

# ¿Qué hacen las empresas valencianas más competitivas?

*Valencia, 2 de diciembre de 2015*

*Alejandro Escribá-Esteve  
Profesor Titular de Organización de Empresas  
Universitat de València  
Email: [aescriba@uv.es](mailto:aescriba@uv.es)  
Twitter: [@escriba\\_a](https://twitter.com/escriba_a)*

## Reflexión preliminar...

- Las empresas valencianas muestran, en promedio, una **débil competitividad** en comparación con las de las regiones más destacadas (Madrid, Cataluña, País Vasco)
- Este patron se reproduce, con pequeñas diferencias, **tanto en la industria y en los servicios**

## Reflexión preliminar...

- A pesar de ello, **hay empresas valencianas que están siendo capaces de situarse en niveles de competitividad muy elevados**, muy por encima de la media de sus competidores a nivel nacional

### ¿Cómo las identificamos?

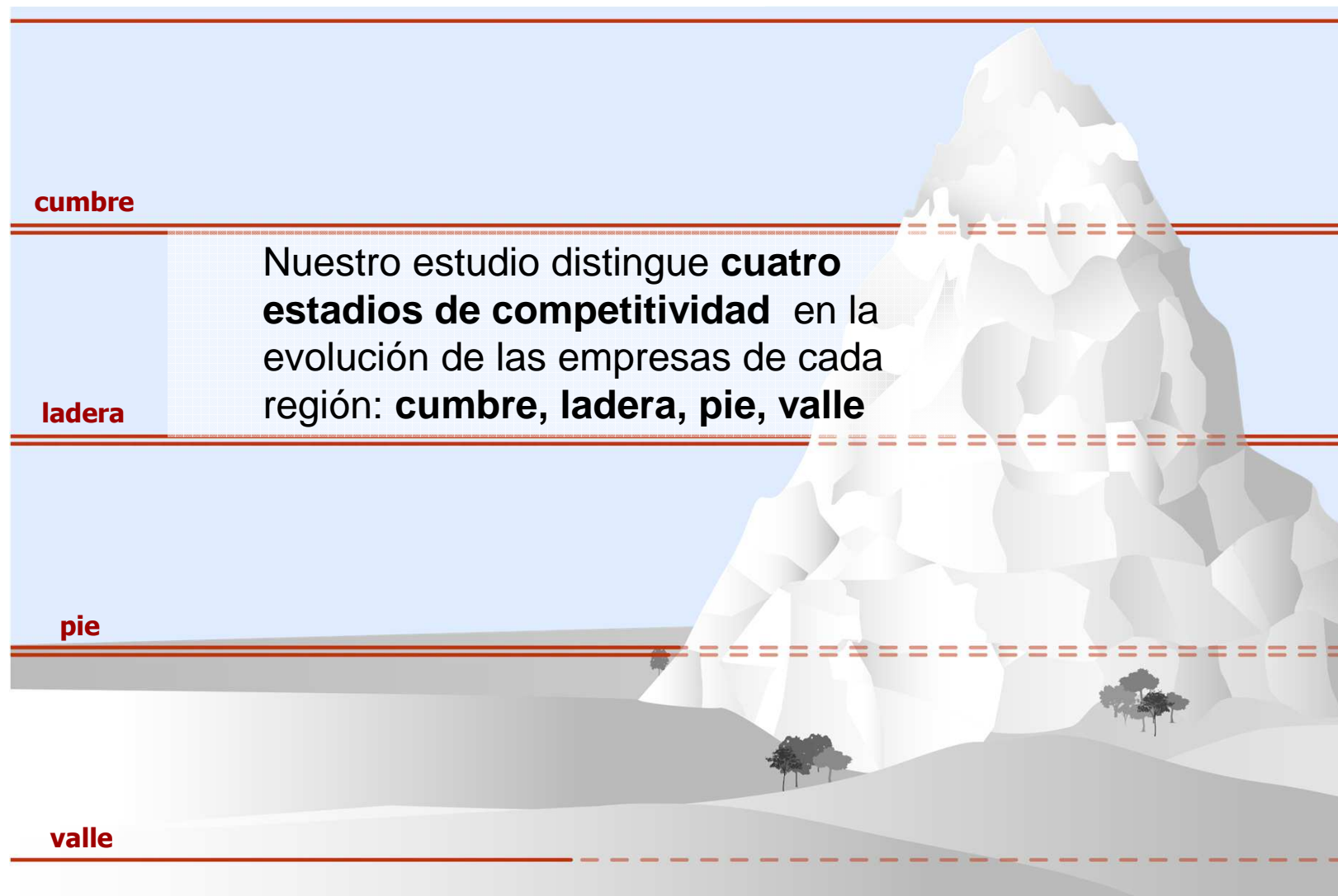
#### ***Excelencia sostenida en competitividad:***

situarse repetidamente en el Top 25% con relación a las empresas españolas de su sector en 10 indicadores de competitividad (relacionados con la rentabilidad, productividad, solvencia y crecimiento)

- $(\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}) / \text{Activo total}$
- Reservas/Activo total
- EBIT/Activo total
- Fondos propios/Pasivo exigible total
- ROA
- Cash flow
- Ventas
- Empleo
- VA/Empleo

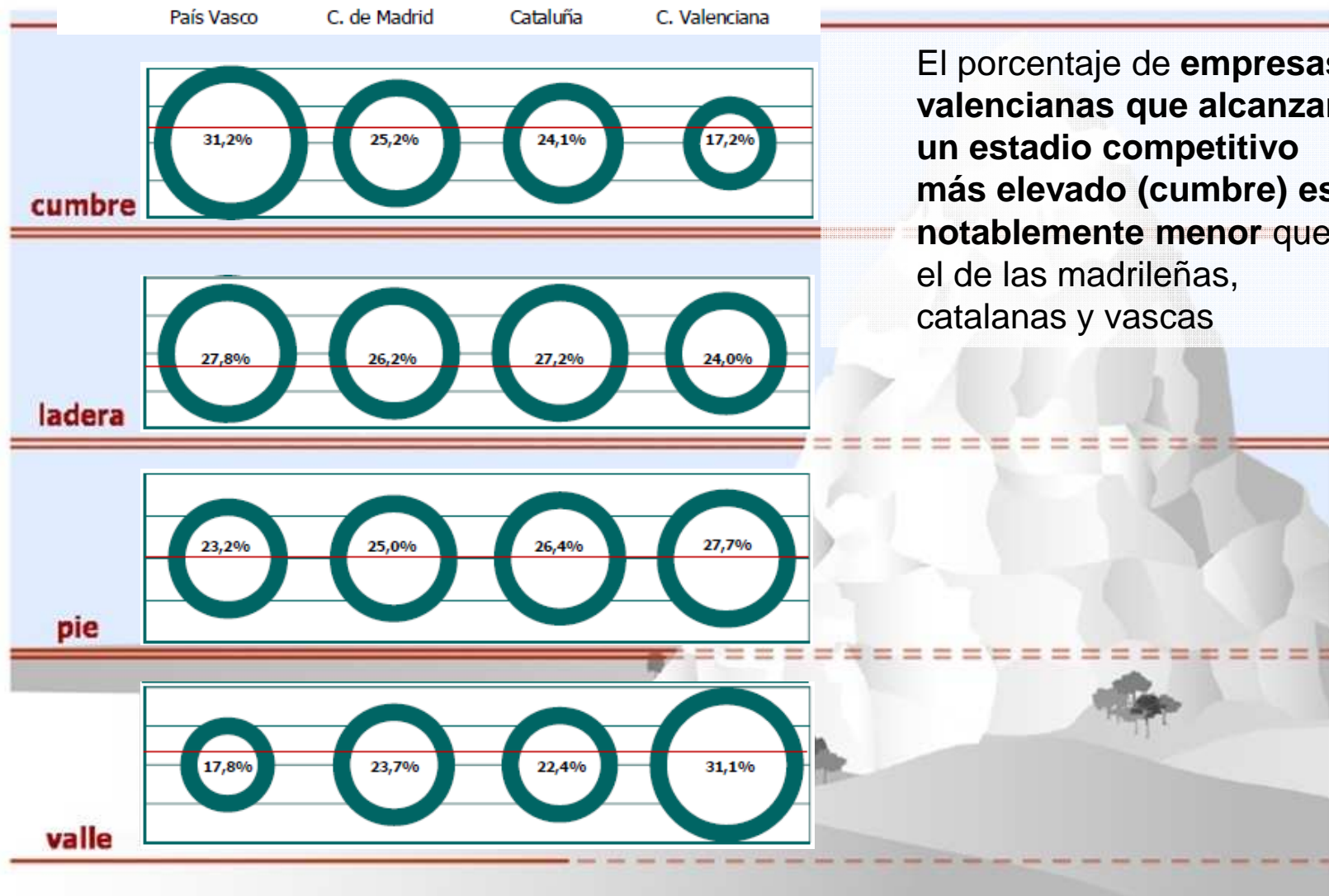
## ¿Podemos aprender algo de ellas?

## Esquema 1. Estadios evolutivos asociados a la competitividad



*Fuente: Elaboración propia*

Esquema 2. Porcentaje de las empresas de la región en cada estadio competitivo



Fuente: *Elaboración propia*

# Buenas prácticas competitivas

## ¿Qué hacen las empresas situadas en la 'cumbre' de los estadios de competitividad?

- Estudio de **11 casos de empresas** altamente competitivas.
  - 6 empresas que operan en sectores de servicios
  - 5 empresas industriales
- **Criterios de selección:**
  - Excelencia en competitividad (situadas en un estadio cumbre)
  - Exclusión de empresas pertenecientes a AVE
  - Variedad sectorial
  - Variedad organizativa y de tamaño
  - Diversidad en el uso de estrategias
  - Diversidad geográfica
  - Disponibilidad a ser analizadas

## Empresas de la Comunitat Valenciana elegidas como ejemplos de buenas prácticas

Empresa	Sector	Tamaño	Caracterización
 Flow, Systems & Controls	Distribución mayorista y servicio de asistencia técnica en válvulas	Mediana	Familiar (1ª Generación) Independencia adquirida tras inicio como Joint Venture
 connecting business	Informática-Telecomunicaciones. Factura electrónica	Grande	Familiar (1ª Generación) Independiente Filiales internacionales
 instituto de medicina genómica	Diagnósticos médicos. I+D	Pequeña	No familiar Spin-off de la Universidad de Valencia
	Reciclaje	Medio-Grande	Familiar (2ª y 3ª Generación) Independiente Filiales nacionales
	Distribución minorista alimentación	Grande	Familiar (2ª Generación) Independiente
	Transitarios. Transporte	Grande	Familiar (5ª Generación) Pertenece al Grupo Familiar (Grupo Romeu) Filiales internacionales
	Electrónica. Sistemas de sonido	Medio-Grande	Familiar (1ª Generación) Independiente Filiales internacionales
	Cerámico	Grande	Familiar (1ª Generación) Independiente Filiales internacionales
 NUESTRO CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA A SU SERVICIO LOOKING TOWARDS THE FUTURE	Bombas de agua automóvil	Medio-Grande	Empresa familiar (2ª Generación) hasta 2014. Participada después al 90% por un fondo de inversión Filiales productivas internacionales
	Alimentación	Grande	No familiar Filial-Subsidiaria Grupo cotizado (Natra SA)
 INGENIERIA DE EMBALAJE	Embalajes técnicos	Grande	No familiar Filial-Subsidiaria (Grupo DS Smith)

Servicios

Industria

# Buenas prácticas de competitividad

**El análisis de los casos se ha abordado a través del estudio de:**

- **Las estrategias utilizadas**
- **Los recursos y capacidades desarrollados por las empresas**
- **Las actitudes y orientaciones de sus equipos de dirección**



# Buenas prácticas de competitividad. Estrategia. Ámbito de actividad y modos de desarrollo

Industria					
Tecnica	Natra	Industrias	Grupo	DAS	
carton	Cacao	Dolz	Pamesa	Audio	
					Enfoque estratégico
					Ámbitos de actividad y modos de desarrollo
					Internacionalización
					Internacionalización
					Especialización
					Estrategia de en
					Integración vert
					Diversificación
					Alianzas estratégicas/acuerdos con proveedores
					Operaciones corporativas (F&A)
					Externalización de actividades de valor
					Internalización de actividades de clientes y/o proveedores
					Repliegue o recentraje hacia mercados clave para la empresa

**Relevancia del patrón en los casos estudiados**

**Internacionalización  
Inversión Directa**

**Especialización –  
Enfoque**

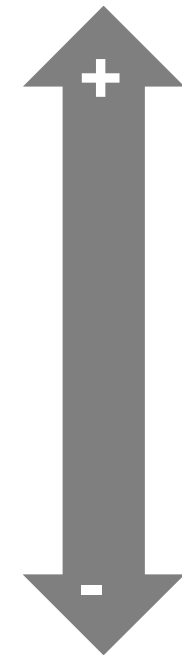
**Integración vertical**



# Buenas prácticas de competitividad. Estrategia. Ámbito de actividad y modos de desarrollo

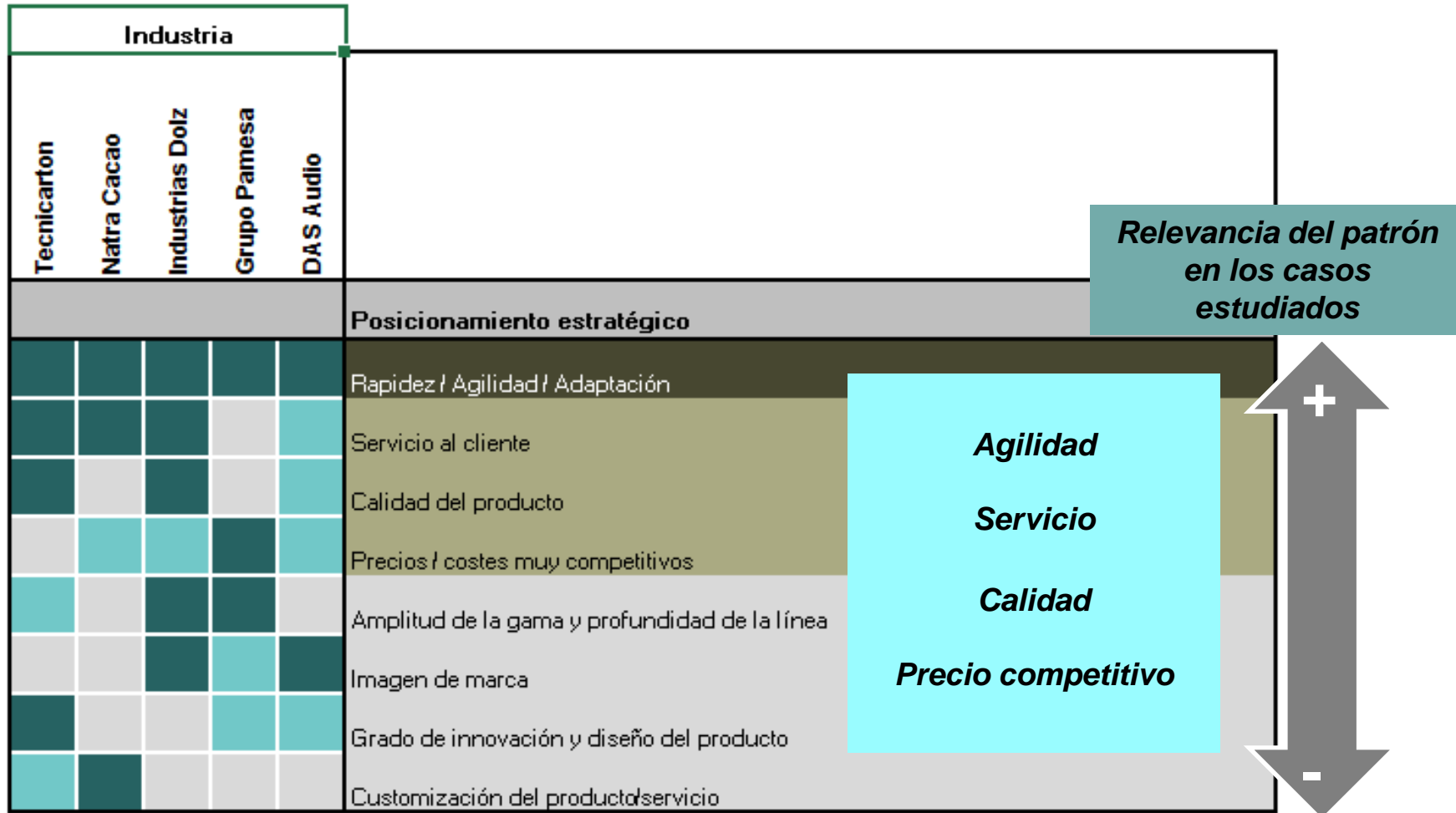
		Servicios					
		Bvalve	Edicom	Imegen	Martínez Cano	Pollos Planes	TIBA Internacional
Enfoque estratégico							
Ámbitos de actividad y modos de desarrollo							
Especialización - definición	<b>Especialización - Enfoque,</b> <b>Alianzas verticales</b> <b>Internacionalización Inversión Directa</b>						
Estrategia de enfoque							
Diversificación horizontal							
Alianzas estratégicas							
Internacionalización /							
Internacionalización /							
Integración vertical							
Externalización de actividades de valor							
Repliegue o recentraje hacia mercados clave para la empresa							
Operaciones corporativas (F&A)							
Internalización de actividades de clientes y/o proveedores							

*Relevancia del patrón en los casos estudiados*



# Buenas prácticas de competitividad.

## Estrategia. Posicionamiento estratégico



# Buenas prácticas de competitividad. Estrategia. Posicionamiento estratégico

		Servicios																	
		Bvalve	Edicom	Imegen	Martínez Cano	Planes	acional												
<b>Posicionamiento estratégico</b>		<div style="position: relative; height: 100%; width: 100%;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); background-color: #00FFFF; padding: 10px; border: 1px solid black;"> <p><b>Servicio</b></p> <p><b>Calidad</b></p> <p><b>Precio competitivo</b></p> </div> </div>						<div style="position: relative; height: 100%; width: 100%;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); background-color: #ADD8E6; padding: 10px; border: 1px solid black;"> <p><i>Relevancia del patrón en los casos estudiados</i></p> </div> <div style="position: absolute; right: 0; top: 50%; transform: translateY(-50%); font-size: 2em;"> <p style="margin: 0;">+</p> <p style="margin: 0;">↑</p> <p style="margin: 0;">↓</p> <p style="margin: 0;">-</p> </div> </div>											
Servicio al cliente																			
Calidad del producto																			
Precios / costes muy competitivos																			
Grado de innovación y diseño del producto																			
Amplitud de la gama y profundidad de la línea																			
Customización del producto/servicio																			
Rapidez / Agilidad / Adaptación																			
Imagen de marca																			

# Buenas prácticas de competitividad.

## Estrategia

- **No hay recetas universales**
  - La estrategia se ajusta a las condiciones del entorno y los recursos empresariales
- No obstante, se observan **patrones** similares en industria y servicios, relacionados con:
  - Concentración en el desarrollo y refuerzo de sus **negocios nucleares**
  - Apertura al **uso de opciones estratégicas más diversas, avanzadas, complejas y comprometidas**
    - Internacionalización con inversión directa (filiales)
    - Mayor control del sistema de valor (vertical y horizontal)
  - Asumen un riesgo (controlado) mayor pero logran un mayor control estratégico
  - **Fuerte componente de servicio al cliente, y calidad a un precio muy competitivo**

# Buenas prácticas de competitividad. Recursos y capacidades.

Industria					
Tecnicarton	Natra Cacao	Industrias Dolz	Grupo Pamesa	DAS Audio	
					Recursos / Capacidades / Gobierno
					Importancia de la I+D / Tecnología
					Equipo directivo profesionalizado
					Separación entre propiedad y gestión
					Apuesta por el conocimiento
					Apuesta por la imagen de marca
					Cultura y clima organizativo
					Reputación/Homologaciones
					Transporte y logística
					Redes de conocimiento con proveedores/clientes o institutos
					Capacidad financiera - Estructura financiera saneada

*Relevancia del patrón  
en los casos  
estudiados*

**I+D / Tecnología**

**Profesionalización**

**Gobierno**

**Conocimiento**



# Buenas prácticas de competitividad. Recursos y capacidades.

		Servicios					
		Bvalue	Edicom	Indicador	Indicador de Canó	Indicador de Planes	Indicador Nacional
<b>Recursos / Capacidades / Gobierno</b>							
Apuesta por el conocimiento		+	+	+	+	+	+
Equipo directivo profesionalizado		+	+	+	+	+	+
Cultura y clima organizativo		+	+	+	+	+	+
Importancia de la I+D / Tecnología		+	+	+	+	+	+
Reputación/Homologaciones		+	+	+	+	+	+
Separación entre propiedad y gestión		+	+	+	+	+	+
Redes de conocimiento con proveedores/clientes o ins		+	+	+	+	+	+
Capacidad financiera - Estructura financiera saneada		+	+	+	+	+	+
Apuesta por la imagen de marca		+	+	+	+	+	+
Transporte y logística		+	+	+	+	+	+

**Conocimiento**  
**Profesionalización**  
**I+D / Tecnología**  
**Reputación**

**Relevancia del patrón en los casos estudiados**



# Buenas prácticas de competitividad. Recursos y capacidades.

- Hay pequeños matices entre industria y servicios pero hay patrones comunes en los que predomina...
  - Apuesta frecuente e intensa por activos intangibles, y basados en el conocimiento, en la I+D y la tecnología
  - Políticas de recursos humanos orientadas a la profesionalización, atracción y retención de talento capaz de gestionar conocimiento
  - Mayor profesionalización de los equipos directivos y sistemas más avanzados de gobierno corporativo



# Buenas prácticas de competitividad. Actitudes/orientaciones.

Industria					
Tecnicarton	Natra Cacao	Industrias Dolz	Grupo Pamesa	DAS Audio	
					Actitudes / Orientaciones
					Orientación al cliente
					Anticipación / flexibilidad e
					Apertura al cambio
					Apertura a diversidad de pe
					Orientación estratégica / pe
					Ambición/reducida aversión
					Aprendizaje de los errores t
					Optimismo
					Disposición a la apertura del capital

**Orientación al Mercado**

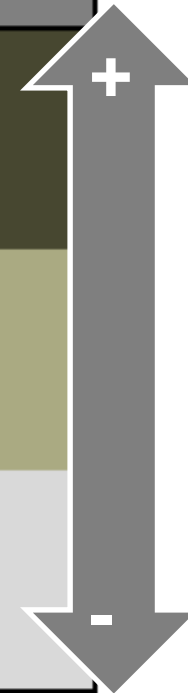
**Anticipación**

**Apertura al cambio**

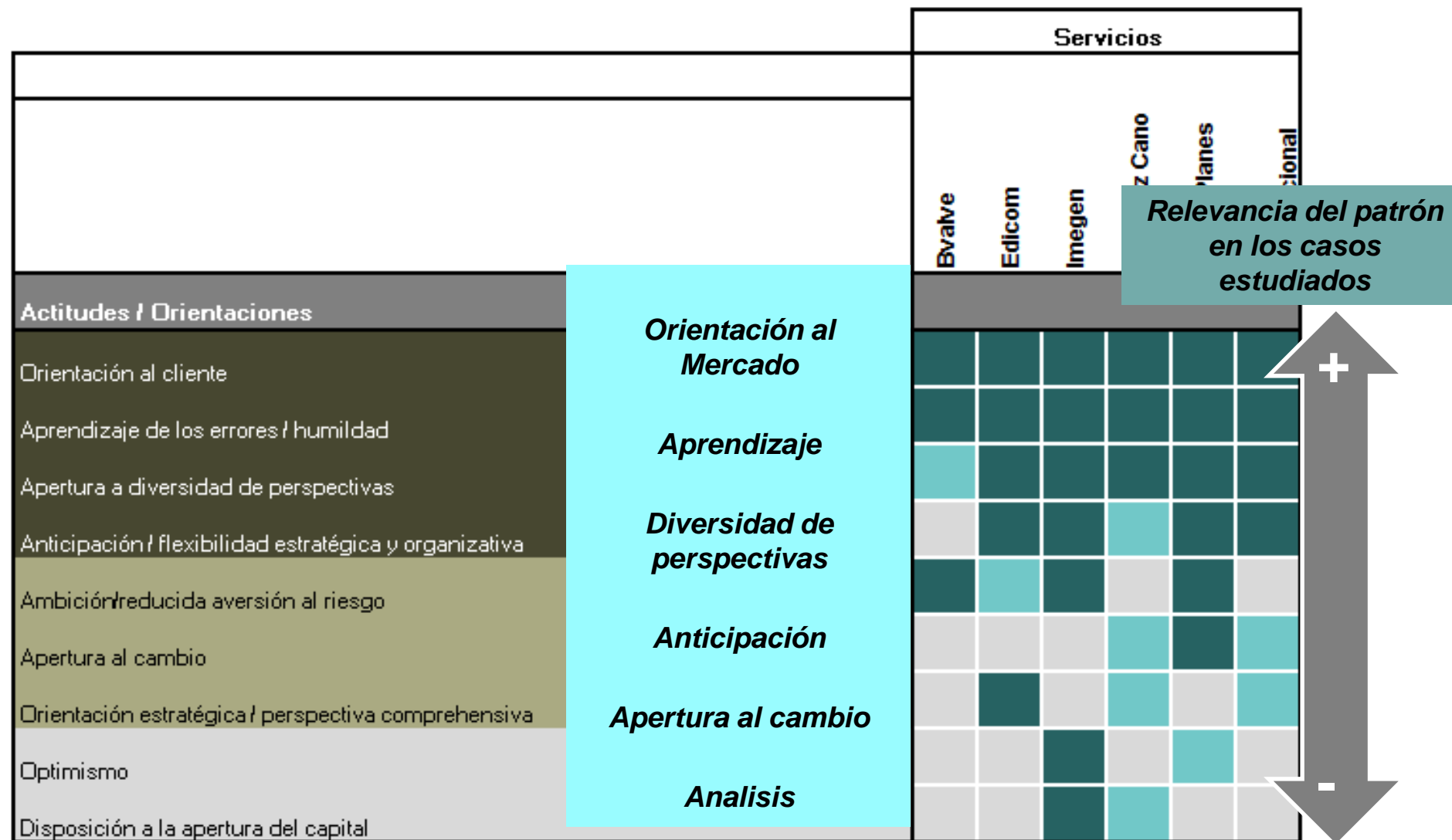
**Diversidad de perspectivas**

**Analisis**

Relevancia del patrón  
en los casos  
estudiados



# Buenas prácticas de competitividad. Actitudes/orientaciones.



## Buenas prácticas de competitividad. Actitudes/orientaciones

- Patrones muy comunes y consistentes entre industria y servicios...
  - Orientación al mercado
  - Capacidad autocrítica y orientación al aprendizaje
  - Apertura a perspectivas diversas
  - Actitud abierta al cambio y anticipadora
  - Enfoque analítico y comprensivo de la toma de decisiones
  - Ambición y asunción controlada de riesgos

# En conclusión

## Causas evidentes y subyacentes de la competitividad empresarial

**Estas capacidades posibilitan la adopción de las estrategias más avanzadas y de mayor compromiso de recursos, que proporcionan buenos resultados a medio y largo plazo**

**Sus actitudes y orientaciones alimentan la inversión en las capacidades adecuadas para competir en el entorno actual y les permiten absorber mejor los recursos del entorno**

**Los patrones más comunes entre las empresas competitivas se encuentran en los factores relativos a las raíces o bases del comportamiento empresarial**

# Conclusiones y recomendaciones

- **No existen recetas universales**
- Cada empresa ha de encontrar la **combinación de prácticas que se ajusta mejor a su idiosincrasia**
- **Aspectos clave** a desarrollar en cada empresa
  - Lograr mayor orientación al aprendizaje y mayor tolerancia al error, para asumir riesgos controlados
  - Conseguir una mayor apertura de perspectivas y una verdadera profesionalización que permita enfoques de dirección más analíticos y menos personalistas
  - Equilibrar los deseos de control con la apertura de miras, sin imponer sistemas limitativos

## Conclusiones y recomendaciones

- **Para afrontar el reto de la mejora competitiva...**
  - Son cruciales la preparación, las **capacidades y competencias de quienes deciden en las empresas**

## Conclusiones y recomendaciones

- Por tanto... **es necesario corregir el déficit de capital humano en los órganos de dirección**
- Las empresas valencianas adolecen de un perfil más bajo en el capital humano de un menor aprovechamiento del mismo
  - Perfil menos cualificado de los recursos humanos
  - Equipos directivos de menor tamaño y, en promedio, con cualificaciones inferiores a otras regiones
  - Menor presencia de titulados superiores entre los empresarios (no directivos)

## Conclusiones y recomendaciones

- **Para afrontar el reto de la mejora competitiva...**
  - Son cruciales la preparación, las **capacidades y competencias de quienes deciden en las empresas**
  - Debemos ser conscientes de que **los propietarios, y la dirección general** de las empresas, constituyen **elementos clave en la dinamización o la limitación** de estos procesos de mejora



## Una reflexión final... para dinamizar el debate

La evolución hacia un modelo económico más competitivo requiere una gran apertura y disposición a iniciar cambios sustanciales, tanto en el contexto económico-institucional como en el ámbito interno de las empresas...

**¿Están los diferentes actores dispuestos a asumir el reto?**

**¿Serán capaces de evaluar críticamente su papel dinamizador o limitativo e iniciar los procesos de cambio internos que se requieren?**

# ¿Qué hacen las empresas valencianas más competitivas?

*Valencia, 2 de diciembre de 2015*

*Alejandro Escribá-Esteve  
Profesor Titular de Organización de Empresas  
Universitat de València  
Email: [aescriba@uv.es](mailto:aescriba@uv.es)  
Twitter: [@escriba\\_a](https://twitter.com/escriba_a)*