



LA REACCIÓN ESTRATÉGICA ANTE ENTORNOS HOSTILES: EL PERFIL DE LAS EMPRESAS ÁGILES Y ALTAMENTE COMPETITIVAS

¿Qué perfil tienen las empresas que fueron capaces de reaccionar rápidamente ante un contexto adverso como el provocado por el COVID-19? ¿Cómo son las empresas que fueron capaces de encontrar oportunidades para crecer en una situación tan compleja?

En este informe analizaremos el perfil de estas empresas, a las que denominaremos “ágiles”. Se trata de empresas que tienen la capacidad de reaccionar con agilidad ante situaciones complejas, detectar oportunidades y lograr mejoras en sus ventas, incluso en situaciones muy hostiles. Indagaremos también en las características de las empresas que combinan esa agilidad, con el logro de niveles de competitividad elevados. Este pequeño grupo de empresas ágiles y altamente competitivas constituyen un grupo de gran interés como referente para otras empresas.

Con el objeto de tener en cuenta la mayor o menor hostilidad del entorno al que se enfrentan las empresas, diferenciamos los sectores que se vieron más perjudicados por la pandemia de los que se vieron menos afectados. Para ello, el **gráfico 1** muestra qué sectores fueron los que experimentaron un impacto más negativo tras la declaración de la pandemia del COVID-19, así como los que se vieron menos afectados por la situación. Esta distinción se apoya en el análisis de la evolución del Valor Añadido Bruto (VAB) por sectores entre los años 2019 y 2020 en España.

Así pues, consideramos como sectores más afectados aquellos cuya caída del VAB es superior a la del total de la economía, y sectores menos afectados los que experimentaron mejoras, o bien caídas que se sitúan por debajo de las experimentadas por el promedio del conjunto de la economía.

Gráfico 1.

Tasa de variación anual del VAB. España, 2019-2020 (porcentaje)



Fuente: INE (CNE) y elaboración propia.



IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ÁGILES

Tras la identificación de los sectores más y menos afectados como consecuencia de la situación generada por el COVID-19, procedemos a delimitar cuáles son las empresas que pueden ser consideradas más ágiles, en tanto en cuanto han sido capaces de superar el periodo más difícil con un impacto más positivo (o menos negativo) sobre sus ventas.

El enfoque sobre las ventas proporciona un indicador de la capacidad de esas empresas para encontrar oportunidades comerciales en un contexto plagado de restricciones y contracción económica. Aunque el VAB ofrece una valoración más profunda del impacto en un sector, en el nivel de cada empresa, las ventas reflejan la capacidad de respuesta más inmediata. Su efecto sobre los beneficios y la competitividad depende, además, de otros factores, tales como la estructura de costes o de financiación que la empresa haya debido soportar durante este complejo periodo económico, pero las ventas reflejan el efecto más directo y visible de su capacidad para detectar y aprovechar oportunidades de negocio.

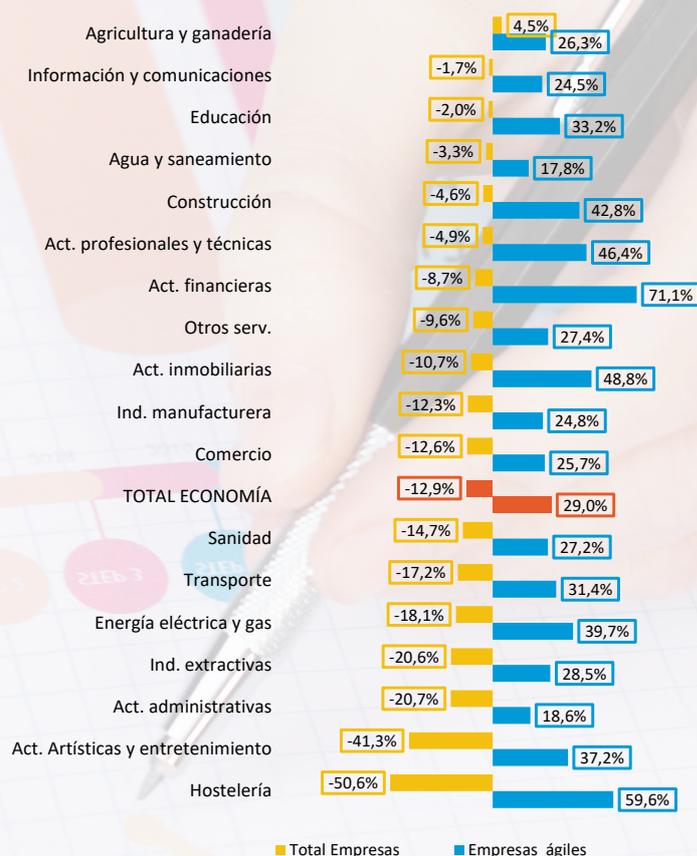
Así, hemos identificado en cada sector al 25% de las empresas cuyas ventas han experimentado una mejor evolución durante el año 2020 (mayores incrementos o menores caídas). Estas son, por tanto, empresas que han sido capaces de reaccionar ágilmente para mantener, o incluso incrementar, su volumen de actividad a pesar de las duras circunstancias. El **gráfico 2** muestra la comparativa entre la evolución de las ventas de las empresas ágiles (que se han comportado mejor) durante el año 2020, y la evolución de las ventas promedio del sector en el mismo periodo. Se trata, pues, de empresas que son capaces de resistir el impacto y de encontrar oportunidades en las situaciones más adversas. Como hemos mencionado, a los efectos de este informe, llamaremos empresas ágiles a este conjunto de empresas.

Además, una de cada 3 de estas empresas ágiles son empresas que combinan su capacidad de detectar oportunidades, con el logro de niveles de competitividad muy elevados. Este grupo, constituye un grupo de referencia especialmente interesante, puesto que no solo son capaces de identificar y aprovechar oportunidades comerciales en contextos hostiles, sino que lo hacen manteniendo un buen rendimiento en diferentes ámbitos (rentabilidad, solvencia y productividad) en comparación con las empresas de sus respectivos sectores a nivel nacional.

Por último, en los análisis que se realizan a partir de este punto representamos una selección de sectores representativos, tanto de aquellos que se han visto menos afectados (panel a), como de los que han sido más perjudicados por la pandemia (panel b). También se muestra el promedio para el conjunto de los sectores más y menos afectados y para el total de la economía.

Gráfico 2.

Tasa de variación anual de las ventas de las empresas, 2019-2020. España (porcentaje)



Fuente: Observatorio GECE y elaboración propia.

“DENOMINAMOS EMPRESAS ÁGILES A AQUELLAS QUE SON CAPACES DE DETECTAR Y APROVECHAR RÁPIDAMENTE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO, INCLUSO EN LOS CONTEXTOS MÁS ADVERSOS.”



Caracterización de las empresas ágiles y ágiles de alta competitividad en función del tamaño

Con relación a su caracterización, en los sectores que se han visto menos afectados por la pandemia (**gráfico 3a**), las empresas ágiles, es decir, que han sido capaces de resistir mejor el impacto o de aprovechar las oportunidades existentes en el nuevo contexto, se califican por tener, en promedio, un tamaño ligeramente inferior al de la media de su sector. Sin embargo, el grupo de empresas que ha soportado bien el impacto y que, simultáneamente, muestra elevados niveles de competitividad (ágiles de alta competitividad) se caracteriza por tener una dimensión notablemente superior al promedio de cada sector. Este aspecto es interesante, puesto que demuestra que, aunque la agilidad se asocie muchas veces a la flexibilidad de las empresas más pequeñas, es también posible encontrarla en empresas de mayor tamaño, especialmente cuando dicha agilidad se asocia a buenos resultados y alta competitividad.

Por otro lado, en los sectores que se han visto más perjudicados por el COVID-19 (**gráfico 3b**), las empresas ágiles, tienen un perfil de tamaño ligeramente diferente. En el conjunto de los sectores altamente damnificados, las empresas ágiles son de mayor tamaño con respecto al promedio de su sector, aunque el patrón no es el mismo en todos los sectores. No obstante, el grupo de empresas que combina agilidad, capacidad para resistir mejor el impacto, y un nivel de competitividad elevado, se caracteriza por tener una dimensión notablemente superior al promedio de cada sector, especialmente en el caso del sector del comercio y el de la construcción. Estos resultados apuntan a que, en las circunstancias más adversas, el tamaño no es una limitación para la agilidad, sino más bien un factor de apoyo para la reacción. Tanto las empresas ágiles, o capaces de encontrar

“EN LOS SECTORES CON CONDICIONES MÁS ADVERSAS, EL TAMAÑO ES UN FACTOR DE APOYO PARA LOGRAR UNA RESPUESTA ÁGIL, ESPECIALMENTE CUANDO SE ACOMPAÑA DE BUENOS NIVELES DE DESEMPEÑO. EN LOS SECTORES MÁS BENÉVOLOS, LA AGILIDAD SE ASOCIA A EMPRESAS MÁS PEQUEÑAS Y FLEXIBLES, PERO UN MAYOR TAMAÑO SE VINCULA A RESPUESTAS ÁGILES Y ALTAMENTE COMPETITIVAS.”

oportunidades, como las empresas que combinan agilidad y alta competitividad, tienen un tamaño medio superior al del promedio del sector.

Caracterización de las empresas ágiles por nivel de competitividad

Por término medio, las empresas ágiles tienen niveles de competitividad ligeramente más elevados que la media de las empresas de sus respectivos sectores. En los sectores poco perjudicados (**gráfico 4a**), el promedio del índice de competitividad se sitúa en torno a 52 en el índice GECE-comp. La competitividad de las empresas ágiles asciende a un valor de 55,8, y en el subconjunto de empresas que combinan agilidad y alta competitividad, el valor asciende a casi 74 puntos. De modo similar, en los sectores más perjudicados (**gráfico 4b**), estos valores del índice GECEcomp se sitúan en 49,6 para el promedio de las empresas, 53,2 para las empresas ágiles, y 73,7 para las ágiles y de alta competitividad. Estos patrones son similares en la mayor parte de los sectores analizados en este informe.

Gráfico 3

Ventas por empresa según sectores más y menos afectados por la pandemia. C. Valenciana, 2020 (millones de euros)

a) Sectores menos afectados



b) Sectores más afectados

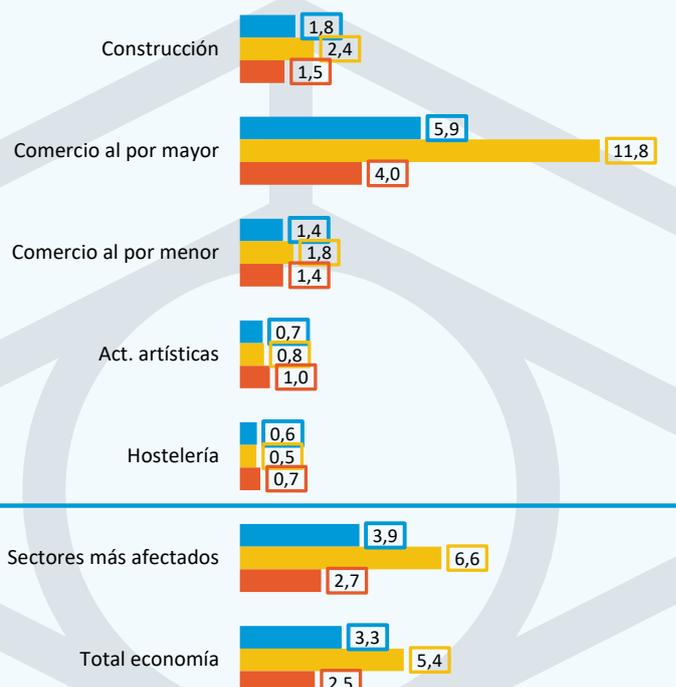
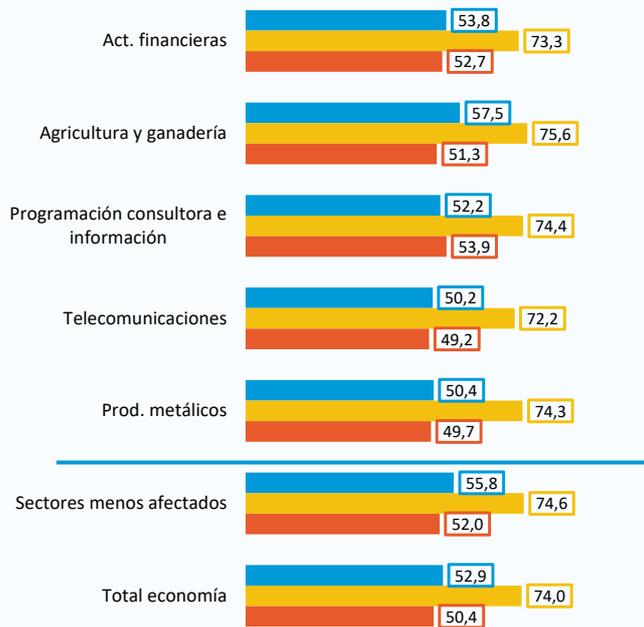


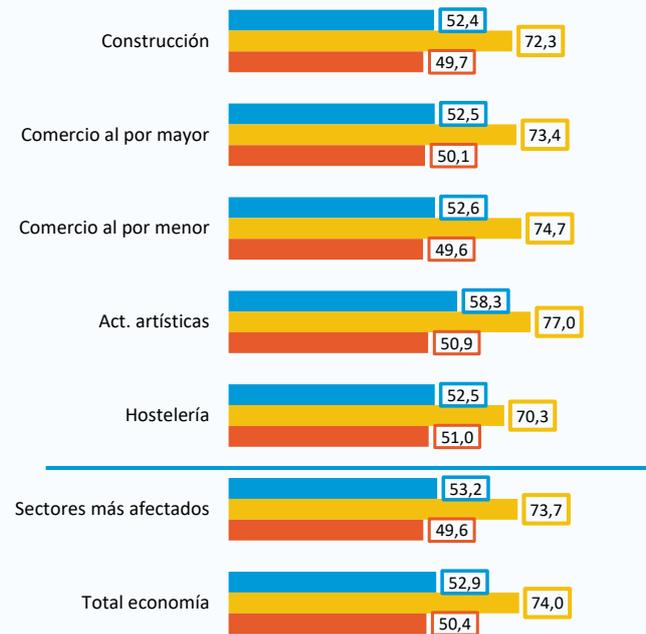
Gráfico 4

Valor medio del índice de competitividad GECEcomp según sectores más y menos afectados por la pandemia. C. Valenciana, 2020

a) Sectores menos afectados



b) Sectores más afectados



Fuente: Observatorio GECE.

■ Empresas ágiles ■ Empresas ágiles y de alta competitividad ■ Total Empresas



PERFIL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ÁGILES

En este apartado analizamos el perfil de competitividad de los tres grupos de empresas considerados: el promedio de las empresas de cada sector (destacando algunos sectores que se han visto más o menos afectados por la pandemia); el grupo de empresas ágiles de cada sector (25% con mejor evolución de las ventas); y el grupo de empresas que combinan agilidad ante la crisis y niveles elevados de competitividad.

En primer lugar, en el **gráfico 5** podemos observar que las empresas con mejor evolución de las ventas en cada sector (ágiles), tiene un mayor nivel de productividad que el promedio sectorial, pero solo en el caso de los sectores con peores consecuencias (**gráfico 5, panel b**). En promedio, en los sectores muy perjudicados, las empresas ágiles (menos afectadas) tienen una productividad que supera en 5.000 euros por empleado el promedio del sector. En el caso de los sectores menos impactados, la productividad de las empresas ágiles es similar (ligeramente inferior al promedio), pero notablemente superior (17.000 euros más por empleado) entre las empresas ágiles y de alta competitividad. En este caso, en los sectores poco perjudicados, las empresas resistentes y de alta competitividad tienen ratios de produc-

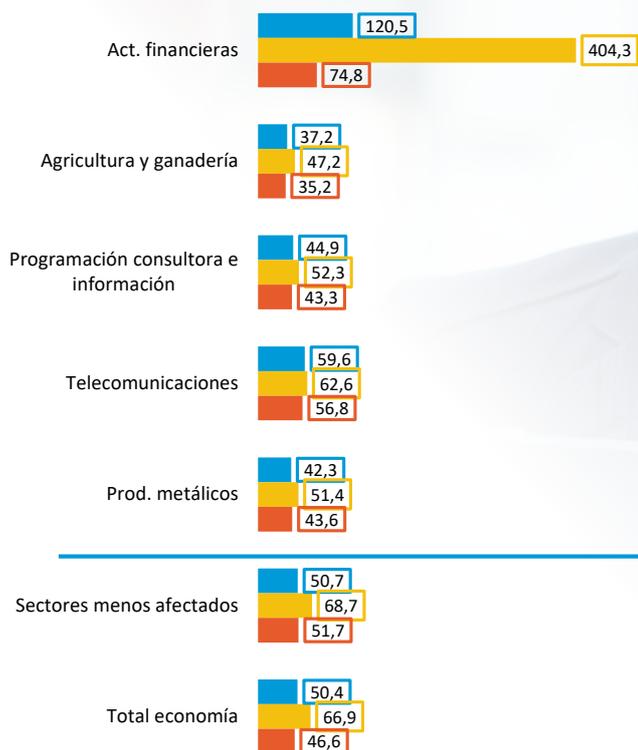
tividad que se sitúan un 33% por encima del promedio del sector. Asimismo, en los sectores altamente damnificados, la productividad de las empresas ágiles de alta competitividad y el promedio sectorial se sitúa un 47% por encima de la media de la productividad sectorial.

“EN LOS SECTORES MÁS AFECTADOS, LA AGILIDAD DE LA RESPUESTA SE RELACIONA POSITIVAMENTE CON UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS. EN LOS SECTORES MENOS AFECTADOS, SE ABREN OPORTUNIDADES INCLUSO PARA LAS EMPRESAS CON MENOR PRODUCTIVIDAD. PERO EN AMBOS CASOS, LAS EMPRESAS ÁGILES Y ALTAMENTE COMPETITIVAS TIENEN RATIOS DE PRODUCTIVIDAD NOTABLEMENTE MEJORES AL PROMEDIO SECTORIAL.”

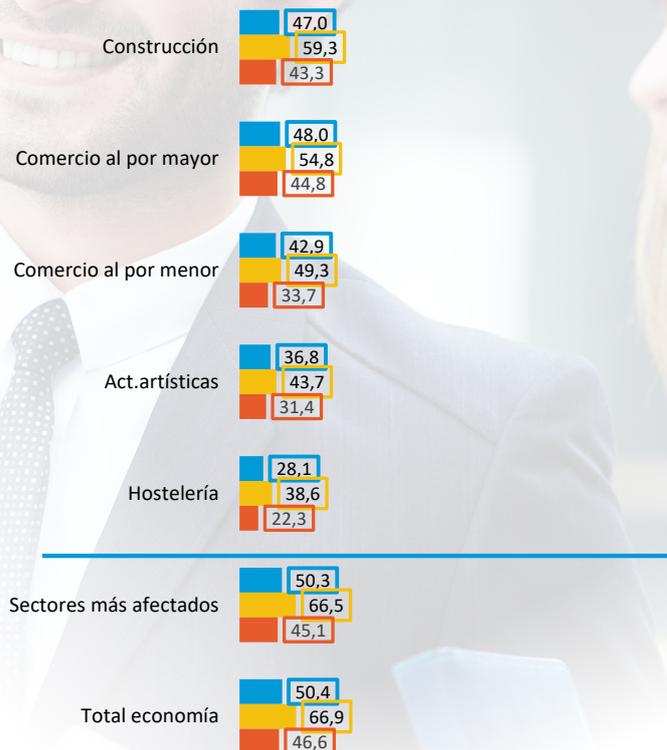
Gráfico 5

Productividad del trabajo según sectores más y menos afectados por la pandemia. C. Valenciana, 2020 (miles de euros por empleado)

a) Sectores menos afectados



b) Sectores más afectados



Fuente: Observatorio GECE.

■ Empresas ágiles ■ Empresas ágiles y de alta competitividad ■ Total Empresas

El patrón observado en la rentabilidad empresarial (*Return on Assets*, ROA) es similar al mencionado para la productividad. En todos los sectores analizados, las empresas que han logrado una mejor respuesta de sus ventas se caracterizan por tener una rentabilidad más elevada que el promedio de su sector. En los sectores menos dañados (**gráfico 6a**), la rentabilidad de las empresas con mejor evolución de ventas se sitúa 1,5 puntos porcentuales por encima de la media sectorial. Las diferencias son especialmente notables en el sector de las telecomunicaciones, en el que las empresas más resistentes tienen una rentabilidad 5,6 puntos porcentuales por encima de la media.

En los sectores más perjudicados por la pandemia, las empresas ágiles casi doblan en rentabilidad al promedio de sus sectores (71,4% superior) (**gráfico 6b**). En este caso, los sectores de la hostelería y del ámbito de las actividades artísticas, experimentaron graves situaciones en cuanto a rentabilidad (con un promedio sectorial negativo en el caso de la hostelería, -4,3%). Sin embargo, en estos sectores, las empresas ágiles lograron levantar sus ratios de rentabilidad: casi 6 p.p. por encima de la media en el caso de la hostelería, y 7,5 p.p. sobre el promedio en el de las actividades artísticas.

En todos los casos, las empresas ágiles de alta competitividad obtienen ratios de rentabilidad significativamente superiores, tanto al promedio de sus sectores como con respecto

al conjunto de las empresas con mejor evolución de ventas. Es muy destacable el aprovechamiento de las oportunidades en algunas empresas altamente competitivas del sector de la programación, consultoría e información, así como en el de las telecomunicaciones, cuya rentabilidad en 2020 se sitúa en torno al 19%. En cuanto a los sectores más perjudicados, las empresas ágiles de alta competitividad en los sectores del comercio y las actividades artísticas se sitúan por encima del 10%, y en el caso de la hostelería, alcanza un 4,7% (9 p.p. por encima del promedio del sector).

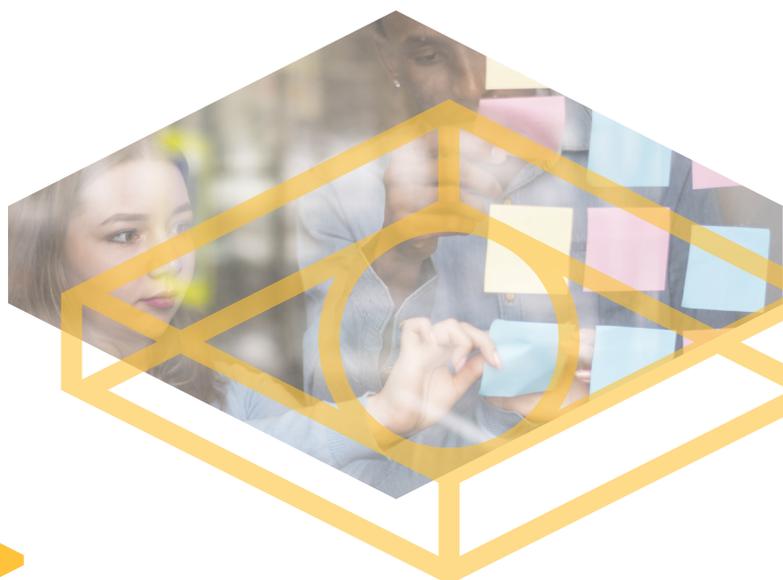
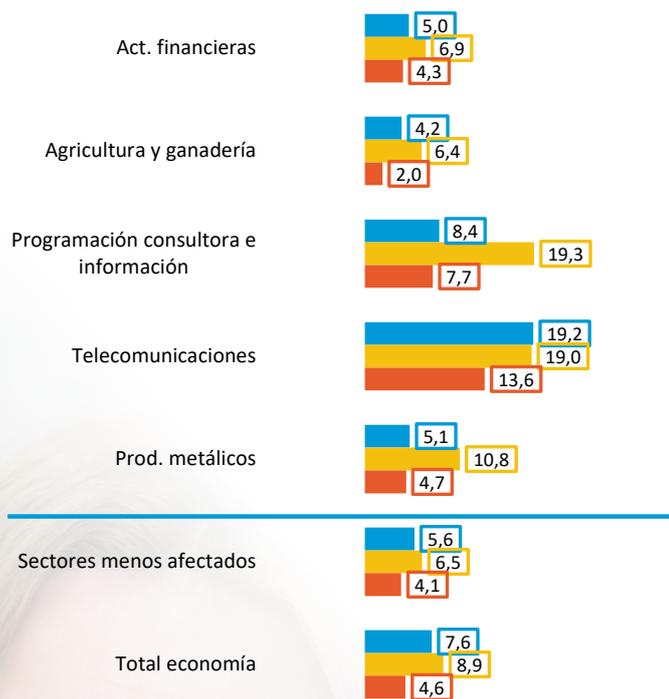


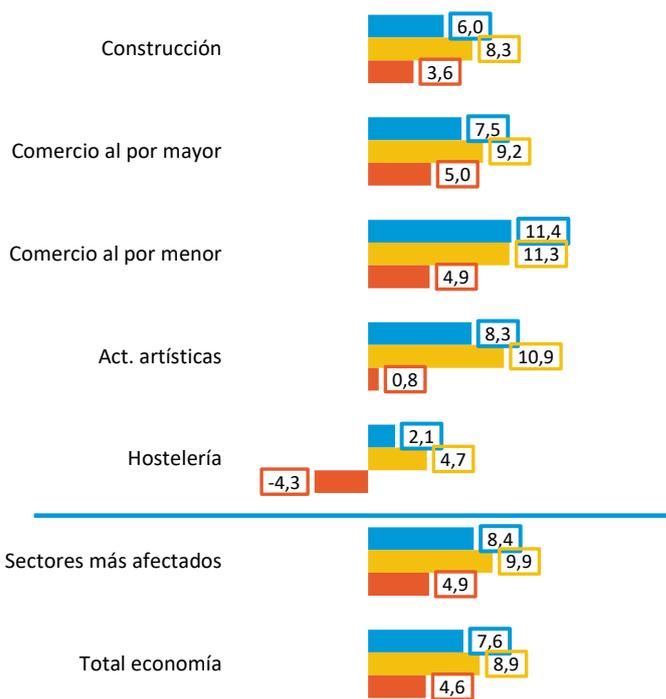
Gráfico 6

Rentabilidad económica (ROA) según sectores más y menos afectados por la pandemia. C. Valenciana, 2020 (porcentaje)

a) Sectores menos afectados



b) Sectores más afectados



Fuente: Observatorio GECE.

■ Empresas ágiles ■ Empresas ágiles y de alta competitividad ■ Total Empresas



PERFIL INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ÁGILES

La pandemia supuso dificultades adicionales para el desarrollo del comercio internacional. En los sectores menos perjudicados por la situación (**gráfico 7a**), las empresas con mejor evolución de sus ventas (ágiles) enfocaron en mayor medida su actividad en el mercado nacional, aprovechando al máximo las oportunidades presentes en el entorno más próximo. Sin embargo, entre las empresas ágiles de alta competitividad, el peso de las empresas con actividad exportadora es algo superior al promedio sectorial (11,5% frente a 10,2%).

En el caso de los sectores más perjudicados por la pandemia (**gráfico 7b**), sin embargo, la presencia de empresas con actividad exportadora es mayor entre las empresas más resistentes (14,5% frente a 12,8% del conjunto del sector), y todavía más elevada entre las de alta competitividad y resistencia (18,7%). En este caso, el posicionamiento internacional pare-

ce ayudar a enfrentarse en mejores condiciones a las dificultades y limitaciones del sector en el ámbito nacional.

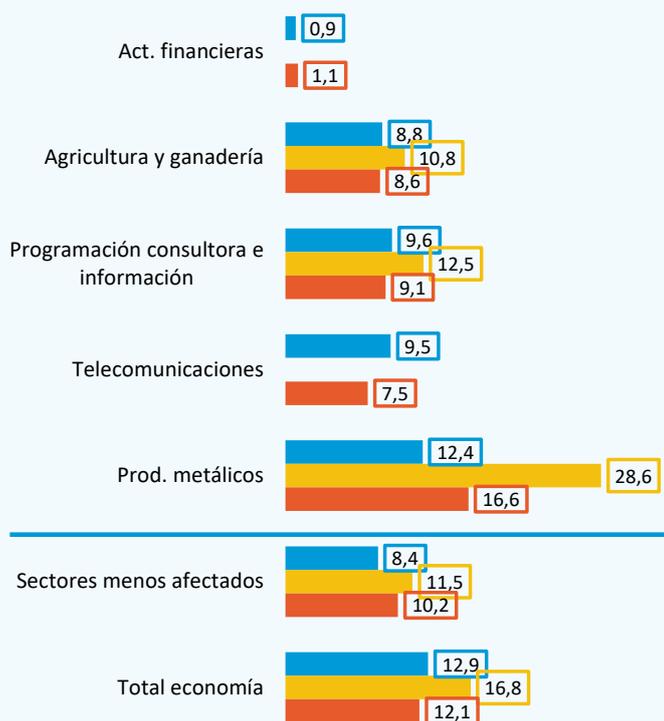
Estos datos parecen indicar que la alta competitividad proporciona herramientas y capacidad para competir con éxito tanto nacional como internacionalmente incluso en las situaciones más complicadas.

“LA ALTA COMPETITIVIDAD PROPORCIONA HERRAMIENTAS Y CAPACIDAD PARA COMPETIR CON ÉXITO TANTO NACIONAL COMO INTERNACIONALMENTE INCLUSO EN LAS SITUACIONES MÁS COMPLICADAS.”

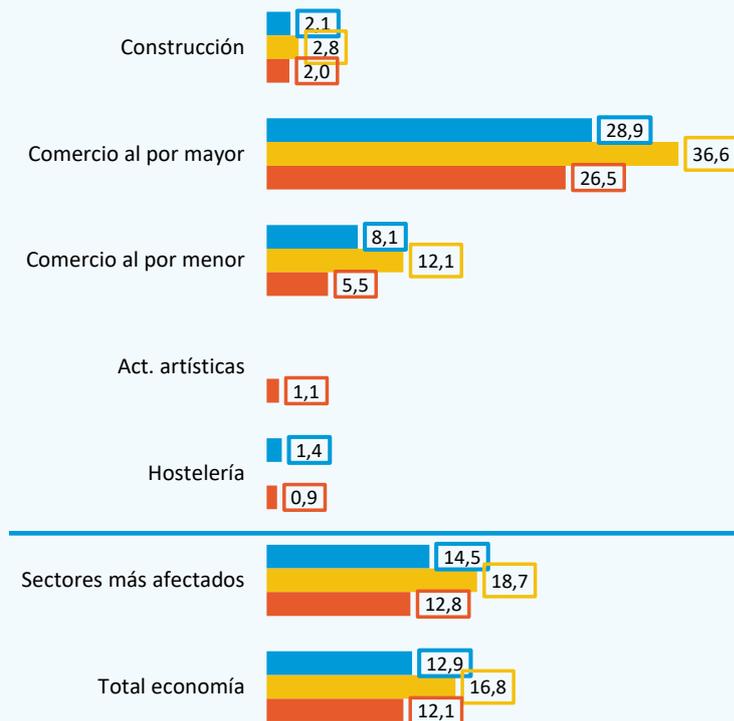
Gráfico 7

Peso de las empresas exportadoras según sectores más y menos afectados por la pandemia. C. Valenciana, 2020 (porcentaje)

a) Sectores menos afectados



b) Sectores más afectados



Empresas exportadoras = empresas exportadoras y empresas exportadoras e importadoras.

Fuente: Observatorio GECE.

■ Empresas ágiles ■ Empresas ágiles y de alta competitividad ■ Total Empresas



CONCLUSIÓN

El tercer análisis del ejercicio 2022 del Observatorio GECE ha indagado en el perfil de las empresas que han sido capaces de aprovechar mejor las oportunidades en circunstancias muy adversas, logrando incrementar sus ventas en el año 2020 muy por encima del promedio de su sector, e incluso en sectores en los que se produjo una fuerte contracción de la facturación como consecuencia de la pandemia.

Estas empresas, a las que hemos denominado ágiles, tienen los siguientes rasgos:

Tamaño

En los sectores que se han visto menos afectados por las restricciones derivadas de la pandemia, las empresas ágiles son ligeramente más pequeñas que la media del sector. Sin embargo, las empresas que combinan agilidad con un alto nivel de competitividad tienen una dimensión algo mayor a la media sectorial.

Sin embargo, en los sectores que se han visto más perjudicados ante el COVID-19, el tamaño de las empresas ágiles es un 44% superior al promedio del sector y las empresas ágiles altamente competitivas se sitúan un 144% por encima de la media.

Las empresas ágiles y altamente competitivas, es decir, capaces de reaccionar rápidamente, encontrar oportunidades en circunstancias hostiles y, que alcanzan a su vez buenos niveles de competitividad, se caracterizan por tener un tamaño superior al promedio de sus sectores.

Nivel de competitividad

Las empresas más ágiles tienen, en promedio, niveles de competitividad superiores a la media sectorial medida mediante el índice GECEcomp. La competitividad, por tanto, parece estar asociada a una mayor capacidad para responder ágilmente ante situaciones adversas. El valor del índice GECEcomp para las empresas ágiles se sitúa 3 puntos por encima de la media, tanto en los sectores muy afectados como en los poco perjudicados por la pandemia. En el caso de las empresas calificadas como ágiles y de alta competitividad, el valor está más de 20 puntos por encima del promedio del sector.

Perfil de competitividad

Las empresas ágiles tienen niveles de productividad similares al promedio de los sectores poco perjudicados por las restricciones, pero un 10% superior en los que se han visto más

afectados. Sin embargo, en el caso de las empresas ágiles y de alta competitividad, las diferencias de productividad superan el 35% con respecto al promedio del sector.

En términos de rentabilidad, las empresas ágiles superan en 1,5 puntos porcentuales la media en los sectores poco perjudicados, pero esta diferencia asciende a 3,5 p.p. en los sectores más dañados por la pandemia. Nuevamente, las empresas ágiles de alta competitividad logran niveles de rentabilidad todavía mayores.

Perfil internacional

En los sectores con menos afectados por la pandemia, las empresas ágiles han aprovechado oportunidades en el contexto nacional. Son empresas con un perfil exportador situado ligeramente por debajo de la media del sector. Sin embargo, en los sectores muy perjudicados las empresas ágiles muestran un perfil internacional más amplio, con una

mayor proyección exterior, útil para capear la situación especialmente negativa del mercado local en comparación con la de otros países.

En el caso de las empresas ágiles de alta competitividad, la proyección exportadora es mayor en todos los casos.

La agilidad de las empresas ante una situación adversa permite a las empresas encontrar oportunidades para hacer crecer su volumen de ventas en un contexto de incertidumbre. Incluso en los sectores más perjudicados por la crisis del COVID-19 existen empresas que han logrado incrementar su facturación, y una tercera parte lo ha hecho combinando esta agilidad con el logro de niveles de competitividad muy elevados. Así, las empresas ágiles y altamente competitivas se caracterizan por tener un tamaño superior al promedio sectorial, una mayor exposición en los mercados internacionales, así como mejores ratios de productividad.

Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas):

El Ivie es un centro dedicado al desarrollo y fomento de la investigación económica y a su proyección en el ámbito nacional e internacional. Entre sus actividades, realiza y difunde trabajos de investigación que responden a necesidades prácticas y específicas, y crea bancos de datos que mejoran la información económica, haciéndola accesible para los agentes públicos y la sociedad en su conjunto.

CaixaBank:

CaixaBank es el grupo financiero líder en España y uno de los más importantes de Portugal, donde controla el 100% de BPI, con un modelo de banca universal socialmente responsable que apuesta por un servicio cercano y de calidad. El banco tiene alrededor de 21 millones de clientes en el mercado ibérico, la mayor red comercial de la península, con unas 6.300 oficinas y 15.400 cajeros automáticos, y el liderazgo en banca digital con 10 millones de clientes digitales. Gracias a su modelo de especialización, con una propuesta de valor de productos y servicios adaptada para cada segmento, CaixaBank es una referencia para el tejido empresarial, así como para comercios, negocios, autónomos y emprendedores.

Entidades colaboradoras

Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV):

La CEFUV es una institución nacida en 2006 de la colaboración de la Universitat de València con AVE, EDEM, IVEFA e IEF, y está patrocinada por CaixaBank y Broseta Abogados. Tiene como misión contribuir a la mejora de la competitividad y las probabilidades de éxito y perdurabilidad a largo plazo de las empresas familiares.



OBSERVATORIO **GECE**



CaixaBank

Este proyecto ha sido realizado por el siguiente equipo investigador:

Carlos Albert (Ivie y Universitat de València)
Alejandro Escribá (Ivie y Universitat de València)

Edición:

Alicia Raya (Ivie)