

Análisis y Evaluación de la Actividad Empresarial: Una Aplicación al Análisis de PYMES Industriales de la Zona de Oarsoaldea

Itziar Gurrutxaga Gurrutxaga ¹, Ibon Zamanillo Elguezabal ¹, Jon Iradi Arteaga ¹, Ibon Serrano Lasa ²

¹ Departamento de Organización de Empresas. Escuela Superior de Ingenieros de la Universidad del País Vasco. Alameda de Urquijo s/n 48013 Bilbao. oepegugui@bi.ehu.es, oepirarj@lg.ehu.es, oepzaeli@bi.ehu.es.

² Departamento de Organización y Gestión Industrial. Loramendi 4, Apto 23. 20500 Mondragón (Gipuzkoa). iserrano@eps.mondragon.edu.

Resumen

Se propone desde aquí analizar si las comarcas industriales vascas con actividades tradicionales y con un perfil de carácter maduro, que han sufrido crisis económicas recientemente, están o no preparadas industrialmente para los retos de competitividad que exige el nuevo contexto económico. Este análisis no lo queremos extender geográficamente a la CAPV, por un lado porque ya ha sido tradicionalmente estudiado y ya existen diversos trabajos, y por otro lado porque las comarcas vascas presentan diferencias significativas entre ellas, por lo que analizar conjuntamente todas ellas podría suponer mezclar unidades demasiado heterogéneas con lo que muy posiblemente llegaríamos a conclusiones poco acertadas. Se analiza por tanto una experiencia concreta. Esta se refiere a una comarca de fuerte tradición industrial, la comarca Oarsoaldea, integrada por los municipios de Oiartzun, Lezo, Errenteria y Pasaia. Se trata de una comarca con un perfil industrial de carácter maduro y de cierto dinamismo dentro de un panorama circundante de parálisis y declive productivo. Con este estudio pretendemos dar respuesta a cuestiones que hasta la fecha, están insuficientemente tratadas y/o no bien resueltas.

Palabras clave: *Dirección estratégica, DAFO, Porter, Boston Consulting Group, Benchmarking, Árbol de Competencias, Crisis recientes, Comunidad Autónoma Vasca, Oarsoaldea*

1. Problemática

Es sobradamente conocido el hecho de que a pesar de todos los cambios reorganizativos producidos en estos últimos tiempos, no cabe duda de que la empresa vasca, sigue en gran medida, acusando algunos de los puntos débiles que la han llevado a sufrir con especial intensidad los últimos periodos de crisis económica acaecidos en las décadas de los 80 y los 90. Las comarcas vascas se encuentran inmersas en un proceso de cambio estructural tardío, al igual que la CAPV, como resultado de su modo de inserción y articulación productiva.

2. Propósito de la investigación

Como queda reseñado, el objetivo de esta Tesis Doctoral no es otro que el de analizar si las comarcas industriales vascas con actividades tradicionales y con un perfil de carácter maduro, que han sufrido crisis económicas recientemente, están o no preparadas industrialmente para los retos de competitividad que exige el nuevo contexto económico. Se propone analizar una

experiencia concreta. Esta se refiere a una comarca de tradición industrial, Oarsoaldea, con un perfil productivo de carácter maduro y de cierto dinamismo dentro de un panorama

En el párrafo anterior se vislumbra el objetivo general de la investigación que aquí presentamos. Sin embargo, este objetivo general se concretará en diferentes objetivos específicos que se presentarán a continuación:

Partimos de la creencia de que queda mucho trabajo que realizar en el largo e intenso proceso de mejora de una economía, en general y una industria, en particular, que ha sufrido sobremanera los embates de las últimas grandes crisis económicas.

En este sentido, se podría afirmar que los diferentes agentes involucrados en el proceso de modernización de la economía y de las empresas de la zona de Oarsoaldea, no deberían dudar en otorgar a la Dirección Estratégica un peso específico trascendental a la hora de tratar de mejorar su situación competitiva. Dado que por motivos evidentes es imposible analizar todos los modelos enmarcados dentro de la Dirección Estratégica de empresas, se elegirán y aplicarán aquellos que más influencia han tenido.

Para la consecución del objetivo básico, se estima por tanto, la necesidad de realizar un completo análisis y diagnóstico industrial de la zona de Oarsoaldea, desde los diversos ángulos de una Gestión Integral, y al mismo tiempo, si resulta necesario, proponer las estrategias y las posibles actuaciones para potenciar y regenerar el tejido industrial.

El estudio del tejido industrial se centrará en los segmentos industriales en los que se asienta la zona, por tanto, en primer lugar debemos analizar la actividad económica de Oarsoaldea y seleccionar esos sectores.

Posteriormente, analizaremos la situación de los segmentos industriales elegidos a día de hoy, para lo que se diseña un cuestionario.

Una vez vista la situación actual de los segmentos más representativos de la zona procederemos, utilizando los resultados del mismo cuestionario, a analizar el tejido industrial de Oarsoaldea, con objeto de tener una radiografía de la zona para poder a posteriori actuar en base a ello en beneficio de la comarca. Este estudio también se realiza desde los diferentes puntos de gestión integral, como son, el área de marketing, de producción, de recursos humanos, de la gestión, de la económico-financiera y por último se verán las perspectivas de futuro que tienen las empresas de la zona.

Se estima interesante analizar, aunque de forma más somera, la situación de la gestión de las empresas industriales de la zona de Oarsoaldea frente a las PYMEs manufactureras norteamericanas, para lo que se plantea la posibilidad de desarrollar un Proyecto bajo la dirección del Profesor G.R. Simons de Rensselaer Polytechnic Institute (RPI), con la participación de instituciones de países como China o Venezuela, y aplicar una metodología de diagnóstico y evaluación de empresas, el Quickview.

Por otro lado, para analizar los datos obtenidos a partir de ambos proyectos, se aplicarán, tal y como se ha dicho, diferentes herramientas enmarcadas dentro de la Dirección Estratégica de empresas: el análisis DAFO, la matriz de Boston Consulting Group, la matriz de Michael Porter generadora de estrategias, el benchmarking y el árbol de competencias

3. Hipótesis de Trabajo

Este apartado tiene como objetivo enunciar un conjunto de hipótesis o propuestas de trabajo, que trataremos de validar a lo largo de la presente investigación.

Es del todo necesario señalar que estas hipótesis se han de entender en referencia a los objetivos que han sido marcados en el apartado anterior. Estas hipótesis o propuestas de trabajo han sido enunciadas para la comarca de Oarsoaldea, en el marco de una investigación llevada a cabo con el objeto de plantear una reflexión estratégica, de la que se tratará de relanzar y potenciar una zona que en el pasado había tenido un papel de primer orden en el progreso económico e industrial de Gipuzkoa y su entorno.

Las principales propuestas de trabajo que subyacen de esta investigación son:

Proposición 1: Las empresas de la zona de Oarsoaldea están especializadas en sectores maduros, de demanda débil y de semimanufacturas, cada vez más sometidas a la fuerte y creciente competencia exterior.

Proposición 2: La actividad industrial de la comarca se caracteriza por la escasa diversificación y la limitada diferenciación de productos.

Proposición 3: La industrialización de la comarca es de tipo “dependiente”¹.

Proposición 4: Existe, en las empresas de la comarca, un bajo nivel relativo de incorporación de tecnología avanzada.

Proposición 5: Existen carencias en la dirección, organización y gestión de las empresas de Oarsoaldea.

La combinación de los resultados de las cinco proposiciones anteriores nos lleva a plantear las tres hipótesis siguientes:

Proposición 6: Las empresas de la zona de Oarsoaldea tienen buena posición en el mercado autonómico.

Proposición 7: Las empresas de la zona de Oarsoaldea tienen buena posición en el mercado estatal.

Proposición 8: Las empresas de la zona de Oarsoaldea tienen buena posición en el mercado Europeo.

¹ La producción industrial de las empresas tiene que ver con la subcontratación de las grandes empresas de la comarca, y por otra parte existe una escasa vinculación de las empresas de la zona con los clientes finales de la cadena de valor.

4. Metodología de investigación

En este apartado se van a resumir brevemente las características metodológicas básicas de este estudio.

En primer lugar se optó por realizar una revisión bibliográfica intensa y extensa, de forma que se dispusiera de la mayor cantidad posible de información de interés respecto al ámbito de estudio de esta investigación, partiendo de la premisa de que la información debía ser, asimismo, lo más actual posible.

En segundo lugar y como punto de partida del desarrollo de los estudios empíricos, se consideró necesario seleccionar una muestra de empresas. Se seleccionaron las empresas pertenecientes a los segmentos más representativos de la zona, partiendo de una base de datos de 809 empresas. Así, la muestra quedaría configurada definitivamente por 148 empresas. Este estudio se realizó pensando en un análisis descriptivo que sirviera de introducción al trabajo de campo central.

En tercer lugar se realizó el estudio central. Para la recogida de datos el instrumento generado ha sido un cuestionario. El equipo investigador se ha entrevistado personalmente con las empresas de la zona de Oarsoaldea. En lo referente a la definición del perfil de personas a las que realizar la encuesta, se ha dirigido a directores generales, gerentes o asimilables y, en su defecto, a adjuntos a la gerencia o directores funcionales (preferiblemente comercial por su mayor conocimiento de la empresa en sus elementos tanto internos como externos- clientes, competencia, entorno, etcétera-).

En cuarto lugar, se realizó otro estudio que pudiese complementar la investigación para lo que se utilizó un sistema experto. Esta herramienta se está convirtiendo en un instrumento de investigación científica importante en el ámbito de Organización de Empresas. Se basa en un cuestionario desarrollado por Rensselaer Polytechnic Institute (R.P.I) y utilizada por agencias de desarrollo económico de diferentes estados de USA.

Una vez recogidos los datos, la siguiente fase fue realizar un tratamiento de los mismos.

Por último, tras el análisis de los datos obtenidos se sintetizan y analizan las principales conclusiones de la investigación.

5. Resultados y conclusiones

Vamos a analizar las hipótesis o proposiciones planteadas, hipótesis que hemos tenido como referente a lo largo de toda la investigación.

Respecto a la Proposición 1, estamos ante una estructura económica heredera de una actividad industrial tradicional sin presencia de sectores novedosos. La industria de la comarca se asienta principalmente en los sectores metalmecánica, transformación de materias plásticas, fabricación de moldes, industria naval y su industria auxiliar. Sector este último que ha influido históricamente incluso marcando el desarrollo de la zona. Estos sectores que tienen un perfil de carácter maduro, siguen siendo motores de la economía de la comarca. El análisis DAFO refleja que una de las amenazas de la comarca es que la industria de la misma estaba enclavada en sectores muy maduros. Por otro lado, en una de las debilidades citadas en dicho análisis se ha mencionado que la comarca presenta una concentración y especialización sectorial. La industria de la zona de Oarsoaldea tiene un elevado grado de especialización en sectores de crecimiento de demanda débil y media, en sectores de nivel tecnológico medio y

bajo, y en sectores productores de bienes intermedios. Es decir, son sectores maduros que generalmente trabajan con pedidos únicos que impiden la fabricación en serie, por lo que innovar la producción mediante inversiones en automatización, robótica y otras nuevas tecnologías se enfrenta con una difícil rentabilización. La matriz de BCG refleja que los sectores de la comarca están enmarcadas en el cuadrante denominado “pesos muertos”, ya que se encuentran en mercados con tasa de crecimiento baja, es decir, compiten en industrias con escaso crecimiento de mercado y además, tienen todas ellas una cuota de participación pequeña, condicionadas, principalmente, por el tamaño de la empresa. Además, la zona de Oarsoaldea se asienta en empresas auxiliares carentes de producto propio, lo que genera una dependencia fortísima de los fabricantes últimos de la cadena de valor. Es decir, se tratan de productos semimanufacturados, por lo que como se verá en la proposición de trabajo 3, el poder definitivamente radica en los clientes. Por lo tanto, la proposición 1 queda validada.

Respecto a la proposición 2, planteábamos que la actividad industrial de la comarca se caracteriza por la escasa diversificación y la limitada diferenciación de productos. Veamos si se puede validar o no esta hipótesis de trabajo. Por un lado, aunque los gestores de las empresas de Oarsoaldea manifiesten conocer cuales son las diferencias existentes entre ellas y sus competidores, las características que aportan como elemento diferenciador parecen diluirse en su conjunto. Se observa con claridad que la mayoría de las empresas se intenta diferenciar por las variables clásicas de calidad, precio y plazo. Sin embargo, resulta interesante resaltar que aquellas empresas que han buscado la diferenciación a través de un mayor nivel de especialización en aspectos de valor añadido, como la construcción de moldes, han conseguido fortalecer su posición competitiva en el mercado con una menor incidencia del factor precio en sus ventas. La industria naval es otro sector en el que el factor experiencia es esencial y, como en el caso anterior, el factor precio queda relegado a un segundo plano. En ninguna de las empresas establecidas se ha comentado tener identificación de marca ni fidelización entre los clientes, lo cual se deduce de la falta de publicidad del pasado, servicio al cliente y de la carencia de diferencias del producto. La diferenciación crearía un obstáculo para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligaría o bien a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien a aceptar un coste muy desventajoso; es decir, obliga a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Las empresas ubicadas en la comarca tampoco se diferencian por tener economías de escala significativas, dado que se trabaja bajo pedido y las series no son largas. La diferenciación tampoco es debida a los canales de distribución. Algunos de los factores elegidos por las empresas de la muestra como elemento diferenciador han sido: la flexibilidad, el servicio, las máquinas de última tecnología, la proximidad al cliente, la atención al cliente, la experiencia, la seriedad, las soluciones técnicas, la ingeniería y el servicio postventa; sin embargo, son factores que entre todos ellos solamente han alcanzado un 14%. Dejando a un lado la diferenciación del producto, tampoco nos hemos encontrado con empresas con carteras de negocio diversificadas. En definitiva, en cuanto a la concentración y diversificación productiva existente en la de industria de la comarca, no son particularmente elevados, por lo que con lo dicho validamos esta segunda propuesta de trabajo.

Respecto a la Proposición 3 y tal y como veremos, también quedará validada, ya que se ha podido comprobar que una parte importante de la producción industrial de las PYMEs tiene que ver con la subcontratación de las grandes empresas de la comarca. Además, su escasa vinculación con los consumidores finales se presenta como una carencia importante. El hecho de estar ante un tejido de pequeñas y medianas empresas especializadas, proporciona un ambiente industrial con amplias facilidades de subcontratación. Por otro lado, la relación de las empresas con los clientes finales es escasa, ya que entre otras cosas son productores de

bienes intermedios. Es decir, la zona se asienta en empresas auxiliares carentes de producto propio, lo que puede justificar el hecho, por ejemplo, de que las empresas, mayoritariamente no asistan a ferias como expositores. Entrando en más detalle, solo el 13% de las empresas de la muestra asiste a ferias como expositor. Otro dato que nos refleja la escasa vinculación que las empresas de la comarca tienen con los clientes últimos es que, el 57% de las empresas de la zona afirman no disponer de un catálogo de presentación de la empresa o de sus productos, porcentaje similar al de las empresas que no dedican recursos a la realización de labores comerciales. Esto concuerda con el posicionamiento clásico de empresas muy focalizadas en los aspectos productivos, al otorgar una menor importancia a otras áreas como el mercado. Además, el predominio del tamaño empresarial es pequeño y muy pocas PYMEs están orientadas a la satisfacción del cliente. Únicamente en el 34% de las empresas se afirma realizar encuestas de satisfacción de clientes o contar con cualquier otro mecanismo que permita conocer sus impresiones sobre el pedido realizado. Por otro lado, la comarca de Oarsoaldea se asienta en empresas auxiliares carentes de producto propio, lo que genera una fuerte dependencia de los fabricantes principales, es decir de los clientes últimos. A la hora de realizar el análisis de las fuerzas competitivas de Porter se ha visto que la fuerza de los clientes es el que mejor define el comportamiento de los sectores objeto de estudio. Es decir, en las empresas de la comarca el poder radica en los clientes. La capacidad de presión de los compradores depende de múltiples factores, y en el caso de los sectores estudiados en la comarca de Oarsoaldea viene determinado principalmente por lo que Porter describe así: “los costes derivados del cambio del proveedor son escasos”. Esto marca, en definitiva, la manera de competir en estos mercados, en los que las empresas, en su gran mayoría, dependen completamente de las decisiones que los clientes finales tomen, sin poder ejercer presión o influencia sobre estas decisiones. Así, los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas de la comarca, exigiendo reducción de precios, mayor calidad de los productos y más servicios. Con todo, la hipótesis queda validada.

Respecto a la Proposición 4, la mayor parte del proceso de modernización productiva que se ha hecho en los últimos años, ha sido enfocado hacia la compra de máquinas más sofisticadas, relegando otros aspectos de renovación e inversión no estrictamente productivos, aunque de gran relevancia estratégica. Lo anterior sumado a los típicos problemas de falta de formación técnica y de gestión empresarial que acompañan, tal y como se ve en la hipótesis de trabajo 5, a las PYMEs en el País Vasco ha contribuido al nulo perfil innovador que presentan las PYMEs de la comarca. El desconocimiento, los altos costes, la ausencia de planes a largo plazo, etcétera desembocan entre otras cosas, en una escasez innovadora muy difícil de superar. A los gestores de las PYMEs les falta reconocer y asumir la innovación dentro de la gerencia de mercados, ya que ello incluye un cambio en el producto, cambio tecnológico y cambio en el mercado y si no reconocen las posibles innovaciones que se pueden considerar serán estructuras organizativas poco competitivas dentro del mercado. El número de organizaciones de la comarca que destinan alguna partida de su presupuesto para la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación es del 19%. Lo realmente preocupante es que, además un 22% incluso no lo considera necesario. Las vías que las empresas utilizan para su innovación son las mejoras en el proceso detectadas a través de la actividad diaria, pero no existen recursos específicos destinados a I+D+I. Además en el segmento de calderería y en el sector naval las empresas están convencidas de que no les va a afectar ningún cambio tecnológico. Las empresas de la comarca están muy focalizadas en los aspectos productivos otorgando una menor importancia a áreas como el mercado. Como consecuencia inmediata, lógica, por otro lado, tampoco emplean nuevas tecnologías de información en la estrategia de comunicación de la empresa. Los datos disponibles reflejan que únicamente el 21% de las empresas tienen página web. Es decir, al estar centradas en

aspectos productivos, dejan al margen muchas de las actuaciones en relación con el mercado, como la realización de labores comerciales o la sistematización de la comunicación con los clientes. Por lo tanto, Oarsoaldea sigue teniendo esa orientación productivista característica de la empresa vasca tradicional. Respecto a la tecnología en el área de producción, parece estar un tanto obsoleta en aquellos medios productivos que no incorporan automatización, ya que en el 32% de las empresas se ha afirmado que la maquinaria CNC tiene más de 5 años de antigüedad. Por otro lado, la situación es significativamente mejor para los que sí tienen incorporado mecanismos de programación, siendo la cifra del 62%. Es aquí donde tiene gran importancia que la tecnología sea de última generación y contribuya a incrementar la productividad de la empresa, incorporar mejoras en los procesos y, en definitiva, permitir a la empresa mejorar sustancialmente su competitividad en esta área. Por otro lado, se ha constatado que los medios de producción adquiridos no se corresponden con grandes o sofisticados equipos, ya que las empresas que afirman haber realizado inversiones los últimos tres años (el 57%), en la mayoría de las ocasiones, este importe ha sido inferior a 120.200 Euros. La innovación de proceso, aunque presenta una mejor situación que la de producto, tiene lugar a través de activos materiales (nueva maquinaria), más que a través de avances en la organización y en la integración de sistemas y procesos. También se ha llegado a la conclusión que los sectores más tradicionales, como calderería o construcciones metálicas, destacan por casi carecer de programas informáticos en relación al proceso productivo. En el lado opuesto destaca la construcción de moldes, en el que todas las empresas de la comarca disponen de la herramienta CAD-CAM. Estamos ante sectores maduros con grandes barreras a la innovación en la producción, debido a que generalmente se trabaja con pedidos únicos que impiden la fabricación en serie, haciendo que las inversiones en automatización, robótica y otras nuevas tecnologías se enfrenten a una complicada rentabilización. A todo esto hay que añadir que el hecho de que el tamaño de las empresas sea pequeña implica dificultades para rentabilizar los esfuerzos de innovación tecnológica (en ninguna de las empresas se ha señalado que se compita diferenciándose a través del liderazgo tecnológico o de la innovación, por ejemplo). Con todo lo anterior, concluimos que la innovación de la comarca es insuficiente quedando validada la proposición 4.

Respecto a la Proposición 5, en la Zona de Oarsoaldea también se presenta los típicos problemas de falta de formación técnica y de gestión empresarial que acompañan a las PYMEs en el País Vasco. Por un lado, el empresario de Oarsoaldea tiene mentalidad productivista, aún así tiene carencias significativas en esta área. La innovación de producto y la búsqueda de diversificación productiva ha sido escasa por parte de los empresarios. La innovación de proceso ha sido más enfocada a la compra de maquinaria que a través mejoras en el ámbito de la gestión. Respecto a al proceso de producción, según los datos obtenidos por el sistema experto QuickView, existen debilidades en la definición, dirección y puesta al día de los métodos por los cuales los trabajos fluyen a través de las instalaciones de las empresa de la comarca. Por un lado necesitan mejorar en la dirección de materiales, ya que las prácticas usadas para minimizar los costes de encargo y mantenimiento de material mientras que simultáneamente se satisfacen los objetivos de producción tienen sus carencias, por ejemplo el estado del inventario de materias primas no es de fácil acceso. La planificación y organización del proceso también tiene sus debilidades en las empresas de Oarsoaldea, ya que no utilizan, por ejemplo, sistemas de control de inventario y planificación de producción. Respecto a la adquisición y dirección de los materiales necesarios para la puesta en marcha de las instalaciones de las organizaciones a unos niveles aceptables de calidad y precio, es decir las compras, la metodología QuicView señala que existen debilidades en las empresas de la comarca, ya que la dirección de materiales en compras y los procedimientos de compras son escasas. Otra de las debilidades obtenidas en la matriz DAFO ha sido la carencia de

comercialización y marketing de las empresas de Oarsoaldea, en una realidad en el que el cliente y el mercado son referentes fundamentales para la viabilidad de la empresa. Las compañías de la zona no tienen conocimiento de la estructura del mercado en el que la empresa está compitiendo. Por ejemplo, no tienen información sobre la cuota de mercado de los competidores en el mercado. Las empresas de la comarca desconocen por otro lado las tendencias del mercado. También tienen carencias en los procedimientos de marketing. Se ha detectado, asimismo, que existen importantes carencias en la contabilidad y finanzas de las empresas de la zona, ya que la mayoría desconoce sus costes reales, con lo que el empresario difícilmente puede adoptar medidas comerciales, de venta, de producto, etcétera a largo. Por otro lado, el hecho de que sean industrias auxiliares, es decir, de que apenas existan empresas con producto propio, genera una fuerte dependencia de los fabricantes principales (clientes últimos de la cadena), lo que lleva, a su vez, a trabajar bajo pedido, lo que, finalmente, fuerza a no disponer de planificación; que los pedidos se acumulen y que, por tanto, para cumplir plazos sea preciso hacer grandes esfuerzos elevando costes (horas extras, ineficacias, etcétera). Son pocas las empresas de la zona que han elaborado un plan estratégico, un 44%, y menos aún las que la llevan a cabo. En consecuencia, tampoco existe perspectiva estratégica en las empresas de la comarca, primando la resolución de los problemas a corto. Otra de las carencias que se ha constatado ha sido la inexistencia de grupos empresariales que actúen como tractores de economía de la zona. Apenas existe cooperativismo empresarial en la comarca, cuando la cooperación es hoy en día un principio complementario de competencia. Además la escasa dimensión de las empresas situadas en la zona hace que el abordar actuaciones conjuntas se convierta en vital para las actividades de supervivencia de las empresas (actividades I+D), aún así las empresas de la comarca no llevan a cabo este tipo de actuaciones. Sin embargo, existe predisposición de las empresas para asumir proyectos en colaboración y, las empresas ven, en cierta medida, que podría ser un tema a abordar interesante, aunque en la práctica no lo llevan a cabo. Un número elevado de empresas, el 59%, no disponen de sistema de aseguramiento de calidad, lo que es, en la realidad actual, un requisito imprescindible para la competitividad de las organizaciones, independientemente de su sector y tamaño; además el mercado está demandando ya sistemas cercanos a la calidad total. Nos parece interesante reseñar, que en los sectores más tradicionales como el de construcciones metálicas, calderería y naval, es donde menor incidencia tiene la filosofía de calidad. Por otro lado, el hecho de que el tamaño medio de las empresas sea reducido dificulta la implantación de nuevas herramientas de gestión. Es decir, debido en gran parte, al reducido tamaño y al carácter familiar original de gran parte de las empresas de la comarca, no se ha dado la separación tradicional existente en las economías avanzadas entre propiedad y gestión. Esta cuestión ha dificultado notablemente la profesionalización de la gerencia, en una fase de desarrollo de la economía en la que la capacitación técnica resulta cada vez más importante para desenvolverse en los mercados. En definitiva, la forma de abordar la gestión empresarial se ha caracterizado por la carencia de mentalidad competitiva. Con todo, la proposición de trabajo 5 que afirma la existencia de carencias en la dirección, organización y gestión de las empresas de Oarsoaldea, queda validada.

Respecto a las proposiciones 6, 7 y 8, se preguntó en las empresas por la ubicación de sus principales clientes, con objeto de determinar el área geográfica donde se concentran las ventas de las empresas de la zona. La conclusión ha sido que, las empresas de la comarca concentran sus ventas entre la zona de Oarsoaldea y Gipuzkoa, exactamente es en este territorio donde concentran el 50% de sus ventas, 16% y 34% respectivamente. El 24% se distribuye entre el resto de la CAPV, por lo que teniendo en cuenta las ventas concentradas en Gipuzkoa, el total de ventas en la CAPV es del 74%. El porcentaje de las empresas que exportan no es muy elevado, de manera que el sector naval, construcción de moldes y de

equipos diversos forman el grueso de las empresas con relaciones comerciales con el exterior. Respecto al mercado estatal estamos hablando de un 15% de empresas que tienen situadas las ventas en el estado. Solamente un 7% concentran sus ventas en la Unión Europea. En definitiva, las empresas de la comarca no han sabido enfrentarse al reto de la internacionalización, sino que se han desarrollado hacia el mercado interior. Por tanto, llegamos a la conclusión de que las empresas de la zona de Oarsoaldea tienen buena posición en el mercado local y autonómico, fruto de un denso tejido empresarial y de una importante cualificación de la mano de obra. Sin embargo, la presencia de mercados exteriores y más en el europeo es casi nula. Así, la proposición 6 queda validada, y la 7 y 8 quedan rechazadas.

Agradecimientos

El equipo investigador quiere agradecer la colaboración prestada al Centro Tecnológico INASMET, a la Escuela de Negocios de Rensselaer Polytechnic Institute y a todas y cada una de las empresas de Oarsoaldea que han participado contestando a los diversos cuestionarios.

Referencias

- D.A. AAKER (1987). *Management estratégico del Mercado*. Ed. Hispano Europea. Colección ESADE. Bilbao.
- MICHAEL E. PORTER. (Marzo-Abril 1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, Nueva York.
- MICHAEL E. PORTER. (1991). *Estrategia Competitivas*. Cia Editorial Continental, México.
- JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA. 2003b. *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC Editorial. Madrid.
- MARTEN, I. (1994). *Nueva Matriz del Boston Consulting Group: Cómo Gestionar el Valor de la Empresa*, en Nueva Empresa, 301, octubre, pp. 27-29.
- IKEI, S.A. *Economía Vasca. Evolución Sectorial (1976-2001)*. (www.cajalaboral.com).
- SIMONS, G.R. Noviembre 1992. *The Federal Manufacturing Technology Center Program: Success Models in Technology Transfer*. Pacific Conference on Manufacturing, Japan.