prácticas son aquellas que mejor se ajustan a la estrategia desarrollada por la empresa. Este enfoque está fundamentado en las teorías de tipo estratégico propuestas por Guest (1997), según las cuales la Dirección de Recursos Humanos se encuentra afectada por una serie de variables del contexto empresarial, y el éxito de la organización y de las políticas de personal aplicadas dependen directamente de su consideración y de la adaptación de la empresa a dichas circunstancias.

### **3.5. La satisfacción laboral**

Otro punto a tener en cuenta dentro de la importancia de la profesionalización de los altos mandos dentro de una Pyme para mejorar su productividad es la satisfacción laboral, la cual se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio quehacer.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, las cuales devienen de las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) y que se encuentran configuradas por:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Además, existen otros tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del deber ser, que son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores, los grupos de referencia.

Ahora, concretamente, las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: la retribución, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, los contenidos y obligaciones del puesto, la seguridad en el empleo y las oportunidades de progreso.

Luego de haber expuesto lo anterior, es preciso indicar que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General, que se constituye como un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa (Muñoz y Muñoz, 2009).

Así, se puede indicar que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (1999) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

A continuación, ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

*Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo:*

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del

puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. (Atencio, 2008).

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Según Robbins (1999) estas dimensiones pueden ser reunidas bajo el enunciado "reto del trabajo", en donde los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Por estas razones, el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral puesto que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

De esta manera, se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, debido a que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **Sistemas de recompensas justas**

Claramente, como es lógico, la recompensa se constituye como una de las partes más importantes es la recompensa justa correspondiente a la tarea realizada. Así, se puede desprender que este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, por lo que debe encontrarse acorde a sus expectativas. En la percepción de la justicia influyen factores como la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones, como es lógico, se constituyen como la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Es por esta razón que la administración desde procurar garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

### **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. (Atencio, 2008).

### **Condiciones favorables de trabajo**

Como es lógico, los empleados se sienten más cómodos cuando se desenvuelven en un entorno laboral que genere tranquilidad para el desarrollo de las tareas. Como lo indican numerosos estudios, posee un espacio físico adecuado permite que haya un mejor desempeño de las tareas propuestas.

### **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también implica la interacción social. Dentro de esta relación, es sumamente importante que los altos cargos tengan un comportamiento cercano con sus trabajadores para que de esta forma la satisfacción laboral sea integra.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que

con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. (Atencio, 2008).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción. (Atencio, 2008).

### **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Por último, la compatibilidad entre la personalidad y la tarea realizada están estrechamente ligadas con el nivel de satisfacción alcanzado por los trabajadores.

## **3.6. La creación del conocimiento para directivos**

Los directivos son las personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización, por esta razón se cree conveniente resaltar la formación gerencial, como elemento primordial dentro de una empresa. Autores como Rojas (2005), señalan que la formación de un gerente debe centrar la atención en la potencialidad y creatividad del ser humano, buscar la manera de ayudar a superar cada vez más su espíritu de trabajo, su desarrollo personal, su desarrollo humano. En este sentido según Rojas, las organizaciones existen por y para la gente, sin personas no hay organización, es decir el sentido de la gerencia está en las personas, en su bienestar, en su felicidad.

En cambio, autores como Zorrilla (2006), opinan que la formación gerencial está orientada a establecer estrategias más efectivas a fin de mejorar la competitividad. Por

lo tanto, se necesita personas preparadas, formadas, capaces profesionalmente al frente de las organizaciones, que dominen las técnicas de marketing, calidad en los servicios, nuevas tecnologías, entre otros, para lograr el éxito.

Para otros como Hernández Pérez (2000), la formación gerencial es entendida como realidad gerencial, producto de la determinación, de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales. Otros en cambio como Carrasco (2004), plantea la formación gerencial es un factor crítico de éxito al momento de evaluar los criterios y variables internas y externas a la empresa para tomar decisiones hacerlas más eficaces y eficientes los procesos de una operación que permita obtener ventajas competitivas ante los demás actores de otras empresas.

Otro autor como Vecino (2006), considera, que el desarrollo de habilidades gerenciales es un tema de permanente preocupación para los presidentes de las empresas u organización, su afán por contar con el mejor recurso humano en los cargos de dirección y la necesidad de contar con profesionales capaces de tomar decisiones acertadas que permitan la supervivencia del negocio, hacerse imprescindible, generar procesos de formación para tener una visión estrategias del negocio, un manejo adecuado de los recursos que se le encomiendan y una conducción acertada del personal que tiene a cargo.

Barrios (2007), por su parte señala que cuando un gerente tiene que operar en un ambiente lleno de cambios, se hace imperante la necesidad de desarrollar sus conocimientos, los de su entorno, sus habilidades gerenciales y aún más sus actitudes como persona. Esto según el autor esfuerza la necesidad de la formación gerencial para poder atender a los retos gerenciales y mejorar la calidad de sus decisiones.

Por su parte Cejas (2005), plantea la necesidad de consolidar unas ventajas competitivas en la empresa a través de la gente que se ha constituido un acervo de importancia, son diversas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos, es decir, en la formación de éstos, no solo para el desarrollo de las capacidades de las personas, sino sobre todo para la consecución de los fines de la empresa.

La concepción empresarial que prevalece en nuestros países, es el conocimiento explícito, formal y sistemático que se puede expresar con palabras y números y se

comunica en forma de datos, fórmulas, ecuaciones, patentes, manuales de políticas y procedimientos y procedimientos codificados.

De acuerdo al estudio de Nonaka y Takeuchi (1995), las empresas japonesas enfocadas en la innovación tienen una epistemología (doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico) en la que el conocimiento explícito es tan sólo “la punta del iceberg”. La parte profunda consiste de conocimiento tácito, difícil de ver y de expresar y que tiene raíces profundas en la acción, la experiencia, los ideales, los valores y las emociones de los individuos.

En esta concepción, la creación de conocimiento organizacional en las empresas está basada en la interacción dinámica, una y otra vez sin cesar, a manera de espiral, entre estas dos formas de conocimiento, entre el individuo y el grupo. Requiere, ante todo, la intención de la alta gerencia, manifestada por un medio ambiente en el que hay espacios considerables de autonomía individual y diversidad que refleje la variedad y complejidad del entorno afuera de la empresa. Desde luego, requiere también el compromiso de todos en la empresa.

Hemos sido condicionados a creer que el conocimiento sólo se puede enseñar mediante instrucción y capacitación. Pero, como señalan Nonaka y Takeuchi, nos referimos al conocimiento explícito, que se puede procesar o transmitir electrónicamente o se puede almacenar en bases de datos. El conocimiento tácito, por otro lado, no se puede transmitir en forma lógica o sistemática debido a su naturaleza subjetiva e intuitiva.

Nonaka y Takeuchi encontraron que el reconocimiento de la existencia del conocimiento tácito y de su importancia tiene varias implicaciones cruciales para las empresas:

1. Crea una visión completamente distinta de la organización, no como una máquina procesadora de información, sino como un organismo viviente. El conocimiento abarca también ideales, valores, emociones, imágenes y símbolos...
2. Una vez que se adquiere conciencia de la importancia de este tipo de conocimiento, se comienza a pensar acerca de la innovación en una forma completamente nueva; ya no se trata solamente de juntar fragmentos de datos e información, sino de un proceso altamente individual de auto-renovación

personal y organizacional. El compromiso personal de los empleados y su identidad con la compañía y con su misión se vuelven indispensables...”.

Se trata de aprender a aprender, de la re-creación de la empresa y del mundo de las ideas y los ideales, por parte de todos, siempre compartiendo y dialogando. En contraste con lo que usualmente hacemos, el reto consiste en convertir en obsoletas nuestras ventajas competitivas actuales, con conciencia, ejerciendo la voluntad de abandonar lo que tuvo éxito en el pasado.

De acuerdo a estos dos autores, la tercera implicación es que *“los gerentes occidentales necesitan “desaprender” su antigua visión del conocimiento... poner más atención a la faceta menos formal y sistemática del conocimiento y comenzar a fijar su atención en las intuiciones, corazonadas y percepciones, altamente subjetivas, que se adquieren usando metáforas, imágenes y vivencias”*.

Delavigne y Robertson (1994) describen una serie de fases de aprendizaje, cuyo propósito es *“articular la profundidad a la que debemos llegar para tener lo que Deming denomina conocimiento profundo”*. En esta serie, las fronteras entre las fases no son discretas, sino continuas. Las primeras fases han sido distinguidas de las demás porque son las fases previas, aquellas en las que no hay aprendizaje. El hilo que corre a través de las cuatro últimas fases es la obtención de conocimientos nuevos.

- Fases de pre-aprendizaje (no-aprendizaje):
  1. Ignorar los problemas.
  2. Manipular los símbolos de solución.
- Fases de aprendizaje:
  3. Resolver problemas.
  4. Definir problemas.
  5. Cuestionar problemas.
  6. Adoptar un principio de aprendizaje.

Algunas de las características importantes de la sexta fase son las siguientes:

- Reconocemos la naturaleza provisional del conocimiento; comprendemos que nunca es perfecto y que está sujeto a revisión en cualquier momento.
- No esperamos que el conocimiento nuevo llegue a nuestras mentes sin esfuerzo o estudio.

- Reconocemos cada vez más la naturaleza sinérgica del conocimiento.
- Hay isomorfismo en la vida y el conocimiento no está separado en compartimientos.
- Usamos pensamientos de orden más elevado, al examinar y reflexionar lo que hacemos.
- Comprendemos que los planes, procedimientos y relaciones no son más que suposiciones. No culpamos cuando los resultados difieren de las predicciones o expectativas, sino que los tomamos como oportunidades para aprender conocimientos nuevos.
- En forma intrínseca sentimos un impulso hacia la aceptación de soluciones sistémicas u holísticas y nuestra perspectiva de sistema se ha ampliado, para incluir no solamente a nuestro grupo inmediato, sino también a nuestra organización y a la comunidad. No se disminuye el valor de los individuos.
- Enseñamos no sólo en forma explícita, sino también con el ejemplo. El arribo a esta fase de aprendizaje estará marcado en forma inevitable por cambios en nuestra forma de pensar; es decir, por manifestaciones de una transformación individual.

La cultura corporativa tiene una fuerte influencia sobre la velocidad de aprendizaje. Si estamos acostumbrados a emplear rutinas defensivas, si insistimos en seguir interactuando y haciendo las cosas de la manera de siempre, a manera de protegernos contra el descubrimiento de la necesidad de cambiar, va a ser difícil que aprendamos. Tendremos temor a equivocarnos, seguiremos pensando que “el enemigo está afuera” y que son los demás los que deben cambiar y facilitarnos el proceso de aprendizaje. Seguiremos, pues, centrando nuestra atención en los acontecimientos y en los datos aislados, fuera de contexto.

En contraste, si estamos abiertos al cambio, comenzaremos a observar el comportamiento de los procesos en el tiempo y esto nos permitirá ver, con incertidumbre decreciente, las tendencias hacia el futuro. Luego, podemos pasar a niveles más profundos de percepción, a comenzar a establecer relaciones entre estructura y comportamiento dinámico en el tiempo, lo que nos facilita en gran medida averiguar dónde hay que intervenir gerencialmente para efectuar aquellos cambios estructurales que nos permitirán obtener mejores resultados en el futuro. Así, nos comenzamos a convertir en una empresa abierta al aprendizaje.

Para ser competentes, las empresas deben desarrollar la capacidad de aprender, cada vez con mayor rapidez. Hay una distinción básica entre distintos niveles de contenido en la mente humana: datos, información, conocimiento, comprensión y sabiduría. Es importante ir avanzando hacia los niveles de mayor profundidad.

Para elevar nuestra capacidad de aprendizaje, debemos apreciar la discusión; potenciar el diálogo como una forma mejor de conversación para construir significados compartidos; aprovechar el conocimiento tácito de la gente, contar con definiciones operacionales para que nuestras relaciones de trabajo tengan un significado comunicable, y tener una teoría del conocimiento, incluyendo mapas para el aprendizaje en equipo.

Hasta aquí hemos recorrido algunas de las distintas teorías que relacionan al capital humano con la productividad y consecuente competitividad. Cada una pone el foco en un aspecto distinto a tener en cuenta y explica que es ese aspecto que movilizará a los colaboradores para dar lo mejor de sí mismos, para ser lo más productivos posible.

De acuerdo con lo que venimos planteando en la presente investigación, consideramos que la teoría más coincidente con nuestro postulado de la incidencia de la formación académica/profesional con la competitividad de la empresa, es la Teoría del Conocimiento. Esto no significa que desestimemos las demás sino al contrario, todas ellas aportan elementos muy valiosos para posibilitar el desarrollo de los recursos humanos. Sin embargo, la Teoría del Conocimiento, si bien tiene puntos en común con la Teoría del Capital humano ya que ambas hablan de educación/formación, consideramos que abarca más en esa materia. Como hemos visto, esta teoría no se refiere únicamente a aprender, a adquirir conocimientos y aplicarlos para generarle una ganancia a la organización.

Esta teoría incluye el conocimiento externo (sobre temáticas necesarias para un buen desempeño, ya sean técnicas o no) y un conocimiento interno (conocerse a sí mismo, observarse hacia adentro). Incluso, también postula esta teoría el concepto de “re-aprender”, o sea, se abre a la posibilidad de adquirir una flexibilidad mental tal que otorgue la capacidad de replantear o desaprender lo aprendido, sin aferrarse a lo conocido. Esta flexibilidad mental es la que consideramos más adecuada en las empresas de hoy, especialmente aquellas que enfrentan dificultades como es el caso de las pymes andaluzas.

### **3.7. El capital humano en las pymes**

Para poder comprender la importancia que tiene un buen manejo de los recursos humanos por parte de los altos mandos dentro de una Pyme, es importante indicar que a medida que haya una mayor profesionalización de quienes forman parte del capital humano de una Pyme, ésta tendrá una mayor competitividad dentro del mercado.

Ahora, antes de proseguir, es importante considerar algunos conceptos trascendentales dentro de cultura organizacional que se desenvuelve en la gestión empresarial, que servirán para poder comprender los procesos y factores que afectan en la competitividad de una Pyme. Uno de estos factores es la comprensión de la movilización del capital humano, el cual puede ser comprendido como un concepto convencional que va más allá del vapuleado “recurso humano”. Pese a que ambos se relacionan con la capacitación y desarrollo de las habilidades de los empleados, su motivación y su involucración en la toma de decisiones es común a ambas definiciones, el foco del capital humano es más profundo y amplio. De esta manera, se piensa al capital humano como aquél que garantiza y sostiene la competitividad de la empresa.

El capital humano de una empresa, de acuerdo a Rastogi (2000) consiste en gente altamente capacitada, creativa, motivada, colaborativa y con conocimientos, que entienden el contexto cambiante de negocios y la lógica competitiva de su empresa, por lo que comprenden y realizan su propio rol amplio y toman responsabilidad por la visión, los valores y la viabilidad competitiva de su organización. Para este propósito, ellos, de forma continua, aprenden, desarrollan, comparten, integran y usan su conocimiento, tanto de forma individual como colaborativamente, para potenciar las competencias de la empresa. Utilizan la innovación, la experiencia y la velocidad de respuesta de una manera proactiva, lo que les permite focalizarse en el éxito de su empresa para enfrentar los desafíos del presente y el futuro.

Ahora bien, el capital humano como un recurso de una empresa no existe en soledad, como una entidad aislada, sino que se encuentra en constante crecimiento, por lo que se desarrolla y evoluciona unido de manera intrínseca con interacciones multilaterales y con otros factores salientes de la organización. El ambiente de negocios de una empresa es un organizador fundamental que da forma a la visión, valores y modelo de negocio, y direcciona el aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional y el capital social en conjunto determinan la calidad de su capital humano. Al mismo tiempo, dan forma al sistema de gestión del conocimiento en la empresa, sobre todo en términos de búsqueda de la innovación.

El capital social es la base del capital humano, puede definirse como una plantilla con un sistema de valores común y homogéneo y un *ethos* de ayuda y cuidado. Estos son recursos inimaginables para la creación de riqueza y estimulante integración en una organización. El desarrollo del capital social se desarrolla bajo la creencia central en la bondad del hombre, por lo que debería gobernar el proceso de interacción social en el lugar de trabajo. El capital social significa comunicarse con los compañeros, crear lazos de empatía, consideración, confianza, comprensión y solidaridad. por un lado; y el establecimiento de expectativas de alto rendimiento, y objetivos ambiciosos y no ambiguos por otro.

Calderón Hernández (2003) en su estudio en torno a la cultura organizacional, afirma que las compañías que han formado parte de su objeto de estudio pudieron ser clasificadas dos grupos: el primero, con una dirección de recursos humanos puesta en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, desarrolla proyectos organizacionales y que en general puede describirse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado); este grupo tiene una dirección de recursos humanos que tiene la capacidad de entregar soporte a la compañía para alcanzar la ventaja competitiva; y un segundo grupo (53.2% del total de las empresas), que no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, por su escaso desarrollo, su ocupación en funciones operativas y rutinarias, y su escasa autonomía y liderazgo.

En su libro *“Knowledge management: an organizational capabilities perspective”* (2001), Gold, Malhotra y Segars describen los problemas prácticos que han afrontado las gerencias de organizaciones para transformar las mismas a partir de programas de gestión del conocimiento. Aunque los líderes son conscientes de los beneficios que brinda a la organización la creación de valor a través de los activos intangibles de la información y su circulación, las dificultades persisten. Esta característica se intensifica en organizaciones que cuentan con larga historia y tradición de procesos y que han visto un relativo éxito en operar mediante su modalidad. El trabajo piensa la efectividad de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de las capacidades organizacionales, configurando una tríada que reúne a la tecnología, la estructura y la cultura. A este modelo se suman las nociones de arquitectura de adquisición, la

conversión, la aplicación y la protección que son precondiciones para la efectiva gestión del conocimiento.

Según Rodríguez Pérez y de Pablos (2003) la literatura sobre gestión del conocimiento destaca el hecho que, en las nuevas economías, la realización de una ventaja competitiva sostenida depende de la capacidad de la empresa para desarrollar y explotar los recursos que se basan en el conocimiento. Sin embargo, no todos los recursos son igualmente importantes para el cumplimiento de este objetivo. En este sentido, el autor propone un marco integrativo para el análisis del capital humano que combina los hallazgos en tres diferentes campos de estudio: (1) la gestión del conocimiento, (2) el capital intelectual, y (3) la gestión estratégica de los recursos humanos. El autor yuxtapone dos dimensiones (valor y unicidad) para analizar las diferentes formas que puede tomar el capital humano de una compañía y llega a la conclusión de que éste puede ser idiosincrásico, accesorio, central y obligatorio. Finalmente, describe diferentes prácticas específicas de manejo de los recursos ajustadas a cada tipo de capital humano.

### **3.7.1. El capital social y relacional**

El capital social y relacional están definidos en base a su función. No es una entidad singular sino una variedad de entidades, con dos elementos en común: consisten en algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitan ciertas acciones de actores, dentro de las estructuras.

El concepto de capital social constituye tanto una ayuda para dar cuenta de los diferentes resultados al nivel de actores individuales que se producen en el sistema, como una ayuda para realizar transiciones micro-macro sin detenerse en los detalles de estructura social a través de los que ocurren, incurre y se fragua.

*“El capital social puede definirse como el conjunto de relaciones personales, informales y no preestablecidas por las organizaciones que mantienen los trabajadores y directivos, que les permite mejorar la base de conocimientos y, por tanto, la consecución de objetivos”.* (Delgado, Martín y otros, 2011, p. 209).

Es un concepto metodológico que permite tomar los diferentes recursos del entorno (físicos, humanos y sociales) y ver de qué manera pueden ser combinados para producir comportamientos en diferentes niveles de sistema. Como otras formas de capital, el capital social es productivo, haciendo posible el alcance de ciertos fines que

en su ausencia no serían posibles. Como el capital humano y físico, el capital social no es completamente fungible, sino que puede ser específico a ciertas actividades. Una forma que es valiosa para facilitar ciertas acciones puede ser inútil o incluso dañina para otras. El concepto de capital relacional es la interacción de este capital con su entorno:

*“...el capital relacional puede definirse como el conjunto de conocimientos debido a las relaciones institucionales que mantiene una empresa con otros agentes (clientes, proveedores, aliados) y que le reporta un valor y una base de conocimientos necesarios para realizar su actividad de manera más eficiente”.* (Delgado, Martín y otros, 2011, p. 209).

La información es importante para entregar una base para la acción. Pero la adquisición de la información es costosa; de allí que su capitalización sea central en la formación de capital social y relacional. Los procesos de interacción son los principales canales de formación de capital social, al producir vehículos, instrumentos y escenarios para el intercambio de valores, creencias y percepciones sobre el entorno, los recursos y los seres humanos.

La revolución tecnológica del siglo XX y XXI (redes sociales y tecnología móvil: Smartphone) como resultado de los ingentes avances económicos imbuídos en la globalización mundial han permitido la inmediatez de las comunicaciones y la multiplicación de información disponible al alcance de millones de ciudadanos al mismo tiempo y en diversos sitios del globo.

Esta inmediatez informativa, propias de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) han colocado su acento en el manejo de los asuntos públicos junto con los procesos sociales que se han decantado hacia un manejo transparente en la administración pública y la probidad del conjunto de actores políticos, sociales, empresariales y culturales que allí discurren. A este respecto, la firma irlandesa *Mediolanum International Life* comenta:

*“El capital relacional se define como el conjunto de todas las relaciones —de mercado, de poder y de cooperación— que se establecen entre empresas, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada que es habitual entre personas e instituciones que comparten la misma cultura”.* (2013).

La información y el acceso a las fuentes de la información son los vehículos primordiales que nutren los canales bidireccionales de confianza o no para que afloren hilos conductores de capital social y capital relacional. La asimetría de información, su escasez o su tergiversación entre los actores del proceso hace que se debilite tal formación de capital. La transparencia, la claridad y la coherencia por el contrario posibilitan y aumentan su formación. A este respecto, es necesario resaltar las sutiles diferencias entre capital social y capital relacional,

*“...el conocimiento derivado de las relaciones institucionales entre la empresa y otros agentes será recogido dentro del denominado capital relacional, y el conocimiento que surge como consecuencia de las relaciones personales e informales mantenidas entre los empleados de la organización será incluido dentro del capital social”. (Delgado, Martín y otros, 2011, p. 208).*

El escenario de ese intercambio en la actualidad se produce en las democracias, espacios sociales para la libre interacción social, sujeta al estado de derecho y condicionamientos socioculturales que producen y reproducen sus ciudadanos. Entendida en los términos de Joseph Schumpeter, como:

*“... un método político, es decir, un arreglo institucional para llegar a las decisiones políticas –legislativas y administrativas– confiriendo a ciertos individuos el poder de decidir en todos los asuntos, como consecuencia de su éxito en la búsqueda del voto de las personas [...] Democracia significa que el pueblo tiene la oportunidad de aceptar o rechazar a las personas que pueden gobernarle.” (1976, p. 269).*

Una conceptualización de la democracia como un estadio de competencia entre elites, donde el poder es el objeto en disputa, donde concurren ciudadanos libres con información suficiente y con un candidato de su preferencia. Schumpeter coloca el acento en las formas y procedimientos del sistema, no tanto en los protagonistas de éste. Huntington (2001) observa que la visión “schumpeteriana” de la democracia lejos de ser una visión cínica o frívola, debe entenderse como un mecanismo de selección de elites (dirigentes políticos), donde la democracia más que un fin, es un medio para la resolución de los conflictos en sociedades civilizadas con arreglo a su cultura política.

Lo importante para el capital social y relacional, está en la fuerza que el sistema democrático imprime para establecer un estado de derecho, un conjunto de

organizaciones e instituciones legitimadas y respaldadas por la amplia mayoría; donde las interacciones económicas, las disputas comerciales y las diferencias en materia de economía en general estarán resueltas entre ciudadanos civilizados y mediados por órganos y administraciones independientes y profesionales.

Se trata del conjunto de valores y creencias que los ciudadanos consideran legítimos para entender y comprender la comunidad nacional y las autoridades legítimas que se constituyen en la configuración del Estado. Su evolución histórica tendrá importancia capital en la definición del sistema no sólo político sino – y especialmente – económico, que le rigen y las características que comporta.

El capital social y relacional es el resultante de este juego de interacciones, presiones y desarrollo histórico, donde el recurso humano disponible luce fundamental para las consecuencias deseadas y producidas. Capital humano que, siendo menos tangible, está corporizado en habilidades y conocimientos adquiridos de forma individual, y que la sumatoria de experiencias individuales hace posible el establecimiento y formación de tanto de capital relacional como social; lo que como señalan sus autores, resulta en extremo complejo su tangibilidad, pero resulta también en extremo difícil su pérdida. Su existencia es por tanto un escenario para no sólo el mejoramiento de la productividad, sino que incide en las condiciones subjetivas propicias para nuevas ideas, creación de conocimiento, entre otros.

### **3.7.2. La inteligencia emocional en la formación de capital social**

Un punto central en la formación de capital, ya sea en su forma relacional o bien social, es la inteligencia emocional, así lo considera Daniel Goleman (1996), quien considera que la inteligencia emocional es un requisito indispensable del éxito, tanto empresarial como social, cuyo foco está en la capacidad aprehensible para conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás.

Sus estudios parten de la lógica biológica de las emociones y su interacción con la parte neurológica del cerebro en el ser humano; de allí que la inteligencia emocional sea una herramienta tanto de aplicación social (externa) como de aplicación interna.

Por su parte, su colega, H. Gardner (1996), desarrolla el carácter multifactorial que a su juicio está detrás de la inteligencia emocional, las conocidas como inteligencias múltiples. En el caso específico de la formación de capital social y relacional, dos tipos

de esas inteligencias múltiples desarrolladas tienen especial asidero: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, es decir, del conocimiento de sí mismo al conocimiento con el otro en sociedad.

La inteligencia intrapersonal es la primera que desarrolla la habilidad del conocimiento individual personal, su identidad, su autoestima. Consiste, según la definición de Howard Gardner, en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernó de manera eficiente en la vida.

La inteligencia interpersonal, es la segunda en el manejo con la gente que nos rodea, en el reconocimiento de emociones ajenas. Es la que nos permite entender a los demás. Es la que determina la elección de la pareja, los amigos y, en gran medida, nuestro éxito en el trabajo o en el estudio, y se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades, la empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales. Por su parte, Goleman (1996), recogiendo las aportaciones de Salovey y Mayer (1990), caracteriza la inteligencia emocional a partir de:

*Conocer las propias emociones:* El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" habla de esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido deja a la persona a merced de las emociones incontroladas.

*Manejar las emociones:* La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma adecuada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

*Motivarse a sí mismo:* Una emoción tiende a impulsar una acción. Por eso las emociones y la motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

*Reconocer las emociones de los demás:* empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es el fundamento del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

*Establecer relaciones:* El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar sus emociones. La competencia social y las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

### 3.8. Índices de formación en España

Para concluir el capítulo se aporta la investigación sobre los índices publicados de formación en España.

El Consejo Europeo celebrado en Lisboa en el año 2000 fijó el objetivo estratégico de convertir a la UE en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo en 10 años. Uno de los elementos necesarios para conseguir este objetivo era incrementar la participación en actividades de formación por parte de los trabajadores. Recientemente se ha establecido una nueva “Estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador (Europa 2020)” que establece como objetivo una participación de al menos, el 15% de los adultos en actividades de aprendizaje. Estos datos muestran la importancia que se le da a la formación en el contexto de la Unión Europea que se refleja en España donde se ha duplicado desde 2005 a 2010 el porcentaje de trabajadores que reciben formación, aunque aún dicha proporción aún se sitúa por debajo de la observada en la EU27, y muy lejos de los valores en países como Finlandia, Suecia o Alemania y solo comparable a países como Italia y Portugal.

Esta proporción es también menor si se considera el porcentaje de formación financiada por las empresas nacionales, aunque esta cifra se ha acercado bastante a la media de la EU27 en los cinco años considerados. Esta situación indica la menor consideración de la formación por parte de las empresas españolas, cuestión que resulta altamente preocupante.

**Tabla 1 Datos de formación en la UE**

|           | Porcentaje de trabajadores que recibieron formación |       | Porcentaje de formación por cuenta del empleador |       |
|-----------|-----------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|-------|
|           | 2005                                                | 2010  | 2005                                             | 2010  |
| EU27      | 26,2%                                               | 32,2% | 26,1%                                            | 33,7% |
| Alemania  | 28,4%                                               | 39,7% | 25,3%                                            | 36,8% |
| España    | 11,3%                                               | 24,1% | 18,8%                                            | 31,0% |
| Finlandia | 56,9%                                               | 58,0% | 52,4%                                            | 51,2% |
| Francia   | 23,4%                                               | 25,2% | 24,5%                                            | 24,9% |
| Italia    | 14,1%                                               | 17,2% | 16,9%                                            | 26,1% |
| Portugal  | 14,9%                                               | 24,3% | 15,1%                                            | 28,2% |
| Suecia    | 49,7%                                               | 46,8% | 51,0%                                            | 48,6% |

Fuente: European Working Conditions Survey (2010).

Este interés por la formación se basa en la idea de que su influencia en el buen funcionamiento de la empresa se traslada a sus resultados o a las condiciones laborales del trabajador en forma de salario o promoción profesional. Esta influencia abarca aspectos relativos a los resultados de las propias empresas, a los trabajadores a ambos de manera conjunta. En la mayoría de los casos se encuentra un efecto positivo.

Existen numerosos estudios que analizan el impacto de la formación continua utilizando datos de distintos países, distintos tipos de formación, diferentes periodos temporales, metodologías, sobre todo, variables sobre las que analiza el efecto. Como ejemplo del elevado número de variables a las que puede afectar la formación profesional, en CEDEFOP (2011) se clasifican dichas variables a partir de estudios realizados entre los años 2005 y 2009 en 21 países europeos. Esta clasificación, que se presenta en la Tabla 1, diferencia dos ámbitos, económico y social, y tres niveles, macroeconómico, microeconómico–empresa y microeconómico-trabajadores.

**Tabla 2: Dimensiones y niveles de influencia de la formación continua.**

| Nivel \ Ámbito              | Económico                                                               | Social                                                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Macro</b>                | Crecimiento<br>Mercado de trabajo                                       | Reducción criminalidad<br>Cohesión social<br>Salud<br>Relaciones intergeneracionales |
| <b>Micro / Empresas</b>     | Resultados y/o ventas<br>Innovación<br>Productividad                    | Integración                                                                          |
| <b>Micro / Trabajadores</b> | Oportunidades de empleo<br>Ganancias<br>Status profesional<br>Promoción | Satisfacción<br>Motivación                                                           |

Fuente: CEDEFOP (2011)

### 3.9. Conclusiones

El talento humano encierra habilidades y características que sobrepasan el mero recurso como instrumento; y requiere por tanto una revalorización como principal capital de la empresa para ser productiva, eficiente y lograr sus objetivos. La capacidad de los gerentes y de los equipos de trabajo para hacer realidad ello está sustentada en la flexibilidad y adaptación al cambio, parámetros sine cuan non en la dinámica internacional actual y propia de la interdependencia económica favorecida por la globalización mundial. Esta capacidad de adaptarse a escenarios cambiantes lograr un reposicionamiento de los proyectos, y con ello, se mejoran la competitividad, la eficiencia y la innovación, último y más útil recurso de una gestión de talento humano exitosa.

Esta competitividad está fuertemente condicionada por la gestión que se realiza sobre la formación y cualificación del capital humano, en otras palabras, el clima que genera la empresa para propiciar las capacidades y habilidades y por sobretodo el aprendizaje y la experimentación.

El capital humano, entendido como el conjunto de conocimientos, competencias y aptitudes técnicos, cognitivos y de facilitación y operativos cumple una función esencial en la conformación del mercado laboral, como así también en el desarrollo de la economía. Este activo intangible dentro de la empresa, como por ejemplo las habilidades, que se almacena en las personas a partir de la experiencia, es considerada el primer escalón hacia la adquisición y acumulación del conocimiento. La estrategia que proponen los Recursos Humanos intenta agregar valor a la empresa, definiendo la visión, la misión y las prioridades de la misma.

El talento humano y su gestión está conformado por un conjunto de variables y procesos interrelacionados, desde la planeación, la organización, el desarrollo y la coordinación, en conjunto con los procedimientos y manuales de carreras para la promoción de personal (Esparragoza, 2002); todos deben darse de manera eficiente, donde la empresa u organización sea percibida como el centro neurálgico de sus empleados para lograr sus metas individuales. No solamente debe serlo, sino también parecerlo, la empresa debe representar para sus empleados todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Una de sus principales tareas está en proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización (captación y reclutamiento) y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo (formación y desarrollo) para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. La economía del conocimiento es el foco de todo ello. Captar, persuadir y mantener la mejor capacidad intelectual disponible para la empresa constituye el pilar básico para generar mayores ratios de productividad. Para que esto ocurra, la gestión de tal talento es clave, no sólo dentro de la empresa, sino previo a su ingreso.

Finalmente, el siguiente cuadro resumen muestra la relación entre las principales propuestas teóricas (con sus principales valedores) con los factores que se incluirán en el cuestionario Delphi:

**Tabla 3. Cuadro resumen**

| <i>Propuesta Teórica</i>                         | <i>Principales exponentes</i>                                                                                   | <i>Factor en Delphi</i>                                                              |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoría del capital humano                        | McMahan <i>et al.</i> (1999), Hodgetts (1998), Chiavenato (1994), Ordoñez de Pablos (2002),                     | Formación y asesoramiento de personal (Ítems 21 a 29 y 46 al 49).                    |
| Teoría de Agencia y de los Costes de Transacción |                                                                                                                 |                                                                                      |
| Teoría del Comportamiento                        |                                                                                                                 |                                                                                      |
| Ecología de las organizaciones                   |                                                                                                                 |                                                                                      |
| Teoría de los puntos estratégicos de referencia  |                                                                                                                 |                                                                                      |
| Teoría de recursos y capacidades                 |                                                                                                                 |                                                                                      |
| Formación profesional                            | Becker (2001), Fitz-enz (1999), Acs, (2008).                                                                    | Competencias personales (Ítems 21 al 29)                                             |
| Productividad laboral                            |                                                                                                                 |                                                                                      |
| Cultura organizacional                           | Gómez-Mejía <i>et al.</i> (2001),                                                                               | Competencias organizacionales y personales (Ítems 46 al 49)                          |
| Clima organizacional                             | Amorós (2007)                                                                                                   |                                                                                      |
| Conducta organizacional                          | Kurt Lewin                                                                                                      |                                                                                      |
| Resistencia al cambio                            | Chiavenato (1994), García Vidal (2002),                                                                         | Salud y éxito financiero, entorno (Ítems 30 a 37)                                    |
| Capacidades de aprender mejores prácticas        | Pfeffer (1994), Ichniowski <i>et al.</i> (1997), Becker y Gerhart (1996), Delery&Doty (1996), Guest (1997),     |                                                                                      |
| Satisfacción laboral                             | Muñoz y Muñoz (2009), Robbins (1999), Hackman y Oldham (1975), Atencio (2008), Robbins (1999)                   | Entorno laboral (Ítems 31 al 35)                                                     |
| Formación gerencial                              | Hernández Pérez (2000), Carrasco (2004), Vecino (2006), Delavigne y Robertson (1994), Nonaka y Takeuchi (1995). | Competencias nucleares, personales y organizacionales de la empresa (Ítems 21 al 29) |

Fuente: Elaboración propia.



# CAPÍTULO IV

## **PYMES Y ECONOMÍA EN ANDALUCÍA**



## **CAPÍTULO IV**

### **PYMES Y ECONOMÍA EN ANDALUCÍA**

El objetivo de este capítulo es la caracterización del tejido empresarial andaluz con el foco en las pymes. Nos centraremos especialmente en la importancia para la economía andaluza y su problemática. Para ello, nos referiremos a los estudios que hayan abordado la competitividad de las pymes en general y del tejido empresarial andaluz, y los factores claves que se hayan localizado.

Se tratará de analizar el papel de las pymes más allá de su entidad empresarial y encontrar qué papel juegan desde el punto de vista social y como motores de competitividad e innovación en un entorno determinado. Especialmente, en el marco de la reciente crisis económica iniciada en 2007.

Será relevante descubrir en qué condiciones competitivas están las pymes andaluzas para desempeñar satisfactoriamente en entornos inciertos, complejos y cambiantes como los actuales. También, la relevancia de que estas pymes estén en manos de sus dueños, que juegan el doble papel de propiedad y gerencia.

Buscaremos la relevancia de aspectos como la cooperación intrarregional y comunitaria, la internacionalización del tejido empresarial andaluz y la intensidad de esos vínculos en términos de productividad. Y cómo las políticas públicas en términos de legislación y regulación inciden en la dinámica de las pymes.

#### **4.1. Estructura económica andaluza. Importancia y características de sus pymes.**

El año 2013 se publicó el estudio “*Radiografía de la Pyme 2012*”, que refleja las inquietudes y expectativas de los autónomos y pymes en España. El estudio segmenta la información por regiones, agrupando a Andalucía junto a Canarias y Extremadura. De esta forma, no se cuentan con datos aislados de Andalucía y en este apartado se presentan los hallazgos para el conjunto de la región Sur. De cualquier manera, estimamos que el peso de Andalucía en el total de la Región Sur es sustancial dado

que allí se concentra la mayor parte de las empresas pymes (determinado por los mayores centros urbanos en Andalucía que los que se registran en Canarias o Extremadura). A continuación, presentamos los principales datos, que ofrecen una imagen precisa de la situación y expectativa actual de las pymes en la región señalada en las variables más destacadas.

La mayoría de las pymes sostiene que le ha ido peor económicamente en el 2011 que en años anteriores. El 59% declara una caída en las ventas y en la facturación, el 62% considera que ha disminuido el beneficio de su empresa y el 55% que ha caído el número de clientes. Esto deja ver un panorama negro en términos de beneficio económico relativo en el que se dejan ver los cimbronazos de la crisis económica que sacude a toda Europa y que se viene extendiendo, casi sin agotarse, desde el 2009 hasta la fecha. El 20% de los consultados considera que en el futuro será más difícil crear una empresa frente al 17% del total de la muestra. El 43% afirma que el principal problema es la falta de financiación y, en segundo lugar, el 19% señala la incertidumbre, el no saber qué pasará. La mayor preocupación de las pymes es la marcha de las ventas, que registra una declaración del 50% (alineado con el promedio del país), y en segundo lugar la morosidad con el 26% (por encima del promedio del país de 24%).

Finalmente, el 36% de las pymes de Andalucía conoce la existencia de subsidios y ayudas por parte de la Comunidad Autónoma o del Estado, bastante por encima del 30% del total de la muestra. El 52% de las pymes no han solicitado ningún crédito (alineado con el 53% del total país).

### **4.1.1. Las pymes de Andalucía**

La estructura de la economía de Andalucía y las características de su mercado son un fiel reflejo de la economía y el mercado en general de España. Sin embargo, históricamente se ha vislumbrado que la región se encuentra más rezagada y con un menor desempeño que el resto del país en todas las variables económicas y que se vislumbran en su pobre desempeño en cuanto a la innovación, I+D, educación y empleo. Sin embargo, en los últimos años el desempeño andaluz con respecto a estos indicadores ha ido mejorando debido al apoyo de los Fondos Estructurales de la Unión Europea.

Del territorio español, Andalucía es considerada la región más poblada de España; considerada una región de emigrantes, aunque en los últimos años Andalucía ha recibido una gran afluencia de trabajadores poco cualificados, que principalmente reforzaron los sectores de la agricultura, el turismo y la construcción, convirtiéndose así en una región de inmigrantes.

Importante tener en cuenta es el nivel educativo (un índice que también nos habla de los cambios que se viven hoy en día en el mercado global). Podemos decir que el nivel educativo de la población andaluza se encuentra por debajo de la media nacional, y esto se debe a la disminución de personas con educación superior obligatoria. Este índice que decrece se debe a dos factores. Por un lado, a las olas de trabajadores migratorios poco calificados que llegan a la región, y por otro lado al crecimiento de los sectores económicos que no requieren de alto grado de instrucción y calificación. Así como el nivel educativo superior, la educación universitaria también es otro índice que ha disminuido. Estos índices que van en decrecimiento es una clara indicación de que Andalucía aún no se dispone plenamente al cambio hacia una economía basada en el conocimiento.

### **4.1.2. La construcción de un tejido empresarial estratégico**

La economía y los sectores estratégicos presentes en Andalucía le caracterizan como sede de un tejido empresarial basado en las pymes. Es decir, la economía andaluza está principalmente basada en el tejido de pequeñas y medianas empresas que se estructuran desde una organización endógena y que son los impulsores de la economía de la región, tanto por el crecimiento económico y financiero, como por la creación de nuevos empleos, todos ellos fomentados por las políticas regionales:

1. Existe un gran porcentaje de pymes con respecto a las grandes empresas en Andalucía.
2. Andalucía presenta una elevada atomización empresarial pues la proporción no sólo de pymes sino también de grandes empresas es inferior a las desarrolladas en otras zonas de España como Cataluña o Madrid, mientras que la proporción de microempresas es superior. Asimismo, siendo España uno de los países europeos con menor tamaño empresarial, convierte a Andalucía en una de las regiones europeas con mayor atomización empresarial.

3. La concentración empresarial es un claro indicador de los grandes desequilibrios interterritoriales y sectoriales que aquejan a la economía andaluza.
4. La economía de la región posee una reducida dimensión de las unidades productivas que hace que la estructura empresarial tenga una composición que no parece la más idónea para lograr una mayor competitividad y, por lo tanto, un mayor desarrollo endógeno. Algunas de las razones que afirman esto son:
  - a. *Carácter familiar*: La atomización empresarial da lugar a unidades productivas con un carácter familiar y, por lo tanto, con una organización muy orientada a satisfacer las necesidades económicas de los miembros de la familia. Evidentemente, en muchas ocasiones este hecho impide un adecuado crecimiento y expansión de las empresas. (Fariñas, 1999).
  - b. *Pocas importaciones*: Las posibilidades de realizar exportaciones para las empresas de reducidas dimensiones es muy limitada pues habitualmente suelen abastecer a los mercados locales o, todo lo más, provinciales. (Fariñas, 1999).
  - c. *Probabilidad de innovación*: Aunque se ha afirmado que las pymes contribuyen activamente a los procesos de innovación o descentralización de las actividades de las grandes empresas, para ello es necesario una dimensión mínima que es superior a la que presentan las pymes andaluzas. (Julien, 1993).

A partir de esto podemos ver las oportunidades que las pymes presentan para el crecimiento de la economía en Andalucía. Pueden ser consideradas como un punto de partida para azotar a la crisis y problemas económicos de la región con respecto a toda España. Es por ello que podemos asegurar que el desarrollo endógeno y las pymes (que se desarrollan localmente como unidades productivas) es la forma más eficaz para que una región, como es el caso andaluz, alcance una mayor autonomía económica, como así también una tasa de crecimiento sostenida y a largo plazo. A pesar de que la economía andaluza y su tejido productivo se muestran muy débiles en tanto a la calidad empresarial, las pymes de alguna manera, quizás de una forma reducida, contribuyen en mayor medida al desarrollo endógeno.

Asimismo, podemos apreciar el crecimiento a lo largo de las tres últimas décadas, en parte como causa de un crecimiento económico conjuntamente con otras regiones

como por sí misma. Ese crecimiento que ha sucedido en las otras regiones españolas marca la diferencia de eficacia de la economía andaluza, por lo cual se mantiene todavía una importante distancia en nivel de renta y en el grado de competitividad de Andalucía respecto a las zonas más desarrolladas del país y de la UE. En este sentido, la política económica regional implantada desde los gobiernos central y autonómico tiene un importante papel que desempeñar en una doble dirección. Por un lado, dedicando la mayor parte de sus esfuerzos a apoyar a las empresas de aquellas actividades productivas que más contribuyen al desarrollo endógeno regional y, por otro lado, impulsando el incremento del tamaño empresarial no sólo con medidas de apoyo financiero, que desde luego son imprescindibles, sino fundamentalmente a través de una labor eficiente de asesoramiento, consejo, información, formación y de fomento de la cooperación empresarial. En otras palabras, podemos decir que se trata de una política económica que complementa su actual enfoque no selectivo basado en incentivos duros que tienen un carácter fundamentalmente financiero, con un enfoque selectivo basado en incentivos blandos que poseen un carácter más inmaterial, llegando a afectar, no sólo al ámbito de la empresa, sino también al de su artífice: el hombre–empresario.

Andalucía es la región con mayor población de España. Tal como en las otras regiones españolas, su condición económica siguió el modelo de desarrollo industrial de la España posterior a 1959, como así también al Plan de Estabilización, aquel que puso fin a dos décadas de autarquía y las limitaciones políticas y económicas que la acompañan. No obstante, como consecuencia del desarrollo industrial conjuntamente con una carente política regional para regir el sector primario, ocasionaron la fuga del capital humano a los polos de desarrollo de España, sobre todo a las regiones del norte y noroeste, así como a Madrid. Debido a estas políticas, y a la poca inversión en la región un nuevo fenómeno se conformó: la emigración de un gran porcentaje de la población andaluza que se dio durante 1955 y 1985. Desde entonces, debido en parte al impacto de la volatilidad de la economía española y al de la crisis económica mundial, que tuvo repercusiones desproporcionadas en España, la economía andaluza se ha tambaleado fuertemente, con bruscas caídas tanto del producto bruto interno (PBI) como del empleo. (ESECA, 2009).

Cuando España intentaba empezar un camino para lograr igualarse a sus socios europeos más prósperos, la economía de Andalucía era un fiel reflejo del país inmediatamente antes de la crisis económica. A pesar de su gran parecido, podemos

decir que se podían observar algunas diferencias importantes y estructurales en tanto indicadores macroeconómicos, con los altos niveles de gasto en hogar, sector público y consumo total (ESECA, 2009). Durante esa época se podía ver como las condiciones de vida se veían disminuidas a causa de una excesiva dependencia en la financiación de la deuda externa, que aumentaba en una tasa mayor al del ahorro privado; si bien en el sector de la construcción y los servicios se podía vislumbraba tasas de crecimiento, tampoco alcanzaban para compensar la caída de otros sectores.

Esta situación económica generó un clima volátil que a pesar de ello se comenzó a ver el aumento de creación de empresas que empezó a compensar, parcialmente, la pérdida de empleos. Esto generó un gran número de trabajadores autónomos dedicados a las industrias de la construcción y el turismo. El sector de la construcción y los servicios pudieron sostenerse y crecer debido a una relativa protección. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2009).

Podemos observar como este ambiente de alta financiación y de escaso ahorro privado, como así también un nivel muy bajo de competencia de otros sectores económicos, ayudó a que estas nuevas empresas se levantaran en un entorno tanto fácil como completamente vulnerable.

Otro problema que sale a la luz ante este escenario económico es el mercado laboral, en los sectores de la construcción y el turismo. Ante la recesión económica, los empleos temporales poco calificados se ven perjudicados, lo que también perjudica la creación sostenible de empresas ya que se encuentran carentes de mano de obra laboral altamente calificada.

Si bien Andalucía posee una capacidad de innovación para poder salir de la recesión y buscar otro camino de crecimiento, este clima económico regional lo hacía casi imposible. Asimismo, el escenario global tampoco era de gran ayuda, ya que se presentaba un cambio: el surgimiento de una revolución ambiental, tecnológica y estructural que requieren nuevas formas de actividad económica, impulsando el desarrollo de nuevas capacidades, negocios y formas de gobernanza. Este cambio en el escenario mundial se ve producido por las políticas y acciones de cambio para las regiones y así poder surgir como actores fuertes en el mercado mundial.

Un punto clave en la economía andaluza es la iniciativa empresarial, que está íntimamente relacionado con la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades, como también la innovación en forma de nuevos productos y servicios,

novedosas formas de organización empresarial para el aprovechamiento de las oportunidades, la formación de nuevas empresas para ayudar a organizar la innovación, y la creación de valor para la economía y la sociedad. Estos procesos se pueden ver claramente en las pymes, como así también en todos los sectores económicos: las grandes empresas, la economía tanto formal e informal, las actividades legales e ilegales, las empresas innovadoras y las tradicionales, las empresas de alto y bajo riesgo, entre otras. (OCDE, 2001).

Podemos decir que, al formarse nuevas empresas en lugares determinados, la iniciativa empresarial es local; asimismo estas nuevas empresas crean productos y servicios en estos mercados, como así también obtienen recursos y tecnologías de otras regiones del país y del mundo, lo que nos permite establecer que esta iniciativa empresarial es nacional y mundial. De esta manera esta iniciativa empresarial, es una red que vincula una región con el mundo, haciendo que la economía prospere.

Frente a esto, la capacidad de las regiones para crear empresas nuevas en su territorio se presenta como una atractiva iniciativa para el desarrollo económico sostenible. Esto se debe a que, para ella y el fin de lograrlo, se usan recursos y talentos locales, en otras palabras, se genera una actividad económica local.

Andalucía, es uno de estos casos, comenzó a perseguir la iniciativa empresarial con el fin de desarrollar un sector económico más fuerte. La Estrategia de Lisboa sostiene esta iniciativa andaluza ya que explica que lograrlo es posible aunando la fuerza de la región para:

1. Hacer de la región un lugar atractivo para vivir y trabajar, facilitar.
2. Aumentar el alcance conocimientos a través del capital humano, la I+D, la innovación y la creación de nuevas empresas.
3. Generar políticas que posibiliten mejores formas de crear empleos de manera sostenible.

En las dos últimas décadas, después de la publicación del informe Birch en 1979 por Massachusetts Institute of Technology (MIT), en el que se destaca el papel de las pymes en la economía como una herramienta clave en la creación de empleos, el debate sobre las mismas viene ampliándose como también las investigaciones ya que se consideran una pieza clave para el desarrollo de la economía de una región. Este desarrollo principalmente se propicia desde lo que llamaríamos crecimiento endógeno

o “desde abajo”, lo que significa que es el desarrollo que permite a una zona determinada mayor autonomía económica y un crecimiento más sostenido a largo plazo, a través de la ubicación de los recursos productivos propios y también del dinamismo de las pymes y empresarios locales.

### **4.1.3. Planificación estratégica y políticas de desarrollo andaluz**

A lo largo de los últimos treinta años, la región andaluza ha intentado dar algunos vuelcos en las políticas de desarrollo económico, intentando así a las nuevas necesidades del mercado global, cuando las percibía como necesidades urgentes. De esta manera, en los años ochenta, se intentó reestructurar los sectores intensivos de la mano de obra, como es el caso de la industria química y metalúrgica y la construcción naval. Esta implementación se debía principalmente al intento por conservar los empleos y aumentar la competitividad de las grandes empresas. En la década siguiente, en los años noventa, las políticas se orientaron principalmente a promover la competitividad de las empresas locales y a afrontar las diferencias regionales. En el año 2000, se aprobó Estrategia de Lisboa por la UE, que inauguró en Andalucía la era de la iniciativa empresarial y la innovación. Unos años más tarde, se inaugura el segundo Plan de Modernización, en el 2003. Este plan a partir de nuevos objetivos de desarrollo regional, también marca la importancia del acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC), la innovación empresarial y el incentivo para la creación de nuevas empresas.

Desde el 2005 el gobierno andaluz desarrolló una serie de planes estratégicos para ayudar y desarrollar el sector económico, que los estableció en cuatro planes estratégicos y funcionales relacionado con el desarrollo de las pymes y la iniciativa empresarial (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2009):

1. *Estrategia para la Competitividad*: Este documento define las principales áreas de gasto público en el desarrollo económico, siguiendo este orden: Aumento y mejora del capital humano; Equilibrio territorial, accesibilidad y energía; Desarrollo sostenible local y urbano; Medioambiente, entorno natural, recursos hídricos y prevención de riesgos; Complejo agroalimentario y pesquero; Cohesión social; Sociedad del conocimiento; y Desarrollo e innovación empresarial (en el cual se incluye directamente una parte del presupuesto para las Pyme en un período de seis años, conjuntamente con partidas

complementarias como la “sociedad de conocimiento” y el “capital humano”, que también benefician a las empresas locales.

2. *Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA)*: la misión de dicha medida es fomentar las condiciones para que la región andaluza sea más innovadora, impulsando el vínculo entre las universidades y la industria. De esta manera se puede reducir la brecha de nivel de vida que la separa de las economías competitivas, logrando la transferencia de conocimiento.
3. *Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI)*: Este plan ofrece un panorama de la innovación y las actividades de desarrollo de las pymes en el período 2007-2013. Si bien tiene como objetivo también fortalecer los vínculos entre la universidad y la industria, este plan ofrece una serie de escalones para distinguir los sistemas de innovación: Los espacios de tecnología y conocimiento; Las organizaciones para la generación de conocimiento; Instituciones para la transferencia de conocimiento; y, Organizaciones de coordinación y gestión.
4. *Plan Andaluz de Desarrollo Industrial (PADI)*: Este plan tiene como objetivo la modernización y la competitividad de la economía regional, haciendo hincapié en la iniciativa empresarial, incluida la reducción de obstáculos para la creación de empresas, las empresas intensivas en tecnología, la supervivencia de empresas y la internacionalización de las compañías locales.

## **4.2. Importancia de las pymes para el desarrollo económico**

El desarrollo endógeno es un punto clave en el desarrollo de las pymes. Este desarrollo se alcanza a través de la utilización de los recursos productivos propios, y el dinamismo de las pymes y los empresarios locales. Este tipo de desarrollo genera un gran crecimiento en la economía, mucho mayor a lo que se había creído por mucho tiempo: que el desarrollo de las zonas atrasadas se podía fomentar desde las regiones más desarrolladas, es decir desde el exterior, mediante la transferencia de capitales y de la realización de inversiones públicas y privadas (modelo de desarrollo “desde arriba”). Sin embargo, el resultado no fue el esperado y se comprobó que el desarrollo endógeno es el que fomenta más el crecimiento económico de una región.

Tal es el caso de Andalucía, que desde los años sesenta la mayor parte de las medidas que se han implementado con el fin de resolver las disparidades regionales

se han basado fundamentalmente en un modelo de desarrollo desde el exterior (polos de desarrollo, grandes áreas de expansión industrial, zonas de urgente reindustrialización, Fondo de Compensación Interterritorial o construcción de infraestructuras). A partir de ellas podemos ver que Andalucía ha alcanzado algún tipo de crecimiento, como hemos manifestado anteriormente en el capítulo sobre el panorama económico andaluz, aún siguen existiendo importantes diferencias de renta y de otros parámetros económicos respecto a las regiones más avanzadas dentro del ámbito español y europeo. A vistas de este caso, los investigadores han desarrollado nuevos modelos económicos para implementar, entre los cuales destacan fundamentalmente los modelos de desarrollo endógeno.

Podemos ver una clara ventaja de estos modelos endógenos: están orientados hacia el lado de la oferta, en concordancia con los modelos neoclásicos, pero que a diferencia de estos últimos ponen mayor énfasis en la utilización óptima de los recursos productivos y no en el equilibrio a largo plazo entre regiones ricas y pobres. De esta manera producen una movilidad tanto del capital como del trabajo. Asimismo, y en contraposición con el modelo neoclásico, los modelos de desarrollo endógeno coinciden con los modelos de causalidad acumulativa y centro-periferia en cuanto a los procesos de concentración de la renta y trabajo en las zonas más desarrolladas, pero están en desacuerdo con la completa eficacia de instrumentos tales como los polos de crecimiento o la inversión en grandes industrias. (Cappellin, 1991).

Por otra parte, existe un aspecto que claramente diferencia a los modelos de desarrollo endógeno, y esto es que se diferencian en el tipo de estrategia que adoptan para estimular el desarrollo: se trata de una estrategia activa, ya que su propósito es reducir el gap tecnológico y organizacional entre las regiones más fuertes y más débiles, enfatizando el concepto de competitividad dinámica, basado en la capacidad de adoptar innovaciones y promover la internacionalización de las empresas. Así, lo que intentan estos modelos es hacer hincapié en la necesidad de reducir los costes de ajuste y de transacción, los cuales se cree que representan las causas estructurales de la persistencia de barreras de entrada y crecimiento para las empresas en las zonas menos desarrolladas. (Cappellin, 1991).

De esta manera podemos asegurar que estos modelos conceden gran importancia al dinamismo de las empresas, generalmente de tamaño pequeño y mediano (pymes), gestionadas y dirigidas por empresarios locales con capacidad de iniciativa, que, por

tanto, serán los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos. (Vázquez Barquero, 1993).

#### **4.2.1. Principales características de las pymes**

Ahora bien, conjuntamente a la importancia que tiene que las pymes locales controlen las acciones de inversión sobre el territorio donde actúan, estas unidades productivas también aportan al desarrollo endógeno otras potencialidades que derivan de sus características. De los estudios de Julien (1993), Vázquez Barquero (1997) y Gibb (1993) se pueden destacar las siguientes:

1. Las pymes por ser esenciales en el fomento de la competencia, se yerguen como un engranaje clave para el funcionamiento del mercado. Esto se debe a que contribuyen la dispersión de la propiedad, del riesgo y de la responsabilidad y a mantener la competitividad del sistema económico local.
2. Las pymes se acercan bastante a los centros de consumo, lo que permite la máxima dispersión territorial del proceso de industrialización con el consiguiente apoyo a las zonas más atrasadas.
3. Las pymes constituyen por su volumen y por la diversidad de los sectores en los que operan un soporte básico de la economía, y, además, suponen un importante factor de estabilidad social.
4. Las pymes, a raíz de su reducida dimensión, demuestran ser muy flexibles y, por lo tanto, se adaptan rápidamente a los enormes cambios que conlleva la globalización (Julien, 1993).
5. Las pymes, también en relación con su flexibilidad, están participando activamente en los procesos de transferencia tecnológica e incluso en procesos de innovación tecnológica (Julien, 1993).
6. Las pymes son imprescindibles en los procesos de descentralización de actividades de las grandes empresas. Esto se debe a que la comercialización, el aprovisionamiento y la formación, entre otras, son actividades que las grandes empresas se suelen ceder a las pequeñas y medianas. Asimismo, como una consecuencia lógica de esto, podemos observar que las grandes empresas se suelen localizar allí donde el tejido de pymes es suficientemente sólido para proporcionarles tales servicios (Vázquez Barquero, 1997).

7. Las pymes se consideran la base de la cultura empresarial de una zona. En otras palabras, en la medida en que en una zona existe un sólido tejido de pymes existe también entre la población de esa zona una serie de valores, creencias y actitudes favorables a la actividad empresarial. Esto se vislumbra en el hecho de que en la región se manifiesta un elevado porcentaje de aparición de nuevos empresarios que con sus proyectos de inversión impulsarán el progreso económico (Gibb, 1993).

### 4.2.2. Importancia de la profesionalización de las pymes

La profesionalización dentro de las pymes se ha convertido en un factor clave para que los procesos internos de ésta puedan desarrollarse de manera correcta. Tener en cuenta la profesionalización del personal que trabaja en una Pyme permite que el foco de ésta se oriente en la misión, visión y los valores, parte esencial en el momento en que se presenta un emprendimiento. Si estos aspectos no son tomados en cuenta, los servicios o productos que pretende ofrecer una Pyme no tienen una comunicación efectiva puesto que al no tener en claro los cimientos claves de la empresa, no se puede exteriorizar lo que se quiere ofertar o vender.

Otro aspecto relevante en torno a la profesionalización es la definición de los procesos, puesto que éstos deben ser desarrollados de manera adecuada para que la empresa pueda cumplir sus propósitos. Así, es preciso definir cada uno de las actividades desarrolladas para poder evaluar la forma en que éstas están siendo desempeñadas, para ver la necesidad de aplicar mejoras y obtener los resultados esperados. Así, esto permite *“definir cada proceso para agrupar las actividades de tal forma que se puedan ir estableciendo las áreas específicas, comenzando a tener una visión global de la empresa que ayude a planear el crecimiento óptimo de la misma, sin sorpresas”* (Pymempresario.com, 2013).

Otra de las ventajas que posee la profesionalización del personal radica en las *“descripciones de puesto en los cuales se establece qué conocimientos debe tener el personal a contratar, sí como las características que ayuden a su mejor desempeño laboral”* (Pymempresario.com, 2013). Ahora, si a partir de este análisis se da cuenta de que el personal ya se encuentra capacitado, se puede programar capacitaciones que contribuyan a realizar las tareas de forma certera.

A partir de lo anterior, se puede determinar que las principales equivocaciones que existen respecto de la Pyme radican en *“su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas”* (Rueda, 2011). Pese a que estas limitantes se encuentran rondando, es preciso indicar que en la mayor parte de los casos los empleados se encuentran formados respecto a los procesos operativos que realizan, pero el problema radica en el perfil administrativo que consideran para desarrollar esta tarea. En este sentido, se puede indicar que *“la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente”* lo que permitiría *“desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional”* (Rueda, 2011).

Así se puede determinar que la profesionalización es el *“proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales”* (Rueda, 2011). Sin ir más lejos, lo anterior responde a la necesidad que tiene una Pyme para realizar constantemente procesos que impliquen estrategias de cambio, en donde *“la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía”* (Rueda, 2011).

A modo de síntesis, se puede indicar que este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización (Rueda, 2011).

Así, se puede determinar que los primeros que deben someterse a este proceso de cambio son los altos mandos, puesto que si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional (Rueda, 2011).

Pese a lo enfático que se puede ser respecto a la profesionalización de las pymes, es preciso indicar que este proceso no es una tarea fácil debido a que debe abarcar cada una de las motivaciones que tiene el personal, las cuales son bastantes diversas, junto con los roles que cada uno de los sujetos cumplen dentro de la empresa. De esta manera, se llegará a un equilibrio que permita focalizar la profesionalización hacia los intereses de la compañía. Así, se puede determinar que la profesionalización debe ser comprendida como *“un elemento clave para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, favoreciendo la permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones”* (Rueda, 2011).

Si mencionamos las razones por las cuales una empresa debiese comenzar su proceso de profesionalización, podemos indicar que *“es una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día”* (Rueda, 2011). Así, la profesionalización debe enfocarse en la estructuración de la formación, que se encuentre asociados con la gestión, productividad y competitividad de la empresa. Lo anterior permite que se incorpore un capital intelectual clave para la Pyme, lo que contribuye al progreso y al crecimiento empresarial. La importancia de la profesionalización radica en que las pymes, hoy por hoy, se constituyen como dinamizadores de la economía respecto a la generación de empleo.

### **4.2.3. Principales razones de la profesionalización del trabajador de las pymes**

1. Es una respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar con talento para la gestión de la compañía. Esta argumentación es relativamente fácil de encontrar en aquellas organizaciones que evolucionan su tamaño de micro a pequeñas o medianas empresas, situación que les obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas antes no tan importantes como el mercadeo, finanzas, producción, contabilidad, etc. Esta solución puede plantearse desde dos opciones, siendo la primera el capacitar al personal directivo de la empresa que en la mayoría de los casos suele ser familiar, o como segunda alternativa contratar personal externo experto para las necesidades de la empresa en forma directa o como asesores consultores.
2. Cuando por diversas condiciones o intereses alguno de los líderes de la empresa pretende cambiar las normas y/o valores propios del negocio,

situación que desencadena graves conflictos entre los miembros familiares y propietarios. En esta situación la mejor alternativa puede ser la de desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa y dejarlos solamente como propietarios pertenecientes a la asamblea familiar, y a cambio contratar como nuevo líder de la empresa a una o varias personas externas con experiencia profesional que solo representen los mayores intereses de eficiencia y rentabilidad que busca la compañía.

3. La motivación que poseen los propietarios de la empresa familiar por buscar un personaje que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos (Rueda, 2011).
4. Esta profesionalización debe ser realizada por fases, para que así el esfuerzo realizado tenga efectividad. Junto con esto, es preciso indicar que existen numerosas limitaciones respecto a la profesionalización. Algunas de ellas son:
5. Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: Uno de los elementos fundamentales para que el proceso de profesionalización en la empresa familiar tenga éxito, radica en poder separar los vínculos afectivos de afinidad y consanguinidad dentro del contexto familiar.
6. No delegar responsabilidad en otras personas: Cuando los directivos y/o propietarios de la empresa familiar no son capaces de delegar parte de sus funciones y responsabilidades en el personal de la empresa (familiar o no) por el bajo nivel de confianza que se les tiene, el proceso de profesionalización nunca llegará a buen puerto.
7. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: Si los directivos y/o propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial y de mercados que enmarca la competencia, la política, la sociedad, la cultural, etc., sencillamente la necesidad de crecer y fortalecerse como empresa a través de la profesionalización no será una prioridad organizacional.
8. La autoridad está reservada solo para miembros familiares: Aunque establecer que la autoridad es una condición exclusiva para miembros familiares no resulta ser del todo malo, sí se convierte en un limitante de la profesionalización cuando los directivos y/o propietarios llamados a ejercer la autoridad no cumplen el perfil que demanda la organización en sus cargos administrativos e incluso operativos.

9. Ausencia de planes estratégicos para el negocio: Como se puede comprobar en los diferentes diagnósticos de la pequeña y mediana empresa familiar, una de sus mayores debilidades es la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo.
10. Temor a perder el control sobre la empresa familiar: Resulta común observar que, por los intereses personales de algunos directivos en la empresa familiar, una de las mejores formas de mantener su estatus de poder dentro de la organización es haciendo creer a los demás que es él la única persona capaz de manejar las riendas de la compañía y que un posible reemplazo o vinculación de terceros traerá fatales consecuencias.
11. Lealtad familiar hacia los empleados: En algunas empresas familiares los directivos construyen fuertes vínculos afectivos no solo con los integrantes de la familia sino también con sus empleados, escenario que suena positivo en la medida de que la organización fomenta un buen clima laboral y la construcción de equipos de trabajo altamente comprometidos, pero que puede terminar siendo un limitante para la profesionalización cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de antigüedad o aprecio que se profesa por un trabajador por sus años de fiel labor a pesar de no ser la persona más calificada.
12. Poco presupuesto para invertir en capacitación: Dentro del panorama de la pequeña y mediana empresa familiar el acceso a fuentes de financiamiento resulta ser una problemática permanente que deben enfrentar heroicamente sus directivos.
13. Ausencia de una labor alternativa para el propietario: asociado al tema particular del cambio generacional y el proceso de sucesión, existe otro limitante en el tema de la profesionalización de la empresa familiar que se asocia con el temor del propietario de ceder el mando a la nueva generación.
14. Miedo al cambio tecnológico: Sumado a los miedos ya citados de la pérdida de poder y el control sobre la empresa familiar que experimentan algunos directivos y propietarios, se debe incluir el miedo asociado a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional (Rueda, 2011).

### **4.3. Éxitos y fracasos de las pymes. Casos de estudios en España y Andalucía.**

#### **4.3.1. La competitividad, elemento estratégico en el éxito de las pymes**

A partir de la década de 1990 se intensificaron los estudios en Europa sobre la relación (si es que existe alguna) entre la capacitación de una pequeña o mediana empresa y su desempeño y competitividad. El *Second Competitiveness White Paper* publicado en Reino Unido (1993) pone un gran énfasis en la relación entre educación y capacitación para el desarrollo competitivo y sugiere una cantidad de innovaciones para estimular la formación en las pymes (*Employment Gazette*, 1995).

*El Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo de la Unión Europea* (1993) eleva el tema a la misma categoría. En la búsqueda de este vínculo, los trabajos han puesto su atención en una cantidad de aspectos centrales, entre los que se puede destacar el grado en que se comprueba que la inversión en la capacitación de los gerentes o dueños y en el resto del personal tiene una tasa de retorno. Sin embargo, ha existido material en sentido contrario. Un hallazgo de la Iniciativa ESRC para Pequeñas Empresas fue que no existe evidencia que la capacitación entregue resultados mensurables. A la luz de toda la investigación hecha sobre el análisis de coste-beneficios de los componentes de un negocio, todavía persisten dudas sobre si es posible encontrar una respuesta certera, unívoca y comprobable empíricamente de si el coste en entrenamiento vuelve en mejoras para el negocio.

La segunda cuestión que emerge es el grado en que las pymes pueden ser atraídas por la noción de competencias. Estudios de Toye y Vigor (1994) señalan que son pocas las empresas que utilizan estándares para conocer y trabajar sobre las competencias. Un estudio similar en Australia, liderado por Thompson (1992) indica que los gerentes de las pymes no tienen un marco o lenguaje que les permita tratar el tema de las competencias.

Para Gibb (1997) las pymes tienen características de una organización de aprendizaje para el negocio, cualidad que en primera instancia debe ser reconocida. Una organización de aprendizaje es un lugar donde la gente se encuentra constantemente descubriendo cómo crean su realidad y cómo pueden transformarla. Según De Geus (1988) la causa madre de la ventaja competitiva se encuentra en la capacidad relativa de la empresa para aprender. Este aprendizaje implica no sólo un proceso de

aprendizaje adaptativo con el propósito de afrontar el cambio y sobrevivir sino también un aprendizaje generativo que implica la capacidad para crear y desarrollar experiencias, antes que esperar a que ocurran. A veces, la definición puede incluir el aprendizaje (de nuevos hábitos o gustos) por parte del consumidor y de otros actores de interés de la empresa (Hamel y Prahalad, 1993).

Debe considerarse que los actores de interés, un concepto extendido en las grandes compañías, tienen una enorme influencia en la operación del día a día de las pequeñas empresas. La misma esencia de la gestión de una pyme se basa en las transacciones y otras relaciones que se establecen en el día a día con la red de consumidores, proveedores, bancos, contadores, agentes de venta, consultoras, agencias de marketing y publicidad y organismos gubernamentales de regulación de la actividad. Incluso, en un plano más íntimo, muchas pymes dependen del vínculo con conocidos, amigos y familiares. Por lo tanto, la clave del éxito para una pyme se encuentra en gestionar y desarrollar esta red de interdependencias bajo condiciones de mayor o menor incertidumbre.

Según Gibb (1997) es en el manejo del “saber hacer”, en medio de presiones dadas por el ambiente, en combinación con algunas de las claves de una empresa gestionada por su dueño (como la autonomía, la independencia, la libertad, el control y la dependencia de los consumidores) las que entregan la base para el aprendizaje organizacional. El modo de aprendizaje dado por el contexto implica: afrontar con una amplia estructura de tareas; aprender de los pares; aprender haciendo; aprender del *feedback* de los consumidores y los proveedores; aprender copiando otros modelos; aprender por experimento; aprender resolviendo problemas en el terreno y aprovechando oportunidades; y aprender cometiendo errores (Gibb, 1997).

Según Charles Handy (1992) las organizaciones que aprenden se caracterizan por cuatro factores: la curiosidad (para encontrar la respuesta correcta); el perdón (para alentar la experimentación y el necesario error); la confianza (para evitar perder tiempo controlando y chequeando lo hecho por el otro) y el pensamiento integral. Según el autor, el mayor desafío para el área de formación de una empresa concierne a la forma en que organiza el conocimiento alrededor de funciones y el modo objetivo/abstracto en que identifica las necesidades de aprendizaje. El verdadero desafío es hallar enfoques multidisciplinarios y holísticos hacia la comprensión del contexto y proceso del desarrollo comercial: cómo los gerentes aprenden de su

ambiente de actores de interés; cómo los actores de interés aprenden de los gerentes; y qué es lo que ambos agentes necesitan saber y por qué.

Según Fernández, Montes y Vásquez (1996) los factores que determinan de competitividad en la pequeña y mediana empresa son los vinculados con los recursos intangibles que se ubican dentro de la empresa, puesto que se posicionan como agentes trascendentales de la competitividad empresarial. Así, algunos de los factores preponderantes son el capital humano, el capital tecnológico, la reputación y la organización, los que se describirán a continuación.

El capital humano, como se refirió anteriormente, se encuentra ligado por *“los conocimientos adquiridos por una persona que contribuyen a incrementar su capacidad para realizar actividades económicas”* (Fernández, Montes y Vásquez, 1996). Así se pueden considerar las interacciones personales y las cualidades desprendidas de ellas, donde destacan características como la reputación, lealtad, polivalencia o flexibilidad (Fernández, Montes y Vásquez, 1996). Con estos antecedentes, podemos ver la importancia de formular políticas de RRHH que se encuentren acordes a las necesidades de las pymes.

Otro de los factores que inciden es el capital tecnológico, lo que se vincula con las políticas tecnológicas que tienen las empresas, las cuales se determinan por *“el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de productos”* (Fernández, Montes y Vásquez, 1996). Así se puede determinar que la capacidad tecnológica permite *“promover la innovación dentro de la empresa, esto es, adquirir tecnología desarrollada fuera de ella y facilitar la cooperación en materia de innovación con otras empresas”*. (Fernández, Montes y Vásquez, 1996).

La reputación es otro de los factores determinantes para que una empresa destaque por su competitividad. En este sentido, una empresa que irradia una imagen potente hacia su clientela, es propensa a crear una reputación que genere fidelidad entre los consumidores.

Por último, la organización es otra característica esencial para que las empresas tengan una competitividad certera. Cuando se habla de organización se refiere a la estructura y jerarquización tanto del personal como de la información y producción. De esta forma, se puede indicar que una buena competitividad de una empresa es detectable cuando se adoptan *“formas de organización como la integración vertical o*

*formas híbridas de cooperación, las que permiten conjugar las exigencias de control sobre las condiciones de intercambio con la minimización de los costes de transacción*". (Fernández, Montes y Vásquez, 1996).

De esta forma y tal como lo propone Vicente Salas en su texto *Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales* (1993), es importante visualizar los factores de competitividad como una simple suma de factores macroeconómicos, sectoriales e intraempresariales, cuya importancia relativa está todavía por determinar empíricamente, constituye una percepción parcial de los mismos, porque ignora los efectos sistémicos existentes entre ellos (Salas, 1993).

Así, la competitividad de una empresa es medida por su capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente y, al mismo tiempo, crear valor; es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad. De esta manera, la competitividad se concibe como una realidad dinámica que se constituye y defiende de forma permanente en mercados abiertos (Cuervo, 1993).

Por este motivo, es importante que las empresas empleen estrategias que les permitan conservar sus ventajas competitivas, como son la diferenciación y el liderazgo en coste. La primera de ellas se vincula con *"que los productos de una empresa sean percibidos como únicos en el mercado"* (Cuervo, 1993). La segunda de ellas tiene que ver con *"conseguir que productos similares a los de otras empresas se obtengan con coste menor"* (Cuervo, 1993).

Para poder lograr estos objetivos, las empresas deben considerar tanto elementos estratégicos clave como recursos y capacidades organizativas. Para poder realizar la diferenciación, las empresas deben poner el énfasis en la calidad, el diseño, el servicio, la marca y la publicidad, para lo que necesitarán tener habilidades en marketing y en ingeniería de productos y procesos, creatividad, capacidad de investigación básica, incentivos y medidas subjetivas mejor que cuantitativas y una fuerte coordinación inter funcional (Cuervo, 1993).

Asimismo, el liderazgo de costes debe desarrollarse con inversión en plantas de escala eficiente, diseño de productos que facilita la producción, control de gastos y evitar clientes marginales, lo que debe lograrse gracias al acceso al capital, habilidades en ingeniería de procesos, estrecho control de costes, organización y

responsabilidades estructuradas e incentivos relativos a objetos cuantitativos (Cuervo, 1993).

#### **4.3.2. Estructura y emprendimiento en España: Las pymes**

Guzmán Cuevas (1995) analiza al empresariado español partiendo de la diferenciación entre la estructura empresarial y las características del emprendedor individual. Del análisis de ambos conceptos se intenta profundizar en las causas que originan los puntos débiles del aparato productivo español: bajos niveles de exportación y transferencia tecnológica, excesiva dependencia del crédito bancario y elevados costes laborales. En una investigación titulada *“El Rol del Entrepreneurship en el Proceso de Crecimiento Económico”*, comenta:

*“... la estructura del tejido empresarial viene a ser resultado [...] de la figura del empresario. El agente empresarial no sólo es el que crea la empresa con sus ideas y medios, sino también el que la dirige, la administra y mantiene viva hasta que desaparezca”* (Guzmán, 2006, p. 376).

Desde este punto de vista, existen al menos tres razones que se pueden apuntar para explicar esa situación: a) especialización en sectores industriales de demanda débil, b) gran atomización en el sector servicios, con alto número de empresas, pero con poca aportación al PIB y al empleo, c) predominio de pequeñas empresas «independientes» muy aisladas del clima económico y, por consiguiente, capaces de mantener la supervivencia a pesar de no alcanzar altos niveles de competitividad.

Estas causas se vinculan con las debilidades que presentan los pequeños empresarios en la mayor parte de las regiones españolas. En las menos avanzadas, no se produce, paradójicamente, un problema de escasez de empresarios. El problema es más bien cualitativo, cuyo elemento fundamental no está en la formación sino en las características internas del empresario - dentro de lo que se ha denominado la esfera «impulsora» de la función empresarial - que hacen que la mayor parte de las microempresas y pequeñas empresas se creen por razones de supervivencia económica.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se propone poner de manifiesto el requerimiento de analizar y vincular la problemática de la compañía y las características del hombre-empresario, para alcanzar una política de apoyo a las pymes más eficaz que la actual.

Guzmán Cuevas (1995) enumera un conjunto de factores sobre la ineficiencia que recogía el tejido empresarial español en torno a las pymes:

1. El apoyo financiero dado por el Estado español a los emprendimientos (en forma de subvenciones, deducciones o retenciones) no tiene en cuenta las necesidades de la empresa (el contratista); de allí que considere un problema estructural de la economía española para empresarios que apuesten por innovar o emprender en escenarios de riesgos.
2. La fragmentación de políticas públicas de apoyo a los emprendimientos: considera necesario la centralización y coordinación de políticas focalizadas para apoyar, sostener y garantizar ayuda tecnológica, financiera, formativa; junto con el impulso decidido por una cultura de emprendimiento en España.
3. Citando los datos de Fontela (1994), se hace eco de los empresarios al referir que la carga burocrática y obstáculos son enormes en las primeras fases de desarrollo empresarial en España, reduciendo competitividad y con ello, incentivo a la innovación.
4. Al focalizar el débil y fragmentado apoyo a las pymes en números fijos se aleja la atención del verdadero objetivo, su fortalecimiento. Observa Guzmán (1995) que la administración española categoriza las ayudas en función al número de empresas, puestos de trabajo creados y/o número de empleados como política de clasificación, lo que reduce las posibilidades efectivas de ayuda al ser ajeno a la realidad en la amplia mayoría de las pymes. (p. 135 – 136).

### **4.3.3. Internacionalización, financiamiento y emprendimiento: Las pymes en Andalucía**

Julia Martín Armario (2004) investigó las formas en que las empresas andaluzas penetran en mercados internacionales y alcanzan niveles de competitividad semejantes a las de otros países desarrollados. Su obra *“Formas de entrada en los mercados exteriores: una investigación en las pymes andaluzas”* fue un análisis descriptivo de las empresas andaluzas en su forma de abordar los mercados exteriores, con el principal objetivo de comprobar si la elección del modo de penetración está condicionada por alguna de las variables desarrolladas (el sector, el tamaño de la empresa, la experiencia internacional, la pertenencia a un grupo empresarial, o el país de destino).

Muchas empresas deciden internacionalizarse para superar la saturación del mercado local, otras buscan aumentar el valor agregado de las exportaciones buscando escala para sus economías al aprovechar la colocación de bienes en un nuevo mercado. Los resultados de su estudio están en línea con los hallazgos descritos por otros autores entorno a la internacionalización de España y sus regiones:

*“... la muestra analizada revela un bajo nivel de compromiso internacional, resultado que coincide con el obtenido en el estudio anteriormente mencionado de Alonso y Donoso (1998) realizado en empresas exportadoras españolas.”* (Armario, 2004, p. 45).

La internacionalización o no, a través del aprovechamiento de economías de escala o bien por las ventajas comparativas de los actores y sectores involucrados, tiene como premisa la eficiencia en los recursos y políticas disponibles del desarrollo local, de la dinámica económica que se produce en el espacio geográfico inmediato.

*“Las teorías y políticas de desarrollo económico local, el popularmente conocido como Desarrollo Local, se convierten en el modelo de referencia para la economía regional. En un principio, estas políticas se basaban en la emergencia de los nuevos sistemas productivos locales o distritos industriales marshallianos. Así, comienzan a aparecer en la bibliografía regional análisis sobre los sistemas productivos locales andaluces. De este modo, han sido múltiples los casos de actividades productivas locales que son denominadas de forma parecida a los distritos industriales”. (2012, p.6).*

Por su parte, Isidoro Romero y Francisco Santos (2006) buscan comparar el influjo de la dimensión de la firma sobre la intensidad de las vinculaciones productivas regionales partiendo de datos que surgen de la encuesta llevada a cabo en el Instituto de Estadística de Andalucía entre los establecimientos industriales andaluces. Para ello, desarrollaron una tipología empresarial sobre el reconocimiento de diferentes modelos corporativos entorno al crecimiento endógeno del territorio, cuyo fin era radiografiar la calidad del tejido empresarial andaluz.

Indican sus autores que la calidad de este tejido está definida en una economía regional como la andaluza por la estructura de sus sectores de alto interés estratégico; en este caso, por la presencia de grandes empresas del sector automotriz,

acompañadas a su vez por un conjunto de pymes locales, de carácter exportador y extravertida.

*“...las pymes dependientes y las grandes empresas orientadas al mercado interno contribuirían también a la articulación interna del sistema productivo cuando se integran hacia adelante proporcionando insumos a complejos industriales endógenos con proyección exportadora”.* (Romero y Santos, 2006, p. 60)

Hay que señalar que los encadenamientos productivos entre firmas y sectores en un ámbito determinado significan un campo de externalidades estáticas que favorecen el crecimiento económico. Se considera que la gran firma tiene encadenamientos productivos más intensos con unidades productivas de otros sectores, en algunos casos, cercano al modelo de enclave industrial. Este tipo de compañía produce un impacto restringido a medio y largo plazo en el desarrollo económico en los sectores de acogida e incluso podría modificar la asignación de recursos en el entorno local o regional donde opera.

Roa, Mesa y Olid (1996) hacen un análisis de la financiación de las compañías de la Comunidad Andaluza. El hilo conductor no es otro que la investigación de la situación financiera de las empresas andaluzas, poniendo el relieve en las fuentes de capital, es decir, la contribución relativa de los recursos propios y de los ajenos con o sin costo, a corto y largo plazo.

Fernando Fernández-Palacín et al (2010) trabaja sobre la participación de las mujeres en puestos directivos en las pymes de Andalucía. Aunque no presta gran atención a la cuestión de la rentabilidad de estas empresas asociada a la diversificación de género de los cargos directivos.

Sin embargo, este trabajo señala que la situación financiera de las empresas andaluzas no difiere de forma marcada de aquellas atravesadas por la totalidad de las del país. No obstante, en 1989 se produce una inflexión en el proceso de crecimiento que había empezado 5 años atrás. Cae la actividad comercial, disminuye la liquidez, cae la rentabilidad de los propios fondos y surgen riesgos de insolvencia financiera.

Para Rafael Aguado Correa (2001) se presentan nuevas exigencias y desafíos de competitividad internacional junto a un cambio de paradigma que le da impulso a la descentralización; esto ha incrementado la importancia de la innovación y la

investigación en tecnología. Desde la UE se le ha dado una gran importancia al fomento de acuerdos cooperativos en la etapa del desarrollo. Organizaciones colaboran con otras empresas e institutos de investigación con el propósito de innovar en productos y procesos. Este estudio analiza la cooperación en I+D en Andalucía.

*“... en el ámbito andaluz, al igual que en el ámbito nacional las empresas que pertenecen a sectores de mayor intensidad y complejidad tecnológica son más propensas a cooperar en I+D, al igual que las de mayor intensidad exportadora. También hemos obtenido evidencia sobre un efecto negativo del tamaño de las empresas en la participación en acuerdos de cooperación. Asimismo, tanto la presencia de capital extranjero en el accionariado, como la percepción de ayudas favorecen la cooperación en I+D. De igual modo se evidencia que la existencia de un departamento de I+D fomenta la cooperación”* (Aguado, 2001, p. 163).

El Centro de Asesoría Legal y Estudios Económicos del Sur, en la elaboración de su publicación *“Los Sistemas Territoriales de Producción de Andalucía: elaboración metodología para su detección y estudio”* (2012), hace énfasis en la dinámica del mercado laboral, los condicionantes locales para su acceso y mantenimiento, y los factores y variables que intervienen para dinamizar la economía local y regional a este respecto. Comentan:

*“La producción, movilización, intercambio y uso de los recursos humanos son procesos que cobran pleno sentido en el territorio, pues ahí es donde se concretan los elementos y fases que caracterizan a la relación social de empleo. El mercado de empleo se asienta en un territorio, que es el lugar donde tienen lugar tanto la actividad productiva como las relaciones sociales. Por tanto, el mercado de empleo debe analizarse en su contexto institucional y territorial más inmediato para entenderlo”* (2012, p. 39).

La conclusión es que, en el ámbito andaluz, al igual que en el ámbito nacional, las empresas que forman parte de sectores con mayor intensidad y complejidad tecnológica son más propensas a cooperar en I+D, en conjunto con las de mayor intensidad exportadora. Huerta et al. (1999) sostienen que parece existir una relación positiva entre la intensidad exportadora y la probabilidad de participar en al menos un acuerdo de cooperación.

### 4.4. Conclusiones

Las pequeñas y medianas empresas están siendo observadas como algo más que vehículos de emprendimiento, dado que no sólo están contribuyendo al empleo y consecuente estabilidad socioeconómica, sino que, dada la aplicación de tecnología y nuevas soluciones, contribuyen de forma decisiva en términos de competencia e innovación.

*“El enfoque ha cambiado de pequeños negocios como un bien social que debería ser mantenido a un costo económico, a pequeños negocios como un vehículo para el espíritu emprendedor. Con este cambio, vino la percepción renovada del importante rol del espíritu emprendedor. En verdad, recientes pruebas económicas sugieren que el espíritu emprendedor es un determinante vital del crecimiento económico”. (Thurik y Wennekers, 2004, p. 141).*

Dado su reducido tamaño, las pymes, tienen condiciones más favorables para hacer frente a los entornos inciertos, complejos y cambiantes. Cuando crecen sostenidamente, generan beneficios a los países, pues dinamizan la producción, contribuyen significativamente al fisco en países con altos niveles de formalidad y ayudan a combatir el mal endémico de la pobreza.

El crecimiento de las pymes tiene su énfasis inicial dentro de sus propias fronteras, entendiendo éstas no como el marco geográfico de acción, sino del conocimiento y capacidades disponibles (Wiklund, 1998). Cuando nace un pequeño negocio, este se va articulando y creciendo en el tiempo; los directivos y empleados cometerán aciertos y errores, los procesos se irán sincronizando, se empezará a conocer los gustos y preferencias de los consumidores, se sufrirán ataques de los competidores, entre otros eventos.

Esta dinámica de crecimiento de las pymes resulta muy relevante no sólo desde el punto de vista del negocio particular, sino a nivel socioeconómico, con impacto directo en su entorno; un gran aporte de crecimiento empresarial en un territorio geográfico específico. Euskarin (2011), Wicklund (1998) y Fernández – Palacín y otros (2010) señalan en sus trabajos que las pymes tienen un lugar central en el fomento de la competencia, son un engranaje clave en la competencia de mercado, contribuyen a la dispersión de la propiedad y al mantenimiento de la competitividad del sistema local.

La competitividad, productividad de las pymes y su impacto en la estructura, composición y dinámica de la economía en Andalucía refleja importantes temas pendientes en torno a un conjunto de variables (atomización, propiedad familiar, I+D+i, crecimiento endógeno, entre otros). A este respecto, la gestión y dirección de las empresas andaluzas está en manos de sus propios dueños, tal como se desprende de los aportes de Vázquez Barquero (1993), quien sostiene que las acciones de inversión y el control de los procesos consecuentes dependerá fundamentalmente de sí mismos, reduciendo los márgenes de riesgos e innovación consecuentemente.

Andalucía presenta una elevada atomización empresarial, dando lugar a unidades productivas con un carácter marcadamente familiar y, por lo tanto, con una organización muy orientada a satisfacer las necesidades económicas de los miembros de la familia, es decir, de su entorno inmediato. La estructura económica de Andalucía, por tanto, está principalmente sostenida por una red de pequeñas y medianas firmas que se estructuran desde una organización endógena y que son los impulsores de la economía regional, donde sus empresas suelen estar volcadas al mercado local y tienen baja capacidad operativa de realizar exportaciones.

Cooperación intrarregional y comunitaria (Aguado, 2001); la internacionalización del tejido empresarial andaluz (Armario, 2004) y la intensidad de esos vínculos en términos de productividad (Romero y Santos, 2006) han sido las aristas fundamentales en la evaluación en perspectiva de la dinámica, variables, sectores e intereses estratégicos en el comportamiento, estructura y principales características que imprimen las pymes a la economía, comercio y trabajo en Andalucía.

En el caso de España en general, y en el marco global de la más reciente crisis económica y financiera, se ha revalorizado el papel asumido por el emprendedor en las sociedades que tienen al mercado como pauta de su crecimiento empresarial, haciendo de éste un agente de progreso y factor de desarrollo, y del crecimiento un objetivo común tanto del sector privado como del sector público en el entendido que mientras mayor y más estable sea el crecimiento económico empresarial, más capacidad de recaudación de impuestos tienen las Administraciones Públicas (central y autonómicas) y mayores capacidad de creación de empleo tienen los empresarios.

Las políticas públicas en términos de legislación y regulación inciden fuertemente en los procesos de creación de empresas, fusiones y conformación de conglomerados empresariales. La creación de mercados unificados y acuerdos de libre comercio son

factores externos que influyen e impulsan éstos; así como, las políticas de competencia y anti – monopolio previenen casos de oligopolios empresariales que hagan fraude a las políticas de competencia de mercado.

El desarrollo endógeno y las pymes son la forma más eficaz para que una región, como es el caso andaluz, alcance una mayor autonomía económica, de allí las pautas establecidas por Rueda sobre las necesidades de profesionalización de estas empresas, quienes son auténticos motores de innovación, pero que deben alcanzar mayores dimensiones que las actuales en el promedio del territorio andaluz.

Finalmente, el siguiente cuadro resumen muestra la relación entre las principales propuestas teóricas (con sus principales valedores) con los factores que se incluirán en el cuestionario Delphi:

**Tabla 1. Cuadro - Resumen**

| <i>Competitividad en pymes</i>                                                                                                                  | <i>Propuesta teórica</i>                   | <i>Factor en Delphi</i>                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Causas estructurales de la persistencia de barreras de entrada y crecimiento para las empresas en las zonas menos desarrolladas.                | Cappellin, 1991;<br>Vázquez Barquero, 1993 | Entorno industriales favorables para asegurar ventajas (Ítems 7 al 14)                                                                       |
| Ritmo de aparición de nuevos empresarios.                                                                                                       | Gibb, 1993                                 |                                                                                                                                              |
| <i>Características de las pymes en Andalucía.</i>                                                                                               |                                            |                                                                                                                                              |
| Carácter familiar y atomización empresarial.                                                                                                    | Fariñas, 1999                              | Variables del análisis Porter (proveedor, comprador, competencia, amenaza y jugadores) (Ítems 16 al 20)                                      |
| Flexibilidad de las pymes por su reducida dimensión.                                                                                            | Julien, 1993                               |                                                                                                                                              |
| Relación entre la capacidad de importar y el tamaño de la empresa.                                                                              |                                            |                                                                                                                                              |
| Relación entre la capacidad de innovación y el tamaño de la empresa.                                                                            |                                            |                                                                                                                                              |
| Profesionalización de la organización y potenciamiento de las ventaja competitivas.                                                             | Rueda, 2011                                | Estructura organizacional, valores y cultura.<br><br>Capacidades directivas, implementación del plan estratégico (Ítems 30 al 37 y 46 al 49) |
| Las pymes como organizaciones de aprendizaje para el negocio.                                                                                   | Gibb (1997), De Geus (1988)                | Aprendizaje en la organización (Ítem 21 al 29)                                                                                               |
| Recursos intangibles que se ubican dentro de la empresa, puesto que se posicionan como agentes trascendentales dela competitividad empresarial. | Fernández, Montes y Vásquez (1996)         | Recursos tangibles e intangibles (Ítems 30 al 37)                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia.

# **CAPÍTULO V**

## **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD**



## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD**

El objetivo de este capítulo es analizar empíricamente cuáles son los factores de competitividad más relevantes para la competitividad de las pymes andaluzas. Para ello se ha elaborado una encuesta que será contestada por 40 directivos y empresarios de empresas de Andalucía para conocer su valoración cualitativa y subjetiva. La encuesta puede encontrarse en el Anexo 1.

Tras la aplicación de la metodología se concluirá cuáles son, en opinión de los expertos consultados, los factores de competitividad más relevantes para la competitividad futura de las pymes andaluzas.

#### **5.1. Metodología**

##### **5.1.1. Diseño metodológico**

El desarrollo de la investigación se abordó siguiendo las premisas del método cualitativo para investigaciones, con fundamento, en este caso, a la revisión de la literatura disponible, los datos proporcionados por fuentes secundarias, y de los resultados obtenidos por medio del cuestionario aplicado. Para ello, se empleó la encuesta, cuestionario como instrumento para la recogida de información; y a través de ésta, el desarrollo un análisis descriptivo de la información obtenida y analizada bajo el método Delphi.

Dada la diversidad de necesidades y prioridades, el mercado, las empresas y la competitividad presente en el ámbito andaluz, la investigación se desarrolló aplicando a priori delimitaciones ante la amplitud de criterios, donde poder configurar patrones y con ello, responder a determinadas demandas. *“Clasificar y segmentar los mercados posibilita responder mejor a las necesidades de los grupos.”* (Levin y Valeta, 2003).

La investigación por tanto se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en

relación con su contexto, donde la configuración del método permita observar las tendencias en relación al objeto.

Se busca con este método una comprensión amplia de los protagonistas, los empresarios y directivos de empresas pequeñas y medianas en Andalucía, quienes responsables por la inversión, gestión y proyección de las mismas tienen impacto directo en el conjunto de variables expuestas por los teóricos citados en el desarrollo del trabajo.

De esta manera, la presente investigación es cualitativa, en tanto que explica este proceso a partir de la definición, caracterización y modelos en torno y sobre la competitividad aplicados a las pequeñas y medianas empresas ubicada en la comunidad autónoma de Andalucía, al sur de España.

Este tipo de investigación está orientada a la descripción de la realidad, de los hechos tal cual se reproducen, a comprender la dinámica que se presenta en los actores, sectores y variables analizadas; con el fin de facilitar o bien proporcionar información estratégica que, no siendo significativa estadísticamente del universo total, permita conocer las actividades, necesidades, comportamiento y expectativas en un entorno específico. En este caso, en Andalucía, con los empresarios y directivos como protagonistas de esta metodología Delphi. Ello se enmarca en las investigaciones que siguen un diseño cualitativo, es decir, emplean técnicas de análisis entorno a las reuniones de grupo (*focus group*), entrevista en profundidad, técnicas proyectivas y el método Delphi, entre otros.

## 5. 2. El método Delphi

### 5.2.1. Definición y principales características

Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, del Centro de Investigación RAND Corporation en Estados Unidos fueron los creadores del método Delphi a inicios de los 50's del siglo XX. Se trata de un sistema e instrumento metodológico frecuentemente empleado para obtener información sobre el futuro, es decir, para realizar predicciones.

*“... es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”. (Linstone y Turoff, 1975, p. 3).*

En el desarrollo del método Delphi se trabaja con un grupo de expertos independientes que no sean parte del equipo que labora o evalúa la investigación. *“La capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos”*. (Astigarraga, S/A, p.2).

De conformidad con la obra de María Teresa Llorente, José Gutiérrez Pérez y Clemente Rodríguez (2007), el método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupo de expertos y minimizar sus inconvenientes *“... de esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos”*. (p.353) ¿Cómo lograr ello? Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

*“El método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos [...] el objetivo de los cuestionarios sucesivos, es disminuir el espacio intercuartil precisando la mediana”*. (Astigarraga, S/A, p.3)

Se trata de una estrategia flexible para el investigador, es decir, lograr un margen de autonomía y adaptación al objeto de estudio, en el caso que nos ocupa, permite el posicionamiento de los expertos sobre el tema de la competitividad en la dinámica, estructura y tejido empresarial presente en la economía de Andalucía.

### 5.2.2. ¿Cómo se aplica el método Delphi?

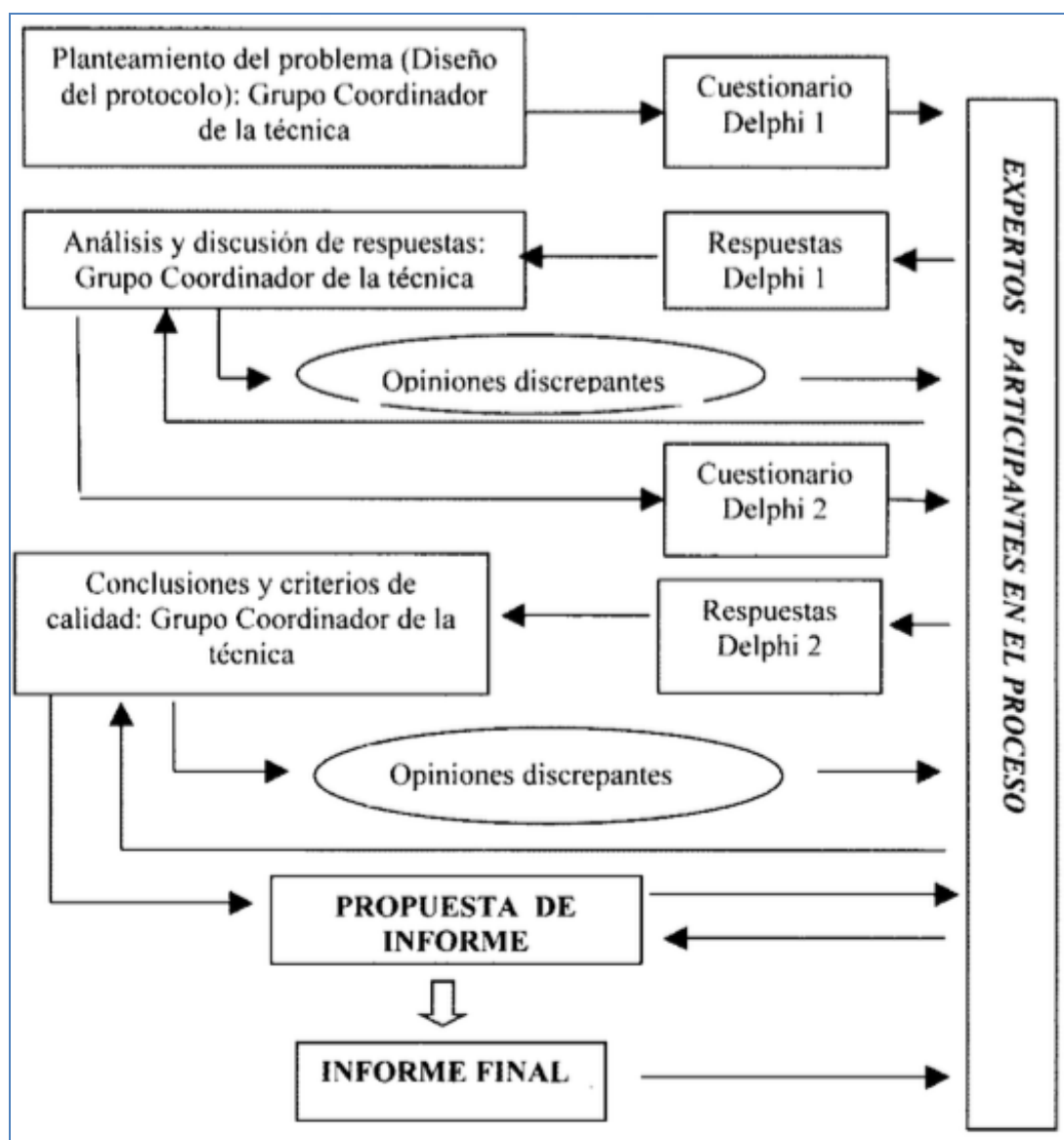
Una vez definido, delimitado y acordado el grupo de expertos, y muy importante, asegurando su participación, se aplica el primer cuestionario elaborado; recogido tales instrumentos y vaciado los datos y analizado éstos, se elabora un segundo cuestionario

*“... con el propósito de ir acercando respuestas y así sucesivamente hasta que se consiga disminuir opiniones y precisar la media consensuada”*. (Llorente, Gutiérrez y Rodríguez, 2007, p. 354).

La consecución del consenso en torno a los factores explicativos dependerá de los datos encontrados en las distintas rondas; dependerá su número entonces, conforme

se reducen extremos y se acerca una mediana de las expectativas evaluadas por los expertos sobre el tema en cuestión.

**Gráfico nº 1. Implementación de Delphi**



Fuente: Llorente y otros (2007) *Ciclos de recogida de información*, p. 355.

### 5.2.3. Fases de implementación

1. En la primera fase se define el problema a estudiar.
2. En la segunda fase se realizaría la selección de los expertos, en un número de 20 a 40, siendo todos especialistas en el tema a tratar.

3. En la tercera fase se les envía a los expertos una carta con la descripción del problema objeto de estudio y con una pregunta muy general acerca del estudio. O bien se analiza e investiga la literatura existente para enmarcar el ámbito del cuestionario.
4. Una vez que los expertos seleccionados han respondido a esa pregunta, se extraen los principales aspectos mencionados por ellos. O bien, se han extraído de la investigación los ítems relevantes. A partir de ellos se elabora un cuestionario.
5. La quinta fase consistiría en el envío de los cuestionarios a los expertos en los que se le piden estimar algunos aspectos concretos de tipo cuantitativo.
6. Una vez que los expertos responden al cuestionario se trata la información recibida y se calcula medidas de tendencia (la media, mediana y la dispersión de los datos). Todos estos datos se calculan para ver hasta qué punto hay consenso entre los expertos seleccionados.
7. En la séptima fase se envía los resultados obtenidos a los expertos y se les pide que revisen su posición.
8. Repetir las dos últimas fases para intentar que la dispersión de la información sea lo más pequeña posible. El objetivo es alcanzar una evaluación consensuada sobre el tema objeto de estudio.

### **5.2.4. El cuestionario como fuente de información y de recogida de datos**

El cuestionario es un instrumento muy presente entre el conjunto de herramientas de la investigación científica, siendo una técnica de campo ampliamente desarrollada. La encuesta puede en algunos casos ser capaz de expresar y evidenciar el comportamiento de colectivos sociales, superando los datos duros a los que suele estar abocada, al tiempo que *“permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”*<sup>9</sup>.

En su implementación, se elabora una encuesta con preguntas dicotómicas o de opinión, valoración y puntuación; de esta forma se hace uso del cuestionario (abierto o cerrado) y la entrevista (informal o estructurada) como instrumentos de ésta.

---

<sup>9</sup> Anguita, Repullo y Campos, *La Encuesta* (2003), p. 527.

Generalmente, se trata de un listado de preguntas dirigidas a obtener información precisa entorno a un tópico específico.

Dependiendo de la información requerida, su diseño se hará entre un cuestionario abierto (donde las respuestas son amplias, libres y tienen un marcado carácter interpretativo); y el cuestionario cerrado (más común, donde las respuestas son precisas entre un conjunto de opciones). La aplicación del cuestionario puede ser impersonal, es decir, no requiere de la presencia física del investigador para su implementación<sup>10</sup>.

*“El objetivo que se persigue con el cuestionario es traducir variables empíricas, sobre las que se desea información, en preguntas concretas capaces de suscitar respuestas fiables, válidas y susceptibles de ser cuantificadas”.* (Anguita, Repullo y Campos, 2003, p. 532).

En el caso de la entrevista, el otro instrumento de la encuesta, se trata de una conversación dirigida, cuyo objetivo central es la obtención de información relevante para la investigación, por lo que suele ocurrir que se produzca mayor presencia del investigador, y se trata de un instrumento que profundiza en las respuestas del entrevistado. Esta técnica es común para mejorar la observación del objeto de estudio.

De esta manera, bien sea mediante la entrevista, o por medio de la aplicación de encuestas, el cuestionario se define como,

*“Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.* (García, 1993, p. 141).

### 5.2.5. Principales características del cuestionario

1. La información es indirecta, dado que se recoge de las opiniones y observaciones de los encuestados, de allí que la confiabilidad presente algún tipo de error respecto a la realidad.

---

<sup>10</sup> “documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta”. (Padilla, González y Pérez, 1998, p. 115)

2. Es un instrumento que permite evaluar extensivamente el fenómeno estudiado en entornos amplios (comunidades, regiones y países), para ello se debe hacer uso técnico de los distintos procedimientos de muestreo.
3. La información recabada, bien sea por medio de la encuesta o bien por medio de la entrevista, permite conocer la apreciación de la población en una gran variedad de temas y problemáticas, lo que le convierte en un poderoso instrumento metodológico.

En el caso específico de la aplicación de la encuesta, permite hacer comparaciones entre diversas categorías mediante el análisis posterior. Para ello es imperativo diseñar e implementar un modelo de aplicación con fortalezas técnicas capaces de aportar conclusiones ulteriores.

4. Una definición precisa de las variables objeto de la investigación es clave para poder medir el objeto a partir de los datos arrojados por la encuesta y/o el cuestionario (puntos de información precisos), de allí que sea un instrumento muy útil, tanto en investigaciones de tipo cualitativo como de tipo cuantitativo.

En el caso del presente estudio, el cuestionario se ha construido como consecuencia del análisis del marco teórico y de los estudios sobre competitividad empresarial investigados. El resultado de esta investigación ha arrojado una serie de factores de competitividad agrupados en cinco categorías, que se muestran a continuación:

**Tabla 1. Cuestionario Delphi (primera ronda)**

*¿Cuánto cree que influirá en la Competitividad Futura de las pymes andaluzas cada uno de los siguientes factores? Valore de 1 (nada) a 10 (todo).*

| Entorno General                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                             |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                     |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).            |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                         |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                            |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación. |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                           |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                  |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                   |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                  |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                      |
| 12) Bajos costes en las materias primas.                                                                                                      |
| 13) Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                          |
| 14) Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                   |
| 15) Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                               |

| <b>Entorno Inmediato</b>                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16) Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). |
| 17) Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  |
| 18) Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    |
| 19) Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí).                                                     |
| 20) Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               |

| <b>Recursos Intangibles (Formación del Personal)</b>                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21) Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa). |
| 22) Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                           |
| 23) Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                      |
| 24) Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa                                                                 |
| 25) Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                           |
| 26) Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa                                                                   |
| 27) Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                          |
| 28) Formación reglada fuera de la empresa.                                                                                      |
| 29) Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                                   |

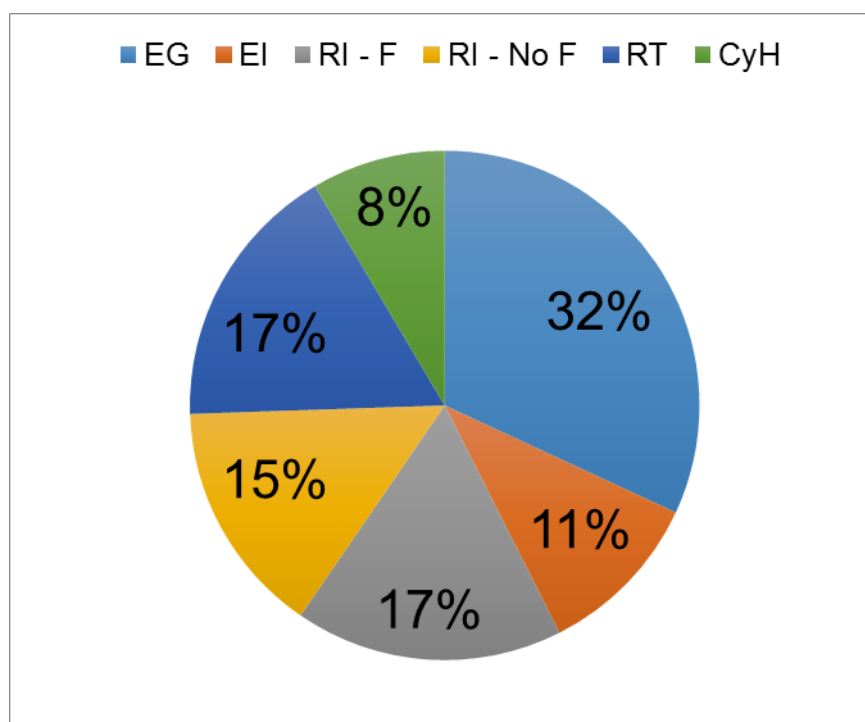
| <b>Recursos Intangibles (No Relacionados con la Formación)</b>                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30) Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                         |
| 31) Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                |
| 32) Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).               |
| 33) Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad). |
| 34) Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                          |
| 35) Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                        |
| 36) Acceso a la información y a las innovaciones.                                                                        |
| 37) Efectividad de las normas y regulaciones.                                                                            |

| <b>Recursos Tangibles</b>                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38) Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos) |
| 39) Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                              |
| 40) Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                         |
| 41) Calidad del producto / servicio.                                                                                    |
| 42) Inversión en I+D.                                                                                                   |
| 43) Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                   |
| 44) Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                     |
| 45) Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                            |

| <b>Capacidades y Habilidades Creadas</b>                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46) Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                                                               |
| 47) Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             |
| 48) Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               |
| 49) Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). |

En el siguiente gráfico se representa porcentualmente la cantidad de factores por cada uno de los grupos:

**Gráfico nº 2. Número de factores por grupo cuestionario<sup>11</sup>**



EG: Entorno General; EI: Entorno Inmediato; RI-F: Recursos Intangibles – Formativos; RI – No F: Recursos Intangibles – No Formativos; RT: Recursos Tangibles; y CyH: Capacidades y Habilidades creadas.

#### 5.2.6. Selección y representatividad de la muestra

Entendida la representatividad de tal muestra como resultado de su precisión y validez, la investigación conduce la selectividad entorno al grupo de expertos consultados, constituyendo una debilidad del método Delphi, más allá de la categorización recomendada; y que deja en la rigurosidad académica y metodológica las precisiones propias de otros métodos en este proceso.

Las inferencias en los análisis del resultado se desarrollan la decantación de los hallazgos a través de la aplicación reiterativa del cuestionario al grupo de expertos. De esta forma, la aproximación a la población general viene dada por el propio

<sup>11</sup> Medido por el número de ítems analizados (47 en total), excluyendo “otros”, y expresados en porcentajes del total del cuestionario aplicado en la primera ronda de Delphi al grupo de expertos.

observador, de forma que la participación de ésta sobre el cuestionario debe darse de manera significativa, y como condición previa para la aplicación del Delphi. (Czernichow y Flahault, 2001).

Esta participación voluntaria de expertos, sin embargo, está precedida por una selección aleatoria de los potenciales candidatos, dado que decantar posterior a la participación aumenta riesgos de parcialidad y entorpece el marco muestral. (Särndal, Swensson y otros, 1992).

Al conformar un grupo de expertos por empresarios y directivos de pymes en Andalucía, en tanto propietarios o empleados de empresas registradas en dicha comunidad autonómica; la atención a la muestra no viene dado por su representatividad estadística, sino por su participación voluntaria, criterio sine qua non para que el método Delphi cumpla su función.

El grupo de expertos consultados está formado por 40 directivos y empresarios con una dilatada experiencia en la gerencia (mayor de 10 años en puestos gerenciales). Además, aunque sin proporcionalidad estadística, el grupo de expertos lo forman directivos y empresarios de diversos sectores y cuyas empresas tienen sede y desarrollan su función a lo largo de todo el territorio andaluz. Los datos extraídos de los expertos en la ronda 1 se encuentran en el Anexo 2.

### **5.3. Análisis y conclusiones de Delphi – primera ronda**

Tras la primera ronda se obtuvieron unos datos que pueden encontrarse en la pestaña “RONDA 1” del archivo Excel adjunto que se adjunta a esta Tesis: “Cálculos Delphi R1-R2 EGM”.

En esta primera ronda de la aplicación del método Delphi en la investigación se determinó las medidas de tendencia central (es decir, la mediana y la media, de cada uno de los factores evaluados por los expertos) y el grado de dispersión (obtenido a través de la desviación típica).

#### **5.3.1. Distribución de frecuencias**

La distribución de frecuencias nos permite evaluar la búsqueda del consenso que se desea alcanzar a través de la aplicación de este método. Para ello se realizan los cálculos estadísticos simples sobre la mediana y la media del cuestionario respondido

por cada uno de los expertos; resaltando las desviaciones por medio del análisis de las desviaciones típicas. Con este proceso se obtiene una visión de conjunto sobre los resultados obtenidos en la primera ronda. Siendo que tales procesos son los criterios para la aplicación de la segunda ronda de Delphi, su desarrollo debe cuidar todos los extremos metodológicos pertinentes.

En el caso de la media y la mediana, indica la tendencia central de la distribución o conjunto de respuesta de expertos; por su parte, los valores máximos y el mínimo nos indican las respuestas extremas, y con ello, se observa la desviación en el grado de dispersión en las respuestas (en función a la separación respecto a las cifras obtenidas de media del conjunto). Sobre el grado de dispersión, el experto Eneko Astigarraga comenta:

*“Los cuartiles, vendrían a ayudar también en la visión del grado de dispersión de las respuestas. {El cuartil 1 (Q1), que es igual al percentil 25, sería el valor que deja el 25% de las respuestas por debajo de ella y el 75% por encima. El cuartil 3 (Q3), que es igual al percentil 75, sería el valor que deja el 75% de las respuestas por debajo de ella y el 25% por encima. Es decir, entre Q1 y Q3, se situaría la mitad central de las respuestas obtenidas}”. (S/A, p.7).*

En cualquier caso, en este análisis se tomará la desviación típica como medida de dispersión, considerando que menor dispersión en los resultados mostrará un mayor nivel de consenso entre los expertos.

### **5.3.1.1. Mediana de la primera ronda Delphi**

El cálculo de la mediana en este caso, se realizó a través de la ordenación de los valores (la puntuación dada por los expertos), delimitando el valor de la mediana por cada una de las agrupaciones categorizadas del cuestionario: 1) Entorno general; 2) Entorno inmediato; 3) Recursos intangibles – formativos; 4) Recursos intangibles – No formativos; 5) Recursos tangibles; y 6) Capacidades y habilidades creadas.

**Tabla 2. Medianas de Entorno General (Ronda 1)**

| <b>Entorno General</b>                                                                                                                        | <b>Mediana</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                             | 9,00           |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                     | 5,00           |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).            | 8,00           |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                         | 7,50           |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                            | 8,00           |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación. | 8,00           |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                           | 8,00           |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                  | 7,00           |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                   | 8,00           |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                  | 8,00           |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                      | 8,00           |
| 12) Bajos costes en las materias primas.                                                                                                      | 7,00           |
| 13) Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                          | 6,00           |
| 14) Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                   | 7,00           |
| 15) Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                               | 9,00           |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                               | <b>7,57</b>    |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                           | <b>5,00</b>    |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                           | <b>9,00</b>    |

**Tabla 3. Medianas de Entorno Inmediato (Ronda 1)**

| <b>Entorno Inmediato</b>                                                                                                                                                                          |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16) Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). | 7,00 |
| 17) Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  | 7,00 |
| 18) Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    | 7,00 |
| 19) Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí).                                                     | 7,00 |
| 20) Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               | 8,00 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                                                   | 7,20 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                                                                               | 7,00 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                                                               | 8,00 |

**Tabla 4. Medianas de Recursos Intangibles – Formativos (Ronda 1)**

| <b>Recursos Intangibles (Formación del Personal)</b>                                                                            |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 21) Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa). | 8,00 |
| 22) Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                           | 8,00 |
| 23) Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                      | 7,00 |
| 24) Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa                                                                 | 8,00 |
| 25) Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                           | 7,00 |
| 26) Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa                                                                   | 8,00 |
| 27) Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                          | 8,00 |
| 28) Formación reglada fuera de la empresa.                                                                                      | 7,00 |
| 29) Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                                   | 8,00 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                 | 7,67 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                             | 7,00 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                             | 8,00 |

**Tabla 5. Medianas de Recursos Intangibles – No Formativos (Ronda 1)**

| <b>Recursos Intangibles (no relacionados con la formación)</b>                                                           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 30) Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                         | 7,00        |
| 31) Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                | 8,00        |
| 32) Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).               | 7,50        |
| 33) Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad). | 9,00        |
| 34) Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                          | 9,00        |
| 35) Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                        | 8,00        |
| 36) Acceso a la información y a las innovaciones                                                                         | 9,00        |
| 37) Efectividad de las normas y regulaciones                                                                             | 7,50        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                          | <b>8,13</b> |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                                                                                                      | <b>7,00</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                      | <b>9,00</b> |

**Tabla 6. Medianas de Recursos Tangibles (Ronda 1)**

| <b>Recursos tangibles</b>                                                                                               |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 38) Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos) | 8,50        |
| 39) Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                              | 9,00        |
| 40) Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                         | 9,00        |
| 41) Calidad del producto / servicio.                                                                                    | 9,00        |
| 42) Inversión en I+D.                                                                                                   | 8,00        |
| 43) Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                   | 8,00        |
| 44) Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                     | 8,00        |
| 45) Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                            | 8,00        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                         | <b>8,44</b> |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                                                                                                     | <b>8,00</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                     | <b>9,00</b> |

**Tabla 7. Medianas de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 1)**

| Capacidades y habilidades creadas                                                                                                                                 |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 46) Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                                                               | 8,00 |
| 47) Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             | 8,00 |
| 48) Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               | 9,00 |
| 49) Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). | 9,00 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                   | 8,50 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                                               | 8,00 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                               | 9,00 |

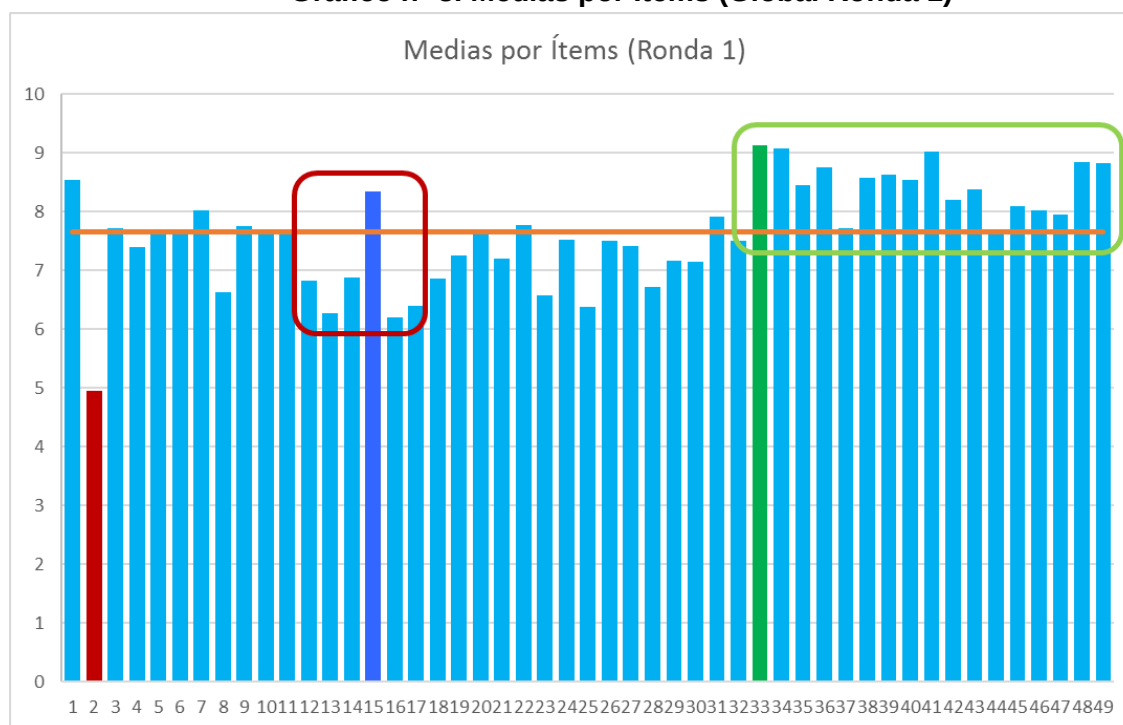
**Tabla 8. Medianas por Grupo Delphi (Ronda 1)**

| Nº | Categoría                            | Mediana |
|----|--------------------------------------|---------|
| 1  | Entorno general                      | 7,57    |
| 2  | Entorno inmediato                    | 7,20    |
| 3  | Recursos Intangibles - formativos    | 7,67    |
| 4  | Recursos Intangibles - No Formativos | 8,13    |
| 5  | Recursos Tangibles                   | 8,44    |
| 6  | Capacidades y habilidades            | 8,50    |
|    | <b>PROMEDIO</b>                      | 7,92    |
|    | <b>VALOR MINIMO</b>                  | 7,20    |
|    | <b>VALOR MÁXIMO</b>                  | 8,50    |

Se observa que la mediana de los valores de las categorías es de 7,92. Entre ellas, “Capacidades y habilidades” lidera el valor con 8,50 en la escala de 1 a 10 acordada; seguida por “Recursos tangibles” con 8,44; por su parte el “Entorno inmediato” se ubica en la última posición de la tabla con 7,20.

### 5.3.1.2. Análisis de las Medias de la primera ronda Delphi

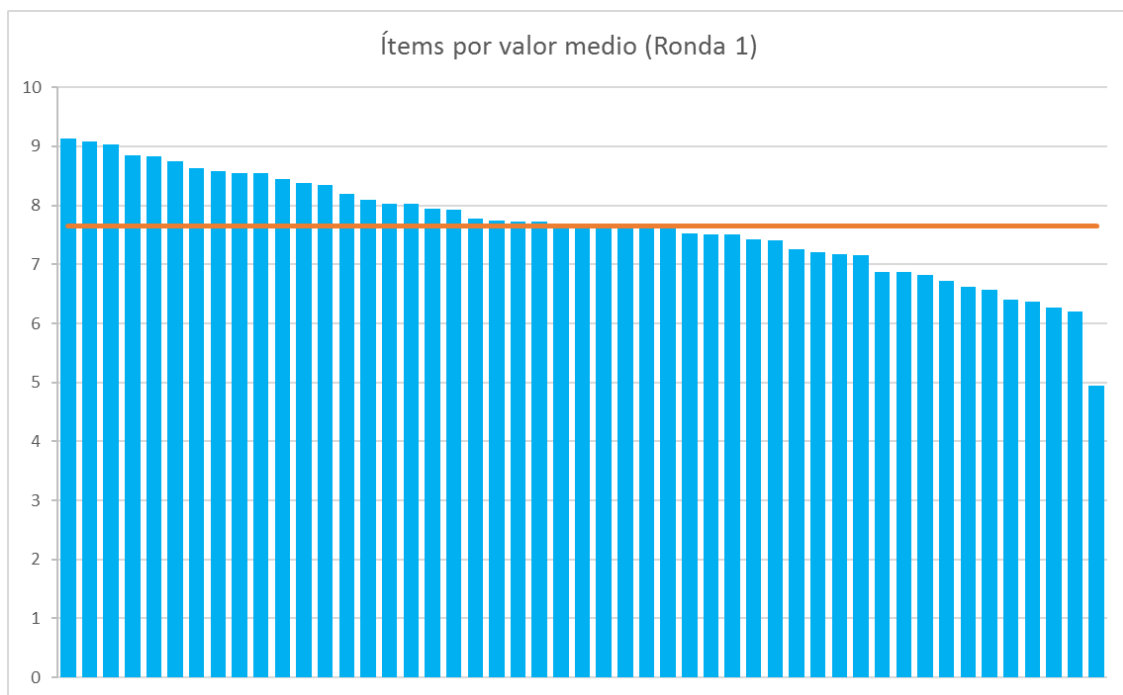
Las medias son el resultado de la valoración promedio dada por el grupo de expertos a cada uno de los ítems previstos en el cuestionario aplicado en esta primera ronda. Los resultados hallados son:

**Gráfico nº 3. Medias por Ítems (Global Ronda 1)**

1. El valor medio de las medias de los factores resultado de los cuestionarios es 7,66.
2. El ítem 2 es el mínimo valor de toda la serie (cuestionario), con un valor medio de 4,95; mientras que el ítem 33 es el máximo, alcanzando 9,13.
3. Entre las valuaciones medias de los ítems 13 al 17 sobresale el ítem 15, lo que aprecia una desviación de su entorno. Sin embargo, éste ítem se corresponde con el último de la categoría *Entorno General* (Ver gráfico 4), por lo que, en la evaluación por categorías, tal grado de desviación resulta menor.
4. Desde el ítem 33 al ítem 49 se aprecia un conjunto homogéneo de valores medios; lo que evidencia cierto grado de consenso entre los expertos consultados. En ese rango, el ítem 41 tiene el máximo (9,03) y el ítem 44 el mínimo (7,70), correspondientes a la categoría Recursos *Tangibles*.

Si se ordenan los ítems de mayor a menor en función de la valoración media otorgada por los expertos consultados y se incluye el valor de la media global, se obtiene el siguiente gráfico:

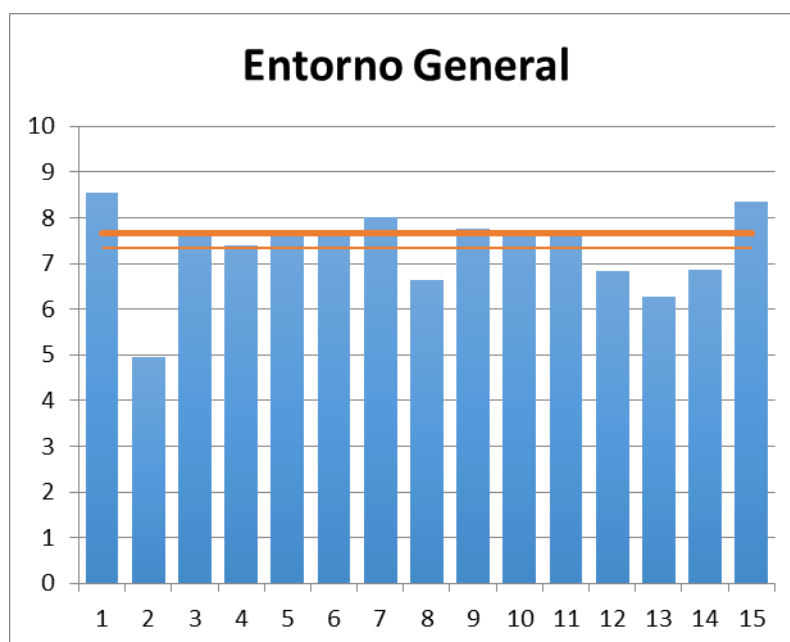
**Gráfico nº 4. Medias por Ítems (Global) ordenado por valor (Ronda 1)**



Conviene analizar los ítems en el entorno de su grupo:

**Tabla 9. Medias de Entorno General (Ronda 1)**

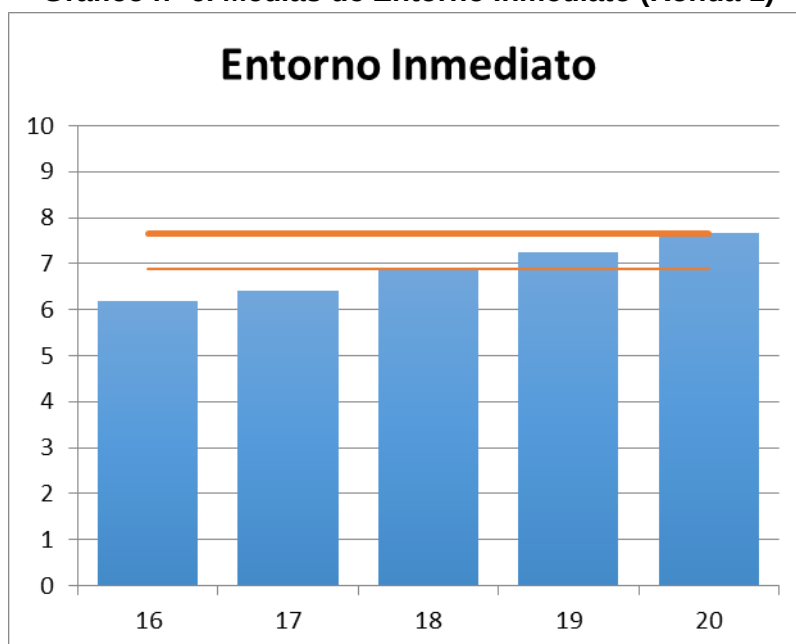
| <b>Entorno General</b>                                                                                                                        | <b>Media</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                             | 8,55         |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                     | 4,95         |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).            | 7,73         |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                         | 7,40         |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                            | 7,68         |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación. | 7,63         |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                           | 8,03         |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                  | 6,63         |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                   | 7,75         |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                  | 7,68         |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                      | 7,70         |
| 12) Bajos costes en las materias primas.                                                                                                      | 6,83         |
| 13) Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                          | 6,28         |
| 14) Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                   | 6,88         |
| 15) Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                               | 8,35         |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                               | 7,34         |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                                                                                                                           | 4,95         |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                           | 8,55         |

**Gráfico nº 5. Medias de Entorno General (Ronda 1)**

5. En la categoría de Entorno General se observa que los valores están más bien por debajo de la media, siendo la media de este grupo 7,34, un 4% inferior a la media global (7,66).
6. El factor 2 obtiene la mínima valoración media de la categoría (y del total) con una valoración de 4,95.
7. El factor el factor 1, es el más valorado de esta categoría (décimo del total) con una puntuación media de 8,55.

**Tabla 10. Medias de Entorno Inmediato (Ronda 1)**

| Entorno inmediato                                                                                                                                                                                 |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 16) Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). | 6,20        |
| 17) Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  | 6,40        |
| 18) Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    | 6,87        |
| 19) Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí).                                                     | 7,25        |
| 20) Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               | 7,68        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                                                   | <b>6,88</b> |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                                                                                                                                                                               | <b>6,20</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                                                               | <b>7,68</b> |

**Gráfico nº 6. Medias de Entorno Inmediato (Ronda 1)**

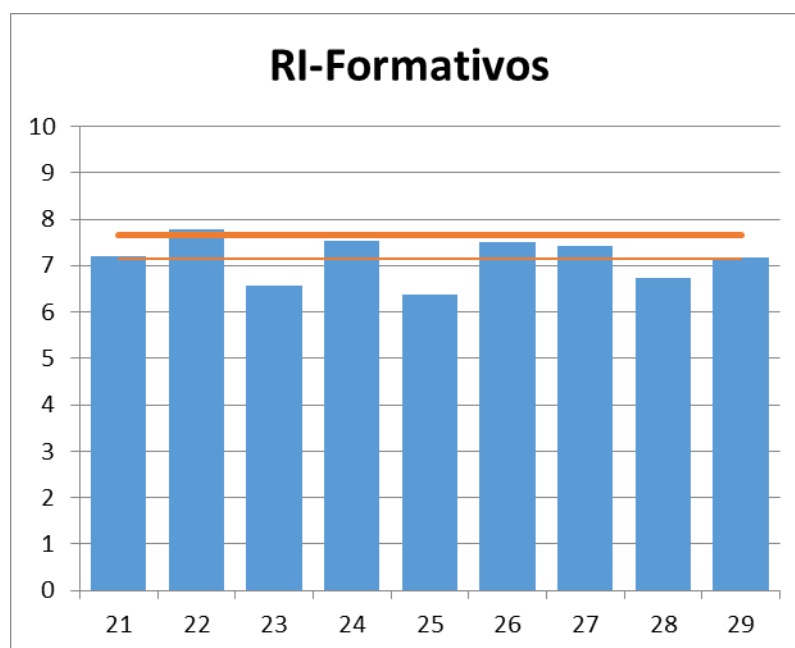
8. En la categoría de Entorno Inmediato se observa que los valores están todos por debajo de la media, siendo este grupo el que tiene la media más baja (6,88), un 10% inferior a la media global (7,66).
9. El factor 16 obtiene la mínima valoración media de la categoría (segunda más baja del total) con una valoración de 6,20.

10. El factor el factor 20, es el más valorado de esta categoría, aunque solo es el vigésimo octavo del total, con una puntuación media de 7,68.

**Tabla 11. Medias de Recursos Intangibles – Formativos (Ronda 1)**

| <b>Recursos intangibles (Formación del Personal)</b>                                                                            |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 21) Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa). | 7,20        |
| 22) Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                           | 7,78        |
| 23) Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                      | 6,58        |
| 24) Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa                                                                 | 7,53        |
| 25) Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                           | 6,38        |
| 26) Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa                                                                   | 7,50        |
| 27) Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                          | 7,43        |
| 28) Formación reglada fuera de la empresa.                                                                                      | 6,73        |
| 29) Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                                   | 7,18        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                 | <b>7,14</b> |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                             | <b>6,38</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                             | <b>7,78</b> |

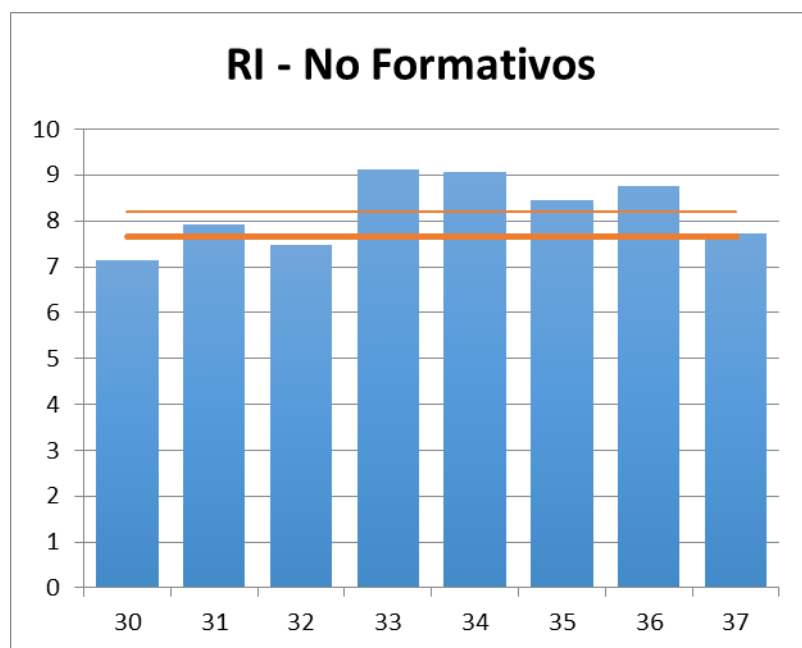
**Gráfico nº 7. Medias de Recursos Intangibles – Formativos (Ronda 1)**



11. En la categoría de Recursos Intangibles relacionados con la formación del personal, se observa que los valores están todos por debajo de la media, a excepción del ítem 22, que la supera ligeramente.
12. Este grupo tiene una media de 7,14, que resulta ser un 7% inferior a la media global (7,66).
13. El factor 25 obtiene la mínima valoración media de la categoría (cuarta más baja del total) con una valoración de 6,38.
14. El factor el factor 22, es el más valorado de esta categoría, siendo el único que supera el valor medio global. Se encuentra en la posición 20 del total, con una puntuación media de 7,78.

**Tabla 12. Medias de Recursos Intangibles – No Formativos (Ronda 1)**

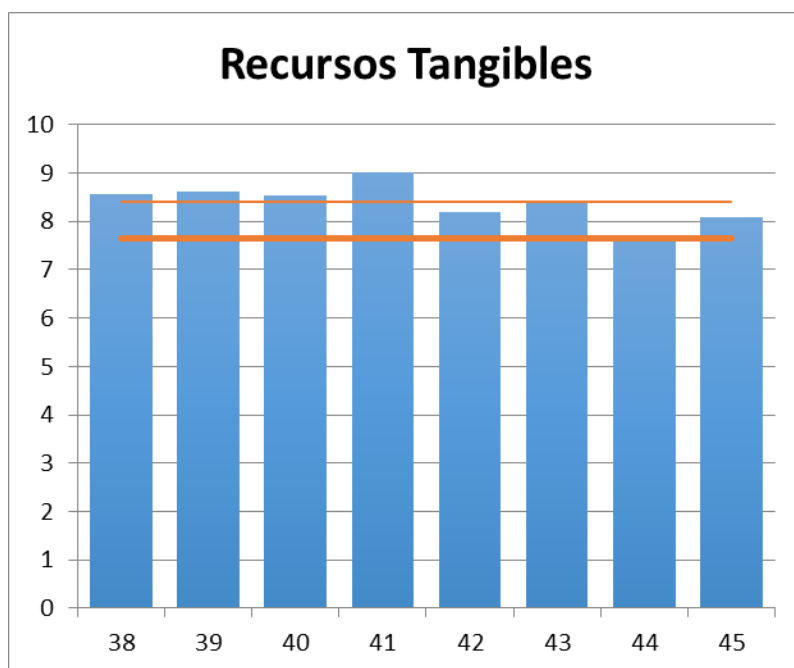
| <b>Recursos Intangibles (no relacionados con la formación)</b>                                                           |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 30) Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                         | 7,15 |
| 31) Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                | 7,93 |
| 32) Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).               | 7,48 |
| 33) Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad). | 9,13 |
| 34) Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                          | 9,08 |
| 35) Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                        | 8,45 |
| 36) Acceso a la información y a las innovaciones                                                                         | 8,75 |
| 37) Efectividad de las normas y regulaciones                                                                             | 7,73 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                          | 8,21 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                      | 7,15 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                      | 9,13 |

**Gráfico nº 8. Medias de Recursos Intangibles – No Formativos (Ronda 1)**

15. En la categoría de Recursos Intangibles no relacionados con la formación del personal, se observa que la mayoría de los valores están por encima de la media global. Las excepciones son los ítems 30 y 32, que no alcanzan el valor medio global.
16. Este grupo tiene una media de 8,21, que resulta ser un 7% superior a la media global (7,66).
17. El factor 30 obtiene la mínima valoración media de la categoría (décimo segundo más bajo del total) con una valoración de 7,15.
18. El factor el factor 33, es el más valorado de esta categoría (9,13) y del total.

**Tabla 13. Medias de Recursos Tangibles (Ronda 1)**

| <b>Recursos tangibles</b>                                                                                               |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 38) Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos) | 8,58        |
| 39) Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                              | 8,63        |
| 40) Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                         | 8,55        |
| 41) Calidad del producto / servicio.                                                                                    | 9,03        |
| 42) Inversión en I+D.                                                                                                   | 8,20        |
| 43) Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                   | 8,38        |
| 44) Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                     | 7,70        |
| 45) Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                            | 8,10        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                         | <b>8,39</b> |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                     | <b>7,70</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                     | <b>9,03</b> |

**Gráfico nº 9. Medias de Recursos Tangibles (Ronda 1)**

19. En la categoría de Recursos Tangibles se observa que todos los valores están por encima de la media global.

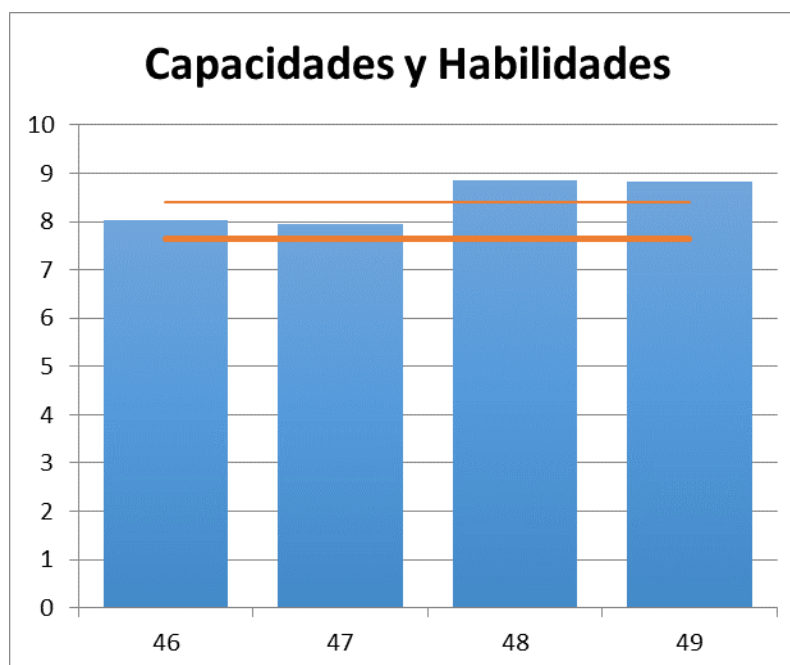
20. Este grupo tiene una media de 8,39, que resulta ser un 10% superior a la media global (7,66).

21. El factor 44 obtiene la mínima valoración media de la categoría (aunque solo es el vigésimo sexto más bajo del total) con una valoración de 7,70.
22. El factor 41, es el más valorado de esta categoría (9,03), siendo el tercero más valorado de todos los consultados a los expertos.

**Tabla 14. Medias de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 1)**

| Capacidades y habilidades creadas                                                                                                                                 |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 46) Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                                                               | 8,03        |
| 47) Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             | 7,95        |
| 48) Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               | 8,85        |
| 49) Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). | 8,83        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                   | <b>8,41</b> |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                                                                                                                                               | <b>7,95</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                               | <b>8,85</b> |

**Gráfico nº 10. Medias de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 1)**



23. En la categoría de Capacidades y Habilidades Creadas se observa que todos los valores están por encima de la media global.

24. Este grupo tiene la media más alta de todos (8,41), que resulta ser un 10% superior a la media global (7,66).
25. El factor 47 obtiene la mínima valoración media de la categoría (7,95), aunque solo es el trigésimo segundo más bajo del total, el décimo octavo más alto.
26. El factor el factor 48, es el más valorado de esta categoría (8,85), siendo el cuarto más valorado de todos los consultados a los expertos.

A modo de resumen por categoría se muestra la siguiente tabla con los valores medios de las medias de las diferentes categorías:

**Tabla 15. Medias por Grupo Delphi (Ronda 1)**

| Nº | Categoría                            | Media |
|----|--------------------------------------|-------|
| 1  | Entorno general                      | 7,34  |
| 2  | Entorno inmediato                    | 6,88  |
| 3  | Recursos Intangibles - formativos    | 7,14  |
| 4  | Recursos Intangibles - No Formativos | 8,21  |
| 5  | Recursos Tangibles                   | 8,39  |
| 6  | Capacidades y habilidades            | 8,41  |
|    | PROMEDIO                             | 7,73  |
|    | VALOR MINIMO                         | 6,88  |
|    | VALOR MÁXIMO                         | 8,41  |

27. Se observa que la media de los valores de las categorías es de 7,73. Entre ellas, “Capacidades y habilidades” lidera el con 8,41; seguida de forma casi inmediata por “Recursos tangibles” con 8,39; por su parte el “Entorno inmediato” con 6,88 se posiciona en el último lugar, de forma similar a lo sucedido con la mediana de esta primera ronda.

Adicionalmente, se puede revisar la diferencia entre los valores medios máximos y mínimos por categoría, para tener un avance de cómo de dispersos han sido los resultados a nivel de categoría:

Tabla 16. Máximos y Mínimos de los Ítem por Grupo (Ronda 1)

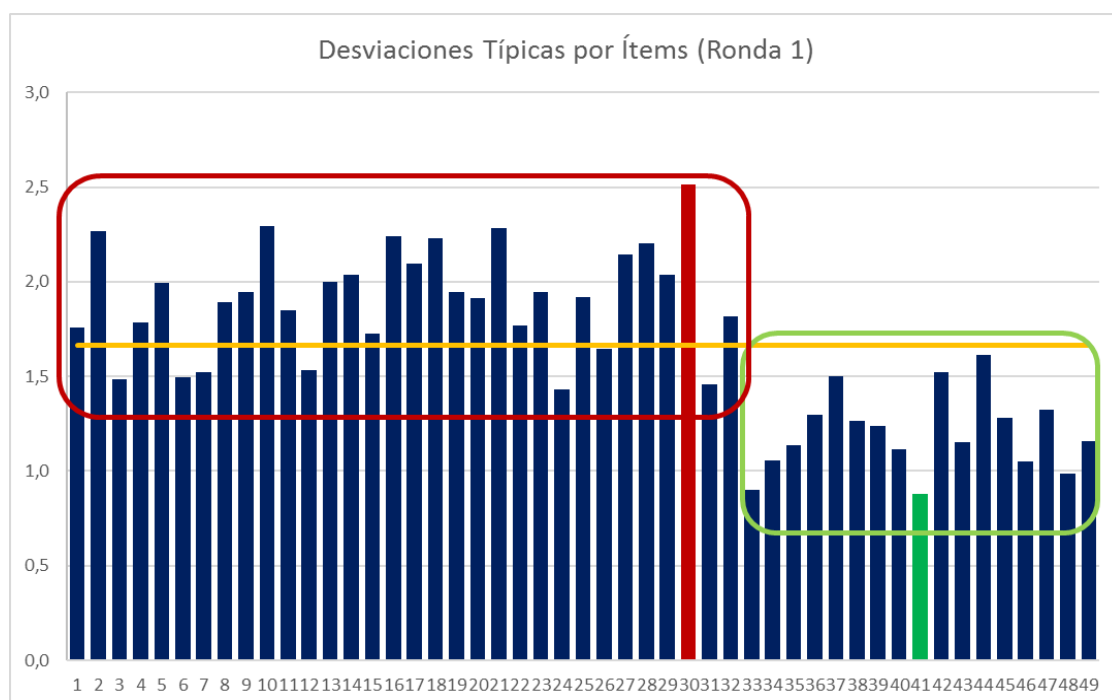
| Nº | Medias                               | Máximo | Mínimo | Diferencia |
|----|--------------------------------------|--------|--------|------------|
| 1  | Entorno general                      | 8,55   | 4,95   | 3,60       |
| 2  | Entorno inmediato                    | 7,68   | 6,20   | 1,48       |
| 3  | Recursos Intangibles - formativos    | 7,78   | 6,38   | 1,40       |
| 4  | Recursos Intangibles - No Formativos | 9,13   | 7,15   | 1,98       |
| 5  | Recursos Tangibles                   | 9,03   | 7,70   | 1,33       |
| 6  | Capacidades y habilidades            | 8,85   | 7,95   | 0,90       |
|    | PROMEDIO                             | 8,50   | 6,72   | 1,78       |
|    | VALOR MÍNIMO                         | 7,68   | 4,95   | 0,90       |
|    | VALOR MÁXIMO                         | 9,13   | 7,95   | 3,60       |

28. Atendiendo a la comparación de los valores máximos y mínimos de las medias de los Ítem, se aprecian diferencias en la dispersión entre categorías. De nuevo lidera la categoría Capacidades y Habilidades, con valoraciones medias menos dispersas. El mayor grado de dispersión de las categorías considerando la diferencia entre máximos y mínimos de las medias de los ítems se encuentra en el grupo de Entorno General.

### 5.3.1.3. Análisis de las Desviaciones Típicas de la primera ronda Delphi

Las desviaciones típicas de las respuestas dadas por los expertos para cada ítem considerado en el cuestionario se representan en el siguiente gráfico:

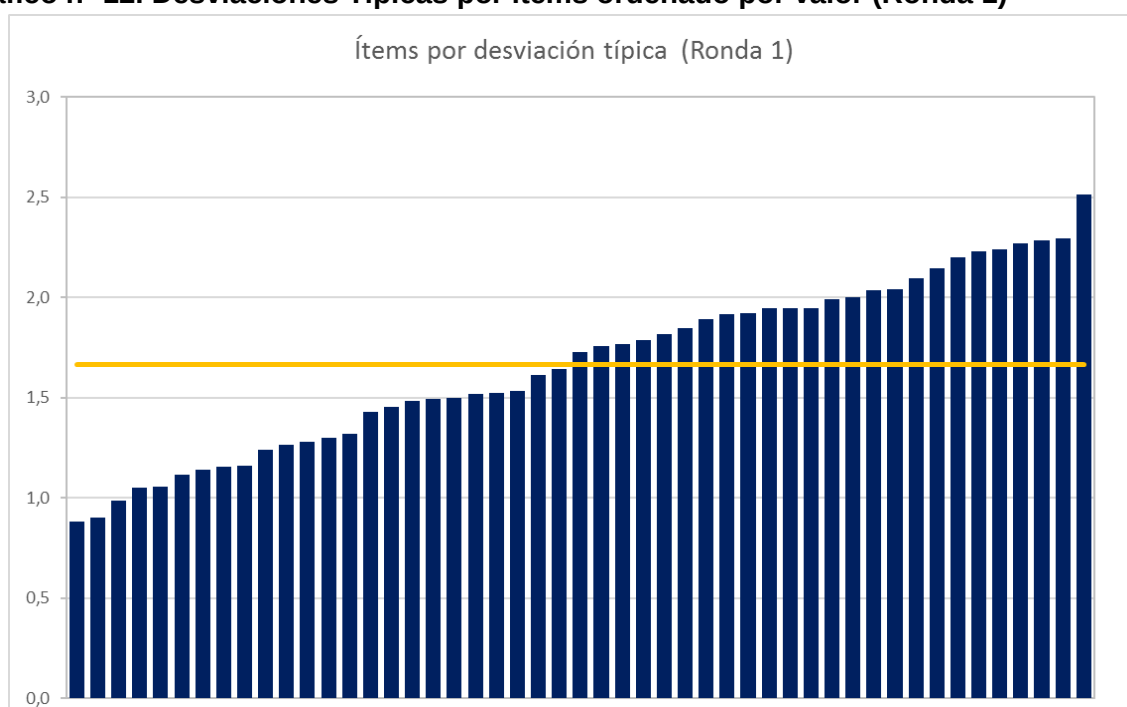
Gráfico nº 11. Desviaciones Típicas por Ítems (Global Ronda 1)



1. El valor medio de las desviaciones típicas de los factores resultado de los cuestionarios es 1,67.
2. El ítem 41 es el mínimo valor de toda la serie (cuestionario), con un valor de 0,88; mientras que el ítem 30 es el máximo, alcanzando 2,52.
3. Se observa que hay dos rangos bien definidos: Del ítem 1 al 32 y del ítem 33 al 49. El primer rango muestra mayor dispersión en las respuestas y el segundo claramente menor dispersión, lo que muestra un mayor consenso en las opiniones de los expertos.
4. En cualquier caso, se necesita un análisis más detallado para poder extraer algunas conclusiones.

Si se ordenan los ítems de mayor a menor en función de la desviación típica de las valoraciones otorgadas por los expertos consultados y se incluye el valor de la media de la desviación típica se obtiene el siguiente gráfico:

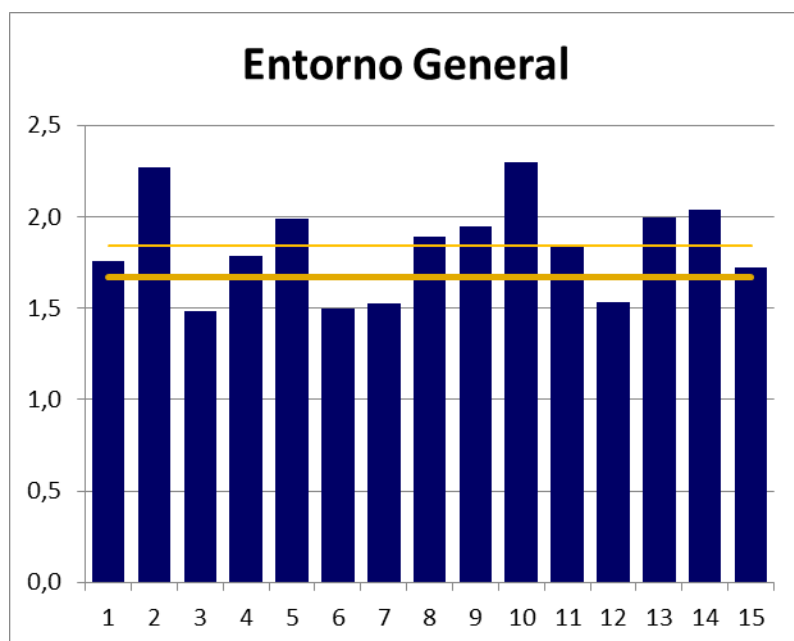
**Gráfico nº 12. Desviaciones Típicas por ítems ordenado por valor (Ronda 1)**



Se observa una gran amplitud de rango en los datos que van del valor 0,88 al 2,52. Conviene analizar los ítems en el entorno de su grupo:

**Tabla 17. Desviaciones Típicas de Entorno General (Ronda 1)**

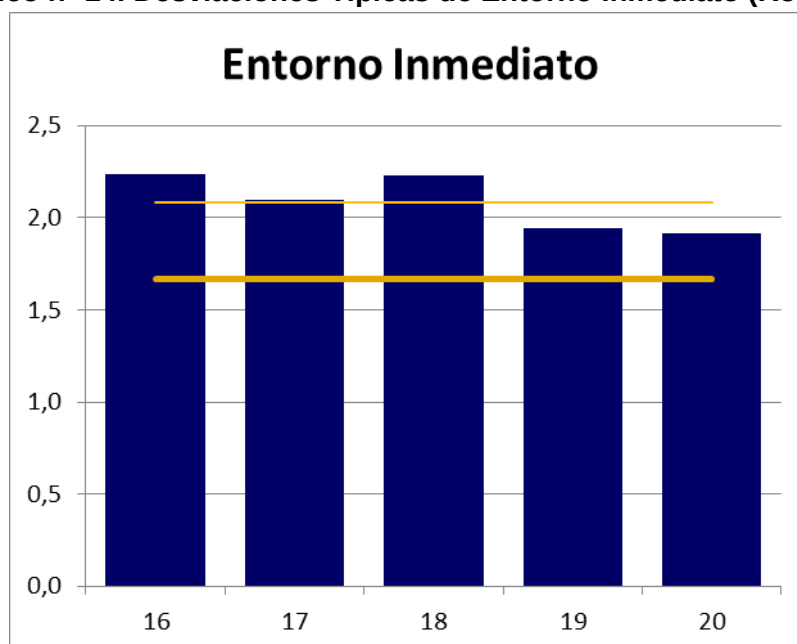
| <b>Entorno General</b>                                                                                                                        | <b>Desv</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                             | 1,76        |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                     | 2,27        |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).            | 1,48        |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                         | 1,79        |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                            | 1,99        |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación. | 1,49        |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                           | 1,52        |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                  | 1,89        |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                   | 1,95        |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                  | 2,30        |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                      | 1,85        |
| 12) Bajos costes en las materias primas.                                                                                                      | 1,53        |
| 13) Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                          | 2,00        |
| 14) Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                   | 2,04        |
| 15) Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                               | 1,73        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                               | 1,84        |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                           | 1,48        |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                           | 2,30        |

**Gráfico nº 13. Desviaciones Típicas de Entorno General (Ronda 1)**

5. En la categoría de Entorno General se observa que los valores están más bien por encima de la media, siendo la media de este grupo 1,84, un 10% superior a la media global (1,67).
6. El factor 2 es el que muestra la mayor dispersión en sus valoraciones (2,27), siendo el cuarto más alto del total.
7. El factor el factor 3, es el que presenta más consenso en esta categoría (décimo séptimo del total) con una desviación típica de 1,48.

**Tabla 18. Desviaciones Típicas de Entorno Inmediato (Ronda 1)**

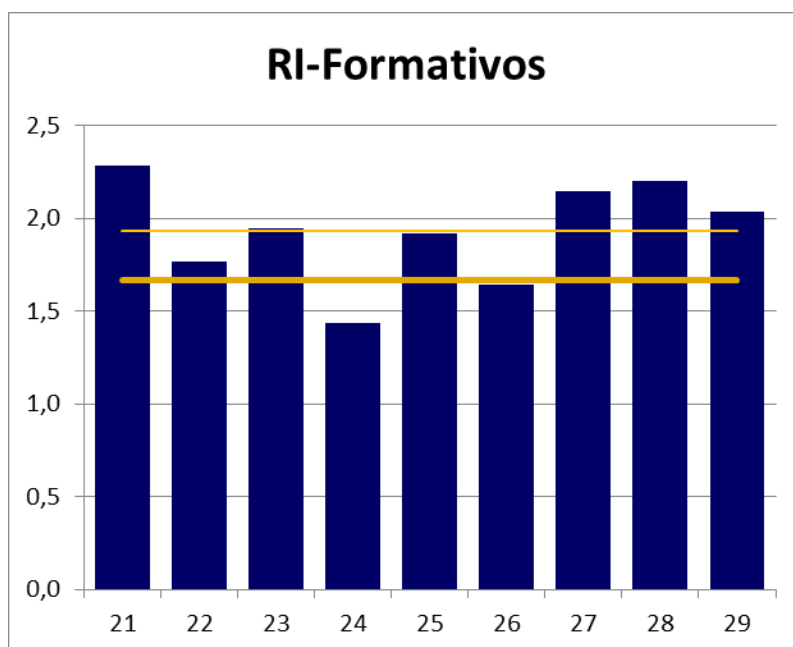
| Entorno inmediato                                                                                                                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16) Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). | 2,24 |
| 17) Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  | 2,10 |
| 18) Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    | 2,23 |
| 19) Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí).                                                     | 1,95 |
| 20) Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               | 1,92 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                                                   | 2,09 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                                                                               | 1,92 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                                                               | 2,24 |

**Gráfico nº 14. Desviaciones Típicas de Entorno Inmediato (Ronda 1)**

8. En la categoría de Entorno Inmediato se observa que todos los ítems muestran valores de desviaciones por encima de la media, siendo este grupo el que tiene la media de la desviación típica más alta de todos los grupos (2,09), un 25% superior a la media global (1,67).
9. El factor el factor 18, es el que presenta mayor dispersión en las valoraciones de los expertos en esta categoría (sexto del total) con un valor de 2,23.
10. El factor 20 muestra la menor desviación media en las valoraciones de los ítems de la categoría, pero se sitúa en un modesto trigésimo segundo puesto el total con una valoración de 1,92.

**Tabla 19. Desv. Típicas de Recursos Intangibles – Formativos (Ronda 1)**

| <b>Recursos intangibles (Formación del Personal)</b>                                                                            |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 21) Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa). | 2,28 |
| 22) Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                           | 1,77 |
| 23) Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                      | 1,95 |
| 24) Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa                                                                 | 1,43 |
| 25) Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                           | 1,92 |
| 26) Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa                                                                   | 1,64 |
| 27) Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                          | 2,14 |
| 28) Formación reglada fuera de la empresa.                                                                                      | 2,20 |
| 29) Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                                   | 2,04 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                 | 1,93 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                             | 1,43 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                             | 2,28 |

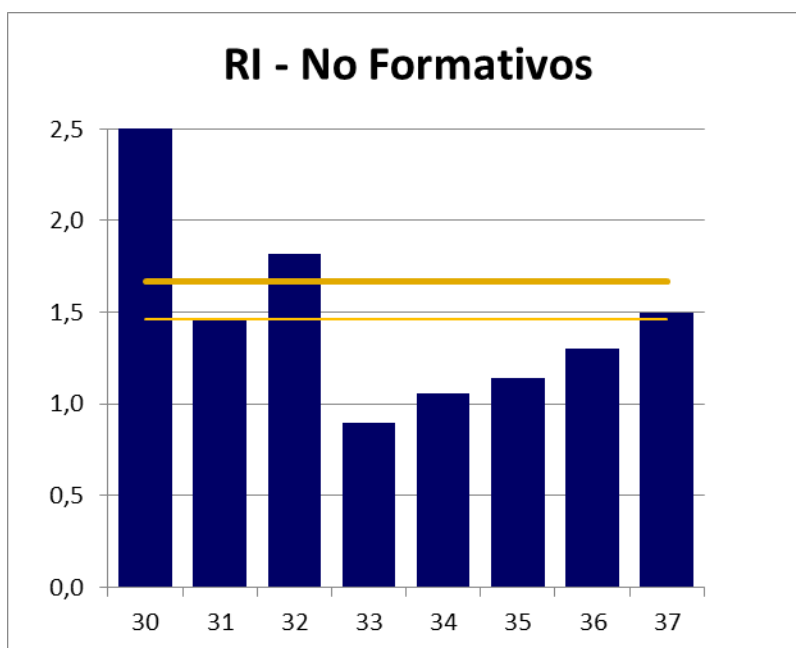
**Gráfico nº 15. Desv. Típicas de Recursos Intangibles – Formativos (Ronda 1)**

11. En la categoría de Recursos Intangibles relacionados con la formación del personal, se observa que los valores están, en media, más dispersos que la media de la totalidad.

12. Este grupo tiene una media de dispersión de 1,93, un 16% superior a la media de dispersión de los datos (1,67).
13. El factor 21 es el que se muestra con respuestas más dispersas (el tercero más disperso) con una desviación típica de 2,28.
14. El factor el factor 24 presenta un significativo mayor grado de consenso, arrojando una desviación típica de sus valoraciones de 1,43, el decimoquinto que genera más consenso.

**Tabla 20. Desv. Típicas de Recursos Intangibles - No Formativos (Ronda 1)**

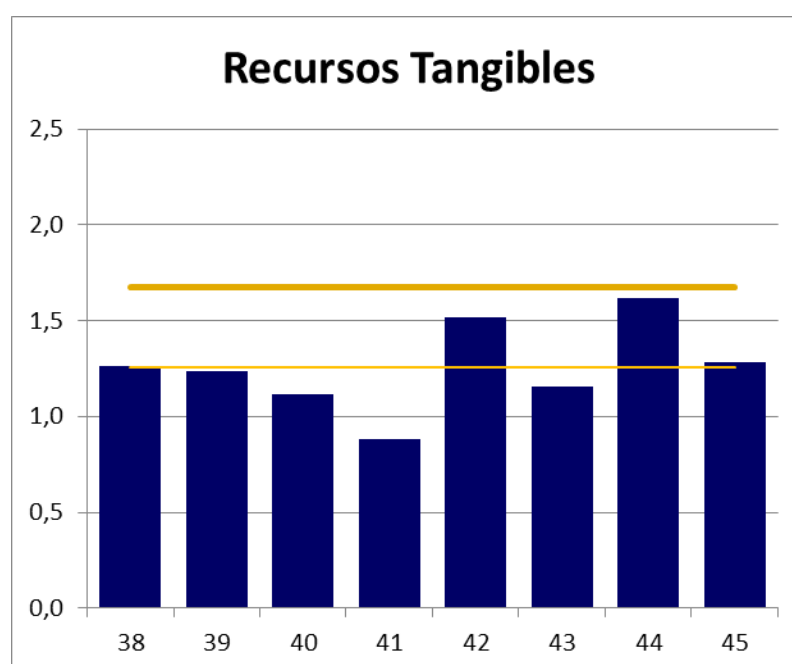
| <b>Recursos intangibles (no relacionados con la formación)</b>                                                           |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 30) Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                         | 2,52 |
| 31) Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                | 1,46 |
| 32) Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).               | 1,82 |
| 33) Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad). | 0,90 |
| 34) Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                          | 1,06 |
| 35) Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                        | 1,14 |
| 36) Acceso a la información y a las innovaciones                                                                         | 1,30 |
| 37) Efectividad de las normas y regulaciones                                                                             | 1,50 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                          | 1,46 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                      | 0,90 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                      | 2,52 |

**Gráfico nº 16. Desv. Típicas de Recursos Intangibles – No Formativos (Ronda 1)**

15. En la categoría de Recursos Intangibles no relacionados con la formación del personal, se observa que el grado de consenso es mayor que en la media, pero destacan dos valores con desviaciones más altas, los ítems 30 (2,52) y 32 (1,82).
16. Este grupo tiene un grado de dispersión medio de 1,46, que resulta ser un 18% inferior a la media global (1,67).
17. El factor 30 es el que presenta más dudas, ya que su dispersión es de 2,52 (la más alta de toda la serie).
18. El factor 33 obtiene el mayor consenso del grupo (el segundo del total) con una desviación típica de 0,90.

**Tabla 21. Desviaciones Típicas de Recursos Tangibles (Ronda 1)**

| Recursos tangibles                                                                                                      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 38) Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos) | 1,26 |
| 39) Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                              | 1,24 |
| 40) Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                         | 1,12 |
| 41) Calidad del producto / servicio.                                                                                    | 0,88 |
| 42) Inversión en I+D.                                                                                                   | 1,52 |
| 43) Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                   | 1,16 |
| 44) Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                     | 1,62 |
| 45) Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                            | 1,28 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                         | 1,26 |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                                                                                                     | 0,88 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                     | 1,62 |

**Gráfico nº 17. Desviaciones Típicas de Recursos Tangibles (Ronda 1)**

19. En la categoría de Recursos Tangibles se observa que todos los valores están por debajo de la media global de desviación.

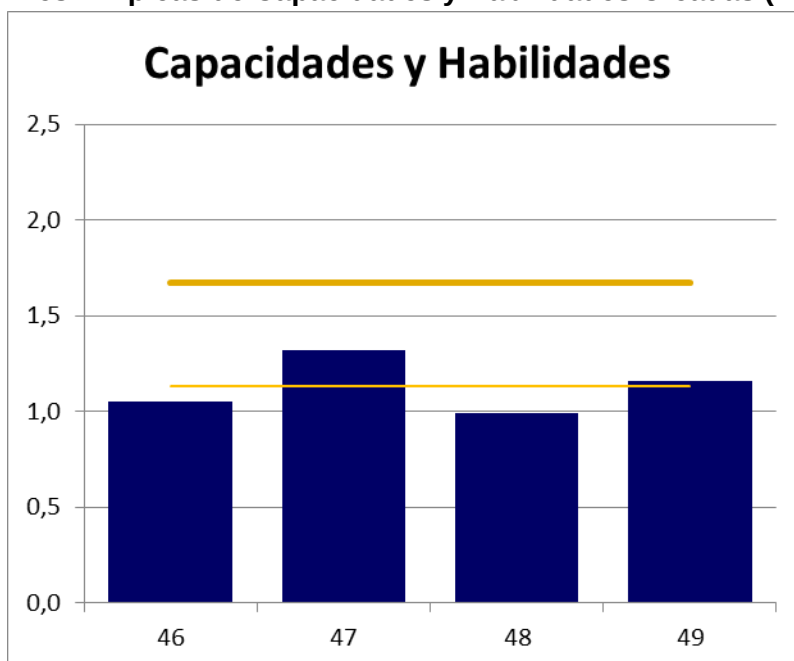
20. Este grupo muestra una desviación media de 1,26, que resulta ser un 24% inferior a la media global (1,67).

21. El factor 44 presenta la máxima dispersión del grupo (1,62), si bien se mantiene por debajo de la media de toda la serie.
22. El factor el factor 41, es el que demuestra más consenso (0,88), tanto en el grupo como en la serie global.

**Tabla 22. Desv. Típicas de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 1)**

| Capacidades y habilidades creadas                                                                                                                                 |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 46) Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                                                               | 1,05 |
| 47) Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             | 1,32 |
| 48) Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               | 0,99 |
| 49) Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). | 1,16 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                   | 1,13 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                                               | 0,99 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                               | 1,32 |

**Gráfico nº 18. Desv. Típicas de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 1)**



23. En la categoría de Capacidades y Habilidades Creadas se observa el mayor grado de consenso entre los expertos consultados.

24. Este grupo tiene el grado de consenso más alto de todos (1,13), que lo sitúa un 32% por encima de la media de toda la serie (1,67).
25. El factor 47 es el que presenta más dudas, dentro de los buenos resultados, con una desviación típica de 1,32. Se sitúa como el 14 que muestra más consenso.
26. El factor el factor 48, es el que genera más consenso en esta serie y el tercero de toda la serie (0,99).

A modo de resumen por categoría se muestra la siguiente tabla con los valores medios de las desviaciones típicas de las diferentes categorías:

**Tabla 23. Desviaciones Típicas por Grupo Delphi (Ronda 1)**

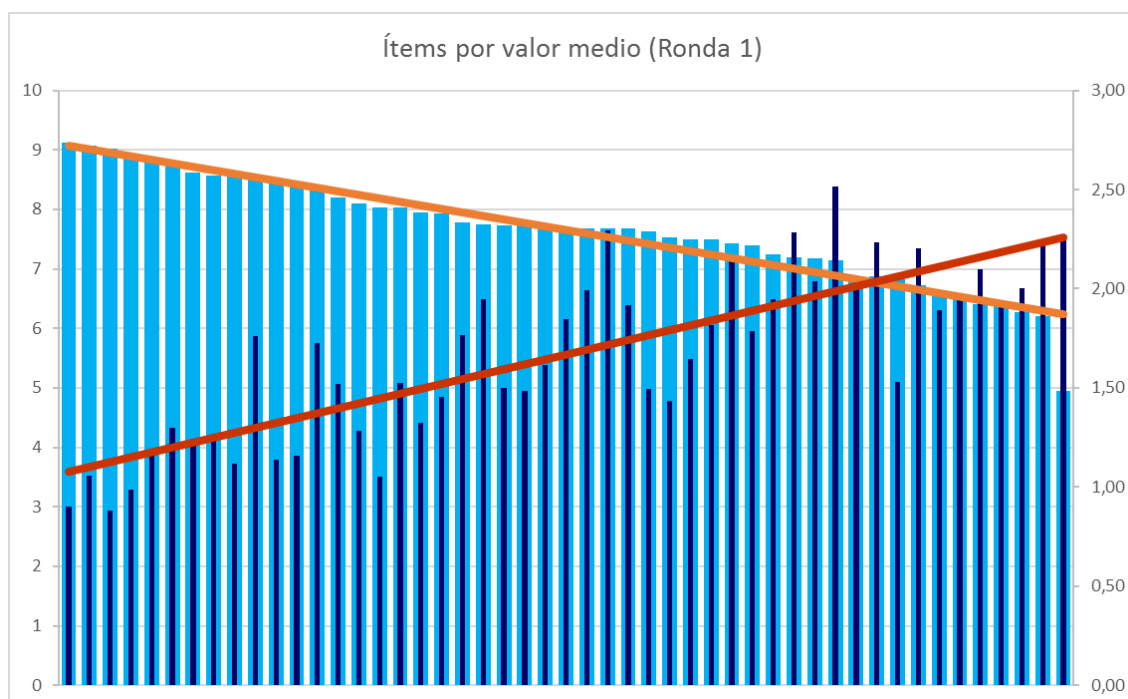
| Categoría                            | Desv. |
|--------------------------------------|-------|
| Entorno general                      | 1,84  |
| Entorno inmediato                    | 2,09  |
| Recursos Intangibles - formativos    | 1,93  |
| Recursos Intangibles - No Formativos | 1,46  |
| Recursos Tangibles                   | 1,26  |
| Capacidades y habilidades            | 1,13  |
| <b>PROMEDIO</b>                      | 1,62  |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                  | 1,13  |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                  | 2,09  |

27. Se observa que la media de los valores de las categorías es de 1,62. Entre ellas, “Capacidades y Habilidades” lidera el consenso con 1,13; seguida de forma casi inmediata por “Recursos tangibles” con 1,26. Por otro lado, “Entorno inmediato” con 2,09 es el grupo con las respuestas más dispersas.

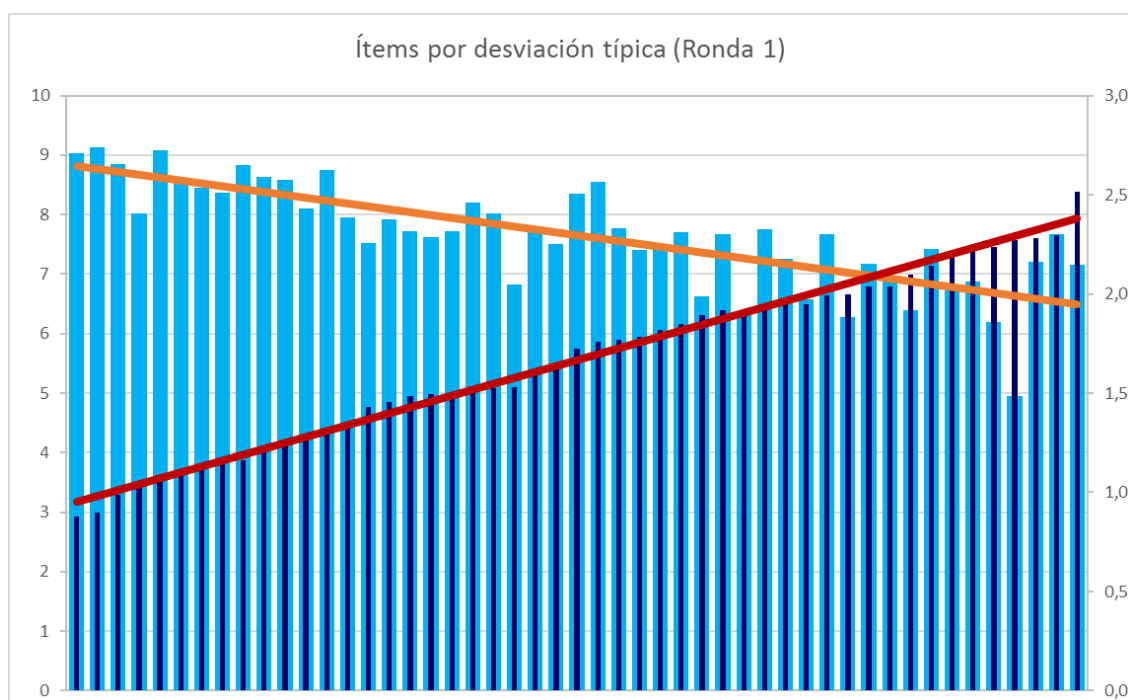
#### **5.3.1.4. Análisis cruzado de Medias y Desviaciones Típicas de la primera ronda Delphi**

Al analizar las Medias y las Desviaciones típicas se ha hecho notar la relación que parece haber entre unos y otros resultados. Para analizar esta relación se han preparado unos gráficos adicionales, que se muestran a continuación:

**Gráfico nº 19. Relación Media y Desviación Típica con base Media (Ronda 1)**



**Gráfico nº 20. Relación Media y Desv. Típica con base Desv. Típica (Ronda 1)**



Ambos gráficos son dos caras de una misma moneda. Se observa como hay una clara correlación entre la media del valor otorgado por los expertos y la dispersión de las respuestas. De forma que, a mayor valor medio, mayor consenso. Esto da muestras de la robustez de los resultados obtenidos.

### **5.3.2. Conclusiones preliminares del análisis de los resultados de la primera ronda Delphi.**

1. No existen diferencias significativas entre las conclusiones que arroja el análisis de las medias y las medianas. Como consecuencia, se descarta profundizar en las medianas en una segunda ronda.
2. En el marco de los factores categorizados, se aprecia que Capacidades y Habilidades lidera tanto la media como la mediana del cuestionario aplicado; mientras Entorno Inmediato se encuentra en última posición cuando se utiliza cualquiera de las medidas centrales.
3. Al hacer un análisis de diferencias entre máximos y mínimos de los valores medios de los factores se aprecian diferencias en la dispersión entre categorías. Se observa que Capacidades y Habilidades, con valoraciones medias menos dispersas parece obtener un mayor grado de consenso. El mayor grado de dispersión de las categorías considerando la diferencia entre máximos y mínimos de las medias de los ítems se encuentra en el grupo de Entorno General.
4. Tanto la mediana como la media nos indica la tendencia central de la distribución o conjunto de respuesta de expertos; por lo que, en términos de las categorías, los expertos consideran que el Entorno Inmediato no tiene impacto determinante sobre la pregunta: “¿Cuánto cree que influirá en la Competitividad Futura de las pymes andaluzas cada uno de los siguientes factores?”
5. De la primera ronda se concluye que el grupo de expertos consultados valora en mayor medida las categorías Recursos Tangibles y Capacidades y Habilidades creadas para dar respuestas a la futura competitividad de las pymes en Andalucía.
6. A nivel de factor, los factores más valorados por los expertos son, en este orden, (33) la capacidad directiva de sus directivos, (34) adecuada gestión financiera y (41) la calidad de producto /servicio. Todos ellos valorados en media por encima de 9 sobre 10.
7. En el otro extremo de la tabla, los factores menos valorados por los expertos son, en este orden, (2) el acceso a subvenciones (único factor que “suspende”, con un 4,95 sobre 10), (16) un bajo poder negociador de los clientes y (13) un bajo coste de la mano de obra. Todos ellos valorados por debajo de 6,3 sobre 10.

8. Del análisis de las desviaciones típicas, entendiendo que a menor desviación típica de las respuestas hay mayor consenso, se deduce que el grado de consenso a la hora de valorar los factores no es homogéneo.
9. Analizando las desviaciones típicas medias de los diferentes grupos, se observa que Capacidades y Habilidades lidera el consenso medio seguido de forma casi inmediata por Recursos Tangibles.
10. Por otro lado, el grupo de Entorno Inmediato” es el que muestra una media de desviaciones típicas más alta y, por tanto, que genera menor consenso.
11. En el análisis al nivel de factor, se observa que hay dos rangos bien definidos: Del ítem 1 al 32 y del ítem 33 al 49. El primer rango muestra un significativo menor grado de consenso en las respuestas de los expertos que el segundo.
12. A nivel de factor, los factores que generan más consenso entre los expertos son, en este orden, (41) la calidad de producto /servicio, (33) la capacidad directiva de sus directivos y (48) las competencias personales. Todos ellos con una desviación típica por debajo de uno.
13. En el otro extremo de la tabla, los factores que demuestran menor consenso entre los expertos son, en este orden, (30) las patentes, (10) apoyo del gobierno y (21) la formación reglada. Todos ellos con una desviación típica superior a 2,27.
14. En el análisis combinado de medidas centrales y de dispersión, se observa como hay una clara correlación entre la media del valor otorgado por los expertos y la dispersión de las respuestas. De forma que, a mayor valor medio, mayor consenso. Esto da muestras de la robustez de los resultados obtenidos.
15. En particular, cabe resaltar los resultados de los ítems 33, 34, 41 y 48, cuyas valoraciones medias son las cuatro más altas del cuestionario y que se encuentran también con el grado de consenso más alto.

**Tabla 24. Ítems 33, 34, 41 y 48 (Ronda 1)**

| Nº | Ítem                          | Media | Mediana | Desv. |
|----|-------------------------------|-------|---------|-------|
| 33 | Capacidades directivas        | 9,13  | 9,00    | 0,90  |
| 34 | Gestión financiera            | 9,08  | 9,00    | 1,06  |
| 41 | Calidad del producto/servicio | 9,03  | 9,00    | 0,88  |
| 48 | Competencias personales       | 8,85  | 9,00    | 0,99  |

En resumen, lo anterior son conclusiones preliminares que deben ser depuradas en una segunda ronda. La utilización del método Delphi tiene como objetivo la máxima

posibilidad de consenso entre los expertos, aunque ello no significa que se deba obtener una opinión consensuada mediana a toda costa, de allí que lo significativo de su empleo está dado por evidenciar las divergencias mayores y reducirlas.

Tras la primera ronda se evidencia un diferente grado de consenso que conviene reducir. Se debe profundizar haciendo una segunda ronda del cuestionario indicando a los expertos cuál fue el valor medio de cada factor y cuál fue su valoración anterior. Así, el cuestionario volverá a ser objeto de valoración por los expertos y la segunda ronda de consultas a los expertos debe mejorar el nivel de consenso.

Destacándose que el total de las valoraciones por ítems y categoría aquí desarrollados será explicado a los expertos, a fin de hacerles partícipes en la generación de conocimiento y en la apreciación colectiva de los resultados preliminares.

Se concluye, por tanto, realizar una segunda ronda y analizar sus resultados en busca de mayor consenso.

### **5.4. Análisis y conclusiones de Delphi – segunda ronda**

En la segunda ronda de la aplicación del método Delphi se consiguió que todos los expertos respondiesen. El cuestionario B se elaboró con similar estructura que el anterior, pero incorporando en cada ítem el valor que el encuestado había decidido en la primera ronda y el valor medio de los valores de los expertos. En el Anexo 2 se encuentra la presentación y un ejemplo del cuestionario enviado a los expertos.

Tras la segunda ronda, se obtuvieron unos datos que pueden encontrarse en la pestaña “RONDA 2” del archivo Excel adjunto que se adjunta a esta Tesis: “Cálculos Delphi R1-R2 EGM”.

Con los datos recopilados, se determinó las medidas de tendencia central (en este caso solo la media) y el grado de dispersión (obtenido a través de la desviación típica).

#### **5.4.1. Distribución de frecuencias**

La distribución de frecuencias nos permite evaluar la búsqueda del consenso que se desea alcanzar a través de la aplicación de este método. Para ello se realizan los cálculos estadísticos simples sobre la media del cuestionario respondido por cada uno de los expertos; resaltando las desviaciones por medio del análisis de las desviaciones

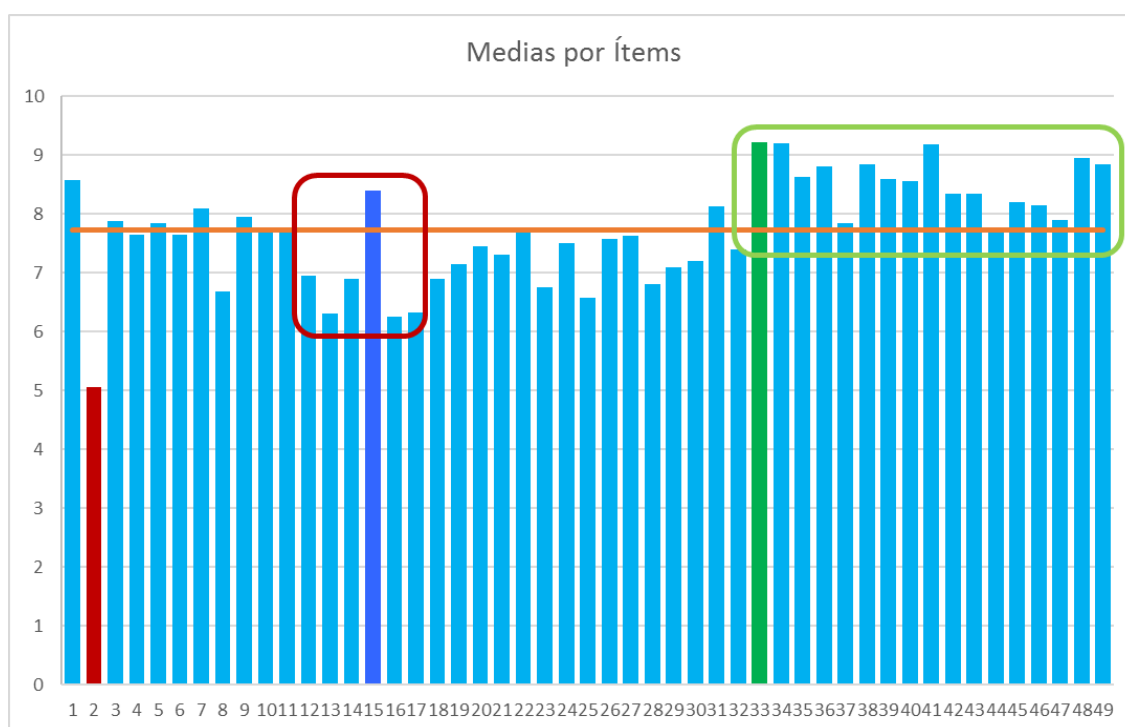
típicas. Con este proceso se obtiene una visión de conjunto sobre los resultados obtenidos en la segunda ronda y nos permitirá hacer un análisis comparativo entre los resultados de ambas rondas.

Se utilizará la media para conocer la tendencia central del conjunto de respuestas de los expertos; por su parte, los valores máximos y el mínimo nos indican las respuestas extremas, y con ello, se observa la desviación en el grado de dispersión en las respuestas (en función a la separación respecto a las cifras obtenidas de media del conjunto). La medida de la dispersión se realizará de nuevo a través de la desviación típica, considerando que menor dispersión en los resultados mostrará un mayor nivel de consenso entre los expertos.

#### 5.4.1.1. Análisis de las medias de la segunda ronda Delphi y comparación con los resultados de la primera ronda.

Las medias son el resultado de la valoración promedio dada por el grupo de expertos a cada uno de los ítems previstos en el cuestionario aplicado en esta primera ronda. Los resultados hallados son:

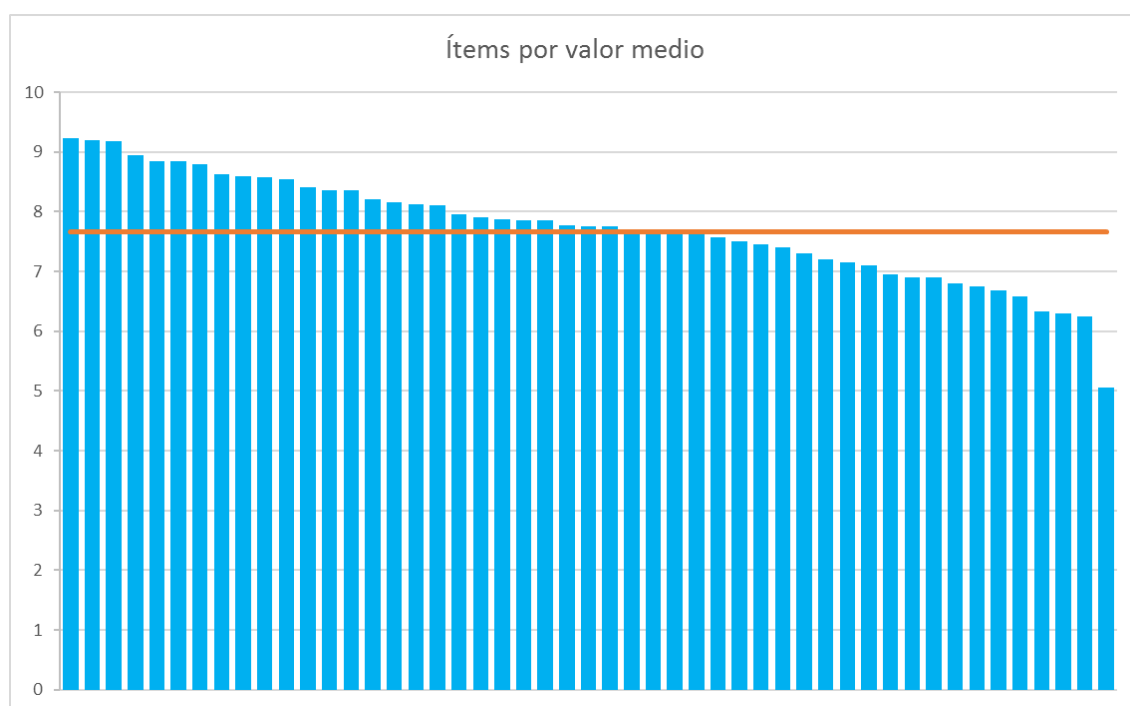
**Gráfico nº 21. Medias por Ítems (Global Ronda 2)**



1. El valor medio de las medias ha sido de 7,73. Por lo que el valor medio de los factores se ha mantenido muy estable (ha subido menos del 1% respecto de los 7,65 de la primera ronda).
2. El ítem 2 sigue siendo el mínimo valor de toda la serie (cuestionario), con un valor medio de 5,05 (+2%); mientras que el ítem 33 se mantiene como el más valorado con 9,23 (+1,1%).
3. Entre las valuaciones medias de los ítems 13 al 17 sigue sobresaliendo el ítem 15, manteniendo su desviación respecto de su entorno. Sin embargo, éste ítem se corresponde con el último de la categoría *Entorno General* (Ver gráfico 4), por lo que, en la evaluación por categorías, tal grado de desviación resulta menor.
4. Desde el ítem 33 al ítem 49 se mantiene el conjunto homogéneo de valores medios; lo que evidencia cierto grado de consenso entre los expertos consultados. En ese rango, el ítem 41 tiene el máximo (9,18) y el ítem 44 el mínimo (7,70), correspondientes a la categoría Recursos *Tangibles*

Si se ordenan los ítems de mayor a menor en función de la valoración media otorgada en la segunda ronda por los expertos consultados y se incluye el valor de la media global, se obtiene el siguiente gráfico:

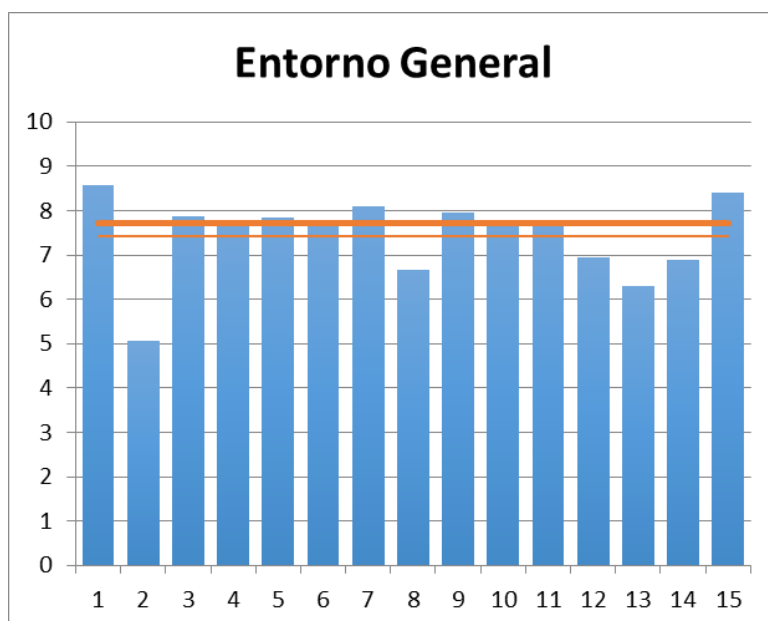
**Gráfico nº 22. Medias por Ítems (Global) ordenado por valor (Ronda 2)**



Esta gráfica muestra un aspecto muy similar que el de la primera ronda. Conviene analizar los ítems en el entorno de su grupo:

**Tabla 25. Medias de Entorno General (Ronda 2)**

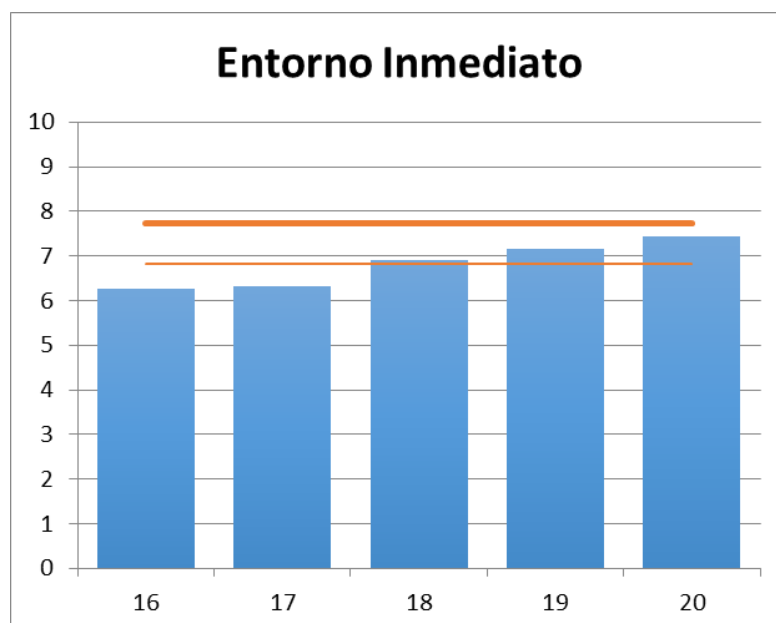
| <b>Entorno General (Segunda Ronda)</b>                                                                                                        | <b>Media</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                             | 8,58         |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                     | 5,05         |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).            | 7,88         |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                         | 7,65         |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                            | 7,85         |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación. | 7,65         |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                           | 8,10         |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                  | 6,68         |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                   | 7,95         |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                  | 7,78         |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                      | 7,75         |
| 12) Bajos costes en las materias primas.                                                                                                      | 6,95         |
| 13) Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                          | 6,30         |
| 14) Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                   | 6,90         |
| 15) Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                               | 8,40         |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                               | <b>7,43</b>  |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                           | <b>5,05</b>  |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                           | <b>8,58</b>  |

**Gráfico nº 23. Medias de Entorno General (Ronda 2)**

5. En la categoría de Entorno General se observa que los valores están más bien por debajo de la media, manteniendo la media de este grupo 7,43, un 4% inferior a la media global (7,73).
6. El factor 2 obtiene la mínima valoración media de la categoría (y del total) con una valoración de 5,05.
7. El factor el factor 1, sigue siendo el más valorado de esta categoría (décimo del total) con una puntuación media de 8,58.

**Tabla 26. Medias de Entorno Inmediato (Ronda 2)**

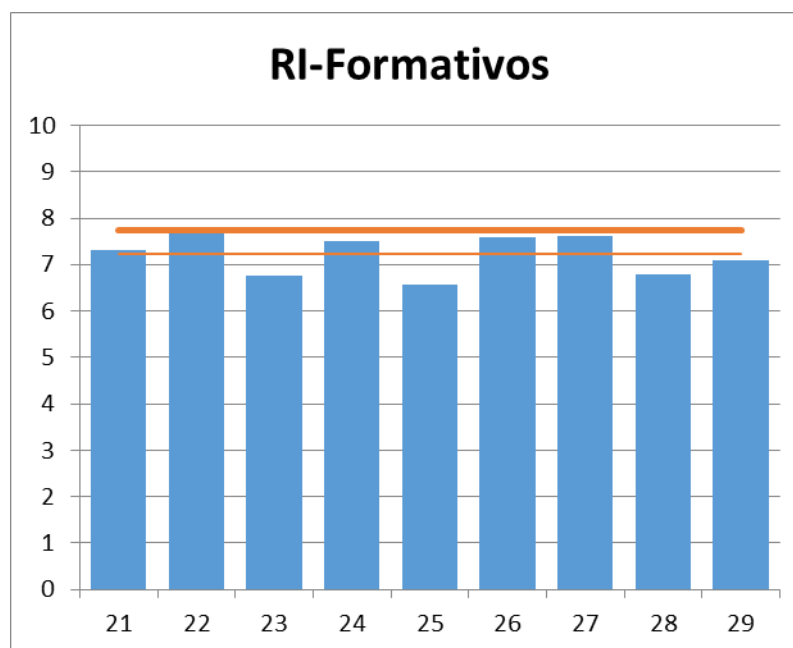
| <b>Entorno Inmediato (Segunda Ronda)</b>                                                                                                                                                          |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16) Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). | 6,25 |
| 17) Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  | 6,33 |
| 18) Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    | 6,90 |
| 19) Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí).                                                     | 7,15 |
| 20) Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               | 7,45 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                                                   | 6,82 |
| <b>VALOR MÍNIMO</b>                                                                                                                                                                               | 6,25 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                                                               | 7,45 |

**Gráfico nº 24. Medias de Entorno Inmediato (Segunda Ronda)**

8. En la categoría de Entorno Inmediato se observa que los valores están todos por debajo de la media. Aunque su valoración media se ha incrementado un 1,34%, este grupo sigue siendo el que tiene la media más baja (7,22), un 12% inferior a la media global (7,73).
9. El factor 16 obtiene la mínima valoración media de la categoría (segunda más baja del total) con una valoración de 6,25.
10. El factor el factor 20, es el más valorado de esta categoría, aunque solo llega al trigésimo tercero del total, con una puntuación media de 7,45.

**Tabla 27. Medias de Recursos Intangibles - Formativos (Ronda 2)**

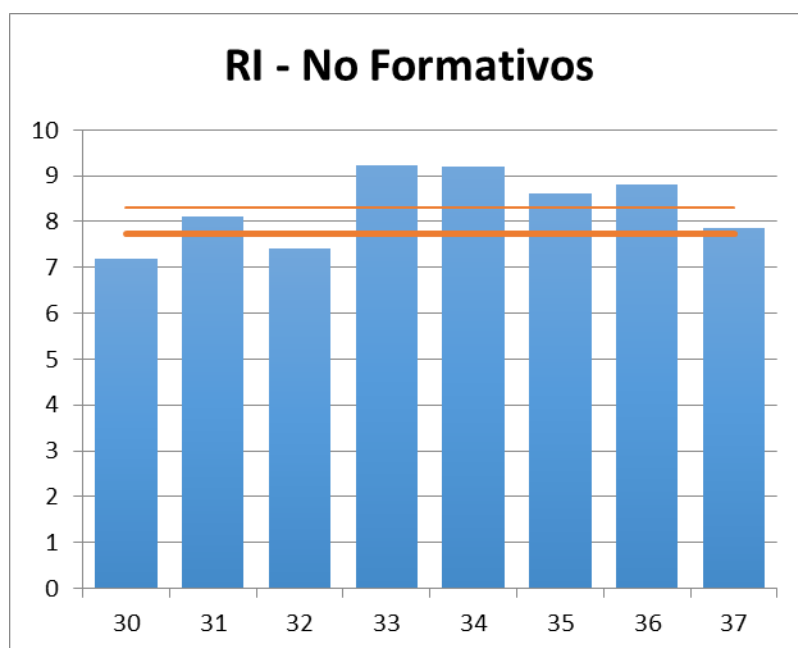
| Recursos Intangibles - Formación (Segunda Ronda)                                                                                |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 21) Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa). | 7,30        | 7,00        | 1,55        |
| 22) Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                           | 7,75        | 8,00        | 1,62        |
| 23) Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                      | 6,75        | 7,00        | 1,58        |
| 24) Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa                                                                 | 7,50        | 7,50        | 1,32        |
| 25) Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                           | 6,58        | 7,00        | 1,63        |
| 26) Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa                                                                   | 7,58        | 8,00        | 1,32        |
| 27) Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                          | 7,63        | 8,00        | 1,74        |
| 28) Formación reglada fuera de la empresa.                                                                                      | 6,80        | 7,00        | 1,60        |
| 29) Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                                   | 7,10        | 7,00        | 1,34        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                 | <b>7,22</b> | <b>7,39</b> | <b>1,52</b> |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                             | <b>6,58</b> | <b>7,00</b> | <b>1,32</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                             | <b>7,75</b> | <b>8,00</b> | <b>1,74</b> |

**Gráfico nº 25. Medias de Recursos Intangibles – Formativos (Ronda 2)**

11. En la categoría de Recursos Intangibles relacionados con la formación del personal, se observa que los valores se mantienen por debajo de la media global, excepto ítem 22, que la supera ligeramente.
12. Este grupo tiene una media de 7,22, que resulta ser un 7% inferior a la media global (7,73).
13. El factor 25 obtiene la mínima valoración media de la categoría (quinta más baja del total) con una valoración de 6,58.
14. El factor el factor 22, es el más valorado de esta categoría, siendo el único que supera el valor medio global. Se encuentra en la posición 25 del total, con una puntuación media de 7,75.

**Tabla 28. Medias de Recursos Intangibles - No Formativos (Ronda 2)**

| <b>Recursos Intangibles - No Formativos (Segunda Ronda)</b>                                                              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 30) Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                         | 7,20        |
| 31) Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                | 8,13        |
| 32) Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).               | 7,40        |
| 33) Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad). | 9,23        |
| 34) Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                          | 9,20        |
| 35) Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                        | 8,63        |
| 36) Acceso a la información y a las innovaciones.                                                                        | 8,80        |
| 37) Efectividad de las normas y regulaciones.                                                                            | 7,85        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                          | <b>8,30</b> |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                      | <b>7,20</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                      | <b>9,23</b> |

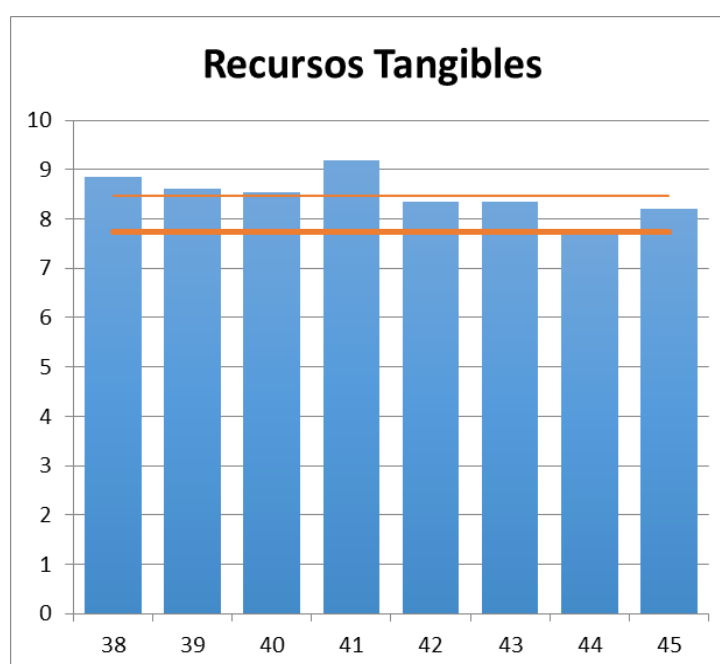
**Gráfico nº 26. Medias de Recursos Intangibles – No Formativos (Ronda 2)**

15. En la categoría de Recursos Intangibles no relacionados con la formación del personal, se observa que la mayoría de los valores están por encima de la media global. Las excepciones son los ítems 30 y 32, que no alcanzan el valor medio global.

16. Este grupo tiene una media de 8,30, que resulta ser un 7% superior a la media global (7,73).
17. El factor 30 obtiene la mínima valoración media de la categoría (décimo cuarto más bajo del total) con una valoración de 7,20.
18. El factor el factor 33, es el más valorado de esta categoría (9,23) y del total.

**Tabla 29. Medias de Recursos Tangibles (Ronda 2)**

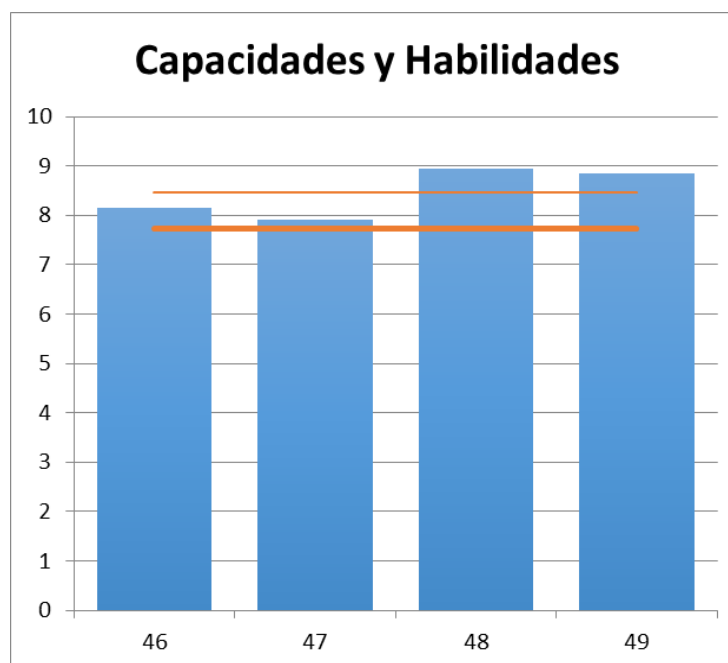
| <b>Recursos Tangibles (Segunda Ronda)</b>                                                                               |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 38) Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos) | 8,85 |
| 39) Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                              | 8,60 |
| 40) Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                         | 8,55 |
| 41) Calidad del producto / servicio.                                                                                    | 9,18 |
| 42) Inversión en I+D.                                                                                                   | 8,35 |
| 43) Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                   | 8,35 |
| 44) Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                     | 7,70 |
| 45) Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                            | 8,20 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                         | 8,47 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                     | 7,70 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                     | 9,18 |

**Gráfico nº 27. Medias de Recursos Tangibles (Ronda 2)**

19. En la categoría de Recursos Tangibles se observa que todos los valores están por encima de la media global, a excepción del ítem 44 que casi lo alcanza.
20. Este grupo tiene una media de 8,47, que resulta ser un 10% superior a la media global (7,73) y es la más alta de todos los grupos.
21. El factor 44 obtiene la mínima valoración media de la categoría (aunque solo es el vigésimo tercero más bajo del total) con una valoración de 7,70.
22. El factor 41, es el más valorado de esta categoría (9,18), siendo el tercero más valorado de todos los consultados a los expertos.

**Tabla 30. Medias de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 2)**

| <b>Capacidades y Habilidades Creadas (Segunda Ronda)</b>                                                                                                          |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 46) Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                                                               | 8,15 |
| 47) Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             | 7,90 |
| 48) Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               | 8,95 |
| 49) Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). | 8,85 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                   | 8,46 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                                               | 7,90 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                               | 8,95 |

**Gráfico nº 28. Medias de factores de Capacidades y Habilidades Creadas**

23. En la categoría de Capacidades y Habilidades Creadas se observa que todos los valores están por encima de la media global.

24. Este grupo tiene la media de 8,46, que resulta ser un 10% superior a la media global (7,73).

25. El factor 47 obtiene la mínima valoración media de la categoría (7,90), aunque solo es el trigésimo más bajo del total.

26. El factor el factor 48, es el más valorado de esta categoría (8,95), siendo el cuarto más valorado de todos los consultados a los expertos.

A modo de resumen por categoría se muestra la siguiente tabla con los valores medios de las medias de las diferentes categorías:

**Tabla 31. Medias por Grupo Delphi (Ronda 2)**

| Nº | Categoría                            | Media |
|----|--------------------------------------|-------|
| 1  | Entorno general                      | 7,43  |
| 2  | Entorno inmediato                    | 6,82  |
| 3  | Recursos Intangibles - formativos    | 7,22  |
| 4  | Recursos Intangibles - No Formativos | 8,30  |
| 5  | Recursos Tangibles                   | 8,47  |
| 6  | Capacidades y habilidades            | 8,46  |
|    | <b>PROMEDIO</b>                      | 7,78  |
|    | <b>VALOR MINIMO</b>                  | 6,82  |
|    | <b>VALOR MÁXIMO</b>                  | 8,47  |

27. Se observa que la media de los valores de las categorías es de 7,78. Entre ellas, “Recursos Tangibles” lidera el con 8,47; seguida de forma casi inmediata por “Capacidades y Habilidades” con 8,46; por su parte el “Entorno Inmediato” con 6,82 se posiciona en el último lugar.

Adicionalmente, se puede revisar la diferencia entre los valores medios máximos y mínimos por categoría, para tener un avance de cómo de dispersos han sido los resultados a nivel de categoría:

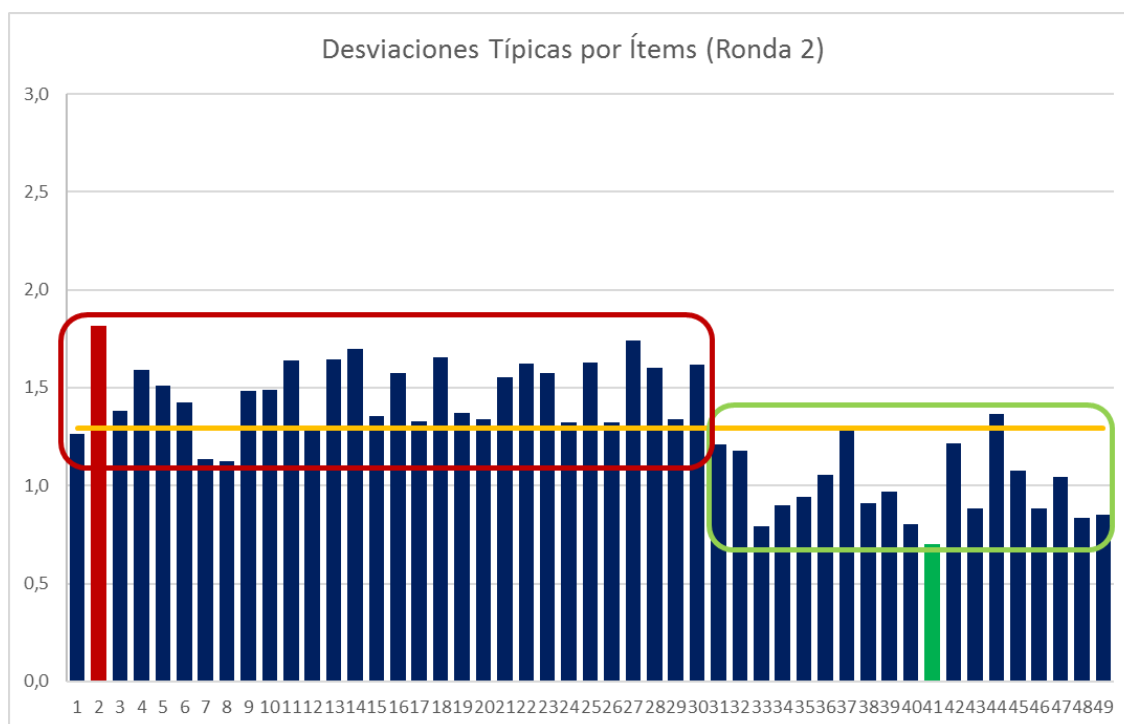
**Tabla 32. Máximos y Mínimos de los Ítem por Grupo Delphi (Ronda 2)**

| Nº | Medias                               | Máximo | Mínimo | Diferencia |
|----|--------------------------------------|--------|--------|------------|
| 1  | Entorno general                      | 8,58   | 5,05   | 3,53       |
| 2  | Entorno inmediato                    | 7,45   | 6,25   | 1,20       |
| 3  | Recursos Intangibles - Formativos    | 7,75   | 6,58   | 1,18       |
| 4  | Recursos Intangibles - No Formativos | 9,23   | 7,20   | 2,03       |
| 5  | Recursos Tangibles                   | 9,18   | 7,70   | 1,48       |
| 6  | Capacidades y habilidades            | 8,95   | 7,90   | 1,05       |
|    | PROMEDIO                             | 8,52   | 6,78   | 1,74       |
|    | VALOR MINIMO                         | 7,45   | 5,05   | 1,05       |
|    | VALOR MÁXIMO                         | 9,23   | 7,90   | 3,53       |

28. Atendiendo a la comparación de los valores máximos y mínimos de las medias de los ítems, se aprecian diferencias en la dispersión entre categorías. Lidera la categoría Capacidades y Habilidades, con valoraciones medias menos dispersas (1,05). El mayor grado de dispersión de las categorías considerando la diferencia entre máximos y mínimos de las medias de los ítems se encuentra en el grupo de Entorno General (3,53).

#### 5.4.1.2. Análisis de las Desviaciones Típicas de la segunda ronda Delphi

Las desviaciones típicas de las respuestas de los expertos de cada uno de los ítems del cuestionario pueden observarse en el siguiente gráfico:

**Gráfico nº 29. Desviaciones Típicas por Ítems (Global Ronda 2)**

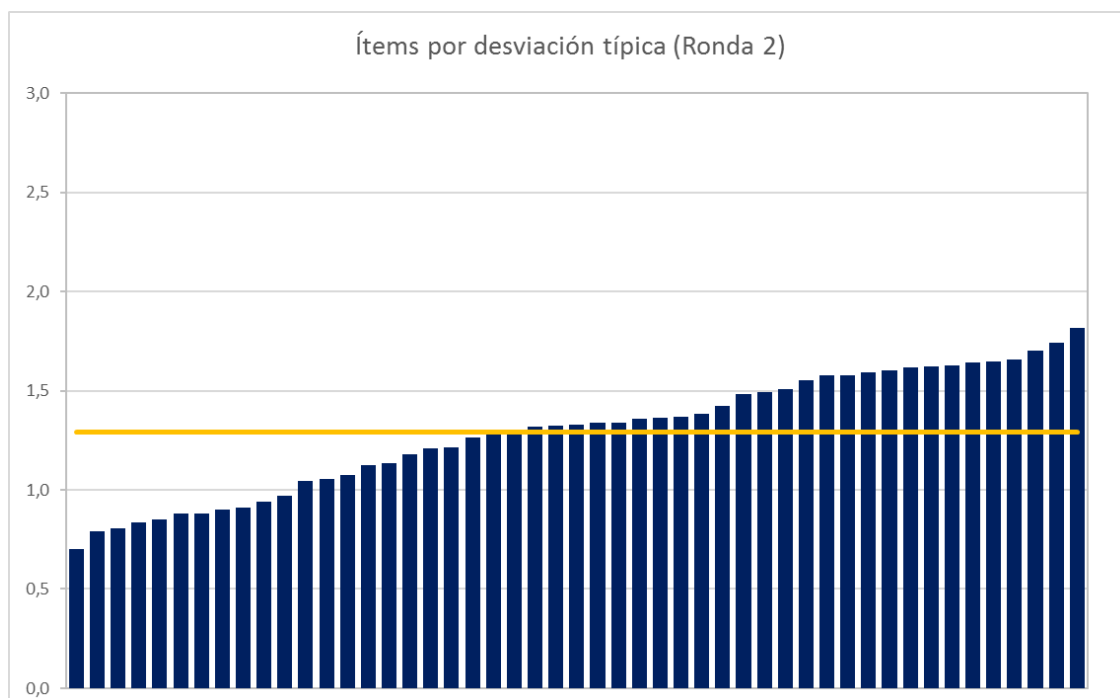
28. El valor medio de las desviaciones típicas de los factores resultado de los cuestionarios es 1,29. El nuevo valor alcanzado es considerablemente inferior (23%) a los 1,67 de la primera ronda.

29. El ítem 41 es el mínimo valor de toda la serie (cuestionario), con un valor de 0,70; mientras que el ítem 2 es el máximo, alcanzando 1,82.

30. Se observa que hay dos rangos bien definidos: Del ítem 1 al 30 y del ítem 31 al 49. El primer rango muestra mayor dispersión en las respuestas y el segundo claramente menor dispersión, lo que muestra un mayor consenso en las opiniones de los expertos.

31. En cualquier caso, se necesita un análisis más detallado para poder extraer algunas conclusiones.

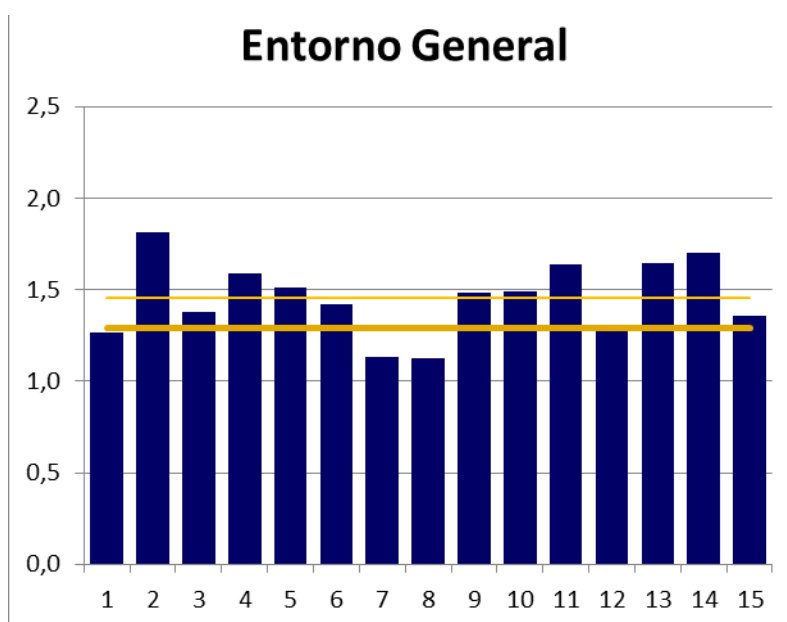
Si se ordenan los ítems de mayor a menor en función de la desviación típica de las valoraciones otorgadas por los expertos consultados y se incluye el valor de la media de la desviación típica se obtiene el siguiente gráfico:

**Gráfico nº 30. Desv. Típicas por ítems (Global) ordenado por valor (Ronda 2)**

Se observa que la amplitud del rango ha disminuido considerablemente de la primera ronda. En la primera ronda el rango iba de 0,88 al 2,52 (1,64) y ahora el rango va de 0,70 a 1,82 (1,12). La amplitud del rango es un 52% inferior. Estos datos demuestran el claro y contundente incremento del consenso alcanzado en la segunda ronda. En cualquier caso, conviene analizar los ítems en el entorno de su grupo:

**Tabla 33. Desviaciones Típicas de Entorno General (Ronda 2)**

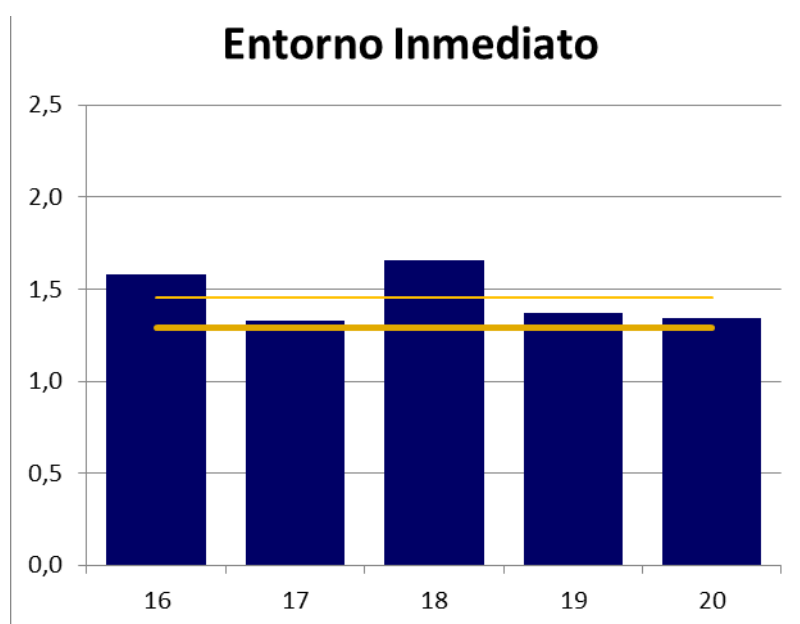
| <b>Entorno General (Segunda Ronda)</b>                                                                                                        | <b>Desv</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                             | 1,26        |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                     | 1,82        |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).            | 1,38        |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                         | 1,59        |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                            | 1,51        |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación. | 1,42        |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                           | 1,14        |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                  | 1,13        |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                   | 1,48        |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                  | 1,49        |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                      | 1,64        |
| 12) Bajos costes en las materias primas.                                                                                                      | 1,30        |
| 13) Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                          | 1,65        |
| 14) Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                   | 1,70        |
| 15) Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                               | 1,36        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                               | <b>1,46</b> |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                           | <b>1,13</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                           | <b>1,82</b> |

**Gráfico nº 31. Desviaciones Típicas de Entorno General (Ronda 2)**

32. En la categoría de Entorno General se observa que los valores están más bien por encima de la media, siendo la media de este grupo 1,46, un 13% superior a la media global (1,29), pero un **21% por debajo del valor medio alcanzado en la ronda 1.**
33. El factor 2 es el que muestra la mayor dispersión en sus valoraciones (1,82), siendo el mayor valor de desviación típica del total.
34. El factor el factor 3, es el que presenta más consenso en esta categoría (trigésimo primero del total) con una desviación típica de 1,38.

**Tabla 34. Desviaciones Típicas de Entorno Inmediato (Ronda 2)**

| Entorno Inmediato (Segunda Ronda)                                                                                                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16) Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). | 1,58 |
| 17) Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  | 1,33 |
| 18) Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    | 1,66 |
| 19) Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí).                                                     | 1,37 |
| 20) Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               | 1,34 |
| PROMEDIO                                                                                                                                                                                          | 1,45 |
| VALOR MÍNIMO                                                                                                                                                                                      | 1,33 |
| VALOR MÁXIMO                                                                                                                                                                                      | 1,66 |

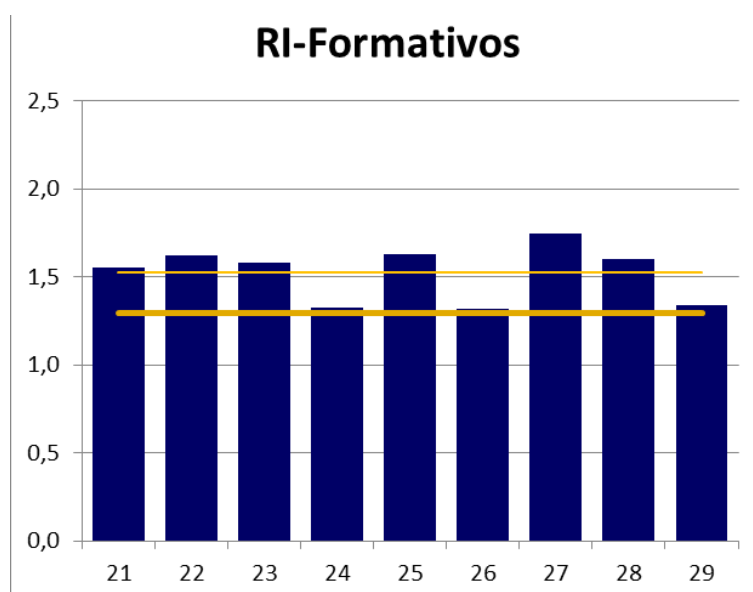
**Gráfico nº 32. Desviaciones Típicas de Entorno Inmediato (Ronda 2)**

35. En la categoría de Entorno Inmediato se observa que todos los ítems muestran valores de desviaciones por encima de la media global. Este grupo tiene una media de la desviación típica de 1,45; un 12% superior a la media global (1,29), pero un **30% inferior al valor medio de la desviación típica de este grupo en la ronda 1.**

36. El factor el factor 18, es el que presenta mayor dispersión en las valoraciones de los expertos en esta categoría (cuarto del total) con un valor de 1,68.
37. El factor 17 muestra la menor desviación media en las valoraciones de los ítems de la categoría, pero se sitúa en un modesto vigésimo quinto puesto el total con una valoración de 1,33.

**Tabla 35. Desv. Típicas de Recursos Intangibles - Formativos (Ronda 2)**

| <b>Recursos Intangibles - Formación (Segunda Ronda)</b>                                                                         |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 21) Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa). | 1,55 |
| 22) Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                           | 1,62 |
| 23) Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                      | 1,58 |
| 24) Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa.                                                                | 1,32 |
| 25) Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                           | 1,63 |
| 26) Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa.                                                                  | 1,32 |
| 27) Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                          | 1,74 |
| 28) Formación reglada fuera de la empresa.                                                                                      | 1,60 |
| 29) Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                                   | 1,34 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                 | 1,52 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                             | 1,32 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                             | 1,74 |

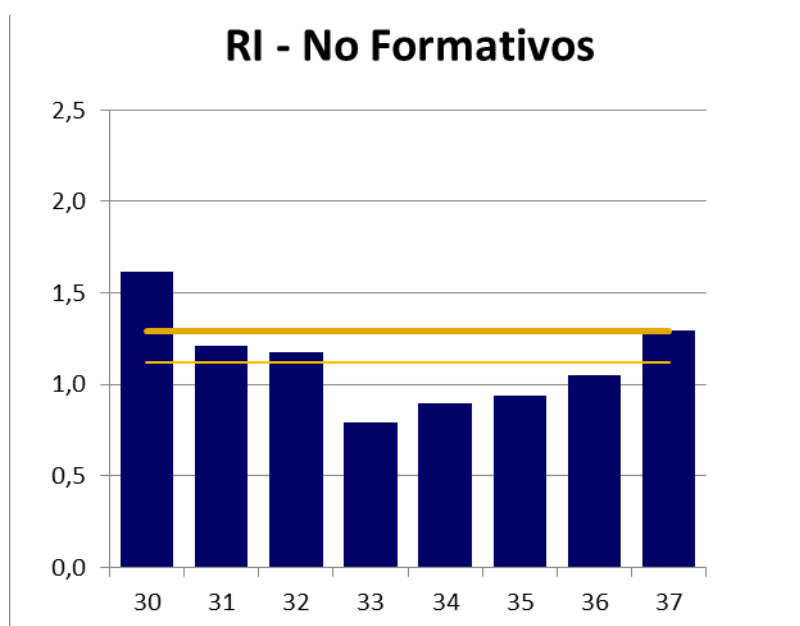
**Gráfico nº 33. Desv. Típicas de Recursos Intangibles - Formativos (Ronda 2)**

38. En la categoría de Recursos Intangibles relacionados con la formación del personal, se observa que los valores están, en media, más dispersos que la media de la totalidad.
39. Este grupo tiene una media de dispersión de 1,52; un 18% superior a la media de dispersión de los datos (1,29), aunque un **21% más bajo que en la primera ronda**.
40. El factor 27 es el que se muestra con respuestas más dispersas (el segundo más disperso) con una desviación típica de 1,74.
41. El factor el factor 26 presenta el que tiene mayor grado de consenso, aunque con un modesto valor de 1,32 (el vigésimo tercero que genera más consenso).

**Tabla 36. Desv. Típicas de Recursos Intangibles - No Formativos (Ronda 2)**

| <b>Recursos Intangibles - No Formativos (Segunda Ronda)</b>                                                              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 30) Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                         | 1,62        |
| 31) Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                | 1,21        |
| 32) Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).               | 1,18        |
| 33) Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad). | 0,79        |
| 34) Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                          | 0,90        |
| 35) Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                        | 0,94        |
| 36) Acceso a la información y a las innovaciones.                                                                        | 1,05        |
| 37) Efectividad de las normas y regulaciones.                                                                            | 1,30        |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                          | <b>1,12</b> |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                      | <b>0,79</b> |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                      | <b>1,62</b> |

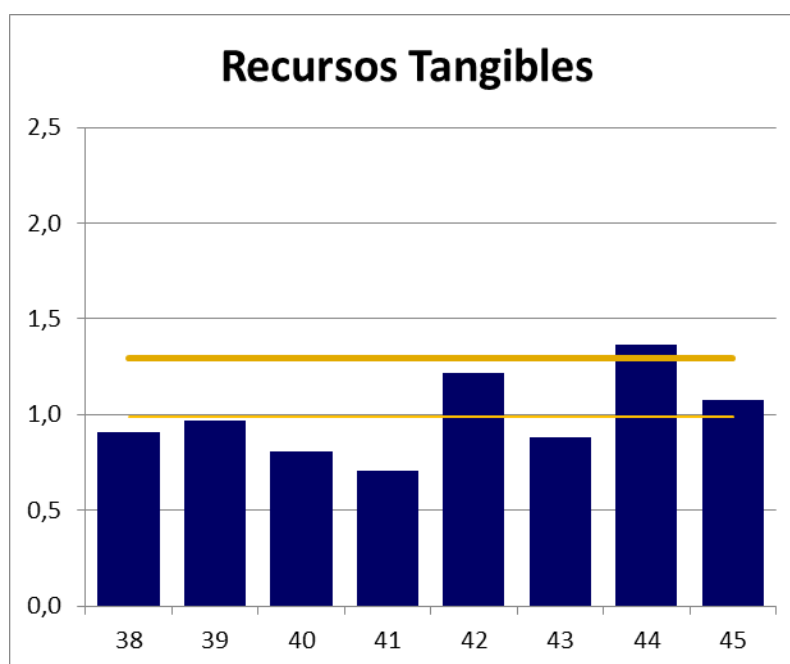
Gráfico nº 34. Desv. Típicas de Recursos Intangibles – No Formativos (Ronda 2)



42. En la categoría de Recursos Intangibles no relacionados con la formación del personal, se observa que el grado de consenso es mayor que en la media.
43. Este grupo tiene un grado de dispersión medio de 1,12, que resulta ser un 13% inferior a la media global (1,29) y un **23% inferior al alcanzado en la primera ronda.**
44. El factor 30 es el que presenta más dudas, ya que su dispersión es de 1,62 (la novena más alta de toda la serie).
45. El factor 33 obtiene el mayor consenso del grupo (el segundo del total) con una desviación típica de 0,79.

**Tabla 37. Desviaciones Típicas de Recursos Tangibles (Ronda 2)**

| <b>Recursos Tangibles (Segunda Ronda)</b>                                                                               |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 38) Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos) | 0,91 |
| 39) Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                              | 0,97 |
| 40) Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                         | 0,80 |
| 41) Calidad del producto / servicio.                                                                                    | 0,70 |
| 42) Inversión en I+D.                                                                                                   | 1,22 |
| 43) Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                   | 0,88 |
| 44) Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                     | 1,36 |
| 45) Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                            | 1,08 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                         | 0,99 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                     | 0,70 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                     | 1,36 |

**Gráfico nº 35. Desviaciones Típicas de Recursos Tangibles (Ronda 2)**

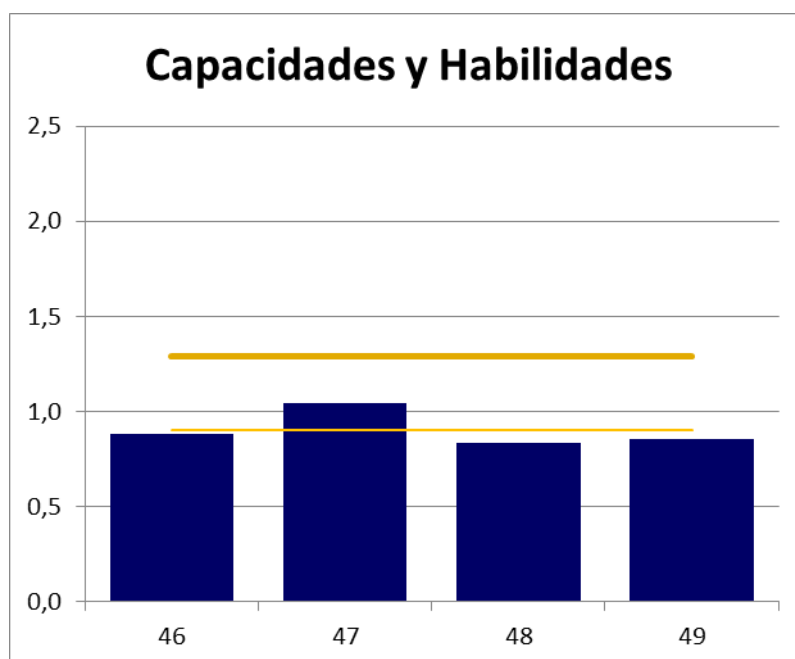
46. En la categoría de Recursos Tangibles se observa que casi todos los valores están por debajo de la media global de desviación, con la excepción del ítem 44.
47. Este grupo muestra una desviación media de 0,99, que resulta ser un 23% inferior a la media global (1,29), aunque es un **21% inferior al valor alcanzado en primera ronda**.

48. El factor 44 presenta la máxima dispersión del grupo (1,36), si bien es sólo el vigésimo más alto de toda la serie.
49. El factor el factor 41, es el que demuestra más consenso (0,70), tanto en el grupo como en la serie global.

**Tabla 38. Desv. Típicas de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 2)**

| <b>Capacidades y Habilidades Creadas (Segunda Ronda)</b>                                                                                                          |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 46) Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                                                               | 0,88 |
| 47) Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             | 1,04 |
| 48) Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               | 0,84 |
| 49) Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). | 0,85 |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                                                                                                   | 0,90 |
| <b>VALOR MINIMO</b>                                                                                                                                               | 0,84 |
| <b>VALOR MÁXIMO</b>                                                                                                                                               | 1,04 |

**Gráfico nº 36. Desv. Típicas de Capacidades y Habilidades Creadas (Ronda 2)**



50. La categoría de Capacidades y Habilidades Creadas se mantiene como la de consenso entre los expertos consultados, habiendo **mejorado un 20% respecto a la primera ronda**.
51. Este grupo tiene el grado de consenso más alto de todos (0,90), que lo sitúa un 30% por encima de la media de toda la serie (1,29).
52. El factor 47 es el que presenta más dudas, dentro de los buenos resultados, con una desviación típica de 1,04.
53. El factor el factor 48, es el que genera más consenso en esta serie y el cuarto de toda la serie (0,84).

A modo de resumen por categoría se muestra la siguiente tabla con los valores medios de las desviaciones típicas de las diferentes categorías:

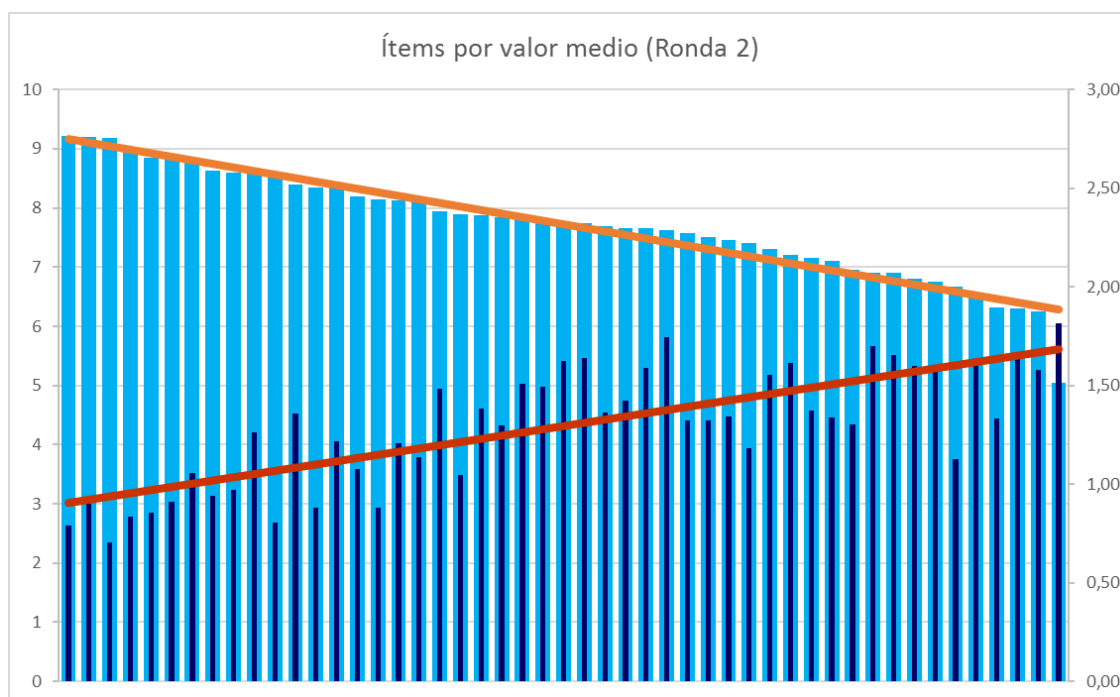
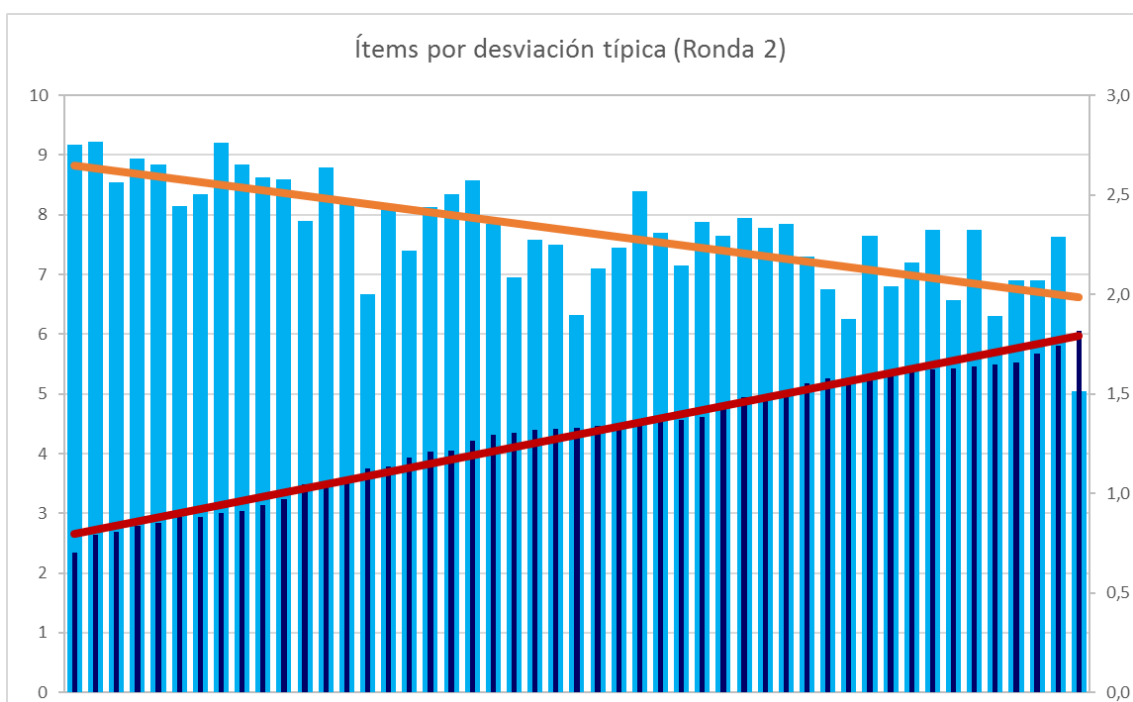
**Tabla 39. Desviaciones Típicas por Grupo Delphi (Ronda 2)**

| Nº | Categoría                            | Desv. |
|----|--------------------------------------|-------|
| 1  | Entorno general                      | 1,46  |
| 2  | Entorno inmediato                    | 1,45  |
| 3  | Recursos Intangibles - formativos    | 1,52  |
| 4  | Recursos Intangibles - No Formativos | 1,12  |
| 5  | Recursos Tangibles                   | 0,99  |
| 6  | Capacidades y habilidades            | 0,90  |
|    | <b>PROMEDIO</b>                      | 1,24  |
|    | <b>VALOR MINIMO</b>                  | 0,90  |
|    | <b>VALOR MÁXIMO</b>                  | 1,52  |

54. Se observa que la media de los valores de las categorías es de 1,24. Entre ellas, “Capacidades y Habilidades” lidera el consenso con 0,90; seguida por “Recursos tangibles” con 0,99. Por otro lado, “Recursos Intangibles – Formación” con 1,52 es el grupo con las respuestas más dispersas.
55. Lo más relevante es que el **consenso medio ha mejorado un 23%**.

#### **5.4.1.3. Análisis cruzado de Medias y Desv. Típicas de la segunda ronda Delphi**

Al igual que en la primera ronda, se ha analizado la relación entre las medias y las desviaciones típicas de los datos de los ítems. Para analizar esta relación se han preparado unos gráficos adicionales, que se muestran a continuación:

**Gráfico nº 37. Relación Media y Desviación Típica con base Media (Ronda 2)****Gráfico nº 38. Relación Media y Desv. Típica con base Desv. Típica (Ronda 2)**

De nuevo se observa la correlación entre la media del valor otorgado por los expertos y la dispersión de las respuestas. De forma que, a mayor valor medio, mayor consenso. Esto da muestras de la robustez de los resultados obtenidos.

## 5.4.2. Análisis comparativo entre la primera y la segunda ronda

### 5.4.2.1 Análisis comparativo de las medias de primera y segunda ronda

Como era de esperar, los resultados de la segunda ronda han incrementado el consenso entre los expertos. Sin embargo, la media de cada ítem no ha cambiado significativamente, lo que da muestra de la robustez de los resultados obtenidos.

La media total ha pasado de 7,66 a 7,73; lo que supone un incremento de un 0,9%. En el siguiente cuadro puede verse el cambio porcentual de las medias por grupo:

**Tabla 40. Cambio de las medias por grupos de la ronda 1 a la ronda 2**

| Variación R1-R2 |                                      |        |
|-----------------|--------------------------------------|--------|
| Nº              | Categoría                            | Media  |
| 1               | Entorno general                      | 1,30%  |
| 2               | Entorno inmediato                    | -0,94% |
| 3               | Recursos Intangibles - formativos    | 1,09%  |
| 4               | Recursos Intangibles - No Formativos | 1,10%  |
| 5               | Recursos Tangibles                   | 0,93%  |
| 6               | Capacidades y habilidades            | 0,59%  |
| PROMEDIO        |                                      | 0,71%  |
| VALOR MINIMO    |                                      | -0,94% |
| VALOR MÁXIMO    |                                      | 0,70%  |

Tomando el valor agrupado en las categorías Delphi, el promedio de cambio es poco significativo, estando comprendidos entre un  $\pm 1\%$ .

### 5.4.2.2. Análisis comparativo de las desv. típicas de primera y segunda ronda

Más relevante es el cambio en la desviación típica, que disminuye de forma importante haciendo patente el mayor consenso entre las respuestas del grupo de expertos consultados.

La media de la desviación típica ha pasado de 1,67 a 1,29. En la segunda ronda la media de las desviaciones típicas ha caído un 22%. Este cambio demuestra un gran incremento en el consenso de los expertos en la segunda ronda.

Viendo los datos por grupos, los cambios en las desviaciones típicas medias por grupos se han comportado como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 41. Cambio de las Desv. Típicas por grupos de la ronda 1 a la ronda 2**

| Variación R1-R2 |                                      |       |
|-----------------|--------------------------------------|-------|
| Nº              | Categoría                            | Desv. |
| 1               | Entorno general                      | -21%  |
| 2               | Entorno inmediato                    | -30%  |
| 3               | Recursos Intangibles - formativos    | -21%  |
| 4               | Recursos Intangibles - No Formativos | -23%  |
| 5               | Recursos Tangibles                   | -21%  |
| 6               | Capacidades y habilidades            | -20%  |
| PROMEDIO        |                                      | -23%  |
| VALOR MINIMO    |                                      | -20%  |
| VALOR MÁXIMO    |                                      | -27%  |

Tomando el valor agrupado en las categorías Delphi, el promedio consenso ha mejorado notablemente, estando los valores comprendidos entre el 20 y el 27%.

#### **5.4.3. Conclusiones del análisis de los resultados de la segunda ronda Delphi.**

1. En el marco de los factores categorizados, se aprecia que Recursos Tangibles lidera la media del cuestionario aplicado, seguido muy de cerca por Capacidades y Habilidades; mientras Entorno Inmediato se encuentra claramente en última posición.
2. Al hacer un análisis de diferencias entre máximos y mínimos de los valores medios de los factores se aprecian diferencias en la dispersión entre categorías. Se observa que Capacidades y Habilidades, con valoraciones medias menos dispersas parece obtener un mayor grado de consenso. El mayor grado de dispersión de las categorías considerando la diferencia entre máximos y mínimos de las medias de los ítems se encuentra en el grupo de Entorno General.
3. A nivel de factor, los factores más valorados por los expertos son, en este orden, (33) la capacidad directiva de sus directivos, (34) adecuada gestión financiera y (41) la calidad de producto /servicio. Todos ellos valorados en media por encima de 9 sobre 10. El resultado de esta segunda ronda es consistente con lo que se obtuvo en la ronda 1.
4. En el otro extremo de la tabla, los factores menos valorados por los expertos son, en este orden, (2) el acceso a subvenciones, (16) un bajo poder negociador

de los clientes y (13) un bajo coste de la mano de obra. Todos ellos valorados por debajo de 6,30 sobre 10. El resultado de esta segunda ronda es absolutamente consistente con lo que se obtuvo en la ronda 1.

5. Del análisis de las desviaciones típicas, entendiendo que a menor desviación típica de las respuestas hay mayor consenso, se deduce que el grado de consenso a la hora de valorar los factores no es homogéneo.
6. Analizando las desviaciones típicas medias de los diferentes grupos, se observa que Capacidades y Habilidades lidera el consenso medio seguido por Recursos Tangibles, de forma similar a lo que ocurría en la primera ronda.
7. Por otro lado, el grupo de Recursos Intangibles Formativos es el que muestra una media de desviaciones típicas más alta y, por tanto, que genera menor consenso. En este caso Recursos Intangibles Formativos ha desbancado al que generaba menos consenso en la primera ronda, que era Entorno Inmediato.
8. En el análisis al nivel de factor, al igual que en la ronda 1, se observa que hay dos rangos bien definidos: Del ítem 1 al 32 y del ítem 33 al 49. El primer rango muestra un significativo menor grado de consenso en las respuestas de los expertos que el segundo.
9. A nivel de factor, los factores que generan más consenso entre los expertos son, en este orden, (41) la calidad de producto /servicio, (33) la capacidad directiva de sus directivos y (40) desarrollo de nuevos productos (que ha relegado al cuarto puesto al factor 48 – competencias personales). Todos ellos con una desviación típica por debajo de 0,85.
10. En el otro extremo de la tabla, los factores que demuestran menor consenso entre los expertos son, en este orden, (2) acceso a subvenciones, (27) formación práctica en la propia empresa y (14) facilidad de acceso a la materia prima. Todos ellos con una desviación típica superior a 1,70.
11. En el análisis combinado de la medida central y de dispersión, se observa como hay una clara correlación entre la media del valor otorgado por los expertos y la dispersión de las respuestas. De forma que, a mayor valor medio, mayor consenso. Esto da muestras, de nuevo, de la robustez de los resultados obtenidos.

12. En particular, cabe resaltar los resultados de los ítems 33, 34, 41 y 48, cuyas valoraciones medias son las cuatro más altas del cuestionario y que se encuentran también en la zona alta según el grado de consenso.

**Tabla 42. Ítems 33, 34, 41 y 48 (Ronda 2)**

| Nº | Ítem                          | Media | Desv. |
|----|-------------------------------|-------|-------|
| 33 | Capacidades directivas        | 9,23  | 0,79  |
| 34 | Gestión financiera            | 9,20  | 0,90  |
| 41 | Calidad del producto/servicio | 9,18  | 0,70  |
| 48 | Competencias personales       | 8,95  | 0,84  |

13. Considerando la evolución de los resultados de la primera a la segunda ronda se observa un ligero y poco significativo incremento del valor medio global (menor del 1%).
14. Sin embargo, se ha producido un gran avance en el consenso de las respuestas ofrecidas por los expertos (+23%). Como era el objetivo de esta segunda ronda, se ha reducido significativamente la dispersión de las respuestas, también en aquellas que ya mostraban el grado de consenso más elevado en la primera ronda.

Se concluye, finalmente, que no resulta necesario realizar una tercera ronda y que se está en condiciones de mostrar las conclusiones finales de la tesis.

# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES



## CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES

### 6.1. Introducción

Para que las pymes logren cautivar mercados nacionales e internacionales, con niveles altos de eficacia y productividad es necesario que encuentren un ecosistema de otras empresas y organismos que puedan apoyarlas para mejorar su competitividad. Estos organismos pueden ser gubernamentales o educativos de nivel superior. De esta manera mejorarán sus factores de soporte y apoyo a su estrategia empresarial. Esto es lo que se conoce como la “triple hélice” (universidades–estado–industria).

Como se ha comentado anteriormente en este estudio, las universidades, el sector productivo y el gobierno, han mostrado en el transcurso de los años que pueden crear sinergias en apoyo al desarrollo regional. El Gobierno funciona como generador del marco regulador apropiado para propiciar entornos de crecimiento. La Universidad actúa como centro de desarrollo de actividades de investigación y gestión del conocimiento, que luego utilizarán las empresas, generando nuevas oportunidades, y habilidades específicas. La integración de estos tres actores, idealmente, incrementará el traspaso de conocimientos en una región, aumentando así, la ventaja competitiva del desarrollo económico de las pymes. Este proceso, en definitiva, empujará a una dinámica de crecimiento sostenible y progresivo, que beneficia no solo a las pymes sino en general a la economía.

Según los informes y estudios sobre competitividad de regiones que han sido consultados, en general, las regiones españolas se sitúan en unas posiciones discretas. El sur de España obtiene peores índices de competitividad y, por lo tanto, Andalucía tiene un largo camino que recorrer para llegar a unos índices de competitividad en línea con la media de la Unión Europea. Aunque muchas de estas regiones escasamente competitivas son receptoras de fondos y ayudas comunitarias, no está claro que se dirijan hacia el desarrollo de una infraestructura con apoyo a las pymes, ni que potencie la creación de valor añadido.

En España, en general y en Andalucía en particular, la competitividad se ve obstaculizada por sus desequilibrios macroeconómicos, lo cual dificulta la competitividad en el mercado de las pymes. Las dificultades para frenar el déficit público, añadido a la elevada deuda pública, han dado lugar a una falta de confianza en los mercados financieros. El interés diferencial de los bonos frente a otras economías más fuertes ha dificultado la capacidad del país de captar financiación, tanto para su sistema bancario como para su sector empresarial. Además, los mercados laborales de España, al tiempo que mejoran ligeramente, siguen siendo demasiado rígidos. Las reformas estructurales adoptadas, tanto en el sistema bancario y el mercado de trabajo han sido insuficientes según muchos organismos internacionales (Comisión Europea, FMI, Banco Mundial, etc.).

El mercado de trabajo español todavía es muy poco flexible, lo que desincentiva a las empresas a realizar nuevas contrataciones, sobre todo de personal cualificado, lo que reduce las posibilidades de incremento de capital humano para las pymes y, por ende, su eficaz competitividad.

Por otro lado, la disminución progresiva de los presupuestos nacionales y autonómicos para inversión pública e innovación, junto con las dificultades citadas del sector privado en la obtención de financiación para actividades de investigación y desarrollo, está limitando la capacidad de las pymes andaluzas para incorporar innovaciones y mejorar su competitividad.

Los gerentes de las pymes, en general, han desarrollado con la crisis una actitud temerosa ante las inversiones, y suelen exigir mayor nivel de seguridad de éxito antes de acometerlas. Así, los directivos están tendiendo a planificar más cuidadosamente las inversiones en nuevos equipos y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

Por otro lado, a escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado de las pymes puede lastrar aún más su capacidad para mejorar la competitividad. Las pymes suelen tener menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales que las grandes empresas.

Considerando que el éxito de una empresa consiste en lograr una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que conduzcan a un desempeño financiero superior y sostenible, nos planteábamos al principio de esta tesis cuáles serían los factores de competitividad más importantes para las pymes andaluzas.

## **6.2. Teorías sobre competitividad y su relación de causalidad para un desarrollo exitoso de las pymes**

Para tratar de averiguar qué factores competitivos son los más relevantes para la competitividad de las pymes andaluzas, en primer lugar, se analizaron las diferentes teorías y modelos teóricos sobre competitividad. El objetivo era extraer los factores de competitividad que planteaban estas teorías y someterlos a la consideración de un grupo de expertos significativo y con criterio, para jerarquizarlos en el caso concreto de las pymes andaluzas.

El estudio teórico nos ha mostrado que históricamente se han desarrollado diversos enfoques teóricos sobre la competitividad y que no existe un criterio único acerca de los factores que influyen en ella. Se han analizado modelos y teorías desde el punto de vista macroeconómico, microeconómico y de capital humano. También se ha estudiado la economía de las pymes, en particular las andaluzas.

Es un tema muy amplio que abarca distintos niveles económicos y percepciones socioeconómicas. Dada la fortaleza argumental de los diferentes modelos conceptuales, cabe concluir que son complementarios entre sí.

En cualquier caso, el estudio teórico nos orientó para preparar un cuestionario con un amplio abanico de factores para ser sometido a la consideración de los expertos, siguiendo la metodología Delphi.

## **6.3. Resultados del estudio empírico y su relación con las teorías de competitividad.**

La investigación cualitativa (análisis Delphi) permitió jerarquizar los factores de competitividad propuestos, que fueron extraídos del análisis de las teorías y modelos existentes. El ámbito de la investigación cualitativa se centró en las pequeñas y medianas empresas ubicada en la comunidad autónoma de Andalucía, al sur de España. Así se tomó una muestra de 40 directivos y empresarios de empresas de Andalucía para realizar la investigación.

El estudio empírico dio como resultado que, según los expertos consultados, los factores más relevantes para la competitividad futura de las pymes andaluzas son:

1. La **capacidad directiva** de sus directivos (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad).
2. La adecuada **gestión financiera** (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).
3. La **calidad** del producto / servicio.

Es decir, los gerentes consultados piensan que las claves para la competitividad son rodearse de un equipo directivo capaz, que tengan como prioridad la adecuada gestión financiera y conseguir la excelencia en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

A nivel de factor, cabe destacar que los expertos consultados están más en línea con las tesis de Rueda (2011) sobre la profesionalización de la organización y como consecuencia, disponer de directivos capaces.

Por el contra, los factores menos valorados por los expertos son:

47. Bajos costes de la mano de obra.
48. Bajo poder negociador de los clientes.
49. Acceso a subvenciones de organismos públicos.

Es decir, que no aspiran a ser competitivos apoyándose en las ayudas públicas, ni abusando de una posición de privilegio con los clientes, ni a costa de bajos salarios a su mano de obra. Esto supone un alejamiento de las tesis macroeconómicas y de aquellas que sostienen una mayor dependencia de la competitividad del entorno general e inmediato.

Considerando los factores agrupados en sus familias, las familias más valoradas fueron:

1. Los Recursos Tangibles.
2. Capacidades y Habilidades Creadas.
3. Recursos Intangibles (no relacionados con la formación).

Por tanto, los expertos consultados se alinearon en mayor medida con las teorías que apuestan por los Recursos Tangibles e Intangibles (no formativos) y por las Capacidades y Habilidades de la organización.

Los factores agrupados de Recursos Tangibles se extrajeron predominantemente de la teoría de las ventajas competitivas (Porter, Grant, Drucker&Leal, Trulién&Domenech y

Mansfield) y del modelo de competitividad sistémica (Esser y Krugman). Por tanto, los expertos consultados, parecen estar más cercanos a estas tesis.

En el caso del grupo de factores que se agruparon como Capacidades y Habilidades Creadas destacan la teoría de la dirección estratégica por competencias (Westphal, Kim&Dahlman, Lall, Bell, Prahalad&Hamel, Viedma y Moore), las teorías del capital humano (McMahan, Hodgetts, Chiavenato y Ordoñez) y las teorías de cultura (Gómez Megía), clima (Amorós) y conducta organizacional (Kurt Lewin). También, en el caso de estudios más cercanos a las pymes andaluzas, los trabajos de Rueda sobre la profesionalización de las pymes y el desarrollo de capacidades directivas.

El tercer grupo de factores (Recursos Intangibles - no relacionados con la formación) se aprecian fundamentalmente en la teoría X/Y (Navarro), la teoría del comportamiento (Appelbaum&Huselid), la teoría de las mejores prácticas (Pfeffer, Ichniowski, Becker&Gerhart, Delery&Doty y Guest), la teoría de la satisfacción laboral (Muñoz&Muñoz, Robbins, Hackman&Oldham, Atencio y Robbins) y los estudios sobre la profesionalización de la organización para potenciar las ventajas competitivas (Rueda) y sobre la competitividad de las pymes (Fernandez&Montes&Vázquez).

Este estudio estuvo orientado a la descripción de la realidad, de los hechos tal cual se reproducen, a comprender la dinámica que se presenta en los actores, sectores y variables analizados; con el fin de facilitar o bien proporcionar información estratégica que, no siendo significativa estadísticamente del universo total, permita orientar las decisiones de los gerentes de las pymes andaluzas en el futuro.

#### 6.4. Limitaciones de la investigación

En el Marco Teórico se han analizado un **extenso abanico de teorías e investigaciones** que presentan múltiples posibilidades teóricas sobre los factores competitivos empresariales. Esta realidad brinda una gran riqueza teórica, pero también puede haber traído al análisis algunos factores que para empresas pequeñas y de carácter regional pudieran no ser de aplicación rigurosa. Esta afirmación debe ser objeto de investigaciones futuras.

El estudio empírico tiene un marcado **sesgo regional**, lo cual puede haber propiciado unas valoraciones afectadas por aspectos culturales asociados a la región. El estudio **carece de análisis etnográfico**, que pudiese matizar los resultados obtenidos y aportar mayor riqueza conceptual.

Asimismo, por la propia naturaleza de la metodología aplicada (Delphi), el estudio tiene un marcado **carácter subjetivo** de los expertos consultados. Pese a la demostrada eficacia de esta metodología, se reconoce que carece del sustento estadístico de una muestra relevante.

Finalmente, se carece un **análisis profundo de las ventajas comparativas entre economías diferentes** con distinta fuerza empresarial y diferente cultura. Por ejemplo, pymes y de otros lugares de España, y otros países de la UE.

### 6.5. Sugerencias para los próximos pasos en la investigación

Una vez marcado el camino y con unas robustas conclusiones apoyadas en la metodología Delphi, se recomienda avanzar utilizando un **método estadístico** que propicie resultados más objetivos, con muestras más amplias.

Se recomienda, ampliar el campo de investigación no solo para las pymes andaluzas, sino de **otros territorios autonómicos de España**, para su posterior comparación. Se sugiere realizar trabajos experimentales con pymes de otras regiones de España y otros países de mundo, cuya presencia en el mercado haya tenido permanencia y éxito.

Estudiar si los resultados obtenidos son consistentes **por sectores de actividad** (turismo, alimentario, industrial, etc.) o si, por el contrario, existe una diferencia significativa según los sectores.

También, relacionar lo anterior con un **estudio profundo sobre la crisis económica que ha vivido España en los últimos 10 años** y su influencia en el desarrollo de las pymes

Estudiar la relación de los factores de competitividad analizados con el desempeño histórico de las pymes. **Realizar un laboratorio experimental**, donde contrastar que políticas que mejoren los factores competitivos más importantes, redundan en mejoras de competitividad.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_ (1976) *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Barcelona: Folio.

Abdel, G. & Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*. 55(3), 200-124.

Acs, Z. (2008). Foundations of High Impact Entrepreneurship, *Jena Economics Research Papers*, 60.

Administración y Liderazgo (s/f). *La resistencia al cambio organizacional*. Disponible en <http://administracionyliderazgocg.blogspot.com/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html>. Consultado el 13 de enero de 2014.

Aguado Correa, R. (2001). Cooperación en investigación y desarrollo en las empresas industriales andaluzas.

Alcalá Olid, F., García Roa, J. y Martín Mesa, A. (1999): La financiación de la empresa andaluza. *Estudios regionales* nº44. PP 257-291.

Aldeanueva, C. M., Romero, A. M., Liébana, N. Á., Álvarez, M., & Ibisate, A. J. (2008). La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa. In *XII Congreso de Ingeniería de Organización: Burgos, 3-5 de septiembre de 2008* (pp. 447-458).

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires: Granica.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Disponible en [www.eumed.net/libros/2007a/231/](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/). Consultado el 13 de enero de 2014.

Ana M. López (2008). Indicador CEPREDE de Competitividad Regional: Resultados 2008. Notas CEPREDE.

Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Richard D. Irwin. Inc., 1987. *Management Science*.

- Andrews, K. R. (1997). 5 The Concept of Corporate Strategy. *Resources, Firms, and Strategies: a reader in the resource-based perspective*, 52.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Londres, *Cornell University*.
- Aragón, A. & Baños A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las pymes del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración* N 216. México.
- Argyres, N and McGahan, A.M. (2002). An interview with Michael Porter. *Academy of Management Executive*, 16. 2:43-52.
- Ariza Rojas, N.L. & Ortiz Orjuela, G.A. (2012). Competitividad en Bogotá, debilidades y fortalezas. Plan anual de estudios- PAE 2012. Dirección de Economía y Finanzas Distritales.
- Astigarraga, E. (s/f): El método Delphi. Universidad de Deusto, San Sebastián. ESTE Facultad de CC. EE. y Empresariales.
- Atencio, N. (2008). *La satisfacción laboral. Relación con el comportamiento organizacional*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>. Consultado el 15 de enero de 2014.
- Ayudas.net (s/f). *La junta de Andalucía reforzará la competitividad de las pymes comerciales*. Disponible en [http://www.ayudas.net/La\\_Junta\\_Andalucia\\_reforzara\\_competitividad-8848NportadaT28P.htm](http://www.ayudas.net/La_Junta_Andalucia_reforzara_competitividad-8848NportadaT28P.htm). Consultado el 15 de enero de 2014.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2009). *Situación Andalucía*. Disponible en [www.bbva.es](http://www.bbva.es).
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" [en línea], en *Journal of Management*, vol. 17, p. 99 – 120. Disponible en: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf). Consultado el 7 de octubre de 2016.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barquero Cabrero, J. D. (1999). Manual de Relaciones Públicas empresariales e institucionales.
- Barrett, A. & O'connell, P.J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3): 647-662.
- Barrios, A. (2007) Los grandes retos que tiene la formación gerencial en el país. (I.E.S.A).
- Barron, J.M., Black, D. A., and Loewenstein, M.A. (1987). "Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth." *Journal of Labor Economics*, 5(1), 76,89.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". En Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16:53-101.
- Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, B.E., Husiled, M.A. & Ulrich, D. (2001). El Cuadro de mando de RR HH en la empresa. *Gestión 2000*. Barcelona.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press.
- Bell, G. I., Dembo, M. I. C. A. H., & Bongrand, P. I. E. R. R. E. (1984). Cell Adhesion Competition between nonspecific repulsion and specific bonding. *Biophysical journal*, 45(6), 1051-1064.
- Berumen, S (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. Cuadernos de administración. Universidad Javeriana 19 (31).145-163.

- Birch, D. (1987) *Job Creation in America. How Our Smallest Companies Put the Most People to Work* New York: Free Press.
- Blau, P.M (1964): *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Bloom, N; Propper, C; Seiler, S; y van Reener, J. (2010) "The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals" [en línea], en *National Bureau Economic Research, Working Paper*, núm. 16032, p. 1 – 40. Disponible en: <http://www.nber.org/papers/w16032.pdf>. Consultado el 10 de octubre de 2016.
- Bohlander, G., Sherman, A., y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.
- Bougheas, S. and Demetriades, P.O. (1995), "Infrastructure, Specialisation and Economic Growth, Keeke University Working Paper No. 95/15.
- Cabrera Martinez, A.M., López, P.A, y Ramírez Méndez, C. (2011): "La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio". *Administración Empresas*. Documentos de investigación. Nº 4. Universidad Centra. Marzo de 2011.
- Calderón Hernández, G. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos Colombia en La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw- Hill, 323-326.
- Cambridge Econometrics (2003). *A Study on the Factors of Regional Competitiveness, Final Report for the European Commission Directorate-General Regional Policy*.
- Camisón, C. (s/f). *Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad en Empresa y economía empresarial*.
- Cappellin, R. (1991): *The New Gravity Centers of Regional Development in the Europe of the 90's*. Ponencia presentada en la *XVII Reunión de Estudios Regionales*, Barcelona.
- Cárdenas Dávila, N.L. (2010). *Factores que determinan la competitividad en Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región Arequipa 2010*.

- Carrasco, R. (2004) La formación gerencial. Disponible en <http://www.auic/p.newsletter/2004>. Consultado el 30 de septiembre de 2014.
- Casas Anguita, J. Repullo Labrador J.R. y Donato Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos.
- Castellanos machado, C. (2010). Evolución de los modelos y enfoques *referentes a la competitividad*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos82/evolucion-modelos-enfoques-competitividad/evolucion-modelos-enfoques-competitividad2.shtml>. Consultado el 31 de marzo de 2014.
- CEDEFOP (2011). The benefits of vocational education and training. *Research Paper No. 10*.
- Cejas, M. (2005). La formación por competencia: una nueva visión estratégica en la gestión de personas. *Revistavisión gerencial*.
- Centro de Asesoría Legal y Estudios Económicos del Sur (2012). *Los sistemas territoriales de producción andaluces*, en línea. Disponible en: <http://autonomiasur.org/ftp/file/secciones/Los%20sistemas.pdf>. Consultado el 19 de octubre de 2016.
- Chan, L.M., Shaffer, M.A. & Snape, E. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1): 17-35.
- Chatterjee, D. (2001) *El liderazgo consciente*, Barcelona: Granica.
- Chesnais, F. (1981). The notion of international competitiveness. Mimeo, OCDE, Paris.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México.
- Clemente, J., González-Álvarez, M.A., Sanso-Navarro, M. (2013). La formación en la empresa como factor de competitividad en tiempos de crisis. Ponencia para las X Jornadas de Economía Laboral 2013.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (1996). *Humanizando el puesto de trabajo. Manual para el cambio organizacional*. La Habana.

- Cohen S. & Zysman J. (1987). Manufacturing matters. The myth of the post-industrial economy", Basic Book Inc., Nueva York.
- Cohen, S., Teece, D., Tyson, L., Zysman, L. (1984). Competitiveness in global competition. The new reality, vol. II. Working Papers of the President's Commission on Industrial Competitiveness.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Colom, A., Sarramona, J. & Vázquez, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- Concepts, measures and comparisons*/ed. N. Rosenberg, C. Frischtak - New York: Praeger. Consultado el 13 de enero de 2014.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad en *Papeles de Economía española* Nº 56.
- Cuesta, A.S. (1997). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones FAR, La Habana.
- Czernichow, Flahault, A. (2001) Phone prompt or mailed reminder for increasing response rate among investigators? A randomized trial in the Sentinelles network. *Rev. Epidemiol Sante Publique*.
- Davidsson, P; y Wiklund, J. (2000) "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future", en *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, núm. 4, p. 81 – 99. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1504474>. Consultado el 10 de octubre de 2016.
- De Geus, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 70-74.
- Delavigne, K.T. & Robertson, D.J. (1994). *Deming's Profound Changes*. Prentice Hall.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.

- Delgado, M; Martín G; Navas, J; y Cruz, J. (2011) "Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología" [en línea], en *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, núm. 14, p. 207 – 221. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-capital-social-capital-relacional-e-S1138575811000569>. Consultado el 14 de octubre de 2016.
- Delmar, F. (1997) "Measuring growth: methodological considerations and empirical results", en Donckels, R; y Miettinen, A. (Editores), *Entrepreneurship and SME Research on its way to the next Millennium*, p. 199 – 216. Londres: Ashgate.
- Dini, M. (2010). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?
- Drucker, P. F., & Leal, A. C. (1995). *La gerencia*. El ateneo.
- Easley, D., & Kiefer, N. M. (1988). Controlling a stochastic process with unknown parameters. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1045-1064.
- Enright, M.J. (1992): "Why local clusters are the way to win the game", *World Link*, 5, July/August, pp. 24-25.
- ESECA - Estudios Económicos de Andalucía (2009). *Informe económico financiero de Andalucía*, Granada.
- Esparragoza, A. (2002) *Administración de Recursos Humano y Talento Humano*, en línea. Consultado el 18 de octubre de 2016. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a las políticas. *Revista de la CEPAL*, 59: 39-52.

- Etzkowitz, H. (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy: A triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Continuum, Nueva York.
- Euskarin, I. (2011) *Avance del Proyecto Crecimiento y Competitividad*, en línea. Disponible en: <http://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>. Consultado el 7 de octubre de 2016.
- Fariñas, J.C. & Jaumandreu, J. (1999). *La empresa industrial en la década de los noventa*, Madrid, Fundación Argentaria.
- Fernández - Palacín, F. López-Fernández, M. Maeztu-Herrera, I. y Martín-Prius, A. (2010): El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. Numero: 1. Páginas 231-234.
- Fernández Rodríguez, Z. (1995). Las Bases Internas de la Competitividad en la Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2): 11-20.
- Fernández, E., Montes, J. & Vázquez, C. (1996). Factores de competitividad en la pequeña y mediana empresa en *Economía Industrial* N°310.
- Ferreira, P. C. and J. V. Issler (1995) "Growth, Increasing Returns, and Public Infrastructure: Times Series Evidence," EPGE Working Paper, 258.
- Fitz-enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de recursos humanos*, Ediciones Deusto S.A., España.
- Flamholtz, E.G. & Lacey, J.M. (1981a). *Personnel management, human capital theory, and human resource accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, University of California.
- Flamholtz, E.G. & Lacey, J.M. (1981b). "The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management" [en línea], en *Personnel Review*, vol. 10, núm. 1, p. 30 – 40. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/are/uab.cat/doi/abs/10.1108/eb055429>. Consultado el 12 de octubre de 2016.
- Fontela, E. (1994). "Inter-industry Distributions of Productivity Gains", *Economic Systems Research*, Vol. 6 NO 3, pp. 227-236.

Forbes (jul-2014). Newsletter.

Foss, N.J., Knudsen, C. & Montgomery, C.A. (1995). An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm. En Montgomery, C.A. (Eds.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, 1-17.

Gadner.H. (1996). *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*, Paidós, Barcelona.

Galán, L., Santagelo, M., Brisco, G. & De Giusti, E. (2004). *Las pymes y la necesidad de su profesionalización*. Disponible en [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/doc\\_trab\\_1.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/doc_trab_1.pdf). Consultado el 15 de enero de 2014.

Garay, L. (1998a). El enfoque de los determinantes de la competitividad. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/250.htm>. Consultado el 2 de agosto de 2014.

Garay, L. (1998b). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. en *Competitividad*. Bogotá.565-566.

García Ferrando, M.: La encuesta. En: Garcia, M. Ibañez J., Alvira F. (1993) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos, p. 141-70.

García Vidal, G. (2002). *La resistencia al cambio: cómo administrarla*. Disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm>.

Garnica, A. G., Rivero, A. L., & Ibarra, E. T. (2004). La coordinación “híbrida” desde las perspectivas de Williamson y de Nooteboom. *Análisis Económico*, 19 (40), 101-117.

Gibb, A.A. (1993). The Enterprise culture and education: understanding Enterprise education and its link with small business, entrepreneurship and wider educational goals, *International Small Business Journal*, 3(11), 11-34.

- Gibb, A.A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. 1996. Ed. Kairos.
- Gómez Mena, M.B. (2005). *La competitividad después de la devaluación*. Disponible en <http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf>. Consultado el 30 de marzo de 2014.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: 3.ª edición, Prentice Hall.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, (1998). W. *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Gordon, J.R. (1997). Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad en: *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*. (Ed. M. Zack) pp, 3-23.
- Groos, M. (2009). *John Kotter: 5 métodos para manejar la resistencia al cambio*. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/674615/John-Kotter-5-metodos-para-manejar-la-Resistencia-al-Cambio.html>. Consultado el 13 de enero de 2014.
- Grupo Consultivo sobre la Competitividad (1995). *La mejora de la competitividad europea*, Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, los Primeros Ministros y los Jefes de Estado.
- Guerrero, S. & Sire, B. (2001). Motivation to train from the worker's perspective: example of French Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 988-1004.

- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Guzmán Cuevas, J. (2006). "El rol del entrepreneurship en el crecimiento económico" en *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 24, núm. 2, p. 361 – 387.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Haguenauer L. (1989). Competitividade, conceitos e medidas. Umarensen da bibliografia recente comêem fase no caso brasileiro, IEI/UFRJ, TPD No 208, Rio de Janeiro.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. & Herbane, B. (1993). Do you really have a global strategy? *Transnational Corporations and Business Strategy*, 4, 123.
- Handy, C.B. (1992). The future of work. Blackwell Publishers, Inc.
- Harold A., L. y Murray T. (1995). The Delphi method: techiques and applicatios. Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program.
- Hernández Fernández, L. (2007). Competencias esenciales y pymes familiares: un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, (13)2.
- Hernández Pérez, G. (2000). Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial.
- Hernández Perlínes, F. & Peña García-Pardo, I. (2008). Efectividad de la estrategia de Recursos Humanos: Modelo integrador de la teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *REVESCO Nº 94*.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time, How Do You Motivate Employees?*
- Hodgetts, R. & Altman, S. (1998). *Comportamiento en las organizaciones*. McGraw-Hill, México.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63. 597-606.

Huntington, S. (2001). *El orden político en las sociedades en cambio*. Barcelona, ES: Paidós.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 8(3): 635-672.

Ichniowski, C., Shaw K. & Prennushi G. (1997). The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, vol. 87, nº 3, p 291-314.

IECA – Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2013). *Economía en Andalucía. Datos Básicos 2013*.

Ilieva, S. (2011). El índice global de competitividad y el papel de la formación. Disponible en <http://blog.globalestrategias.es/2011/07/21/el-indice-global-de-competitividad-y-el-papel-de-la-formacion>. Consultado el 4 de agosto de 2014.

Informe Birch (1979). Massachusetts Institute of Technology (MIT).

IPYME (2014). *Estadísticas Pyme. Evolución e indicadores*. Nº 12.

Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.

Jaramillo, H. & Forero, C. (2002). La Interacción entre el Capital Humano, el Capital Intelectual, y el Capital Social: Una aproximación a la Medición de Recursos Humanos en Ciencia y Tecnología. Buenos Aires, RICyT: *Indicadores de Ciencia y Tecnología en Iberoamérica*.

Julien, P.A. (1993). Small Business as a Research Subjects: Some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory, *Small Business Economics*, (5)2, 157-166.

Juntadeandalucía.es (s/f). *Desarrollo empresarial*. Disponible en <http://www.juntadeandalucia.es/temas/empresas/ayudas/desarrollo-empresarial>. Consultado el 14 de enero de 2014.

Krüger, N.S. (s/f). Reflexiones acerca del alcance y limitaciones de la teoría del capital humano. Universidad Nacional del Sur – CIC.

- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2).
- Krugman, P.R. & Obstfeld, M., (2001). *Economía Internacional: Teoría y Práctica*, 5a Edición, Madrid: Pearson Educación, S.A.
- La formación profesional y las estrategias de competitividad (s/f). Disponible en [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/35rct/doc\\_ref/doc1/iv\\_c.html](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/35rct/doc_ref/doc1/iv_c.html). Consultado el 13 de julio de 2014.
- Lado, A., Boyd, N. and Wright, P. (1992). A Competency Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*. 18, 1, pp. 77-91.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World development*, 20(2), 165-186.
- Landau, R., (1992). Technology, Capital Formation and U.S. Competitiveness. *International Productivity and Competitiveness*, B.G. Hickman, New York, Oxford University Press.
- Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- \_\_\_\_\_ (1995). "Les petites entreprises et les petits entrepreneurs en Espagne: une approche qualitative" [en línea], en *Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 8, num. 1, p. 121 – 137. Disponible en: <http://www.erudit.org/revue/ipme/1995/v8/n1/1008278ar.pdf>. Consultado el 16 de octubre de 2016.
- Levin, J-P y Valeta, J (Director) (2003). *Análisis multivariante para Ciencias Sociales*. Madrid: Pearson.
- Levitt, T. (1986). *Marketing Imagination: New*. Simon and Schuster.
- Lima Díaz, M. (2013). Las pymes y el desarrollo local: una alternativa para la economía andaluza. Disponible en <http://www2.uca.es/escuela/empje/investigacion/congreso/mbc005.pdf>. Consultado el 15 de enero de 2014.

Llanos, O., Valenzuela, F., Pasten, D. & Huepe, P. (2014). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Disponible en <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/10-2/Determinantes%20del%20exito%20en%20procesos%20de%20profesionalizacion%20en%20empresas%20familiares.pdf>. Consultado el 15 de enero de 2014.

Llorente, M.T., Gutiérrez Pérez, J. Rodríguez Sabiote, C. (2007). El uso del método DELPHI en la definición de los criterios para una formación de calidad en animación sociocultural y tiempo libre.

López García, A.M, Méndez Alonso, J.J., Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro*. ICE. Nº 848.

López Ruiz, V.R., Nevado Peña, D. & Baños Torres, J. (2008). Indicador sintético de capital intelectual humano y estructural. Un factor de competitividad, *Revista Eure*, Santiago de Chile, XXXIV (101): 45-70.

López, A. M. (2008). *Panorama Regional. Análisis de las economías regionales de España*, CEPREDE y Deloitte, Madrid.

Lucas, R. (1988): "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*. Vol. 22. Pág. 3-42.

Lynde, C, and Richmond, J. (1993). Public Capital and Total Factor Productivity", *International Economic Review*.

Mansfield, E. (1986). Patents and innovation: an empirical study. *Management science*, 32(2), 173-181.

Marengo, A., Vizcaíno Martínez, C. & Saladino, D. (2011). La importancia de la formación de los recursos humanos en el desarrollo y crecimiento de una empresa de servicio, *XVIII Jornadas de intercambio de conocimientos científicos y técnicos*, Facultad de Ciencias Económicas, UNRC, Ed. Uni Rio.

Martín Armario, J (2004). Formas de entrada en los mercados exteriores: una investigación en las PYMES andaluzas. Boletín económico de ICE nº 2823, del 8 al 14 de noviembre de 2004.

- Martín, C. (1993). Principales enfoques en el análisis de la competitividad en *Papeles de Economía española* n°56.
- Mathews, J. C. (2009). El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes. Disponible en <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/competitividad.pdf>. Consultado el 29 de agosto de 2104.
- Mathis, L.R., Jackson, J. (2000). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Perspectivas esenciales*. Thompson.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 327-330.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational Systematics. Taxonomy, Evolution, Clasification*, Los Angeles: UBCLA Press.
- McKelvey, B., & Aldrich, H. (1983). Populations, natural selection, and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, 101-128.
- McAfee A. and Brynjolfsson (2008). "Investing in the IT that makes a competitive difference". *Harvard Business Review*. July-August 2008.
- McMahan, G.C; Virick, M & Wright, P.M. (1999). "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects". *Research in Personnel and Human Resources Management*. Suplement 4: 99-122.
- Mead, D.C., & Liedholm, C. (1998). The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *World development*, 26(1), 61-74.
- Mediolunam International Life (2013). *Capital relacional*, en línea. Disponible en: <http://www.mildac.ie/es/capital-relacional>. Consultado el 18 de octubre de 2016.
- Menchaca, M. (2002). *Cambio y Resistencia al Cambio*. Disponible en <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trin/cambioyr.htm>. Consultado el 13 de enero de 2014.

- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 31(1): 36-52.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). Planeación estratégica. *Serie Gran Biblioteca Empresarial-Prentice Hall*.
- Montero, R. (1998). Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI. *Conferencia Primer Taller de GRH*, ISPJAE, La Habana.
- Moore, M. G. (1973). Toward a theory of independent learning and teaching. *The Journal of Higher Education*, 661-679.
- Muñoz, F. & Muñoz, M. (2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. Disponible en [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_1\\_6/ponencias/0627-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_1_6/ponencias/0627-F.pdf). Consultado el 15 de enero del 2014.
- Navarro, A. (2010). Teorías Administrativas. Disponible en <http://administracion2-teorias.blogspot.com.ar/>. Consultado el 1 de agosto de 2014.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. University Press.
- OCDE- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1992). Competitiveness. First report to the president and the Congress. Washington D.C.
- OCDE- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1996). Globalization and competitiveness: Relevant indicators. STI Working papers 96/5.
- OCDE- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2001). *Fostering Entrepreneurship*, París.
- OCDE- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2011). *Iniciativa empresarial, Pyme y Desarrollo local en Andalucía, España*. Disponible en <http://www.oecd.org/cfe/leed/48408567.pdf>. Consultado el 15 de enero de 2014.

- Ordóñez de Pablos, P. (2002). *Gestión del conocimiento en las multinacionales: relevancia estratégica del capital humano*. Disponible en [http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199\\_00.pdf](http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199_00.pdf). Consultado el 13 de enero de 2014.
- Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of scope. *The American Economic Review*, 268-272.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, *Harvard Business School Press*.
- Porter M. (2000). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: CECSA.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. *The Free Press*, New York.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial continental, 23-42.
- Porter, M. (2001). *The Microeconomics of Development, Competitiveness and Development Vision and Priorities for Action*, Caracas, Venezuela.
- Porter, M., (2003). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía editorial continental, SA de CV, México, 1-10.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Pymempresario.com (2009). *Profesionalización de procesos internos*. Disponible en <http://www.Pymempresario.com/2013/05/profesionalizacion-de-procesos-internos/>. Consultado el 15 de enero de 2014.

- Rastogi, P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital—the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48.
- Reig, E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*, Fundación BBVA, Bilbao.
- Rico, J. (2014). Retrato Pyme: crisis, pymes y grandes empresas. Amanece Metrópoli. Disponible en <http://amanecemetropolis.net/retrato-Pyme-2014-crisis-Pyme-grandes-empresas/>. Consultado el 25 de julio de 2014.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodriguez Pérez, J.R., & de Pablos, P.O. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91.
- Rojas. L (2005). Curso de formación gerencial. Editorial la casa tomada.
- Romero Luna, I y Santos Cumplido, F.J. (2006). Dimensión empresarial, encadenamientos productivos y calidad del tejido empresarial. Un análisis de la industria en Andalucía. *Revista de estudios regionales* nº 76. I.S.S.N. :0213-7585. PP. 107-134.
- Romo, D. & Musik, A. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*, 55(3).
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar en *Vis. Futuro*, 15(1).
- Sage (2012). *Radiografía de la Pyme 2012*. Disponible en [http://sage.es/Sobre\\_Sage/Observatorio\\_Sage/Radiografia\\_de\\_la\\_Pyme\\_2012](http://sage.es/Sobre_Sage/Observatorio_Sage/Radiografia_de_la_Pyme_2012). Consultado el 15 de enero de 2014.
- Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales en *Papeles de Economía española* N°56.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

- Särndal, C.E, Swensson, B. and Wretman, J (1992). Model Assisted Survey Sampling. New York: Springer-Verlag.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R.S. (1987). Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy. *Human Resource Planning*, 10(1):1- 17.
- Schultz, Th. (1960). Capital formation by education. *Journal of Political Economy*, 68.
- Schultz, Th. (1961). Inversión en capital humano. En Economía de la Educación: Textos escogidos. Blaug, M. (comp.) 1968.Ed. Tecnos, Madrid.
- Schumpeter, J. (2010). *Puede sobrevivir el capitalismo*, Madrid: Capitán Swing.
- Schwab, K. (2009). The Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum, Geneva. Consultado el 26 de marzo de 2014.
- Segura, J. (1993). Sobre Políticas microeconómicas de competitividad en Papeles de Economía española N°56.
- Sharples, J. & N. Nilham (1990). Long-Run Competitiveness of Australian Agriculture, United States Department of Agriculture, Economic Research Service, *Foreign Agricultural Economics Report* No 243.
- Smith, A. (1776). “Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones.
- Suastegui Ochoa, W, Jaime Robles, Y. & Najera Hernández, M.A. (2014). Psicología E, F y K. Disponible en <http://psicobachi.blogspot.com.ar/2014/03/influencia-social-influencia-social.html>. Consultado el 28 de julio de 2014.
- Suirley, R. (1976). Un Modelo para el análisis del cambio organizacional en Revista de Administración de Empresas, 6(6), 34-39.

Thibaut, J.W. y Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Wiley, New York.

Thompson, A. & Strickland, A. (1992). *Strategy formulation and implementation: Tasks of the general manager*. Homewood, IL: Irwin.

Thurik, R; y Wennekers, S. (2004). "Entrepreneurship, small business and economic growth" [en línea], en *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, núm. 1, p. 140 – 149. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000410519173>.

Consultado el 22 de octubre de 2016.

Thurow, L. (1985). *The zero sum solution; building a world class American economy*, Schuster.

Torrent, LI. (2012). Países más competitivos del mundo en 2012-2013. United Explanations. Disponible en <http://www.unitedexplanations.org/2012/11/06/paises-mas-competitivos-del-mundo-en-2012-2013/>. Consultado el 5 de agosto de 2014.

Toye, J., & Vigor, P. (1994). *Implementing NVQs: The Experience of Employers, Employees and Trainees. Report 265*. England: Editorial Institute for Employment Studies.

Trullén, J., & Domenech, R. B. (2011). Aglomeraciones industriales: los entornos favorables para la Pyme. *Método: Revista de difusión de la Investigación*, (68), 92-97.

Tybout, J. R. (2000). Manufacturing firms in developing countries: How well do they do, and why? *Journal of Economic literature*, 38(1), 11-44.

Vázquez Barquero, A. (1993). *Política Económica Local*. Madrid: Ed. Pirámide.

Vázquez Barquero, A & Garafolli, G (1997). *Gran Empresa y Desarrollo Económico*, Madrid: Ed Pirámide.

Vecino, J. (2006). El desafío de la formación gerencial. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/el-desafio-de-la-formacion-gerencial/>. Consultado el 29 de septiembre de 2014.

- Viedma, J. M. (2000). Gestión del Conocimiento y del capital intelectual. *Nueva Empresa.com*, (454), 99-105.
- Villaverde, J. (2007). La competitividad de las regiones españolas, *Papeles de Economía Española*, 113, 34-50.
- Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., & Sum, C. C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of operations management*, 13(2), 99-115.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westphal, I. E., Kim, L., & Dalman, C. J. (1985). Reflections of Korea's acquisition of technological capacity. *International Technology Transfer*.
- Wiklund J. (2006). "Working document: Researching Growth – Challenges and Suggestions" [en línea], en *Jönköping International Business School*. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S1074-7540%2806%2909007-6>. Consultado el 22 de octubre de 2016.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Zorrilla, P. (2006). La formación como elemento de competitividad empresarial. Disponible en: <http://asesoriaimv.com>. Consultado el 3 de agosto de 2014.
- Zysman, J. & Tyson, L. (1983). American Industry in International Competition, Government Policies and Corporate Strategies. Ithaca, N.Y., London: Cornell University Press.



ANEXOS



## ANEXO 1: **Encuesta para investigación (primera ronda)**

La presentación de la encuesta se hizo de la siguiente forma:

Estimado/a XXX.

Como hemos comentado, le escribo para solicitarle ayuda para la elaboración de mi Tesis Doctoral.

Estoy investigando cuáles son los **Factores** que harán a las pymes andaluzas más **Competitivas** en el futuro. Durante mi investigación he extraído 49 factores que otros investigadores han considerado relevantes en general para todo tipo de empresas y regiones. Mi trabajo se centra en detectar qué es y será relevante aquí en Andalucía en opinión de sus directivos y empresarios.

Si fuese tan amable, le agradecería muchísimo que pudiese dedicarle unos minutos a contestar al cuestionario adjunto. Se trata de la enumeración de 49 factores genéricos y le pido que valore (del 1 al 10) su importancia para usted. No se trata de acertar, es una cuestión de cuál es su opinión personal. Además, he dejado el factor 50 para que puedas aportarlo usted, si cree que me he dejado alguno o algunos atrás.

Muchas gracias por su generosidad al dedicarme parte de su tiempo... Si fuese de su interés compartiré con usted los resultados del estudio.

Un cordial saludo.

Enrique Garrido.

### ANEXO 1 (Continuación):

Se adjuntó un archivo en Word con la tabla de factores y una columna para su valoración:

¿Cuánto cree que influirá en la Competitividad Futura de las pymes andaluzas cada uno de los siguientes factores? Valore de 1 (nada) a 10 (todo).

| ENTORNO GENERAL                                                                                                                                                                                   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                                                                                 |  |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                                                                         |  |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).                                                                |  |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                                                                             |  |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                                                                                |  |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación.                                                     |  |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                                                                               |  |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                                                                      |  |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                                                                       |  |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                                                                      |  |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                                                                          |  |
| 12) Bajos costes en las materias primas.                                                                                                                                                          |  |
| 13) Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                                                                              |  |
| 14) Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                                                                       |  |
| 15) Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                                                                                   |  |
| ENTORNO INMEDIATO                                                                                                                                                                                 |  |
| 16) Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). |  |
| 17) Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  |  |
| 18) Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    |  |
| 19) Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí0).                                                    |  |
| 20) Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               |  |

| <b>RECURSOS INTANGIBLES (FORMACIÓN DEL PERSONAL)</b>                                                                            |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 21) Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa). |  |
| 22) Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                           |  |
| 23) Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                      |  |
| 24) Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa                                                                 |  |
| 25) Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                           |  |
| 26) Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa                                                                   |  |
| 27) Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                          |  |
| 28) Formación reglada fuera de la empresa.                                                                                      |  |
| 29) Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                                   |  |
| <b>RECURSOS INTANGIBLES (NO RELACIONADOS CON LA FORMACIÓN)</b>                                                                  |  |
| 30) Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                                |  |
| 31) Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                       |  |
| 32) Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).                      |  |
| 33) Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad).        |  |
| 34) Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                                 |  |
| 35) Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                               |  |
| 36) Acceso a la información y a las innovaciones                                                                                |  |
| 37) Efectividad de las normas y regulaciones                                                                                    |  |
| <b>RECURSOS TANGIBLES</b>                                                                                                       |  |
| 38) Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos)         |  |
| 39) Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                                      |  |
| 40) Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                                 |  |
| 41) Calidad del producto / servicio.                                                                                            |  |
| 42) Inversión en I+D.                                                                                                           |  |
| 43) Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                           |  |
| 44) Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                             |  |
| 45) Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                                    |  |
| <b>CAPACIDADES Y HABILIDADES CREADAS</b>                                                                                        |  |
| 46) Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                             |  |

## FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES ANDALUZAS

---

|                                                                                                                                                                   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 47) Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             |  |
| 48) Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               |  |
| 49) Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). |  |
| <b>OTROS</b>                                                                                                                                                      |  |
| 50) Por favor, incluya cualquier otro factor que considere relevante y que no haya sido citado anteriormente.                                                     |  |

## ANEXO 2: **Encuesta para investigación (segunda ronda)**

La presentación de la segunda ronda se hizo de la siguiente forma:

Estimado/a XXX,

Como hemos comentado, la metodología que estoy utilizando para mi tesis doctoral requiere de una segunda ronda. La idea es que conozca qué contestaron el resto de encuestados y pueda confirmar o ajustar tu opinión.

Para ello, en el documento adjunto le muestro su respuesta en la primera ronda, la media de todos los encuestados y una columna para que pueda dar su opinión, tras conocer la respuesta de los demás.

Le agradecería enormemente que puedas contestar a la mayor brevedad.

Un cordial saludo.

Enrique Garrido.

**ANEXO 2 (Continuación):**

Se adjuntó un archivo en Word con la tabla de factores, una columna con los resultados medios de la primera ronda, una columna con las valoraciones de cada experto en la ronda 1 y una columna para su valoración de la segunda ronda. Se muestra un ejemplo:

**¿Cuánto cree que influirá en la Competitividad Futura de las pymes andaluzas cada uno de los siguientes factores? Valore de 1 (nada) a 10 (todo).**

| Entorno general                                                                                                                               | Media Ronda 1 | Su repuesta Ronda 1 | Su repuesta Ronda 2 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|---------------------|
| 1) Acceder a nuevos mercados donde antes no se comercializaban los propios productos o servicios.                                             | 8,55          | 9                   |                     |
| 2) Acceder a subvenciones por parte de organismos públicos, bien sean municipales, autonómicos, estatales o comunitarios.                     | 4,95          | 5                   |                     |
| 3) Acceder a asesoramiento profesional en los diferentes campos que requieren especialización (legal, financiera, contable, etc.).            | 7,73          | 8                   |                     |
| 4) Acceder a asistencia técnica (en áreas de competencia técnica como informática, de procesos etc.).                                         | 7,40          | 7                   |                     |
| 5) Acceder a programas y cursos de formación para los empleados de nivel directivo y no directivo.                                            | 7,68          | 8                   |                     |
| 6) Fomentar estrategias de investigación sobre mejoras en productos y en procesos, a través de consultoras y laboratorios de experimentación. | 7,63          | 7                   |                     |
| 7) Contar con buenas infraestructuras de transporte y comunicación.                                                                           | 8,03          | 8                   |                     |
| 8) Pertenencia a asociaciones, redes, alianza, etc. para desarrollar determinados proyectos.                                                  | 6,63          | 6                   |                     |
| 9) La estabilidad política.                                                                                                                   | 7,75          | 8                   |                     |
| 10) El apoyo del gobierno al empresario y los emprendedores.                                                                                  | 7,68          | 8                   |                     |
| 11) La cultura emprendedora del entorno.                                                                                                      | 7,70          | 8                   |                     |

|                                                      |                                                                                                                                                                                               |      |   |  |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|--|
| 12)                                                  | Bajos costes en las materias primas.                                                                                                                                                          | 6,83 | 7 |  |
| 13)                                                  | Bajos costes en la mano de obra.                                                                                                                                                              | 6,28 | 6 |  |
| 14)                                                  | Facilidad de acceso a la materia prima.                                                                                                                                                       | 6,88 | 7 |  |
| 15)                                                  | Disponibilidad de mano de obra cualificada.                                                                                                                                                   | 8,35 | 8 |  |
| <b>Entorno inmediato</b>                             |                                                                                                                                                                                               |      |   |  |
| 16)                                                  | Bajo poder negociador de los clientes (debido a un elevado número de clientes, pequeño tamaño de éstos, bajo valor económico de que suponen en sus compras, bajo nivel de información, etc.). | 6,20 | 7 |  |
| 17)                                                  | Bajo poder negociador de los proveedores (debido a un elevado número de proveedores, pequeño tamaño de éstos, bajo el valor económico de lo comprado, etc.).                                  | 6,40 | 7 |  |
| 18)                                                  | Escasas empresas compitiendo en el sector.                                                                                                                                                    | 6,87 | 7 |  |
| 19)                                                  | Amenaza de entrada de nuevos competidores (por pertenecer a un sector/actividad atractiva para empresas que actualmente no compiten ahí0).                                                    | 7,25 | 7 |  |
| 20)                                                  | Rivalidad entre los competidores (se refiere a la agresividad competitiva de los competidores).                                                                                               | 7,68 | 8 |  |
| <b>Recursos intangibles (Formación del Personal)</b> |                                                                                                                                                                                               |      |   |  |
| 21)                                                  | Formación reglada del personal (aquella que depende del Sistema Educativo y es gestionada por la Administración educativa).                                                                   | 7,20 | 7 |  |
| 22)                                                  | Formación no reglada del personal (aquella que no depende del Sistema Educativo).                                                                                                             | 7,78 | 8 |  |
| 23)                                                  | Años de experiencia en la misma función en la empresa.                                                                                                                                        | 6,58 | 6 |  |
| 24)                                                  | Años de experiencia en el sector en el que opera la empresa                                                                                                                                   | 7,53 | 8 |  |
| 25)                                                  | Cursos de formación teórica en la propia empresa.                                                                                                                                             | 6,38 | 6 |  |

|                                                                |                                                                                                                      |      |   |  |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|--|
| 26)                                                            | Cursos de formación teórico-práctica en la propia empresa                                                            | 7,50 | 7 |  |
| 27)                                                            | Cursos de formación práctica en la propia empresa.                                                                   | 7,43 | 7 |  |
| 28)                                                            | Formación reglada fuera de la empresa.                                                                               | 6,73 | 7 |  |
| 29)                                                            | Formación no reglada fuera de la empresa.                                                                            | 7,18 | 8 |  |
| <b>Recursos intangibles (no relacionados con la formación)</b> |                                                                                                                      |      |   |  |
| 30)                                                            | Existencia o desarrollo de patentes o habilidades tecnológicas no copiables.                                         | 7,15 | 7 |  |
| 31)                                                            | Valores de la empresa (aquellos que la empresa establece en su filosofía, objetivos y orientaciones).                | 7,93 | 8 |  |
| 32)                                                            | Estructura organizativa (existencia de una jerarquía rígida y sistemática plasmada en un organigrama).               | 7,50 | 7 |  |
| 33)                                                            | Capacidades directivas (capacidad de los directivos a dar respuesta a las cuestiones de su área de responsabilidad). | 9,13 | 9 |  |
| 34)                                                            | Adecuada gestión financiera (salud financiera, solvencia, adecuado nivel de endeudamiento).                          | 9,08 | 9 |  |
| 35)                                                            | Valores culturales (inclinación hacia la cooperación, la solidaridad o el trabajo en equipo).                        | 8,45 | 8 |  |
| 36)                                                            | Acceso a la información y a las innovaciones                                                                         | 8,75 | 9 |  |
| 37)                                                            | Efectividad de las normas y regulaciones                                                                             | 7,73 | 8 |  |
| <b>Recursos tangibles</b>                                      |                                                                                                                      |      |   |  |
| 38)                                                            | Incorporación de innovación tecnológica (novedades del campo de la tecnología incorporados en productos o procesos)  | 8,58 | 8 |  |
| 39)                                                            | Búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones de ingeniería en procesos.                                               | 8,63 | 9 |  |
| 40)                                                            | Desarrollo de nuevos productos / servicios.                                                                          | 8,55 | 8 |  |
| 41)                                                            | Calidad del producto / servicio.                                                                                     | 9,03 | 9 |  |

|                                          |                                                                                                                                                               |      |   |  |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|--|
| 42)                                      | Inversión en I+D.                                                                                                                                             | 8,20 | 8 |  |
| 43)                                      | Procesos con tecnologías flexibles e innovadoras.                                                                                                             | 8,38 | 7 |  |
| 44)                                      | Recursos tecnológicos abundantes y disponibles.                                                                                                               | 7,70 | 8 |  |
| 45)                                      | Sistemas múltiples de información y de gestión de datos.                                                                                                      | 8,10 | 8 |  |
| <b>Capacidades y habilidades creadas</b> |                                                                                                                                                               |      |   |  |
| 46)                                      | Competencias nucleares (competencias definidas como centrales en las metas de la organización).                                                               | 8,03 | 8 |  |
| 47)                                      | Competencias tecnológicas (capacidades en el dominio de los dispositivos y software por parte del personal en todos sus niveles).                             | 7,95 | 8 |  |
| 48)                                      | Competencias personales (habilidad para la interacción, para el trabajo en equipo y de la motivación y liderazgo en los casos que corresponda).               | 8,85 | 9 |  |
| 49)                                      | Competencias organizativas (aquellas que se relacionan con la coordinación de las diferentes divisiones departamentos y entre el personal interno y externo). | 8,83 | 8 |  |

