

LAS BARRERAS DE SALIDA EN LAS EMPRESAS GALLEGAS: UN ELEMENTO DE DISTORSIÓN FRENTE A LA CRISIS

Trinidad González-Portela Garrido

tgonzalez-portela@uvigo.es

Antonio Vaamonde Liste

vaamonde@uvigo.es

Ángeles Sandoval Pérez

sandoval@uvigo.es,

Universidad de Vigo

RESUMEN

En este trabajo tratamos de identificar cuáles son, según la opinión de los gerentes encuestados, los factores que inciden en la intensidad competitiva de una muestra de 320 empresas gallegas. La rentabilidad de una empresa puede verse afectada, en algunas ocasiones, por lo que ocurra en su entorno específico o sector. Las fuertes barreras de salida que tienen las empresas gallegas, son quizás, unas de las mayores amenazas que tiene el entramado empresarial gallego. Más de la mitad de los gerentes consultados consideran que las empresas del sector encuentran muchas barreras de salida a la hora de abandonar su actividad o cambiar de sector (activos muy especializados, costes elevados, ventas todavía no cobradas, etc.). Analizar estas cuestiones y establecer su orden jerárquico nos permitirá detectar las oportunidades y amenazas existentes en las empresas.

PALABRAS CLAVE: Estrategia empresarial, gestión, supervivencia, éxito, barreras de salida.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to identify what are the key factors that affect to competitiveness according to the opinion of directors belonged to a sample of 320 Galician companies. Profitability in a company can be affected by environment in a specific sector. In this context, the strong barriers for abandoning a sector are probably the main threats that Galician companies have. Thus, more than half interviewed directors considered these barriers as important problems for them. Thanks to both the analysis of these aspects and the establishment of their hierarchical order, authors have detected opportunities and threats in companies.

KEY WORDS: Enterprise strategy, management, survival, success, exit barriers.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo tratamos de identificar cuáles son los factores que inciden en la intensidad competitiva. La rentabilidad de una empresa puede verse afectada, en algunas ocasiones, por lo que ocurra en su entorno específico o sector. Presentamos los resultados que hemos obtenido de las respuestas de los gerentes encuestados.

Debemos recordar que una **industria o sector**¹ no es más que un conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y que venden un producto bien definido o una línea de productos afines. Se pueden definir también los **subsectores**, que son conjuntos de empresas que fabrican productos sustitutivos cercanos (grupos estratégicos). Por ello, el objetivo del análisis del entorno específico es determinar las oportunidades y las amenazas del sector para la empresa y, de esta manera, poder obtener beneficios en base a su potencial.

Siguiendo a Porter², el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables (oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (amenazas). Estas fuerzas afectan a la competitividad de la empresa dentro de un sector y determinan las posiciones dominantes; el hecho de que una empresa llegue a tener una posición dominante, dependerá enormemente de los recursos y capacidades que sea capaz de desarrollar.

2. METODOLOGÍA.

Se ha realizado una encuesta por muestreo probabilístico entre 320 empresas seleccionadas aleatoriamente en las cuatro provincias de la Comunidad Autónoma de Galicia. El elevado tamaño de la muestra asegura un error de estimación aceptable para todos los resultados obtenidos.

Para el análisis de los factores que pueden influir en la valoración de objetivos se han utilizado la prueba estadística no paramétrica de Kruskal-Wallis y la U de Mann-Whitney.

¹ Definición acuñada por Bueno, E.; Morcillo, P. (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". McGraw-Hill, Madrid.

² Porter, M. E. (1982): "Estrategia Competitiva", C.E.C.S.A., México, p. 24.

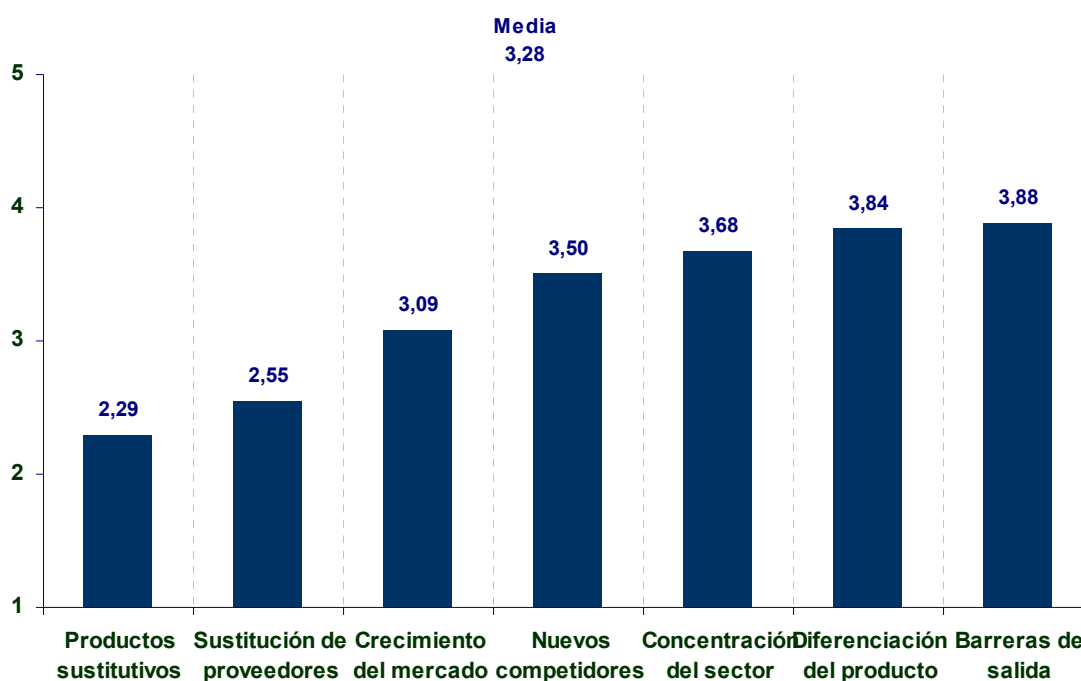
Es importante explicar la metodología que se va a seguir a lo largo de las sucesivas páginas de nuestra comunicación que consistirá, en una primera aproximación, en una descripción a nivel global de la situación existente, para posteriormente descender un nivel en el análisis y observar, más detalladamente, los distintos factores que hemos seleccionado los autores, en función de la significación estadística. Dichos factores o variables de segmentación son:

- El Sector de Actividad: primario, industria, comercio, construcción y otros servicios.
- La localización geográfica: Pontevedra, A Coruña, Ourense y Lugo.
- Empresa Internacionalizada o no Internacionalizada.
- Empresa de Propiedad y Gestión Familiar o no.
- El Volumen de Facturación Agrupada de las empresas consultadas:
 - Pequeña Empresa: Facturación agrupada: hasta 1.500.000 de euros.
 - Mediana Empresa: Facturación agrupada: de 1.500.000 a 5.000.000 de euros.
 - Gran Empresa: Facturación agrupada: Más de 5.000.000 de euros.

3. RESULTADOS.

Para centrar un poco más la idea de entorno específico, y en términos globales, en la siguiente gráfica representamos una serie de cuestiones que les planteamos a los distintos gerentes gallegos para poder establecer así un promedio de sus respuestas y poderlas jerarquizar. De esta manera, al establecer una escala comprendida entre el 1 y el 5, hemos podido darle un determinado peso a cada una de las cuestiones que queríamos analizar y comprobar entonces si se encontraban por encima o por debajo de la media que en este caso se sitúa en el 3,28 de la escala de Likert.

Figura 1. Valoración, en promedio, de la empresa ante el entorno específico.



Las cuestiones sobre las que fueron encuestados los gerentes son:

- Si las empresas del sector encuentran o no barreras de salida al abandonar su actividad o cambiar de sector.
- Si su producto es similar al de la competencia o distinto.
- Si dentro del sector, el negocio que desarrollan está concentrado en pocas empresas o muy repartido entre las empresas ya existentes.
- Si existen muchas posibilidades de que entren nuevos competidores en el sector o si es improbable que entren nuevos competidores en el sector.
- Si el mercado en el que ofrece sus productos o servicios está saturado o está en crecimiento.
- Cómo es la sustitución de proveedores: difícil o fácil.
- Si observa en sus clientes una tendencia para sustituir su producto o servicio por otros que, siendo diferentes cumplen la misma función o si por el contrario su producto o servicio goza de una posición sólida.

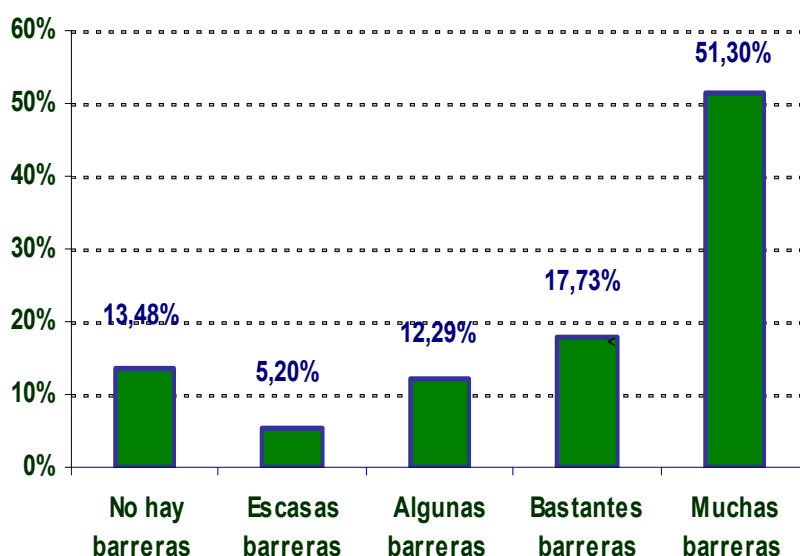
El objetivo que perseguimos con dichas cuestiones es valorar el efecto que cada empresa percibe a partir de cada uno de los factores planteados del entorno específico.

Analizando la gráfica anterior, observamos que son **las barreras de salida** las que tienen el valor promedio más alto (3,88), seguidas del **producto similar a la competencia** (3,84), **la concentración del sector** (3,68) y **la posibilidad de entrada de nuevos competidores** (3,50). Todas ellas se encuentran por encima de la media (3,28). Esto no es lo que sucede con otras cuestiones que suspenden claramente al de tener promedios muy bajos con respecto a dicha medias, tales como: **la saturación del mercado** (3,09), **la sustitución de proveedores** (2,55) y **los productos sustitutivos** (2,29).

Estudiaremos más detenidamente las barreras de salida, objeto de esta comunicación, analizando los distintos factores relacionados.

La figura 2 ilustra de un modo claro, a nivel global, la percepción que tienen los gerentes gallegos sobre la existencia de barreras de salida respecto de su actividad empresarial.

Figura 2: Barreras de salida

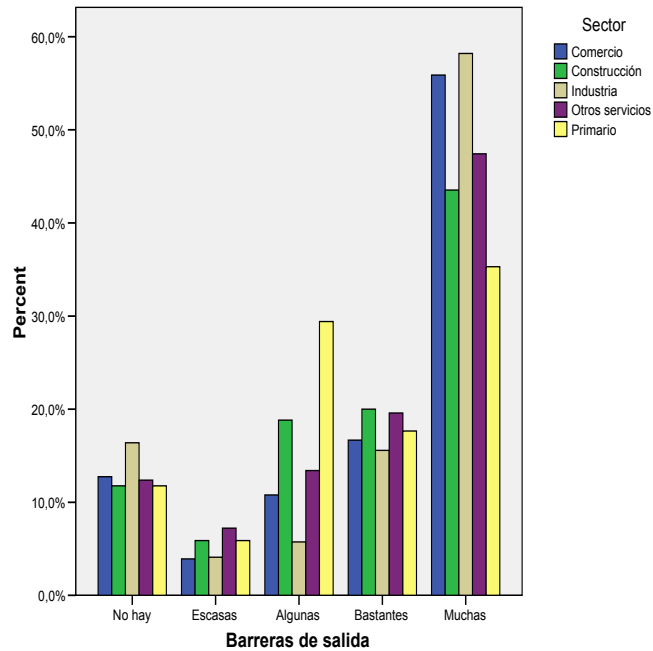


A nivel global, las fuertes barreras de salida que tienen nuestras empresas, es quizás, una de las mayores amenazas que tiene el entramado empresarial gallego. El 51,30% de los gerentes consultados consideran que las empresas del sector encuentran muchas barreras de salida a la hora de abandonar su actividad o cambiar de sector (activos muy especializados, costes elevados, ventas todavía no cobradas, etc.). Se produce una caída llamativa desde esa posición hasta el 17,73%, que son el porcentaje de gerentes que consideran que existen bastantes barreras de salida. Continuando con esta disminución de porcentaje, tan sólo el 12,29% y 5,20% de los gerentes opinan que existen algunas o escasas barreras de salida respectivamente. Pero curiosamente, esta caída en los porcentajes experimenta un ascenso, ya que un 13,48% de los encuestados opinan que no existen barreras de salida para abandonar su actividad.

Resumiendo, prácticamente la mitad los gerentes gallegos consideran tener barreras de salida muy fuertes. La media de este factor toma un valor de 3,88, por lo que en nuestra escala de 1 a 5, presenta un promedio muy significativo al situarse por encima del valor medio calculado para el conjunto de todas las cuestiones planteadas (3,28).

Podemos constatar que el peso relativo de cada uno de los sectores de actividad en la economía gallega presenta ciertas similitudes entre sí.

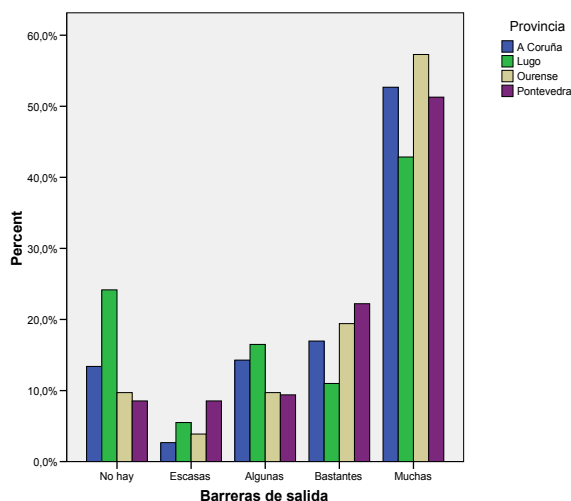
Figura 3. Barreras de salida por sectores de actividad.



Atendiendo a lo reflejado en la figura 3, es en el sector de la industria donde existen muchas más barreras de salida. Esta opinión está mantenida por el 58,2% de los gerentes consultados y destaca frente al sector primario, en el cual, para el 35,3% de los encuestados existen muchas barreras de salida. Por el contrario, el 20,5% de las respuestas del sector de la industria destacan que no existen o que hay escasas barreras de salida, mientras que este porcentaje es del 17,7% en el sector primario.

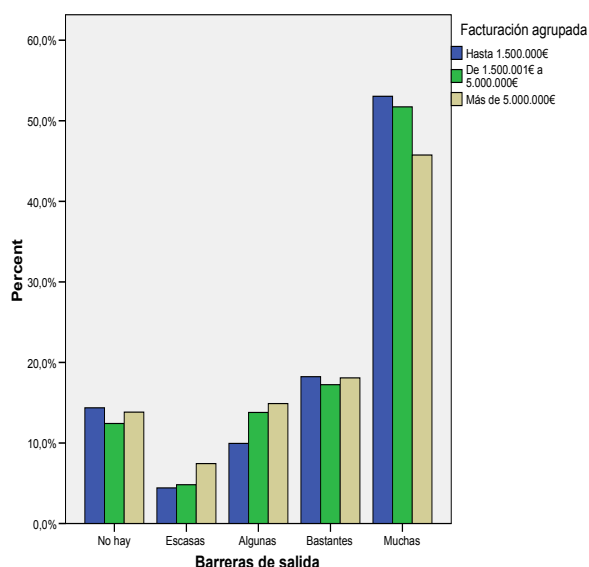
Fijémonos ahora en la opinión de los gerentes dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentra ubicada la empresa. Observamos en la figura 4 que son el 24,2% de los gerentes de las empresas de Lugo los que mayoritariamente consideran que no existen barreras de salida, sin embargo, tan solo el 8,5% de las empresas de Pontevedra opinan de forma similar. De forma opuesta, el 53,9% de las empresas de Lugo manifiestan la existencia de muchas o bastantes barreras de salida, mientras que este porcentaje se incrementa considerablemente, ya que es el 73,5% de las empresas de Pontevedra las que sostienen esta afirmación.

Figura 4. Barreras de salida por provincias.



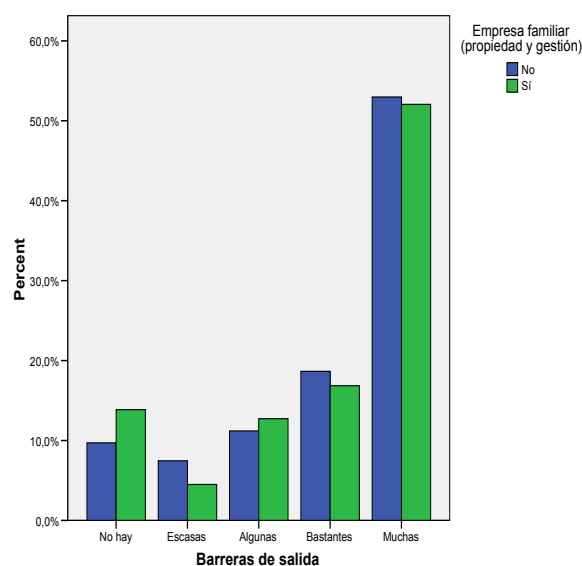
Respecto al tamaño de las empresas, medido éste por el volumen de facturación agrupado (figura 5), cabe destacar la situación equilibrada de las pequeñas (53%), medianas (51,7%) y grandes empresas (45,7). Todas ellas tienen la percepción de que su actividad empresarial presenta muchas barreras de salida. Con el mismo equilibrio en sus respuestas, contestan las empresas sobre la no existencia de dichas barreras, en torno a un 13% de media.

Figura 5. Barreras de salida por facturación agrupada.



En relación directa con el tamaño de la empresa se nos presenta la posibilidad de estar ante una empresa de propiedad y gestión familiar o por el contrario, ante una empresa no familiar. Según la figura 6, para un poco más de la mitad de las empresas familiares y no familiares, las barreras de salida son un claro problema a la hora de poder llegar a plantearse un abandono de su actividad empresarial. Es tan sólo un 17,2% de las empresas no familiares las que consideran que no hay o que casi no hay barreras de salida, dato que es muy similar al de las empresas familiares, cuyo 18,4% de respuestas reflejan en su opinión la casi no existencia de dichas barreras.

Figura 6: Barreras de salida por tipo de propiedad de la empresa.

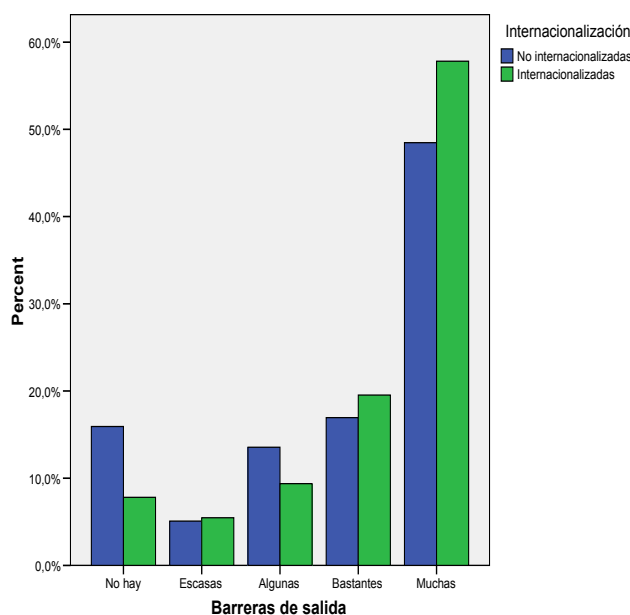


Finalmente, deteniéndonos en la posibilidad de encontrarnos ante una empresa internacionalizada o no (figura 7), los autores vamos a destacar una diferencia muy significativa. Son las empresas internacionalizadas las que manifiestan de forma contundente con un 77,3% de sus respuestas que existen muchas o bastantes barreras de salida para el cese de su actividad. En cambio la opinión al respecto de las empresas no internacionalizadas es menor con un 65,4%.

Siguiendo con la misma idea, un 13,3% de las empresas internacionalizadas considera que no hay o que prácticamente no hay esas barreras a las que nos estamos refiriendo. Mientras tanto observamos que este porcentaje sube 7 puntos ya que el 21% de las empresas no internacionalizadas no le dan importancia respondiendo que no existen o que casi no existen estas barreras de salida.

Quizá se deba ello a que este último tipo de empresas, al no dedicarse a actuar en mercados extranjeros, no tienen que preocuparse de variables tales como por ejemplo, el tipo de cambio que supone tener que estudiar cuidadosamente las fluctuaciones de las monedas en todo momento, y cuya devaluación o apreciación, puede suponer cuantiosas pérdidas para la empresa que decida en ese momento cesar en su actividad empresarial.

Figura 7: Barreras de salida por el grado de internacionalización.



Hemos enmarcado la cuestión que le planteamos a los gerentes gallegos con respecto a las barreras de salida existentes. Tras ello, podemos **destacar la idea** de que nuestras empresas se encuentran fuertemente afectadas por su convicción de que existen numerosas barreras de salida que les impedirían desligarse de su actividad. Este hecho, unido a la variabilidad del entorno, acentúan en mayor medida su carácter negativo. Decíamos antes que quizás, sea una de las mayores amenazas que tiene el entramado empresarial gallego para afrontar su futuro en momentos de crisis. Este hecho refleja una cierta imposibilidad para abandonar la actividad que estén ejerciendo en caso de necesidad por escasez o agotamiento del negocio actual, que en muchas ocasiones puede deberse a la dificultad de asumir los costes fijos de salida que ello conllevaría, a la existencia de activos muy especializados de difícil uso en otros procesos de producción o servicios, a las interrelaciones estratégicas, a las restricciones sociales y gubernamentales o por ejemplo, a las barreras psicológicas y emocionales que suponen abandonar un trabajo al que se le ha dedicado mucho esfuerzo y horas de atención.

4. CONCLUSIONES

Existe una muy limitada capacidad de salir de los mercados actuales en los que operan las empresas debido al elevado número de barreras de salida para encontrar nuevas actividades que pudieran ser rentables para la propia empresa. Por eso podemos decir que las empresas gallegas ya perciben que algunos mercados en los que están operando se empiezan a estrechar, por lo que deberían buscar rápidamente una salida natural que les abriese la oportunidad de penetrar en nuevos mercados, pero tal salida está bloqueada o frenada por unas fuertes barreras de salida que les impiden o restringen la aplicación de estrategias más flexibles en otros ámbitos como pueden ser el laboral, fiscal, financiero, etc.

Las barreras de salida son diferentes en cada sector de actividad; así, por ejemplo en la industria existen más barreras que en otros sectores, en especial comparado con el sector primario. También están relacionadas con la situación geográfica: En Lugo, localización eminentemente rural, existen menos barreras, en opinión de los gerentes, que en A Coruña o Pontevedra, áreas más desarrolladas.

El tamaño de las empresas también parece tener un cierto efecto: las pequeñas encuentran más barreras que las grandes, quizás porque las grandes empresas disponen de una mayor capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes que las pequeñas.

El factor más significativo es el carácter de empresa internacionalizada o no. Son las empresas internacionalizadas las que manifiestan de forma contundente (77,3%) que existen muchas o bastantes barreras de salida para el cese de su actividad, frente al 65,4% de las empresas no internacionalizadas.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Ansoff, H.I. (1965), "Corporate Strategy", McGraw-Hill,, New York.
- Carrión, J.; Ortiz de Urbina, M. (2002), "La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento", Diálogos Universitarios de Postgrado, Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Carrión, J. (2007), "Estrategia: de la visión a la acción", ESIC, 2ª Edición, Madrid.
- Chandler, A.D. (1962), "Strategy and Structure", The MIT Press, Cambridge, Mass
- Grant, R. M. (1996), "Dirección Estratégica: Conceptos Teorías y Aplicaciones", Civitas, Madrid.
- Johnson, G; Scholes, K. (2001), "Dirección Estratégica", Prentice Hall, Madrid, 5ª Edición.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (2002), "La Dirección Estratégica de la Empresa", Civitas, Madrid.
- Porter, M. E. (1990), "Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New York.
- Steward, T.A. (1997), "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.