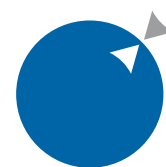




CULTURA, INNOVACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN
Y VINCULACIÓN DE LA PYME CON LA UNIVERSIDAD

BARÓMETRO ECONÓMICO DE LA **PYME** 2011



Observatorio
Económico
de la Pyme
Región de Murcia

PATROCINADO POR:



Región de Murcia
Consejería de Universidades,
Empresa e Investigación



COLABORA:



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

UPCT



economistas
Colegio Región de Murcia



Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas



ÍNDICE

Introducción	05
Características generales de la muestra	06
Expectativas y entorno empresarial	07
Grado y capacidad de internacionalización	08
Medio ambiente	11
Tecnología e innovación	12
Cultura empresarial y planificación estratégica	14
Vinculación universitaria	19
Rendimiento	21
Anexo. Características de la muestra	22



Universidad
Politécnica
de Cartagena



Observatorio
Económico
de la Pyme
Región de Murcia

Equipo de Trabajo:

Domingo García Pérez de Lema
(Dirección)

Marcos Antón Renart
Juan Jesús Bernal García
Antonio Juan Briones Peñalver
Antonio Calvo-Flores Segura
Antonio Duréndez Gómez-Guillamón
José Luis Esparza Aguilar
Edgar Julián Gálvez Albarracín
Roberto González Acolt

Antonia Madrid Guijarro
Gonzalo Maldonado Guzmán
Carlos Martínez-Abarca Pastor
María del Carmen Martínez Serna
Elena Patricia Mojica Carrillo
Mauricio Monge Agüero
María Moreno Moya
José Luís Munuera Alemán
Camino Ramón Llorens
Roberto Estrada Bárcenas
Mario Rosique Blasco
Victor Gabriel Sánchez Trejo
Lucio Jesús Uc Heredia

Edita:

Universidad Politécnica de Cartagena
Servicio de Documentación
Plaza del Hospital, 1
30202 Cartagena
www.observatoriopyme.upct.es

Diseño y maquetación:
Creativa

Imprime: Pictografía
Depósito Legal: MU-21-2012
ISBN: 978-84-96997-79-0



INTRODUCCIÓN



En un sistema dinámico y competitivo de mercado como el actual (crisis económica, globalización de los mercados y rápido cambio tecnológico), la empresa 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 los objetivos permanentes de crecimiento y diversificación.

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, la innovación tecnológica, la planificación financiera y la internacionalización son elementos clave para la competitividad de la empresa y representan elementos determinantes del crecimiento económico. La innovación y la internacionalización posibilitan que la organización pueda responder a los cambios del mercado, y de esta forma, lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El barómetro económico ofrece información de la estructura productiva de la Región de Murcia 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 murcianas para facilitar y apoyar la toma de decisiones. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad.

Este barómetro corresponde al año 2011 y recoge información sobre:

- Características generales de la empresa y expectativas.
- Grado y capacidad de internacionalización de la empresa.
- Relación de la empresa con el medio-ambiente.
- Tecnología y grado de innovación de la empresa.
- Organización, cultura empresarial y estrategia.
- Vinculación de la empresa con la Universidad.
- Evolución del rendimiento de la empresa respecto de la competencia.

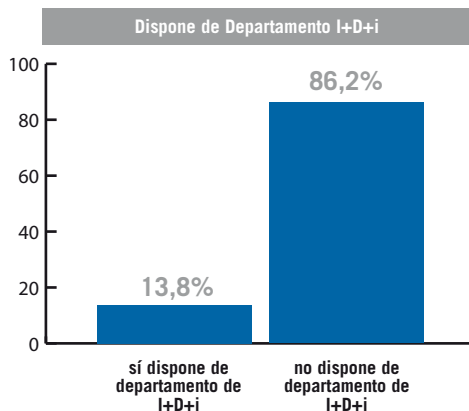
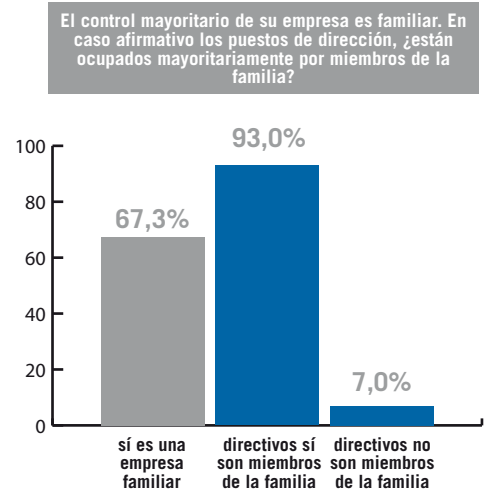
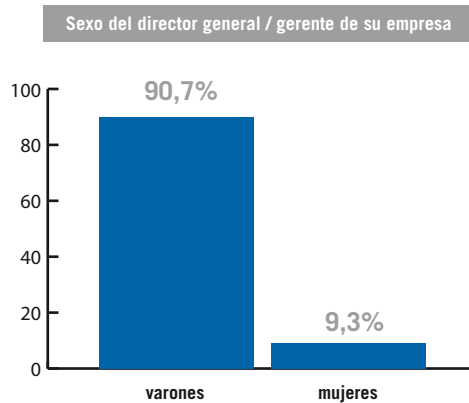
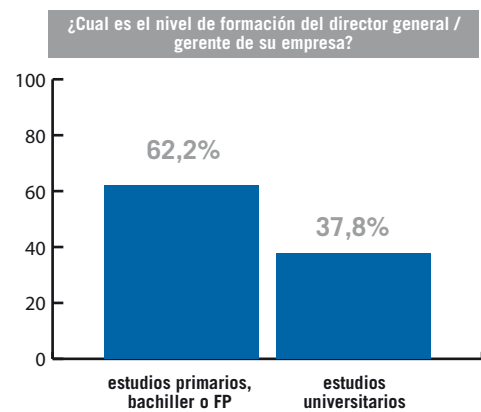
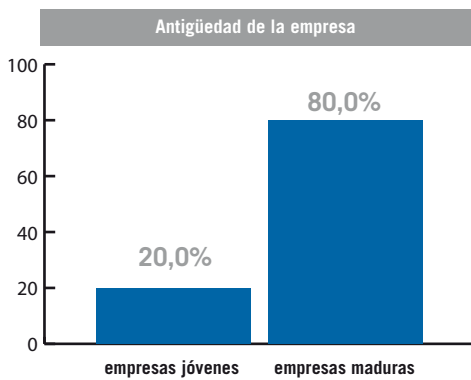
La técnica de recogida de información fue una encuesta personal, utilizando como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. La muestra utilizada se compone de 600 empresas, no incluyendo empresas con menos de 5 trabajadores. En el anexo se exponen las características generales de la muestra junto con su composición. El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril a septiembre del 2011.

Es importante señalar que no es función del barómetro económico juzgar la situación de un sector en particular, 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.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

Las empresas que configuran la muestra tienen las siguientes características:

- El 37,8% de las empresas están dirigidas por gerentes con estudios universitarios, de los que tan solo el 9,3% son mujeres.
- El 80% de las empresas tienen una antigüedad superior a 10 años.
- El control de la gestión de las empresas es en su mayoría de tipo familiar. El 67,3% de las empresas están regidas en el entorno familiar. En el caso de un grupo familiar, el 93% de las empresas los puestos directivos están ocupados por miembros de la familia.
- El 13,8% de las empresas disponen en su estructura organizativa formal de un departamento de I+D+i.

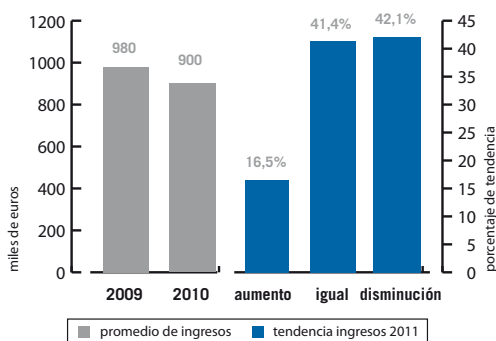


EXPECTATIVAS Y ENTORNO EMPRESARIAL

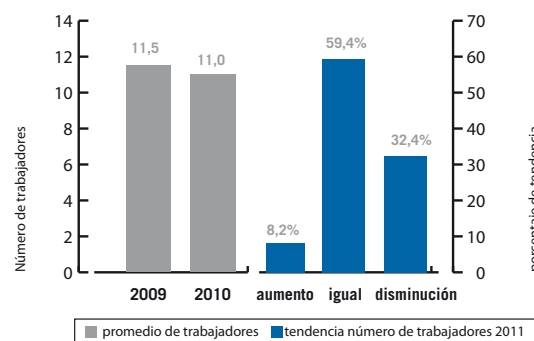
El tamaño medio de las Pymes encuestadas de la Región Murcia, medido por su cifra de ingresos de la explotación y número de empleados, se redujo en el 2010. La facturación media en 2009 se situó en 980 mil euros, disminuyendo a 900 mil euros en 2010. El empleo medio en el 2009 fue de 11,5 disminuyendo a 11,0 en el 2010. Respecto a la tendencia para el 2011 y dado el escenario de crisis e incertidumbre se puede apreciar una situación desfavorable. Así, el 42,1% de las Pyme esperan que se reduzca su facturación y el 32,4% que disminuya su empleo.

La valoración media sobre la situación actual del entorno empresarial a lo largo del 2011 ha disminuido ligeramente respecto al 2010. Así, los gerentes de las Pyme a finales del tercer y cuarto trimestre del 2010 valoraban en 4,60 y 4,54 su percepción sobre el comportamiento del entorno (en una escala de 0 a 10). Esta percepción empeoró en el primer y segundo trimestre del 2011 (4,30 y 4,36, respectivamente), para mejorar en el último cuatrimestre, otorgando una puntuación media de 4,48.

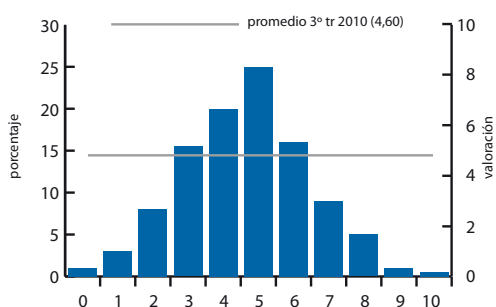
Valores de los ingresos de la explotación para los años 2009 y 2010 así como la tendencia para 2011



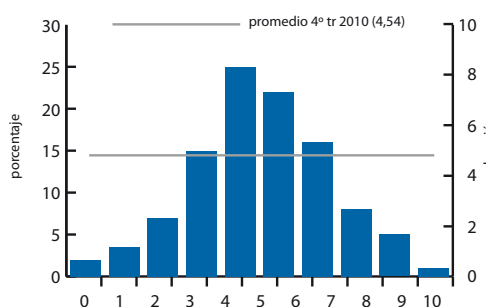
Valores de los ingresos de la explotación para los años 2009 y 2010 así como la tendencia para 2011



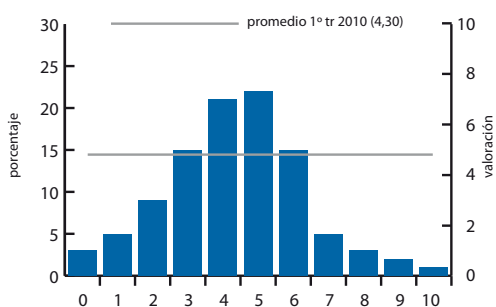
Situación del entorno empresarial (0 a 10) 3º trimestre de 2010



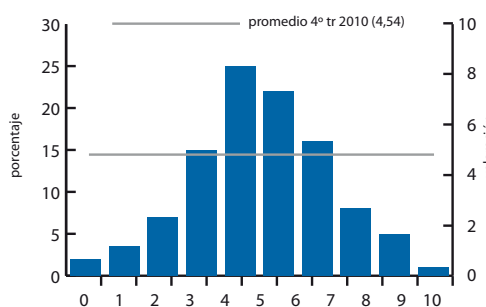
Situación del entorno empresarial (0 a 10) 4º trimestre de 2010



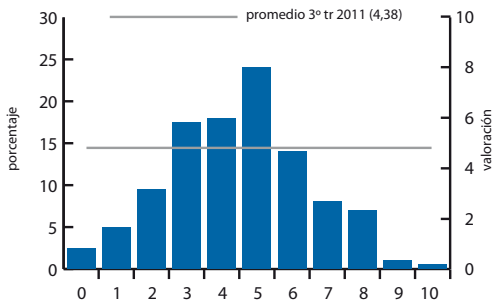
Situación del entorno empresarial (0 a 10) 1º trimestre de 2011



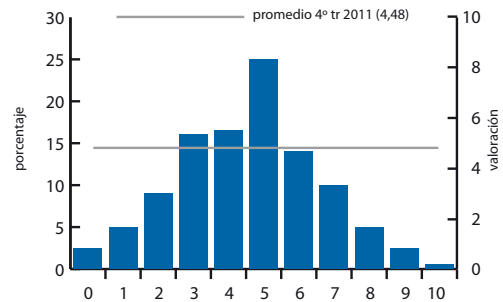
Situación del entorno empresarial (0 a 10) 2º trimestre de 2011



Situación del entorno empresarial (0 a 10)
3º trimestre de 2011



Situación del entorno empresarial (0 a 10)
4º trimestre de 2011

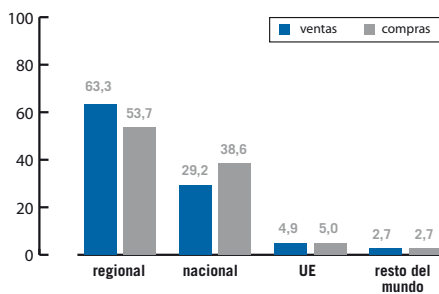


GRADO Y CAPACIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN

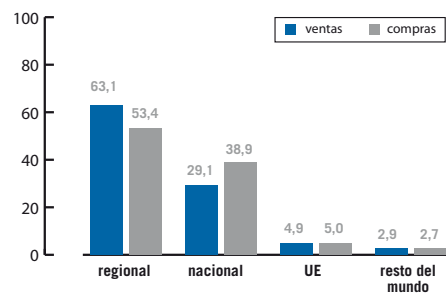
El principal destino de las ventas de las empresas murcianas es regional, el 63,1% de las ventas efectuadas en el 2010 se llevaron a cabo dentro de la región. El 29,1% de las ventas fueron en el ámbito nacional, mientras que las ventas realizadas al exterior fueron del 4,9% a la Unión Europea y el 2,9% al resto del mundo. El porcentaje de ventas destinado a los mercados internacionales, por tanto, ascendió al 7,8% del total de la facturación. Este porcentaje fue del 7,7% en el año 2009. Sin embargo, en lo relativo a las compras, aunque su procedencia también es fundamentalmente regional (en torno al 53% en el 2009 y 2010), este porcentaje es inferior al de las ventas.

Se puede resaltar que en el tejido empresarial de la región existe una presencia significativa de empresas exportadoras. Así, se puede observar cómo el 25,6% de las Pyme de la región son exportadoras, teniendo un potencial de crecimiento importante. El 43,3% de las empresas prevé aumentar su volumen de exportaciones en el 2011, frente al 7,3% que lo disminuirá. La experiencia media en los mercados internacionales de las Pyme exportadora de la región es de 14 años y de cara al 2011 el 49,3% piensa abrir nuevos mercados.

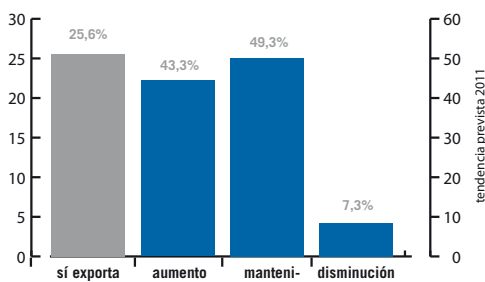
Como media para el año 2009, ¿qué % de sus ventas y compras ha efectuado en cada uno de los siguientes mercados?



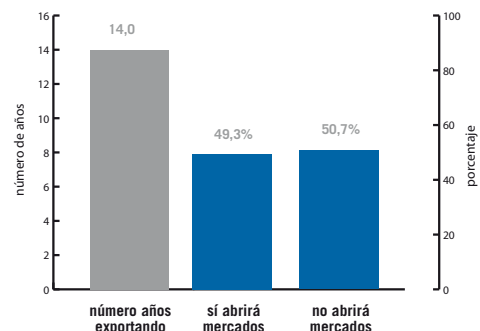
Como media para el año 2010, ¿qué % de sus ventas y compras ha efectuado en cada uno de los siguientes mercados?



Indique la tendencia prevista de su volumen de exportaciones para el 2011, para aquellas empresas que sí exportan



Número medio de años exportando y si tiene pensado abrir nuevos mercados internacionales en este año



LA CAPACIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Las capacidades se han conceptualizado como un conjunto de habilidades organizacionales que cada empresa desarrolla y que le permiten realizar de forma adecuada sus actividades, haciendo uso de los recursos disponibles. Las capacidades se conforman a partir del uso combinado de recursos, del conocimiento y el aprendizaje organizacional, por tanto son de naturaleza colectiva e intangible. Las Pymes se han caracterizado por su heterogeneidad en la dotación de recursos y capacidades, actuando en mercados imperfectos, por lo que han desarrollado un alto grado de diferenciación, atendiendo mercados fragmentados que las han llevado a especializarse y a transformarse constantemente, manifestando habilidades únicas de flexibilidad. De forma general, las empresas apuestan por estrategias de internacionalización una vez que han logrado consolidarse y sobresalir en su propio país, y han adquirido la capacidad para ofrecer bienes y servicios de igual o superior valor que sus adversarios en países diferentes al de origen. Sin embargo, se ha considerado que no todas las empresas están en posibilidad de internacionalizarse, en especial aquellas empresas que no cuentan con fortalezas suficientes y por el contrario, para ellas la globalización ha implicado serias amenazas para su supervivencia.

A pesar de los efectos negativos que la globalización ha traído para una gran proporción de Pymes, la internacionalización es una estrategia necesaria para fomentar el fortalecimiento de la empresa, que puede generar mayores herramientas competitivas, por lo que debe ser considerada una estrategia indispensable para sobrevivir, crecer y mejorar el rendimiento de las organizaciones en el contexto global. Las Pymes a través de la internacionalización pueden desarrollar recursos y capacidades transferibles a otros mercados, que además les permitan mejorar su rendimiento local.

En este apartado se analiza la capacidad de internacionalización de las Pymes de la Región de Murcia, distinguiendo aspectos relativos a sus capacidades de innovación, humanas, directivas, comerciales, financieras y asociativas, en comparación con su competencia (1: mucho peor que la competencia; 5: mucho mejor que la competencia).

Capacidad de innovación: las Pymes de la región puntúan con mayor valor medio sus habilidades para desarrollar y adaptar nuevos procesos y formas de trabajo (con una puntuación de 3,52 sobre 5), mientras que el ítem menos valorado en esta capacidad de innovación es su cercanía a la frontera tecnológica del negocio (3,14).

Capacidades humanas: las Pymes de la región valoran en mayor medida sus capacidades en cuanto al trabajo en equipo de su personal (3,84 sobre 5) y en menor medida los problemas relacionados con la rotación del personal (3,56).

Capacidades directivas: las Pymes de la región se posicionan por delante de la competencia en habilidades directivas para la gestión (3,36 sobre 5) y peor posicionadas en el conocimiento de otros idiomas (2,87).

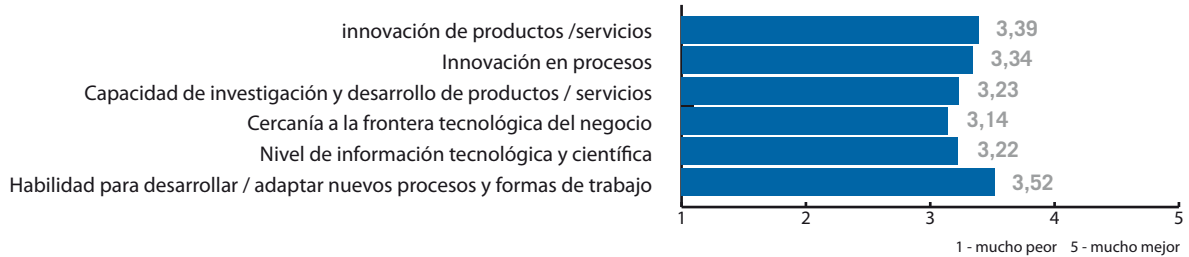
Capacidades comerciales: las Pymes de la región valoran mejor su posición en la eficiencia del servicio al cliente (3,93 sobre 5) y su puntualidad en las fechas de entrega de sus productos o servicios (3,94), mientras que valoran menos su capacidad para hacer un seguimiento de la competencia (3,23).

Capacidades financieras: las Pymes de la región se posicionan por delante de la competencia respecto a su capacidad para obtener información acerca de los mercados financieros (3,11 sobre 5), y están peor posicionadas en cuanto a su capacidad de tener acceso al financiamiento internacional más adecuado (2,60).

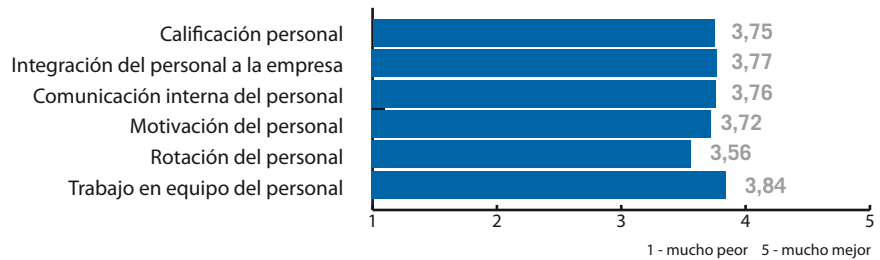
Capacidades asociativas: las Pymes de la región valoran más su capacidad para crear y mantener relaciones efectivas con los clientes (3,70 sobre 5) y menos su capacidad y disposición para compartir conocimientos con socios estratégicos (3,18).

Si consideramos en el análisis todas las capacidades de internacionalización podemos apreciar cómo las capacidades humanas, comerciales, asociativas y de innovación son las más valoradas por las Pymes de la Región de Murcia, mientras que las capacidades financieras y directivas son las peor valoradas.

En comparación con la posición media de sus competidores, califique la situación de la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos
(Capacidad de Innovación)



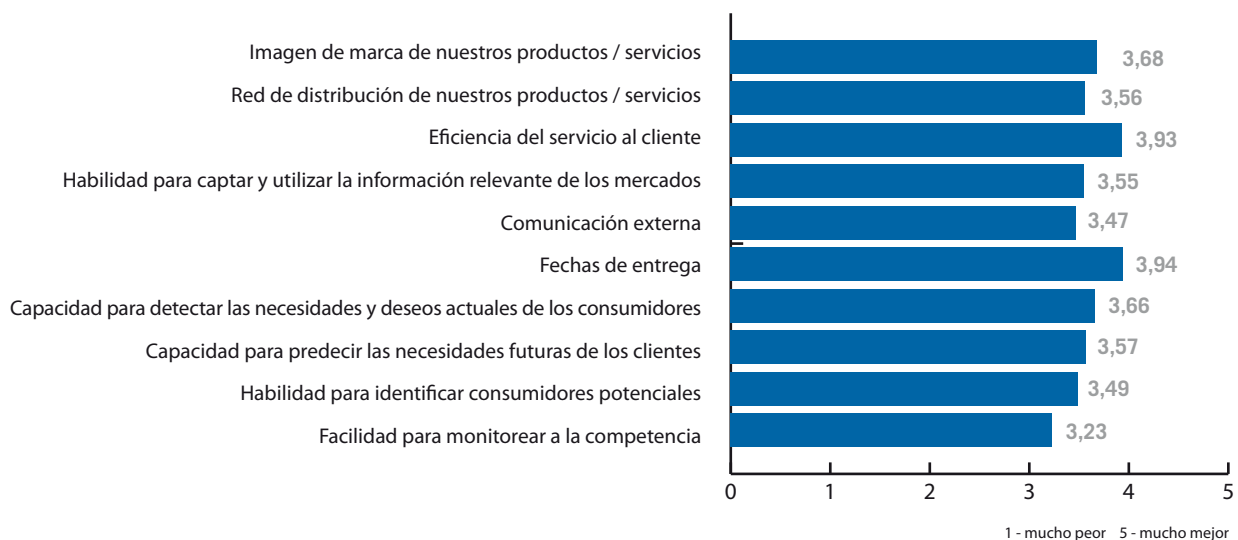
En comparación con la posición media de sus competidores, califique la situación de la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos
(Capacidades Humanas)



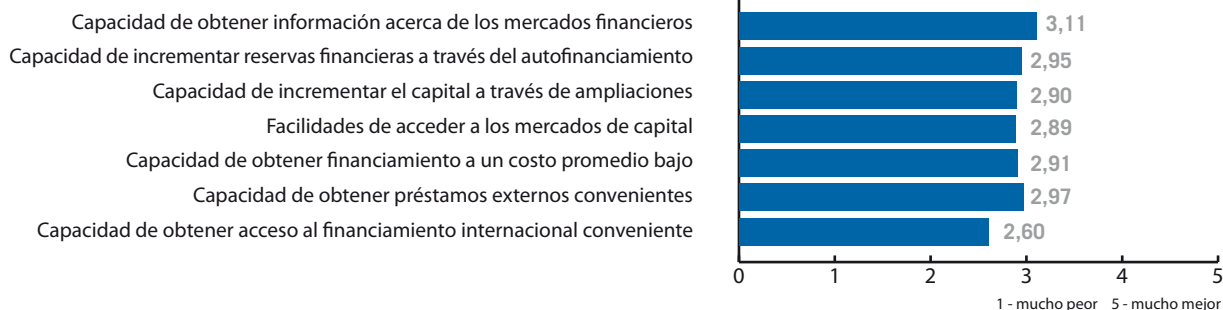
En comparación con la posición media de sus competidores, califique la situación de la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos
(Capacidades Directivas)



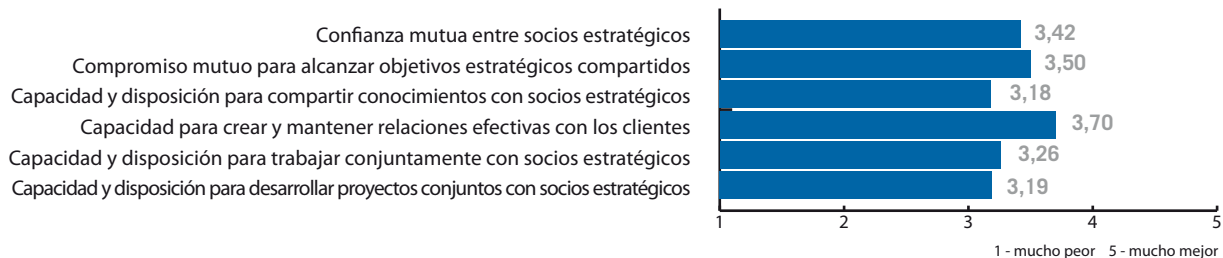
En comparación con la posición media de sus competidores, califique la situación de la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos
(Capacidades Comerciales)



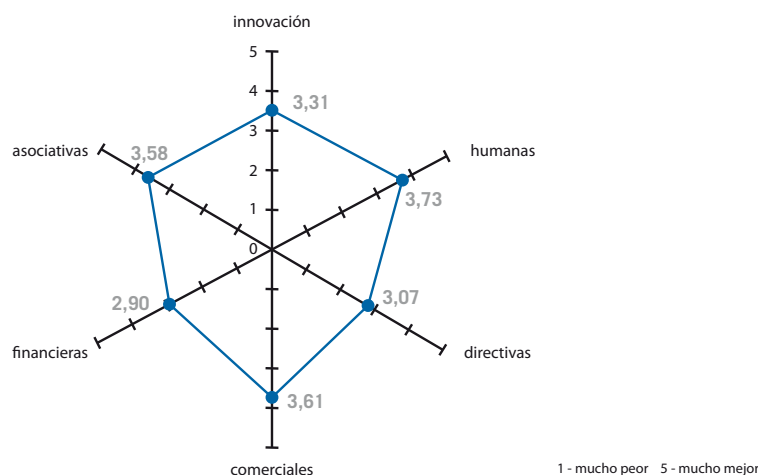
En comparación con la posición media de sus competidores, califique la situación de la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos (Capacidad de Financieras)



En comparación con la posición media de sus competidores, califique la situación de la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos (Capacidades Asociativas)



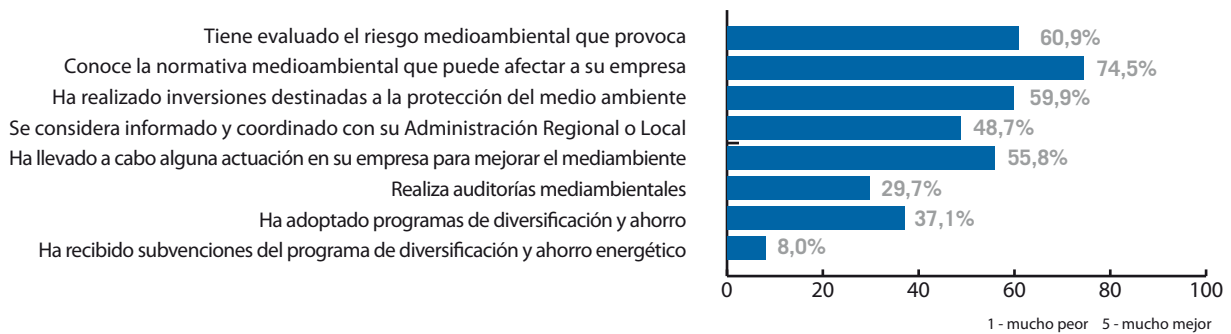
Situación de la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos relativos a sus capacidades (gráfico de síntesis)



MEDIO AMBIENTE

El 60,9% de las empresas de la región tiene evaluado el riesgo medioambiental que provocan, el 74,5% señalan conocer la normativa medioambiental que les puede afectar y el 59,9% han realizado inversiones específicas destinadas a la protección del medioambiente. Por otra parte, el 48,7% de las empresas se considera bien informada y coordinada con la Administración Regional o Local, el 55,8% ha realizado alguna actuación que mejore el medioambiente y el 29,7% ha realizado auditorías medioambientales. Destacar que un 37,1% de las empresas ha adoptado un programa de diversificación y ahorro energético, sin duda debido al aumento del coste de la energía.

En relación a las actuaciones de la empresa con el MEDIOAMBIENTE



TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La innovación es un elemento clave para la competitividad de la empresa. La innovación posibilita que la organización pueda responder a los cambios del mercado, y de esta forma, mantener su posición competitiva.

La innovación se está convirtiendo en un factor crucial para la supervivencia y rentabilidad de la empresa como consecuencia de la evolución del entorno competitivo. Por lo tanto, es importante establecer mecanismos para que las empresas potencien la innovación en el producto, en los procesos productivos y la gestión. Estos factores pueden contribuir de modo importante a la competitividad de la empresa.

El concepto de innovación es amplio. Según su naturaleza la innovación incluye, además de innovación tecnológica, la innovación en métodos de gestión. La innovación tecnológica se refiere a los cambios introducidos por la empresa en la tipología de los productos o servicios y en los procesos de producción. La innovación en productos se materializa en la comercialización de un nuevo artículo o en la mejora de otro ya existente, mientras que la innovación en procesos dota a las empresas de nuevos bienes de equipo o de nuevos procesos de producción. Esta última clase de innovación tenderá a incrementar la productividad de la empresa y a reducir sus costes. La innovación en métodos de gestión recoge el conjunto de novedades y cambios introducidos en la estructura organizativa de la empresa: comercialización, financiación, organización, etc.

El 19,5% de las empresas de la región califican su posición tecnológica de fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que utiliza); el 22,0% tienen una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 54,0% de las empresas disponen 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 4,5% tiene una tecnología débil (los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna).

La empresa murciana, pese a que la situación actual conlleva que el grado de importancia o prioridad que le asignan a la actividad innovadora sea menor en relación a épocas de expansión, sigue manteniendo una actitud claramente innovadora. Un porcentaje importante, el 70,2% de las empresas encuestadas, ha realizado al menos una acción innovadora en el seno de su organización.

Si analizamos con más detalle el tipo de innovación que han llevado a cabo podemos observar que el 55,3% de las empresas han introducido cambios o mejoras en sus productos o servicios y el 48,7% han comercializado nuevos productos o servicios. El 48,7% ha realizado cambios o mejoras en los procesos de producción y el 44,8% han adquirido nuevos bienes de equipo. Respecto a la innovación en gestión se aprecia como el 25,2% han innovado en sistemas de dirección y gestión, el 33,3% han innovado en sus sistemas de gestión de compras y aprovisionamientos, mismo porcentaje que ha innovado en el área comercial y de ventas.

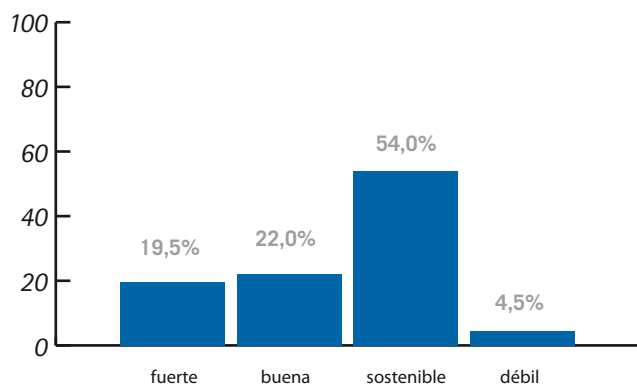
El diseño se muestra como una necesidad vital para la mejora de la competitividad como así reconoce el 64,3% de las empresas encuestadas que han realizado este tipo de innovación. En particular, actividades relacionadas con el diseño industrial (lo realiza el 38,1%) el diseño gráfico (15,3%) y la imagen corporativa (46,6%).

De cara a los dos próximos años también existe una clara actitud hacia la innovación. Así podemos apreciar cómo el 70,8% de las empresas realizarán mejoras de los procesos productivos o de servicios, el 61,9% introducirá mejoras de gestión de la empresa, el 55,3% adquirirá nuevos bienes de equipo, el 40,5% efectuará mejoras o ampliará sus TIC y el 49,7% fabricará o comercializará nuevos productos. Sin embargo, otras acciones como participar en proyectos de cooperación financiera (11,3% de las empresas), participar en consorcios de exportación (13,8%) y ampliar el departamento de I+D+i (12,2%), se llevarán a cabo en menor medida.

Si cuantificamos las empresas que realizarán más de 4 acciones innovadoras en el corto plazo, podemos apreciar como un 54,7% de las empresas se pueden calificar como innovadoras en el corto plazo, lo que pone de manifiesto la importancia de la innovación en el tejido empresarial de la Región de Murcia.

Si consideramos el índice de persistencia de la innovación (relación entre empresas probablemente innovadoras a corto plazo y empresas innovadoras en sentido amplio en los dos últimos años), podemos apreciar cómo el 75,9% de las empresas de la Región tienen implantada la cultura de la innovación en el seno de sus organizaciones. Son empresas que han innovado en el pasado y que innovarán en el futuro.

La POSICIÓN TECNOLÓGICA de la empresa se puede considerar



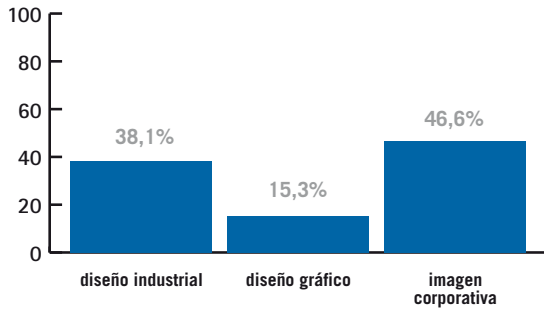
- Fuerte** | Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
- Buena** | La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
- Sostenible** | La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
- Débil** | Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en este último año?
En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa

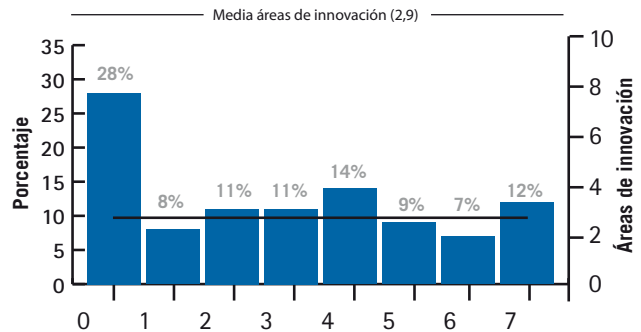
INNOVACIÓN	%	%	Grado de importancia de la innovación	% de empresas con innovación muy importante
Productos y servicios				
Cambios o mejoras en productos / servicios existentes	No 44,7	Sí 55,3	3,70	19,0
Comercialización nuevos productos / servicios	No 51,3	Sí 48,7	3,75	22,6
Procesos				
Cambios o mejoras en los procesos de producción / servicios	No 51,3	Sí 48,7	3,71	20,5
Adquisición de nuevos bienes de equipos	No 55,2	Sí 44,8	3,78	23,8
Sistemas de gestión				
Dirección y gestión	No 74,8	Sí 25,2	3,54	15,2
Compras y aprovisionamientos	No 66,7	Sí 33,3	3,57	14,5
Comercial / ventas	No 66,7	Sí 33,3	3,73	21,0
Actividad de diseño				
Mejora de la competitividad	No 35,7	Sí 64,3	3,99	26,7

1 2 3 4 5
poco importante muy importante

Modalidad de mejora en diseño...

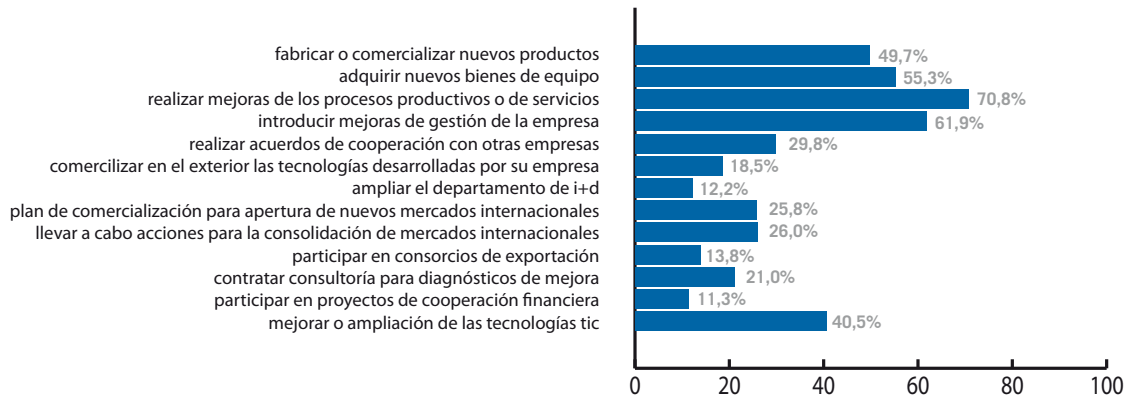


Número de áreas de innovación efectuadas por las empresas en los dos últimos años



Empresas innovadoras en sentido amplio
Empresas que han innovado, al menos en algún área **72,0%**

De cara a los próximos años tiene previsto...



Empresas probablemente innovadoras en el corto plazo.
Empresas que tienen previsto cuatro acciones o más. **54,7%**

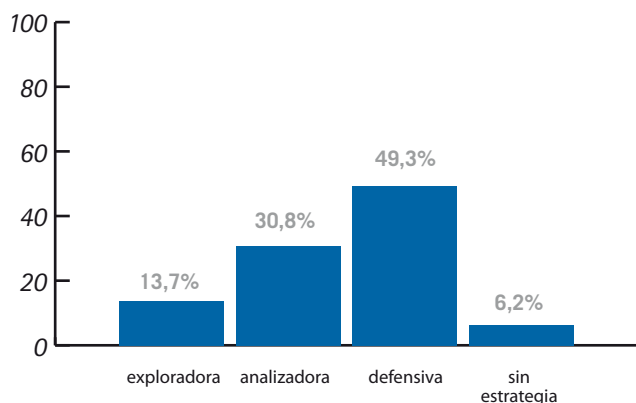
$$IPI = \frac{\% \text{ Empresas probablemente innovadoras en el corto plazo}}{\% \text{ Empresas innovadoras en sentido amplio}} = 75,9\%$$

CULTURA EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

LA ESTRATEGIA

En cuanto a la estrategia que utilizan las empresas de la Región para competir en los mercados podemos apreciar cómo el 13,7% de las empresas se califican como exploradoras, son empresas que innovan tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos, aun a riesgo de no tener éxito (estrategia exploradora); el 30,8% adoptan una estrategia analizadora, mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. La mayoría de las empresas, el 49,3%, siguen una estrategia que se puede calificar de defensiva, 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. Por último, el 6,2% se consideran sin una estrategia definida, no cuentan con área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

A continuación se le presentan cuatro TIPOS DE EMPRESAS. Indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años



Exploradora

Suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.

Analizadora

Mantiene 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 desarrollan y tuvieron éxito.

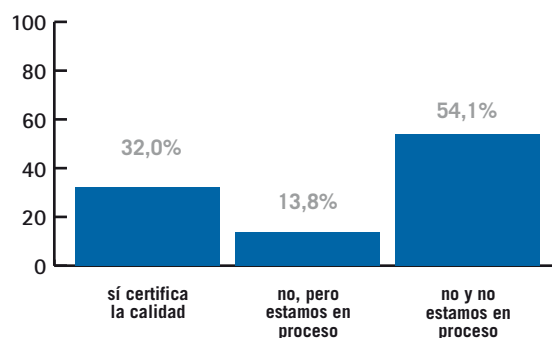
Defensiva

Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

Sin estrategia

No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

Certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes



LA CULTURA EMPRESARIAL.

La cultura empresarial puede considerarse como un "recurso" o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un "activo estratégico" que sustente el éxito de la empresa. La cultura es así un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. La dirección de una organización puede entonces formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores claves para la estrategia externa.

En este apartado se analiza el perfil de la cultura empresarial seguida por las Pymes de la Región de Murcia. Para ello se sigue la clasificación de los autores Cameron y Quinn. Esta clasificación propone analizar la cultura empresarial desde dos dimensiones: primera, estabilidad versus flexibilidad, revisando si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discreción; es decir si tiende a ser cambiante y adaptable, o estable, predecible y mecanicista. La segunda revisa si la empresa tiene más orientación externa o interna, es decir, hacia los clientes, competidores, proveedores y el entorno en general; o hacia sus colaboradores y procesos. Esta clasificación permite identificar cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Todas las empresas se configuran con rasgos representados en esta clasificación, aunque un tipo de cultura suele predominar en la empresa y que la caracteriza. El perfil medio de la Pyme murciana está representada por una fuerte influencia de la cultura de tipo clan (supone un peso del 44,1%), seguido de una cultura jerárquica (25,0%), y en menor grado la cultura adhocrática (16,6%) y la cultura mercado (14,3%). Si analizamos con mayor detalle esta composición en relación al concepto de empresa, el estilo de dirección, los valores compartidos por el personal de la empresa y el éxito de la empresa podemos apreciar:

- Definición de la empresa: en mayor medida se consideran como una gran familia y la gente comparte mucho con los demás, y en menor medida se identifican con estar orientados a resultados, gente competitiva y dispuesta a conseguir los objetivos.
- Estilo de dirección: se caracterizan principalmente por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación, y menos en el sentido de la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.
- Valores compartidos por el personal de la empresa: en mayor medida se consideran los valores de lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo, y en menor medida, la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.
- El éxito de la empresa: se basa fundamentalmente en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores y menos en el desarrollo de productos únicos y novedosos, ser líder en productos e innovación.

Tipos de culturas en las empresas

CLAN.

Características: valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, sentido del “nosotros”, equipos de trabajo, consenso.

Tarea de gestión: potenciar a los empleados y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad.

Espacio de trabajo: amistoso, en el que las personas comparten mucho de sí mismos.

Líderes: mentores, figuras paternas.

Meta a largo plazo: beneficio del desarrollo individual con una moral y cohesión alta.

JERÁRQUICA.

Características: reglas formales, especialización, meritocracia, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad, control, los procedimientos rigen lo que las personas hacen.

Tarea de gestión: coordinación y aplicación de los procedimientos.

Espacio de trabajo: formalizado y estructurado.

Líderes: buenos coordinadores y organizadores.

Meta a largo plazo: estabilidad, previsibilidad y eficiencia.

ADHOCRÁTICA.

Características: adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, el riesgo y la anticipación.

Tarea de gestión: estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad para estar siempre adelante. Crear una visión de futuro, gestionar el caos, disciplinar la imaginación.

Espacio de trabajo: dinámico, emprendedor y creativo.

Líderes: visionarios, innovadores, orientados al riesgo.

Meta a largo plazo: crecimiento rápido, adquisición de nuevos recursos, producir servicios y productos únicos y originales.

MERCADO.

Características: orientación hacia el exterior, el control viene de los mecanismos del mercado, énfasis en las transacciones (intercambio, ofertas, contratos) con agentes externos para crear ventajas competitivas. La competitividad y productividad son los valores clave. El entorno es hostil y los clientes exigentes.

Tarea de gestión: dirección por objetivos.

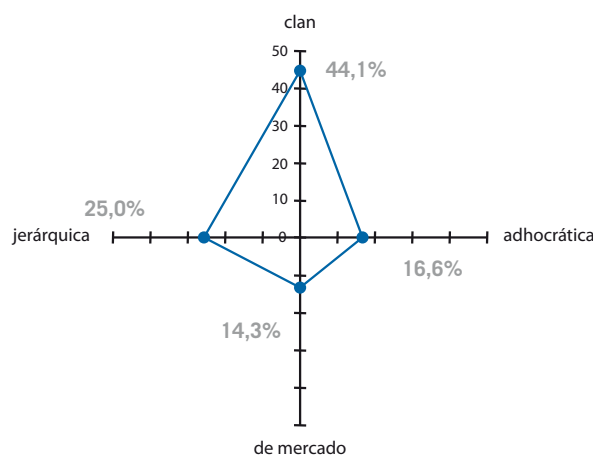
Espacio de trabajo: orientación a resultados.

Líderes: productores exigentes, competitivos y demandantes.

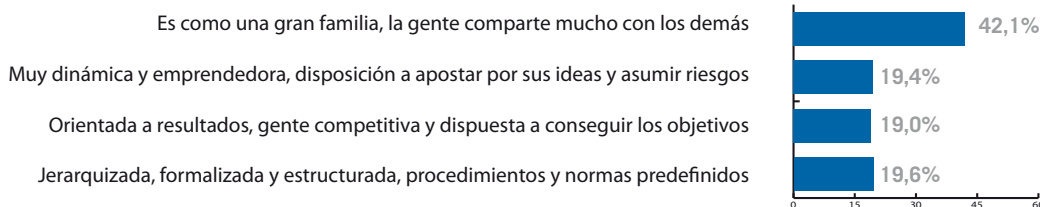
Meta a largo plazo: logro de objetivos mayores, buena posición y penetración en el mercado, ser líder.

* Fuente: Adaptado por Morcillo (2007) de Cameron y Quinn (1999).

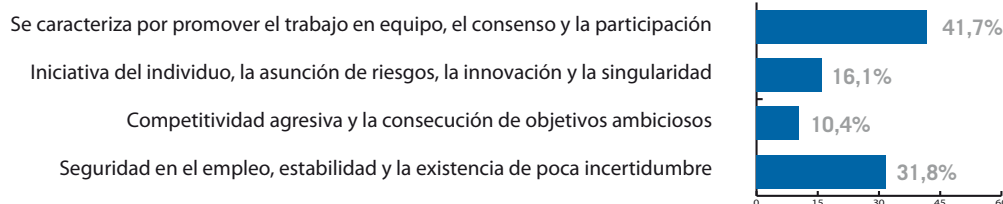
Tipo medio de cultura empresarial en la empresa (gráfico de síntesis)



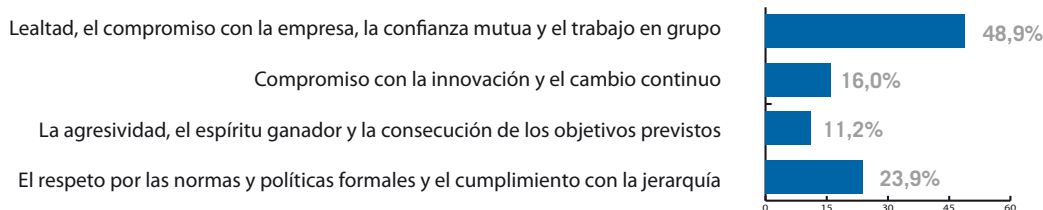
Cultura empresarial: aspectos que definen LA EMPRESA:



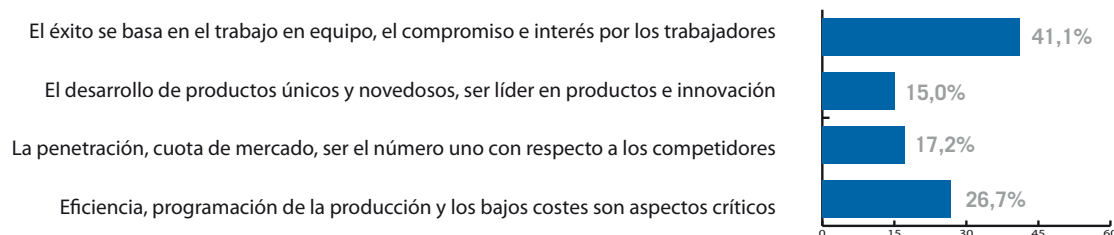
Cultura empresarial: aspectos que definen EL ESTILO DE DIRECCIÓN:



Cultura empresarial: aspectos que definen LOS VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA:



Cultura empresarial: aspectos que definen EL ÉXITO DE LA EMPRESA:

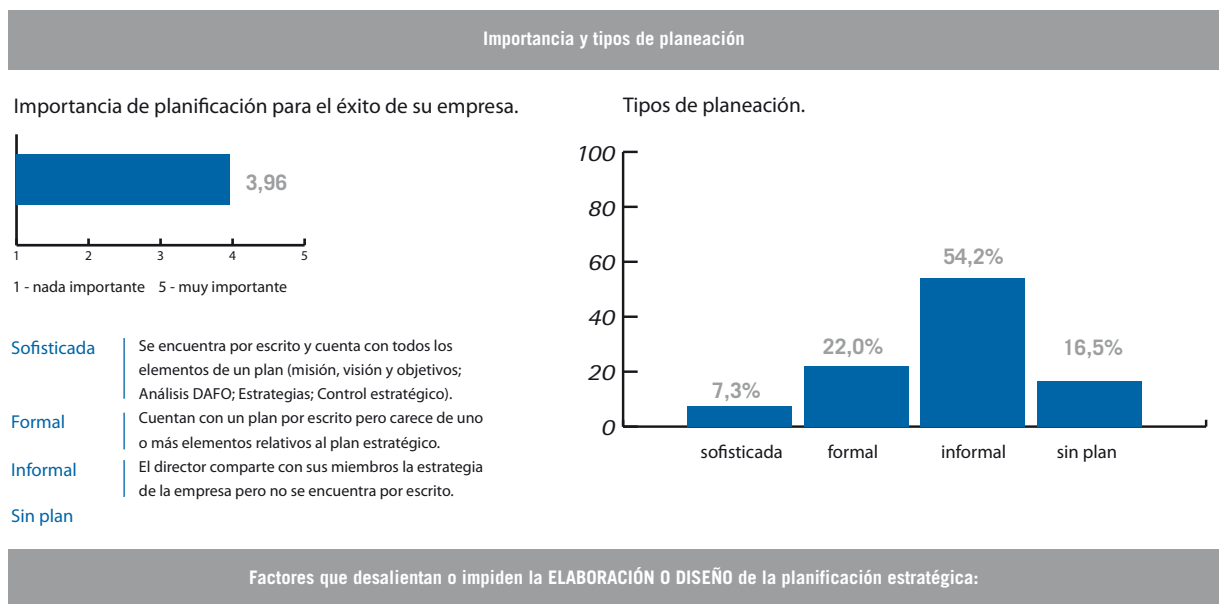


LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

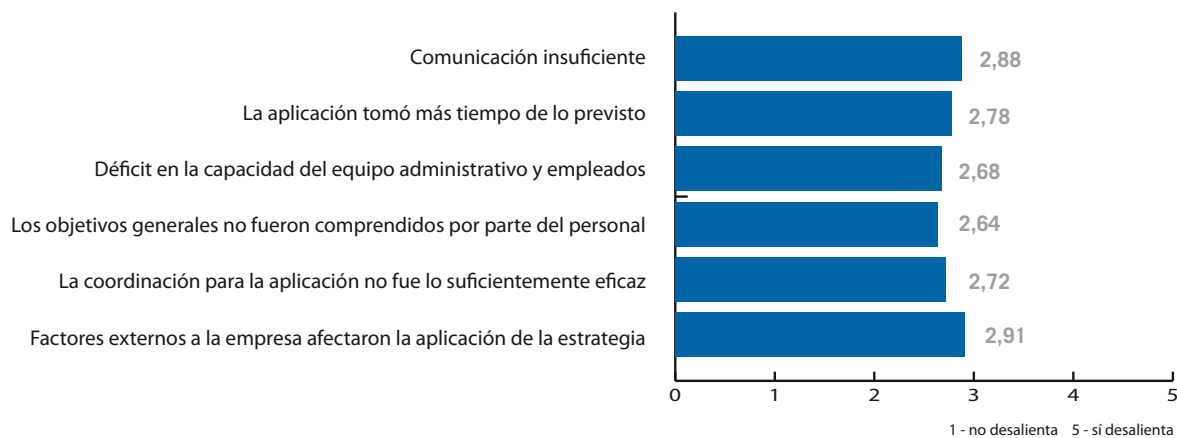
La planificación estratégica tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización, por lo que es deseable que toda empresa, independientemente de sus características particulares, diseñe planes estratégicos. El proceso de planificación estratégica implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas, encaminadas a identificar objetivos y metas, y a analizar el contexto externo y los recursos internos, para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización. Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa.

En las Pymes de la Región de Murcia existe una escasa cultura hacia la planificación estratégica, aunque en general lo consideran una herramienta muy útil para el éxito de la empresa. Así, podemos apreciar cómo el 7,3% de las empresas desarrollan un plan sofisticado que se encuentra formalizado por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan (Misión, visión y objetivos; Análisis DAFO; Estrategias; Control estratégico). El 22,0% realiza un plan formal que cuentan con un plan por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico. La mayoría de las Pyme, el 54,2%, realiza un plan informal donde el gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra formalizado por escrito. Finalmente, el 16,5% de las Pyme no realizan ningún tipo de planificación estratégica.

Los principales factores que impiden o desalientan la ELABORACIÓN de la planificación, son la falta de tiempo y la turbulencia del ambiente externo, mientras que los factores menos relevantes son el ciclo de vida de la empresa y la resistencia a compartir ideas estratégicas con los empleados. Los principales factores que impiden o desalientan la EJECUCIÓN son los factores externos que afectan a que la empresa aplique la estrategia y la comunicación insuficiente para ejecutar el plan, mientras que los factores menos limitantes son el compartir los objetivos generales de la empresa con el personal y el déficit en la capacidad del equipo administrativo y de sus empleados.



Factores que desalientan o impiden la EJECUCIÓN de la planificación estratégica:



VINCULACIÓN UNIVERSITARIA

La transferencia del conocimiento desde la Universidad a la Pyme puede constituir un factor clave que conduzca a la empresa hacia una ventaja competitiva. Potenciar la relación entre la Universidad y la Empresa contribuye activamente al desarrollo económico regional, apoyando e impulsando los procesos de innovación y desarrollo tecnológico como estrategias de competitividad del entorno empresarial. El papel de la Universidad empieza a ser visto como un importante conductor del crecimiento económico y la colaboración entre la Universidad y la empresa se incrementa de forma constante. Un factor que afecta positivamente al nivel de innovación desarrollada por la empresa son las relaciones que estas empresas mantienen con instituciones generadoras de conocimiento. En este contexto, las universidades pueden apoyar la investigación privada. Las relaciones universidad-empresa permiten que las empresas privadas dirijan su investigación aplicada a las mejores oportunidades, aumentando la eficacia del proceso de investigación de la empresa.

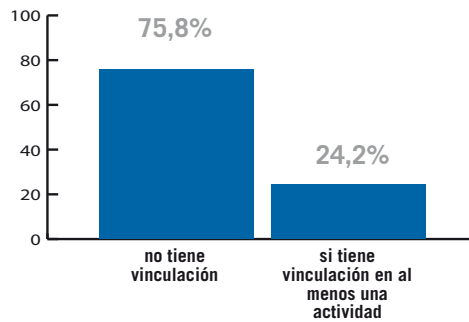
En la Región de Murcia podemos comprobar cómo un 24,2% de las Pyme mantiene vínculos con la Universidad en al menos una actividad. Las actividades más habituales son las prácticas en empresas realizadas por los estudiantes que son facilitadas por el 16,2% de las Pyme y la bolsa de trabajo a las que acuden el 11%. Las menos habituales son las relacionadas con la capacitación administrativa (4,3%) y la participación en foros de investigación (4,8%). En cuanto a las relaciones con la Universidad en actividades de innovación, el 8,8% de las empresas desarrollan proyectos conjuntos de I+D y el 8,5% proyectos de innovación aplicada.

Los gerentes de las Pyme encuestadas opinan que los principales beneficios que genera la vinculación entre la Universidad y la empresa están relacionados con el acceso a expertos cualificados y a conocimientos especializados. Sin embargo, no todas las empresas están preparadas o están motivadas para desarrollar lazos de trabajo con la Universidad. De acuerdo con el informe COTEC las empresas españolas consideran que existen muchos problemas en las relaciones universidad-empresa, tales como, conocimiento, poca confianza, escasez de herramientas de comunicación y apoyo, y una colaboración insuficiente. En cuanto a las Pyme de la Región de Murcia se aprecia que los factores que en mayor medida obstaculizan la vinculación entre la Universidad y la Pyme son el desconocimiento de la oferta y de los responsables de los grupos de investigación, así como el desconocimiento del procedimiento a seguir (conocimiento-confianza-comunicación).

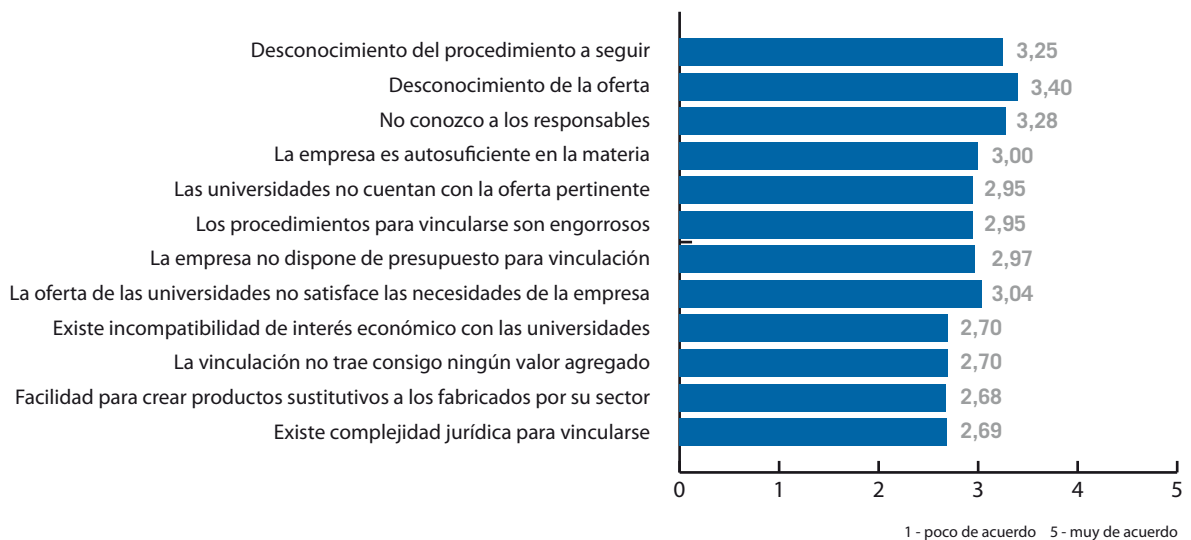
Ha realizado algún tipo de vinculación con la Universidad en los últimos dos años



Empresas según tengan o no vinculaciones con la Universidad en los últimos dos años



Grado de acuerdo sobre los factores que en su opinión obstaculizan la vinculación entre la Universidad y la empresa:



Grado de acuerdo sobre los beneficios que en su opinión genera la vinculación entre la Universidad y la empresa:



RENDIMIENTO

Para medir el rendimiento de la empresa hemos utilizado indicadores contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva. ¿Cuáles son los factores en los que las empresas murcianas consideran que han evolucionado de una forma más favorable? Los tres aspectos más favorables han sido (medidos en una escala de 1: muy desfavorable a 5 muy favorable): aumento de la satisfacción de sus clientes (4,03), la calidad de sus productos o servicios (3,82) y la imagen de la empresa y sus productos servicios (3,77). Por el contrario, los indicadores en los que su evolución ha sido menos favorable son el incremento de la rentabilidad (2,81), el incremento de la cuota de mercado (3,04) y el incremento de la productividad (3,18).

Evolución de los siguientes aspectos en la empresa en los dos últimos años



ANEXO

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. La población de empresas ha sido segmentada de acuerdo a dos criterios: actividad y comarca. Los sectores de actividad han sido establecidos partiendo de la clasificación en Industria, Construcción y Servicios, especificando dentro de esta desagregación aquellos sectores de especial interés, lo que ha supuesto un total de 18 subsectores. En cuanto a las comarcas se han considerado seis grandes áreas, obtenidas a partir de la comarcalización generalmente aceptada para la Región de Murcia. El número de empresas en cada uno de los estratos construidos se ha obtenido a partir de la información del Directorio Central de Empresas del INE y de los registros del Régimen General de la Seguridad Social. En la muestra no se incluyen empresas de menos de 5 trabajadores.

El tamaño muestral fue determinado para lograr que el margen de error máximo para la estimación de una proporción (frecuencia relativa de respuesta en un ítem específico de una cuestión) fuese inferior a 0,03 puntos con un nivel de confianza del 95%. La técnica de recogida de información fue mediante entrevista personal, utilizándose como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. La encuesta fue realizada por la empresa CONSULTORES CSA. Se realizaron test de control en el proceso de elaboración de la encuesta. El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril a septiembre del 2011. Y la muestra finalmente obtenida fue de 600 empresas. Debemos señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado escrupulosamente el secreto estadístico de la información utilizada.

SECTOR	% empresas de la muestra
Productos alimenticios y bebidas	6,7
Industria textil de la confección y peletería y cuero	4,7
Industria de madera y corcho	3,7
Industria del papel, edición, artes gráficas	4,0
Industria química	4,2
Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	3,3
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	4,5
Metalurgia, fabricación de productos metálicos	6,3
Industria de la construcción de maquinaria	3,7
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	3,2
Fabricación de vehículos de motor	3,7
Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	5,7
Construcción	15,7
Comercio al por mayor	5,8
Hostelería	5,7
Transporte terrestre, marítimo y aéreo. Correos y Telecomunicaciones	7,5
Actividades informáticas	3,0
Otras actividades empresariales	8,8
TOTAL	100,0

COMARCA	Empresas de la muestra
Comarca del Altiplano	7,8
Valle del Guadalentín	12,7
Campo de Cartagena y Mar Menor	19,3
Comarca de Murcia	38,2
Noroeste y Río Mula	6,8
Vega del Segura	15,2
TOTAL	100,0



BARÓMETRO ECONÓMICO DE LA PYME 2011

www.observatoriopyme.upct.es



Universidad
Politécnica
de Cartagena



Observatorio
Económico
de la Pyme
Región de Murcia

PATROCINADO POR:



Región de Murcia
Consejería de Universidades,
Empresa e Investigación



INFO
INSTITUTO DE FOMENTO
REGION DE MURCIA

COLABORA:



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA



E economistas
Colegio Región de Murcia

aeca

Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas