



Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa

Objetivos de la investigación (cap. 3)

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

Fase cualitativa 2005:

Factores de competitividad

Clusters y asociaciones



Empresas más reputadas

Fase cuantitativa 2006:

Estado de la competitividad

Muestra representativa

Observatorio 2007 ⇨

Evolución de la competitividad

Muestra representativa

Líneas de actuación para mejorar la competitividad

Delimitación del concepto objeto de estudio (cap. 4)

Competitividad:

- *“Capacidad de una empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos a la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa de mercado, y le permita en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que logra unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción” (Camisón, 1996).*

Tres tipos de factores de competitividad:

Efecto país:

- Factores del entorno macroeconómico, político, administrativo y cultural

Efecto industria:

- Estructura del sector:
 - Grado de concentración
 - Diferenciación de producto
 - Barreras de entrada para competidores potenciales
 - Tasa de crecimiento
 - Poder de negociación de clientes y proveedores
 - etc.

Efecto empresa:

- Recursos y capacidades:
 - Dirección
 - Organización y Recursos Humanos
 - Marketing
 - Calidad
 - Tecnología e innovación
 - Producción
 - Financiación y costes

Delimitación del concepto objeto de estudio (cap. 4)



Tabla 8: Principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de las empresas industriales

DAFO		
	Eje de Acción	Eje de Riesgo
Análisis externo	Oportunidades:	Amenazas:
	-	-
Análisis interno	Fortalezas:	Debilidades:
	-	-



Tabla 9: Principales acciones propuestas

Acciones
-
-
-
-
-
-

Universo de estudio: Delimitación sectorial (cap. 5)

- **Sectores elegidos (clasificación A31):**

- 14. Metalurgia y artículos metálicos
- 15. Maquinaria
- 17. Material de transporte
- 16. Material eléctrico
- 12. Caucho y plástico

- **Subsectores elegidos (clasificación A84):**

- 41. Otra maquinaria
- 38. Artículos metálicos
- 32/33. Siderurgia/Metalurgia no férrea
- 37. Ingeniería mecánica
- 46. Automóviles y sus piezas
- 35. Construcción metálica
- 27. Caucho y neumáticos
- 42/43. Maq. Oficina y eq. Informático/Material eléctrico
- 34. Fundición
- 36. Forja y estampación
- 47/48. Construcción naval/Otro material de transporte
- 28. Artículos de plástico
- 40. Aparatos domésticos
- 39. Máquina-herramienta
- 45. Material de precisión
- 44. Material electrónico

Universo de estudio: Delimitación sectorial (cap. 5 y anexo I)

- Los sectores elegidos representan:

- 65,491550 % del VAB industrial en 2002
- 70,583550% del empleo industrial en 2002
- Niveles tecnológicos OCDE medio-bajo, medio-alto y alto

- Industrias representadas por 7 clusters

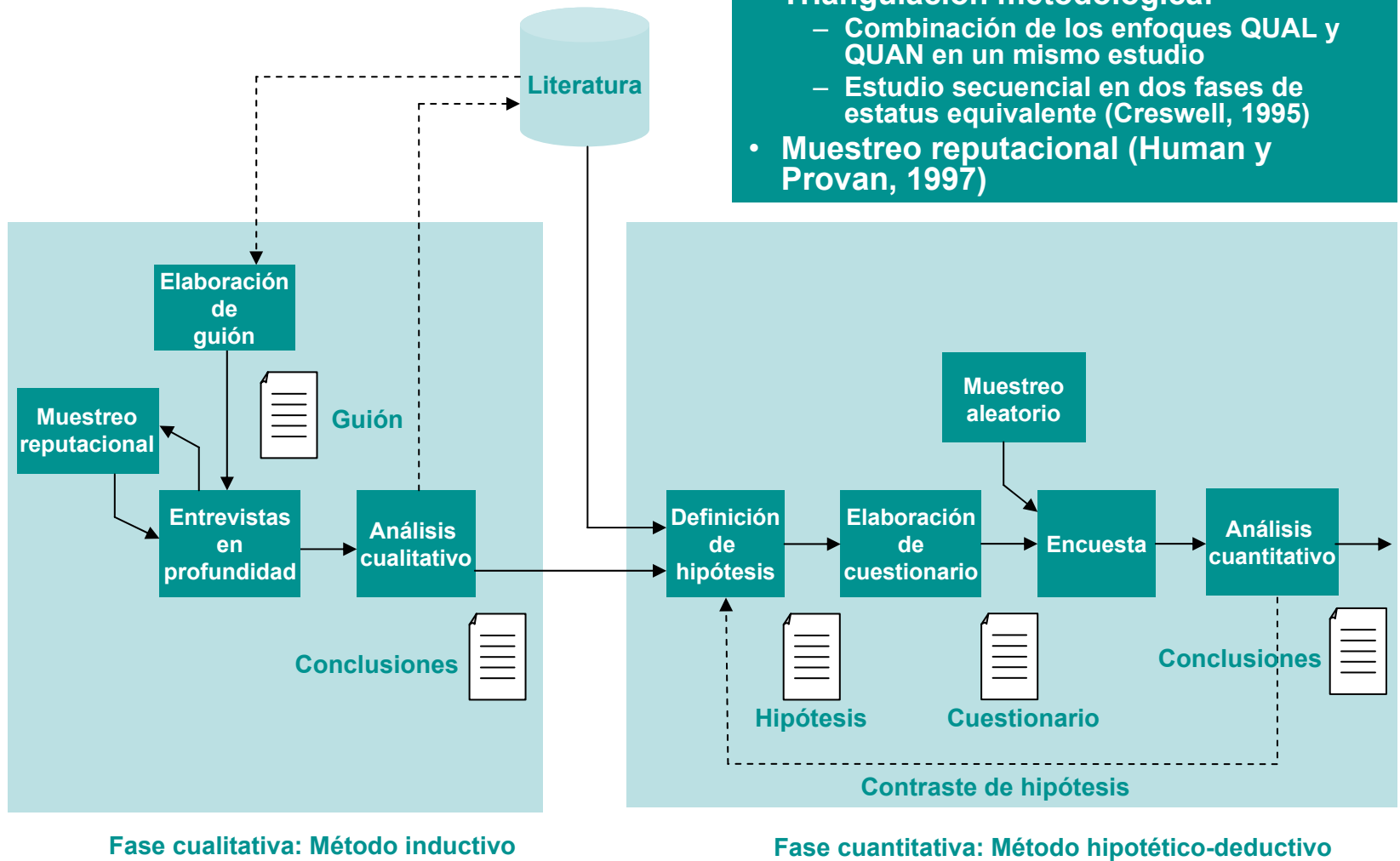
- Automoción
- Telecomunicaciones
- Electrodomésticos
- Industrias Marítimas
- Máquina-Herramienta
- Aeronáutica
- Energía

- En esos sectores Euskadi representa:

- Sector de Metalurgia y productos metálicos:
 - 25,0859 % del VAB del Estado (1ª CA)
 - 21,0361 % del empleo del Estado (1ª CA)
- Sector de Maquinaria y equipo mecánico:
 - 19,2380 % del VAB del Estado (2ª CA, tras Cataluña)
 - 17,7083 % del Estado (2ª CA, tras Cataluña)
- Sector de Caucho y plástico:
 - 15,2862% del VAB del Estado (2ª CA, tras Cataluña)
 - 14,9461% del empleo del Estado (2ª CA, tras Cataluña)
- Sector de Equipo eléctrico, electrónico y óptico:
 - 9,3946 % del VAB del Estado (3ª CA, tras Cataluña y Comunidad de Madrid)
 - 11,1896 % del empleo del Estado (3ª CA, tras Cataluña y Comunidad de Madrid)
- Sector de Fabricación de material de transporte:
 - 8,0821 % del VAB del Estado (5ª CA)
 - 7,8679 % del empleo del Estado (7ª CA)

Diseño de la investigación: Metodología (cap. 6)

- Triangulación metodológica:
 - Combinación de los enfoques QUAL y QUAN en un mismo estudio
 - Estudio secuencial en dos fases de estatus equivalente (Creswell, 1995)
- Muestreo reputacional (Human y Provan, 1997)



Desarrollo del trabajo de campo (cap. 7)

Entrevistas en profundidad

Fase 1A (14 entrevistas):
Clusters, asociaciones sectoriales,
asociaciones de empresarios

Muestreo reputacional:
empresas que destacan por seguir
estrategias de competitividad de éxito,
o por su innovación,
o por sus perspectivas de futuro,
y a su vez son lo suficientemente
representativas por su capacidad de
generación de riqueza o empleo

Fase 1B (14 entrevistas):
Empresas más reputadas

Finalidad de la entrevista:

- DAFO
- Acciones Empresa
- Acciones Instituciones

Fase 1A:

ACEDE
AFM
ACICAE
GAIA
HEGAN
FMV
ENERGÍA
FVEM

PAPEL
ACLIMA
ADEGI
SEA
CONFEBASK
AVIC



Fase 1B:

ARTECHE
ZIV
FAGOR Electrodomésticos
PLASTINKA
MAIER
TENNECO
P4Q ELECTRONICS
IKUSI
VICINAY CADENAS
ZAYER
GRUPO ALCOR
ITP
GRIP ON TOOLS
TUBACEX

Proceso de análisis (cap. 8)

Grabación



Trasccripción y resumen



Creación de la base de datos de análisis



Clasificación de los registros por área



Proceso de análisis por área



CLUSTER/ASOCIACIÓN/EMPRESA:	
Fecha y hora:	
Entrevistado y cargo:	
Entrevistadores:	
Descripción del cluster/asociación/empresa:	
DAFO	
Debilidades	Amenazas
•	•
Fortalezas	Debilidades
•	•
Acciones de empresa	
•	
Acciones para las Instituciones	
•	



Id	Fase	Clase	Descripción	Tipo	Fuente	Área1	Área2	Área3



AREA:	
Descripción del área:	
DAFO	
Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades
Acciones de empresa	
Acciones para las Instituciones	
Otras Acciones (Centros Tecnológicos, Entidades Financieras, etc.)	
Comentarios	



Proceso de análisis (cap. 8)

Fuente	D	A	F	O	E	I	B	U	Total	D+A	F+O
ACEDE	10	10	11	3	9	0	0	0	43	20	14
ACICAE	11	11	10	1	5	1	0	0	39	22	11
ACLIMA	4	3	5	3	6	3	0	1	25	7	8
ADEGI	16	9	11	1	12	4	0	0	53	25	12
AFM	12	10	14	4	7	1	0	0	48	22	18
AVIC	13	7	11	3	6	1	0	1	42	20	14
CONFEBASK	18	6	9	3	12	10	1	1	60	24	12
ENERGIA	16	4	7	4	17	6	0	1	55	20	11
FMV	10	10	14	11	10	3	0	0	58	20	25
FVEM	15	9	13	3	3	4	0	0	47	24	16
GAIA	6	10	13	6	7	7	0	3	52	16	19
HEGAN	8	11	16	8	4	0	0	0	47	19	24
PAPEL	16	12	12	2	10	2	0	0	54	28	14
SEA	15	6	3	4	6	9	0	0	43	21	7
TOTAL 1A	170	118	149	56	114	51	1	7	666	288	205
Fuente	D	A	F	O	E	I	B	U	Total	D+A	F+O
ALCOR	6	18	19	5	3	14	0	0	65	24	24
ARTECHE	6	4	9	2	12	5	0	0	38	10	11
FAGOR ELEC.	8	17	20	6	11	6	0	0	68	25	26
GRIP ON TOOLS	5	10	17	5	6	10	0	0	53	15	22
IKUSI	10	9	13	3	7	4	0	0	46	19	16
ITP	10	13	20	12	11	6	0	0	72	23	32
MAIER	10	10	20	4	12	1	0	0	57	20	24
P4Q ELECT.	6	9	3	4	4	0	0	0	26	15	7
PLASTINKA	16	7	17	3	11	0	0	0	54	23	20
TENNECO	12	10	16	3	8	5	0	0	54	22	19
TUBACEX	15	7	8	3	6	9	0	0	48	22	11
VICINAY	4	9	7	0	6	2	0	0	28	13	7
ZAYER	13	7	11	1	11	4	0	0	47	20	12
ZIV	6	12	18	7	5	3	0	0	51	18	25
TOTAL 1B	127	142	198	58	113	69	0	0	707	269	256
TOTAL	297	260	347	114	227	120	1	7	1373	557	461

Área	D	A	F	O	E	I	B	U	TOTAL	D+A	F+O
marketing/cliente/mercados/competencia	84	86	99	44	66	12	0	1	392	170	143
innovación/tecnología	43	27	66	16	56	21	1	0	230	70	82
dirección/gestión/organización	67	3	78	3	63	9	0	1	224	70	81
personal	70	23	60	6	31	21	0	0	211	93	66
instituciones	15	33	14	9	6	119	0	0	196	48	23
producto/posicionamiento	26	24	49	23	47	1	0	0	170	50	72
globalización	15	78	13	22	17	10	0	0	155	93	35
dimensión	59	26	24	5	17	5	0	0	136	85	29
internacionalización	37	14	20	16	36	7	0	2	132	51	36
país/cultura	36	42	13	8	6	26	0	0	131	78	21
cooperación	24	7	29	10	33	10	0	1	114	31	39
costes/aprovisionamientos	18	34	17	12	25	6	0	0	112	52	29
industria/sector	11	46	16	23	4	10	1	0	111	57	39
inversión/financiación	23	12	25	8	17	18	1	0	104	35	33
universidad/centros tecnológicos	13	16	19	5	5	17	0	7	82	29	24
producción	18	6	19	1	16	3	0	0	63	24	20
calidad	10	2	25	3	11	1	0	0	52	12	28
legislación	6	15	8	11	4	8	0	0	52	21	19
coyuntura	3	32	2	11	2	1	0	0	51	35	13
propiedad/forma jurídica	25	1	17	0	3	1	0	0	47	26	17
deslocalización	1	18	4	2	3	1	0	0	29	19	6
otros	10	10	13	6	7	7	0	1	54	20	19
TOTAL	614	555	630	244	475	314	3	13	2848	1169	874

Global:

- Eje de riesgo: **54,72%**
- Eje de acción: **45,28%**

Clusters y asociaciones:

- Eje de riesgo: **58,42%**
- Eje de acción: **41,58%**

Empresas:

- Eje de riesgo: **51,24%**
- Eje de acción: **48,76%**

Áreas D+A>F+O:

- marketing/cliente /mercados/competencia
- personal
- instituciones
- globalización
- dimensión
- internacionalización
- país/cultura
- costes /aprovisionamientos
- industria/sector

- inversión /financiación
- universidad /centros tecnológicos
- producción
- legislación
- coyuntura
- propiedad/forma jurídica
- deslocalización
- otros

Áreas F+O>D+A

- innovación /tecnología
- dirección/gestión /organización
- producto /posicionamiento
- cooperación
- calidad

Exposición de resultados (cap. 9 y 10)

- Exposición de resultados por áreas de estudio (cap. 9)
 - 22 áreas



AREA:	
Descripción del área:	
DAFO	
Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades
Acciones de empresa	
Acciones para las Instituciones	
Otras Acciones (Centros Tecnológicos, Entidades Financieras, etc.)	
Comentarios	

- Exposición de resultados de forma global (cap. 10)
 - Principales Debilidades
 - Principales Amenazas
 - Principales Fortalezas
 - Principales Oportunidades
 - Principales Acciones de Empresa
 - Principales Acciones para las instituciones

Conclusiones y Recomendaciones (cap. 11)

Eje de riesgo:

17 conclusiones: Cuestiones que merman o ponen en tela de juicio la competitividad de nuestras empresas y las acciones más frecuentemente propuestas para hacer frente a las mismas.

Eje de acción:

9 conclusiones: Cuestiones que hacen que las empresas estén mejor situadas para competir con ciertas garantías de éxito en el actual y previsible entorno competitivo y acciones orientadas a capitalizar las ventajas derivadas de las mismas.

Conclusiones y recomendaciones (cap. 11)

Eje de riesgo

1. Gran dimensión y fortaleza de los principales clientes
2. Aparición de nuevos competidores emplazados en países emergentes de bajo coste.
3. Insuficiente tamaño de muchas empresas industriales vascas .
4. Madurez de los mercados en los que operan: reducción de márgenes y precios.
5. Falta de orientación y adaptación al mercado y/o al cliente.
6. Cultura poco propensa a la cooperación.
7. Deslocalización de los principales clientes.
8. Factores adversos del entorno genérico: euro, petróleo, acero, etc.
9. Elevada presión y rigidez sindical en el País Vasco
10. Insuficiente cualificación del personal directivo (mandos intermedios).
11. Carencias en el sistema educativo. Falta de motivación e implicación de los trabajadores.
12. Coyuntura incierta y espejismo colectivo.
13. Pérdida de espíritu emprendedor y disposición a la asunción de riesgos.
14. Falta de apoyo del entramado financiero a las empresas.
15. Adaptación a normativa medioambiental muy exigente.
16. Falta de grandes empresas o clientes tractores
17. Necesidad de una actuación del Gobierno Vasco más global y coordinada.

Conclusiones y recomendaciones (cap. 11)

Eje de acción

1. Buena orientación y adaptación al cliente.
2. Productos fuertes: técnicamente buenos, de calidad, punteros e innovadores.
3. Buena dirección de Recursos Humanos.
4. Cultura de calidad bien arraigada.
5. Éxito del impulso institucional a la calidad e innovación en gestión.
6. Creciente inversión en I+D+i: buen posicionamiento en innovación de producto y proceso.
7. Sectores, segmentos y mercados con buenas perspectivas de crecimiento.
8. Ventajas por ubicación en Euskadi: Red Vasca de Ciencia y Tecnología, buena red de suministradores, etc.
9. Es la propia empresa la que debe actuar para mejorar su posición competitiva. Las Instituciones deben ejercer una labor de facilitación, apoyo y pedagogía socioeconómica y laboral.

Líneas a seguir en la fase cuantitativa (cap. 12)

Id	Nombre de tarea	2005		enero 2006				febrero 2006				marzo 2006				abril 2006				mayo 2006				junio 2006				julio 2006				agosto 2006			
		19	26	02	09	16	23	30	06	13	20	27	06	13	20	27	03	10	17	24	01	08	15	22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	07
1	Preparación y prueba del cuestionario	[Barra de Gantt: 19/05/05 - 20/03/06]																																	
2	Definición de población y marco muestral	[Barra de Gantt: 26/01/06 - 23/02/06]																																	
3	Selección de los elementos de la muestra	[Barra de Gantt: 30/01/06 - 20/03/06]																																	
4	Realización de encuestas	[Barra de Gantt: 27/03/06 - 24/04/06]																																	
5	Entrada de datos, depuración y control de respuestas	[Barra de Gantt: 24/04/06 - 24/05/06]																																	
6	Análisis de datos	[Barra de Gantt: 24/05/06 - 24/07/06]																																	
7	Elaboración del informe final	[Barra de Gantt: 29/06/06 - 24/08/06]																																	
8	Entrega del informe	[Barra de Gantt: 28/08/06]																																	

