

## **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA SOFISTICACIÓN EMPRESARIAL  
DURANTE EL PERIODO DE CRISIS. EL CASO DE LA EMPRESA  
ESPAÑOLA.

(THE STRATEGIC DIRECTION IN THE BUSINESS SOPHISTICATION  
DURING THE CRISIS PERIOD. THE CASE OF THE SPANISH COMPANY.)

Autora: D<sup>a</sup> Sara Rocío Hernández

Tutor: D Juan Ramón Oreja Rodríguez

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
Curso Académico 2014 / 2015

En San Cristóbal de La Laguna, a 24 de junio de 2015

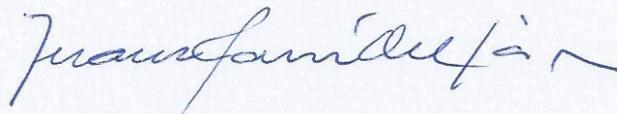
D. Juan Ramón Oreja Rodríguez del Departamento de Dirección de Empresa e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada "La dirección estratégica en la sofisticación empresarial durante el periodo de crisis. El caso de la empresa española" y presentada por la alumna Sara Rocío Hernández, realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a veinticuatro de junio de dos mil quince

El tutor



Fdo: D. Juan Ramón Oreja Rodríguez

En San Cristóbal de La Laguna, a 24 de junio de 2015

## INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. BASE TEÓRICA	4
2.1 COMPETITIVIDAD	4
2.2 BENCHMARKING	6
2.3 CONSTRUCTO E INSTRUMENTO DE MEDIDA	7
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
3.1 OBJETIVOS	11
3.2 MARCO INSTITUCIONAL Y BASE DE DATOS UTILIZADA	12
3.3 METODOLOGÍA DE MEDICIÓN: RMT (RASCH MEASUREMENT THEORY)	14
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	16
4.1 ASPECTOS BÁSICOS	16
4.2 POSICIONAMIENTO DE LOS PAÍSES Y LOS FACTORES COMPETITIVOS	19
4.3 BENCHMARKING DE DIAGNOSTICO	24
5. CONCLUSIONES	32
6. BIBLIOGRAFÍA	34

## INDICE DE TABLAS

1. TABLAS	
Tabla 4.1 Fiabilidad y validez	18
Tabla 4.2 Análisis conjunto	20
Tabla 4.3 Medidas de los países y sus ajustes	21
Tabla 4.4 Desajuste de los países	22
Tabla 4.5 Calibración de los ítems	23
Tabla 4.6 Desajuste de los ítems	23
Tabla 4.7 Escalograma de Guttman	25
Tabla 4.8 Debilidades y fortalezas de España 2008/2014	26
Tabla 4.9 Debilidades y Fortalezas de Francia 2008/2014	27
Tabla 4.10 Debilidades y fortalezas de Portugal 2008/2014	28
2. CUADROS	
Cuadro 4.1 Benchmarking de diagnóstico	29
3. FIGURAS	
Figura 3.1 Análisis Longitudinal Stack	14
Figura 3.2 Fórmula categorización	14
Figura 3.3 Continuo lineal	16
Figura 4.1 Constructo	18

## RESUMEN

Esta investigación analiza la posición competitiva de la empresa española en cuanto a la sofisticación de sus empresas, concretamente en cuanto al grado de desarrollo de la dirección estratégica dentro de las mismas en el contexto de la Unión Europea. Centrada en el pilar de la sofisticación empresarial determinado por el World Economy Forum a través de la utilización de la teoría de Rasch para el tratamiento de datos se extrajeron distintas conclusiones entre las que destaca, la importancia de la dirección estratégica como factor determinante del nivel de competitividad de las empresas. En este sentido cabe mención del impacto negativo de la crisis en el nivel de competitividad de las empresas españolas creando necesidades de mejora en aspectos básicos tales como la sofisticación de los procesos de producción o la naturaleza de las ventajas competitivas así como el avance en la disposición a delegar autoridad dentro de las mismas.

**Palabras clave:** competitividad, dirección estratégica, sofisticación empresarial, crisis económica

## ABSTRACT

This research examines the competitive position of the Spanish company in terms of sophistication of its companies, specifically in terms of the degree of development of the strategic direction in the context of the European Union. It is focused on the pillar of sophistication business determined by the World Economy Forum through the use of the theory of Rasch for the processing of data extracting several conclusions, notably, the importance of the strategic direction as a determinant of the level of competitiveness of enterprises. We must mention the negative impact of the crisis on the level of competitiveness of Spanish companies creating the need of improvement in basic aspects such as the sophistication of processes of production or the nature of the competitive advantages as well as the progress in the provision delegating authority within them.

**Key words:** competitiveness, strategic direction, business sophistication, economic crisis

# 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas deben hacer frente a mercados altamente competitivos donde las ventajas competitivas se convierten en la piedra angular de la ecuación. Por un lado se encuentran con una situación económica-financiera difícil, por otro lado deben “luchar” contra el resto de competidores tanto a nivel nacional como internacional con el fin de obtener mejoras en sus productividades que derive en un incremento de sus beneficios. En un primer momento puede parecer un reto inalcanzable pero lo cierto es que parece imprescindible el desarrollo y la sofisticación de las mismas.

El presente trabajo pretende establecer la posición competitiva de las empresas españolas con respecto a las empresas de la Unión Europea en cuanto al desarrollo de la dirección estratégica de las mismas y por tanto, el grado de sofisticación empresarial. Partiendo del actual contexto de los mercados competitivos parece que el alcance de nuevas ventajas competitivas está ligado exclusivamente a aspectos intangibles, es por ello que, el desarrollo de la empresa en términos de mejoras en la innovación o en las tecnologías, pero sobretudo en cuanto a las mejoras en la gestión, en la capacidad de los directivos o en la disposición a delegar autoridad será lo que determine avances en unas empresas por encima del resto.

El estudio del nivel de competitividad alcanzado por las empresas de cada país está basado en uno de los doce pilares fundamentales de la competitividad que establece el World Economy Forum (Foro Económico Mundial): La sofisticación empresarial. Dentro del mismo se diferencian dos grupos, marketing y dirección estratégica, este último será el objeto del análisis.

A los datos extraídos de World Economy Forum (WEF) se le aplicará la metodología de la Teoría de la Medición de Rasch con el fin de poder establecer cuál es el nivel de competitividad que alcanzan las empresas tanto de España como del resto de países que componen la Unión Europea. Así como conocer cuáles son los indicadores de la sofisticación empresarial en concreto de la dirección estratégica que posee cada una. De tal manera que se puedan determinar los motivos por los que una empresa es o no competitiva así como determinar qué indicadores debería modificar para alcanzar a las empresas de países que tengan una posición más favorable o cómo actuar ante posibles amenazas de países en un nivel inferior pero con pretensiones de avanzar.

Para realizar el estudio se ha llevado a cabo un recorrido por los aspectos teóricos más importantes con respecto a la competitividad y al análisis competitivo con el fin de poder establecer un marco teórico que apoye los resultados y las conclusiones obtenidas.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1 COMPETITIVIDAD

Para adentrarnos en el presente trabajo debemos comprender previamente qué es el análisis competitivo como enfoque estratégico. El análisis competitivo es el análisis de la información que nos permite determinar si una empresa es competitiva.

Para profundizar en el concepto de análisis competitivo, debemos entender previamente el concepto de competitividad. Aunque no existe un único concepto, la mayoría de los que existen relacionan distintos factores empresariales y/o económicos, referidos a diferentes unidades de análisis en la relación entre competidores tratando de

evidenciar una jerarquización entre los mismos (Oreja-Rodríguez, 2014). De tal manera que las unidades de análisis pueden ser la empresa, el sector o el país.

En nuestro caso, cabrá destacar la competitividad de las empresas aunque tal definición está íntegramente relacionada con la competitividad nacional pues según Porter (1991) la competitividad a nivel nacional depende de la productividad nacional con que se emplean los recursos de una nación (trabajo y capital). De tal manera que, la capacidad que poseen las empresas de una nación para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentar tales niveles con el transcurso del tiempo condiciona el creciente nivel de vida de la nación. Por tanto, la productividad requiere que la economía se perfeccione continuamente y para ello las empresas deberán elevar la calidad de los productos, adicionar características deseables a los mismos, mejorar la tecnología del producto o superar la eficiencia de la producción por trabajador.

Teniendo una visión clara de lo anterior y entendiendo que según Porter la competitividad de las empresas está intrínsecamente ligada con la competitividad nacional, éste establece que para que las empresas alcancen un mayor nivel de productividad, los territorios deben alcanzar ventajas competitivas. Para el logro de tales ventajas competitivas se deben de considerar dos factores: por un lado la organización y la gestión empresarial debe ser llevada a cabo de forma diferente, centrada solo en la capacidad directiva disponible y dejando a un lado la productividad centrada en el factor de la producción y por otro lado, deben tomar la innovación como proceso de mejora continua, traduciéndose tanto en avances tecnológicos en la producción como mejoras en la gestión, es decir, aumento de la sofisticación empresarial. Todo para lograr el mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo, de tal manera que las economías progresen mediante el perfeccionamiento de sus posiciones competitivas.

Es importante mencionar que la capacidad de perfeccionar una economía depende en gran medida de la posición de las empresas del país frente a la competencia internacional. Asimismo las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo de acuerdo a las estrategias competitivas que desarrolla y a las ventajas competitivas que pueden sostener tanto en mercados nacionales como en mercados internacionales. Desde una primera etapa impulsada exclusivamente por los factores, pasando por una etapa cumbre impulsada por la innovación y el desarrollo de investigación propia (desarrollo de intangibles) hasta una última etapa de declive empresarial (Porter 1991).

Dentro de cada nación, las empresas tratarán de alcanzar el éxito, definido en función de su misión y sus objetivos a través de ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, para las cuales tendrán que disponer de recursos y capacidades superiores a la de sus competidores.

La competitividad, por tanto, se entiende en términos finalistas. Trata de lograr el éxito, determinando previamente las competencias clave en el posicionamiento competitivo entre sus competidores, de tal manera que estas competencias “son el núcleo de recursos, procesos o habilidades que proporcionan ventajas competitivas a la empresa” (Oreja-Rodríguez, 2014).

Las ventajas competitivas que alcanzan las empresas derivan de la forma en la que organizan y llevan a cabo sus actividades en función de los recursos y las capacidades de las que disponen. A través de la realización de estas actividades consiguen generar valor para los compradores, medido por el precio que estos están dispuestos a pagar (Porter, 1991).

En conclusión, el aumento de la productividad nacional potenciará a su vez el grado de desarrollo que pueden alcanzar sus empresas. De tal manera que una economía situada en una etapa impulsada por la innovación albergará a empresas con altos niveles

de desarrollo y mejora de las innovaciones, mejoras en la capacidad de gestión así como mejoras en la capacidad directiva. Por ende, las economías situadas en la etapa impulsada por los factores albergarán a empresas con tecnologías similares centradas en explotar sus recursos de la manera más eficiente posible para poder competir en precios. Con todo ello podemos determinar que las empresas mejoran su productividad y con ello su posición competitiva frente a los competidores, gracias a las mejoras en la sofisticación de sus negocios.

La competitividad ha sido estudiada durante más de tres décadas por el informe anual de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, el cual ha estudiado y cotejado muchos de los factores que sustentan la competitividad nacional. Desde sus comienzos el objetivo ha sido proporcionar la penetración en tal concepto así como estimular el debate entre todas las partes interesadas sobre las mejoras de las estrategias y políticas que ayudarán a los países a superar los obstáculos y mejorar la competitividad. Con ello han llegado a entender la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

Basándose en la conceptualización de Porter, establecen que el nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía, de tal manera que una economía más competitiva crecerá más rápido en el tiempo. (Sala-i-Martín et al, 2014)

## **2.2 BENCHMARKING**

Un problema clásico en la dirección estratégica es cómo mantener el equilibrio entre las demandas del entorno y los recursos internos de las organizaciones. Para mantener dicho equilibrio es necesario una alineación estratégica de los recursos y capacidades internas y las amenazas y oportunidades del entorno. Dado que estamos ante un entorno cambiante, la consecución de esta alineación no es sencilla y requiere de la toma de decisiones de los directivos dirigidas a construir continuamente recursos y capacidades adaptadas al entorno.

El estudio se basará en la teoría prospectiva (Fiegenbaum et al, 1996), la cual, establece que los decisores usarán puntos de referencia o benchmarks para evaluar las decisiones que van a tomar, su conducta dependerá de la percepción de si están por encima o por debajo de dichos puntos de referencia, de tal manera que se comportarán como propensos al riesgo si se sitúan por debajo de los puntos de referencia o como adversos al riesgo si están por encima (Oreja-Rodríguez, 2014).

Los puntos de referencia estratégicos son los objetivos o referencias que utilizan los directivos para evaluar sus elecciones o para tomar sus decisiones estratégicas (Fiegenbaum et al, 1996).

En base a lo anterior, para determinar la posición competitiva de las empresas de una nación se puede llevar a cabo un análisis competitivo de la misma identificando sus factores clave de éxito, es decir, los componentes de la estrategia en los que la empresa debe destacar para tener éxito en el mercado o los requisitos previos para el éxito de la estrategia empresarial (Oreja-Rodríguez, 2014).

Para conocer cuáles son los factores clave de éxito en cada caso y para cada nación podemos llevar a cabo un proceso de benchmarking. El benchmarking consiste en aprender de los otros, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido (Boxwell, 1995).

El benchmarking es además un proceso continuo, es una prolongación de la planificación empresarial yendo un paso más allá, es un proceso creativo de descubrimiento y experiencia de aprendizaje, de tal manera que consigamos entender

cómo las empresas consiguen los resultados llegando más allá de una evaluación comparativa. Es una herramienta dirigida a la acción y al cambio implicando con ello un aprendizaje, la gestión del conocimiento y la adopción de prácticas excelentes. No se trata de copiar lo que los otros hacen sino emular, interiorizar y adaptar los procedimientos de aquellas a la propia organización y a su cultura.

En función de la relación existente con las empresas cabe destacar cuatro tipos de benchmarking: el interno, dentro de la empresa; el cooperativo, aprender de los procesos de otras empresas; el colaborador, compartiendo conocimientos y el que se utilizará en este estudio, el competitivo, consistente en medir las funciones, procesos, actividades, productos o servicios de la empresa con los de sus competidores para llegar a ser mejor que éstos (Oreja-Rodríguez, 2014).

Dentro del benchmarking, a su vez, existen distintas fases del proceso operativo, el benchmarking de aprendizaje y el benchmarking de diagnóstico. El primero está basado en el aprendizaje de las prácticas y los procesos que están detrás de los puntos de referencia estratégicos, su incorporación y adaptación dentro de la organización. El segundo y sobre el cual se apoyará la investigación consiste en la búsqueda, medición comparativa y determinación con aquellas prácticas que permiten a las empresas y entes organizativos superar sus situación actual (Oreja-Rodríguez, 2014).

Gracias a la utilización del benchmarking de diagnóstico vamos a ser capaces de entender por qué unas empresas tienen más éxito que otras, o qué procesos deberían de interiorizar unas empresas para mejorar y poder crecer. Para llevarlo a cabo es necesario un proceso continuo de gestión y automejora, a partir de la utilización de patrones de medida o de la fijación de puntos de referencia para poder juzgar y evaluar la corrección de nuestros procedimientos respecto de los demás. El proceso englobaría las siguientes fases: planificación del benchmarking, medición y análisis de los resultados e introducción de cambios (Oreja-Rodríguez, 2014).

### **2.3 CONSTRUCTO E INSTRUMENTO DE MEDIDA**

Para acotar y centrar el estudio, cabe definir el constructo sobre el cual se llevará a cabo la investigación, el constructo queda definido como “la competitividad de la dirección estratégica en la sofisticación empresarial”. En este caso se tendrá en cuenta la definición de competitividad del World Economy Forum (WEF), que establece la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (Salas i Martín et al, 2014). Así mismo para medir tal constructo se utilizará el índice que proporciona el Informe Anual de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (Schwab, 2014).

El Foro Económico Mundial basa el análisis de la competitividad en el Índice Global de Competitividad (GCI). Éste es una herramienta que mide las bases microeconómicas y macroeconómicas de la competitividad nacional basándose en 12 pilares. Todos estos pilares o factores son importantes para alcanzar la competitividad y el crecimiento de la nación caracterizándose por no ser mutuamente excluyentes, es decir, dos o más de ellos pueden ser importantes al mismo tiempo. Esta característica está incluida dentro del Índice Global de Competitividad gracias a la inclusión de un promedio ponderado de los diferentes componentes.

Los componentes se agrupan en 12 pilares de competitividad: 1º Las instituciones; 2º Las infraestructuras; 3º El entorno macroeconómico; 4º La salud y la educación primaria; 5º La educación superior y la capacitación; 6º La eficiencia del mercado de productos; 7º La eficiencia del mercado laboral; 8º El desarrollo del

mercado financiero; 9° La preparación tecnológica; 10° El tamaño del mercado; 11° La sofisticación empresarial y 12° La innovación.

El pilar 11° La sofisticación empresarial, será el objeto del estudio. Según el WEF la sofisticación de negocios se refiere a dos elementos íntimamente relacionados, por un lado la calidad de las redes de negocio de un país y la calidad de las operaciones y por otro lado las estrategias de las empresas individuales (Salas i Martin et al, 2014).

Los factores anteriores son especialmente importantes para los países situados en una etapa avanzada de desarrollo donde se han superado las fuentes básicas de mejoras en la productividad y donde las operaciones avanzadas y las estrategias llevadas a cabo por las empresas tales como el branding, el marketing, la distribución, los procesos avanzados de producción o la producción de productos únicos y sofisticados son las únicas herramientas que poseen para crear y mantener nuevas ventajas competitivas.

La división que realiza Salas i Martin et al, (2014) propicia a la diferenciación del instrumento de medida en dos bloques diferenciados, un primer bloque compuesto por los ítems relacionados con el marketing y un segundo bloque compuesto por los ítems relacionados con la dirección estratégica. Haciendo especial hincapié en el segundo debido a la gran influencia de la dirección estratégica en la consecución de ventajas competitivas.

El bloque de marketing estaría integrado por los siguientes ítems:

- Ítem 11.01: Cantidad de proveedores locales en el país. Hace referencia a la cantidad de proveedores locales existentes en el país. Los proveedores son las personas o empresas a las que se le compra suministros (Sabino, 1991). La cantidad es entendida como cierto número de unidades según la Real Academia Española. La escala de medida utilizada es 1=inexistentes, 7=extremadamente numerosos.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 11.02: Calidad de proveedores locales en el país, en el sentido de cómo las empresas valoran la calidad de estos proveedores. La calidad es entendida como el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad...

Si nos centramos en la calidad en la producción es factible entenderla como la respuesta a lo que se espera o desea el consumidor de un bien o servicio concreto (Galindo Martin, 2008). La medida utilizada en este caso es una escala siendo 1=extremadamente pobres de calidad; 7= extremadamente de alta calidad.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 11.06: Control de la distribución internacional, en qué medida el marketing y la distribución internacional del país son propiedad y están controlados por empresas nacionales. Entendiendo que la distribución es el movimiento de bienes desde el fabricante hasta los consumidores (Sabino, 1991).

Siendo 1 = en absoluto — ocurren a través de compañías extranjeras; 7 = en gran medida — principalmente son propiedad de y controladas por las compañías domésticas.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 11.08 Extensión del marketing en el país, trata de conocer, en qué medida las empresas utilizan técnicas y herramientas sofisticadas de marketing.

Según Santesmases (2007) el marketing es tanto una filosofía como una técnica; una filosofía porque es una forma de concebir la relación de intercambio por parte de una empresa u entidad que ofrece sus productos al mercado partiendo de las necesidades y deseos del consumidor con el fin de la satisfacción del mismo del modo más beneficioso y una técnica porque es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. Para medirlo se utiliza la siguiente escala: 1 = en absoluto, es decir, no existe desarrollo del marketing; 7 = en gran medida, existe desarrollo del marketing.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

El bloque de dirección estratégica estaría integrado por los siguientes ítems:

- Ítem 11.03 Estado de desarrollo de los clústers en el país. Trata de conocer si los grupos son compactos y están bien desarrollados en cuanto a concentraciones geográficas de empresas, proveedores, productores de servicios, productos relacionados e instituciones especializadas en un campo determinado; siendo 1=inexistente y 7=generalizada en muchos campos.

Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras (Porter, 1991). Se centran en la búsqueda de ventajas competitivas de los agrupamientos sectoriales de empresas.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 11.04 Naturaleza de la ventaja competitiva de las empresas del país en los mercados internacionales, con el objeto de conocer en qué aspectos está basada tal ventaja.

Las ventajas competitivas se definen como aquellas ventajas que no provienen de la dotación específica de recursos naturales de un país o de otros factores, ventajas comparativas, sino de las habilidades y la tecnología que se incorporan a los procesos productivos (Sabino, 1991). La medida utilizada en este caso es: 1 = bajo coste laboral o recursos naturales y 7 = productos y procesos únicos.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 11.05 Amplitud de la cadena de valor en las empresas del país, es decir, si las empresas tienen una presencia amplia o estrecha en la cadena de valor.

La cadena de valor se refiere a la división de la empresa en las actividades básicas o primarias que son: logística, producción, comercialización, servicio post venta y de apoyo que engloba compras, administración de recursos humanos, financieros, servicios generales o administración de la I+D+i

necesarias para llevar al cliente final un producto o servicio con la calidad deseable.

A su vez la correcta aplicación de las actividades de la cadena de valor y la coordinación entre sí puede generar ventajas competitivas para las empresas. Las diferentes ventajas que pueden surgir de la combinación de los factores y recursos en distintos países motivan que grandes compañías multinacionales y transnacionales así como las Pymes se integren y coordinen los procesos de su cadena de valor en diversos mercados en lo que se refiere a la producción, distribución y venta, contratación o licitación de productos y servicios, logrando de esta manera cadenas de valor de países (Galindo Martin, 2008).

Para medir en este caso se utiliza la siguiente escala: siendo 1= estrecha, principalmente involucrando pasos individuales de la cadena de valor (por ejemplo, extracción de recursos o de producción) y 7 = amplio, presente en toda la cadena de valor (por ejemplo, incluyendo la producción y comercialización, distribución, diseño, etc.).

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 11.07: Sofisticación del proceso de producción del país. Hace referencia a la sofisticación de los procesos de producción de las empresas.

El proceso de producción es cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios. En un sentido más estricto, se establece que la producción económica es cualquier actividad que sirve para satisfacer necesidades humanas creando mercancías o servicios destinados al intercambio y que implican el uso intensivo de capital y mano de obra cada vez más calificada (Sabino, 1991).

La escala utilizada en este caso es: 1 = en absoluto, es decir, el proceso de producción utiliza procesos intensivos en capital o tecnología obsoleta; 7 = altamente, es decir, el proceso de producción utiliza procesos intensivos en conocimiento y alta sofisticación.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 11.09 Disposición a delegar autoridad en el país, en el sentido de la valoración que tiene la disposición a delegar autoridad a los subordinados.

Delegar es el proceso que seguimos para encomendar y responsabilizar, a un colaborador, una tarea sobre la que tenemos responsabilidad y cuya realización nos incumbe. Se debe delegar cuando nuestra responsabilidad va más allá de nuestras capacidades, incluso cuando se tenga responsabilidad absoluta, si se quiere ser eficaz; ya que muchos de los cometidos que se tienen asignados son tan amplios o complejos que no pueden ser resueltos por una sola persona.

Delegar funciones permite una mejor organización empresarial y, por tanto, una mayor flexibilidad y eficacia y la potenciación del trabajo en equipo, favoreciendo un mayor desarrollo profesional y personal, así como la toma de decisiones (Galindo Martin, 2008).

La escala de medida utilizada es 1 = no está dispuesto a delegar, en absoluto, puesto que son los directivos los encargados de tomar las decisiones importantes y 7 = muy dispuesto, la autoridad es delegada en su mayoría a los jefes de unidades de negocio y otros gerentes de nivel inferior.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

- Ítem 7.07 Dependencia de la gestión profesional del país, es decir, quién ocupa los cargos directivos, siendo 1 = generalmente familiares o amigos sin mérito hasta 7 = principalmente gerentes profesionales elegidos por sus méritos y calificaciones.

Fuente: Executive Opinion Survey, World Economic Forum 2015

En base al objeto de estudio, cabe destacar que la dirección estratégica es una parte de la dirección empresarial que tiene por objeto definir una estrategia y ponerla en práctica, siendo tan importante la formulación como la implantación de la misma (Álvarez, 2007).

Scholes (1999) por su parte establece que la dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; la elección estratégica que tienen que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios. Es importante destacar que en términos generales las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con la dirección a largo plazo de una organización y normalmente hacen referencia a cómo lograr ciertas ventajas competitivas para la organización con relación a la competencia.

De tal manera que suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización siendo la estrategia, la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que operan.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVOS**

Dado que queremos analizar el nivel de competitividad de las empresas Españolas con respecto a los países de la Unión Europea y la evolución de las mismas a lo largo de la etapa de crisis con respecto a la sofisticación empresarial, es decir, cómo han avanzado las organizaciones y la dirección de las mismas en dicho periodo, cabe mencionar tres objetivos principales:

- En primer lugar, tratar de posicionar competitivamente a la empresa española en cuanto a la sofisticación de sus empresas, dentro de la Unión Europea en referencia a su mercado doméstico para tratar de analizar si se encuentra en un puesto altamente competitivo o por el contrario no puede competir en tales aspectos.
- En segundo lugar, determinar los factores que condicionan dicho posicionamiento para obtener información acerca de cuáles son los aspectos sobre los que España podría mejorar y cuáles son aquellos que se deben potenciar para poder avanzar.
- Y en tercer lugar, realizar un benchmarking de diagnóstico de las empresas españolas con las empresas de dos países que estén posicionados en una situación similar a la española, por encima y por debajo, con tal de aprender de ellos y estar preparados para sus ataques. Así como determinar el efecto de la crisis económica en el nivel de competitividad.

### 3.2 MARCO INSTITUCIONAL Y BASE DE DATOS UTILIZADA

En el presente trabajo se trata de comparar los índices de competitividad de las empresas españolas respecto a los países de la Unión Europea. Se ha escogido la Unión Europea por albergar uno de los mercados más importantes del mundo así como los principales mercados en los que compiten las empresas españolas, además de tratar con países similares en cuanto al grado de desarrollo de sus economías.

La Unión Europea nació con el objeto de acabar con los conflictos entre vecinos que acaecieron tras la Segunda Guerra Mundial. El primer paso fue la unión económica y política de los países europeos para lograr la paz en los años 50 con la creación de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero cuyos fundadores fueron Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos. Este periodo se caracterizó por la guerra fría y por las protestas del régimen comunista en Hungría aplastadas por los tanques soviéticos en 1956. Un año más tarde se firma el Tratado de Roma, por el que se constituye la Comunidad Económica Europea (CEE) o “mercado común” (Unión Europea, 2015).

Actualmente la Unión Europea está compuesta por 28 países miembros:

- |                   |             |                |
|-------------------|-------------|----------------|
| - Alemania        | - España    | - Lituania     |
| - Austria         | - Estonia   | - Luxemburgo   |
| - Bélgica         | - Finlandia | - Malta        |
| - Bulgaria        | - Francia   | - Países Bajos |
| - Chipre          | - Grecia    | - Polonia      |
| - República Checa | - Hungría   | - Portugal     |
| - Croacia         | - Irlanda   | - Reino Unido  |
| - Dinamarca       | - Italia    | - Rumanía      |
| - Eslovaquia      | - Letonia   | - Suecia       |
| - Eslovenia       |             |                |

La Unión Europea y su proyecto Europa 2020, dentro del Marcos Estratégico Común, es un reflejo de la importancia que alcanza la dirección estratégica a nivel internacional. En el contexto en el que Europa se enfrenta ante un momento de transformación y donde la crisis ha destruido años de progreso económico y social y expuesto las debilidades estructurales de la economía cabe la preocupación por su propio futuro.

Es por ello que han desarrollado una estrategia con el objeto de, actuando colectivamente, lograr salir fortalecidos de la crisis con una economía inteligente, sostenible e integradora que disfrute de altos niveles de empleo, de productividad y de cohesión.

El proyecto de Europa 2020 recoge tres prioridades que se refuerzan mutuamente:

- Un crecimiento inteligente gracias al desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Un crecimiento sostenible basado en la promoción de una economía que haga un uso más eficiente de los recursos que le permita ser verde y competitiva.
- Un crecimiento integrado fomentando una economía con alto nivel de empleo caracterizado por una alta cohesión social y territorial.

Para alcanzar dichas prioridades es indispensable que cada estado miembro adapte la estrategia Europa 2020, es decir, que traduzcan las prioridades en objetivos y trayectorias nacionales así como las acciones nacionales necesarias para llevarlo a cabo.

Para ayudar a las naciones, la Comisión Europea propone siete iniciativas, de las que cabe mencionar aquellas de importancia para la dirección estratégica, con el fin de poder concienciarnos de la importancia de la implantación de las mismas en las empresas a nivel nacional.

“Unión por la innovación” con el fin de mejorar las condiciones generales y el acceso a la financiación para investigación e innovación, así como garantizar que las ideas innovadoras se puedan convertir en productos y servicios que generen crecimiento y empleo.

“Una Europa que utilice eficazmente los recursos”, para ayudar a fortalecer el crecimiento económico.

“Una política industrial para la era de la mundialización”, para mejorar el entorno empresarial, especialmente para las Pymes, y apoyar el desarrollo de una base industrial fuerte y sostenible, capaz de competir a nivel mundial (Comisión Europea, 2010).

Algunos de los instrumentos que la Unión Europea pone a disposición de los países para que estos puedan alcanzar dichas metas son por ejemplo los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (Fondos EIE) para garantizar la consecución de los objetivos o el programa COSME, un programa de la UE para la Competitividad de las Empresas y las Pymes que ayuda a los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas a empezar a operar, acceder a financiación e internacionalizarse, además de apoyar a las autoridades a mejorar el entorno empresarial y facilitar el crecimiento económico de la Unión Europea (COSME, 2015).

Una vez definido el constructo “la competitividad de la dirección estratégica en la sofisticación empresarial”, el instrumento de medida, los objetivos a alcanzar y el marco en el que se encuadrará la investigación es consecuente proceder a preparar la base de datos. Es importante destacar que el constructo tiene polaridad positiva, es decir, cuanto “más” tenga una empresa del constructo más competitiva será. La base de datos utilizada es la que facilita el World Economy Forum, concretamente la “The Global Competitiveness Report 2014–2015” (Schwab, 2015).

La base de datos está compuesta por 144 países, para obtener los datos de la misma se lleva a cabo la encuesta anual del Foro Económico Mundial, elemento clave para la investigación y para la realización del benchmarking. La encuesta de opinión ejecutiva es un estudio extenso y de larga duración que refleja las opiniones de los líderes de los negocios alrededor del mundo en una amplia gama de temas tales como la amplitud de la brecha de habilidades, el nivel de corrupción o la intensidad de la competencia en el mercado. Para poder realizarla con éxito cuentan con más de 160 institutos socios.

En este caso se llevaron a cabo un total de 13.264 encuestas entre febrero y junio de 2014 disponible en 42 idiomas. En ellas se hacía referencia a los doce pilares mencionados anteriormente. Las preguntas de la encuesta tratan de evaluar algún indicador en particular en una escala de 1 a 7, siendo 1 la peor situación posible y 7 la mejor posición posible. Los indicadores y datos derivados de tales encuestas son utilizados en el cálculo del Índice Global de Competitividad (GCI)

La base de datos engloba aspectos que no son objeto de nuestro estudio tales como el código interno o la serie del código. Es por ello que requiere de la preparación de la misma. Una vez eliminamos tales aspectos queda únicamente el año, la serie, es decir, el pilar y los indicadores correspondientes a cada pilar, y el país. A su vez se seleccionó los países que forman parte de la Unión Europea, 28 países, en los años 2008 y 2014. Se han escogido estos años con el fin de preparar el análisis Stack.

El análisis Stack es un análisis longitudinal de sujetos e ítems. En él se trata de valorar dos situaciones del mismo sujeto en dos momentos diferentes. Es importante destacar que el sujeto se identifica como diferente en cada uno de los momentos, uno es el momento inicial y otro es el resultante de la acción de los ítems en el periodo de referencia. Los ítems se calibran de forma conjunta en el mismo marco de referencia (Oreja-Rodríguez, 2014). De tal manera que se podrán comparar las puntuaciones de un mismo sujeto en dos momentos diferentes del tiempo respecto a los mismos ítems.

**Figura 3.1 Análisis Longitudinal Stack**

	ITEMS	
PAISES	2008	
PAISES	2014	

Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionado los países y los años procedimos a seleccionar el pilar que nos incumbe, en nuestro caso será el pilar 11° Business Sophistication. El resultado es una base de datos compuesta por 56 sujetos y 10 ítems correspondientes a los 10 indicadores a tener en cuenta en dicho pilar. Para poder trabajar con los datos, es necesario convertir los datos originales en datos ejecutables, para ello utilizamos la fórmula de categorización mostrada a continuación. Esta fórmula es un promedio de las puntuaciones más altas y las más bajas de los países que forman parte de la muestra escogida, asegurando de esta manera que 1 y 7 son los resultados peores y mejores posibles respectivamente:

**Figura 3.2 Fórmula categorización**

$$6 \times \left( \frac{\text{country score} - \text{sample minimum}}{\text{sample maximum} - \text{sample minimum}} \right) + 1$$

Fuente: Salas i Martin et al (2014)

Una vez aplicada la fórmula mencionada debemos aproximar al entero más inmediato para poder realizar la primera ejecución del programa Ministep Versión 3.81. (Linacre, 2014)

Antes de llevar a cabo la ejecución debemos tener en cuenta que a pesar de la categorización calculada para los valores de cada país, a la hora de comparar distintos países utilizaremos los valores sin categorizar.

### **3.3 METODOLOGÍA DE MEDICIÓN: RMT (RASCH MEASUREMENT THEORY)**

Antes de adentrarnos en la metodología de medición, es importante definir que toda medida es el resultado de una comparación entre sujetos económicos (Oreja Rodríguez, 2014), o bien que medir es asignar números a observaciones de acuerdo con cierto conjunto de reglas (Summers, 1976). Por tanto, el aspecto básico de la medición es que el constructo que determinemos pueda ubicarse en una línea denominada “continuo lineal”. Esta línea se puede dividir en unidades iguales, mayores o menores, desde un origen arbitrario. De tal manera que un número que provenga de este proceso debe estar vinculado a tres elementos:

- Un concepto o constructo a medir. En nuestro caso “la competitividad en la sofisticación empresarial”

- Un instrumento de medida (trata de cuantificar los aspectos abstractos no directamente observables). El instrumento de medida que utilizaremos será el índice del World Economy Forum.
- Un protocolo experimental que tiene por finalidad estandarizar las circunstancias de la comparación en el constructo a medir mediante el instrumento de medida.

Para llevar a cabo la investigación y basándonos en la información propuesta por el World Economy Forum debemos entender que para realizar la búsqueda de información que nos permita comparar a los distintos países y realizar un análisis comparativo de los mismos tratamos con ciencias sociales y tal vez no podamos encontrar observaciones directas de nuestro constructo pudiendo acercarnos a vislumbrar algunas de sus características, propiedades o atributos pero encontrándonos con la problemática de la medición objetiva, puesto que nuestro fin será el de utilizar adecuadamente la información que proviene de comparar los distintos sujetos y generalizar los resultados obtenidos (Oreja-Rodríguez, 2014).

Estaremos entonces ante los análisis de rasgos o variables latentes que son procedimientos diseñados para medir rasgos, atributos, constructos y variables no observables directamente que puedan explicar los rendimientos observados en la aplicación de los instrumentos de medida. Estos análisis se caracterizan porque se centran en la interacción de los sujetos con los ítems y los modelos estadísticos que recogen esta relación, bajo el supuesto básico de la unidimensionalidad. Hay dos grandes aproximaciones en los modelos de variables latentes, una de ellas es el modelo de Rasch.

En nuestra investigación trabajaremos con el modelo de Rasch a través del programa MINISTEP Versión 3.81 (Linacre, 2014). En él se parte de un modelo determinado que dispone de unas propiedades específicas a las que los datos obtenidos se pueden ajustar o no. Del análisis de los desajustes se obtiene información necesaria para determinar las calibraciones de los ítems y las medidas convenientes en cada caso. El amplio grupo de los modelos de Rasch configuran actualmente la Teoría de la Medición de Rasch (RMT).

El modelo de Rasch cuenta con una serie de características, estas son:

- Unidimensionalidad: Se asume que los ítems del instrumento de medida reflejan un único rasgo latente subyacente. De tal manera que la localización que tendrán los ítems variará en función del parámetro de los ítems ( $\delta$ ) y los sujetos en función del parámetro de su rasgo latente ( $\beta$ ).
- Suficiencia de la puntuación total: Las puntuaciones totales tienen toda la información estadística necesaria para determinar los parámetros de los sujetos o ítems
- Objetividad específica: establece que “las posibles comparaciones entre sujetos serán independientes del instrumento de medida utilizado. De igual forma, debe ser posible comparar los instrumentos de medida independientemente de a que sujeto se les aplica” (Oreja-Rodríguez, 2014).
- Ventaja respecto al uso de muestras: las medidas del modelo de Rasch son estables aun cuando se usen muestras pequeñas

A su vez dicho modelo se considera una variable latente en la que interactúan dos entidades diferentes. Por un lado los sujetos económicos encuestados y por otro lado los ítems del instrumento de medida diseñado para llevar a cabo la investigación. El fin último es ubicar a los sujetos y a los ítems en una escala lineal que represente la variable latente, de tal manera que se ubican en un mismo continuo lineal donde existe una única dirección que implica de menor a mayor medida la presencia de la variable latente. Se definen en este caso dos parámetros:

$\beta$ : Habilidad de los sujetos encuestados

$\delta$ : Dificultad de los ítems; con la característica de que pueden situarse de forma conjunta en la misma escala lineal representativa de la variable latente.

El término “más” significa que el parámetro se encuentra ubicado a una mayor distancia a lo largo del continuo lineal. Por ejemplo el caso de la ubicación de un sujeto  $\beta_0$  y los ítems  $\{\delta_1, \delta_2, \delta_3, \delta_4\}$  en la escala lineal los extremos de esta escala se establecen como: bajo y alto.

**Figura 3.3 Continuo Lineal**



Fuente: Elaboración propia

## 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 ASPECTOS BASICOS

En una primera ejecución del programa se comprobó que la fiabilidad y la validez de los ítems no se ajustaban a los requisitos para que la información obtenida fuera válida. Para mejorar tal situación se incidió sobre los sujetos, en concreto se eliminaron los sujetos que provocaban mayor distorsión: Italia 2008; Italia 2014; Bulgaria 2008 y Bulgaria 2014.

Llevada a cabo la segunda ejecución y para garantizar que los resultados obtenidos sean válidos y que por tanto se puedan extraer conclusiones admisibles de los mismos es necesario que cumplan con los supuestos básicos de la medición objetiva; a continuación se comprobarán tales supuestos:

#### - Unidimensionalidad

La unidimensionalidad es la característica en la medición que implica orden y magnitud en una única dimensión. Lo que significa que toda medida permite que se pueda hacer una comparación del tipo: “es mayor que”, lo que supone a su vez la existencia de un continuo y una relación de orden, en términos de graduación, de intensidad o de magnitud y por ende que determine la longitud del continuo (Oreja-Rodríguez, 2014).

El modelo de Rasch permite la obtención de medidas de intervalo para constructos psicométricamente unidimensionales. Por ello debemos de comprobar tal unidimensionalidad. El análisis de la misma se lleva a cabo a partir de la consideración del Análisis de Componentes Principales de los Residuales de los ítems (PCAR) que permitiría detectar otros factores de dimensionalidad que influyen en las medidas una vez que ha sido determinado y removido el “factor Rasch”.

La “regla de oro” propuesta por Linacre (2009) para la determinación de la presencia de la unidimensionalidad es:

- Varianza explicada:
  - Varianza explicada por los ítems  $> 4$  veces la varianza del primer contraste: Bueno
  - Varianza explicada por las medidas  $> 50\%$ : Bueno
- Varianza no explicada.
  - Autovalor explicado por el primer contraste  $< 3$  Bueno; 1.5 Excelente
  - Varianza explicada por el primer contraste  $< 5\%$  Excelente

En nuestro caso se cumplen los requisitos propuestos por Linacre (2009), tanto en la varianza explicada superior al 50%, concretamente un 75.9%, como en la varianza no explicada siendo el autovalor explicado por el primer contraste  $< 3$  en nuestro caso 2.4.

No obstante, no siempre está tan clara la presencia de la unidimensionalidad, por lo que hace falta análisis complementarios para determinar el alcance de la influencia multidimensional en las medidas obtenidas en el modelo de Rasch.

#### - **Fiabilidad y Validez**

La fiabilidad o índice de separación hace referencia a la propiedad de un conjunto de puntuaciones de un test que indica la cantidad de error de medición asociado a esas puntuaciones, por tanto es la medición de la exactitud de las puntuaciones de un test. Es decir, la reproductibilidad de la localización relativa de las medidas. Se expresa en términos de las medidas de los parámetros de los sujetos y de los ítems en un rango situado entre 0.00 y 1.00. De tal manera que cuanto más alto sea el valor obtenido, mejor es la separación existente y más precisa es la medición. En ciencias sociales se determina que la fiabilidad debe encontrarse entre 0.7 y 1.0 para garantizar la reproductibilidad de las medidas. (Oreja-Rodríguez, 2015)

La validez o ajuste trata de determinar qué ítems y sujetos tienen pautas de respuestas que se desvían más de lo esperado por el modelo de Rasch, es decir, una medida será válida si mide lo que se supone que está midiendo.

Dado que habrá desviaciones en todos los sujetos e ítems, el diagnóstico de ajuste se resume en estadísticos que expresan como un estadístico de los residuos estandarizados, elevados al cuadrado. A su vez podemos diferenciar dos estadísticos de acuerdo a dos enfoques diferenciados representados por los índices OUTFIT e INFIT (Linacre, 2002).

- El estadístico OUTFIT es una estimación no ponderada del grado de ajuste de las respuestas a las estimaciones de Modelo de Rasch que hace referencia al ajuste externo, es decir, el comportamiento inesperado que afectan a ítems cuya dificultad está lejos del nivel de habilidad del sujeto.
- El estadístico INFIT corresponde al ajuste interno, es decir, un valor sensible al comportamiento inesperado que afecta a ítems cuya dificultad está cerca del nivel de habilidad del sujeto. Se trata de una estimación ponderada del residuo estandarizado.

En ambos casos se expresa de dos formas:

- No estandarizado como media cuadrática: MNSQ. Se estiman mediante estadísticos Chi-cuadrados divididos por sus grados de libertad. Los valores en este caso son siempre positivos y su valor esperado es 1; este será el objeto de referencia en nuestro caso.
- Estandarizados como test de hipótesis: ZSTD. Se presentan como valores normalizados z, con una distribución normal con media = 0 y varianza =1

Tenemos evidencias suficientes para garantizar una fiabilidad y ajustes globales válidos y por tanto aceptables para la construcción de las medidas. Puesto que la fiabilidad tanto de sujetos como ítems es superior al 70% siendo de 0.96 y 0.72 respectivamente. Los ajustes globales también son válidos teniendo valores próximos a 1 tanto en los residuos estandarizados como en los residuos no estandarizados.

**Tabla 4.1 Fiabilidad y validez**

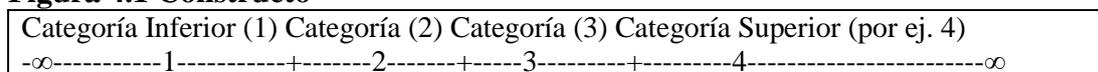
TABLE 3.1 BD EJECUTABLE 2.xlsx ZOU556WS.TXT Feb 12 17:05 2015									
INPUT: 56 PERSON 10 ITEM REPORTED: 52 PERSON 10 ITEM 7 CATS MINISTEP 3.81.0									
-----									
SUMMARY OF 52 MEASURED PERSON									
-----									
	TOTAL	COUNT	MEASURE	MODEL	INFIT		OUTFIT		
	SCORE			ERROR	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	
MEAN	39.7	10.0	.04	.41	.97	-.1	.97	-.1	
MODEL RMSE	.41	TRUE SD	2.00	SEPARATION	4.91	PERSON	RELIABILITY	.96	
-----									
SUMMARY OF 10 MEASURED ITEM									
-----									
	TOTAL	COUNT	MEASURE	MODEL	INFIT		OUTFIT		
	SCORE			ERROR	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	
MEAN	206.6	52.0	.00	.18	.97	-.4	.97	-.4	
MODEL RMSE	.18	TRUE SD	.28	SEPARATION	1.59	ITEM	RELIABILITY	.72	
-----									

Fuente: Ejecución Ministep

**- Umbrales de las categorías**

Los umbrales de Rasch Andrich o puntos de cortes de las curvas características corresponden a las distintas categorías de respuesta de los ítems, donde la probabilidad de respuesta de una categoría con la siguiente es equiprobable. De tal manera que el número de umbrales es igual al número de categorías menos uno. Con ello conseguimos que las respuestas de los encuestados evidencien sus percepciones o bien el nivel del constructo del que disponen y que se recogen en puntuaciones ordinales de una escala de medida. Las respuestas a las categorías asumen que cada número superior de la escala representa un nivel cualitativo más alto de disponibilidad del constructo por parte del encuestado. La escala se presenta como la división del constructo, variable latente, dentro de categorías ordenadas que cualitativamente van avanzando a lo largo de dicha variable latente. El esquema que se asume es el siguiente:

**Figura 4.1 Constructo**



Fuente: Elaboración propia

Las categorías inferior y superior llegan hasta (∞ +/-) por lo que son infinitamente amplias.

En base al argumento anterior, podemos garantizar que contamos con siete categorías de respuesta de los ítems y que éstas son distintas entre sí, es decir, la probabilidad de respuesta de una categoría con la siguiente es equiprobable. Ello lo comprobamos observando que la columna de Andrich Threshold va de alto negativo a alto positivo, quedando -4.10; -2.10; -0.38; 0.83; 2.12 y 3.63. Y por tanto no es necesaria una recodificación de las mismas.

## **4.2 POSICIONAMIENTO DE LOS PAÍSES Y LOS FACTORES COMPETITIVOS**

### **Análisis conjunto**

El continuo lineal de la variable latente, tabla 4.2, recoge el constructo que hemos definido. Aunque el campo de variación es de  $-\infty$  a  $+\infty$ , la escala de unidades logits que se recoge en este caso son límites finitos de -4 hasta 5. El continuo lineal está segmentado alrededor de la media  $M$ , por una vez la desviación típica  $S$  y dos veces la desviación típica  $T$ . La tabla está dividida en dos partes. En la parte de la izquierda se localizan los sujetos posicionados de acuerdo a sus medidas y en la parte derecha se localizan los ítems de acuerdo a sus calibraciones.

El continuo lineal referido a los sujetos, parte izquierda, varía desde la parte inferior calificada de “less” hasta la parte superior calificada con “more”, es decir, que los sujetos están colocados según sus medidas de mayor a menor medida si leemos de arriba hacia abajo. Esto significa que los sujetos disponen de más o menos constructo, de tal manera que a mayor medida poseerán más del constructo. En este caso es Alemania 2008 es el país más competitivo y Rumania 2014 e Hungría 2014 se posicionan como los menos competitivos en este caso.

El continuo lineal referido a los ítems, parte derecha, tiene una lógica inversa, de tal manera que varía de la parte inferior calificada como “frequent” hasta la parte superior calificada como “rare”. Esto significa que en la parte inferior se localizan los ítems más fáciles o de mayor frecuencia y en la parte superior se sitúan los ítems más difíciles o más raros. En base a ello los ítems más frecuentes presentan calibraciones negativas frente a los ítems más raros o difíciles presentan calibraciones positivas. En este caso el factor de competitividad más relevante es la “sofisticación del proceso de producción (7)” y el factor que menos influye en la competitividad es el “control de la distribución internacional (6)”.

Si analizamos los factores de competitividad se observa que el factor básico es la “sofisticación del proceso de producción (7)” seguido de la “extensión del marketing (8)” y de la “dependencia de la gestión profesional (10)”. Este resultado parece lógico pues los países se encuentran en una etapa de desarrollo basada en la innovación donde los intangibles, como en este caso, juegan un papel fundamental y básico. Por otro lado cabe destacar que el “control de la distribución internacional (6)” y la “calidad de los proveedores locales (1)” son factores que generarían la excelencia y por tanto solo alcanzables por empresas altamente competitivas.

Si nos centramos en el caso de España podemos observar que el periodo de crisis supuso un atraso en los factores de competitividad pasando de superar todos los factores de competitividad, y por tanto contando con empresas altamente competitivas a nivel de la Unión Europea en 2008, estableciéndose por encima de la media, hasta el año 2014 quedando por debajo del factor básico, la “sofisticación del proceso de producción (7)” y pasando por tanto a tener problemas en cuanto a la competitividad de sus empresas frente a sus competidores europeos.

**Tabla 4.2 Análisis conjunto**

```

TABLE 1.1 BD EJECUTABLE 2.xlsx          ZOU876WS.TXT  Mar 11 17:48 2015
INPUT: 56 PERSON 10 ITEM REPORTED: 52 PERSON 10 ITEM 7 CATS  MINISTEP 3.81.0
-----
MEASURE <more> ----- PERSON +- ITEM ----- MEASURE <rare>
5
      GERMANY 2008
      T|
      +
4
      X
      |
      XX
      X +
3
      FRANCE 2008
      X
      |
      XXX
      |
2
      XXXXX S+
      X
      |
      X
      |
1
      X +
      |
      XXX SPAIN 2008
      FRANCE 2014
      MK 06 CONTROL OF INTERNACIONAL DISTRIBUTION
      S MK 01 LOCAL SUPPLIER QUANTITY
      DR 03 // DR 05 // DR 09
0
      X M+M DR 04 // MK 02
      |
      X | S DR 07 RELIANCE ON PROFESSIONAL MANAGEMENT
      X | MK 08 EXTENT OF MARKETING (-0.06 DIRECCION)
      XX | T DR 07 PRODUCTION PROCESS SOPHISTICATION
-1
      XXX PORTUGAL 2008 SPAIN 2014
      XX PORTUGAL 2014
      X
      X
      X
      XX
      X
-2
      X S+
      X
      X
      X
      |
-3
      XXXX
      |
      ROMANIA 2014 /HUNGARY 2014
      |
-4
      T+
<less> ----- PERSON +- ITEM ----- <frequent>

```

Fuente: Ejecución Ministep

**Medidas de los países. Ajustes y desajustes**

A continuación se analizarán los ajustes y desajustes de los sujetos, en este caso los países. Para llevar a cabo el análisis de los ajustes es necesario comprobar el OUTFIT e INFIT, dentro de los cuales centraremos la atención en el parámetro MNSQ, este debe situarse entre 0.5 y 1.5 para ser aceptables para la construcción de las medidas, si está por debajo de 0.5 no aporta información pero no generan distorsiones mientras que si están por encima de 1.5 generan desajustes y distorsiones.

En la tabla 4.3 podemos apreciar que Finlandia, Luxemburgo y la República Eslovaca 2014 poseen INFIT e OUTFIT superiores a 2 por lo que generan desajustes en la medición, aun así se ha optado por no eliminarlos pues aun teniéndolos se cumplen los aspectos básicos de medición.

Otro aspecto a considerar es la PT- Measure. La PT- Measure es una correlación entre las observaciones de las personas, es decir, la respuesta a los ítems, y las medidas

de las mismas. Se espera que sean positivas. En este caso contamos con diversos países en la que dicha correlación es negativa, tal y como podemos comprobar en la tabla 4.3.

Si analizamos los países con correlación negativa podemos observar que, a excepción de Francia, son países de reciente incorporación a la Unión Europea o con gran impacto de la crisis como el caso de Grecia.

**Tabla 4.3 Medida de los países y sus ajustes**

TABLE 17.1 BD EJECUTABLE 2.xlsx ZOU556WS.TXT Feb 12 17:05 2015													
INPUT: 56 PERSON 10 ITEM REPORTED: 52 PERSON 10 ITEM 7 CATS MINISTEP 3.81.0													
PERSON: REAL SEP.: 4.51 REL.: .95 ... ITEM: REAL SEP.: 1.44 REL.: .67													
PERSON STATISTICS: MEASURE ORDER													
ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	INFIT ZSTD	OUTFIT MNSQ	OUTFIT ZSTD	PTMEASURE-A CORR.	EXACT EXP.	MATCH OBS%	PERSON	
21	66	10	4.34	.56	1.40	.91	1.34	.81	.08	.17	50.0	Germany 2008	21 22
13	63	10	3.57	.46	1.12	.41	1.08	.31	.46	.21	40.0	Denmark 2008	13 14
1	61	10	3.18	.43	.47	-1.4	.48	-1.4	.34	.23	70.0	Austria 2008	1 2
53	61	10	3.18	.43	1.03	.21	1.03	.21	.54	.23	30.0	Sweden 2008	53 54
22	60	10	3.00	.42	1.03	.21	1.03	.21	.16	.24	40.0	Germany 2014	22 23
19	59	10	2.83	.41	1.57	1.3	1.53	1.2	<b>-.02</b>	.24	40.0	France 2008	19 20
39	58	10	2.66	.40	.22	-2.6	.21	-2.7	.38	.25	80.0	Netherlands 2008	39 40
17	56	10	2.35	.39	.93	.01	.99	.11	.20	.26	50.0	Finland 2008	17 18
40	56	10	2.35	.39	.64	-.8	.64	-.8	.75	.26	60.0	Netherlands 2014	40 41
56	56	10	2.35	.39	.41	-1.6	.42	-1.6	.74	.26	60.0	United Kingdom 2014	56 57
2	54	10	2.06	.38	.77	-.4	.76	-.5	.42	.26	30.0	Austria 2014	2 3
54	54	10	2.06	.38	1.07	.3	1.06	.31	.74	.26	60.0	Sweden 2014	54 55
3	53	10	1.92	.37	.41	-1.6	.41	-1.6	.57	.27	60.0	Belgium 2008	3 4
4	53	10	1.92	.37	.38	-1.8	.38	-1.8	.63	.27	60.0	Belgium 2014	4 5
18	53	10	1.92	.37	<b>2.56</b>	2.7	<b>2.54</b>	2.7	.37	.27	40.0	Finland 2014	18 19
14	52	10	1.78	.37	1.73	1.6	1.73	1.5	.29	.27	30.0	Denmark 2014	14 15
55	50	10	1.51	.37	.64	-.8	.66	-.8	.48	.27	70.0	United Kingdom 2008	55 56
27	46	10	.98	.36	.55	-1.1	.55	-1.1	.72	.28	70.0	Ireland 2008	27 28
28	44	10	.71	.36	1.14	.5	1.15	.51	.79	.28	40.0	Ireland 2014	28 29
35	44	10	.71	.36	.85	-.2	.86	-.2	.56	.28	60.0	Luxembourg 2008	35 36
36	44	10	.71	.36	<b>2.16</b>	2.2	<b>2.17</b>	2.2	.65	.28	40.0	Luxembourg 2014	36 37
51	44	10	.71	.36	.49	-1.3	.49	-1.3	.39	.28	70.0	Spain 2008	51 52
20	43	10	.58	.36	.89	-.1	.89	-.1	.44	.28	50.0	France 2014	20 21
11	39	10	.05	.37	1.74	1.6	1.78	1.6	.15	.27	60.0	Czech Republic 2008	11 12
49	36	10	-.37	.38	.35	-1.8	.36	-1.8	.22	.27	70.0	Slovenia 2008	49 50
9	35	10	-.52	.38	1.23	.6	1.23	.61	<b>-.36</b>	.27	40.0	Cyprus 2008	9 10
10	34	10	-.67	.39	1.23	.6	1.24	.71	<b>-.36</b>	.26	50.0	Cyprus 2014	10 11
12	34	10	-.67	.39	1.10	.4	1.15	.51	.40	.26	40.0	Czech Republic 2014	12 13
16	33	10	-.82	.39	.89	-.1	.87	-.1	.25	.26	40.0	Estonia 2014	16 17
34	33	10	-.82	.39	.63	-.8	.65	-.7	.15	.26	70.0	Lithuania 2014	34 35
38	33	10	-.82	.39	1.50	1.1	1.52	1.2	<b>-.31</b>	.26	40.0	Malta 2014	38 39
43	33	10	-.82	.39	.65	-.7	.65	-.7	.13	.26	50.0	Portugal 2008	43 44
52	33	10	-.82	.39	.69	-.6	.71	-.6	.02	.26	50.0	Spain 2014	52 53
15	32	10	-.98	.40	1.33	.8	1.32	.81	.40	.26	20.0	Estonia 2008	15 16
33	32	10	-.98	.40	1.51	1.1	1.50	1.1	<b>-.41</b>	.26	20.0	Lithuania 2008	33 34
44	32	10	-.98	.40	.58	-.9	.59	-.9	.14	.26	70.0	Portugal 2014	44 45
47	31	10	-1.14	.40	<b>2.37</b>	2.4	<b>2.40</b>	2.4	.13	.25	30.0	Slovak Republic 2008	47 48
41	30	10	-1.30	.41	1.01	.2	1.03	.21	.08	.25	40.0	Poland 2008	41 42
37	29	10	-1.47	.41	.18	-2.7	.19	-2.7	.17	.25	90.0	Malta 2008	37 38
23	28	10	-1.64	.42	.26	-2.2	.27	-2.2	.31	.25	80.0	Greece 2008	23 24
32	28	10	-1.64	.42	.51	-1.2	.51	-1.2	.44	.25	60.0	Latvia 2014	32 33
42	27	10	-1.81	.42	1.06	.3	1.09	.31	.15	.24	70.0	Poland 2014	42 43
50	26	10	-1.99	.43	.56	-1.0	.56	-1.0	<b>-.20</b>	.24	50.0	Slovenia 2014	50 51
7	25	10	-2.17	.43	1.24	.6	1.25	.71	.06	.24	50.0	Croatia 2008	7 8
48	24	10	-2.36	.44	1.01	.2	1.03	.21	.50	.24	50.0	Slovak Republic 2014	48 49
24	23	10	-2.55	.44	.63	-.8	.63	-.8	<b>-.53</b>	.23	50.0	Greece 2014	24 25
8	22	10	-2.75	.45	.45	-1.4	.45	-1.4	<b>-.26</b>	.23	70.0	Croatia 2014	8 9
25	22	10	-2.75	.45	1.11	.4	1.13	.41	.15	.23	30.0	Hungary 2008	25 26
31	22	10	-2.75	.45	1.32	.8	1.31	.81	.45	.23	40.0	Latvia 2008	31 32
45	22	10	-2.75	.45	.82	-.3	.82	-.3	<b>-.10</b>	.23	50.0	Romania 2008	45 46
26	19	10	-3.38	.47	1.03	.2	1.02	.21	.23	.22	50.0	Hungary 2014	26 27
46	19	10	-3.38	.47	.78	-.4	.78	-.4	<b>-.25</b>	.22	70.0	Romania 2014	46 47
MEAN	39.7	10.0	.04	.41	.97	-.1	.97	-.1			51.9	47.6	
S.D.	13.6	.0	2.04	.04	.52	1.2	.52	1.2			15.8	3.8	

Fuente: Ejecución Ministep

Para el caso de los desajustes en las medidas de los sujetos, se observa en la tabla 4.4 cuáles son los países en los que existe algún tipo de desajuste con alguno de los diez ítems, esto es, se esperaba de ellos más o menos puntuación en el ítem señalado en cada caso. Los países señalados en la tabla 4.4 coinciden con los países que presentaban desajustes en la tabla anterior.

Por ejemplo en el caso de Francia 2008, en el ítem 9, “delegación de autoridad”, tiene una puntuación de 4 estando por debajo de lo que se esperaba de Francia para este ítem. O en el caso de Finlandia 2014, donde en el ítem 4, “naturaleza de la ventaja competitiva”, tiene una puntuación superior a la que se esperaba de ella en este caso.

**Tabla 4.4 Desajustes de los países**

TABLE 7.1 BD EJECUTABLE 2.xlsx		ZOU556WS.TXT		Feb 12 17:05 2015	
INPUT: 56 PERSON 10 ITEM REPORTED: 52 PERSON		10 ITEM 7 CATS		MINISTEP 3.81.0	
-----					
TABLE OF POORLY FITTING PERSON (ITEM IN ENTRY ORDER)					
NUMBER	NAME	MEASURE	INFIT (MNSQ)	OUTFIT	
18	Finland 2014	18	1.92	2.6	A 2.5
OBSERVED: 1: 2 5 6 7 5 5 7 4 6 6					
Z-RESIDUAL: -3 2					
47	Slovak Republic 2008	47	-1.14	2.4	B 2.4
OBSERVED: 1: 5 3 3 1 2 2 3 3 4 5					
Z-RESIDUAL: 2 -2					
36	Luxembourg 2014	36	.71	2.2	C 2.2
OBSERVED: 1: 1 4 5 6 4 3 6 5 5 5					
Z-RESIDUAL: -3					
11	Czech Republic 2008	11	.05	1.7	D 1.8
OBSERVED: 1: 6 4 4 2 4 2 4 4 4 5					
Z-RESIDUAL: 2 -2					
14	Denmark 2014	14	1.78	1.7	E 1.7
OBSERVED: 1: 4 5 4 7 5 4 6 4 7 6					
Z-RESIDUAL: 2 2					
19	France 2008	19	2.83	1.6	F 1.5
OBSERVED: 1: 6 6 5 6 7 7 6 7 4 5					
Z-RESIDUAL: -2					
38	Malta 2014	38	-.82	1.5	G 1.5
OBSERVED: 1: 5 2 4 3 3 4 4 3 3 2					
Z-RESIDUAL: 2					
33	Lithuania 2008	33	-.98	1.5	H 1.5
OBSERVED: 1: 4 4 2 2 4 4 2 3 3 4					
Z-RESIDUAL:					
21	Germany 2008	21	4.34	1.4	I 1.3
OBSERVED: 1: 7 7 6 7 7 7 7 7 5 6					
Z-RESIDUAL: -2					
15	Estonia 2008	15	-.98	1.3	J 1.3
OBSERVED: 1: 3 4 2 2 2 3 3 4 4 5					
Z-RESIDUAL:					
31	Latvia 2008	31	-2.75	1.3	K 1.3
OBSERVED: 1: 2 2 1 2 1 2 2 3 3 4					
Z-RESIDUAL: 2					
7	Croatia 2008	7	-2.17	1.2	L 1.2
OBSERVED: 1: 2 2 1 3 2 3 2 3 4 3					
Z-RESIDUAL: 2					
10	Cyprus 2014	10	-.67	1.2	M 1.2
OBSERVED: 1: 3 3 4 4 3 5 3 4 3 2					
Z-RESIDUAL: 2					
9	Cyprus 2008	9	-.52	1.2	N 1.2
OBSERVED: 1: 3 4 4 4 3 5 3 4 3 2					
Z-RESIDUAL: 2 -2					

Fuente: Ejecución Ministep

El cumplimiento del primer objetivo, “posicionar competitivamente a la empresa española en cuanto a la sofisticación de sus empresas, dentro de la Unión Europea”, se logra gracias al análisis conjunto y a la observación de las medidas de los países en cuanto a sus ajustes y sus desajustes. Podemos determinar entonces, que la posición competitiva de España pasó de superar todos los factores de competitividad y de contar con empresas altamente competitivas en el año 2008 a un nivel inferior en términos de competitividad que supuso un atraso en los factores de competitividad estableciéndose en 2014 por debajo del factor básico “sofisticación del proceso de producción (7)” generando con ello problemas en el nivel de competitividad de las empresas frente a sus competidores.

### Calibración y ajuste de los ítems. Ajustes y desajustes.

Al igual que para el caso de los sujetos, para analizar los ajustes de los ítems se hace referencia a los estadísticos OUTFIT e INFIT y a la correlación PT- Measure en los mismos términos que los mencionados con anterioridad.

En el caso de los estadísticos se puede comprobar en la tabla 4.5 que únicamente el ítem 1, “cantidad de proveedores locales”, posee medidas superiores a 1.5 que indican desajustes (sombreado amarillo). En el caso del ítem 2, “calidad de proveedores locales”, se obtienen medidas inferiores a 0.5, que no suponen desajustes pero que no aportan nada (sombreado gris).

La correlación de los ítems es positiva en todos los casos por lo que no se presentan desajustes ni distorsiones.

A su vez, en la tabla 4.5 podemos observar, al igual que en la tabla de análisis conjunto, los factores de competitividad ordenados en función de su dificultad desde el ítem más fácil de alcanzar “sofisticación del proceso de producción (7) seguido de la “extensión del marketing (8)” y de la “dependencia de la gestión profesional (10)” hasta el ítem más difícil de alcanzar “control de la distribución internacional (6)”

**Tabla 4.5 Calibración de los ítems**

TABLE 13.1 BD EJECUTABLE 2.xlsx ZOU556WS.TXT Feb 12 17:05 2015													
INPUT: 56 PERSON 10 ITEM REPORTED: 52 PERSON 10 ITEM 7 CATS MINISTEP 3.81.0													
PERSON: REAL SEP.: 4.51 REL.: .95 ... ITEM: REAL SEP.: 1.44 REL.: .67													
ITEM STATISTICS: MEASURE ORDER													
ENTRY	TOTAL	TOTAL	MODEL	INFIT	OUTFIT	PTMEASURE-A	EXACT	MATCH					
NUMBER	SCORE	COUNT	MEASURE	S.E.	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	CORR.	EXP.	OBS%	EXP%	ITEM
6	192	52	.45	.18	1.10	.6	1.09	.5	.84	.86	57.7	48.3	MK.06 Control of international distribution, 1-7
(best)													
1	196	52	.33	.18	2.09	4.3	1.96	4.0	.63	.86	36.5	48.2	MK.01 Local supplier quantity, 1-7 (best)
5	199	52	.23	.18	.57	-2.5	.60	-2.4	.95	.86	61.5	48.3	DR.05 Value chain breadth, 1-7 (best)
3	201	52	.17	.18	.92	-.4	.99	-.0	.85	.86	28.8	48.0	DR.03 State of cluster development, 1-7 (best)
9	202	52	.14	.18	.99	.0	1.05	.3	.86	.86	51.9	48.1	DR.09 Willingness to delegate authority, 1-7 (best)
2	206	52	.02	.18	.40	-4.0	.41	-3.9	.94	.86	67.3	47.6	MK.02 Local supplier quality, 1-7 (best)
4	206	52	.02	.18	1.18	.9	1.15	.8	.90	.86	48.1	47.6	DR.04 Nature of competitive advantage, 1-7 (best)
10	216	52	-.29	.18	1.12	.7	1.14	.7	.84	.86	48.1	46.6	DR.07 Reliance on professional management, 1-7 (best)
(best)													
8	221	52	-.44	.18	.68	-1.8	.67	-1.9	.91	.86	65.4	46.3	MK.08 Extent of marketing, 1-7 (best)
7	227	52	-.63	.18	.66	-1.9	.64	-2.0	.94	.86	53.8	46.6	DR.07 Production process sophistication, 1-7 (best)
MEAN	206.6	52.0	.00	.18	.97	-.4	.97	-.4			51.9	47.6	
S.D.	10.7	.0	.33	.00	.45	2.2	.41	2.1			11.6	.7	

Fuente: Ejecución Ministep

Los desajustes de los ítems están reflejados en la tabla 4.6 donde efectivamente el ítem 1, “cantidad de proveedores locales”, es el que genera distorsión. Ello puede deberse a que la cantidad de proveedores locales que posee un país puede determinar el proceso de producción de las empresas, pues por ejemplo si existieran pocos proveedores las empresas estarían condicionadas a comprar en peores condiciones que si se diera un amplio abanico de los mismos que causara un mercado competitivo con aparición de economías de escala.

**Tabla 4.6 Desajuste de los ítems**

TABLE 11.1 BD EJECUTABLE 2.xlsx ZOU556WS.TXT Feb 12 17:05 2015																					
INPUT: 56 PERSON 10 ITEM REPORTED: 52 PERSON 10 ITEM 7 CATS MINISTEP 3.81.0																					
TABLE OF POORLY FITTING ITEM (PERSON IN ENTRY ORDER)																					
NUMBER	NAME	MEASURE	INFIT	(MNSQ)	OUTFIT																
1	MK.01 Local supplier qu	.33	2.1	A	2.0																
OBSERVED:	1:	6	4	5	5	5	5	2	3	3	3	6	4	5	4	3	3	5	2	6	4
Z-RESIDUAL:				X	X																-3
OBSERVED:	21:	7	5	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	4	4	2	1	3	5	5	4
Z-RESIDUAL:									X	X						-2	-3				2
OBSERVED:	41:	4	4	4	4	3	2	5	3	3	3	5	4	5	3	4	5				
Z-RESIDUAL:												2									-2

Fuente: Ejecución Ministep

Con la calibración de los ítems, tabla 4.5, se alcanza el segundo objetivo, “determinar los factores que condicionan el posicionamiento de los países”, quedando determinados específicamente cuáles son los factores que condicionan el posicionamiento de los países y el grado de dificultad de los mismos. Y conociendo que

el ítem más frecuente de lograr es el ítem 7, “sofisticación del proceso de producción”, por tanto el ítem básico si se quiere avanzar en el nivel de competitividad, hasta el ítem 6, “control de la distribución internacional” que es el ítem menos frecuente de alcanzar y con el que se obtendría el nivel más alto de competitividad.

### **4.3 BENCHMARKING DE DIAGNÓSTICO**

A través del benchmarking de diagnóstico se puede determinar qué procesos deberían de interiorizar unas empresas para mejorar y crecer (Oreja-Rodríguez, 2014). Partiendo de lo anterior a continuación se tratará de determinar qué factores de competitividad posee España en los dos momentos del tiempo 2008 y 2014 con respecto a dos países: Francia y Portugal también en los dos años antes mencionados. Los tres países se encuentran en la misma etapa de desarrollo, en este caso en la etapa impulsada por la innovación. Con el fin de medir los distintos factores competitivos y compararlos para determinar que prácticas debería de seguir cada uno para superar la situación actual y mejorar, así como que aspectos deben cuidar ante posibles amenazas de países en posiciones inferiores.

Para llevarlo a cabo se establecerá un análisis del escalograma de Guttman, el diagnóstico competitivo y por último el benchmarking de diagnóstico.

#### **Escalograma de Guttman**

Louis Guttman establece que las observaciones ideales de un test serían aquellas en las que el sujeto tiene éxito en todos los ítems hasta una cierta dificultad y falla en los que están por encima de la misma. El límite se establece en la medida de habilidad del sujeto (Oreja-Rodríguez, 2014).

El escalograma es un conjunto de datos establecidos en función de la habilidad de los sujetos, de tal manera que la ordenación de los sujetos varía desde los sujetos con altas medidas a los sujetos con bajas medidas en las filas, en este caso serán los países, y desde los ítems más fáciles, con medidas bajas, hasta los ítems más difíciles, con medidas altas, en las columnas, es decir los factores competitivos.

En él se tratará de determinar cuáles son aquellas observaciones que están fuera de lugar, es decir, la habilidad del sujeto en ese caso debería haber sido mayor o menor y por tanto es un resultado anormal para dicho sujeto. El análisis de dichas anomalías y la comparación con los otros países seleccionados determinará si se trata de una fortaleza, si está por encima de su nivel de habilidad o de una debilidad si está por debajo de su nivel de habilidad.

En la tabla 4.7 se puede ver representado un esquema del escalograma de Guttman en el cual aparecen una serie de letras y números. Las letras solo tienen significado cuando se comparan con los países que están por encima o por debajo de la misma. Por ejemplo en el caso de España 2008, en el ítem más fácil, “sofisticación del proceso de producción (7)” España tiene una letra “D” si comparamos a los países por debajo y por encima comprendemos que en este caso España tiene una puntuación inferior al resto en este factor, lo que podría convertirse en una debilidad, ya que países que compiten con ella poseen mayor control de dicho factor.

En base a lo anterior, para llevar a cabo un análisis comparativo de España con los dos países seleccionados, Francia y Portugal, y comprender las letras propuestas en dicho escalograma, se utilizarán las fichas de diagnóstico competitivo o PKMAPS y el cuadro diagnóstico (véase cuadro 4.1)

**Tabla 4.7 Escalograma de Guttman**

/ 7802493516		/ 7802493516	
19	+6756645767 France 2008	19	+6GE66DEG6G France 2008
51	+4654444454 Spain 2008	51	+DF544444E4 Spain 2008
20	+6534534544 France 2014	20	+F5C4EC4E44 France 2014
43	+3443243343 Portugal 2008	43	+C4D3BD33D3 Portugal 2008
52	+4333324443 Spain 2014	52	+4C333BDDD3 Spain 2014
44	+4333324343 Portugal 2014	44	+43333BD3D3 Portugal 2014

Fuente: Elaboración propia

### Fichas de diagnóstico competitivo

Los PKMAPS / KIDMAPS se obtienen a partir de la aplicación del modelo de Rasch como representaciones gráficas con un informe individual de los resultados de la aplicación del instrumento de medida utilizado (Oreja-Rodríguez, 2015). Es decir, en ellos se representan las respuestas de los sujetos a los ítems en formato gráfico. De la información presentada se puede diagnosticar la presencia de puntos fuertes y puntos débiles dependiendo de la disposición de los ítems en el gráfico.

La construcción básica se centra en cuatro cuadrantes. En vertical el continuo, es decir, el nivel de capacidad que tiene el país para alcanzar o no los factores de competitividad y de izquierda a derecha las alternativas alcanzadas y no alcanzadas en donde se establece cual es la puntuación del sujeto, es decir, el nivel de logro, y cuál la puntuación que se esperaba de él. Se establece entonces el cruce de dos alternativas, por un lado el nivel de dificultad de los ítems y por otro lado el nivel de logro alcanzado por los sujetos. De la misma manera en la parte central se establecerá, entre dos líneas horizontales, cuál es el nivel de habilidad del sujeto en función de la medida que ha obtenido.

Los 4 cuadrantes corresponden a diferentes situaciones:

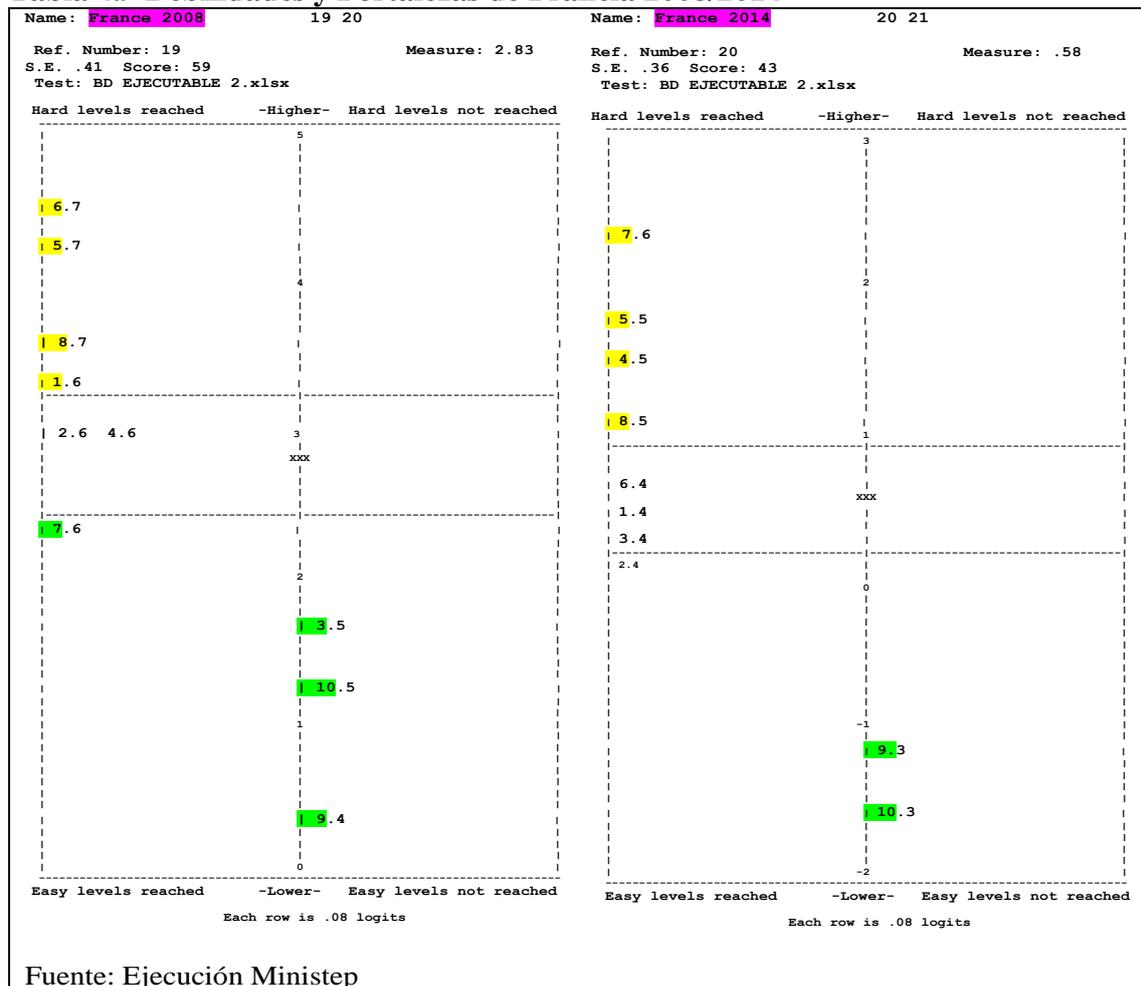
- El primer cuadrante (abajo a la izquierda) se denomina por Winsteps como Easy Levels Reached o Nivel Fácil Alcanzado, se refiere a ítems fáciles de alcanzar para el nivel del sujeto y que han sido alcanzados.
- El segundo cuadrante (arriba a la izquierda) es nombrado como Hard levels Reached o Nivel Difícil Alcanzado, se refiere a ítems difíciles que no se esperaba que alcanzara pero que han sido logrados por el sujeto, se pueden convertir en posibles fortalezas.
- El tercer cuadrante (abajo a la derecha) es denominado Easy Levels not Reached, Nivel Fácil No Alcanzado hace referencia a ítems fáciles que se esperaban acertados pero no han sido logrados a un nivel adecuado pueden generar posibles debilidades.
- El cuarto cuadrante (arriba a la derecha) se indica como Hard Levels not Reached, Nivel difícil No Alcanzado, en este cuadrante se encuentran los ítems difíciles no logrados por los sujetos pero que se esperaban no alcanzados porque están por encima de su nivel de habilidad.



comprometer a la empresa produjo que los directivos no estuvieran dispuestos a delegar en subordinados.

A pesar del avance de la crisis, “la cantidad de proveedores locales (1)” se sigue determinando como fortaleza unido a “la amplitud de la cadena de valor (5)”, esto puede deberse a que con la crisis las empresas se vieron obligadas a integrar en sus cadenas de valor procesos que antes externalizaban para obtener un mayor control de sus empresas o bien que a pesar de dicho periodo no tuvieron que eliminar procesos de su cadena de valor. De la misma manera “el estado de desarrollo de los clúster (3)” también se alza como fortaleza, pudiéndose explicar porque con el periodo de recesión las empresas tuvieron que unirse en muchos casos para poder obtener ventajas como por ejemplo a la hora de adquirir materias primas.

**Tabla 4.9 Debilidades y Fortalezas de Francia 2008/2014**



Fuente: Ejecución Ministep

Las fortalezas y debilidades de Francia en los años 2008 y 2014 se pueden observar en la tabla 4.9. Cabe destacar que en el año 2008 Francia contaba con un gran dominio de los factores de competitividad, alzándose con fortalezas en ítems como por ejemplo el “control de la distribución internacional (6)”, ítem más complejo de alcanzar, “la extensión del marketing (8)”, “la cantidad de proveedores locales (1)” o “la amplitud de la cadena de valor (5)”. La amplitud de la cadena de valor supone que las empresas interiorizaran procesos de producción que antes externalizaban.

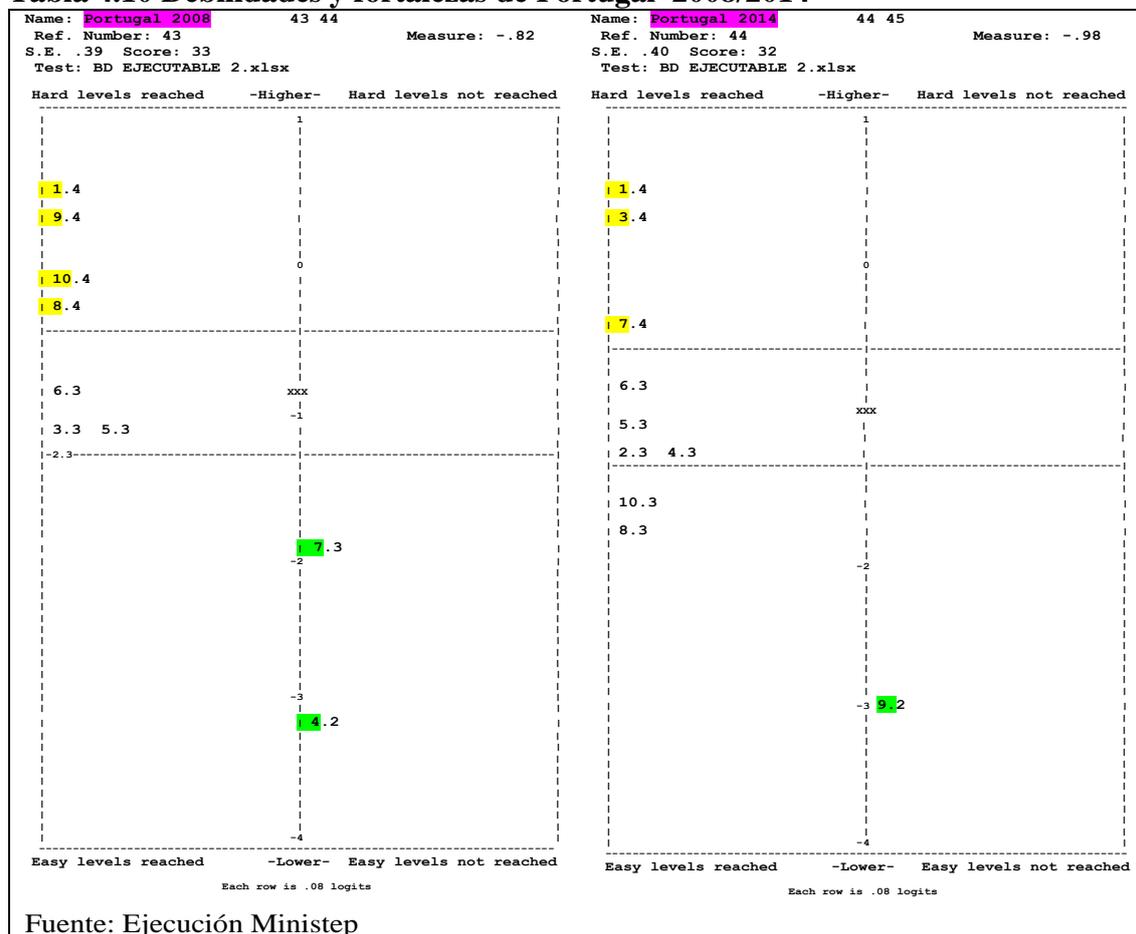
Por otro lado contaba con las debilidades en ítems basados en la dirección estratégica como el “estado de desarrollo de los clúster (3)”, “la dependencia de la

gestión profesional (10)” y “la disposición a delegar autoridad (9)”. Lo que determinaba que su alta posición competitiva estaba basada en el control de factores difíciles de lograr pero era débil en cuanto a la base sobre las que se asentaban. Ello explica el descenso que experimentó del 2008 al 2014, quedando en este último año en posiciones inferiores que España en 2008.

En el 2014 experimentó un cambio de fortalezas pasando a tenerlas en los ítems básicos tales como “la sofisticación del proceso de producción (7)”, “la extensión del marketing (8)”, “la amplitud de la cadena de valor (5)” y “la naturaleza de la ventaja competitiva (4)”. Las dos últimas fortalezas evidencian la presencia de dirección estratégica pues la ampliación de la cadena de valor y la naturaleza de la ventaja competitiva basada en innovación e intangibles son aspectos que pueden hacer mejorar su posición actual para alcanzar niveles anteriores al periodo de crisis.

Siempre que se den mejoras en sus dos debilidades, “la disposición a delegar autoridad (9)” y “la dependencia de la gestión profesional (10)”, es decir abriendo la posibilidad de ampliar la tomas de decisiones así como contando con empresarios y directivos cualificados en sus empresas, podrán alcanzar mayor nivel de competitividad.

**Tabla 4.10 Debilidades y fortalezas de Portugal 2008/2014**



La evolución de Portugal en los años 2008 y 2014 queda reflejada en la tabla 4.10. Si nos centramos en las fortalezas del primer año se establecen en los ítems “cantidad de proveedores locales (1)”, “extensión del marketing (8)”, “disposición a delegar autoridad (9)” y “dependencia de la gestión profesional (10)”. Si solo observáramos las fortalezas podríamos determinar que cuenta con un alto nivel competitivo. Sin embargo cuenta con dos debilidades que le hacen perder posiciones,

éstas son unos negocios con baja “sofisticación del proceso de producción (7)” y con una ventaja competitiva basada en bajos costes laborales y en recursos naturales. De ahí la importancia de la presencia de intangibles en las empresas donde cada vez son más necesarios productos sofisticados y productos novedosos para poder competir.

Dado que no contaba con notables procesos de innovación, con el transcurso de la crisis y durante la cual procuró mejorar sus procesos de producción, no descendió muchas posiciones. Contando en 2014 con fortalezas en la “cantidad de proveedores locales (1)”, el “estado del desarrollo de los clúster (3)” y en la “sofisticación del proceso de producción (7)” frente a una única debilidad en la “disposición a delegar autoridad (9)”. Por lo que a pesar de que los empresarios cerraron la mano a la delegación de la toma de decisiones no perdió un alto nivel de competitividad.

## Benchmarking de diagnóstico

**Cuadro 4.1 Benchmarking de diagnóstico**

	SOFISTICACION DEL PROCESO DE PRODUCCION	DEPENDENCIA DE LA GESTION PROFESIONAL	NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA	DISPOSICION A DELEGAR AUTORIDAD	ESTADO DEL DESARROLLO DEL CLUSTER	AMPLITUD DE LA CADENA DE VALOR			
ESPAÑA 2008	3,96	4,81	3,68	3,97	3,61	4,32			
ESPAÑA 2014	3,89	3,01	3,10	2,13	3,61	4,03			
FRANCIA 2008	6,37	5,29	6,01	4,11	4,69	6,94			
FRANCIA 2014	5,67	3,36	5,15	2,85	4,36	5,42			
PORTUGAL 2008	3,47	3,86	2,34	3,95	2,58	3,06			
PORTUGAL 2014	3,58	2,75	2,62	2,35	4,05	2,50			
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1 6</b>
Fortaleza									
Debilidad									

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de dar respuesta al tercer objetivo y una vez determinadas cuáles son las fortalezas y debilidades de cada país en los años 2008 y 2014 cabe llevar a cabo un análisis de: la situación de España en el año 2008 con respecto a los otros países; del cambio sufrido en España durante el periodo de crisis y de cómo ha quedado España en el año 2014 con respecto al resto de países.

En la matriz del benchmarking de diagnóstico se pueden observar, por un lado, los países colocados en las filas y por otro lado los ítems correspondientes al pilar de la sofisticación empresarial, posicionados en las columnas y ordenados en función de la dificultad de consecución de los mismos, siendo el ítem 7, “sofisticación del proceso de producción”, el ítem más frecuente y el ítem 6, “control de la distribución internacional”, el ítem menos frecuente de alcanzar en este caso.

Dentro del mismo podemos observar de manera resaltada los ítems que forman parte del grupo de dirección estratégica que vamos a analizar. Éste está compuesto por los ítems: “sofisticación del proceso de producción (7)”, “dependencia de la gestión profesional (10)”, “naturaleza de la ventaja competitiva (4)”, “disposición a delegar autoridad (9)”, “estado de desarrollo del clúster (3)” y “amplitud de la cadena de valor (5)”.

Si tenemos en cuenta el conjunto de los 10 ítems que forman parte del constructo comprobamos que el ítem con menor dificultad para alcanzar, es decir, el ítem básico para poder obtener un buen nivel de competitividad es el ítem 7, “sofisticación del proceso de producción”, el cual forma parte del grupo de dirección estratégica, al igual que los ítems 10, 4, 9, 3 y 5. Ello es una evidencia de que la dirección estratégica es un

aspecto fundamental y básico si lo que queremos lograr es un nivel de competitividad basado en intangibles y en procesos sofisticados dentro de las empresas.

Si llevamos a cabo un análisis de cuál era la posición de España en el año 2008 con respecto a Francia 2008 y Portugal 2008, observamos que en todos los ítems analizados España ocupaba una posición intermedia, colocándose por encima de Portugal y por debajo de Francia, lo que suponía de antemano un aspecto positivo pues podía haber establecido a Francia como punto de referencia para mejorar, al igual que debía haber estado atenta ante la amenaza de Portugal.

Cabe destacar el ítem 7, “sofisticación del proceso de producción”, en el cual Francia tenía una fortaleza bastante notable con una puntuación de 6.37, seguida muy de lejos por España con una puntuación de 3.96 y Portugal con 3.47, estableciéndose como debilidad. Esto evidencia que España y Portugal, no apostaron por grandes niveles de investigación, desarrollo e innovación y por tanto que sus procesos de producción no utilizaron tecnologías intensivas en conocimiento y alta sofisticación, sino que se quedaron a caballo entre lo anterior y procesos intensivos en capital o tecnología obsoleta lo que explica que poseyeran en ese año debilidades en este ítem como quedo reflejado en las fichas diagnóstico.

España debería haber hecho mejoras en sus procesos de producción y debería haber hecho especial hincapié en la mejora de sus tecnologías con el fin de poder avanzar y obtener ventajas competitivas sobre una base sólida con el desarrollo de una alta sofisticación. Para ello tenía la oportunidad de fijarse en los pasos seguidos por Francia.

En el caso del ítem 10, “dependencia de la gestión profesional”, España se encontraba con una puntuación de 4.81 cerca de Francia con una puntuación de 5.29, alzándose como fortaleza y Portugal con 3.86, estableciéndose como debilidad. En este caso, en el contexto de los países seleccionados tanto Francia como España contaban con una ventaja en dicho ítem, lo que significaba que ante sus empresas se encontraban principalmente gerentes profesionales elegidos por sus méritos y calificaciones y por tanto con mayor formación; frente al caso de Portugal, que evidenciaba la presencia de gerentes sin formación o familiares al frente de las empresas.

España poseía ventajas en este ítem, casi al mismo nivel de Francia. Las empresas comandadas por gerentes profesionales eran la base sobre la que se asentaba el nivel de competitividad que poseía España en ese año pues, no destacaba por la sofisticación de sus procesos. Es por ello que debería haber estado alerta ante la amenaza que presentaba Portugal en dicho ítem.

Es importante mencionar el ítem 4, “naturaleza de la ventaja competitiva”, España contaba con una puntuación de 3.68 frente a Francia 6.01 que contaba con una fortaleza y Portugal 2.34 contando con una debilidad. Lo que significaba que España estaba bastante por detrás de Francia, la cual contaba con ventajas competitivas basadas en productos y procesos únicos asentados sobre nuevas habilidades y nuevas tecnologías adquiridas frente a España que cimentaba su ventaja competitiva en aspectos más relacionados con el bajo coste laboral o los recursos naturales que con intangibles como el caso de Francia debido principalmente a la falta de desarrollo y sofisticación de sus procesos y sus tecnologías.

En este sentido España contaba con ventajas competitivas que no podían sostenerse en el largo plazo, por no contar con procesos y productos únicos que diferenciaban a sus empresas.

Por último, es destacable el ítem 9, “disposición a delegar autoridad”, España contaba con una puntuación similar a Francia y Portugal, siendo las puntuaciones de 3.97, 4.11 y 3.95 respectivamente. Las puntuaciones obtenidas por los tres países eran

bajas lo que significaba que no había una gran disposición a delegar autoridad y que por tanto en dichos países no se optó por encomendar o responsabilizar a un colaborador de las tareas principales de las empresas, sino que optó por delegar funciones rutinarias.

España debería de haber llevado a cabo un proceso de apertura de sus empresas en términos de delegación de toma de decisiones si quería avanzar en términos de competitividad estando alerta ante la amenaza de Portugal.

El periodo de crisis afectó a España y al resto de países negativamente, disminuyendo sus niveles de competitividad y empeorando el nivel de sofisticación de las empresas. En el caso de España se pasó de superar todos los factores de competitividad en el año 2008, a no alcanzar el factor básico “sofisticación del proceso de producción (7)” en el año 2014. Tal disminución se explica por los recortes de presupuestos que se llevaron a cabo en las empresas y que implicaron, en la mayoría de los casos, una reducción del nivel de investigación, desarrollo e innovación en las mismas.

Si analizamos los ítems podemos observar que el ítem 7, “sofisticación del proceso de producción” pasó de 3.96 en 2008 a 3.89 en 2014 lo que evidencia un empeoramiento de la sofisticación de los procesos de producción, que se explica por la disminución de las inversiones en las empresas, factor principal de la incorporación de las nuevas tecnologías dentro de las mismas.

El ítem 10, “dependencia de la gestión profesional”, ítem sobre el que se asentó el nivel de competitividad alcanzado en el año 2008, disminuyó de manera drástica, pasando de 4.81 a 3.01 en 2014, es decir, las empresas pasaron de ser dirigidas por gerentes profesionales a estar comandadas por personas no tan cualificadas tales como familiares o amigos sin experiencia en dicho campo, lo que se explica por la devaluación salarial llevada a cabo durante el periodo de crisis, las empresas cambiaron el personal cualificado por personal capaz de realizar las tareas a un menor coste.

Lo anterior genera que las empresas dieran un paso atrás en términos de dirección estratégica, pues ésta incluye un análisis estratégico en el que el director o estratega debe comprender la posición que ocupa su empresa, debe realizar la elección estratégica de las acciones a llevar a cabo así como la implantación de las mismas. Si ante las empresas no se encuentran profesionales, este trabajo no producirá efectos positivos en las mismas y si lo unimos a que la profesionalidad de tales directivos era una de las bases del nivel de competitividad alcanzado, el resultado es negativo.

Se puede destacar también el ítem 3, “estado del desarrollo del clúster” el cual se mantuvo inmóvil, un aspecto positivo pues a pesar de los grandes recortes sufridos por las empresas durante el periodo de crisis las concentraciones de empresas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios... no se vieron afectadas negativamente.

Tras el periodo de crisis, la situación de España en el año 2014 con respecto a la situación de Francia 2014 y Portugal 2014 sufrió modificaciones. Los niveles de competitividad descendieron y España pasó a estar a la cola en alguno de los factores de competitividad, es decir ya no ocupaba una posición intermedia en todos los ítems si no que presentaba debilidades en dos de ellos.

A excepción de dichos ítems, las mejoras a aplicar en el resto de ellos siguen la lógica de las mejoras que se deberían haber aplicado en 2008: mejorar la sofisticación del proceso de producción para alcanzar mejoras en la naturaleza de las ventajas competitivas, avanzar en términos de delegación de la toma de decisiones y recuperar la dependencia de la gestión profesional para poder avanzar en términos de competitividad.

Cabe mención del ítem 9, “disposición a delegar autoridad” en este caso España paso de tener una puntuación de 3.97 en 2008 y estar por encima de Portugal a una puntuación de 2.13 en 2014 pasando a estar por detrás. Francia en primer lugar y Portugal en segundo lugar, también empeoraron en este ítem pero en menor medida.

Este hecho evidencia la falta de delegación de autoridad en la toma de decisiones dentro de las empresas. A su vez, esta caída tan brusca se puede explicar porque como hemos mencionado, uno de los pilares fundamentales sobre los que se basó el nivel de competitividad alcanzado en 2008 era la dependencia de gestores profesionales al frente de las empresas. Al prescindir de ellos tras el periodo de crisis existió miedo a delegar las decisiones importantes que pudieran comprometer la evolución de las empresas.

Por otro lado destacamos el ítem 3, “estado del desarrollo del clúster”. A pesar de que en el caso de España, la puntuación se mantuvo inmóvil, se produjo un descenso de la posición que ostentaba, pasando a obtener una desventaja. Explicado porque Portugal consiguió avanzar y mejorar en dicho aspecto. Se hizo efectiva por tanto, la amenaza que Portugal presentaba en el año 2008.

Ello debe servir de reflexión sobre la real amenaza que presenta Portugal en el resto de ítems en los cuales aún está a un paso por detrás de España pero en los cuales fue capaz de mejorar durante el periodo de crisis, ítems tales como “sofisticación del proceso de producción (7)” o “naturaleza de la ventaja competitiva (4)”, además debe estar alerta ante la posible mejora en ítems como “dependencia de la gestión profesional (10)” o “amplitud de la cadena de valor (5)”.

La mejor fórmula sería tratar de llevar a cabo mejoras más rápidamente fijándose a su vez en la oportunidad que presenta Francia en ítems básicos tales como la “sofisticación del proceso de producción (7)”, “dependencia de la gestión profesional (10)” o “naturaleza de la ventaja competitiva (4)” con el fin de poder crear una base sólida sobre la que se establezcan ventajas competitivas a largo plazo.

Por otro lado es importante mencionar las medidas de ayuda que desde la Unión Europea se están ofreciendo a los distintos países miembros con el fin de que puedan recuperar los niveles de competitividad y los logros conseguidos hasta el estallido de la crisis tales como el programa COSME para las pymes, cuyo objetivo principal es aportar financiación a las pymes, así como los recogidos en el proyecto Europa 2020.

Gracias al benchmarking realizado se ha alcanzado el tercer objetivo “realizar un benchmarking de diagnóstico de las empresas españolas con las empresas de dos países durante el periodo de crisis, con tal de aprender de ellos y estar preparados para sus ataques”. Se ha obtenido que la crisis afectó negativamente al nivel de competitividad de las empresas españolas debiendo éstas incidir en mantener el nivel que tenían antes de la crisis en la dependencia de la gestión profesional y mejorar en aspectos tales como la sofisticación de los procesos de producción o la naturaleza de las ventajas competitivas así como el avance en la disposición a delegar autoridad dentro de las mismas.

## **5. CONCLUSIONES**

El presente trabajo pretendía analizar el nivel de competitividad de las empresas Españolas con respecto a los países de la Unión Europea y la evolución de las mismas a lo largo de la etapa de crisis con respecto a la sofisticación empresarial, es decir, cómo habían avanzado las organizaciones y la dirección de las mismas en dicho periodo, a través de tres objetivos principales que han sido alcanzados.

Se ha logrado posicionar a la empresa española en cuanto a la sofisticación de sus empresas dentro de la Unión Europea, primer objetivo. La posición competitiva de España pasó de superar todos los factores de competitividad y contar con empresas altamente competitivas en 2008 a un descenso notable del nivel de competitividad que supuso un atraso en los factores de competitividad estableciéndose en 2014 por debajo del factor básico básico “sofisticación del proceso de producción (7)” generando con ello problemas en el nivel de competitividad de las empresas frente a sus competidores.

Se ha determinado los factores que condicionan el posicionamiento de los países y el grado de dificultad de los mismos, segundo objetivo, estableciendo que el ítem más frecuente de lograr es el ítem 7, “sofisticación del proceso de producción”, factor básico para alcanzar un alto nivel de competitividad y el ítem que el ítem 6 “control de la distribución internacional” es el ítem menos frecuente de superar y con el que se obtendría el nivel más alto de competitividad.

Y en último lugar se ha llevado a cabo un benchmarking de diagnóstico entre las empresas de España con las de Francia y Portugal, tercer objetivo, con el fin de analizar cuál era la situación de España con respecto a estos países antes y después del periodo de crisis y en qué aspectos se debe mejorar así como en cuales debe estar atenta ante nuevas amenazas. Obteniendo los siguientes resultados:

- La dirección estratégica es un aspecto básico y fundamental si se quieren alcanzar mayores niveles de competitividad. De hecho, es la herramienta básica para la dirección a largo plazo de las empresas que pretenden lograr ventajas competitivas teniendo en cuenta a la competencia y con ello afectando a las actividades llevadas a cabo en la organización y a las relaciones con su entorno.
- En 2008 España ocupaba una posición intermedia entre Francia y Portugal, aspecto positivo pues podía haber establecido a Francia como oportunidad y haber estado atenta ante la amenaza de Portugal.

La dependencia de la gestión profesional fue la base sobre la que se asentó el alto de nivel de competitividad alcanzado, es decir, las empresas contaron con gerentes profesionales al mando que favorecían la competitividad.

A su vez debía haber establecido mejoras en la sofisticación de los procesos de producción a través de avances en las tecnologías para alcanzar procesos intensivos en conocimientos y alta sofisticación y lograr con ello ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, pudiendo haber establecido a Francia como oportunidad para lograrlo.

Y debía haber llevado a cabo un proceso de apertura de sus empresas en términos de delegación de la toma de decisiones para poder avanzar aún más en términos de competitividad.

- El periodo de crisis afectó a España negativamente disminuyendo los niveles de competitividad y empeorando con ello el nivel de sofisticación de las empresas. Se pasó de superar todos los factores de competitividad a no superar el factor básico debido a los recortes de presupuesto llevados a cabo así como debido a la disminución del nivel de investigación dentro de las mismas.

Se produjo un empeoramiento de la sofisticación del proceso de producción por lo que no se llevaron a cabo avances en nuevas tecnologías.

Y hubo una disminución drástica de la dependencia de la gestión profesional, base sobre la que se asentaba el nivel de competitividad, que supuso dar un paso atrás en términos de dirección estratégica pues las empresas no

contaban con personal cualificado para llevar a cabo tareas como el análisis estratégico o la elección estratégica más conveniente para las empresas.

- Tras el periodo de crisis la posición de España con respecto a Francia y Portugal sufrió cambios pasando a estar en último lugar en factores tales como la disposición a delegar autoridad, y el estado de desarrollo del clúster en el país. Este último debido al avance de Portugal en estos ítems.

España podrá acudir a las ayudas que plantea la unión Europea como por ejemplo al programa COSME para la ayuda de financiación de las pymes, para alcanzar los niveles de competitividad que tenía antes del inicio de la misma. Las mejoras a llevar a cabo serán aquellas planteadas en el año 2008. Tales como la mejora en la sofisticación de los procesos de producción para mejorar la naturaleza de las ventajas competitivas, en la delegación de la toma de decisiones así como en la recuperación del nivel de dependencia de la gestión profesional.

Para alcanzarlo puede establecer a Francia como punto de mira en ítems básicos tales como la “sofisticación del proceso de producción (7)” o la “dependencia de la gestión profesional (10)”. Y estando alerta e intentando mejorar más rápidamente que Portugal en ítems como “sofisticación del proceso de producción (7)” o “naturaleza de la ventaja competitiva (4)”.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, Francisco. (2006): *Clúster, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva*. Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. Costa Rica.

Boxwel, Robert J.(1995): *Benchmarking para competir como ventaja*. Ed Mc Graw Hill

Comisión Europea. (2010): *Comunicación de la comisión Europea 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador* (pág. 5, 6, 7). Bruselas. Disponible en la web <http://ec.europa.eu/europe2020>. Consultado el 24 de marzo de 2015.

COSME. (2015): *Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME)*. Disponible en la web del Gobierno de España, Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Consultado el 24 de marzo de 2015

Executive Opinion Survey, World Economy Forum, (2015). Citado en Scwab, (2015).

Fiegenbaum, A; Hart, S y Schendel, D. (1996): “Strategic Reference Point Theory”. *Strategic Management Journal*, vol 17, pp.219-235

Galindo Martín, Miguel Ángel. (2008): *Diccionario de economía aplicada: política económica, economía mundial y estructura económica*. España: Ecobook - Editorial del Economista. ProQuest ebrary. Consultado 2 de Marzo de 2015

González Álvarez, Alfonso. (2007): *Estrategia, planificación y control en la empresa*. Editorial RA-MA

Intxaurburu, M; Ochoa, C; Velasco, E. (2007): “¿Es el benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional?” .XX Congreso nacional de AEDEM. Vol.2.

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. (2001): *Dirección estratégica*. 5ª edición. Editorial Prentice Hall

Linacre, J.M. (2009): *Winsteps Rasch Measurement Computer Program*. Chicago: Winsteps.com. 3.69.1.

Linacre, J.M. (2014): *Winsteps Rasch Measurement Computer Program*. Chicago: Winsteps.com 3.81.0

Linacre, J.M. (2002): *Winsteps Rasch Measurement Computer Program*

Oreja-Rodríguez, J. R. (2014): *Apuntes de Análisis competitivo*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Oreja-Rodríguez, J. R. (2015): *Mediciones, Posicionamientos y Diagnósticos Competitivos*. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Universitario de la Empresa (IUDE) de la Universidad de La Laguna. Fyde Caja-Canarias. Colección E-book, nº 9.

Porter, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes editores. Barcelona.

Sabino, Carlos. (1991): “*Diccionario de economía y finanzas*”. Consultores: Emeterio Gómez, Fernando Salas Falcón y Ramón V. Melinkoff. Traducción: Adriana Toro Vásquez Ed. Panapo, Caracas.

Sala-i-Martín, Xavier; Bilbao-Osorio, Beñat; di Battista, Attilio; Drzeniek Hanouz, Margareta; Galvan ,Caroline; Geiger Thierry. (2015): *The Global Competitiveness Index 2014–2015: Accelerating a Robust Recovery to Create Productive Jobs and Support Inclusive Growth*. Klaus Schwab, World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2014–2015

Santasmases Mestre, Miguel. (2007): *Marketing conceptos y estrategias*. 5ª edición. Editorial Pirámide. Año 2007

Schwab, Klaus. World Economic Forum, (2015). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Disponible en la web <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>. Consultado el 20 de marzo de 2015

Summers, G. F. (1976) [Ed.]: *Medición de actitudes*. Trillas. México

Unión Europea. (2013): *Reglamento de la Unión Europea del parlamento europeo y del consejo de 17 de diciembre de 2013*. Disponible en el diario oficial de la Unión Europea. Consultado el 23 de marzo de 2015

Unión Europea. (2015): *La historia de la Unión Europea*. Disponible en <<http://www.europa.eu>>. Consultado el 25 de marzo de 2015.