

## GALICIA COMO MARCO DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL NO CONTEXTO DA ESTRATEXIA DE LISBOA

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

*Recibido:* 13 de outubro de 2008

*Aceptado:* 31 de outubro de 2008

---

**Resumo:** *A situación actual de crise internacional está provocando a minoración da toma das decisións de carácter estratéxico que configurarán a futura contorna internacional nos seus aspectos económico e social. Neste traballo reflexiónase sobre elas e sobre os seus efectos potenciais. Pártese das propostas da Estratexia de Lisboa para avaliar a situación relativa de Galicia no primeiro mundo e os elementos que poden melloralas no futuro próximo.*

**Palabras clave:** *Competitividade / Estratexia de Lisboa / Galicia / Imaxe país / Produtividade.*

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

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

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

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Malia a situación actual de crise financeira internacional que centra toda a atención no curto prazo e que posterga a toma de decisións estratéxicas, a Estratexia de Lisboa –no ámbito supranacional– e o *Programa nacional de reformas* –no ámbito nacional– trazaron xa as rutas. As competencias da Administración autonómica abarcan unha gran parte dos ámbitos de acción definidos, os suficientes para obrigarse a reflexionar sobre o seu avance no futuro inmediato.

A mellora da produtividade é a vía proposta pola Estratexia de Lisboa, o camiño cara ao aumento do PIB por habitante que, ademais, xera unha maior rendibilidade dos investimentos, determina o nivel de prosperidade que pode alcanzar a rexión e responde aos retos da competencia global que esixe unha economía aberta e que hoxe por hoxe se considera a mellor medida da competitividade. A competitividade dunha economía é o reflexo da súa produtividade, a que determina o crecemento potencial que pode conseguir e, en definitiva, o seu nivel de benestar.

Esta acepción de competitividade dista moito do concepto máis estreito que a identifica coa cota de mercado dun país no mundo, e permite salvar a tradicional concepción da economía mundial como xogo de suma cero. A globalización incrementou simultaneamente os beneficios da produtividade –abrindo mercados

máis amplos aos países máis competitivos– e os custos da súa ausencia –a través da redución das barreiras de protección da industria local fronte á competencia global–.

O incremento dos niveis de produtividade nun territorio depende dunha serie de facilitadores que adoitan servir como indicadores intermedios de competitividade. Por exemplo, as exportacións permiten mellorar a produtividade a través da expansión da demanda; outro tanto ocorre coas importacións, que lles facilitan o acceso ás materias primas, aos produtos, aos servizos e aos compoñentes en mellores condicións cás do mercado interno. O mesmo sucede coas capacidades tecnolóxicas, coas patentes, cos investimentos en innovación, etcétera; ningunha ten valor *per se* senón que son valiosas na medida en que subxacen á produtividade. Constitúen o marco de competitividade, a condición necesaria; porén, trátase de condicións que non producen competitividade. Os auténticos xeradores de competitividade pertencen ao ámbito microeconómico dentro e fóra das unidades empresariais. Nos epígrafes que seguen analizaremos a competitividade de Galicia desde ambas as dúas perspectivas.

## 2. O MARCO MACROECONÓMICO

A maior parte das reflexións acerca da competitividade dos países e rexións aínda se restrinxen á análise dos aspectos políticos, legais, macroeconómicos e sociais que configuran a contorna necesaria para a súa prosperidade. O *World Economic Forum* (en adiante, WEF), que estudou a competitividade dos países durante case tres décadas, utiliza para medila unha batería de doce grupos de macro-indicadores:

- O funcionamento das institucións, que representan a estrutura das relacións entre individuos, empresas e Administracións.
- A dotación de infraestruturas de transporte, enerxía e comunicacións.
- A estabilidade dos indicadores macroeconómicos.
- A protección sanitaria e a ensinanza primaria.
- A educación superior e a formación continuada.
- A eficiencia do mercado de produtos.
- A eficiencia do mercado de traballo.
- A sofisticación do mercado financeiro.
- A alfabetización tecnolóxica.
- O tamaño do mercado.
- A sofisticación das empresas.
- A capacidade de innovación.

Na segunda columna do cadro 1 preséntanse os índices de competitividade calculados polo WEF para as economías da UE-27. Na primeira recóllese o posto que ocupa o país no *ranking* de competitividade mundial segundo o seu índice. Nas posicións de cabeza figuran, xunto a Estados Unidos, as economías nórdicas, que tamén son as que gozan dos niveis de renda por habitante máis elevados. Convén sinalar que en cada un dos indicadores do índice superan ao resto.

Entre eles, o papel central que desempeña a intensidade de capital humano e tecnolóxico é incuestionable. É lóxico, polo tanto, que un dos eixes da Estratexia de Lisboa sexa, precisamente, o incremento da intensidade de capital público e privado –os rendementos do investimento privado son máis elevados cando o investimento público é suficiente–. En España, o investimento público creceu de xeito significativo nos últimos anos, especialmente en capital físico. Pero o montante de capital público mantense por baixo da zona euro, sobre todo no relativo a capital tecnolóxico e humano. Aínda que o PIB por habitante, a pesar do aumento da poboación, reduciu a súa diferenza fronte ás nacións máis prósperas, a continuidade do ritmo de converxencia real vese ameazada por dous elementos: pola forte desaceleración da construción ligada ao endurecemento das condicións de financiamento en todo o mundo e polo limitado crecemento da produtividade.

Neste contexto, a produtividade da nosa economía mellorou<sup>1</sup>. É positiva desde o ano 2005, pero segue moi por baixo das economías avanzadas, e é dubidoso que o seu lixeiro aumento chegue a compensar o menor crecemento do emprego, dadas as insuficientes dotacións de capital humano e tecnolóxico que aínda mostra a nosa economía.

As últimas evidencias empíricas –os indicadores do WEF sobre a competitividade das nacións, os da OCDE sobre a innovación e o informe de PISA sobre a educación– poñen de manifesto o atraso. Minguan o atractivo de Galicia para o investimento estranxeiro, contribúen ao mantemento do noso desequilibrio exterior e limitan a completa asimilación do cambio tecnolóxico. En definitiva, afástannos dos obxectivos de Lisboa.

Os valores destes e doutros indicadores elaborados por diferentes institucións (entre os que ocupan un lugar destacado os de risco-país) non só serven para o diagnóstico cuantitativo da situación dos países e das rexións en diferentes ámbitos senón que, ademais, se revelan coma unha fonte de información que dirixe decisións empresariais e que fundamenta o asesoramento de expertos, como entidades financeiras ou sociedades de investimento, que deciden sobre o destino dos capitais internacionais. Por iso, os valores alcanzados por estes indicadores constitúen un determinante máis na configuración do ambiente futuro na medida en que comunican información relevante sobre a zona.

---

<sup>1</sup> A recesión chegou amortecida a Galicia e os indicadores mostran unha freada inferior ao resto de España: o paro contense –o número de desempregados reduciuse un 2,6% no mes de xuño– e a balanza comercial da Comunidade logra o mellor rexistro dos últimos cinco anos, cun saldo das exportacións que supera o das importacións.

**Cadro 1.-** Índices de competitividade xeral das economías da UE-27

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

FONTE: Adaptado de World Economic Forum (2008).

Agora ben, unha boa parte dos movementos económicos que redundan en melloras da economía rexional dependen doutras fontes de información máis subxectivas e menos agregadas. É sabido que a valoración que os consumidores fan dos produtos e dos servizos dunha determinada zona ou a súa elección como destino turístico, de traballo ou de investimento depende, entre outros factores, de algo tan pouco concreto e tan subxectivo como a imaxe que desa zona se construíron. Pero, de onde provén esta imaxe?

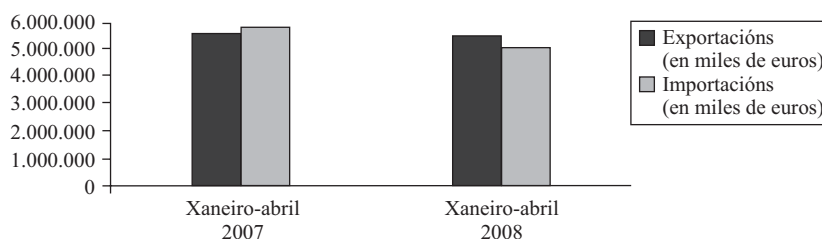
Na súa comunicación o comercio exterior desempeña un papel destacado. En cifras, durante o último ano, o saldo da nosa balanza comercial pasou a ser positivo (a taxa de cobertura para o primeiro trimestre do ano 2008 foi do 108%), aínda que tanto as exportacións como as importacións se reduciron (un 2,47% e un 11,78%, respectivamente) respecto ao mesmo período do exercicio anterior. Os seus valores absolutos preséntanse na gráfica 1.

A evolución do comercio exterior é contraria á do conxunto da economía española que no mesmo período experimentou un incremento da apertura exterior (tanto

en exportacións coma en importacións) acompañado dunha redución da taxa de cobertura, é dicir, as importacións aumentaron máis cás exportacións. Polo que respecta ás exportacións, a súa orixe mantense nas provincias de Pontevedra e da Coruña, por esta orde, mentres que A Coruña é o destino da metade das importacións, seguida de preto por Pontevedra. Así, a apertura comercial de Galicia restrínxese, como vén sendo habitual, ás provincias da Coruña e de Pontevedra, cunha participación case testemuñal de Lugo e de Ourense no comercio exterior galego.

É sabido que a concentración xeográfica do comercio exterior de Galicia non depende das características das provincias que o lideran senón do protagonismo indiscutible que asumen dúas empresas: PSA Peugeot-Citröen e Inditex. Por si soas elas sitúannos no quinto posto do *ranking* de exportadores españois, un posto que non varía ao considerar o conxunto de exportadores de Galicia. Outro tanto ocorre coas importacións: as cifras de comercio exterior por sectores constatan esta concentración. De feito, o incremento das exportacións galegas no exercicio 2007 débese nun 34% ao aumento das exportacións de vehículos, que chegaron a constituír un 41% do total das exportacións de bens. A esta conxuntura cómpre engadirlle a incerteza actual acerca do comercio de bens e servizos galegos co resto de España, cuxas cifras varían segundo a fonte utilizada.

**Gráfica 1.- Comercio exterior de Galicia: xaneiro-abril 2007-2008**



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

Por outro lado, a participación de Galicia nos fluxos de investimento exteriores é aínda máis reducida ca no comercio internacional. A súa distribución sectorial está concentrada nun número moi limitado de sectores (pesca, alimentación, financeiro e comercial) e a súa evolución, polo que respecta á presenza galega no exterior, non fixo máis ca descender nos últimos anos. O feito é que Galicia nunca foi un lugar atractivo para o capital estranxeiro e que a situación agudizouse nos últimos anos pola falta de solo industrial e pola excesiva lentitude burocrática para tramitar permisos para novas instalacións. Entre os anos 2001 e 2002, Galicia recibiu case 987 millóns de euros en investimentos estranxeiros, no ano 2006 apenas recibiu 92 millóns de euros e no ano 2007 esta cifra reduciuse á metade. A falta de solo afecta tanto á superficie industrial coma ao solo comercial, e a ela súmase a lentitude dos trámites para crear unha nova empresa. Á conxunción de ambos os dous factores,

Galicia engade a súa distancia xeográfica das grandes rutas do investimento exterior. Máis relevante é a presenza de Galicia no exterior a través dos seus fluxos de investimento directo, aínda que tan só representen o 1,5% do montante de investimentos españois no estranxeiro.

A imaxe –ou, máis ben, a ausencia de imaxe– que transmiten estes fluxos materiais non pode corrixirse se non se consegue converter a marca *Galicia* nunha fonte de valor engadido, e isto, cando menos nas primeiras fases, require un impulso institucional que actúe como catalizador, máis aínda cando os empresarios de Galicia a sinalan como elemento destacado da contorna para o desenvolvemento do comercio internacional e establecen para a imaxe dos produtos e dos servizos galegos unhas valoracións sensiblemente inferiores ás concedidas ao seu equivalente en España (CZJV, 2000).

O *Libro branco da acción exterior de Galicia*<sup>2</sup> refírese explicitamente á maior parte dos xeradores de imaxe e, en concreto, aos seguintes:

- 1) Á necesidade de impulsar os intercambios económicos e comerciais, salvando as deficiencias estruturais relativas á excesiva concentración das importacións e das exportacións, e a escasa presenza comercial e investidora nas economías emerxentes, a través de programas que incentiven a internacionalización da empresa galega, a preparación dos seus directivos, a xeración de “intelixencia económica” e o desenvolvemento tecnolóxico.
- 2) Á captación de investimentos produtivos en actividades de alto valor engadido a través de misións inversas, de *mailings*, da participación en feiras e seminarios, da presenza en guías de negocios e do contacto cos medios de comunicación.
- 3) Ao fomento das relacións sociais e culturais a través de institucións públicas e privadas cun programa de acción definido.
- 4) Ao impulso aos intercambios internacionais de estudantes universitarios e investigadores e tecnólogos.
- 5) Ao compromiso de Galicia coa cooperación ao desenvolvemento, reafirmado pola Lei galega de cooperación ao desenvolvemento, e organizado a través do Fondo Galego de Cooperación e Solidariedade.
- 6) Á comunicación fluída e constante cos galegos no exterior a través de foros bilaterais.
- 7) Á mellora da imaxe de Galicia no exterior.

A análise individualizada dos fluxos portadores de imaxe e das accións institucionais propostas dá pé a elucubracións con resultados máis ou menos optimistas en función do valor de comunicación que lle asignemos a cada un e do favorable da imaxe que transmiten, pero o realmente certo é que carecemos de medidas obxecti-

---

<sup>2</sup> Dispoñible en <http://www.igadi.org>.

vas da imaxe de Galicia no exterior. Aínda non se realizaron estudos empíricos de calado que proporcionen unha idea de como se nos percibe no mundo. Unha aproximación podería inferirse dos datos dispoñibles acerca da imaxe de España (Noya, 2002)<sup>3</sup>, de non ser porque os resultados da investigación adxudican a España unha imaxe forte baseada en estereotipos que non se presumen extrapolables ás rexións do norte.

Por iso, se a acción institucional se centra neste elemento como debera, tería que partir dunha análise do como se percibe Galicia ou mellor, se cadra, empezar por preguntarse se Galicia se percibe dalgún modo, se ten algunha imaxe no exterior e, de ser así, qué é o que a caracteriza. Todas as accións de construción de imaxe deberían coordinarse e desenvolverse a partir da imaxe presente, en caso de que exista.

### **3. O MARCO MICROECONÓMICO**

Esta é a situación actual polo que respecta ao marco de competitividade. Sen ela competitividade é inviable, e todos os esforzos realizados para mellorar este contexto están máis ca xustificadas. Porén, trátase de condicións que non producen competitividade. Os auténticos xeradores de competitividade –os axentes da produtividade– pertencen ao ámbito microeconómico, son renovables e proporcionan vantaxes específicas nos mercados.

#### **3.1. CALIDADE DAS ESTRUTURAS, ESTRATEXIAS E PRÁCTICAS DAS EMPRESAS**

Se unha rexión produtiva é aquela na que operan empresas produtivas, cómpre preguntarse que fai unha empresa produtiva. Pois ben, unha empresa é produtiva se está en posesión de vantaxes que lle permitan planificar estratexias distintivas e poñelas en práctica eficientemente, de modo que a oferta resultante satisfaga ao seu público obxectivo máis ca oferta dos seus competidores.

O desenvolvemento desas vantaxes nas unidades empresariais depende do que a empresa é: un conxunto de activos –ou de recursos– cuxa combinación particular explica a heteroxeneidade da oferta observada no mercado. Cando este valora unha combinación determinada, existe unha vantaxe competitiva.

Polo que respecta aos seus recursos, a característica máis destacable das empresas galegas é o reducido do seu tamaño. O montante de recursos de que dispoñen é, en consecuencia, moi limitado. Porén, os estudos realizados nos ámbitos interna-

---

<sup>3</sup> O *Proxecto Marca España*, desenvolvido conxuntamente pola Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), polo Foro de Marcas Renombradas (FMRE), polo Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) e polo Real Instituto Elcano de Estudos Internacionais y Estratégicos, culminou no mes de marzo do ano 2003 coa presentación dun informe sobre o estado da cuestión no que respecta á imaxe de España no exterior.

cional, español e galego (Río, Varela e Barreiro, 1999) constatan que nin o volume de exportacións en relación co volume total de vendas da empresa (propensión exportadora) nin a súa evolución son determinados polo tamaño empresarial. A única influencia significativa do tamaño prodúcese sobre a probabilidade de exportar: é máis probable que as empresas grandes exporten –é máis doado empezar a exportar cando a empresa é grande–, pero unha vez que unha empresa pequena se converte en exportadora pode obter tantos ou máis rendementos internacionais ca unha de maior tamaño. Estes resultados permiten derivar a importancia dos estímulos á internacionalización en rexións nas que o tecido está eminentemente constituído por pemes.

A explicación radica en que de todo o que a empresa é –os seus recursos–, a dimensión física é a menos importante, os activos máis valiosos son intanxibles desenvolvidos internamente –son difíciles de obter no mercado– e que, integrados nun sistema organizativo, se converten en únicos e inimitables. Esta expresión única e colectiva dun conxunto de activos nunha organización é unha competencia, e dela derivarase unha mellora da posición competitiva da organización se se leva ao mercado que a valora mediante o desenvolvemento de estratexias e de políticas que a distinguan.

En Galicia (CZFFV, 2000), a valoración que os directivos fan dos recursos importantes está en liña co exposto: dos catro recursos por eles destacados, tres son intanxibles: a formación dos traballadores, os recursos tecnolóxicos e a innovación; ademais, os directivos de empresas exportadoras atribúen maior importancia relativa á formación en mercados internacionais e ao coñecemento de idiomas estranxeiros. Con estas valoracións contrasta o autodiagnóstico da situación polo que respecta á dotación de recursos considerados clave: inexistencia de fortalezas derivadas da formación dos traballadores, da renovación de instalacións tecnolóxicas, da innovación, do coñecemento de idiomas e da formación en negocios internacionais.

É esta unha conxuntura sobre a que urxe incidir, sobre todo se se ten en conta que tanto a formación en negocios internacionais coma o dominio de idiomas estranxeiros se demostraron determinantes na competitividade internacional das organizacións no 70% dos estudos que as analizaron no mundo, estudos que son moi numerosos (Río e Varela, 2005). Das características subxectivas dos recursos humanos da organización preocupouse menos a literatura; porén, demostrouse que a tolerancia do risco, a flexibilidade e a capacidade de innovación e de anticipación dos directivos responsables das decisións internacionais teñen un efecto positivo e significativo no éxito exterior das súas empresas, máis aínda do que as súas percepcións concretas sobre os custos e beneficios da actividade internacional, que tamén representan o seu papel. Estes efectos tamén foron constatados en empresas exportadoras de Galicia (Río e Varela, 2006).

En definitiva, existe un certo consenso sobre qué recursos da organización poden constituír a base das súas vantaxes no mercado. Os empresarios de Galicia son

conscientes da importancia dos recursos intanxibles baseados na formación, na innovación e nas tecnoloxías, pero considéranse en desvantaxe relativa no que se refire a estes recursos.

Claro está que os recursos terán valor na medida en que cada empresa os integre en competencias distintivas, exclusivas de cada organización, pero nos seus ingredientes básicos aparecen factores característicos do contexto rexional.

Chegados a este punto cómpre advertir que o que o mercado valora dunha organización ha ser conducido ao logro de obxectivos definidos mediante unha estratexia que a singularice. Así, a planificación estratéxica tería que considerar simultaneamente os recursos con valor e as características do mercado que os valora, e isto é infrecuente en xeral, e o é aínda máis nas empresas pequenas e medianas, como as da nosa contorna, nas que a planificación estratéxica –no caso de que exista– ten lugar irregularmente e de forma pouco estruturada. Isto é un problema engadido cando é esta unha das actividades que demostraron ter un maior peso no éxito das organizacións que operan no mercado internacional.

Ademais, aínda que o proceso de planificación exista, a súa calidade estará en función da relevancia e da calidade da información utilizada para a planificación. Ás dificultades derivadas da análise interna dos recursos engádense neste punto as que implica a análise externa dos mercados. Precisamente, a falta de información sobre o mercado é un dos problemas que con máis frecuencia sinalan as empresas que operan na contorna global.

A aceptación xeneralizada desta problemática evidénciase na inclusión de fontes de información sobre os mercados estranxeiros en todos os programas institucionais de impulso á internacionalización. Porén, os estudos desenvolvidos en diferentes países subliñaron o relativo pouco uso que se fai destas fontes, fundamentalmente por parte das empresas máis pequenas. É verdade que a información de primeira man obtida no curso das operacións no estranxeiro demostrou ser a de maior relevancia, pero non por iso debería menosprezarse un recurso que, aínda que menos especializado, supón uns custos moi baixos ou que non representa custo ningún.

Os empresarios de Galicia (CZfV, 2000) son conscientes da importancia do coñecemento dos mercados estranxeiros e destácanos como o elemento máis importante para o desenvolvemento do comercio internacional, acompañado do acceso á información como o maior facilitador, pero sinalan entre os servizos de apoio menos coñecidos os relativos á formación en comercio internacional, ao financiamento do comercio internacional e ao asesoramento integral ao comercio internacional. Só o 50% coñece algunha empresa de servizos de información sobre mercados, preto do 60% considera que o sistema de información é un factor de éxito internacional, pero de media autopuntúanse moi baixo neste apartado.

A profesionalización das funcións directivas é a ferramenta do cambio. A formación en habilidades directivas e a súa valoración polas empresas –aínda polas máis pequenas– é a condición para a correcta análise da contorna e o desenvolvemento.

mento de plans estratéxicos que consideren as propias capacidades e a súa adecuación aos mercados baseándose en información relevante, oportuna, fiable e, en moitas ocasións, gratuíta<sup>4</sup>.

Nestas condicións aumentaría a probabilidade de desenvolver estratexias correctas no tocante a dous grandes grupos de decisións: 1) as que delimitan o ámbito de actuación no que respecta a qué, cándo e ónde se opera e 2) as que definen a forma de actuar en cada mercado.

Como é lóxico, as competencias dunha organización limitan o abano de produtos e de servizos que pode ofertar. A carteira de produtos da empresa ten que restrinxirse a aqueles nos que se materializan as capacidades que o mercado valora e evolucionar con elas –coas capacidades– tanto coma co mercado, que cada día é máis dinámico. Se a empresa está presente en distintos mercados, as decisións sobre a constitución da carteira multiplícanse e combínanse coas decisións sobre que mercados son os máis rendibles que é capaz de servir eficazmente, dado que ningunha empresa pode servir eficazmente todos os mercados.

A selección dos mercados ten unha dimensión xeográfica –as zonas nas que a empresa desexa estar presente– e unha dimensión psico-demográfica –dentro dunha mesma zona, a que segmento ou segmentos de consumidores desexa satisfacer–. As decisións acerca da primeira dimensión deberían tomarse a partir da avaliación, baseada en información fiable e actualizada:

- 1) Do atractivo de cada zona: medido a través do tamaño da demanda, do seu crecemento e do potencial de mercado<sup>5</sup>.
- 2) Do risco asociado a cada zona: tanto do risco comercial coma do resultante da evolución económica, política e social do país –risco-país–.
- 3) Da accesibilidade de cada zona: ausencia de restricións arancelarias ou non arancelarias ao comercio internacional, pertenza a áreas de integración rexional, ausencia de impostos internos que dificulten ou que inhiban o consumo de determinados produtos ou o uso de determinados servizos, ou o acceso a canles de distribución.

Como a calidade da decisión depende da oportunidade e da calidade da información en que se basea, a dispoñibilidade de estatísticas fiables e actualizadas, así como de indicadores do risco-país e de accesibilidade dos mercados, é esencial. Estes datos están a disposición das empresas en todas as rexións do primeiro mundo e, en moitos casos, preséntanse en informes xa elaborados como os que en España publica o ICEX, e en Galicia o IGAPE ou o *Plan de promoción das exportacións*

<sup>4</sup> Malia iso, os empresarios de Galicia valoran máis o acceso a recursos humanos operativos que a recursos humanos directivos –aínda que o papel do sistema de dirección se considere da máxima importancia–. Neste aspecto, os empresarios galegos valóranse de xeito moi positivo (CZFFV, 2000).

<sup>5</sup> O tamaño –e o crecemento– do mercado é o criterio de selección máis utilizado polos empresarios galegos (CZFFV, 2000).

*galegas* (FOEXGA) –desenvolvido conxuntamente polas Cámaras de Comercio e pola Xunta de Galicia–. A información está dispoñible e é fiable –aínda que algúns informes estean pouco actualizados–, e é inútil na medida en que non se usa. Como sinalabamos, todos os estudos realizados sobre pemes ofrecen este nada alentador resultado, e os datos de Galicia corrobóranos, puntuando por baixo da media en dispoñibilidade e uso de información sobre o mercado internacional (CZFB, 2000).

As decisións no relativo á segunda dimensión dos mercados –o segmento por atender– están fortemente condicionadas polas competencias da organización, que evolucionan desde a súa experiencia pasada e que restrinxen as posibilidades a un ou a uns poucos segmentos. Para a súa identificación, cuantificación e localización volve ser necesario o uso de información fiable e actualizada que adoita estar dispoñible no primeiro mundo, non así cando a análise se pretende realizar en países en desenvolvemento ou subdesenvolvidos. Tanto cando a información non existe ou non é fiable coma cando existe e non se usa –na maioría dos casos–, adoita practicarse a segmentación *a priori*: na definición do segmento presúmese a súa existencia.

O filtro co que se practica a selección das combinacións produto/mercado máis interesantes depende, de novo, das características da organización en canto a experiencia internacional e a dotación de recursos materiais e humanos. As empresas con máis experiencia e recursos poden elixir máis combinacións e obteñen diso o beneficio da diversificación. Outras organizacións optan polas bondades das economías de escala, que as levan a seleccionar mercados con características similares ou mercados distintos nos que son capaces de identificar o mesmo segmento, o cal é un requisito que inhibe a elección dalgúns mercados rendibles que a empresa non ten capacidade para servir eficazmente. Se o obxectivo é a selección dos mercados máis rendibles e a empresa ten suficiente experiencia internacional, pode centrar a súa actividade nos máis atractivos e accesibles (e menos arriscados), e servilos co coñecemento derivado da experiencia. Por último, as empresas que carecen simultaneamente de recursos e de experiencia ven as súas posibilidades restrinxidas á selección dun número moi limitado de combinacións parecidas entre si.

Aínda que a extensión da acción internacional das empresas é un ingrediente demostrado da competitividade dunha rexión, as características do noso tecido produtivo colocan a maioría na última opción. Agora ben, nesta situación de ausencia de recursos e de experiencia aínda é máis importante a elección da combinación ou das combinacións máis adecuadas, dado que o rendemento internacional depende integramente delas. A falta de experiencia, de recursos ou de ambos os dous en ningún caso xustifica a actitude pasiva na selección do ámbito do negocio tan habitual entre os nosos exportadores incipientes, que se limitan a darlles resposta ás demandas de compradores internacionais á procura de baixos custos.

Esta situación tórnase máis preocupante cando se analizan os datos achegados polas pemes exportadoras industriais españolas, que constatan a relevancia da se-

lección activa de mercados baseada en información comercial. Obsérvase unha influencia significativa de ambas as dúas variables: a selección activa e o uso de información comercial –e a súa interacción– no rendemento internacional das organizacións (Río, 2001).

Para cada combinación produto/mercado, o posicionamento en calidade/prezo entre medio e alto parece o máis indicado no contorno comercial da nosa Comunidade Autónoma, caracterizado por unha gran sofisticación da demanda e por un alto poder adquisitivo. Certamente, para o conxunto dos exportadores españois, os resultados máis favorables obtéñense desta elección que é, á súa vez, a máis valorada polos directivos da Comunidade Autónoma galega (CZFY, 2000). Estes consideran que calidade e prezo son factores determinantes do éxito dos seus produtos e servizos, pero dándolle prioridade á primeira sobre o segundo. Curiosamente, o deseño e a innovación están entre os elementos menos valorados. A subestimación de ambos os dous elementos leva a dudar do anterior ou a interpretalo con máis cautela. Parece que o concepto de calidade ao que se alude fai referencia á calidade física en sentido estrito, sen ter en conta a innovación, o deseño e o servizo que o produto incorpora. Desde o punto de vista comercial, estas valoracións merecen o diagnóstico de “miopía de márketing”. A resposta ás necesidades dos consumidores non se vai producir eficazmente se non se consideran a innovación, o deseño e o servizo como elementos integrantes do produto.

Agora ben, sexa cal sexa a forma en que se aborda a decisión e o posicionamento buscado para os produtos nos mercados, cada binomio produto/mercado require da elección do modo de entrada máis adecuado. De novo, as posibilidades quedan delimitadas polo volume de recursos que a empresa pode ou quere comprometer en cada un e polo grao de control que desexa exercer sobre as actividades no mercado en cuestión. Se se busca un posicionamento calidade/prezo entre medio e alto, é seguro que as fórmulas de alto control son necesarias. Como a limitación de recursos é a tónica, as opcións restrínxense aos modos de entrada que non implican fortes investimentos. Entre elas, a exportación directa é a fórmula máis recomendada. O contacto directo cos mercados estranxeiros demostrouse esencial (o contacto co mercado proporciona a información necesaria para darlle resposta adecuadamente) e pode abordarse en colaboración con outros exportadores mediante fórmulas coma os consorcios de exportación, as agrupacións de márketing federado, as agrupacións europeas de interese económico e outras figuras asociativas.

Sobre as decisións operativas é máis difícil establecer as liñas de acción máis adecuadas, porque son demasiadas as combinacións de factores conxunturais que conflúen puntualmente. Así e todo, cómpre destacar o valor da capacidade da empresa para adaptar o seu *marketing mix* ás características de cada mercado servido. Trátase de valorar ata que punto a adaptación é necesaria e de ser capaz de levala a cabo, o cal require as habilidades relacionadas coa obtención de información sobre o mercado e as capacidades de innovación e tecnolóxicas para o desenvolvemento de ofertas diferenciadas e doutras vinculadas con distintos ámbitos da organiza-

ción, coma os sistemas de produción flexible, os sistemas loxísticos avanzados, o acceso a canles de distribución ou a capacidade para singularizar as accións de comunicación<sup>6</sup>; e todo iso a través dunha combinación de recursos humanos e materiais organizados nunha estrutura e cun sistema adecuado de xestión de persoal, aspectos nos que tampouco é sinxelo propoñer fórmulas de éxito, aínda que si poden mencionarse algunhas prácticas que se demostraron eficaces como a integración das actividades internacionais nun departamento de exportación, os sistemas de dirección descentralizados ou a utilización de sistemas de retribución baseados no rendemento.

No conxunto das economías analizadas polo WEF estimouse o impacto que algunhas destas estratexias e operacións das organizacións teñen no PIB por habitante dos países. Todas as que seguen (enunciadas en orde crecente de influencia) demostraron efectos estatisticamente significativos:

- A sofisticación dos procesos produtivos.
- A vantaxe competitiva baseada na diferenciación.
- A capacidade de innovación.
- O adestramento do cadro de persoal.
- A delegación de autoridade.
- A acción comercial.
- A orientación ao consumidor.
- A amplitude da expansión internacional.
- O gasto en I+D.
- A amplitude da cadea de valor.
- O control das canles de distribución internacionais.
- Os sistemas de recompensa baseados no rendemento.
- A profesionalización da dirección.
- A extensión das vendas rexionais.
- O uso de licenzas estranxeiras.

Os empresarios galegos coinciden cos seus homólogos internacionais nalgúns dos aspectos internos considerados (cadro 2). Entre os catro factores máis relevantes, tres son de mercado: a atención ao cliente, o coñecemento do mercado e o tempo de resposta ás necesidades do cliente; máis concretamente, son constitutivos de orientación ao mercado, do que inferimos a concienciación do empresariado sobre a necesidade de que esta filosofía guíe a acción das organizacións. A calidade dos produtos e dos servizos é o outro elemento destacado. Todos eles son coherentes coa vantaxe competitiva en diferenciación, sinalada en segundo lugar polos directi-

---

<sup>6</sup> A colaboración empresarial para o desenvolvemento de actividades de I+D, o acceso conxunto a canles de distribución ou a realización conxunta de actividades promocionais demostraron ser unhas opcións moi eficientes nas empresas de menor tamaño.

vos consultados polo WEF. A formación do cadro de persoal, a innovación e os sistemas directivos e de produción son os outros factores nos que se observan coincidencias, aínda que hai que lembrar a baixa cualificación que lles atribúen á formación dos cadros de persoal e ao estado dos procesos de innovación no noso contexto autonómico.

**Cadro 2.-** Factores de competitividade relevantes segundo as empresas galegas

FACTOR	VALORACIÓN (sobre 100 puntos)
Atención ao cliente	89
Coñecemento do mercado	88
Calidade dos produtos/servizos	86
Tempo de resposta ás necesidades do cliente	84
Sistema de dirección	77
Prezo dos produtos/servizos	75
Sistema de fidelización dos clientes	73
Sistema de produción	73
Instalacións e recursos tecnolóxicos	72
Formación dos traballadores	72
Capacidade de innovación	71
Tipo de clientes	70
Recursos humanos	69
Recursos financeiros	68
Coñecemento de idiomas	67

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

### 3.2. CALIDADE DO AMBIENTE MICROECONÓMICO DOS NEGOCIOS

Aínda que os recursos e capacidades das empresas, as súas eleccións estratéxicas e as accións resultantes son os factores xeradores de competitividade, a súa produtividade está condicionada polo ambiente no que operan. A posta en práctica das mellores alternativas estratéxicas require a captación de recursos no mercado: persoal especializado, bos provedores, dispoñibilidade de información, infraestruturas adecuadas, investigación avanzada, etcétera, é dicir, unhas boas condicións no ambiente microeconómico no que as organizacións desenvolven a súa actividade.

As condicións microeconómicas do ambiente adoitan ser agrupadas en catro grandes bloques (Porter, 1991): dotación de factores; condicións de demanda; existencia de industrias auxiliares ou afíns; e estratexia, estrutura e rivalidade competitiva das empresas; aos que se engaden dous elementos externos: a acción do Goberno e a casualidade.

A consideración da dotación de factores non é anovadora desde que os economistas clásicos e neoclásicos a propuxeron como explicación do comercio internacional. Pero hoxe xa non se restrinxen aos factores máis básicos e xeneralizados, coma os recursos naturais ou o baixo custo da man de obra, senón que se amplía

aos máis avanzados e específicos, coma os coñecementos científicos, técnicos e de mercado. Os segundos gañan en importancia aos primeiros na medida en que son máis exclusivos, máis difíciles de imitar e máis eficientes na xeración de novos recursos. Mesmo ás veces, é a ausencia de factores básicos a responsable do nacemento de recursos máis avanzados. Por outra parte, na análise da dotación de factores non é suficiente coa consideración transversal: non é só a dotación de factores senón o seu dinamismo o que favorece a implantación de estratexias de éxito por parte das organizacións.

O tamaño do mercado tampouco achega unha explicación anovadora –as economías de escala resultantes dun mercado grande son unha consecuencia inmediata–. Éo máis a que ofrece a consideración da sofisticación da demanda: a presenza no mercado de consumidores entendidos e esixentes permite o desenvolvemento de produtos e de servizos que anticipan a demanda futura do mercado externo.

No desenvolvemento de capacidades empresariais, as complementariedades e os fluxos interorganizativos demostráronse cruciais. A competencia non é un xogo de suma cero: a colaboración é unha estratexia que produce bos rendementos. A coexistencia nunha zona de empresas que operan nos distintos niveis da cadea de valor, coma os *clusters* de electrónica en Xapón, os distritos téxtiles italianos, os de automoción en Alemaña, xera coñecementos, habilidades e infraestruturas especializadas que están a disposición das organizacións integrantes e que redundan nun incremento da produtividade de cada organización e do conxunto.

As economías rexionais prósperas tenden a especializarse nuns cantos *clusters* que supoñen unha importante proporción do seu *output*. Baixos niveis de especialización asócianse a baixos niveis de prosperidade. Nas rexións menos desenvolvidas, os *clusters* carecen de empresas que desenvolvan actividades avanzadas e mais do apoio das institucións. Os integrantes compiten con base nos baixos custos salariais ou nos recursos naturais da zona, e dependen de compoñentes, maquinaria e tecnoloxía importadas. Pola contra, nas economías máis avanzadas, os *clusters* integran subministradores de *inputs* especializados, contan con infraestruturas que proveñen do investimento público e privado, e co apoio das institucións, que os provén de formación, información, investigación e soporte técnico. O reto para unha rexión consiste, xa que logo, en desprazar as empresas illadas que compiten a través de man de obra barata, pouco cualificada, con habilidades xenéricas e dependentes dos recursos naturais cara a *clusters* sofisticados e avanzados.

No ano 1994 a Xunta de Galicia considerou a conveniencia de desenvolver, dentro da súa política industrial, unha actuación a favor da política de *clusters*. Con este obxectivo elaborou o *Plan de potenciación competitiva de clusters empresariais*, no que se prevía traballar sobre as principais cadeas económicas de Galicia. No ano 1997 púxose en marcha a primeira das iniciativas: o Clúster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA); a este seguiríanlle a Asociación Clúster do Naval de Galicia (ACLUNAGA), no ano 1999; o Clúster da Madeira de Ga-

licia e o Clúster de Acuicultura de Galicia, ambos os dous no ano 2001; o Clúster do Audiovisual Galego, no ano 2003; e o Clúster da Biotecnoloxía de Galicia, no ano 2006. Os resultados económicos dos *clusters* constituídos mostran incrementos de facturación, exportación e emprego superiores á media dos sectores industriais. Avánzase, ademais, noutras iniciativas centradas en subsectores tales como a minería non metálica (granito e lousa), o termalismo e o téxtil-moda, entre outras.

A calidade xeral das estruturas, estratexias e prácticas empresariais –a flexibilidade en produción, a innovación tecnolóxica e de mercado, os coñecementos de xestión e estilos directivos, ou a adecuada xestión das relacións cos clientes– é fundamental, sobre todo cando se produce nun ambiente de forte rivalidade competitiva que anula as vantaxes anteriores e invita á mellora constante, que se converte en requisito para a supervivencia.

Este sistema crea o contexto no que nacen e compiten as empresas, de forma que os territorios teñen máis probabilidades de alcanzar o éxito en sectores ou segmentos nos que a estrutura sexa máis favorable e, á súa vez, os sectores competitivos dunha nación non se reparten uniformemente por toda a súa economía, senón que a natureza sistémica do conxunto propicia o agrupamento dos sectores competitivos.

En Galicia existe un núcleo de empresas dinámicas, orientadas á creación de valor mediante a potenciación de intanxibles. Porén, a nosa estrutura produtiva está excesivamente asentada nas materias primas e nos factores vinculados aos custos, con debilidades competitivas, especialmente económicas. A este último aspecto cómpre prestarlle una especial atención, posto que as presións sobre as materias primas (particularmente sobre o petróleo) incrementan enormemente os custos.

Aínda que cada empresa precisa dun diagnóstico específico e dunha estratexia particular, en termos xerais é importante apostar por factores avanzados, entre eles a rapidez de resposta, a maior innovación nos procesos, aínda que tamén polos produtos que lle proporcionen un maior valor ao cliente, polo acceso aos mercados exteriores e, sobre todo, pola apertura á aprendizaxe.

No cadro 3 preséntanse as posicións dos países da UE-27<sup>7</sup> nos aspectos microeconómicos relevantes: calidade do ambiente microeconómico e sofisticación das estratexias e operacións das empresas.

A situación por comunidades foi analizada recentemente pola Fundación BBVA e polo Instituto Valenciano de Investigacións Económicas. O resultado é un informe que compara a competitividade das comunidades autónomas españolas. A clasificación das máis competitivas –con Galicia no posto doce– encabézaa Navarra, seguida de Madrid e do País Vasco, con Cataluña no cuarto lugar. Os criterios considerados son as infraestruturas, a formación profesional, a capacidade de innovación tecnolóxica e a contorna favorable para as empresas.

---

<sup>7</sup> O estudo exclúe Luxemburgo polo seu pequeno tamaño e pola gran proporción de directivos non residentes no país.

Hai dúas décadas Galicia ocupaba o posto quince no *ranking* de recursos humanos, agora ascendeu tres posicións. En innovación tecnolóxica –principal diferencial da competitividade– pasou do posto trece ao nove; na contorna produtiva subiu do posto catorce ao posto doce; e en infraestruturas mantense, estando unicamente por diante de Estremadura e de Murcia, no posto quince.

**Cadro 3.-** Ranking de competitividade das empresas nos países da UE-27

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

FONTE: Adaptado de World Economic Forum (2008).

#### 4. CONCLUSIÓN

Dada esta situación, quen son os responsables do planeamento dunha política de competitividade para unha rexión e quen de implantala? Tradicionalmente, sostívose que os Gobernos son os responsables da contorna macroeconómica mentres que as empresas deberan limitarse a competir, pero esta visión demostrouse ineficiente. Abonda pensar como os Gobernos interveñen en aspectos da contorna microeconómica, nas condicións da demanda ou na rivalidade competitiva. Por outra parte, todos os niveis da Administración están implicados e as decisións adoptadas han estar integradas desde o nivel supranacional ata o local.

Agora ben, a estas alturas sabemos que as accións dos Gobernos non son eficaces sen a participación doutros actores. Por exemplo, a influencia das universidades é crecente na medida en que os coñecementos científicos e tecnolóxicos son esenciais. O seu papel non se limita á formación e á investigación senón que se estende á colaboración co sector privado. Ademais, a competitividade das empresas está influída pola contorna microeconómica pero, á vez, constrúea; así que o seu papel é fundamental. Por último, cómpre destacar o rol das institucións especificamente desenvolvidas para a colaboración: asociacións comerciais, de empresarios, redes, consorcios, *clusters* empresariais, entre outras.

A coordinación dos roles das institucións públicas e privadas é, xa que logo, esencial na consecución de competitividade. En Galicia no ano 2006 as empresas líderes (PSA Peugeot-Citroën, Inditex, Pescanova, Finsa e Coren) xunto coas tres entidades financeiras máis importantes (Caixa Galicia, Banco Pastor e Caixanova) e coas tres Universidades galegas integráronse coa Xunta de Galicia na Fundación Galega para a Sociedade do Coñecemento (FSC), que ten por obxecto o impulso, promoción e coordinación de actividades para a mellora da competitividade das empresas galegas e a súa internacionalización, a análise de novos proxectos de investimento, a extensión e implantación de novas tecnoloxías, o desenvolvemento da sociedade da información e o impulso das redes de coñecemento e cooperación.

O obxectivo final da Fundación é contribuír ao progreso e á converxencia de Galicia a través dun desenvolvemento equilibrado e competitivo do tecido produtivo galego, partindo da incardinación dos sectores clave e tecendo toda unha rede de coñecemento, innovación e competitividade.

Entre as decisións máis recentes do seu padroado está a creación dun observatorio de competitividade: “unha unidade de análise e proposta” asistida polos membros dos comités de expertos da FSC que terá como referentes a Axenda de Lisboa, o *Marco estratéxico da converxencia económica de Galicia* e o *Acordo pola competitividade*. Os seus obxectivos serán a análise da competitividade de Galicia e dos seus *clusters*, os estudos comparativos con economías internacionais, a análise de escenarios e tendencias globais, o seguimento de indicadores de competitividade, a difusión de modelos de cooperación entre *clusters* e o seguimento dos mercados estratéxicos para Galicia, entre outros.

A FSC non é o único instrumento deseñado para a coordinación e a complementariedade a prol da competitividade. Nesta mesma lexislatura puxéronse en marcha o *Plan galego de desenvolvemento e innovación tecnolóxica* e o *Plan de medidas de dinamización*, ademais do *Marco estratéxico de converxencia económica de Galicia* e mais o *Acordo pola competitividade*.

O *Acordo pola competitividade de Galicia*, subscrito pola Confederación de Empresarios, polos sindicatos UGT e CC.OO. e pola Xunta de Galicia para o período 2008-2011, inclúe unha batería de case trescentas medidas e un investimento de preto de 8.000 millóns de euros co obxectivo de mellorar a competitividade e a produtividade nestes momentos de crise económica. Inclúe cinco eixes: desenvol-

vemento e modernización empresarial; demografía, mercado de traballo e capital humano; I+D+i e sociedade da información; redes de transporte; e infraestruturas enerxéticas, medio ambiente e equilibrio territorial. O obxectivo é reforzar a eficiencia do tecido produtivo, lograr a excelencia competitiva das empresas e estender as súas oportunidades de mercado, con base nas fortalezas internas e aproveitando as vantaxes do territorio. En definitiva, situar Galicia entre as rexións máis avanzadas do mundo buscando a eficiencia a través da competitividade e da dotación de coñecemento.

## BIBLIOGRAFÍA

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