

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PYME EN ESPAÑA

Informe
PYME España 2011
FAEDPYME



Análisis Estratégico para el Desarrollo de la PYME en España

Informe PYME
España 2011
FAEDPYME

Dirección:

Dr. Domingo García Pérez de Lema
Dr. Francisco Javier Martínez García
Dr. Antonio Aragón Sánchez

Equipo de investigación:

Dr. Antonio Calvo-Flores Segura
Dr. Juan Patricio Castro Valdivia
Dr. Antonio Duréndez Gómez-Guillamón
Dra. Antonia Madrid Guijarro
Dr. Javier Montoya del Corte
Dra. Alicia Rubio Bañon
Dr. Gregorio Sánchez Marín
Dr. Francisco Somohano Rodríguez

Edita: Universidad Politécnica de Cartagena

© FAEDPYME

© Domingo García Pérez de Lema

© Francisco Javier Martínez García

© Antonio Aragón Sánchez

www.faedpyme.upct.es <<http://www.faedpyme.upct.es>>

faedpyme@upct.es

Diseño y Maquetación: CREATIVA publicidad

Imprime: OMG

Dep.Legal: MU-194-2012

IS.B.N.: 978-84-96997-82-0

PRÓLOGO

La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), impulsada por las Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, junto con el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, la Consejería de Economía y Hacienda de Cantabria, la Fundación UCEIF y Cajamurcia, proporciona un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de la Pyme, en orden a realizar actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación; así como a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, el asesoramiento mutuo, y el desarrollo de proyectos de interés común que redunden y contribuyan al bienestar de los pueblos. Son pues fines esenciales de la Fundación la formación, la investigación, el desarrollo, la innovación, la transferencia y el asesoramiento sobre aspectos propios del ámbito de las Pyme, a nivel nacional e internacional.

Para el cumplimiento de sus fines la Fundación ha promovido la creación formal de una Red de Universidades, bajo la denominación Red Internacional de Investigadores, de modo que sus grupos de investigación generen, compartan y difundan el conocimiento sobre las mismas, desarrollando proyectos de investigación, formación y transferencia de conocimiento que constituyan un referente a nivel internacional por la calidad e impacto de las actuaciones que se desarrollen.

En un sistema dinámico y competitivo de mercado como el actual (crisis económica, globalización de los mercados y rápido cambio tecnológico), la Pyme debe cuestionarse su posición y actitud estratégica. La supervivencia y éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y capacidades para alcanzar nuevas ventajas competitivas (calidad, tecnología, innovación, capital humano, etc.) y adaptarse al nuevo entorno de incertidumbre económica, todo ello con el objetivo permanente del crecimiento y de la diversificación. La crisis que actualmente padecemos tiene un impacto directo en la economía real y afecta a la posibilidad de supervivencia de las empresas. La confianza en el sistema financiero ha desaparecido, lo que ha llevado a una reducción de la liquidez en el sistema. Esta falta de liquidez afecta fundamentalmente a la empresa puesto que muchos bancos están frenando su actividad principal, la asunción y gestión de riesgos. Por otra parte, las empresas sufren la congelación y la caída de la demanda. Esta contracción de la demanda está influyendo negativamente incluso a las empresas netamente exportadoras debido al carácter internacional de la crisis, no obstante estas empresas mantienen unos recursos y una cultura empresarial que a buen seguro suponen un punto clave de supervivencia durante épocas de recesión. Este escenario de crisis provoca que las Pyme decidan disminuir su nivel de inversión y empleo.

El Informe Pyme España tiene entre sus objetivos básicos, por una parte, ofrecer una radiografía del tejido empresarial, analizando las estrategias y los principales factores competitivos que utilizan las Pyme en España para competir en los mercados, para así poder determinar sus fortalezas y debilidades; y por otra parte, elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la Pyme. Para llevar a cabo este estudio se han realizado 1000 entrevistas a gerentes de Pymes españolas. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importante actividad innovadora que realizan las Pyme y su capacidad de generar empleo y valor añadido. Esta información resulta relevante y puede servir de cauce de

conexión entre las Administraciones y el tejido empresarial para explorar nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, también queremos agradecer el apoyo recibido de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), que en su objetivo por facilitar la creación de redes de investigación, ha propiciado un adecuado marco académico a la red, el apoyo recibido de la Asociación Española de Agencias de Desarrollo Regional (Foro ADR) y la colaboración institucional de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Y finalmente agradecer a Deloitte y a la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) por la colaboración en la divulgación de los resultados de este informe.

Antonio Calvo-Flores Segura
Domingo García Pérez de Lema
Francisco Javier Martínez García

Dirección General de FAEDPYME

ÍNDICE

1. Introducción	pag.	06
2. Metodología de la investigación	pág.	08
3. Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial	pág.	13
4. Estrategia y factores competitivos	pág.	21
5. Estructura organizativa y recursos humanos	pág.	27
6. Tecnología, calidad e innovación	pág.	34
7. Tecnologías de la información y comunicación	pág.	40
8. Aspectos contables y financieros	pág.	43
9. Evolución de indicadores de rendimiento	pág.	46
10. Factores de éxito de la Pyme	pág.	49
11. Conclusiones	pág.	54
12. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las Pyme	pág.	58

1. Introducción

La pequeña y mediana empresa (Pyme) ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico. No obstante, las Pyme siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política nacional o internacional, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación.

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las Pyme sigue afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Así, la globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidas al escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la menor cualificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la Pyme.

Aún reconociendo el valor del esfuerzo realizado por las Administraciones Públicas para favorecer el entorno de las Pyme, concretado en múltiples programas de ayuda financiera, es necesario continuar con el desarrollo de acciones que mejoren su entorno burocrático, su organización interna y productiva, la inversión en intangibles y los acuerdos de cooperación que impulsen la innovación, como elementos imprescindibles para responder a los tres grandes retos a los que se enfrenta hoy en día la Pyme: el desarrollo tecnológico, la globalización de los mercados y la incertidumbre económica.

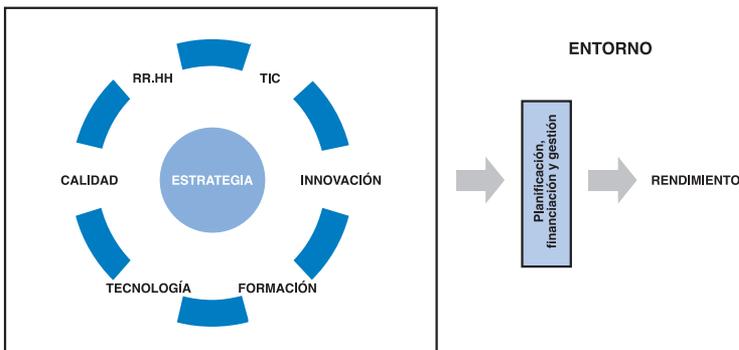
En la actualidad, en un escenario de crisis que provoca que las Pyme decidan disminuir su nivel de inversión y empleo, ser competitivos es vital para la supervivencia de las Pyme al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, la Pyme tiene la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras. Se plantean que acciones relativas a la innovación tecnológica, a la certificación de la calidad o a la internacionalización de los mercados, llevan implícito un incremento de la inversión, por lo que han de asociar claramente la relación entre las mismas y su rentabilidad para afrontarlas. Ante este planteamiento, nos debemos cuestionar, por tanto, que si vamos a aconsejar a las Pyme líneas de actuación en diferentes áreas de su gestión, debemos asegurarnos cuáles son los rendimientos esperados frente a las empresas que adopten una actitud más conservadora o unas prácticas de gestión diferentes.

El *Informe Anual de la Pyme* ofrece información de la estructura productiva de la Pyme en España y pretende ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Su objeto principal es suministrar información continuada de las estrategias y expectativas de las empresas para facilitar y apoyar la toma de decisiones principalmente en el ámbito económico y estratégico. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples

aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad. El conocimiento de los principales factores competitivos puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas. Para fortalecer el entorno empresarial es necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo. En la actualidad la estrategia y la innovación tecnológica son elementos clave para la competitividad de la empresa y representan un elemento determinante del crecimiento económico. La innovación posibilita que la organización pueda responder a los cambios del mercado y, de esta forma, lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Los objetivos de este informe son:

- Analizar la situación de las Pyme, considerando su estrategia y principales factores competitivos, su estructura organizativa y de recursos humanos, indicadores de tecnología, calidad e innovación, el grado de utilización de las TIC, así como diferentes aspectos contables y financieros.
- Determinar las fortalezas competitivas de la Pyme y conocer las principales dificultades para su desarrollo.
- Elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la Pyme.



Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 1.000 Pymes españolas dirigidas al gerente de la empresa. En la muestra utilizada no se incluyen empresas de 5 o menos trabajadores. La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica y el trabajo de campo se realizó durante los meses de julio a octubre del 2011.

Es importante señalar, por un lado, que no es función de este trabajo de investigación juzgar la situación de la Pyme, sino ofrecer una visión integral de la empresa, que ponga de manifiesto, virtudes o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las virtudes y ajustar los desequilibrios; y por otro lado, que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado escrupulosamente el secreto estadístico de la información utilizada. Adicionalmente señalar que para una mayor información sobre los aspectos metodológicos de este trabajo se puede consultar en la web de FAEDPYME (www.faedpyme.upct.es), así como un mayor detalle de información referida a sectores de actividad.

2. Metodología de la investigación

En este apartado se exponen las bases y la metodología del trabajo empírico realizado. Una vez fijados los objetivos de la investigación, exponemos la estructura de la muestra, realizamos el proceso de selección de las variables para obtener la información sobre los distintos aspectos de la dirección y gestión de la empresa, explicando, por último, las técnicas estadísticas a utilizar en el proceso de análisis de la información disponible.

2.1. Estructura de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaños (6 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 250 trabajadores) y Comunidades Autónomas. Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. Dado que con el procedimiento efectuado la afijación final no es proporcional, será necesaria la utilización de los correspondientes factores de elevación para la obtención de resultados agregados.

Dado que el cuestionario incluye una tipología de preguntas muy variada, tanto cuantitativas como cualitativas, se ha determinado el tamaño muestral tomando como criterio de calidad, generalmente aceptado, el control sobre el error máximo a priori en la estimación de la proporción de respuesta a una pregunta dicotómica (frecuencia relativa de respuesta para un ítem de una cuestión con dos posibles contestaciones). En concreto, se fijó como objetivo inicial que el error máximo de estimación no superase los 3 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95% para el total de la muestra.

La muestra finalmente obtenida fue de 1.000 Pymes españolas (en el cuadro 2.1 puede verse la distribución por Actividad Económica), determinando un error muestral de 3.1 puntos con un nivel de confianza del 95%. En el cuadro 2.2 se puede observar el error muestral para los distintos segmentos analizados en este informe. Los tamaños poblacionales (número total de empresas en cada estrato) se obtienen del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE 2010). El marco muestral de selección fue la base de datos SABI de la empresa INFORMA S.A.

La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica, utilizando como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. El trabajo de campo se realizó durante los meses de julio a octubre del 2011.

Cuadro 2.1
Distribución de la muestra por Actividad Económica

	Número de empresas
Productos alimenticios y bebidas	59
Industria textil de la confección, peletería y cuero	45
Industria de madera y corcho	43
Industria del papel, edición, artes gráficas	42
Industria química	39
Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	40
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	47
Metalurgia, fabricación de productos metálicos	62
Industria de la construcción de maquinaria	42
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	39
Fabricación de vehículos de motor	37
Fabricación de muebles	41
Construcción	99
Comercio al por mayor	75
Comercio al por menor	72
Hostelería	46
Transporte terrestre, marítimo y aéreo	59
Actividades informáticas	42
Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnico	71
Total	1000

Cuadro 2.2
Errores de estimación de la muestra

	Muestra	Error (%)
Sector		
Industria	536	4.2
Construcción	99	9.8
Comercio	147	8.1
Servicios	218	6.6
Tamaño		
5 a 10 trabajadores	448	4.6
11 a 50 trabajadores	472	4.5
51 a 250 trabajadores	80	10.9
Total	1.000	3.1

2.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la Pyme. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido al director, dueño o gerente de la empresa. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha cuidado especialmente la estructuración del mismo, una redacción adecuada y sencilla y, sobre todo, un contenido breve.

De esta forma se ha pretendido que el cuestionario final sea preciso y cubra las necesidades de información, y al mismo tiempo, se ha buscado minimizar los posibles problemas de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario. La técnica de captación de información fue una encuesta telefónica, utilizando como soporte un cuestionario cerrado dirigido al gerente o director de la empresa. En el anexo I se recoge el contenido del cuestionario utilizado para la captación de información.

Su diseño se efectuó a partir de la revisión de trabajos empíricos, así como del conocimiento previo de la realidad de las Pyme, tratando de incorporar las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados. El cuestionario definitivo consta de 24 preguntas, estructuradas en cinco bloques tal y como se recoge en el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3
Información obtenida en el cuestionario

BLOQUE	TEMA	Nº de pregunta
1	Datos generales de la empresa	1, 2,3,4,5,6,7,8,
2	Percepción del clima y entorno empresarial	9,10,11
3	Estrategia e innovación	11, 12, 13, 14, 15, 16
4	Tecnología, calidad, innovación y TIC	17, 18, 19, 20
5	Aspectos contables, financieros y de rendimiento	21,22,23,24

Fuente: elaboración propia.

En el primero se solicitan de la empresa datos relativos a su antigüedad, si se trata de una empresa familiar, la forma de constitución, la edad y el nivel de estudios del gerente o director, el número de empleados y la tendencia de las ventas, así como los mercados de destino de las mismas.

En el segundo bloque se enmarcan las variables relacionadas con la percepción del clima empresarial, midiendo la confianza y expectativas del empresario en su ámbito de actuación, así como la comparativa con el año anterior.

Para medir el entorno competitivo se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo es una herramienta de gestión que permite analizar el análisis externo o

del sector industrial de la empresa. Concretamente considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria: 1) la rivalidad entre competidores, 2) la amenaza de la entrada de nuevos competidores, 3) la amenaza del ingreso de productos sustitutivos. 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los consumidores.

Clasificar las cinco fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

La tercera parte se centra en aspectos de estrategia y estructura organizativa. Así, se han introducido cuestiones relativas a las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de plan estratégico y a la estrategia de la empresa. Esta última se ha medido con la tipología de estrategias competitivas propuesta por Miles y Snow, que utiliza como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Esta clasificación distingue cuatro tipos de empresas:

- *Las exploradoras*, que son aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aún con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
- *Las analizadoras*, mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
- *Las defensivas*, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.
- *Sin estrategia definida*, no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

Respecto a las variables ligadas a la organización de la empresa se han introducido dos cuestiones, la primera relativa a la existencia o no de determinados departamentos y la segunda que pregunta sobre el grado de utilización de los principales procesos de gestión de recursos humanos.

En la cuarta parte del cuestionario se han introducido cuestiones relativas a la tecnología, la innovación, la calidad, el equipamiento de comunicaciones y de medios informáticos.

En relación con la medición de la tecnología (que suele ser una de las bases fundamentales de la eficiencia y crecimiento de las empresas dado que reducir costes, diferenciarse y alcanzar el nivel de calidad que exige el mercado son algunos de los principales objetivos que se esperan y que pueden alcanzarse a través de la misma) se distinguen las siguientes posiciones:

- *Fuerte*, la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.

- *Buena*, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia.
- *Sostenible*, la tecnología que utilizan es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.
- *Débil*, la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

Respecto de la calidad, se ha preguntado a la empresa sobre la existencia o no de una certificación ISO 9000 o equivalente.

Para medir el nivel de innovación existente en la empresa se ha preguntado sobre los cambios o mejoras realizadas en los productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos dos años, así como sobre la importancia de estos cambios para la empresa.

Respecto de las TICs, se ha tratado de analizar tanto la existencia de las mismas como su grado de utilización.

Finalmente, en el quinto bloque del cuestionario se requiere al director o gerente de la empresa su opinión sobre la posición de su empresa respecto de la competencia y sobre la utilización de diferentes técnicas económico financieras y sobre el uso de diferentes fuentes de financiación para la realización de inversiones.

2.3. Análisis estadístico de los datos

A la hora de analizar estadísticamente las diferencias de comportamiento en las variables objeto de estudio, y considerando los factores tamaño, antigüedad y sector, se utilizarán las siguientes pruebas estadísticas:

Cuando analicemos diferencias porcentuales se utilizará el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la χ^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizarán tablas 2 x 2, con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la χ^2 de Pearson.

En el caso de variables donde se ha aplicado diferencias de medias se utilizará el análisis de la varianza (ANOVA) como contraste, salvo los casos en los que las muestras son apareadas o relacionadas en el que se hará uso de la T de Student o el test de Wilcoxon, cuando el anterior no sea apropiado.

3. Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial

Las características generales de las empresas españolas encuestadas se muestran en los gráficos 3.1 a 3.5. La antigüedad media de las empresas es de 20 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 48 años. El 72,9% de las Pyme son familiares y el 96,1% están constituidas en forma societaria. En el 46,1% de los casos los gerentes cuentan con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 38% de las empresas encuestadas ha exportado a lo largo del 2011, y de éstas el 29,7% de su volumen de facturación se ha destinado a mercados internacionales.

Gráfico 3.1

Cuántos años lleva funcionando su empresa y edad del director general

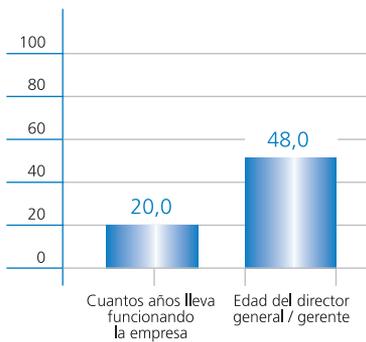


Gráfico 3.2

El control mayoritario de su empresa es familiar (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital)

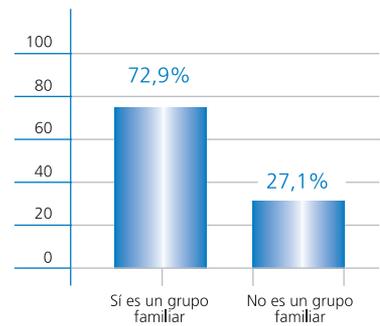


Gráfico 3.3

Está constituida su empresa como una sociedad mercantil

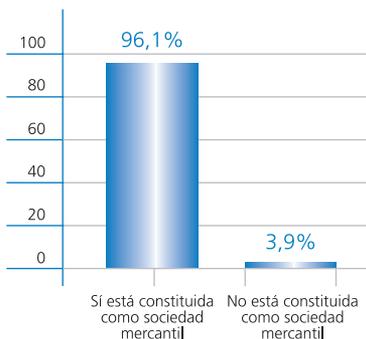


Gráfico 3.4

Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa

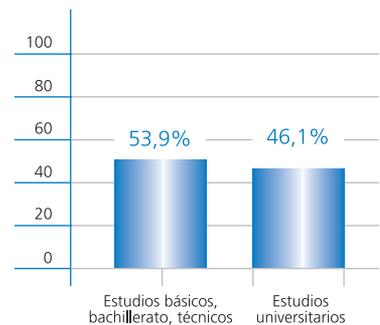
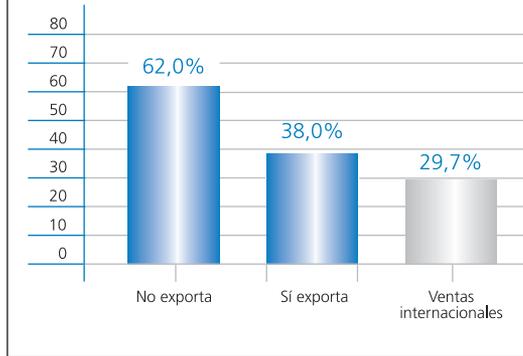


Gráfico 3.5

Empresas según exporten y % de ventas que destina a mercados internacionales de las empresas exportadoras



Las expectativas para el 2012 en cuanto a las cifras de empleo y ventas no resultan favorables (gráficos 3.6 y 3.7). El 29,4% de las Pyme encuestadas señala que reducirán el empleo y el 33,5% que verán caer sus ventas a lo largo del 2012. Si analizamos el tamaño de la Pyme, se puede apreciar cómo las empresas medianas se ven menos afectadas en la caída del empleo que las pequeñas y las microempresas. Así, el 20,8% de las medianas estima que reducirán el empleo, mientras que las pequeñas y microempresas lo disminuirán en el 27,2% y en el 33,35% respectivamente (cuadro 3.1.). Este comportamiento se mantiene con la cifra de ventas de la empresa. Por tamaño, las microempresas se ven más afectadas, ya que el 40,3% considera que disminuirán sus ventas, mientras que este porcentaje baja al 29,3% en el caso de las pequeñas y al 24,3% para las medianas empresas.

En cuanto a la edad de la empresa, los datos muestran que las empresas más maduras tienen peores expectativas (cuadro 3.2). Así, el 30,1% de las empresas maduras estima que se reducirá el empleo, frente al 26,9% de las empresas jóvenes. Para la cifra de ventas, el 33,8% de las empresas maduras cree que disminuirá, frente al 31,6% de las empresas jóvenes.

Respecto del sector de actividad, se encuentran diferencias estadísticamente significativas (cuadro 3.3). En este sentido, las peores expectativas para el 2012 se reflejan en el sector de la construcción, tanto en términos de empleo como en cifra de ventas. Mientras que las mejores expectativas se dan en los sectores de comercio y servicios, que reflejan un menor porcentaje de disminución. El sector industrial toma una posición intermedia.

Gráfico 3.6

Promedio de empleados de la empresa, así como tendencia para 2012

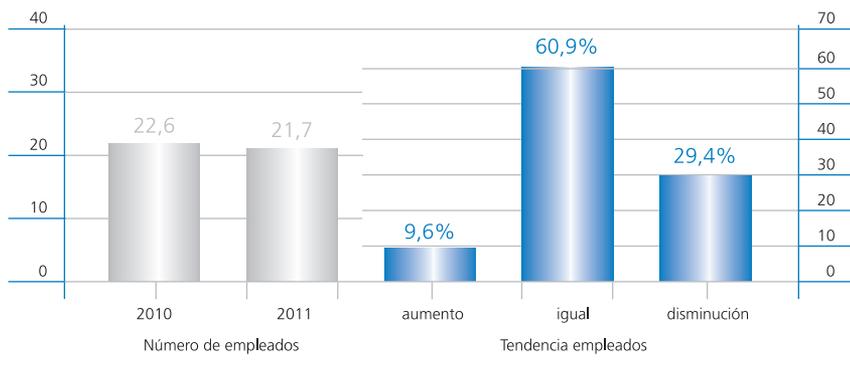
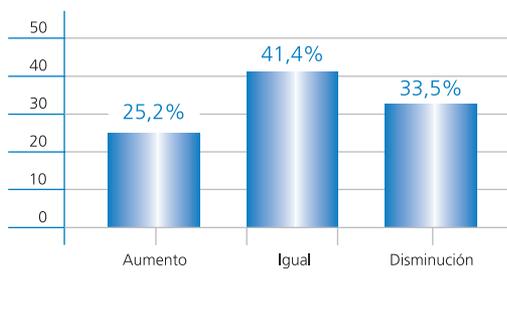


Gráfico 3.7

Tendencia de las ventas de la empresa para el 2012



Cuadro 3.1

Expectativas de empleo y ventas para 2012
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Expectativas de empleo para 2012				
Aumento (%)	6,5	11,5	15,6	
Igual (%)	60,2	61,3	63,6	***
Disminución (%)	33,3	27,2	20,8	
Expectativas de ventas para 2012				
Aumento (%)	20,4	28,0	31,1	
Igual (%)	39,3	42,7	44,6	***
Disminución (%)	40,3	29,3	24,3	

Diferencias estadísticamente significativas: (*) : p<0,1; (**) : p<0,05; (***) : p<0,01.

Cuadro 3.2
Expectativas de empleo y ventas para 2012
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Expectativas de empleo para 2012			
Aumento (%)	11,5	9,2	
Igual (%)	62,3	60,7	
Disminución (%)	26,2	30,1	
Expectativas de ventas para 2012			
Aumento (%)	32,2	23,5	
Igual (%)	36,2	42,7	*
Disminución (%)	31,6	33,8	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 3.3
Expectativas de empleo y ventas para 2012
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Expectativas de empleo para 2012					
Aumento (%)	10,7	3,4	6,3	12,1	
Igual (%)	59,6	51,1	70,5	61,7	***
Disminución (%)	29,7	45,5	23,2	26,2	
Expectativas de ventas para 2012					
Aumento (%)	28,1	7,7	22,1	28,1	
Igual (%)	39,5	44,9	47,8	40,1	***
Disminución (%)	32,4	47,4	30,1	31,8	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

El 12% de las empresas considera que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad en el 2011 y comparado con 2010 ha mejorado. El 43,8% opina que es igual y el 44,2% que empeora (gráfico 3.8). Adicionalmente, las empresas con una percepción más favorable de su entorno son las de mayor tamaño (cuadro 4.4) y las de los sectores industrial y de servicios (cuadro 3.6).

Gráfico 3.8

Respecto al clima empresarial, y comparando con 2010, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en 2011 es

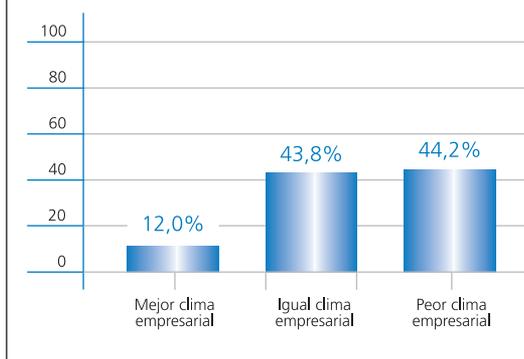
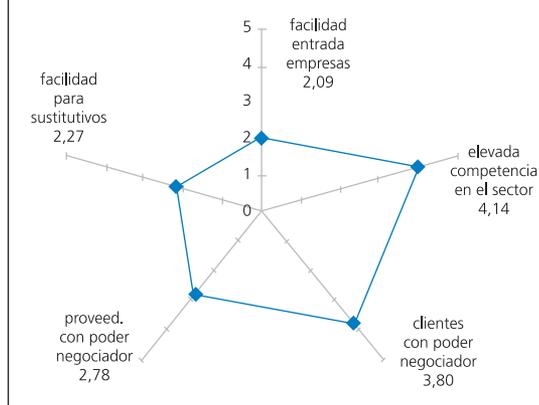


Gráfico 3.9

5 fuerzas competitivas de Porter



Cuadro 3.4
Clima empresarial para 2011
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	8,2	14,8	17,1	
Igual clima empresarial (%)	40,9	46,4	42,1	***
Peor clima empresarial (%)	50,9	38,8	40,8	

Diferencias estadísticamente significativas: (*) : p<0.1; (**) : p<0.05; (***) : p<0.01.

Cuadro 3.5
Expectativas de empleo y ventas para 2011
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	13,0	11,7	
Igual clima empresarial (%)	41,3	44,5	
Peor clima empresarial (%)	45,7	43,8	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 3.6
Expectativas de empleo y ventas para 2011
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	13,5	8,2	8,3	12,5	
Igual clima empresarial (%)	45,5	36,1	52,8	37,3	***
Peor clima empresarial (%)	41,0	55,7	38,9	50,2	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las Pyme desarrollan sus actividades. En concreto, con este modelo se analizan las características del sector o de la industria, medidas por cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Así, el modelo de Porter permite investigar acerca de la estructura de la industria, señalando las oportunidades y amenazas que las Pyme tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico. En este sentido, se preguntó a las Pyme que valoraran en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) la incidencia de las cinco fuerzas competitivas en el desarrollo de sus actividades, recogiéndose los resultados obtenidos en el gráfico 3.9.

Como se observa, las empresas consideran que el factor más relevante es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes (4,14), seguido del poder negociador de los clientes (3,80). El factor competitivo menos valorado por las empresas se refiere a la amenaza de entrada de nuevos competidores (2,09), seguido de la facilidad para crear productos sustitutivos (2,27) y del poder negociador de los proveedores (2,78).

Las diferencias respecto de la valoración de estos factores considerando el tamaño, la antigüedad y el sector de la empresa se recogen en los cuadros 3.7 a 3.9.

Respecto al factor *facilidad de entrada de nuevas empresas* es más valorado por las empresas maduras y del sector servicios. El factor *elevada competencia en el sector* es percibido de forma más acentuada por las empresas jóvenes y del sector de la construcción. El *poder negociador de los clientes* está más presente en las empresas jóvenes y del sector de la construcción. El *poder negociador de los proveedores* es mayor en las empresas maduras y del sector comercio. Finalmente, la *facilidad de que existan productos sustitutivos* es percibida más relevante en las empresas jóvenes del sector servicios.

Cuadro 3.7
Fuerzas competitivas de Porter
Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	2,08	2,06	2,16	
Existe una elevada competencia en el sector	4,09	4,15	4,30	
Los clientes tienen más poder de negociación	3,82	3,77	3,86	
Los proveedores tienen más poder de negociación	2,75	2,82	2,73	
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	2,26	2,29	2,18	

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 3.8
Fuerzas competitivas de Porter
Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	2,17	2,07	
Existe una elevada competencia en el sector	4,32	4,10	**
Los clientes tienen más poder de negociación	3,88	3,78	
Los proveedores tienen más poder de negociación	2,69	2,81	
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	2,36	2,25	

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 3.9
Fuerzas competitivas de Porter
Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	1,94	1,80	2,18	2,49	***
Existe una elevada competencia en el sector	4,08	4,26	4,11	4,25	
Los clientes tienen más poder de negociación	3,85	3,98	3,55	3,76	**
Los proveedores tienen más poder de negociación	2,83	2,63	2,99	2,61	**
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	2,24	2,09	2,36	2,37	

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

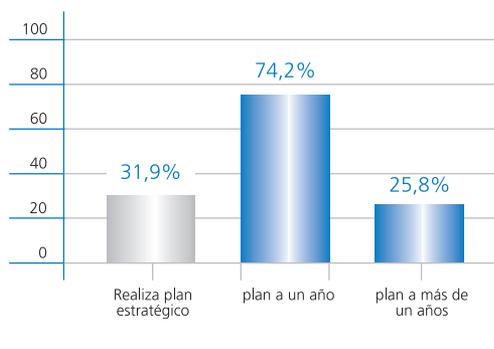
4. Estrategia y factores competitivos

4.1. Planificación estratégica

Con el objetivo de analizar si la empresa realiza o no actividades formalizadas para identificar objetivos y metas, y en su caso, a que plazo lo hacían, se preguntó a las Pyme españolas si realizan habitualmente el proceso formal de planificación estratégica y, en caso afirmativo, si éste se en un horizonte de corto plazo (un año) o a más largo plazo. En este sentido, el gráfico 4.1 muestra que el 31.9% de las empresas realizan plan estratégico formal; de dichas empresas, 3 de cada 4 (74.2%) realizan dicha planificación formal a un año, es decir, a corto plazo.

Gráfico 4.1

Su empresa realiza habitualmente planificación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a qué plazo la realiza



Cuando se analizan las diferencias entre empresas según el tamaño en relación con la planificación estratégica formal y el horizonte temporal, se encontraron resultados significativos para ambas variables (cuadro 4.1).

Cuadro 4.1
Planificación estratégica formal (%) y horizonte temporal (%)
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
No realiza	76.3	63.8	46.7	***
Si realiza	23.7	36.2	53.3	***
Horizonte temporal de la planificación				
Realiza a 1 año	79.0	74.5	60.0	*
Realiza a más de 1 año	21.0	25.5	40.0	*

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***) : $p < 0.01$

Se observa que son las Pyme de mayor tamaño (medianas) las que realizan planificación formal en porcentajes superiores a la media (53.3%); las pequeñas lo hacen en un porcentaje ligeramente superior a la media (36.2%) y las microempresas aseguran que realizan planifi-

cación formal en un porcentaje claramente inferior a la media del conjunto de empresas (23.7%).

En cuanto al horizonte temporal de la planificación, el cuadro 4.1 muestra que las empresas medianas son las que realizan planificación estratégica formal a más de un año en porcentajes significativamente superiores al comportamiento del conjunto de las empresas (40.0%) y que las microempresas lo hacen mayoritariamente (79.0%) a corto plazo –un año–.

En cuanto a la antigüedad (cuadro 4.2), es de resaltar que las empresas que hacen planificación estratégica en mayor medida son las maduras –por encima de la media de empresas–. Por el contrario, las empresas jóvenes se sitúan en esta variable en porcentajes inferiores a la media, o lo que es lo mismo, afirman no realizar este tipo de planificación, si bien las diferencias no son significativas estadísticamente. Respecto del horizonte temporal de la planificación estratégica no se observan diferencias relevantes, con respecto a los valores medios del conjunto de la muestra. Tampoco resultan significativas las diferencias según el sector de actividad ni para la realización planificación estratégica ni para su horizonte temporal (cuadro 4.3).

Cuadro 4.2
Planificación estratégica formal (%) y horizonte temporal (%)
Antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
No realiza	72.0	67.2	
Si realiza	28.0	32.8	
Horizonte temporal de la planificación			
Realiza a 1 año	73.1	74.4	
Realiza a más de 1 año	26.9	25.6	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 4.3
Planificación estratégica formal (%) y horizonte temporal (%)
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
No realiza	68.5	69.8	73.9	62.7	
Si realiza	31.5	30.2	26.1	37.3	
Horizonte temporal de la planificación					
Realiza a 1 año	73.4	84.6	72.2	73.1	
Realiza a más de 1 año	26.6	15.4	27.8	26.9	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

4.2. Alianzas y acuerdos de cooperación

Para conocer el grado en que las Pyme españolas establecen vínculos y se relacionan con otras empresas, en la encuesta se preguntaba si en los dos últimos años habían establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para actividades comerciales, de compras y abastecimientos, de logística (transporte, almacenes, etc.) y de investigación y desarrollo (I+D).

A nivel de tipos de alianzas o acuerdos concretos, se observa, en el gráfico 4.2, que las actividades comerciales (30.6%) y las de compras y abastecimientos (24.7%) destacan por ser las áreas donde las empresas más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación. Por el contrario, sólo el 20.7% y el 15.7% de las Pyme españolas cooperan para actividades de logística y de I+D, respectivamente.



El análisis del tipo de alianza establecida en función del tamaño de la empresa se muestra en el cuadro 4.4. Como se observa, para todos los tipos de acuerdos que se estudian, los realizan significativamente por encima de la media las empresas de mayor tamaño (medianas), mientras que, por el contrario, las microempresas lo hacen en todos los casos significativamente por debajo de los valores medios del conjunto de empresas de la muestra.

Cuadro 4.4
Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación (% Si) según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercializar productos	27.1	29.3	57.5	***
Compras y abastecimientos	22.4	23.9	42.5	***
Logística (transporte. almacenes. ...)	17.5	21.1	36.7	***
Actividades de investigación y desarrollo	11.1	16.2	38.8	***

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Respecto a los acuerdos de cooperación realizados y la antigüedad de la empresa, el cuadro 4.5 muestra que los acuerdos de cooperación para comercializar productos los realizan significativamente por encima de la media las empresas jóvenes (37.5%) frente a las maduras. Para el resto de acuerdos que se estudian (compras y abastecimientos, logística y actividades de investigación y desarrollo), no se observan diferencias estadísticamente significativas.

Cuadro 4.5
Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación (% Sí) según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercializar productos	37.5	28.9	**
Compras y abastecimientos	26.0	24.5	
Logística (transporte, almacenes, ...)	20.3	20.8	
Actividades de investigación y desarrollo	15.2	15.8	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Las diferencias por sectores y tipos de acuerdos (cuadro 4.6) muestran que los acuerdos para comercializar productos los utilizan, significativamente por encima de la media del conjunto las empresas del sector comercio y las de servicios; los acuerdos para compras y abastecimientos los utilizan en mayor medida las empresas del sector comercial (34.9%).

En los acuerdos para logística no se observan diferencias estadísticamente significativas según el sector de actividad; por último, los acuerdos para actividades de investigación y desarrollo se encuentran por encima del 15.7% (media del total de empresas), en los sectores de la industria y de los servicios (cuadro 4.6).

Cuadro 4.6
Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación (% Sí) según sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercializar productos	27.0	27.3	33.1	39.2	***
Compras y abastecimientos	22.7	15.3	34.9	27.1	***
Logística (transporte, almacenes....)	19.4	14.3	23.8	24.8	
Actividades de investigación y desarrollo	17.1	9.1	11.6	17.9	*

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

4.3. Comportamiento estratégico

Para analizar el comportamiento estratégico se preguntó a las Pyme sobre su estrategia competitiva siguiendo la clasificación de Miles y Snow. En este sentido, como se aprecia en el gráfico 4.3, el 38.7% de las empresas adoptaron una estrategia defensiva, el 29.8% una estrategia exploradora, el 24.9% de las empresas siguen una estrategia analizadora y el 6.6% restante afirmaron no seguir ningún tipo de estrategia.



El cuadro 4.7 muestra la existencia de diferencias significativas para el tipo de estrategia seguida por la empresa, según el tamaño. Así, se puede comprobar que la estrategia exploradora es seguida en porcentajes superiores a la media por las empresas medianas (50.0%). Por otro lado, la estrategia defensiva es seguida, en porcentajes superiores a los de la media del conjunto de empresas de la muestra, por las microempresas (43.4%). Por último es de señalar que las empresas que en mayor medida siguen una estrategia analizadora son las pequeñas (28.4%).

Los análisis no evidencian diferencias estadísticamente significativas para la estrategia según la variable antigüedad (cuadro 4.8).

Cuadro 4.7 Su empresa sigue la estrategia que se indica (%), según tamaño				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Exploradora	26.3	29.7	50.0	***
Analizadora	21.8	28.4	21.8	***
Defensiva	43.4	36.7	24.4	***
Sin estrategia	8.5	5.2	3.8	***

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01

Cuadro 4.8
Su empresa sigue la estrategia que se indica
(%), según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Exploradora	32.4	29.2	
Analizadora	28.1	24.2	
Defensiva	31.9	40.2	
Sin estrategia	7.6	6.4	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 4.9
Su empresa sigue la estrategia que se indica
(%), según sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Exploradora	31.1	11.3	30.1	34.8	***
Analizadora	26.0	27.8	27.9	19.0	***
Defensiva	37.8	46.4	36.0	39.0	***
Sin estrategia	5.2	14.4	5.9	7.1	***

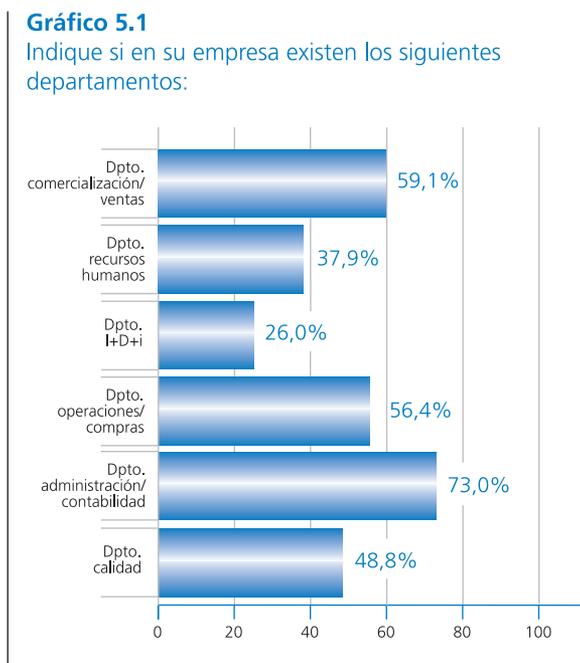
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Al analizar el tipo de estrategia que siguen las empresas según su sector de actividad se observa que las empresas industriales siguen estrategias exploradoras y analizadoras en porcentajes significativamente superiores a los de la media del conjunto de empresas. Las empresas de construcción destacan por seguir una estrategia defensiva o por no tener una estrategia definida en porcentajes significativamente superiores a los de la media del conjunto de empresas estudiadas. Las empresas del sector del comercio sobresalen por adoptar en mayor porcentaje que el conjunto de empresas la estrategia analizadora. Y las empresas de servicios destacan por seguir en porcentajes superiores a la media estrategias exploradoras (34.8%), siendo muy pocas respecto del valor medio las que adoptan estrategias analizadoras (19.0%).

5. Estructura organizativa y recursos humanos

6.1. Departamentos

Las unidades organizativas o departamentos que están diferenciadas en las Pyme españolas en un mayor porcentaje son las de “contabilidad / finanzas” (73.0%), “comercialización/ventas” (59.1%) y la de “operaciones /compras” (56.4%) –gráfico 5.1-. Por el contrario el departamento de I+D sólo lo tienen diferenciado en la estructura organizativa un 26.0% de empresas y los de calidad y de recursos humanos el 48.8% y el 37.9% respectivamente.



Cuadro 5.1
En su empresa esta diferenciado cada uno de los siguientes departamentos (% Sí)
Según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercialización / ventas	43.8	68.8	86.3	***
Recursos humanos	21.0	45.9	83.8	***
Investigación + Desarrollo	14.9	32.3	51.3	***
Operaciones / compras	42.2	64.8	85.0	***
Contabilidad / Finanzas	58.7	82.4	96.3	***
Calidad	34.6	56.5	82.5	***

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

A medida que es mayor el tamaño de las empresas, éstas tienen diferenciados todos los departamentos en porcentajes significativamente superiores a la media. Así se observa (cuadro 5.1) que en las empresas medianas hay un 83.8% que tienen diferenciado el departamento de recursos humanos mientras que sólo se encuentra en el 21.0% de las microempresas. Análoga situación se da con los departamentos de I+D (está diferenciado en el 51.3% de las empresas medianas y sólo en el 14.9 de las microempresas, siendo diferencias estadísticamente significativas respecto del total de empresas). Análoga situación se observa para el departamento de calidad; lo tienen diferenciado en su estructura el 82.5% de las empresas medianas y sólo el 34.6 de las microempresas (cuadro 5.1).

Aunque se han explicitado los datos referentes a los departamentos que tienen menos presencia en el conjunto de empresas de la muestra, análogo comportamiento se observa para los departamentos de contabilidad/finanzas, comercialización/ventas y operaciones/compras.

Por los análisis efectuados se comprueba que a medida que es mayor el tamaño de las empresas, también es mayor el número medio de departamentos que se tienen diferenciados en la estructura organizativa; así, las empresas *medianas* tienen una media de 4.85 departamentos diferenciados en su estructura, las *pequeñas* cuentan con 3.49 departamentos y las *microempresas* con una media de 2.14 departamentos.

Cuando la variable que se utiliza para segmentar la muestra es la antigüedad, se aprecia (cuadro 5.2) que el número medio de departamentos crece con la antigüedad de la empresa para todos los departamentos que se estudian, lo que cabe explicar sobre la base de que a mayor antigüedad, lo normal es que las empresas tengan, por lo general, un mayor tamaño.

También se ha comprobado que, a medida que las empresas son más antiguas tienen un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura organizativa 3.11 en las *maduras* frente a 2.56 en las *jóvenes*.

Cuadro 5.2
En su empresa está diferenciado cada uno de los siguientes departamentos (% Sí)
Según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercialización / ventas	54.7	60.2	*
Recursos humanos	29.8	39.8	***
Investigación + Desarrollo	19.4	27.6	**
Operaciones / compras	49.0	58.2	**
Contabilidad / Finanzas	66.7	74.6	**
Calidad	37.7	51.5	***

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*) p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01

Cuadro 5.3
En su empresa está diferenciado cada uno de los siguientes departamentos (% Sí)
Según sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercialización / ventas	65.7	38.4	62.6	49.8	***
Recursos humanos	37.8	28.3	37.4	42.9	
Investigación + Desarrollo	33.7	7.1	15.6	22.8	***
Operaciones / compras	61.4	40.4	61.6	47.7	***
Contabilidad / Finanzas	72.9	63.6	74.1	76.5	
Calidad	58.5	27.3	36.3	43.1	***

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

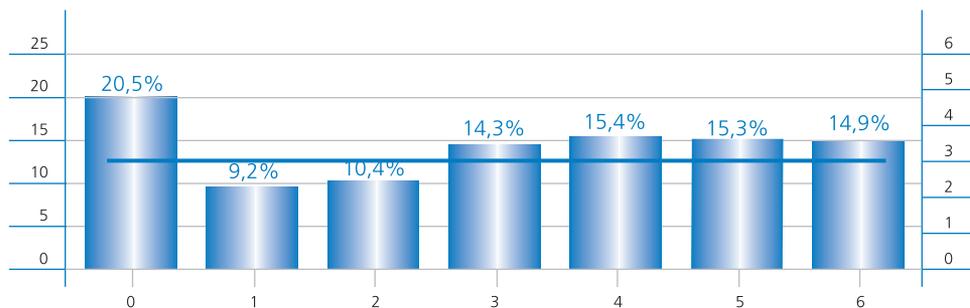
El departamento de comercialización y ventas lo tienen por encima de la media las empresas del sector industrial (65.7%) y las del sector comercial (62.6%). El departamento de Investigación y desarrollo está por encima de la media sólo en el sector industrial -33.7%- (cuadro 5.3). El departamento de operaciones lo tienen significativamente por encima de la media del conjunto de empresas las de los sectores industrial y comercial. Por último, el departamento de calidad lo tienen significativamente por encima de la media del conjunto de empresas las del sector industrial (58.5% de los casos). Para los departamentos de recursos humanos y de contabilidad/finanzas, no se observan diferencias significativas según el sector.

Se ha comprobado que las empresas del sector industrial tienen, como media, un número de departamentos de 3.30, que es ligeramente superior al que tienen la media del conjunto de empresas de la muestra (3.0 departamentos); las empresas de comercio y las de servicios tienen alrededor de 2.8 departamentos cada una.

Gráfico 5.2

Número medio de departamentos que tienen las empresas de la muestra

— Media número de departamentos (3,0)

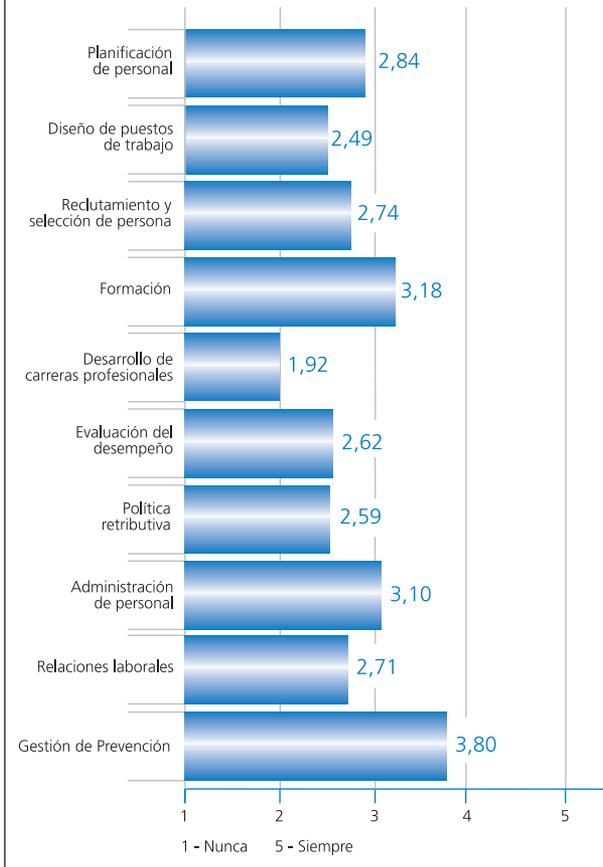


5.2. Procesos de recursos humanos.

Los procesos de recursos humanos que más aplican las Pyme españolas son los de “gestión de prevención de riesgos laborales” -3.80-, la “formación” -3.18- y la “administración de personal” -3.10- (gráfico 5.3). Los menos utilizados son el “desarrollo de la carrera profesional” -1.92-, el “diseño de puestos de trabajo” -2.49- y la “política retributiva” -2.59”.

Gráfico 5.3

Indique el grado en que su empresa utiliza cada una de las siguientes prácticas de recursos humanos (escala 1-5)



Como se puede comprobar en el Cuadro 5.4, las empresas medianas aplican en mayor medida que las empresas pequeñas y que las microempresas todos los procesos de recursos humanos que se estudian; igualmente las empresas pequeñas aplican los procesos en mayor medida que las microempresas, y las diferencias que se observan en todos los casos son estadísticamente significativas.

El comportamiento anterior se mantiene con el conjunto de las empresas de la muestra, para los distintos tamaños de empresas (micro, pequeñas y medianas), así los procesos que más se aplican son los de gestión de prevención de riesgos laborales, seguido de la administración de personal y de la formación.

Cuadro 5.4
Grado en que se utilizan cada una de las siguientes prácticas de RR.HH. según Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Planificación de personal	2.44	3.08	3.73	***
Diseño de puestos de trabajo	2.14	2.66	3.44	***
Reclutamiento y selección de personal	2.25	3.02	3.84	***
Formación	2.81	3.41	3.91	***
Desarrollo de carreras profesionales	1.65	2.02	2.85	***
Evaluación del desempeño	2.28	2.82	3.29	***
Política retributiva	2.27	2.78	3.24	***
Administración de personal (contratos. ...)	2.68	3.33	4.12	***
Relaciones laborales (convenio colectivo. ...)	2.24	2.97	3.76	***
Gestión de prevención de riesgos laborales	3.54	3.97	4.39	***

En una escala de 1 = nunca a 5 = siempre

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Por lo que respecta a la antigüedad (cuadro 5.5), se observa que las empresas maduras aplican significativamente más que las empresas jóvenes formación (3.23), gestión de prevención de riesgos laborales (3.86), administración de personal (3.18) y relaciones laborales (2.82).

Cuadro 5.5
Grado en que se utilizan cada una de las siguientes prácticas de RR.HH. según
Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Planificación de personal	2.79	2.86	
Diseño de puestos de trabajo	2.36	2.52	
Reclutamiento y selección de personal	2.65	2.76	
Formación	2.97	3.23	**
Desarrollo de carreras profesionales	1.90	1.92	
Evaluación del desempeño	2.52	2.64	
Política retributiva	2.43	2.63	
Administración de personal (contratos,...)	2.78	3.18	***
Relaciones laborales (convenio colectivo, ...)	2.24	2.82	***
Gestión de prevención de riesgos laborales	3.56	3.86	**

En una escala de 1 = nunca a 5 = siempre
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Si miramos la aplicación de las prácticas de recursos humanos por sectores, son pocas las diferencias estadísticamente significativas que se aprecian; entre ellas cabe señalar la utilización de procesos de reclutamiento y selección por encima de la media en el sector de servicios y en el de la industria, el desarrollo de carreras profesionales que se aplica por encima de la media en el sector comercial y en el de servicios, al igual que ocurre con la evaluación de desempeño y con la política retributiva (cuadro 5.6).

Se repite por sectores que los procesos de recursos humanos más utilizados son los de gestión de la prevención de riesgos laborales, seguido de la formación o de la administración de personal según cada caso, comportamiento prácticamente idéntico al que se observa para el conjunto de las empresas de la muestra.

Cuadro 5.6
Grado en que se utilizan cada una de las siguientes prácticas de RR.HH. según Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Planificación de personal	2.83	2.81	2.79	2.93	
Diseño de puestos de trabajo	2.56	2.29	2.24	2.58	*
Reclutamiento y selección de personal	2.70	2.30	2.82	2.99	***
Formación	3.14	3.20	3.27	3.21	
Desarrollo de carreras profesionales	1.87	1.68	2.02	2.08	**
Evaluación del desempeño	2.55	2.37	2.75	2.80	**
Política retributiva	2.49	2.45	2.87	2.70	**
Administración de personal (contratos, ...)	3.05	2.95	3.36	3.12	
Relaciones laborales (convenio colectivo, ...)	2.73	2.47	2.54	2.87	
Gestión de prevención de riesgos laborales	3.75	3.72	4.02	3.83	

En una escala de 1 = nunca a 5 = siempre

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

6. Tecnología, calidad e innovación

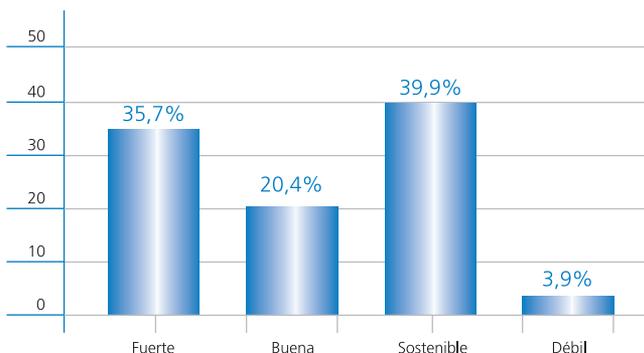
El gráfico 6.1 muestra el desarrollo tecnológico de las Pyme en España. El 35.7% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que utiliza); el 20.4% tienen una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 39.9% de las empresas dispone de una tecnología sostenible (utilizan tecnologías idénticas a las de la mayoría de las empresas del sector y sólo se realizan nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados); y el 3.9% tiene una tecnología débil (los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna).

Las diferencias en tecnología se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 6.1) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. Las empresas medianas presentan una evolución más favorable que las pequeñas empresas y las microempresas, en cuanto al nivel de tecnología desarrollada. De hecho, el 45.6% de las empresas medianas desarrolla internamente su propia tecnología lo que evidencia un nivel tecnológico muy elevado en este segmento del tamaño. Sin embargo, en las empresas de menor tamaño este porcentaje se reducen al 35% en las empresas pequeñas y al 34.4% en el caso de las microempresas. Esta diferencia es más evidente al analizar la situación mayoritaria en cada uno de los segmentos de tamaño. En este sentido, el mayor porcentaje de las empresas medianas (45.6%) opta por una tecnología fuerte, donde esta tecnología se considera fundamental para posicionarse por delante de la competencia, por otra parte las empresas micro se concentran principalmente en la categoría de tecnología débil (43.1%), donde esta tecnología no sirve de diferenciación frente a la competencia.

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 6.2) y el sector de actividad (cuadro 6.3) los resultados no muestran diferencias estadísticamente significativas, por lo que la edad y el sector no determinan la elección de tecnología de las empresas.

Gráfico 6.1

La tecnología de su empresa se puede considerar como:



Cuadro 6.1
Tipo de tecnología de la empresa
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Fuerte	34.4%	35.0	45.6	*
Buena	17.4	23.0	22.8	
Sostenible	43.1	39.2	29.1	
Débil	5.1	2.9	2.5	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 6.2
Tipo de tecnología de la empresa
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Fuerte	35.9	35.7	
Buena	19.0	20.8	
Sostenible	40.8	39.7	
Débil	4.3	3.8	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 6.3
Tipo de tecnología de la empresa
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Fuerte	36.5	26.6	35.0	38.5	
Buena	21.6	16.0	20.7	19.5	
Sostenible	37.7	54.3	40.7	39.5	
Débil	4.7	3.2	3.6	2.5	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Para analizar la calidad se les preguntó a los gerentes respecto a las certificaciones de calidad emitidas por empresas externas. En la muestra el 35.7% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 9.4% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 54.9% no la posee ni está en proceso (gráfico 6.2).

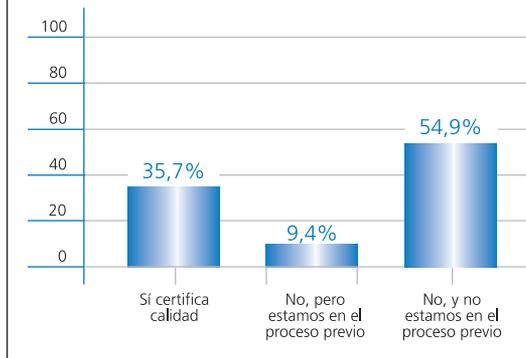
Las diferencias en calidad se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 6.4) se aprecian diferencias estadísticamente significativas. Las empresas medianas son las que en un mayor porcentaje poseen una certificación

de calidad, en concreto el 68.8% de estas empresas se encuentran en esa situación. Este porcentaje disminuye hasta el 42.5 y 22.6% para los casos de pequeñas y micro empresas.

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 6.5) se aprecian también diferencias significativas. El 38.1% de las empresas maduras poseen certificación frente al 25.6% en el caso de las empresas jóvenes. Por otra parte, son las empresas de menor edad las que están empezando el proceso de certificación en un mayor porcentaje (14.4 vs 8.2).

Los resultados obtenidos a partir de la segmentación de la muestra según el sector de actividad (cuadro 6.6) evidencian diferencias estadísticamente significativas. En este análisis, las empresas que pertenecen a la industria poseen en mayor porcentaje certificaciones de calidad (41.8%). Este porcentaje está seguido por las empresas de servicios, 34.4%. En cuanto al proceso de iniciación del proceso para la obtención de la certificación, el mayor porcentaje de empresas se encuentra en el sector de la construcción (12.2%), seguido por la industria (9.4%). Destacar que es el sector comercio el que menos apuesta por una estrategia de certificación, ya que el 68.6% de las empresas de este sector ni tienen en estos momentos, ni están en proceso de obtener la certificación de calidad. Estos resultados evidencian que la variable sector está determinando el comportamiento empresarial en cuanto a la variable calidad.

Gráfico 6.2
 Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes



Cuadro 6.4
 Certificación de Calidad ISO
 Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Sí posee certificación de calidad	22.6	42.5	68.8	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	10.7	8.8	3.8	
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	66.7	48.8	27.5	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Cuadro 6.5
Certificación de Calidad ISO
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Sí posee certificación de calidad	25.6	38.1	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	14.4	8.2	
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	60.0	53.7	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 6.6
Certificación de Calidad ISO
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Sí posee certificación de calidad	41.8	24.5	22.9	34.4	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	9.4	12.2	8.6	8.6	
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	48.9	63.3	68.6	56.9	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuando hablamos de innovación, no todos tenemos el mismo concepto en la mente, podemos relacionarla con los cambios, inventos, descubrimientos, el progreso, etc. Pero en las empresas la innovación resulta necesaria y se refiere tanto a nuevos productos y/o servicios, como a nuevos métodos o procedimientos, a menudo relacionados con el avance tecnológico. Podemos decir que la innovación es un factor clave para la competitividad en las empresas y es bien sabido que aquellas que no la adoptan pueden convertirse en empresas no competitivas ya que sus productos y procesos pueden llegar a ser obsoletos.

En este apartado se muestra el grado de innovación de las empresas (gráfico 6.3). En cuanto a *Productos/servicios* el 70.4% de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 60.4% ha innovado en la comercialización de nuevos productos/servicios. En la *innovación en los Procesos*, se observan cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios en un 59.3% de las empresas, de igual manera en la adquisición de nuevos bienes de equipos el 58% ha mostrado innovación. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 34.3% ha innovado en la dirección y gestión, el 37.9% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 37.9% de empresas manifiesta innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Como se puede apreciar en el cuadro 6.7, el tamaño de la empresa tiene efectos muy significativos en el grado de innovación de las mismas. Así, las empresas medianas tienen un mayor grado de innovación en todos los ítems utilizados para identificar la actividad innovadora de la empresa. Más del 87% de las empresas medianas llevan a cabo mejoras en sus productos o servicios, mientras que sólo un 63.9% de las empresas de menor tamaño realizan estas actividades. Este resultado persiste en el resto de puntos. Destacando la gran diferencia existente en términos de adquisición de bienes de equipo, donde el 80% de las empresas medianas han realizado esta actividad frente tan sólo al 49% de las microempresas.

En cuanto a la edad de las empresas, el cuadro 6.8 no muestra que existan diferencias significativas.

Por lo que respecta al sector de actividad económica, el cuadro 6.9 muestra diferencias significativas. Así, en cuanto a las actividades de cambios y mejoras de productos y servicios destacan las empresas de servicios, puesto que el 73.9% de estas empresas han realizado este tipo de actividad. Por otra parte, es el sector comercio el que ha llevado en mayor proporción la comercialización de nuevos productos/servicios (69.4%), mientras que el sector que menos ha llevado a cabo esta actividad ha sido el sector de la construcción (39.4%).

El sector que en mayor proporción ha realizado cambios o mejoras en el proceso productivo es el sector industrial (63.6%), mientras que en el sector construcción solamente el 44.4% de las empresas han realizado este tipo de actividad innovadora.

En las actividades de innovación en gestión en las áreas de dirección y comercial, destacan las empresas de servicios con un 38.5% y un 40.4% respectivamente, y en el área de compras destacan las empresas del comercio con el 47.6%.

Gráfico 6.3

Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años.

		%	
		No	Sí
INNOVACIÓN	Productos/servicios		
	- Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	29,6	70,4
	- Comercialización nuevos productos/servicios	39,6	60,4
	Procesos		
	- Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	40,7	59,3
	- Adquisición de nuevos bienes de equipos	42,0	58,0
Sistemas de gestión			
- Dirección y gestión	65,7	34,3	
- Compras y aprovisionamientos	62,1	37,9	
- Comercial/Ventas	62,1	37,9	

Cuadro 6.7
Actividad Innovadora
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	63.9	73.7	87.5	***
Comercialización nuevos productos/servicios	55.1	63.1	72.5	***
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	52.1	61.9	81.3	***
Adquisición de nuevos bienes de equipos	49.0	62.7	80.0	***
Dirección y gestión	26.4	37.5	57.5	***
Compras y aprovisionamientos	34.5	37.7	55.0	***
Comercial/Ventas	32.1	40.7	51.3	**

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 6.8
Actividad Innovadora
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	68.8	70.9	
Comercialización nuevos productos/servicios	61.5	60.2	
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	58.9	59.5	
Adquisición de nuevos bienes de equipos	59.4	57.7	
Dirección y gestión	34.9	34.2	
Compras y aprovisionamientos	39.1	37.7	
Comercial/Ventas	38.0	37.9	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 6.9
Actividad Innovadora
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	72.0	52.5	71.4	73.9	***
Comercialización nuevos productos/servicios	61.9	39.4	69.4	60.1	**
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	63.6	44.4	57.1	56.9	**
Adquisición de nuevos bienes de equipos	57.1	47.5	59.9	63.8	**
Dirección y gestión	33.8	23.2	37.4	38.5	**
Compras y aprovisionamientos	36.0	25.3	49.7	40.4	**
Comercial/Ventas	38.4	22.2	47.6	37.2	**

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

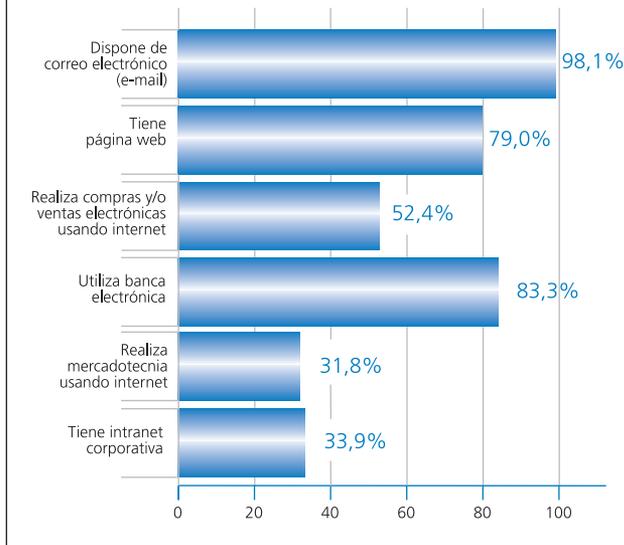
7. Tecnologías de la información y comunicación

En la actualidad, las tecnologías de información están teniendo un impacto relevante en el rendimiento de las organizaciones. Para cada elemento integrador que se desarrolla en el interior de las empresas, es importante tomar acuerdos en toda la organización considerando cada área funcional con el fin de que exista un compromiso y una comunicación que se entienda en todos los niveles, con el fin de que se tenga una directriz y una planeación hacia un solo sentido. En los últimos años, las empresas de todo el mundo han tenido un desarrollo sustancial en razón de los avances tecnológicos y el aprovechamiento de las tecnologías de información. El uso de las tecnologías de información permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas.

Les hemos preguntados a las empresas si disponen de email, web, intranet o si utilizan internet para compras y/o ventas electrónicas, banca electrónica o mercadotecnia. Los resultados son que en 2011 el 98,1% de las empresas disponen de correo electrónico; el 79,0% tiene página web; el 52,4% utiliza internet para realizar compras y/o ventas electrónicas; la banca electrónica es utilizada por el 83,3%; realiza mercadotecnia en internet el 31,8% y tiene intranet corporativa el 33,9%.

Gráfico 7.1

Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa



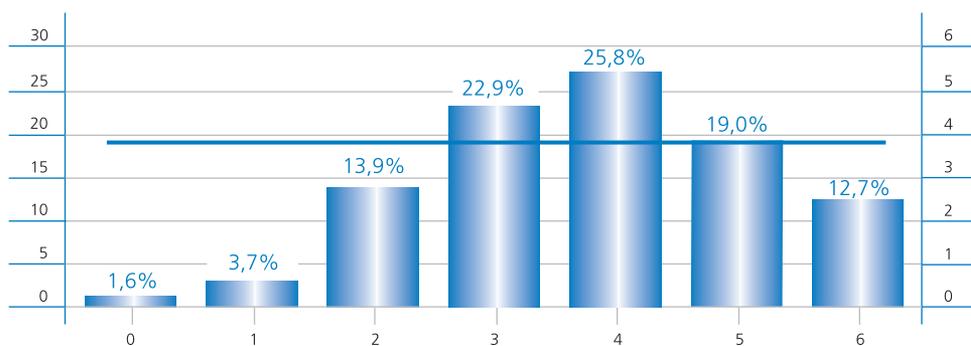
Si consideramos un indicador del uso avanzado de las TIC, definido como el promedio de tecnologías que utilizan las empresas, su valor es de 3,76 y, lo más importante, el 13,2% de ellas utilizan las seis analizadas (Gráfico 7.2).

Por otro lado, cuando en el análisis se considera el tamaño (Cuadro 7.1), no apreciamos diferencias en el correo electrónico, mientras que sí hay un mayor uso de las distintas tecnologías cuanto más grande es la empresa. Resulta particularmente interesante destacar que la banca electrónica es utilizada por la mayoría de las empresas y que alrededor del 25% de las microempresas realiza mercadotecnia en internet y tiene intranet corporativa.

Gráfico 7.2

Indicador: Uso avanzado de las TIC

— Media uso avanzado de las TIC (3,8)



Cuadro 7.1
Tecnología de la Información y Comunicación
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	97,3%	98,7%	100,0%	
¿Tiene página web?	71,1%	83,8%	95,0%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	47,7%	55,9%	61,3%	***
¿Utiliza banca electrónica?	76,9%	89,5%	85,0%	***
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	26,9%	34,9%	42,3%	***
¿Tiene Intranet corporativa?	24,0%	38,3%	65,0%	***

Diferencias estadísticamente significativas: (*) : $p < 0.1$; (**) : $p < 0.05$; (***) : $p < 0.01$.

Como se aprecia en el Cuadro 7.2, el grado de introducción de cualquiera de las TIC analizadas en las pymes españolas es independiente de la antigüedad. En relación con el sector de actividad, observamos que es más habitual su utilización en el sector servicios, después generalmente le sigue el sector industrial y el comercio. El sector de la construcción, salvo en la banca electrónica, aparece en el último lugar (Cuadro 7.3).

Cuadro 7.2
Tecnología de la Información y Comunicación
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	97,9%	98,1%	
¿Tiene página web?	79,2%	78,9%	
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	56,8%	51,4%	
¿Utiliza banca electrónica?	82,7%	83,5%	
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	30,5%	32,2%	
¿Tiene Intranet corporativa?	37,7%	33,0%	

Diferencias estadísticamente significativas: (*) : p<0.1; (**): p<0.05; (***) : p<0.01.

Cuadro 7.3
Tecnología de la Información y Comunicación
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	98,1%	99,0%	96,6%	98,6%	
¿Tiene página web?	80,6%	66,7%	71,9%	85,3%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	49,9%	43,4%	50,7%	63,6%	***
¿Utiliza banca electrónica?	84,6%	81,6%	80,0%	82,9%	
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	31,7%	24,0%	26,6%	39,3%	**
¿Tiene Intranet corporativa?	32,5%	21,4%	33,1%	43,5%	***

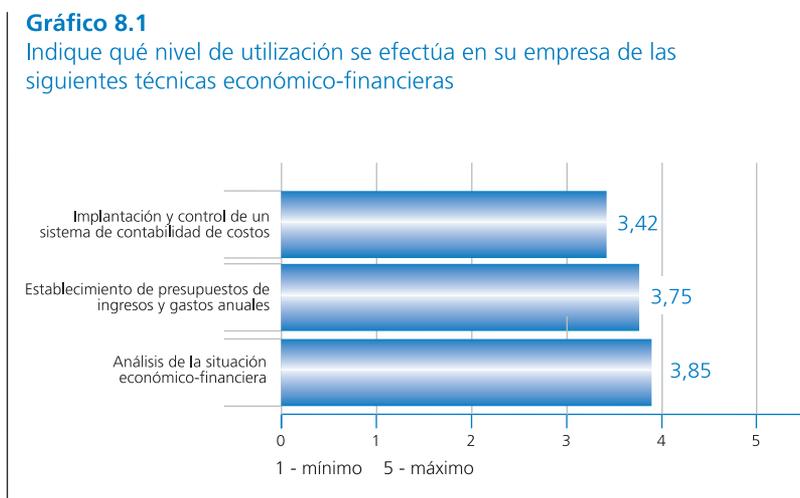
Diferencias estadísticamente significativas: (*) : p<0.1; (**): p<0.05; (***) : p<0.01.

8. Aspectos contables y financieros

Para poder competir en un entorno como el actual es necesario que las empresas utilicen todos los instrumentos de generación de información disponibles. Desde el punto de vista contable, la contabilidad genera información sobre la agregación de ingresos, gastos y costes a través de la contabilidad de gestión, así como de la posición económica y financiera de la misma a través del análisis de los estados contables. Por otra parte, el acceso y uso de las diferentes formas de financiación puede limitar la competitividad de la empresa. En este apartado analizamos estos dos aspectos: 1) el uso que las empresas hacen de técnicas económico-contables tales como, la contabilidad de costos, la realización de presupuestos anuales, y el análisis económico y financiero; y 2) el uso que la empresa realiza de las distintas fuentes de financiación: utilidades retenidas, financiamiento externo, y aumento de capital.

En este análisis se utiliza una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 identifica un uso escaso de la técnica de información o la fuente de financiación, y 5 evidencia un uso alto. De nuevo, estos análisis se realizan considerando el tamaño, la edad y el sector.

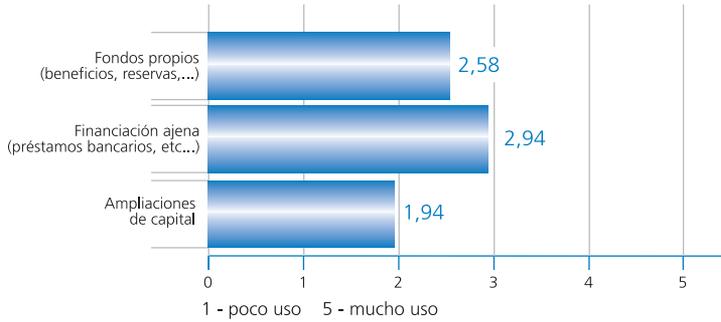
La técnica contable más utilizada es el análisis de la situación económico-financiera, seguida por el establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales. Ligeramente menos extendida encontramos a la implantación y el control de un sistema de contabilidad de costes (Gráfico 8.1).



En el apartado del origen de los fondos de financiación de las inversiones, se observa que se viene utilizando prioritariamente la financiación externa. Menos utilizada es la reinversión de beneficios y en rara ocasión se acude a las aportaciones de los socios (Gráfico 8.2).

Gráfico 8.2.

En el caso de las decisiones de inversión, indique el grado de utilización de las siguientes fuentes financieras



Si utilizamos el tamaño como referencia, se observa que cuanto mayor es el tamaño, más se aplican las herramientas contables. En el caso de las fuentes de financiación, no se observan diferencias estadísticamente significativas, salvo en el caso de la reinversión de beneficios (utilidades retenidas) en la que destacan las empresas medianas. Tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas por la edad. Solo hay una excepción, el acceso a la financiación externa, para la que hay más utilización en las empresas maduras.

Cuadro 8.1
Utilización de herramientas contables y fuentes de financiación
Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	3,15	3,59	3,91	***
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3,57	3,86	4,13	***
Análisis de la situación económico-financiera	3,69	3,94	4,13	***
Utilidades retenidas (reservas)	2,57	2,49	3,08	***
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	2,84	2,99	3,15	
Aumento o aportaciones de capital	1,95	1,90	2,05	

En una escala de 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso

Diferencias estadísticamente significativas: (*) : p<0.1; (**) : p<0.05; (***) : p<0.01.

Cuadro 8.2
Utilización de herramientas contables y fuentes de financiación
Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	3,37	3,44	
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3,71	3,76	
Análisis de la situación económico-financiera	3,81	3,86	
Utilidades retenidas (reservas)	2,42	2,62	
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	3,22	2,87	***
Aumento o aportaciones de capital	1,99	1,92	

En una escala de 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Para finalizar este apartado recogemos en el Cuadro 8.3 la utilización de las herramientas contables y las fuentes de financiación según el sector de actividad. Hemos obtenido diferencias estadísticamente significativas en el caso de la implantación y control de un sistema de contabilidad de costes, que es más utilizado en la industria y los servicios; y en el análisis de la situación económico-financiera, que es muy utilizado en los sectores comercio, servicios e industria.

Cuadro 8.3
Utilización de herramientas contables y fuentes de financiación
Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	3,49	2,99	3,27	3,55	***
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3,77	3,61	3,75	3,79	
Análisis de la situación económico-financiera	3,85	3,46	3,96	3,93	**
Utilidades retenidas (reservas)	2,57	2,38	2,48	2,77	
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	2,95	2,94	2,71	3,05	
Aumento o aportaciones de capital	1,83	2,14	2,02	2,05	*

En una escala de 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

9. Evolución de indicadores de rendimiento

A priori, existen dos maneras de evaluar el rendimiento de una empresa, que corresponden con la utilización de dos tipos de indicadores: los que utilizan como input informativo los datos provenientes de la contabilidad, o los contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva. La utilización un tipo u otro tiene ventajas e inconvenientes cuya descripción no es objetivo del presente trabajo. Aunque no sean excluyentes, nos hemos decantado por el segundo tipo porque en un momento como éste, caracterizado por la rapidez de los acontecimientos, la información suministrada por el sistema contable recoge eventos pasados sin permitir una proyección sencilla hacia el futuro. Para un análisis en profundidad, la conjunción de ambas técnicas, permitirá un desarrollo más amplio de las conclusiones.

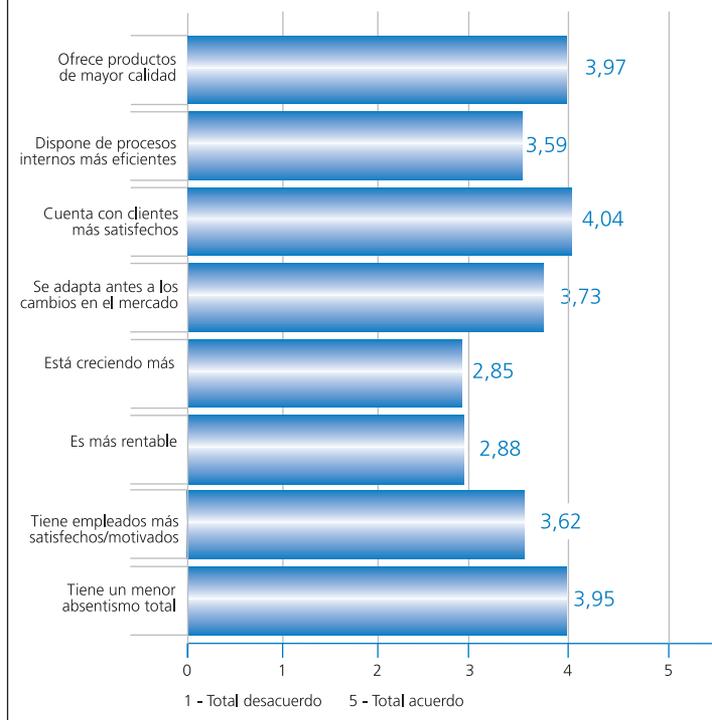
En este caso se han utilizado ocho variables para medir el rendimiento que se basan en el trabajo de Quinn y Rohrbaugh. A los directivos se les ha pedido que muestren su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en comparación con sus competidores más importantes: ofrece productos de mayor calidad, dispone de procesos internos más eficientes, cuenta con clientes más satisfechos, se adapta antes a los cambios en el mercado, está creciendo más, es más rentable, tiene empleados más satisfechos y motivados, y finalmente, tiene menor absentismo laboral. Para valorar las afirmaciones se utiliza una escala de 1 a 5, en donde 1 corresponde a “total desacuerdo” y 5 corresponde a “total acuerdo”.

En el Gráfico 9.1 se observa que los aspectos más favorables han sido la satisfacción de los clientes, la calidad del producto o servicio y tener un menor absentismo laboral. Pero, no consideran que tengan más rentabilidad ni que estén creciendo más que sus competidores.

Si nos referimos al tamaño de la empresa (Cuadro 9.1), no hemos encontrado diferencias estadísticamente significativas en dos de los tres apartados mejor valorados, es decir, la orientación hacia la calidad es general. Por otra parte, se observa una relación directa entre la dimensión y la eficiencia de los procesos internos y la rentabilidad. Además, en el apartado del absentismo laboral, la relación es inversa: las empresas medianas soportan un absentismo ligeramente superior.

A resultas de lo que se muestra en el Cuadro 9.2 no parece que la antigüedad sea una variable que permita explicar alguna diferencia en las variables analizadas puesto que no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas salvo en el apartado relativo al crecimiento; en este caso, las empresas jóvenes presentan un crecimiento ligeramente mayor.

Gráfico 9.1
Situación media de la empresa con respecto a la competencia (escala 1-5)



Cuadro 9.1
Situación media de la empresa con respecto a la competencia
Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	3,99	3,91	4,15	
Dispone de procesos internos más eficientes	3,41	3,70	3,86	***
Cuenta con clientes más satisfechos	4,07	4,03	3,99	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	3,61	3,83	3,84	***
Está creciendo más	2,57	3,00	3,38	***
Es más rentable	2,64	3,04	3,21	***
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3,62	3,66	3,46	
Tiene un menor absentismo laboral	3,94	4,02	3,64	**

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Cuadro 9.2
Situación media de la empresa con respecto a la competencia
Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4,02	3,96	
Dispone de procesos internos más eficientes	3,57	3,59	
Cuenta con clientes más satisfechos	4,12	4,02	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	3,78	3,72	
Está creciendo más	3,00	2,81	*
Es más rentable	2,98	2,85	
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3,71	3,59	
Tiene un menor absentismo laboral	3,97	3,95	

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Por lo que se refiere al sector de actividad, al igual que ocurre con la antigüedad, tampoco se observan diferencias salvo en un caso. El sector de la construcción tiene un absentismo laboral menor frente a la industria y al comercio, en el que sus valores son ligeramente mayores.

Cuadro 9.3
Situación media de la empresa con respecto a la competencia
Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4,00	3,99	3,96	3,89	
Dispone de procesos internos más eficientes	3,64	3,55	3,52	3,53	
Cuenta con clientes más satisfechos	4,03	4,15	3,98	4,05	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	3,74	3,66	3,71	3,78	
Está creciendo más	2,92	2,66	2,75	2,82	
Es más rentable	2,90	2,70	2,95	2,86	
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3,59	3,51	3,71	3,67	
Tiene un menor absentismo laboral	3,89	4,21	3,90	4,00	*

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

10. Factores de éxito de la Pyme

El interés por analizar cuáles son los factores y variables que más contribuyen a que las Pyme sean competitivas y a su éxito ha sido y sigue siendo uno de los aspectos de mayor atractivo tanto para académicos como para directivos y profesionales del mundo empresarial. Por ello, uno de los temas que se plantean como objetivo de este trabajo de investigación es determinar los factores determinantes de la rentabilidad de las Pyme en el marco geográfico de España.

Interesa, por tanto, conocer cuáles son los principales determinantes del éxito y de la competitividad de estas empresas, contrastando si algunas características de las mismas o de su gestión explican una peor o mejor situación que sus competidores.

Para medir la peor o mejor situación de las empresas de la muestra en relación a sus competidores, se han utilizado los indicadores construidos a partir de la percepción del gerente sobre cuál es la posición de su empresa respecto de su competencia (pregunta 21 del cuestionario), frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, lo que se puede justificar por el hecho de que la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suele considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Así, para las 8 variables de rendimiento utilizadas que se sustentan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh, se ha construido un indicador global del éxito calculado como la media de las puntuaciones que las empresas encuestadas han dado a cada una de las variables. A continuación, sobre la base de esta variable se ha dividido la muestra en dos subgrupos, en primer lugar, las Pyme que tienen puntuaciones inferiores a la media del indicador global de éxito (empresas que tienen una posición **peor que sus competidores**) y, en segundo lugar, las que tienen puntuaciones mayores que la media, que serán las que se consideran que tienen una posición **mejor que sus competidores**.

Una vez realizado este planteamiento, nos permitirá conocer a nivel agregado cuáles son las principales características o factores explicativos del éxito competitivo de las Pyme españolas; para ello se procede al análisis de las principales variables que se han ido examinando a lo largo de este informe, utilizando tablas de contingencia o análisis de la varianza en función del tipo de medida de cada variable.

Así, las empresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se **caracterizan** por (cuadro 10.1):

- Estar en el segmento de las empresas medianas.
- Son empresas no familiares.
- Tienen un gerente con estudios universitarios.
- Perciben el ambiente empresarial en 2011 mejor que en 2010.

En lo relativo a las variables **plan estratégico, acuerdos de cooperación, estrategia y factores competitivos**, las empresas con una mejor posición competitiva destacan por (cuadro 10.2):

- Realizar un plan estratégico formal.
- Tener mayores porcentajes de acuerdos de cooperación con otras empresas, especialmente en las áreas de logística y de I+D.
- Siguen una estrategia exploradora.

Por lo que respecta a las variables relacionadas con la **estructura organizativa y los procesos de dirección de recursos humanos**, destacan por (cuadro 10.3):

- Tienen más diferenciados en sus estructuras organizativas las áreas de I+D, Recursos Humanos, Calidad y Comercialización/Ventas.
- Aplican de forma significativa, por encima del resto, todos los procesos de recursos humanos, destacando los de, administración de personal, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección y formación.

Por último, para las variables de **tecnología, calidad, innovación y técnicas económico financieras**, las empresas que tienen una mejor posición que sus competidores se caracterizan por (cuadro 10.4):

- Tener una posición tecnológica fuerte.
- Ser empresas con certificación de calidad o que están en proceso de certificación.
- Contar con un mayor número de áreas de innovación.
- Hacer un uso avanzado de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs).
- Tienen implantada sistemas de contabilidad de costos.
- Utilizan presupuestos de ingresos y gastos anual.
- Hacen un mayor análisis de la situación económico y financiera.
- Para las decisiones de inversión se apoyan más en beneficios retenidos.

Cuadro 10.1
Caracterización de las empresas (%)

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Microempresas	36,7	63,3	
Pequeñas	27,7	72,3	**
Medianas	26,6	73,4	
Jóvenes	27,1	72,9	
Maduras	32,8	67,2	
Industria	31,1	68,9	
Construcción	25,3	74,7	
Comercio	37,4	62,6	
Servicios	32,2	67,8	
Empresa familiar	34,2	65,8	**
Empresa no familiar	26,0	74,0	
No exportadora	32,4	67,6	
Exportadora	30,8	69,2	
Gerente con estudios básicos	33,7	66,3	*
Gerente con estudios universitario	28,8	71,2	
Clima empresarial 2011: Mejor que 2010	15,7	84,3	
Clima empresarial 2011: Igual que 2010	28,0	72,0	***
Clima empresarial 2011: Peor que 2010	39,9	60,1	
TOTAL	31,8	68,2	

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Cuadro 10.2
Plan estratégico, acuerdos de cooperación, estrategia y factores competitivos

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
No realiza plan estratégico (%)	34,9	65,1	**
Sí realiza plan estratégico (%)	26,5	73,5	
Acuerdos comercializar productos (% Sí)	27,7	72,3	*
Acuerdos compras y abastecimientos (% Sí)	25,9	74,1	**
Acuerdos logística (% Sí)	25,3	74,7	**
Acuerdos para I+D (% Sí)	23,4	76,6	**
Empresas con estrategia exploradora (%)	17,8	82,2	
Empresas con estrategia analizadora (%)	38,8	61,2	
Empresas con estrategia defensiva (%)	35,5	64,5	***
Empresas sin estrategia (%)	41,5	58,5	
TOTAL	31,8	68,2	

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Cuadro 10.3
Estructura organizativa y procesos de dirección de recursos humanos

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Departamento comercialización / ventas (% Sí)	27,8	72,2	***
Departamento recursos humanos (% Sí)	24,7	75,3	***
Departamento de I+D (% Sí)	17,2	82,8	***
Departamento operaciones / compras (% Sí)	29,1	70,9	**
Departamento administración / contabilidad (% Sí)	29,8	70,2	*
Departamento calidad	27,5	72,5	***
TOTAL	31,8	68,2	
Planificación de personal ^a	2,52	2,99	***
Diseño de puestos de trabajo ^a	2,23	2,69	***
Reclutamiento y selección de personal ^a	2,52	2,86	***
Formación ^a	2,89	3,38	***
Desarrollo de carreras profesionales ^a	1,67	2,09	***
Evaluación del desempeño ^a	2,26	2,78	***
Política retributiva ^a	2,15	2,84	***
Administración de personal (contratos. ...) ^a	2,78	3,25	***
Relaciones laborales (convenio colectivo. ...) ^a	2,37	2,90	***
Gestión de prevención de riesgos laborales ^a	3,76	3,90	

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

^a Escala 1 = Nunca a 5 = Siempre; Anova

Significación del Anova: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Cuadro 10.4
Tecnología, calidad, innovación y técnicas económico financieras

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Posición tecnológica fuerte	21,5	78,5	
Posición tecnológica buena	16,0	84,0	***
Posición tecnológica sostenible	48,4	51,6	
Posición tecnológica débil	35,7	64,3	
Empresas con certificación de calidad o en proceso de certificación	25,7	74,3	***
Empresas sin certificación de calidad	36,9	63,1	***
TOTAL	31,8	68,2	
Número de áreas de innovación ^a	3,62	4,07	***
Uso avanzado de TIC ^b	3,32	3,76	***
Tiene implantada la contabilidad de costos ^c	3,00	3,69	***
Tiene presupuesto de ingresos y de gastos anual ^c	3,36	3,99	***
Analiza la situación económico-financiera ^c	3,47	4,00	***
Decisiones de inversión con utilidades retenidas ^d	2,43	2,63	
Decisiones de inversión con financiación externa ^d	2,94	3,02	*
Decisiones de inversión con aportaciones de capital ^d	1,94	2,02	

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

^a Varía de 0 a 7; Anova

^b Varía de 0 a 6; Anova

^c Varía desde 1 = Mínimo a 5 = Máximo; Anova

^d Varía desde 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso; Anova

Significación del Anova: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

11. Conclusiones

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS, EXPECTATIVAS Y CLIMA EMPRESARIAL

La antigüedad media de las empresas es de 20 años, estando gestionadas por gerentes con una edad media de 48 años. El 72,9% de las empresas son familiares y el 96,1% están constituidas en forma societaria. El 46,1% están dirigidas por gerentes con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 38% de las empresas encuestadas han exportado a lo largo del 2011, y de éstas el 29,7% de su volumen de facturación se ha destinado a mercados internacionales.

En cuanto a la coyuntura empresarial de 2011, el 12% de las empresas considera que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad y comparando con 2010 ha mejorado. El 43,8% opina que es igual y el 44,2% que empeora. Adicionalmente, las empresas con una percepción más favorable de su entorno de negocios son las de mayor tamaño y las de los sectores industrial y de servicios.

Las expectativas para el 2012 en cuanto a las cifras de empleo y ventas no resultan favorables. El 29,4% de las Pyme encuestadas señalan que reducirán el empleo y el 33,5% que verán caer sus ventas a lo largo del 2012. Si analizamos el tamaño de la Pyme se puede apreciar cómo las empresas medianas se ven menos afectadas en la caída del empleo que las pequeñas y las microempresas. Así, el 20,8% de las medianas estiman que reducirán el empleo, mientras que las pequeñas y microempresas lo disminuirán en el 27,2% y en el 33,35 respectivamente. Este comportamiento se mantiene con la cifra de ventas de la empresa. Por tamaño, las microempresas se ven más afectadas por la coyuntura desfavorable, ya que el 40,3% considera que disminuirán sus ventas, mientras que este porcentaje baja al 29,3% en el caso de las pequeñas y al 24,3% para las medianas empresas.

ESTRATEGIA Y FACTORES COMPETITIVOS

El 31,9% de las Pyme españolas realizan planificación estratégica formal, porcentaje que cabe calificar de bajo, dado que apenas un tercio de las empresas han analizado su contexto, han definido sus objetivos y ha establecido su estrategia competitiva. De ellas, prácticamente el 75% planifican a corto plazo. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño las que en mayor medida hacen planificación estratégica a más de un año, superando el enfoque de corto plazo.

Los acuerdos y alianzas de cooperación que las Pyme españolas aplican en mayor medida son los relacionados con la comercialización de productos (30,6%) y con las compras y abastecimientos (24,7%). Las alianzas para logística (20,7%) y para actividades de I+D (15,7%) son los que menos aplican las Pyme en España. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño las que toman más acuerdos para actividades de logística y para actividades de I+D.

La estrategia más seguida por las Pyme en España es una estrategia defensiva (38,7% de empresas), seguida de la exploradora (29,8% de empresas) y de la analizadora (24,9% de empresas).

Las empresas medianas aplican más que el resto la estrategia exploradora; por el contrario, las microempresas destacan por seguir en mayor porcentaje una estrategia defensiva. Las pequeñas son las que más siguen una estrategia analizadora.

Las empresas industriales y las de servicios son las que más siguen una estrategia exploradora. Por el contrario las del sector de la construcción son las que más siguen la estrategia defensiva, o no tienen una estrategia claramente definida.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

Los departamentos más desarrollados son los de contabilidad y finanzas (73.0%), comercialización y ventas (59.1%) y el departamento de operaciones y compras (56.4%). Los departamentos de I+D+i (26.0%), recursos humanos (37.9%) y calidad (48.8%) son los menos desarrollados en las estructuras organizativas de las Pyme. A medida que es mayor el tamaño y la antigüedad de las Pyme, éstas tienen un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura organizativa. Las empresas medianas tienen una media de 4.85 departamentos diferenciados en su estructura, las pequeñas tienen diferenciados 3.11 departamentos y las microempresas tienen una media de 2.14 departamentos diferenciados en la estructura organizativa.

Los procesos de recursos humanos que más aplican las Pyme encuestadas son los de: gestión de la prevención de riesgos laborales (3.80); formación (3.18) y administración de personal (3.10); los procesos que menos aplican las Pyme españolas son los de desarrollo de carreras profesionales (1.92), el diseño de puestos de trabajo (2,49) y la política retributiva (2.59). La aplicación por parte de las empresas de los diferentes procesos de recursos humanos crece a medida que es mayor el tamaño de las empresas.

TECNOLOGÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN

El 35,7% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que utiliza); el 20,4% tienen una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 39,9% de las empresas dispone de una tecnología sostenible (utilizan tecnologías idénticas a las de la mayoría de las empresas del sector y sólo se realizan nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados); y el 3,9% tiene una tecnología débil (los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna). Las empresas que tienen una mejor posición en términos de tecnología se caracterizan por tener un tamaño mediano-grande. Un mayor porcentaje de las empresas medianas (45,6%) opta por una tecnología FUERTE, donde esta tecnología se considera fundamental para posicionarse por delante de la competencia, por otra parte las empresas micro se concentran principalmente en la categoría de tecnología SOSTENIBLE (43,1%), donde esta tecnología no sirve de diferenciación frente a la competencia.

El 35,7% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 9,4% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 54,9% no la posee ni está en proceso. Las empresas que tienen una mejor posición en términos de calidad se caracterizan por tener un tamaño mediano. Las empresas medianas son las que en un mayor porcentaje poseen una certificación de calidad, en concreto el 68,8% de estas empresas se encuentran en esa situación, este por-

centaje disminuye hasta el 22,6 y 42,5% para los casos de micro y pequeñas empresas. Y por estar en el segmento de empresas maduras. El 38,1% de las empresas maduras poseen certificación frente al 25,6% en el caso de las empresas jóvenes.

La mayoría de las empresas encuestadas se pueden calificar como innovadoras. El 70,4% de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 60,4% ha innovado en la comercialización de nuevos productos/servicios. Respecto a la *innovación en los Procesos*, se observa que el 59,3% de las empresas han realizado cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios y el 58,0% ha adquirido nuevos bienes de equipo. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 39,3% ha innovado en la dirección y gestión, el 37,9% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 37,9% de empresas señala que ha realizado innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Las empresas que tienen una mejor posición en términos de innovación se caracterizan por tener un tamaño mediano. Más del 87% de las empresas medianas llevan a cabo mejoras en sus productos o servicios, mientras que tan sólo un 63,9% de las empresas de menor tamaño realizan estas actividades. Estar en el segmento de empresas maduras favorece la realización de innovaciones en gestión. No pertenecer al sector de la construcción.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Por lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación, casi la totalidad de las empresas disponen de correo electrónico y la mayoría utiliza la banca electrónica y tiene página web. Cuanto mayor es el tamaño de la empresa, más uso hace de las mismas y no se encuentran diferencias estadísticamente significativas en la antigüedad. Su utilización es más habitual en el sector servicios, en la industria y el comercio. El sector de la construcción, salvo en el apartado de la banca electrónica, aparece más rezagado.

ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

La técnica contable más utilizada es el análisis de la situación económico-financiera, seguida por la elaboración de presupuestos y, después, la implantación y el control de un sistema de contabilidad de costes. Cuanto mayor es la empresa, más se utilizan las herramientas contables, particularmente en cuanto a la contabilidad de costes, en los sectores servicios e industria.

La fuente de financiación más utilizada es la deuda externa, que es más utilizada en las empresas maduras, seguida por la acumulación de reservas, y finalmente las aportaciones de los socios.

SITUACIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO DE LA COMPETENCIA

¿Cuáles son los factores en los que las Pyme opinan que están mejor que sus competidores? Los aspectos mejor valorados por las propias empresas en la evaluación de su rendimiento son por orden: la satisfacción de los clientes, la calidad del producto o servicio y tener un menor absentismo laboral. Contrariamente opinan que están peor posicionadas en cuanto a su rentabilidad y crecimiento de ventas.

FACTORES DE ÉXITO DE LA PYME

Las empresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan por:

- Estar en el segmento de las más jóvenes.
- Son no familiares.
- Tienen un gerente con estudios universitarios.
- Realizan plan estratégico formal.
- Tienen mayores porcentajes de acuerdos de cooperación con otras empresas, especialmente en las áreas de logística y de I+D.
- Siguen una estrategia exploradora.
- Tienen más diferenciados en sus estructuras organizativas las áreas de I+D, Recursos Humanos y Calidad.
- Aplican de forma significativa, por encima del resto todos los procesos de recursos humanos, destacando los de prevención de riesgos laborales, administración de personal, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección y formación.
- Tienen una posición tecnológica fuerte.
- Son empresas con certificación de calidad o que están en proceso de certificación.
- Cuentan con un mayor número de áreas de innovación.
- Hacen un uso avanzado de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs).
- Tienen implantada la contabilidad de costos.
- Utilizan presupuestos de ingresos y gastos anuales.
- Hacen un mayor análisis de la situación económico y financiera.
- Para las decisiones de inversión se apoyan más en utilidades retenidas y en aportaciones de capital.

12. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las Pyme

La mejora de la competitividad de las Pyme exige un importante cambio de mentalidad en cuanto a cuáles son las variables que se han de utilizar para competir; no podemos quedarnos sólo en las ventajas comparativas de los precios de los factores productivos, es decir hay que abandonar la idea de competir sólo en costes si se quiere tener ventaja competitiva sobre las empresas que actúan en otros ámbitos geográficos, al tiempo que se han de incorporar nuevos factores para competir relacionados con la diferenciación, la calidad, el diseño, productos de mayor contenido tecnológico y más elaborados. Este es, a nuestro juicio, el principal reto de las Pyme españolas para los próximos años.

Lo anterior implica exigencias para todos los agentes involucrados en el proceso: propietarios, directivos, organizaciones y asociaciones empresariales, trabajadores, sindicatos, representantes de los trabajadores, Administración Estatal, Autonómica y Local. De todos depende el futuro; cada uno tiene unas responsabilidades, unas exigencias y un nivel de contribución importante al objetivo de relanzar la actividad económica y el desarrollo de las Pyme.

Para el análisis de la competitividad pueden diferenciarse factores de carácter **macroeconómico** (diferencial de inflación, tipos de interés, tasa de ahorro, déficit público,...), factores de carácter **sectorial o industrial** (intensidad de la competencia, variables competitivas como precio o diferenciación,...) y factores de carácter **intraempresarial** (organización y gestión interna, diseño organizativo, sistemas de incentivos, gestión de recursos humanos, conocimientos y habilidades, innovación tecnológica, estrategias de la empresa, etc.), de forma que el impacto sobre la competitividad será la suma de los efectos de los diferentes tipos de factores y agentes.

Partiendo de la descripción, análisis y estudio de la situación de las Pyme en España, y como continuación de la misma, trataremos de indicar cuáles son, a nuestro juicio, las propuestas y grandes líneas de actuación y de debate necesarias para que las Pyme cuenten con condiciones para aplicar estrategias exitosas.

1. ESTRATEGIAS Y FACTORES COMPETITIVOS

Desde una perspectiva global se hace imprescindible potenciar desde las Administraciones Públicas los siguientes elementos:

- La capacidad de generar información comercial, financiera y tecnológica de las Pymes para mejorar su gestión e incorporar mayor valor a sus productos y servicios.
- Establecer nuevas fuentes de financiación para las Pyme dadas las dificultades de obtener recursos financieros del sistema bancario en condiciones más favorables (como consecuencia de la prima de riesgo exigida por el sistema crediticio).
- Potenciar la capacidad tecnológica de las empresas a través de la creación de políticas de incentivos que prioricen los proyectos con alta implicación tecnológica.
- La difusión de todos los programas de ayudas existentes a nivel de la Unión Europea, a nivel de España y a nivel de Comunidades Autónomas mediante campañas perma-

nentes de difusión de las mismas, a la vez que se trata de facilitar el acceso de las empresas y de los sectores más necesitados a dichos programas.

- La reducción de trámites burocráticos en los programas de apoyo a las Pyme.
- La creación de acciones desde las Administraciones Públicas y desde las propias organizaciones empresariales para potenciar la cultura empresarial en el sentido de preparar al empresario para que incremente la respuesta profesional a sus problemas, a la vez que se le transmite la importancia de tener una actitud estratégica ante los continuos cambios del entorno y el incremento de la competencia.

En lo referente a la *industria*, se hace necesario potenciar aquellos subsectores endógenos que representan el núcleo básico de la industria española. Pero al mismo tiempo hay que hacer un esfuerzo paralelo hacia la diversificación productiva hacia subsectores de mayor contenido tecnológico y fuerte demanda, mediante incentivos a la localización de inversiones extranjeras o nacionales.

Desde el punto de vista general cabe preguntarse por los recursos en que deben concentrarse las empresas. Es pertinente sugerir algunos, como contar con un factor humano mejor preparado, incrementar la capacidad tecnológica y de innovación -concretamente en su proceso productivo-, introducir cambios organizativos que faciliten aprovechar las potencialidades de sus recursos, e introducir una dinámica de innovación. Por supuesto, todo lo anterior estará condicionado por el apoyo financiero.

2. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN

Las empresas deben plantearse el crecimiento y la diversificación como un objetivo permanente. Así, deben estar abiertas a fusiones, acuerdos y a la cooperación con el fin de favorecer las economías de escala y la diferenciación de los productos, sin perder de vista que, conforme aumenta el tamaño mayores son las posibilidades de afrontar innovaciones, mejorar la red comercial, obtener financiación, etc.

En este sentido, las Administraciones Públicas deberían adoptar las acciones legislativas que sean precisas al respecto; igualmente, con vistas a un crecimiento cualitativo, centrado en la calidad y la tecnología, se tendrán que apoyar todas aquellas actuaciones de las empresas dirigidas a la mejora de sus productos (diseño, calidad, presentación, incorporación de tecnología, etc.) que favorezcan el aporte de valor agregado a los mismos.

Por otra parte, para alcanzar el objetivo “crecimiento”, es necesario establecer sistemas de información que vinculen a las empresas con el entorno empresarial e institucional en el que mayoritariamente han de desarrollar su actividad y en el que han de competir, de forma que se transmitan las oportunidades que supone tener un mayor mercado.

En cuanto a la información hacia las empresas, y con el fin de facilitar el acceso a la misma, es preciso incidir sobre algunos aspectos colaterales pero extremadamente importantes:

- Hay que arbitrar o crear mecanismos, agencias, unidades o figuras que concentren la información (“ventanillas únicas”, “promotor de negocios” o similares que integren a

las distintas administraciones –Nacional, Autonómica y Local-), y que la suministren a las empresas que la demanden con altos niveles de calidad, extensión y rigor, haciéndolo además en un corto plazo de tiempo.

- Las Administraciones Públicas, tienen que tender a eliminar de forma “drástica”, la “burocracia” costosa y en muchos casos innecesaria que la hace ineficaz, de manera que desde una mayor simplificación y agilidad, se facilite y posibilite la iniciativa y la creatividad de los empresarios, sobre todo si se trata de “crear nuevas empresas”.

3. TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO Y CALIDAD

Dada la importancia de la continua innovación y de contar con nuevas tecnologías para competir, y para salir del uso de tecnologías obsoletas, cabe plantear diversas medidas que apoyen el desarrollo de las empresas en esta línea.

Así, una propuesta importante de cara al desarrollo tecnológico y para la innovación es la relativa a la creación o potenciación de centros o parques tecnológicos en cada una de las Comunidades Autónomas vinculados a los que puedan ser los sectores clave de actividad.

Las funciones que de cara a la innovación y a la mejora tecnológica pueden desempeñar los citados centros pueden concretarse en las siguientes áreas de trabajo:

- Información/documentación específica del sector (sobre el mercado: oportunidades de venta, evolución y tendencias; sobre nuevos productos, procesos y métodos de gestión que afecten a las empresas del mismo).
- Formación técnica y empresarial (formación profesional, diseño, informática, gestión de calidad, etc.)
- Asistencia técnica en diseño y mejora de productos y servicios, procesos y gestión. También asesoría tecnológica, laboratorios de control de calidad, asesoramiento sobre nuevos equipos y ayuda a proyectos.
- Investigación y Desarrollo (I+D) e innovación: realización de proyectos de investigación aplicada, centro de enlace entre centros de investigación y entidades colaboradoras, entre las que deben jugar un importante papel las Universidades y sus investigadores.
- Detección de necesidades tecnológicas según sectores y proponer a las empresas proyectos conjuntos de investigación y/o desarrollo tecnológico que las Pyme por sí mismas, no pueden acometer.
- Desde la universidad, prestar atención prioritaria y promover todas aquellas investigaciones y formación que sean de interés preferente para las empresas con apoyo en infraestructura tecnológica básica. Igualmente, es preciso articular mecanismos para una más eficaz transferencia tecnológica desde los centros de I+D al sector productivo.
- Las empresas, sus propietarios y directivos, tienen que ser conscientes de que en el futuro es clave destinar recursos a investigación, innovación y tecnología.

Con carácter general, hay que efectuar un esfuerzo para que las empresas incorporen y se adapten a las nuevas tecnologías de la información. Igualmente hay que apoyar las infraestructuras telemáticas, informáticas y de telecomunicaciones.

4. ACUERDOS Y COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS

Para favorecer los acuerdos y la cooperación en primer lugar, hay que ser conscientes de que la Pyme manifiesta no creer que la agrupación con otras empresas sea necesaria para crecer. Por ello hay que empezar a desarrollar actuaciones que den lugar a un cambio de cultura en la empresa hacia la colaboración con el resto de empresas. Colaboración que puede ser más factible a corto plazo, en temas relativos a innovación, tecnología o capacitación. Junto a estas acciones, habría que:

- Incentivar que las empresas se asocien y potenciar los acuerdos de cooperación como actuación más estructural, para temas como: comercializar productos, compras y abastecimientos, compartir maquinaria, realizar investigación e introducir tecnología.
- Profesionalizar la dirección de las empresas. De esta forma pensamos que será más fácil el cambio de actitud necesario respecto a la cooperación y los acuerdos entre empresas.
- Dado que las Pyme pueden tener dificultades adicionales para ser líderes en costes o en diferenciación, algunas líneas de actuación para superarlas pueden ser:
 1. Disminuir costes mediante el establecimiento de una red de proveedores para bajar precios y acceder al mercado de forma más competitiva.
 2. Firmar alianzas con empresas grandes, integrándose en su red de proveedores, suministrándoles productos que cubran nichos de su interés o simplemente fabricando componentes para su proceso de fabricación.

5. ASPECTOS ORGANIZATIVOS, ESTRUCTURA DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN; ACTITUD Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO; COMERCIALIZACIÓN

Respecto a la planificación y el plan estratégico, como se ha indicado a lo largo del informe, son muchas las empresas que no tienen plan estratégico (o lo realizan a muy corto plazo). En cuanto a la estrategia seguida por las empresas, y centrándonos en los resultados del estudio empírico efectuado, se puede llegar a concluir que las empresas no formulan con claridad una estrategia que inspire y oriente sus actuaciones desde una línea de coherencia.

Pensamos que las acciones a poner en marcha deben concentrarse en la capacitación tanto a directivos (sobre cómo estudiar el sector, formular una estrategia y establecer el correspondiente plan estratégico para su implantación, en definitiva sobre la metodología de la dirección estratégica) como a mandos intermedios.

Por todo lo anterior, nuevamente es necesario insistir en la necesidad de la profesionalización del equipo directivo. En cualquier caso, hay que potenciar que las empresas tengan una estructura de gestión real con puestos diferenciados y profesionales, abandonando definitivamente las estructuras donde toda la actividad de la empresa se desarrolla alrededor del propietario/empresario.

Desde el punto de vista organizativo, hay que resaltar que los diferentes departamentos están todavía poco diferenciados, especialmente los vinculados a I+D, recursos humanos o calidad, áreas que son claves de cara al desarrollo futuro de la Pyme.

Por otra parte, para competir centrados en variables como la calidad de los productos, el servicio, la imagen de la empresa y el conocimiento de las necesidades del cliente, hay que dar mayor importancia a los beneficios a largo plazo, dado que la excesiva preocupación por los beneficios a corto puede limitar el proceso de acumulación de recursos necesarios de cara al desarrollo empresarial.

Mención especial hay que hacer de la calidad como factor clave con visión al futuro. Partir de la base de que la calidad es rentable por cuanto reduce despilfarros, defectos y reclamaciones con la consiguiente disminución de costes, al tiempo que aumenta la fiabilidad de los procesos y la satisfacción de los clientes y en consecuencia las ventas.

Por lo que respecta a la comercialización e internacionalización de las empresas cabe hacer las siguientes recomendaciones generales:

- Hace falta realizar un mayor esfuerzo para que las Pyme conozcan las ayudas existentes en cuanto a la prospección de mercados, asistencias a ferias y otras acciones dirigidas a los mercados exteriores.
- También sería deseable una mayor coordinación de los programas de los organismos que apoyan a las Pyme para el comercio exterior. Ello posibilitará una optimización de los recursos invertidos, tanto por la definición conjunta de objetivos, como por una actitud positiva en las empresas.
- Cuando las Pyme trabajen en mercados maduros deberán buscar nuevos mercados para anticiparse al previsible declive de aquellos. En este sentido la prospección de nuevos negocios debe considerarse como un elemento fundamental para tomar decisiones estratégicas y no como una vía para encontrar soluciones a corto plazo a situaciones de hecho.

6. ESTRATEGIAS PARA LOS RECURSOS HUMANOS

Parece existir un amplio acuerdo acerca de la importancia que tienen los conocimientos y por tanto, las personas, como elementos determinantes de la capacidad de la empresa para competir. Así, es habitual escuchar que en una sociedad moderna y sobre todo visualizando el futuro, el conocimiento está remplazando cada vez más al trabajo puramente físico.

El punto de vista tradicional del personal, entendido como un coste a minimizar, ha de sustituirse paulatinamente por un planteamiento en que se reconozca el papel de las personas como elementos que pueden aportar valor y ventaja competitiva a la empresa.

En este sentido se precisa una mayor profesionalización del proceso de selección. Si bien la experiencia es un criterio importante, se tiene que valorar más la formación del individuo, ya que eso aporta una mayor polivalencia y la posibilidad de adaptación ante nuevas situaciones.

En lo que se refiere a las formas de contratación, la orientación debe ser a largo plazo. Esto no quiere decir realizar contratos fijos en todos los casos, sino más bien, dotar a los contratos de la posibilidad de futuro según su contribución a la empresa.

Por lo que respecta al sistema retributivo, a nuestro juicio, es conveniente aumentar el peso de la remuneración variable, ya sea relacionándola con el resultado, con la consecución de objetivos, con la actuación del trabajador, con su rendimiento o con la productividad.

Junto con los nuevos sistemas de remuneración, hay que introducir otras formas de motivación, que consigan involucrar al trabajador, pero que no supongan mayor coste para la empresa, entre ellas cabe señalar la posibilidad de promoción, lo que, sin duda estará condicionado por el tamaño, el compartir con los empleados información sobre la organización, el rendimiento y los objetivos así como la posibilidad de recibir capacitación.

Sin duda una de las acciones que requiere mayor atención para mejorar la competitividad de nuestras empresas es la capacitación ya que en casi todos los casos es un prerrequisito para la innovación, la calidad o la mejora de los procedimientos de dirección y gestión.

Las acciones de capacitación aisladas no tienen gran utilidad. Es preciso que se coordinen y respondan a un plan. Para ello, es necesario detectar previamente las necesidades formativas de cada subsector empresarial y de cada empresa y que éstas respondan a problemas reales o a una orientación a la mejora continua.

Además de desarrollar acciones de capacitación específicas centradas en aspectos de tipo técnico existen acciones concretas que habría que potenciar con carácter general para todas las Pyme como las relativas a:

- Calidad.
- Nuevas tecnologías.
- Dirección y gestión.
- Crear y dinamizar en los distintos ámbitos educativos el espíritu de colaboración que potencie el entusiasmo por la creación de empresas.

Como prerrequisito para todo ello, la capacitación de los directivos es determinante. Hay que formar a quien es responsable de la toma de decisiones, e implicarle en el proceso como protagonista destacado; sin duda, el pequeño tamaño puede ser una limitación para el desarrollo de las acciones formativas precisas en cada caso.

7. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

El marco genérico en el que se desenvuelven las Pyme gira en torno a dos premisas básicas, asegurar su funcionamiento en el futuro y conseguir que esta se desenvuelva en las mejores condiciones de rentabilidad posibles. Para que estos objetivos se cumplan, la empresa debe actuar aceptablemente en todas las funciones esenciales en las que la misma se estructura.

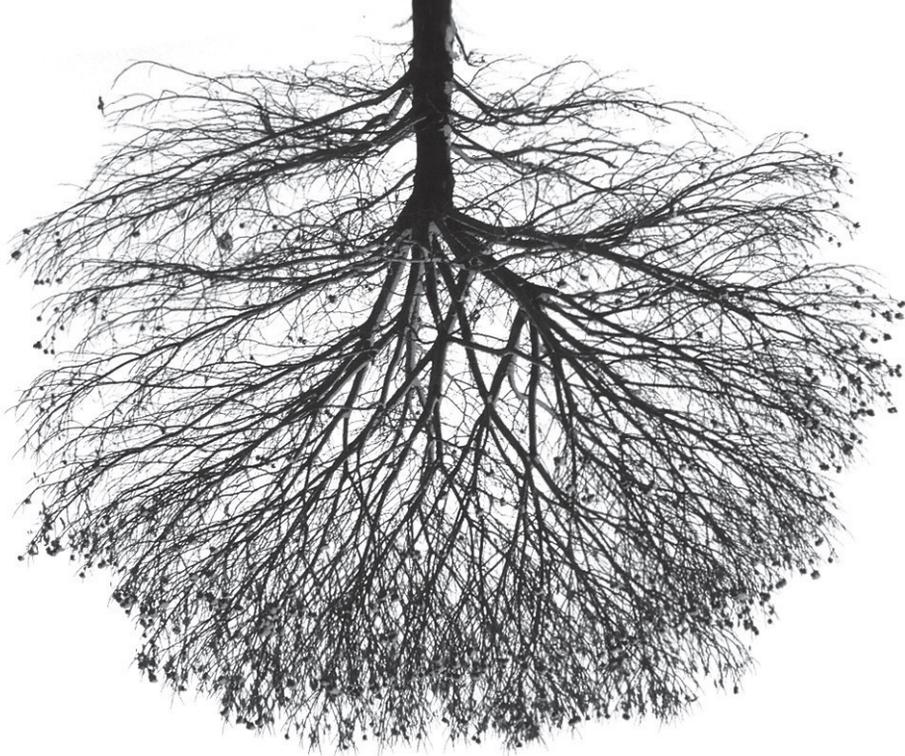
Los errores en cualquiera de las funciones pueden malograr los objetivos alcanzados por otras. En este sentido, la gestión financiera y la organización administrativa generadora de información de la empresa se convierten en elementos básicos para la toma de decisiones y para alcanzar un correcto equilibrio.

Una forma de tratar el problema de la asimetría de la información en el mercado del crédito es fomentar los programas de información y asesoramiento a la empresa. La contabilidad de gestión y en concreto la de costos deberán constituirse en herramientas comunes en los sistemas organizativos de todas las empresas con independencia de su volumen de facturación, se vuelve imperativo desarrollar un modelo y procedimientos de contabilidad de costos y de gestión adecuados, accesibles, para las Pyme que permitan a los empresarios generar información ágil y suficiente para la toma de decisiones.

Como consecuencia de la utilización de esta información las Pyme deberán aplicar medidas que conduzcan hacia la reducción de costos, sin que ello repercuta en la calidad de los productos, apoyándose tanto en el control de los mismos, como en mejoras técnicas de los procesos productivos.

Las causas que han provocado la situación de la estructura del financiamiento de las Pyme evidentemente son diversas. Una de ellas es la inadecuada planificación y gestión financiera de la empresa, cuando no inexistentes, sobre todo en las empresas micro. Por ello, cualquier tipo de estrategia externa a las empresas que se adopte no podrá cosechar todos sus frutos si no mejora la situación y capacidad de la gestión financiera interna de los negocios, mediante la información y capacitación adecuadas.

Hay una clara necesidad de desarrollar mecanismos, procedimientos y políticas crediticias bancarias más adecuados a las características estructurales y de funcionamiento de las Pyme. Asimismo cabe proponer el fomento de programas de apoyo de garantías colaterales a las empresas que coadyuvarían a bajar la percepción del riesgo que tienen los bancos sobre estas empresas y, en consecuencia, bajar los tipos de interés y aumentar la fluidez del crédito que les permitiría afrontar proyectos que requerirían mayores volúmenes de inversión o periodos de madurez mayores y que les permitirían adoptar tecnologías modernas y en consecuencia mejorar su competitividad.



Contribuir al éxito de nuestros clientes Una perspectiva diferente

Encontrar una compañía de servicios profesionales que estimule tu negocio no es una tarea fácil. La clave reside en encontrar una organización que ofrezca lo que tu empresa se merece.

En Deloitte, 182.000 profesionales pensamos cada día en cómo ayudar a nuestros clientes a alcanzar la excelencia. Son las personas las que hacen que Deloitte mire al futuro con una perspectiva única.

Una perspectiva diferente

Descubre más en nuestra web: www.deloitte.es

Deloitte.

La Pyme ha sido, en los últimos años, el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico. No obstante, las Pyme siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política regional o estatal, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación.

FAEDPYME tiene entre sus objetivos conformar una Red Internacional de Investigación que facilite a los investigadores compartir los recursos, proyectos y resultados de investigación que se utilizan y generan en las instituciones de educación superior e investigación, en el campo de las disciplinas económicas y de la empresa aplicados a las Pyme. La finalidad última es establecer un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de las Pyme, tanto a nivel nacional como internacional, en orden a realizar conjuntamente actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación, a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, y el asesoramiento mutuo, así como a desarrollar aquellos otros proyectos que resulten de interés común.

Adicionalmente, FAEDPYME impulsa la relación entre la Universidad, la empresa y la Administración, conectando a la red de investigadores que trabajan en el campo de la Pyme con su entorno empresarial y los agentes económicos y sociales. Todo ello con el objetivo de la aplicabilidad de la investigación, la formación y la transferencia del conocimiento.

El informe Pyme España 2011 que se presenta constituye el primer trabajo de investigación realizado en el marco de FAEDPYME Red España. A partir de la información obtenida de una encuesta realizada a 1000 gerentes de Pymes españolas, los resultados muestran un escenario de incertidumbre pero a su vez un importante dinamismo de su tejido empresarial. El conocimiento mutuo de las estrategias y de los factores utilizados por las empresas para competir en los mercados puede ayudar a establecer vínculos y alianzas de cooperación entre nuestras Pyme.



Colabora:



Deloitte.

