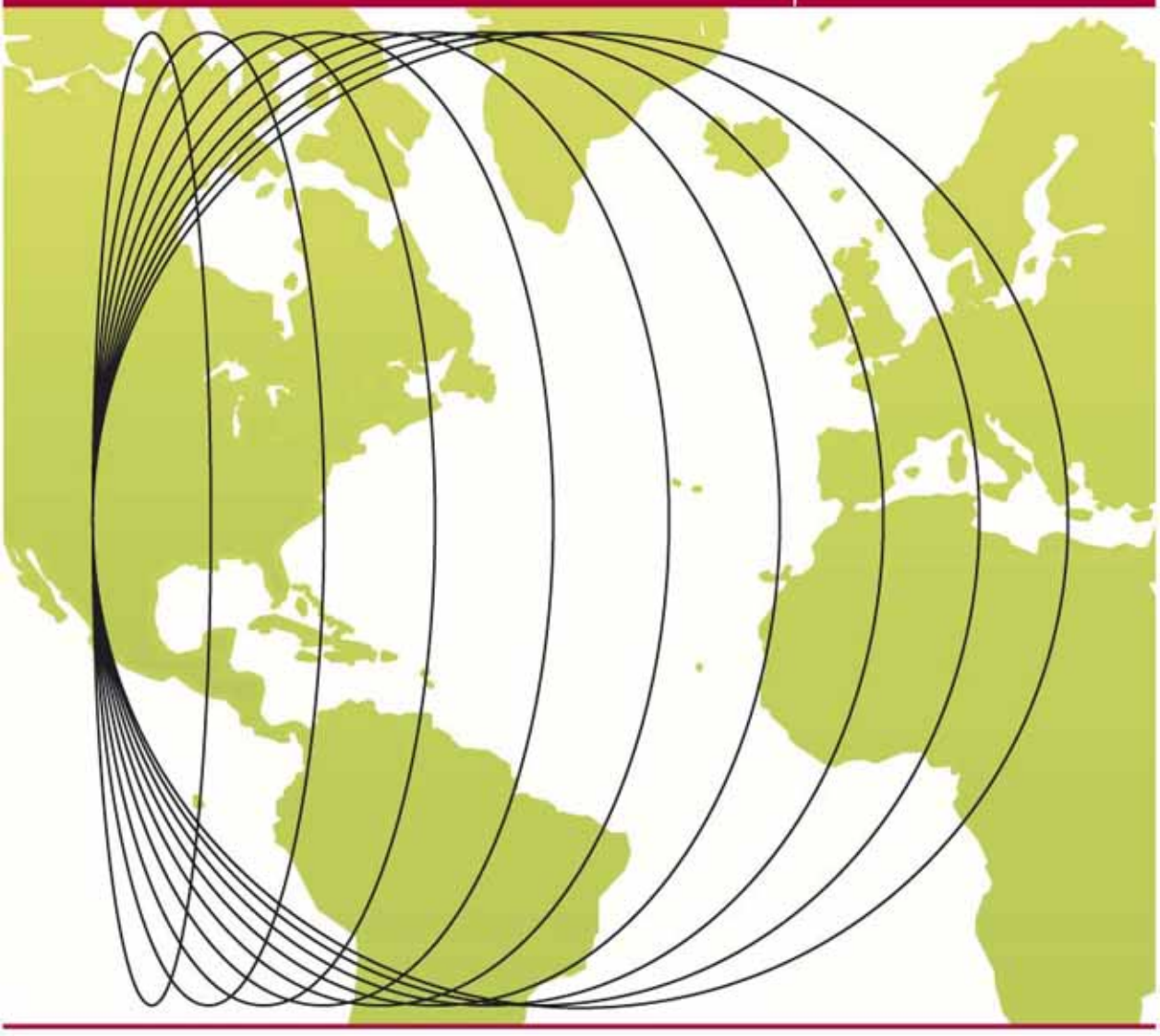
ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA MPYME EN IBEROAMÉRICA

Informe MPYME
Iberoamérica 2009
FAEDPYME



FAEDPYME
Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme

Región de Murcia
Consejería de Universidades, Empresa e Investigación

INFO
INSTITUTO DE FOMENTO REGION DE MURCIA

GOBIERNO de CANTABRIA

UC

UNIVERSIDAD DE MURCIA

Universidad Politécnica de Cartagena

UCEIF

FUNDACIÓN CAJAMURCIA

Santander

Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica

Informe MPYME Iberoamérica 2009 FAEDPYME

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: CREACTIVA publicidad&mkt - Tel. 968 52 04 87
Imprime:
Dep.Legal:
IS.B.N.: 978-84-96997-35-6

Dirección:

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

Equipo de investigación:

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

RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN PYMES REDIPYMES

País	Institución	Equipo
España	Universidad Politécnica de Cartagena Dirección de la Red Coordinación España	Domingo García Pérez de lema (Director) Juan Patricio Castro Valdivia (Subdirector) Antonia Madrid Guijarro Antonio Duréndez Ginés Hernández Cánovas Antonio Juan Briones Peñalver
	Universidad de Cantabria Dirección de la Red Coordinación España	Francisco Javier Martínez García (Director) Francisco M. Somohano Rodríguez (Subdirector) Ana Fernández Laviada Javier Montoya del Corte José Manuel López Fernández Miriam Gandarillas Iglesias
	Universidad de Murcia Dirección de la Red Coordinación España	Antonio Calvo-Flores Segura (Director) Antonio Aragón Sánchez (Subdirector) Marcos Antón Renart Esther Gras Alicia Rubio Bañon Gregorio Sánchez Marin
Argentina	Universidad Nacional de la Plata Coordinación Argentina	Liliana Galan (Directora) Eduardo De Giusti Gabriela Mollo
Brasil	Universidade Estadual de Campinas Coordinación Brasil	Miguel Juan Bacic (Director) Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza Luiz Antônio Teixeira Vasconcelos Ana Lucia Gonçalves da Silva Rodrigo Lanna Franco da Silveira
Colombia	Universidad del Valle Coordinación Colombia	Edgar Julián Gálvez A. (Director) Fabián Osorio Tínoco Fernando Ortíz González.
Costa Rica	Universidad Estatal a Distancia Coordinación Costa Rica	Lizette Brenes Bonilla (Directora)
	Universidad de Costa Rica Coordinación Costa Rica	Minor Cordero Jiménez (Director)

México	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – EGADE Coordinación México	Norma A. Hernández (Directora) Minet Mucka Mario Vázquez Eduardo Gaona René Hernández Paulina Podmokly
	Universidad Autónoma de Hidalgo Coordinación México	Víctor Gabriel Sánchez Trejo (Director) Roberto Estrada Bárcenas Roberto Morales Estrella Aubert Hernández Calzada Martín Adriana Luz María Montiel Ávila Blanca Cecilia Salazar Hernández
México Universidades que han colaborado con la Red	UNAM U. Veracruzana U. A. de Aguascalientes U. A. de Coahuila U.A.E. de Colima U. J. E. de Durango U. A. J. de Tabasco	Francisco Ballina Ríos Clara Celina Medina Sagahón María del Carmen Martínez Serna Gonzalo Maldonado Guzmán Manuel Medina Elizondo Sandra López Chavarría Emeterio Franco Pérez Sergio Iván Ramírez Cacho Patricia Martínez Herrera Juan José Chablé Sangeado
Panamá	Universidad de Panamá Coordinación Panamá	Juan Ernesto Mojica P. (Director) Elisa González De Mojica Esther Elisha Evelyn Carter Viodelda Martínez María Lewis De Barrios
Perú	Pontificia Universidad Católica del Perú Coordinación Perú	Miguel H. Mejía Puente (Director) S. Eduardo Rocca Espinoza (Subdirector) Miguel Domingo González Álvarez María Isabel Quispe Trinidad Christian Santos Cornejo Sánchez Sergio Alberto Pavletich Silva
República Dominicana	Fondo para el Financiamiento de la Microempresa Coordinación República Dominicana	Marina Ortiz (Directora)

PROLOGO

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mPyme) han sido objeto de atención desde múltiples ámbitos y enfoques debido, fundamentalmente, a su papel primordial como agentes creadoras de riqueza, a su gran capacidad para la generación de empleo y a su participación esencial en dar solidez al entramado empresarial, económico y social de los países y las regiones, colaborando decisivamente al desarrollo sostenible y al progreso de las sociedades.

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 mPyme, 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 mPyme, 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 en Pyme -REDIPYMES-, de modo que sus grupos de investigación generen, compartan y difundan el conocimiento sobre las mismas, desarrollando proyectos de investigación (a nivel Iberoamérica, País y Estados), formación y transferencia de conocimiento que constituyan un referente a nivel internacional por la calidad e impacto de las actuaciones que se desarrollen.

Una de las actuaciones nucleares de REDIPYMES es llevar a cabo un proyecto de investigación que nos proporcione un análisis estratégico para el desarrollo de las mPyme a nivel de Iberoamérica, de cada uno de los países y de sus comunidades, estados o regiones, para proporcionarnos una visión sobre el tejido empresarial de las mPyme que nos permita un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico, sobre sus fortalezas y sus debilidades. Que nos facilite los fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de propiciar 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.

El Informe mPyme Iberoamérica que ahora se presenta constituye el primer trabajo de investigación realizado por la Fundación. Sus objetivos básicos han sido, por una parte, ofrecer una radiografía del tejido empresarial, analizando las estrategias y los principales factores competitivos que utilizan las mPyme Iberoamericanas 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 mPyme.

Para llevar a cabo este estudio se han realizado 1970 entrevistas a gerentes de mPyme. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importante actividad innovadora que realizan las mPyme y su capacidad de generar empleo y valor añadido. Esta información resulta relevan-

te y puede servir de cauce de conexión entre las Administraciones y el tejido empresarial de Iberoamérica para explorar nuevas oportunidades de negocio. Esperamos que el conocimiento adquirido de los sectores estratégicos de los Estados analizados y de las empresas más competitivas pueda ayudar a establecer alianzas de cooperación entre las empresas Iberoamericanas.

Agradecemos a los equipos de investigación el trabajo realizado bajo la dirección de los responsables de los equipos de las Universidades Politécnica de Cartagena, Cantabria y Murcia, así como el esfuerzo de todos para la conformación de la Red, que constituye un magnífico ejemplo de cooperación universitaria internacional en el ámbito de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.

Reconociendo la respuesta y colaboración dadas a las universidades promotoras por parte de las universidades que inicialmente forman parte de la Red, animamos a instituciones del resto de los países para que soliciten su incorporación y participación en la Red, completando así la representación universitaria en este espacio de colaboración e investigación sobre la mPyme en Iberoamérica.

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 REDIPYMES, el apoyo de la firma de México PricewaterhauseCoopers (PwC) para la publicación y difusión de este informe y la colaboración institucional de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y del programa IBERPYME del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).

Federico Gutiérrez Solana
Rector de la Universidad de Cantabria
José Antonio Cobacho Gómez
Rector de la Universidad de Murcia,
Félix Faura Mateu
Rector de la Universidad Politécnica de Cartagena
Ángel Agudo San Emeterio
Consejero de Economía y Hacienda del Gobierno de Cantabria
Salvador Marín Hernández
Presidente del Instituto de Fomento de la Región de Murcia y Consejero de Universidades, Empresa e Investigación de la Región de Murcia
Francisco Javier Martínez García
Director General de la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF)
Carlos Egea Krauell
Presidente de Cajamurcia

ÍNDICE

1. Introducción pág. 11
2. Marco teórico pág. 17
3. Metodología de la investigación pág. 27
4. Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial pág. 35
5. Estrategia y factores competitivos pág. 47
6. Estructura organizativa y recursos humanos pág. 55
7. Tecnología, calidad e innovación pág. 65
8. Tecnologías de la información y comunicación pág. 75
9. Aspectos contables y financieros pág. 81
10. Evolución de indicadores de rendimiento pág. 87
11. Factores de éxito de la mPyme pág. 93
12. Conclusiones pág. 101
13. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las mPyme pág. 107
14. Bibliografía pág. 123

Anexo: El cuestionario pág. 135

1
Introducción

La micro, pequeña y mediana empresa (mPyme) 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 mPyme 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 mPyme 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 mPyme.

Aún reconociendo el valor del esfuerzo realizado por las Administraciones Públicas para favorecer el entorno de las mPyme, 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 mPyme: el desarrollo tecnológico, la globalización de los mercados y la incertidumbre económica.

En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las mPyme al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, la mPyme 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 mPyme 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 mPyme* ofrece información de la estructura productiva de la mPyme en Iberoamérica 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 prin-

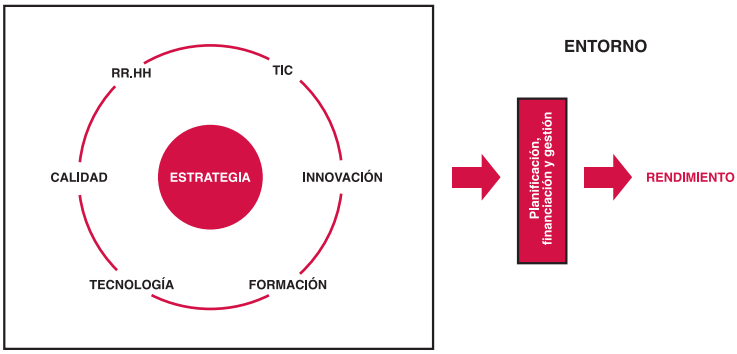
cipales factores competitivos puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas. Para fortalecer el entorno empresarial es necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores 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 mPyme, 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 mPyme y conocer las principales dificultades para su desarrollo.

> Elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la mPyme.



Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de: (1) Encuestas a 1.970 mPymes Iberoamericanas dirigidas al gerente de la empresa; y (2) Encuestas a 200 expertos en mPymes para recopilar la opinión de tipo cualitativo de los principales agentes económicos y sociales con la finalidad de elaborar propuestas de actuación. En la muestra utilizada no se incluyen empresas de 5 o menos trabajadores.

Es importante señalar, por un lado, que no es función de este trabajo de investigación juzgar la situación de la mPyme, 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, no mencionando a ninguna empresa en particular.

2
Marco Teórico

En el entorno económico actual, caracterizado por la globalización, la mayor competencia, el cambio continuo y la profunda crisis económica en la que se encuentra inmersa la economía mundial, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan alcanzar el éxito competitivo. Cómo conseguirlo y qué hacer para sostener o mejorar la posición competitiva constituye un tema central de la dirección de empresas.

La literatura en esta materia ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución del éxito competitivo. La primera de ellas consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno. La otra se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales. Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991). Esta perspectiva, frente a otras, sugiere que las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzados por las empresas se explican, más que por las características estructurales del sector en el que actúa, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones (Barney, 1991).

Un primer acercamiento a los factores competitivos permite clasificarlos en dos grandes grupos: externos e internos.

Entre los *primeros (factores externos)*, se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Nos referimos, por un lado, a las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar; y por otro, al conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas. Variables como el número de competidores en el mercado y su distribución por cuotas, el grado de integración vertical existente, el número de compradores y su distribución, el grado de intensidad de las barreras de entrada y salida del sector, el nivel de diferenciación del producto, la existencia de productos sustitutivos, el nivel de información de cada empresa, etc., son los pilares en los que se apoya este efecto.

Los *factores internos*, se refieren a las variables propias de cada empresa. Nos referimos a los recursos -físicos, técnicos, financieros, etc.- y a las habilidades y conocimientos -tecnológicos, organizativos, directivos, etc.-. Para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas variables no sólo en si mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores. Aquellos recursos o habilidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos o estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio y largo plazo.

Los recursos por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores (Grant, 1991; Amit y Schoemaker 1993). Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1991). En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) y permiten incrementar el stock de recursos intangibles, desarrollar las actividades

básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collis, 1994).

El conocimiento de los recursos estratégicos, contribuirá a profundizar en el conocimiento de las mPyme, al mismo tiempo que será de utilidad para la gestión práctica de este tipo de empresas. Para que las mPyme mejoren su posición relativa respecto a su competencia es necesario que los directivos sean capaces de identificar las áreas clave de gestión, es decir, aquellos elementos que la empresa debe asegurar para ser competitiva (Pil y Holwelg, 2003).

Teniendo en cuenta estas premisas el presente trabajo se centrará en el análisis, por un lado, de la percepción del entorno empresarial y, por otro, de una serie de factores relacionados con la estrategia organizativa y con los recursos internos que la literatura ha identificado como exitosos. Concretamente se analiza el papel jugado por la cooperación entre empresas, los recursos humanos, la innovación y la tecnología, la calidad, las tecnologías de la información y comunicación, y los recursos financieros.

Entorno competitivo

La base de la economía industrial se asienta en el conocido *paradigma estructura-conducta-resultados* según el cual el tipo de estructura de los mercados determina el comportamiento de las empresas que los componen, lo que en último caso determina sus resultados. También es relevante considerar que el carácter circular de este paradigma puede suponer que el comportamiento altere la estructura y por ende los resultados. La empresa, desde esta perspectiva, debe adaptarse a las condiciones estructurales que imperan en la industria o implementar comportamientos estratégicos si quiere lograr ser competitiva.

El análisis del entorno competitivo, siguiendo el modelo establecido por Porter (1985), pone de manifiesto que la empresa ganará en competitividad si es capaz de hacer frente a las conocidas cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de productos sustitutivos, 2) la amenaza de los competidores potenciales, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los clientes y 5) la rivalidad entre los competidores.

Este modelo parte de dos premisas fundamentales: la estructura de la industria determina la naturaleza de la competencia y ésta es el principal determinante de los beneficios de las empresas (Hill y Deeds, 1996).

La empresa elegirá el perfil competitivo que mejor se adapte a las características estructurales de la industria, es decir, establecerá su estrategia de negocio sobre la base de la situación estructural de sus mercados.

Planificación estratégica y estrategia

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 forma-

lizadas 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.

La relación entre la planificación estratégica formal y el desempeño ha sido examinada por diversos autores. La mayoría de las investigaciones realizadas confirman una relación positiva entre ambas, tanto en las grandes empresas (Robinson, 1982; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Hahn y Powers; 1999) como en las mPyme (Bracker y Pearson, 1986).

Por otro lado, la estrategia es la fórmula que define la forma en que la empresa va a competir, es decir, cómo va a decidir las políticas necesarias para alcanzar los objetivos. La estrategia posiciona a la empresa en su entorno competitivo de manera que establece las ventajas sobre sus competidores. Sin competencia, la estrategia -interesada principalmente en establecer objetivos, prever el entorno y planificar el empleo de los recursos-, tiene escasa importancia e interés (Grant, 1996). En esta línea, la formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno que configure los puntos fuertes y débiles que conforman su perfil de activos y habilidades y que determine su posición en relación con sus competidores. Por otro lado, también es necesario un análisis externo del sector industrial y del entorno de la empresa (Porter, 1980).

Es notable el interés por conocer cuáles son las estrategias que mejoran la competitividad de la empresa, permitiendo así alcanzar mejores resultados. No obstante, mientras algunos investigadores muestran que no existe una relación directa entre la estrategia seguida por la empresa y el éxito competitivo alcanzado (Miles y Snow, 1978; Wright et al., 1991), otros encuentran que los rendimientos obtenidos por las empresas son dependientes de la orientación estratégica que se siga (Spanos et al., 2004; Aragón y Sánchez, 2005; Rubio y Aragón, 2009).

Una de las tipologías estratégicas más utilizada es la propuesta por Miles y Snow (1978). Esta clasificación es una de las más utilizadas y aceptadas en la literatura por su visión de la organización (McDaniel y Kolari, 1987) y por centrarse en el proceso de interacción dinámica de la empresa con el entorno, lo que hace que se tenga en consideración la relación entre recursos externos e internos (O´Regan y Ghobadian, 2005).

Miles y Snow se basan en 3 premisas: 1. las empresas de éxito desarrollan un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su entorno; 2. son identificables cuatro orientaciones estratégicas en cada sector, así las empresas son clasificadas en exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas; y 3. cualquier orientación –exploradora, analizadora o defensiva- puede conducir a un buen resultado empresarial. La reactiva, dada su falta de consistencia, tendrá menores rendimientos que las otras tres.

La orientación estratégica defensiva corresponde a empresas que se concentran en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado. Expertas en un área determinada, no buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, sino que tratan de proteger su cuota de mercado. Necesitan pocos ajustes en tecnología, estructura o procesos. Están orientadas internamente y enfatizan la reducción de costes y el incremento de la eficiencia.

El patrón estratégico de los exploradores es el opuesto al de los defensivos. Buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado mediante procesos de innovación y desarrollo de productos. Actúan rápidamente ante las tendencias emergentes del entorno y suelen propiciar cambios en el sector. Disponen de tecnologías muy flexibles, razón por la que puede verse afectada su eficiencia interna.

Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores, al actuar de un modo defensivo o explorador dependiendo del entorno en el que se encuentren y del equilibrio eficiencia-innovación que requieran. En entornos estables, las organizaciones operan rutinaria, formal y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados; en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores tratando de adoptar con rapidez las ideas que parezcan más prometedoras.

Las organizaciones reactivas se caracterizan por la inestabilidad e inconsistencia debido a su incapacidad para responder a los cambios del entorno. Dado que carecen de una estrategia consistente y clara, existen escasos argumentos –teóricos (Slater y Narver, 1993) y empíricos (Wright *et al*., 1991; García Pérez de Lema y Gallego, 2006)– que indiquen la necesidad de considerarlas, razón por la cual en este estudio no se incluye el análisis de las mismas.

Cooperación

La cooperación o alianza entre empresas supone un procedimiento mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas, a través de fórmulas jurídicas o bien con acuerdos explícitos o tácitos que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

La cooperación representa una alternativa estratégica que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y por tanto manteniendo la independencia jurídica y patrimonial (Aragón y Rubio, 2005).

Pese a la importancia teórica y práctica de la cooperación y a pesar del apoyo institucional a la misma entre mPyme (financiando los gastos del proceso en muchos casos), las mPyme todavía se sienten recelosas a utilizar esta arma estratégica, debido a la reticencia a compartir sus decisiones con otras empresas, al excesivo individualismo de sus propietarios, a la desconfianza en el resto de cooperantes o por sentirse incapacitadas para desarrollar el acuerdo (Montes y Sabater, 2002).

Recursos humanos

Entendemos por gestión de los recursos humanos a los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (McEvoy, 1984). Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de ren-

tabilidad: tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son actualmente menos poderosas (Pfeffer 1994).

Respecto a la incidencia de este recurso en la competitividad, algunos autores afirman que no existe un claro consenso en el rol jugado por los recursos humanos (Deshpande y Golhar, 1994). Sin embargo, son numerosos los trabajos empíricos que apuntan hacia una relación positiva (Huck y McEwen, 1991; Warren y Hutchinson, 2000) e incluso lo califican como el recurso clave para competir (Hornsby y Kuratko, 2003). Por otro lado, no dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos se constituye en la principal causa de fracaso de muchas mPyme (McEvoy, 1984).

Las mPyme tienen ventajas a la hora de gestionar a las personas debido al buen clima laboral existente, motivado por los excelentes canales de comunicación, los mayores niveles de flexibilidad, la alta motivación laboral, la mayor claridad organizativa y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo, lo que permite una mejor adaptación de la dirección y gestión del directivo a sus trabajadores debido a su cercanía a los puestos (Bernabeu, 2001).

Por otro lado, las desventajas de ser pequeño se muestran si el buen clima, y, por tanto el menor conflicto, viene de la mano de la imposibilidad de tener representación sindical o de prácticas directivas autoritarias. O bien, si la falta de profesionalización de los departamentos de recursos humanos, caso de que existan, les lleva a asumir cuestiones puramente administrativas, dejando a un lado otros procesos de gestión (Wilkinson, 1999).

Innovación y tecnología

La innovación y la tecnología permiten a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vermeulen, 2004) y representan un elemento determinante del crecimiento económico, constituyéndose en los pilares básicos de la competitividad de la empresa (Álvarez y García, 1996; Camelo et al., 1999; Molina y Conca, 2000; Van Auken et al., 2008).

Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996). Por tanto, la tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes (Donovan, 1996).

Pese a que la tecnología, a nivel académico, ha sido considerada tradicionalmente como una ventaja ligada a la gran empresa, la literatura ha relacionado también esta variable con el éxito competitivo de las mPyme (Donovan, 1996; Rubio y Aragón, 2009).

Por innovación se considera el cambio en los productos y procesos, la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución (North *et al.,* 2001). Estas nuevas ideas pueden mejorar la forma en que hasta el momento se están haciendo las cosas, o bien, cambiarlas radicalmente. La innovación puede producirse gracias a la investigación de la propia empresa o bien adquiriendo nuevas tecnologías o licencias. En la práctica la innovación en la mPyme tiene un carácter muy básico e incremental más que un carácter radical (Donovan, 1996).

La menor complejidad organizativa y los bajos niveles burocráticos, la comunicación más fluida y directa entre los diversos departamentos y entre la gerencia y el personal y, sobre todo, el contacto más cercano con el mercado convierte a la innovación en un factor clave del éxito en las mPyme (Lloyd-Reason, *et al.*, 2002).

Calidad

La calidad del producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador (Price Waterhouse, 1995). Esta adecuación se ve favorecida por la implantación de sistemas de gestión de la calidad total que, aunque a corto plazo, pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo, reducen costes, originan clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa (Lee, 2004).

Son muchos los trabajos que coinciden en señalar que las habilidades relacionadas con la calidad son fundamentales para la competitividad y el éxito de las empresas (Viedma, 1990; Luck, 1996). En este mismo sentido Camelo et al. 1999, encuentran que la calidad es el factor más valorado, tanto en el pasado reciente de las empresas como de cara al futuro para la mejora de la competitividad.

En esta línea, la relación entre calidad y rentabilidad se ha examinado en diversos estudios. Capon et al. (1990) en una revisión de trabajos sobre la repercusión de distintas variables en los resultados de la empresa, encontraron 22 en los que se pone de manifiesto una relación positiva entre calidad y rentabilidad. La calidad es rentable, dado que lleva asociados, por una parte, aumentos en la productividad y reducción de los costes de producción y ventas (Garvin, 1984), y por otra, incrementos de la cuota de mercado (Buzzell y Wiersema, 1982). En otro sentido, Lima y Resende (2000) examinaron la relación entre certificación de la calidad y el rendimiento en una muestra de empresas brasileñas. Realizan una comparación entre un grupo de empresas que certifican la calidad y otro grupo que no, y señalaron que no se pueden discernir diferentes niveles de rendimiento entre los grupos.

Tecnologías de la información y comunicación

Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (*Know How*) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996).

Las mPyme, para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello, deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de sus competidores (Álvarez y García, 1996; Donrrosoro *et al.,* 2001).

Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados, o bien, no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales estarán avocadas al fracaso.

Del mismo modo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos (Huerta et al., 2003). Por tanto, fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la empresa facilita el éxito competitivo (Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrrosoro et al., 2001).

Recursos Financieros

La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos (Grant, 1996). Así mismo, el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los factores resaltados como necesario para alcanzar el éxito competitivo en las organizaciones (Huck y McEwen, 1991; Acar, 1993; Warren y Hutchinson, 2000). De hecho, el principal problema que perciben las empresas de Iberoamérica para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita desarrollar con normalidad su gestión financiera (Gómez *et al*. 2008).

Para aumentar las posibilidades de acometer las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización y crear una base financiera más sólida es vital constituir reservas o fondos que permitan una disminución de costes financieros. También se hace preciso un alto conocimiento de la oferta financiera y saber aprovechar las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones del tipo de interés, etc.) –Rubio y Aragón, 2008-.

La gran debilidad de los balances hace necesario realizar con especial cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiamiento propias (Birley y Westhead, 1990).

Por otro lado, existe evidencia empírica que relaciona el grado de utilización de los sistemas de control de gestión (SCG) con el rendimiento de las Pyme (García Pérez de Lema et al., 2006). Sin embargo, a pesar de las ventajas que se señalan en la literatura, existen numerosos estudios que ponen de manifiesto que la utilización de los SCG no está lo suficientemente extendida en este tipo de empresas (Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Adler et al., 2000).

Figura 15.
g
f
1
2
3

3
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.

3.1. 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 (5 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 250 trabajadores) y País (20 países iberoamericanos). 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 item 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 1.970 mPyme Iberoamericanas (en el cuadro 3.1 puede verse la distribución por País), determinando un error muestral de 2.2 puntos con un nivel de confianza del 95%. En el cuadro 3.2 se puede observar el error muestral para los distintos segmentos analizados en este informe. Para determinar el error muestral y dada la dificultad de obtener la población total de mPyme a nivel Iberoamericano, por diversas razones (falta de estadísticas de varios países, estadísticas desactualizadas, etc.) optamos por situarnos en el escenario de poblaciones infinitas, criterio más exigente a la hora de fijar el error muestral.

Cuadro 3.1
Distribución de la muestra por País

	Número de empresas
Argentina	100
Bolivia	100
Brasil	104
Colombia	104
Costa Rica	99
Chile	96
Ecuador	100
El Salvador	100
Guatemala	100
Honduras	98
Méjico	92
Nicaragua	97
Panamá	99
Paraguay	100
Perú	94
República Dominicana	97
Uruguay	97
Venezuela	97
Portugal	96
España	100
Total	**1970**

Cuadro 3.2
Errores de estimación de la muestra

	Muestra	Error (%)
Sector		
Industria	1.070	3.0
Construcción	60	12.7
Comercio	317	5.5
Servicios	523	4.3
Tamaño		
5 a 10 trabajadores	529	4.3
11 a 50 trabajadores	1.028	3.1
51 a 250 trabajadores	413	4.8
Total	**1.970**	**2.2**

3.2. 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 mPyme. 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.

Para la confección del cuestionario final trabajaron coordinadamente el equipo de investigación de las Universidades Españolas -Cantabria, Politécnica de Cartagena y Murcia- con investigadores de los países participantes en el estudio; dicha tarea coordinada ha resultado muy útil para la adaptación del cuestionario a la realidad iberoamericana, para ello, una vez finalizado y antes de su aplicación, se realizaron diversas reuniones con directores de empresas de la muestra para testar su operatividad.

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 mPyme, 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 3.3.

Cuadro 3.3
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 (1985). 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 (1978), 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.

3.3. 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 $\chi 2$ 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 $\chi 2$ 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.

4
Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial

Las características generales de las empresas Iberoamericanas encuestadas se muestran en los gráficos 4.1 a 4.5). La antigüedad media de las empresas es de 16.0 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 47.0 años. El 73.6% de las empresas están regidas en el entorno familiar y el 70.2% están constituidas en forma societaria. El 69.2 están dirigidas por gerentes con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 26.5% de las empresas encuestadas han exportado a lo largo del 2009, y de éstas el 28.0% de su volumen de facturación se han destinado a mercados internacionales.

Gráfico 4.1
Cuántos años lleva funcionando su empresa y edad del director general

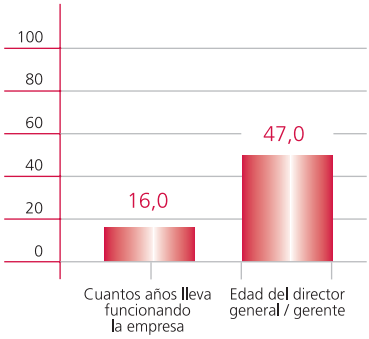


Gráfico 4.2
Control mayoritario de la propiedad

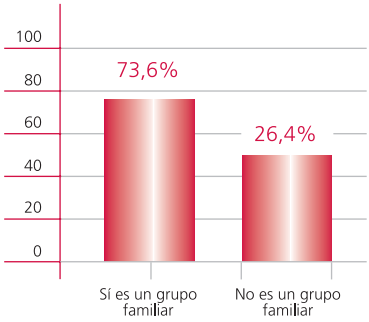


Gráfico 4.3
Está constituida su empresa como una sociedad mercantil

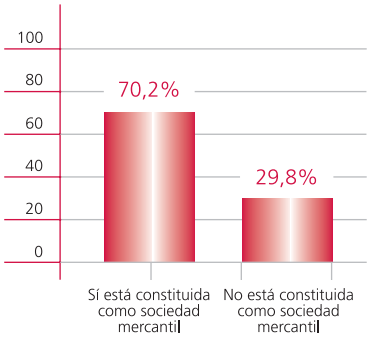


Gráfico 4.4
Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa

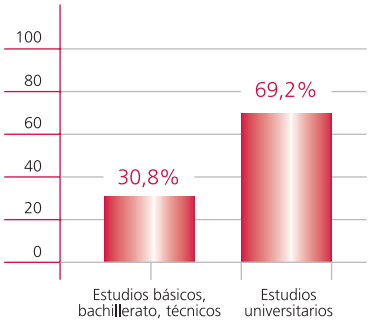
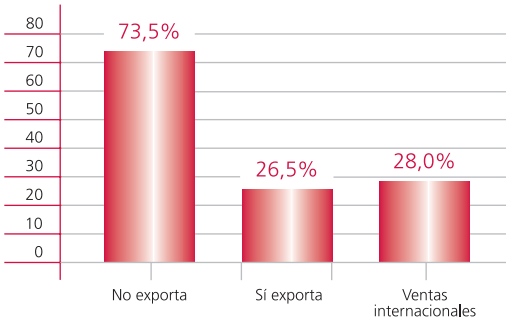


Gráfico 4.5
Empresas según exporten y % de ventas que destina a mercados internacionales de aquellas empresas exportadoras



Las expectativas para el 2009 en cuanto a las cifras de empleo y ventas no resultan favorables (gráficos 4.6 y 4.7). El 29.0% de las mPyme encuestadas señalan que reducirán el empleo y el 40.7% que verán caer sus ventas a lo largo del 2009. Si analizamos el tamaño de la mPyme se puede apreciar cómo las microempresas se ven menos afectadas en la caída del empleo que las pequeñas y medianas. Así, el 21.1% de las microempresas estiman que reducirán el empleo, mientras que las pequeñas y medianas lo disminuirán el 31.8% (cuadro 4.1.). De forma contraria ocurre con las ventas de la empresa. Las microempresas se ven más afectadas, el 44.3% consideran que disminuirán sus ventas, mientras que este porcentaje baja al 40.7% en el caso de las pequeñas empresas y al 36.1% para las medianas empresas.

En cuanto a la edad de la empresa los datos muestran que las empresas más maduras tienen peores expectativas (cuadro 4.2). Así, para el empleo el 30.9% de las empresas maduras estiman que se reducirá, frente al 25.9% de las empresas jóvenes, y para la cifra de ventas, el 44.8% de las empresas maduras las disminuirán, frente al 32.5% de las empresas jóvenes. Para el factor sector no surgen diferencias estadísticamente significativas (cuadro 4.3).

Gráfico 4.6
Promedio de empleados de la empresa, así como tendencia para 2009

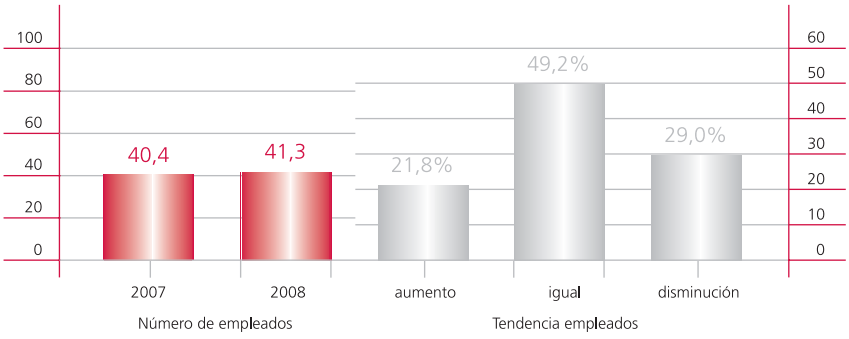
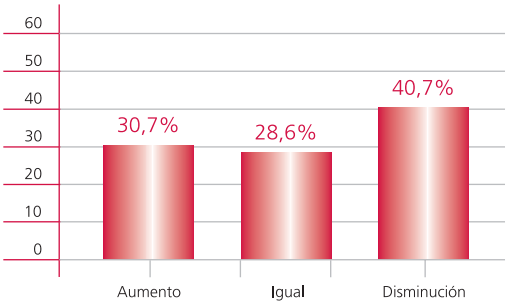


Gráfico 4.7
Tendencia de las ventas de la empresa para el 2009



Cuadro 4.1
Expectativas de empleo y ventas para 2009
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Expectativas de empleo para 2009				
Aumento (%)	24.7	19.6	23.8	
Igual (%)	54.2	48.6	44.4	***
Disminución (%)	21.1	31.8	31.8	
Expectativas de ventas para 2009				
Aumento (%)	31.2	29.3	33.4	
Igual (%)	24.5	30.0	30.4	**
Disminución (%)	44.3	40.7	36.1	

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

Cuadro 4.2
Expectativas de empleo y ventas para 2009
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Expectativas de empleo para 2009			
Aumento (%)	29.7	17.9	
Igual (%)	45.2	51.2	***
Disminución (%)	25.1	30.9	
Expectativas de ventas para 2009			
Aumento (%)	38.4	26.8	
Igual (%)	29.1	28.4	***
Disminución (%)	32.5	44.8	

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

Cuadro 4.3
Expectativas de empleo y ventas para 2009
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Expectativas de empleo para 2009					
Aumento (%)	20.2	25.0	23.1	24.0	
Igual (%)	48.8	46.7	51.6	48.9	
Disminución (%)	31.0	28.3	25.3	27.1	
Expectativas de ventas para 2009					
Aumento (%)	28.5	31.7	29.3	35.7	
Igual (%)	28.8	28.3	29.3	27.8	
Disminución (%)	42.6	40.0	41.5	36.5	

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

El 26.8% de las empresas consideran que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad y comparando con 2008 ha mejorado. El 38.5% opina que es igual y el 34.7% que es peor (gráfico 4.8). Las empresas con una percepción más favorable de su entorno son las de mayor tamaño (cuadro 4.4), las más antiguas (cuadro 4.5) y las del sector de servicios (cuadro 4.6).

Gráfico 4.8
Respecto al clima empresarial, y comparando con 2008, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en 2009 es

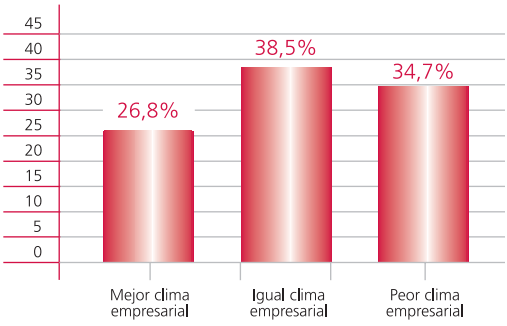
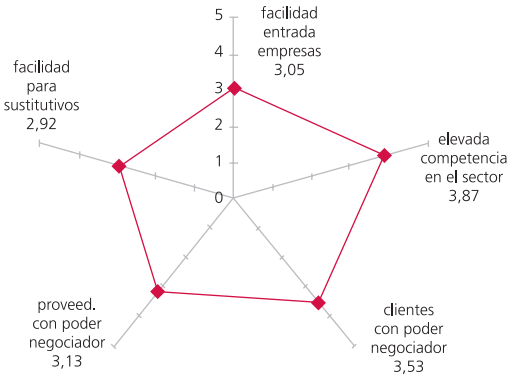


Gráfico 4.9
5 fuerzas competitivas de Porter



Cuadro 4.4
Clima empresarial para 2009
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	25.7	26.2	29.6	
Igual clima empresarial (%)	39.1	39.1	35.9	
Peor clima empresarial (%)	35.2	34.6	34.5	

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

Cuadro 4.5
Expectativas de empleo y ventas para 2009
Edad

		Jóvenes	Maduras	Sig.
Mejor clima empresarial (%)		30.7	24.8	
Igual clima empresarial (%)		39.7	37.9	***
Peor clima empresarial (%)		29.6	37.3	

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

Cuadro 4.6
Expectativas de empleo y ventas para 2009
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	26.3	25.0	26.8	28.0	
Igual clima empresarial (%)	37.6	35.0	45.4	36.4	*
Peor clima empresarial (%)	36.1	40.0	27.8	35.6	

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

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las mPyme 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 mPyme tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico. En este sentido, se preguntó a las mPyme 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 4.9.

Como se observa, las empresas consideran que el factor de mayor competitividad de la industria es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes (3.87), seguido del poder negociador de los clientes (3.53). El factor competitivo menos valorado por las empresas se refiere a la facilidad para crear productos sustitutivos (2.92), seguido de la amenaza de entrada de nuevos competidores (3.05) y del poder negociador de los proveedores (3.13).

Las diferencias respecto de la valoración de estos factores considerando el tamaño, la antigüedad y el sector de la empresas se recogen en los cuadros 4.7 a 4.9.

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

Cuadro 4.7
Fuerzas competitivas de Porter
Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.11	3.03	3.00	
Existe una elevada competencia en el sector	3.76	3.89	3.95	**
Los clientes tienen más poder de negociación	3.47	3.55	3.58	
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.21	3.18	2.91	***
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	3.02	2.88	2.88	

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Cuadro 4.8
Fuerzas competitivas de Porter
Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.14	3.00	**
Existe una elevada competencia en el sector	3.87	3.87	
Los clientes tienen más poder de negociación	3.48	3.56	
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.18	3.11	
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	3.03	2.86	**

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Cuadro 4.9
Fuerzas competitivas de Porter
Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.03	2.90	3.06	3.10	
Existe una elevada competencia en el sector	3.84	3.83	3.89	3.93	
Los clientes tienen más poder de negociación	3.55	3.83	3.39	3.54	**
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.22	3.03	3.27	2.88	***
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	3.05	3.12	2.90	2.64	***

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

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

5
Estrategia y factores competitivos

5.1. Planeamiento estratégico

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 mPyme iberoamericanas si realizaban el proceso formal de planeamiento estratégico y, en caso afirmativo, si éste se efectuaba según un horizonte de un año o de más largo plazo. En este sentido, el cuadro 5.1 muestra que el 61.4% de las empresas realizan planeación formal; de dichas empresas, 3 de cada 4 (79.4%) realizan el planeamiento formal a un año, es decir, a corto plazo.

Cuadro 5.1
Planeamiento estratégico formal (%) y horizonte temporal (%)

No realiza	38.6
Si realiza	61.4
Total	**100**
Realiza a 1 año	79.4
Realiza a más de 1 año	20.6
Total	**100**

Cuando se analizan las diferencias entre empresas según el tamaño en relación con el planeamiento estratégico formal y el horizonte temporal, se encontraron resultados significativos para ambas variables (cuadro 5.2).

Cuadro 5.2
Planeamiento estratégico formal (%) y horizonte temporal (%)
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
No realiza	46.2%	38.9%	27.9%	***
Si realiza	53.8%	61.1%	72.1%	***
Horizonte temporal de la planificación				
Realiza a 1 año	82.8%	80.1%	74.6%	**
Realiza a más de 1 año	17.2%	19.9%	25.4%	**

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

Se observa que son las mPyme de mayor tamaño (medianas) las que realizan planeamiento formal en porcentajes superiores a la media; las pequeñas lo hacen en un porcentaje similar a la media y las microempresas aseguran que realizan planeamiento estratégico formal en un porcentaje claramente inferior a la media del conjunto de empresas.

En cuanto al horizonte temporal de la planificación, el cuadro 5.2 muestra que las empresas medianas son las que realizan planeamiento estratégico formal a más de un año en porcentajes significativamente superiores al comportamiento del conjunto de las empresas y que las microempresas lo hacen mayoritariamente a tan sólo a un año.

En cuanto a la antigüedad (cuadro 5.3), es de resaltar que las empresas que hacen planeación estratégica en mayor medida son las más jóvenes –por encima de la media de empresas-. Por el contrario, las empresas maduras se sitúan en esta variable en porcentajes significativamente inferiores a la media, o lo que es lo mismo, afirman no realizar este tipo de planificación. Respecto del horizonte temporal del planeamiento estratégico no se encuentran diferencias estadísticamente significativas.

Cuadro 5.3
Planeamiento estratégico formal (%) y horizonte temporal (%)
Antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
No realiza	34.1%	40.8%	***
Si realiza	65.9%	59.2%	***
Horizonte temporal de la planificación			
Realiza a 1 año	80.0%	79.1%	
Realiza a más de 1 año	20.0%	20.9%	

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

Tampoco resultan significativas las diferencias según el sector de actividad ni para la realización de planificación estratégica ni para su horizonte temporal (cuadro 5.4).

Cuadro 5.4
Planeamiento estratégico formal (%) y horizonte temporal (%)
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
No realiza	40.3%	43.3%	36.6%	35.5%	
Si realiza	59.7%	56.7%	63.4%	64.5%	
Horizonte temporal de la planificación					
Realiza a 1 año	81.2%	81.1%	78.2%	76.5%	
Realiza a más de 1 año	18.8%	18.9%	21.8%	23.5%	

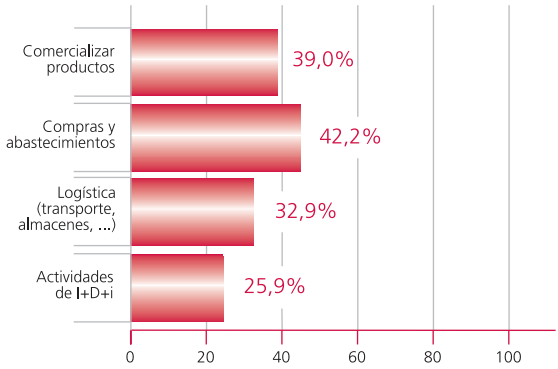
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

5.2. Alianzas y acuerdos de cooperación

Para conocer el grado en que las empresas iberoamericanas establecen vínculos y relaciones 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 5.1, que las actividades de compras y abastecimientos (42.4%) y las comerciales (39.0%) destacan por ser las áreas donde las empresas más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos. Por el contrario, sólo el 32.9% y el 25.9% de las mPyme cooperan para actividades de logística y de I+D, respectivamente.

Gráfico 5.1
Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación para:



El análisis del tipo de alianza establecida en función del tamaño de la empresa se muestra en el cuadro 5.6. Como se observa los acuerdos para actividades de logística y de investigación y desarrollo son realizados por encima de la media en las medianas y en las pequeñas empresas. En cambio las microempresas, cuando realizan este tipo de cooperación, lo hacen en porcentajes inferiores a la media del conjunto de empresas.

Cuadro 5.6
Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación (% Sí) según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercializar productos	36.1%	39.7%	41.0%	
Compras y abastecimientos	39.5%	43.2%	44.3%	
Logística (transporte. almacenes. ...)	27.7%	33.8%	37.3%	***
Actividades de investigación y desarrollo	22.5%	26.2%	29.4%	**

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 5.7 muestra que los acuerdos de cooperación en logística y en actividades de investigación y desarrollo son realizados en porcentajes superiores a la media por las empresas más jóvenes. No se han observado diferencias significativas entre las empresas a la hora de realizar acuerdos para comercializar productos ni para la realización de compras y abastecimientos.

Cuadro 5.7
Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación (% Sí) según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercializar productos	39.1%	39.0%	
Compras y abastecimientos	44.4%	41.5%	
Logística (transporte, almacenes, ...)	37.1%	30.9%	***
Actividades de investigación y desarrollo	29.2%	24.2%	**

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 5.8) 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 los sectores de construcción y de comercio.

Los acuerdos para logística los aplican de forma destacada las empresas de construcción y las de comercio; por último, los acuerdos para actividades de investigación y desarrollo se encuentran por encima del 25.9% (media del total de empresas), en los sectores de construcción, servicios y comercial (cuadro 5.8).

Cuadro 5.8
Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación (% Sí) según sector

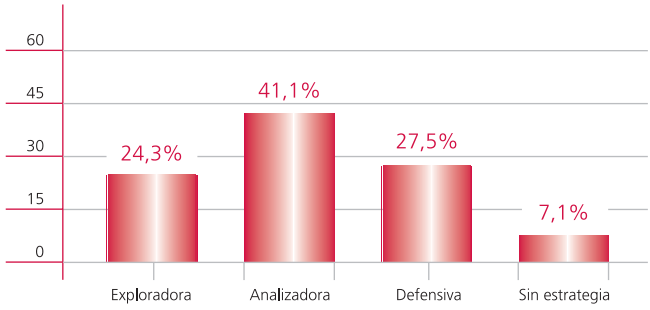
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercializar productos	33.9%	41.7%	43.5%	46.4%	***
Compras y abastecimientos	40.2%	47.5%	52.1%	40.6%	***
Logística (transporte, almacenes....)	30.1%	48.3%	37.2%	34.3%	***
Actividades de investigación y desarrollo	22.7%	35.0%	27.1%	30.7%	***

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

5.3. Comportamiento estratégico

Para analizar el comportamiento estratégico se preguntó a las mPyme iberoamericanas sobre su estrategia competitiva siguiendo la clasificación de Miles y Snow (1978). En este sentido, como se aprecia en el gráfico 5.2, el 41.1% de las empresas adoptaron una estrategia analizadora, el 27.5% una estrategia defensiva, el 24.3% de las empresas siguen una estrategia exploradora y el 7.1% restante afirmaron no seguir ningún tipo de estrategia.

Gráfico 5.2
Porcentaje de empresas que siguen la estrategia que se indica

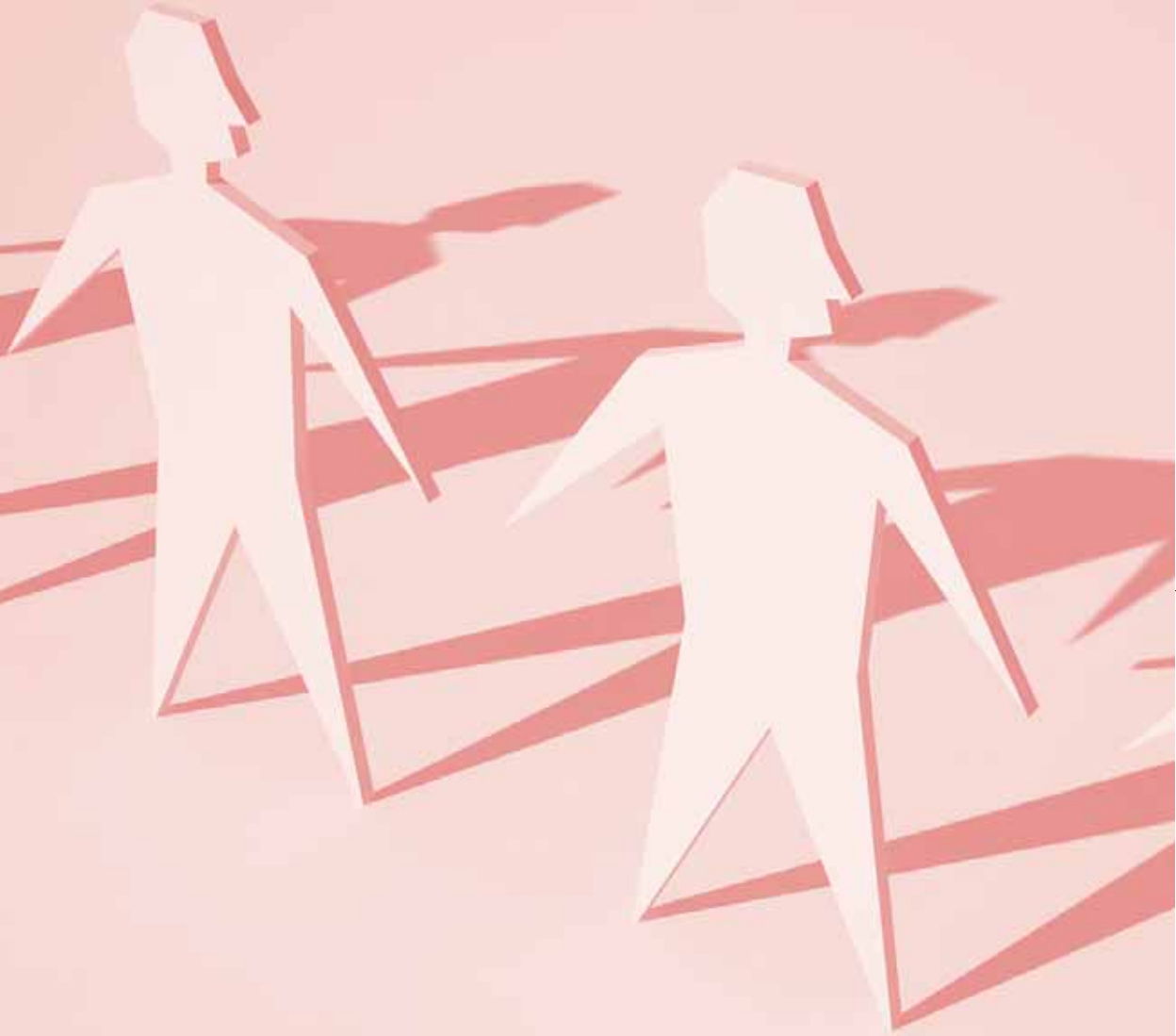


El cuadro 5.10 muestra la existencia de diferencias significativas para el tipo de estrategia seguida por la empresa, según el tamaño. Así, se puede comprobar que la estrategia exploradora es seguida en porcentajes superiores a la media por las empresas pequeñas y medianas. Por otro lado, la estrategia defensiva es seguida, en porcentajes superiores a los de la media del conjunto de empresas de la muestra, por las microempresas. Los análisis no indican diferencias estadísticamente significativas para la estrategia según las variables antigüedad y sector.

Cuadro 5.10
Su empresa sigue la estrategia que se indica, según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Exploradora	19.1%	25.9%	27.2%	**
Analizadora	42.9%	39.0%	43.7%	**
Defensiva	30.1%	27.8%	23.5%	**
Sin estrategia	7.9%	7.3%	5.6%	**

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

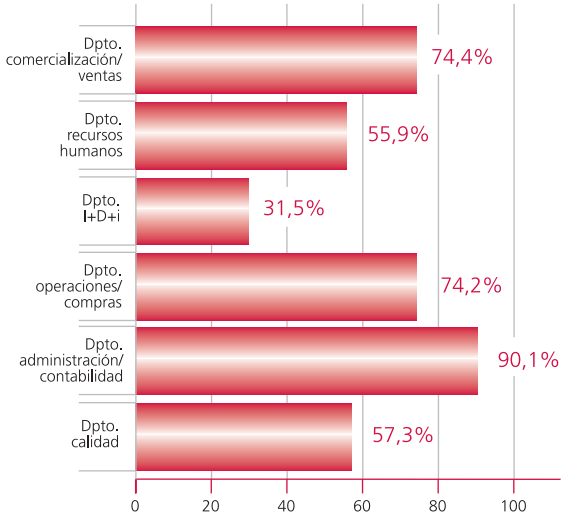


6
Estructura organizativa y recursos humanos

6.1. Departamentos

Las unidades organizativas que están diferenciadas en las mPyme iberoamericanas en un mayor porcentaje son las de "administración/contabilidad" (90.1%), "comercialización/ventas" (74.4%) y la de "operaciones/compras" (74.2%) –gráfico 6.1-. Por el contrario el departamento de I+D sólo lo tienen diferenciado en la estructura un 31.5% de empresas y los de calidad y de recursos humanos el 57.3% y el 55.9% respectivamente.

Gráfico 6.1
Indique si en su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos:



Cuadro 6.1
En su empresa existe asignación de los siguientes departamentos (% Sí)
Según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercialización / ventas	62.5%	76.2%	85.2%	***
Recursos humanos	34.4%	55.0%	85.2%	***
Investigación + Desarrollo	23.0%	30.7%	44.5%	***
Operaciones / compras	62.3%	74.3%	88.9%	***
Administración / contabilidad	81.9%	91.6%	96.9%	***
Calidad	47.9%	54.7%	75.7%	***

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 6.1) que en las empresas medianas hay un 85.2% que tienen diferenciado el departa-

mento de recursos humanos mientras que sólo se encuentra en el 34.4% de las microempresas. Análoga situación se da con los departamentos de I+D (está diferenciado en el 44.5% de las empresas medianas y sólo en el 23.0 de las microempresas, siendo diferencias estadísticamente significativas respecto del total de empresas). Aunque con menores diferencias, análoga situación se observa para el departamento de calidad (cuadro 6.1). 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 4.76 departamentos diferenciados en su estructura, las *pequeñas* cuentan con 3.81 departamentos y las *microempresas* con una media de 3.09 departamentos.

No se observan diferencias relevantes y estadísticamente significativas cuando la variable que se utiliza para segmentar la muestra es la antigüedad de las empresas; sólo se da una mayor presencia de los departamentos de recursos humanos y de calidad en las empresas maduras respecto de las jóvenes (cuadro 6.2). También se ha comprobado que, a medida que las empresas son más antiguas tienen un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura organizativa 3.89 en las *maduras* frente a 3.66 en las *jóvenes*.

Cuadro 6.2
En su empresa existe asignación de los siguientes departamentos (% Sí)
Según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercialización / ventas	72.9%	75.2%	
Recursos humanos	50.9%	58.4%	***
Investigación + Desarrollo	30.5%	32.1%	
Operaciones / compras	72.2%	75.2%	*
Administración / contabilidad	88.8%	90.8%	*
Calidad	53.8%	59.1%	**

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

Cuadro 6.3
En su empresa existe asignación de los siguientes departamentos (% Sí)
Según Sector

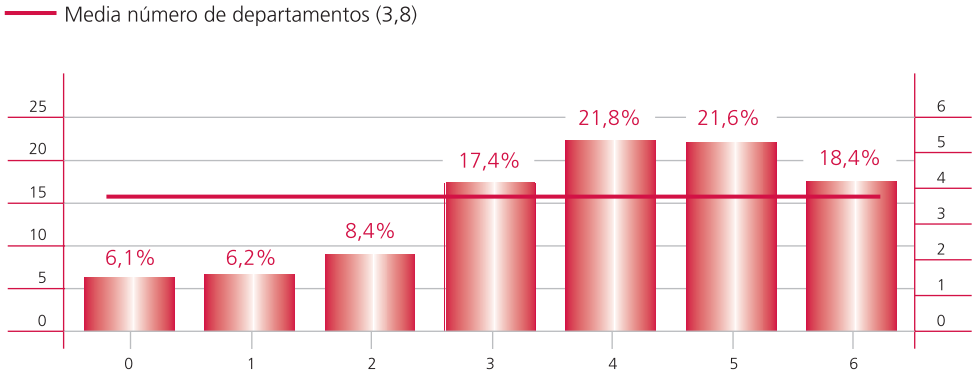
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercialización / ventas	76.4%	76.7%	79.7%	66.9%	***
Recursos humanos	57.7%	70.0%	53.6%	51.9%	**
Investigación + Desarrollo	33.5%	38.3%	24.7%	30.9%	**
Operaciones / compras	76.0%	83.3%	78.5%	66.7%	***
Administración / contabilidad	90.2%	93.3%	91.5%	88.9%	
Calidad	68.3%	51.7%	42.0%	44.9%	***

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 comercial (79.7%) y las del sector de la construcción (76.7%). El departamento de recursos humanos está por encima de la media en las empresas de la construcción (70.0%) y de la industria (57.7%). Análoga situación se da para el departamento de Investigación y desarrollo (cuadro 6.3). El departamento de operaciones lo tienen significativamente por encima de la media del conjunto de empresas las de construcción y las de comercio. Por último, el departamento de calidad lo tienen significativamente por encima de la media del conjunto de empresas las del sector industrial (68.3% de los casos).

Se ha comprobado que las empresas del sector industrial y del sector de construcción tienen, como media, un número de departamentos de 4, que es ligeramente superior al que tienen la media del conjunto de empresas de la muestra (3.8 departamento); las empresas de comercio y las de servicios tienen alrededor de 3.5 departamentos cada una.

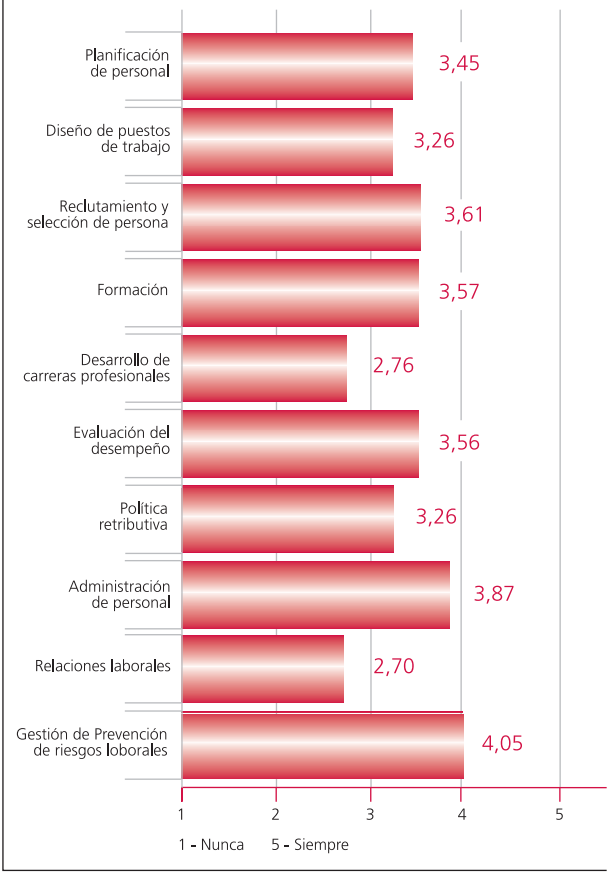
Gráfico 6.2
Número medio de departamentos que tienen las empresas de la muestra



6.2. Procesos de recursos humanos.

Los procesos de recursos humanos que más aplican las empresas iberoamericanas son los de “gestión de prevención de riesgos laborales”, la “administración de personal” y el “reclutamiento y selección” (gráfico 6.3). Los menos utilizados son las “relaciones laborales”, el “desarrollo de la carrera profesional”, la “política retributiva” y el “diseño de puestos de trabajo”.

Gráfico 6.3
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 6.4, 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 del reclutamiento y selección.

Cuadro 6.4
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	3.30	3.42	3.75	***
Diseño de puestos de trabajo	3.15	3.24	3.46	***
Reclutamiento y selección de personal	3.36	3.61	3.92	***
Formación	3.47	3.54	3.75	***
Desarrollo de carreras profesionales	2.64	2.77	2.88	**
Evaluación del desempeño	3.48	3.57	3.66	*
Política retributiva	3.16	3.23	3.46	***
Administración de personal (contratos. …)	3.72	3.86	4.09	***
Relaciones laborales (convenio colectivo. …)	2.45	2.62	3.20	***
Gestión de prevención de riesgos laborales	3.90	4.06	4.24	***

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 6.5), se observa que las empresas jóvenes aplican significativamente más que las empresas maduras el diseño de puestos de trabajo (3.36), el reclutamiento y la selección de personal (3.67) y el desarrollo de carreras profesionales (2.84).

Cuadro 6.5
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	3,45	3,45	
Diseño de puestos de trabajo	3,36	3,21	**
Reclutamiento y selección de personal	3,67	3,57	*
Formación	3.60	3.55	
Desarrollo de carreras profesionales	2.84	2.72	**
Evaluación del desempeño	3.63	3.53	
Política retributiva	3.32	3.23	
Administración de personal (contratos,…)	3.93	3.84	
Relaciones laborales (convenio colectivo, …)	2.65	2.72	
Gestión de prevención de riesgos laborales	4.02	4.07	

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, apenas se aprecian diferencias estadísticamente significativas, con la excepción de la gestión de prevención de riesgos laborales que se aplica más en la industria y en la construcción que en el comercio o los servicios (cuadro 6.6). Se repite por sectores la utilización que se ha visto para el conjunto de empresas de la muestra; así para todos ellos las prácticas que más aplican las mPyme son: gestión de la prevención de riesgos laborales, administración de personal, reclutamiento y selección, seguida por la formación.

Cuadro 6.6
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	3.47	3.50	3.43	3.43	
Diseño de puestos de trabajo	3.29	3.40	3.09	3.30	*
Reclutamiento y selección de personal	3.58	3.78	3.59	3.65	
Formación	3.59	3.55	3.54	3.54	
Desarrollo de carreras profesionales	2.75	3.07	2.78	2.73	
Evaluación del desempeño	3.59	3.58	3.52	3.54	
Política retributiva	3.20	3.53	3.33	3.31	
Administración de personal (contratos, …)	3.90	3.93	3.81	3.84	
Relaciones laborales (convenio colectivo, …)	2.63	2.71	2.69	2.83	
Gestión de prevención de riesgos laborales	4.12	4.27	3.94	3.95	***

En una escala de 1 = nunca a 5 = siempre

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

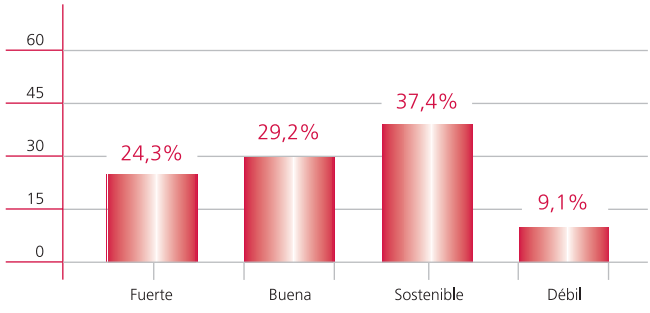
7
Tecnología, calidad e innovación

El gráfico 7.1 muestra el desarrollo tecnológico de las mPyme en Iberoamérica. El 24.3% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que utiliza); el 29.2% tienen una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 37.4% 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 9.2% 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 7.1) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. Las empresas medianas presentan una evolución más favorable que las micro y pequeñas empresas, en cuanto al nivel de tecnología desarrollada. De hecho, el 25 y 26% de las empresas pequeñas y medianas, respectivamente, desarrollan internamente su propia tecnología lo que evidencia un nivel tecnológico muy elevado. Sin embargo, en las empresas de menor tamaño tan sólo un 21% de las mismas tienen un desarrollo tecnológico elevado. 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 (33.3%) opta por una tecnología buena, 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 (39.6%), donde esta tecnología no sirve de diferenciación frente a la competencia.

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 7.2) y el sector de actividad (cuadro 7.3) 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 7.1
La tecnología de su empresa se puede considerar como:



Cuadro 7.1
Tipo de tecnología de la empresa
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Fuerte	21.2%	25.1%	26%	**
Buena	27.9%	28.3%	33.3%	**
Sostenible	39.6%	38.2%	32.8%	**
Débil	11.3%	8.4%	8.0%	

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

Cuadro 7.2
Tipo de tecnología de la empresa
Edad

		Jóvenes	Maduras	Sig.
Fuerte		25.5%	23.7%	
Buena		27.7%	30.0%	
Sostenible		36.4%	37.9%	
Débil		10.5%	8.4%	

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

Cuadro 7.3
Tipo de tecnología de la empresa
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Fuerte	23.05%	16.95%	26.27%	26.40%	
Buena	29.35%	38.98%	28.16%	28.52%	
Sostenible	37.06%	37.29%	37.34%	38.15%	
Débil	10.54%	6.78%	8.23%	6.94%	

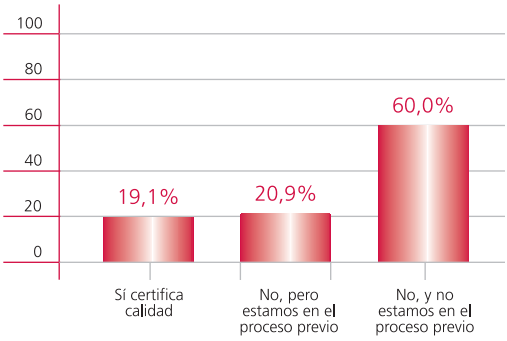
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Para analizar la calidad percibida de los gerentes se les preguntó por la situación de la empresa con respecto a las certificaciones de calidad emitidas por empresas externas. En la muestra el 19.1% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 20.9% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 60% no la posee ni está en proceso (gráfico 7.2).

Las diferencias en calidad se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 7.4) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. Las empresas medianas son las que en un mayor porcentaje poseen una certificación de calidad, en concreto el 31.5% de estas empresas se encuentran en esa situación. Este porcentaje disminuye hasta el 17 y 12% para los casos de micro y pequeñas empresas. En cuanto al inicio del proceso de certificación se vuelven a percibir evidencias en contra de las empresas de menor tamaño. Donde únicamente el 18% de estas empresas está en proceso de obtener la certificación frente al 23% sustentado por las empresas medianas.

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 7.5) únicamente se aprecian diferencias significativas en el grupo de empresas que poseen la certificación de calidad. El 21.1% de las empresas maduras poseen certificación frente al 15% en el caso de las empresas jóvenes. Por lo tanto, la antigüedad es un factor que puede mejorar la posición en cuanto a certificaciones de calidad de la empresa. Los resultados obtenidos a partir de la segmentación de la muestra según el sector de actividad (cuadro 7.6) no muestran diferencias estadísticamente significativas.

Gráfico 7.2
Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes



Cuadro 7.4
Certificación de Calidad ISO
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Sí posee certificación de calidad	12.7%	17.3%	31.5%	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	18.3%	21.2%	23.5%	***
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	69%	61.4%	45%	***

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

Cuadro 7.5
Certificación de Calidad ISO
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Sí posee certificación de calidad	15.0%	21.1%	**
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	21.2%	20.8%	
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	63.8%	58.1%	

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

Cuadro 7.6
Certificación de Calidad ISO
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Sí posee certificación de calidad	19.8%	16.7%	21.1%	16.7%	
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	20.4%	28.3%	19.9%	21.7%	
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	59.8%	55.0%	59.0%	61.6%	

Chi-Cuadrado de Pearson. 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 7.3). En cuanto a *Productos/servicios* el 70% de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 65.4% 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 67.1% de las empresas, de igual manera en la adquisición de nuevos bienes de equipos el 63.7% ha mostrado innovación. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 50.8% ha innovado en la dirección y gestión, el 53.3% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 56.7% de empresas manifiesta innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Como se puede apreciar en el cuadro 7.7, 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 78% de las empresas medianas llevan a cabo mejoras en sus productos o servicios, mientras que sólo un 63% de las empresas de menor tamaño realizan estas actividades. Este resultado persiste en el resto de puntos.

En cuanto a la edad de las empresas, el cuadro 7.8 muestra que existen diferencias en cuanto a la innovación en gestión, en los apartados de compras y comercial, en ambos casos a favor de las empresas maduras.

Por lo que respecta al sector de actividad económica, el cuadro 7.9 muestra diferencias significativas. Así, en cuanto a las actividades de cambios y mejoras de productos y servicios destacan las empresas de servicios con un 75.8%. En las actividades de innovación en gestión en las áreas de dirección y comercial, destacan las empresas de la construcción con un 62.7% y un 70.2% respectivamente, y en el área de compras destacan las empresas del comercio con el 63%.

Gráfico 7.3
Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años.

INNOVACIÓN

		%		%
Productos/servicios				
- Cabimos o mejoras en productos/servicios existentes	No	29,5	Sí	70,5
- Comercialización nuevos productos/servicios	No	34,5	Sí	65,4
Procesos				
- Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	No	32,9	Sí	67,1
- Adquisición de nuevos bienes de equipos	No	36,3	Sí	63,7
Sistemas de gestión				
- Dirección y gestión	No	49,2	Sí	50,8
- Compras y aprovisionamientos	No	46,7	Sí	53,3
- Comercial/Ventas	No	43,3	Sí	56,7

Cuadro 7.7
Actividad Innovadora
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	62.9%	71.2%	78.6%	***
Comercialización nuevos productos/servicios	56.3%	66.8%	73.8%	***
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	59.8%	66%	79.1%	***
Adquisición de nuevos bienes de equipos	55.8%	63.5%	74.6%	***
Dirección y gestión	42%	51.5%	60.3%	***
Compras y aprovisionamientos	45.2%	54%	61.9%	***
Comercial/Ventas	49.3%	57.5%	64%	***

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

Cuadro 7.8
Actividad Innovadora
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	68.5%	71.5%	
Comercialización nuevos productos/servicios	65.7%	65.3%	
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	64.8%	68.2%	
Adquisición de nuevos bienes de equipos	62.0%	64.6%	
Dirección y gestión	47.0%	52.7%	**
Compras y aprovisionamientos	50.3%	54.7%	*
Comercial/Ventas	54.6%	57.7%	

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

Cuadro 7.9
Actividad Innovadora
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	68.1%	60.8%	71.0%	75.8%	***
Comercialización nuevos productos/servicios	63.6%	68.6%	66.2%	68.2%	
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	69.1%	62.7%	62.1%	66.3%	
Adquisición de nuevos bienes de equipos	62.7%	54.9%	62.1%	67.6%	
Dirección y gestión	49.7%	62.7%	58.1%	47.6%	**
Compras y aprovisionamientos	51.0%	54.9%	63.2%	52.1%	**
Comercial/Ventas	54.0%	70.2%	65.6%	55.0%	***

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

8
Tecnologías de la información y comunicación

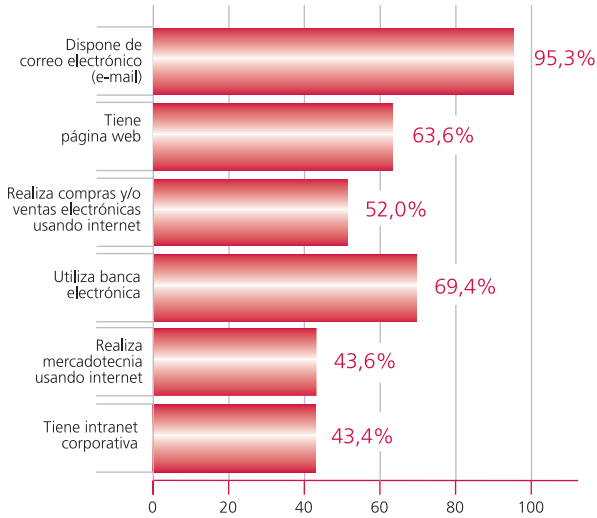
En la actualidad, las tecnologías de información han tenido un impacto relevante en el rendimiento de las organizaciones (Gupta *et al.*, 2008). Para cada elemento integrador que se desarrolla al interior de las empresas, es importante tomar acuerdos en toda la organización considerando cada área funcional con el fin de que exista un compromiso y una comunicación que se entienda en todos los niveles (Esselaar *et al.*, 2008), 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 (Piscitello y Sgobbi, 2003). El uso de las tecnologías de información permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas (Tung y Rieck, 2005).

Por lo que respecta a las TICs (gráfico 8.1.), podemos apreciar que en primer término encontramos que el 95.3% de las empresas poseen correo electrónico, el 63.6% tiene página web, el 52% realiza ventas y compras por internet, el 69.4% utiliza la banca electrónica, el 43% realiza mercadotecnia a través de internet y el 43% tiene desarrollada la intranet corporativa. Además, cerca del 15% de las empresas de la muestra desarrollan al mismo tiempo estas 6 tecnologías, mostrando un uso avanzado de las tecnologías de la información y comunicación.

La comparación realizada según el tamaño de la empresa muestra diferencias estadísticamente significativas en todos los puntos cuestionados, y en todos los casos a favor de las empresas de mayor tamaño (cuadro 8.1). En este sentido, mientras que el 79% de las empresas medianas tiene página web tan sólo el 53% de las empresas más pequeñas han invertido en este tipo de tecnología de la información. El resto de ítems evidencian la superioridad de la empresa de mayor tamaño. Sin embargo, esta superioridad no queda constatada en términos de edad. De hecho, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas jóvenes y maduras (cuadro 8.2).

Las diferencias sectoriales se constatan en todos los puntos. En efecto, mientras que en el sector de la construcción el 100% de las empresas encuestadas posee correo electrónico, en el sector comercio este porcentaje se reduce al 95.3%. Mientras que el 75% de las empresas de la construcción tiene página web, tan sólo el 57.7% de las empresas de la industria ha desarrollado su página web. El sector servicios destaca por realizar compras o ventas a través de internet con un 58.5% de sus empresas realizando estas actividades. La banca electrónica es utilizada en un mayor porcentaje por el sector de la construcción. En cuanto a mercadotecnia destaca de nuevo el sector de la construcción y el sector servicios, así como en el caso de la intranet corporativa.

Gráfico 8.1
Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa



Cuadro 8.1
Tecnología de la Información y Comunicación
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	90.5%	96.5%	98.3%	***
¿Tiene página web?	53.6%	62.4%	79.4%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	47.2%	52.5%	56.9%	**
¿Utiliza banca electrónica?	58.8%	69.7%	82.3%	***
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	40.2%	42.5%	50.8%	**
¿Tiene Intranet corporativa?	30.1%	42.1%	63.3%	***

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

Cuadro 8.2
Tecnología de la Información y Comunicación
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	94.7%	95.6%	
¿Tiene página web?	62.7%	64.0%	
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	50.8%	52.6%	
¿Utiliza banca electrónica?	67.9%	70.2%	
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	42.9%	44.0%	
¿Tiene Intranet corporativa?	41.5%	44.3%	

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

Cuadro 8.3
Tecnología de la Información y Comunicación
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	94.2%	100.0%	95.3%	96.9%	**
¿Tiene página web?	57.7%	75.0%	64.0%	74.1%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	49.3%	51.7%	50.5%	58.5%	**
¿Utiliza banca electrónica?	65.7%	83.3%	73.5%	73.1%	***
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	41.5%	51.7%	38.9%	50.0%	***
¿Tiene Intranet corporativa?	38.8%	50.0%	47.5%	49.5%	***

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

EKP 2002

9
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 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 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 desarrollada en las mPyme iberoamericanas es el diagnóstico económico y financiero de la empresa, seguido del establecimiento de presupuestos anuales de ingresos y gastos. Menos extendido están los sistemas de contabilidad de costos.

La fuente de financiación más utilizada para realizar nuevas inversiones es la reinversión de las utilidades (reservas), seguida a continuación de la financiación bancaria, existiendo una menor preferencia por las ampliaciones de capital.

El análisis según el tamaño de la empresa muestra diferencias estadísticamente significativas a favor de las empresas medianas (cuadro 9.1). De hecho, son estas empresas las que más usan las técnicas contables consideradas. Si nos fijamos en las fuentes de financiación utilizadas también encontramos diferencias estadísticamente significativas, de nuevo a favor de las empresas de mayor tamaño.

El análisis según la edad de la empresa muestra diferencias estadísticamente significativas a favor de las empresas maduras (cuadro 9.2). De hecho, son estas empresas las que más usan el análisis económico-financiero y los presupuestos anuales. En relación con las fuentes de financiación utilizadas también encontramos diferencias estadísticamente significativas. En este caso, las empresas jóvenes utilizan en mayor medida el financiamiento externo y las ampliaciones de capital.

La segmentación según el sector muestra la existencia de diferencias de comportamiento (cuadro 9.3). El sector que mayor uso hace del análisis económico-financiero es el sector de la construcción, mientras que el peor posicionado en este ítem es la industria. En cuanto a las fuentes de financiación, es de nuevo el sector de la construcción el que mayor uso hace de las utilidades retenidas, y el financiamiento externo, mientras que en el otro extremo se encuentra el sector servicios.

Gráfico 9.1
Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras

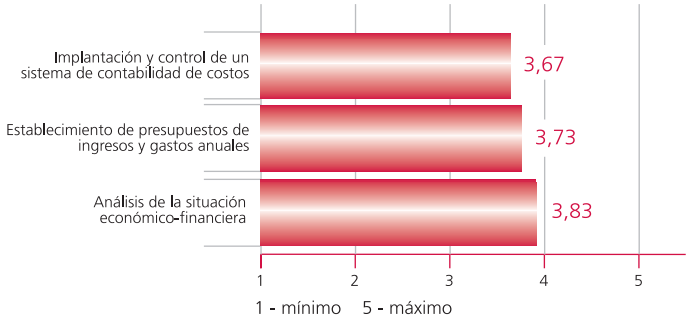
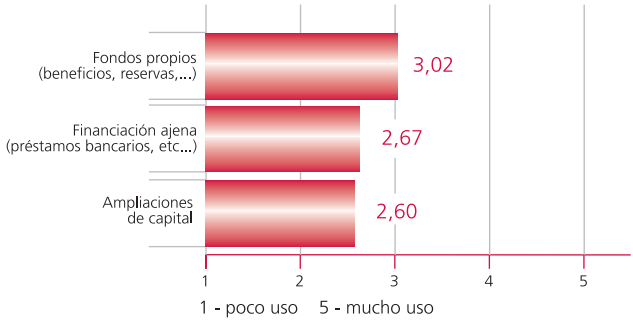


Gráfico 9.2.
En el caso de las decisiones de inversión, indique el grado de utilización de las siguientes fuentes financieras



Cuadro 9.1
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	3.45	3.68	3.93	***
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.51	3.74	3.98	***
Análisis de la situación económico-financiera	3.55	3.87	4.10	***
Utilidades retenidas (reservas)	2.93	3.02	3.13	*
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	2.47	2.69	2.85	***
Aumento o aportaciones de capital	2.52	2.55	2.85	***

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

Cuadro 9.2
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	3.61	3.70	
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.65	3.77	**
Análisis de la situación económico-financiera	3.76	3.87	*
Utilidades retenidas (reservas)	3.05	3.00	
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	2.76	2.62	**
Aumento o aportaciones de capital	2.77	2.52	***

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

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

Cuadro 9.3
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	3.66	4.05	3.75	3.61	*
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.68	4.02	3.77	3.78	
Análisis de la situación económico-financiera	3.75	4.13	3.93	3.91	**
Utilidades retenidas (reservas)	2.98	3.40	3.17	2.96	**
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	2.76	2.83	2.75	2.41	***
Aumento o aportaciones de capital	2.67	2.54	2.74	2.40	**

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

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

10
Evolución de indicadores de rendimiento

Para medir el rendimiento se han utilizado indicadores construidos a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva. Frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, esta decisión se ve justificada, por diferentes motivos: 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.

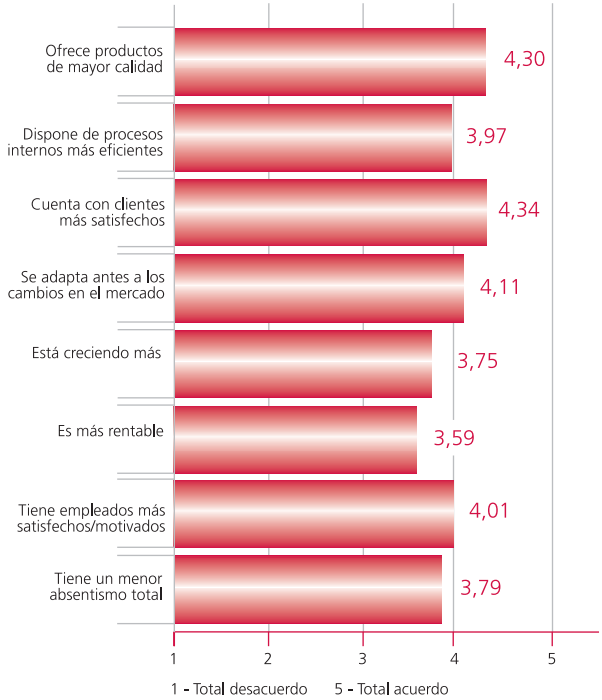
Las 8 variables de rendimiento utilizadas se basan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983). Para valorar las variables se utiliza una escala de 1 a 5 en donde 1 = “total desacuerdo” y 5 = “total acuerdo”. Adicionalmente, construimos una variable de rendimiento global y se construye a partir de la media aritmética de los ítems utilizados.

¿Cuáles son los factores en los que las mPyme opinan que están mejor que sus competidores? En el gráfico 10.1 se aprecia que los aspectos más favorables han sido: (i) la satisfacción de los clientes, (ii) la calidad del producto/servicio y (iii) la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados. Contrariamente opinan que están peor posicionadas respecto a: (i) la rentabilidad, (ii) el crecimiento de las ventas y (iii) el absentismo laboral.

Las diferencias de posición de las empresas con respecto a la competencia se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 10.1) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. Las empresas medianas presentan una evolución más favorable que las micro y pequeñas empresas, en el incremento de la rentabilidad y el crecimiento de su nivel de ventas. Y las microempresas presentan más problemas en absentismo laboral que las pequeñas y medianas empresas. En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 10.2), los resultados muestran que las más jóvenes ofrecen una mejor posición en rentabilidad y crecimiento de sus ventas.

El sector de actividad resulta un factor poco significativo cuando comparamos el rendimiento de la empresa. Tan sólo encontramos diferencias casi significativas (con un nivel de significación del 90%) en dos de las variables analizadas (cuadro 10.3). En la variable crecimiento de ventas el sector con mejor posición es Comercio y el de peor posición el de Construcción. Y en la variable que analiza el absentismo laboral podemos apreciar que el sector con una mejor posición es el de Construcción y con peor posición el de Industria.

Gráfico 10.1
Situación media de la empresa con respecto a la competencia (escala 1-5)



Cuadro 10.1
Situación media de la empresa con respecto a la competencia
Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.29	4.29	4.32	
Dispone de procesos internos más eficientes	3.95	3.99	3.95	
Cuenta con clientes más satisfechos	4.36	4.34	4.29	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.11	4.10	4.13	
Está creciendo más	3.68	3.73	3.88	**
Es más rentable	3.51	3.58	3.74	***
Tiene empleados más satisfechos/motivados	4.05	4.01	3.98	
Tiene un menor absentismo laboral	3.68	3.83	3.81	*

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Cuadro 10.2
Situación media de la empresa con respecto a la competencia
Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.27	4.31	
Dispone de procesos internos más eficientes	3.93	4.00	
Cuenta con clientes más satisfechos	4.34	4.34	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.09	4.12	
Está creciendo más	3.88	3.68	***
Es más rentable	3.66	3.56	*
Tiene empleados más satisfechos/motivados	4.06	3.99	
Tiene un menor absentismo laboral	3.76	3.80	

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Cuadro 10.3
Situación media de la empresa con respecto a la competencia
Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.31	4.36	4.33	4.24	
Dispone de procesos internos más eficientes	3.98	3.86	3.98	3.97	
Cuenta con clientes más satisfechos	4.34	4.27	4.35	4.33	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.07	4.08	4.17	4.15	
Está creciendo más	3.71	3.64	3.88	3.76	*
Es más rentable	3.59	3.57	3.72	3.53	
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3.99	4.00	4.06	4.03	
Tiene un menor absentismo laboral	3.72	3.92	3.90	3.84	*

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

100

11
Factores de éxito de la mPyme

El interés por analizar cuáles son los factores y variables que más contribuyen a que las mPyme 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 mPyme en el marco geográfico de Iberoamérica.

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 empresas 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 (1983), 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 mPyme 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 mPyme iberoamericanas; 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 11.1):

> Estar en el segmento de las más jóvenes.
> Son empresas no familiares.
> Tienen un gerente con estudios universitarios.
> Perciben el ambiente empresarial en 2009 mejor que en 2008.

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 11.2):

> 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 12.3):

> 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.

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 11.4):

> 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 utilidades retenidas y en aportaciones de capital.

Cuadro 11.1
Caracterización de las empresas (%)

	Peor que competidores	**Mejor** que competidores	
Microempresas	44.2	55.8	
Pequeñas	42.2	57.8	
Medianas	38.6	61.4	
Jóvenes	39.7	60.3	*
Maduras	43.1	56.9	*
Industria	43.0	57.0	
Construcción	45.1	54.9	
Comercio	38.0	62.0	
Servicios	41.9	58.1	
Empresa familiar	44.0	56.0	***
Empresa no familiar	36.6	63.4	***
No exportadora	41.8	58.2	
Exportadora	42.6	57.4	
Gerente con estudios básicos	47.0	53.0	***
Gerente con estudios universitario	39.6	60.4	***
Clima empresarial 2009: Mejor que 2008	32.0	68.0	***
Clima empresarial 2009: Igual que 2008	39.6	60.4	***
Clima empresarial 2009: Peor que 2008	52.4	47.6	***
TOTAL	**42.0**	**58.0**	

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

Cuadro 11.2
Plan estratégico, acuerdos de cooperación, estrategia y factores competitivos

	Peor que competidores	**Mejor** que competidores	
No realiza plan estratégico (%)	49.6	50.4	***
Sí realiza plan estratégico (%)	37.2	62.8	***
Acuerdos comercializar productos (% Sí)	39.1	60.9	**
Acuerdos compras y abastecimientos (% Sí)	38.2	61.8	***
Acuerdos logística (% Sí)	36.6	63.4	***
Acuerdos para I+D (% Sí)	36.2	63.8	***
Empresas con estrategia exploradora (%)	32.7	67.3	***
Empresas con estrategia analizadora (%)	43.2	56.8	
Empresas con estrategia defensiva (%)	45.4	54.6	**
Empresas sin estrategia (%)	54.0	46.0	***
TOTAL	**42.0**	**58.0**	

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

Cuadro 11.3
Estructura organizativa y procesos de dirección de recursos humanos

	Peor que competidores	**Mejor** que competidores	
Departamento comercialización / ventas (% Sí)	38.9	61.1	***
Departamento recursos humanos (% Sí)	37.7	62.3	***
Departamento de I+D (% Sí)	34.2	65.8	***
Departamento operaciones / compras (% Sí)	39.6	60.4	***
Departamento administración / contabilidad (% Sí)	41.3	58.7	**
Departamento calidad	38.7	61.3	***
TOTAL	**42.0**	**58.0**	
Planificación de personal [a]	3.11	3.68	***
Diseño de puestos de trabajo [a]	2.96	3.51	***
Reclutamiento y selección de personal [a]	3.31	3.85	***
Formación [a]	3.19	3.84	***
Desarrollo de carreras profesionales [a]	2.45	2.99	***
Evaluación del desempeño [a]	3.15	3.91	***
Política retributiva [a]	2.81	3.62	***
Administración de personal (contratos. …) [a]	3.58	4.11	***
Relaciones laborales (convenio colectivo. …) [a]	2.31	3.02	***
Gestión de prevención de riesgos laborales [a]	3.77	4.26	***

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 11.4
Tecnología, calidad, innovación y técnicas económico financieras

	Peor que competidores	**Mejor** que competidores	
Posición tecnológica fuerte	29.3	70.7	***
Posición tecnológica buena	37.3	62.7	***
Posición tecnológica sostenible	49.7	50.3	***
Posición tecnológica débil	56.6	43.4	***
Empresas con certificación de calidad o en proceso de certificación	36.1	63.9	***
Empresas sin certificación de calidad	45.9	54.1	***
TOTAL	**42.0**	**58.0**	
Número de áreas de innovación [a]	3.67	4.17	***
Uso avanzado de TIC [b]	3.47	3.83	***
Tiene implantada la contabilidad de costos [c]	3.17	3.93	***
Tiene presupuesto de ingresos y de gastos anual [c]	3.16	4.03	***
Analiza la situación económico-financiera [c]	3.35	4.07	***
Decisiones de inversión con utilidades retenidas [d]	2.77	3.24	***
Decisiones de inversión con financiación externa [d]	2.54	2.75	***
Decisiones de inversión con aportaciones de capital [d]	2.32	2.82	***

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

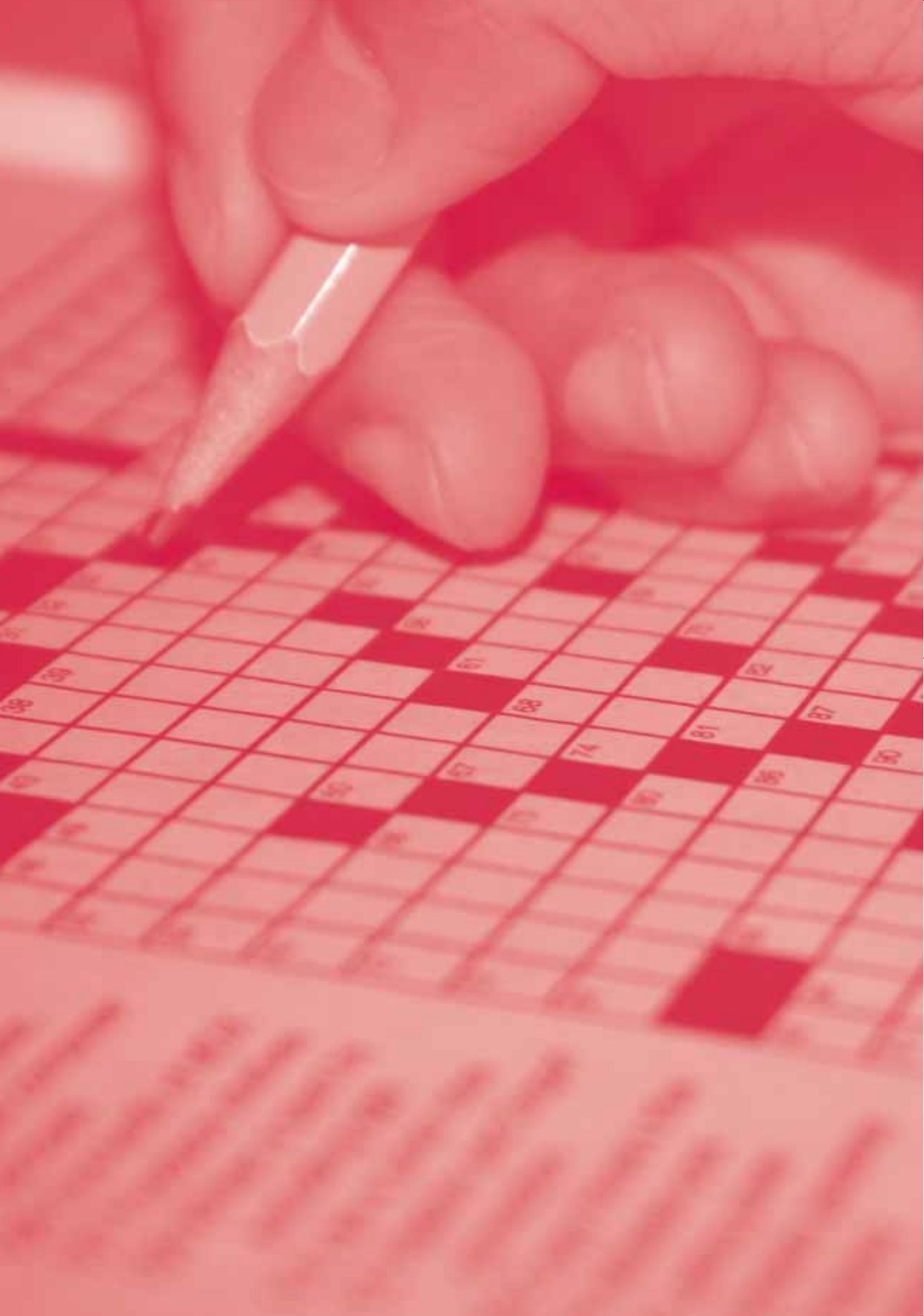
[a] Varía de 0 a 7; Anova

[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: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$



12
Conclusiones

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS, EXPECTATIVAS Y CLIMA EMPRESARIAL

La antigüedad media de las empresas encuestadas es de 16.0 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 47.0 años. El 73.6% de las empresas están regidas en el entorno familiar y el 70.2% están constituidas en forma societaria. El 69.2 están dirigidas por gerentes con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 26.5% de las empresas encuestadas han exportado a lo largo del 2009, y de éstas el 28.0% de su volumen de facturación se han destinado a mercados internacionales.

Las expectativas para el 2009 (empleo y ventas) y clima empresarial no resultan favorables en el tejido empresarial iberoamericano. El 29.0% de las mPyme encuestadas señalan que reducirán el empleo y el 40.7% que verán caer sus ventas a lo largo del 2009. El 16.8% de las empresas consideran que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad y comparando con 2008 ha mejorado. El 38.5% opina que es igual y el 34.7% que es peor.

ESTRATEGIA Y FACTORES COMPETITIVOS

El 61.4% de las mPyme realizan planeamiento estratégico formal, porcentaje que cabe calificar de elevado. De ellas, prácticamente el 75% planifican a corto plazo. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño las que hacen más planeamiento estratégico formal y las que lo visualizan a más de un año, superando el enfoque de corto plazo. Las empresas jóvenes hacen planeamiento estratégico formal en porcentajes significativamente superiores a la media del conjunto de empresas.

Los acuerdos y alianzas de cooperación que las mPyme iberoamericanas aplican en mayor medida son los relacionados con las compras y abastecimientos (42.4% de mPyme), y los orientados a la comercialización de productos (39% de empresas). Las alianzas para logística (32.9%) y para actividades de I+D (25.9%) son los que menos aplican las mPyme iberoamericanas. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño y las más jóvenes las que toman más acuerdos para actividades de logística y para actividades de I+D.

La estrategia que más siguen las mPyme iberoamericanas es una estrategia analizadora (41.1% de empresas), seguida de la defensiva (27.5% de empresas), ocupando el último lugar las mPyme con una estrategia exploradora (24.3%). 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 o analizadora.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

Los departamentos más desarrollados en las mPyme iberoamericanas son los de administración y contabilidad (90.1%), comercialización y ventas (74.4%) y el departamento de operaciones y compras (74.2%). Los departamentos de I+D+i (31.5%), recursos humanos (55.9%) y calidad (57.3%) son los menos desarrollados en las estructuras organizativas de las mPyme iberoamericanas. A medida que es mayor el tamaño y la antigüedad de las mPyme, éstas tienen un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura organizativa.

Los procesos de recursos humanos que más aplican las mPyme encuestadas son los de: gestión de la prevención de riesgos laborales (4.05); administración de personal (3.87), reclutamiento y selección de personal (3.61) y formación (3.57). 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. Los procesos que menos aplican las empresas son los de relaciones laborales (2.70); desarrollo de carreras profesionales (2.76); diseño de puestos de trabajo (3.26) y política retributiva (3.26).

TECNOLOGÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN

El 24.3% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte, el 29.2% tienen una tecnología buena, el 37.4% de las empresas dispone de una tecnología sostenible y el 9.2% tiene una tecnología débil. Las empresas que tienen una mejor posición en términos de **tecnología** se **caracterizan** por tener un mayor tamaño. Un mayor porcentaje de las empresas medianas (33.3%) opta por una tecnología buena, 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 (39.6%), donde esta tecnología no sirve de diferenciación frente a la competencia.

El 19.1% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 20.9% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 60% no la posee ni está en proceso. Las empresas que tienen una mejor posición en términos de **calidad** se **caracterizan** por ser empresas medianas y maduras.

La mayoría de las empresas encuestadas se pueden calificar como innovadoras. El 70% de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 65.4% ha innovado en la comercialización de nuevos productos/servicios. Respecto a la *innovación en los Procesos*, se observa que el 67.1% de las empresas han realizado cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios y el 63.7% ha adquirido nuevos bienes de equipo. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 50.8% ha innovado en la dirección y gestión, el 53.3% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 56.7% 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 78% de las empresas medianas llevan a cabo mejoras en sus productos o servicios, mientras que tan sólo un 63% de las empresas de menor tamaño realizan estas actividades. Y en relación a las innovaciones en gestión son las empresas maduras las más innovadoras.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Por lo que respecta a las TICs, los datos muestran que el 95.3% de las empresas poseen correo electrónico, el 63.6% tiene página web, el 52% realiza ventas y compras por internet, el 69.4% utiliza la banca electrónica, el 43% realiza mercadotecnia a través de internet y el 43% tiene desarrollada la intranet corporativa. Además, cerca del 15% de las empresas de la muestra desarrollan al mismo tiempo estas 6 tecnologías, mostrando un uso avanzado de las tecnologías de la información y comunicación.

ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

La técnica contable más desarrollada en las mPyme iberoamericanas es el diagnóstico económico y financiero de la empresa, seguido del establecimiento de presupuestos anuales de ingresos y gastos. Menos extendido están los sistemas de contabilidad de costos. Las empresas medianas y maduras son las que tienen más desarrolladas estas técnicas en el seno de sus organizaciones.

La fuente de financiación más utilizada para realizar nuevas inversiones es la reinversión de las utilidades (reservas), seguida a continuación de la financiación bancaria, existiendo una menor preferencia por las ampliaciones de capital. Las empresas jóvenes utilizan en mayor medida el financiamiento externo y las ampliaciones de capital.

SITUACIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO DE LA COMPETENCIA

¿Cuáles son los factores en los que las mPyme opinan que están mejor que sus competidores? Los resultados muestran que los aspectos más favorables han sido: (i) la satisfacción de los clientes, (ii) la calidad del producto/servicio y (iii) la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados. Contrariamente opinan que están peor posicionadas respecto a: (i) la rentabilidad, (ii) el crecimiento de las ventas y (iii) el absentismo laboral.

FACTORES DE ÉXITO DE LA MPYME

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.
> Valoran el ambiente empresarial en 2009 mejor que en 2008.
> 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.

13

Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las mPyme

En este apartado y tras analizar los resultados del estudio empírico realizado a partir de la opinión de 1.970 gerentes de mPymes iberoamericanas, delimitaremos las principales líneas de actuación o recomendaciones para favorecer la mejora competitiva de las mPyme. Para complementar de forma cualitativa el desarrollo de este apartado se llevó a cabo un panel de expertos constituido por 200 expertos iberomericanos en la temática de la mPyme. El panel estuvo constituido por empresarios, expertos de Asociaciones empresariales, de la Administración, Local y Estatal, del sistema financiero y de investigadores de centros universitarios. A partir de esta información y la que proviene del equipo de trabajo, se han desarrollado las propuestas de actuación.

Inicialmente se preguntó a los expertos acerca de una batería de problemas que pueden limitar el desarrollo de su empresa (cuadro 13.1) y de propuestas de actuación (cuadro 13.2).

Los problemas más relevantes que perciben los expertos para el desarrollo de la mPyme son la situación de inestabilidad financiera de las empresas y el difícil acceso a los recursos financieros, dado el insuficiente sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera. Seguido de los problemas relacionados con la situación actual del mercado y problemas internos de organización y dirección. Contrariamente, los expertos señalan que los problemas burocráticos con la Administración Pública, los costes salariales y problemas de localización, son factores que afectan en menor medida el desarrollo de la mPyme.

En cuanto a las propuestas de actuación, los expertos opinan que el asesoramiento y la generación de información es el factor más relevante para que la mPyme obtenga una mayor competitividad. En segundo lugar señalan la necesidad de un mayor apoyo financiero a la inversión a través de ayudas o subvenciones. Y como tercera actuación señalaron la importancia de propiciar un mayor desarrollo de un sistema financiero centrado en la financiación de la mPyme. Por el contrario, actuaciones como la reducción de las cuotas empresariales al seguro social, y la reducción de la complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal son consideradas actuaciones menos importantes de cara a mejorar la competitividad de la mPyme.

CUADRO 13.1
Principales dificultades para el desarrollo de la mPyme

	Total
Situación Financiera de la Empresa	4.39
Difícil acceso a Recursos financieros	4.19
Problemas de Mercado	4.14
Problemas de Organización y Dirección	4.10
Problemas de innovación	3.98
Problemas de Calidad	3.94
Problemas técnicos del sistema productivo	3.89
Insuficiente cualificación de RRHH	3.89
Turbulencia de la Actividad Empresarial	3.80
Limitada profesionalización de la Dirección	3.79
Gestión de Cobros y Pagos	3.74
Insuficiencia de Recursos Tecnológicos	3.69
Problemas Burocráticos Administración Pública	3.65
Costos salariales elevados	3.37
Problemas de Localización	3.10

En una escala de 1 = Mínima a 5 = Máxima

CUADRO 14.1
Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la Pyme

Información y Asesoramiento a Empresas	4.17
Ayudas a la Inversión	4.14
Sistema bancario centrado en financiación a pymes	4.07
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	4.04
Formación y Reciclaje Personal	3.95
Reducción de trámites para la creación de empresas	3.93
Reducción de Impuestos	3.91
Flexibilidad Laboral	3.65
Complejo ordenamiento contable y fiscal	3.59
Complejo ordenamiento jurídico	3.52
Reducción de cuotas de la Empresa para el Seguro Social	3.26

En una escala de 1 = Nada importante a 5 = Totalmente importante

Antes de comenzar con la enumeración y descripción de las que pueden ser las principales líneas a seguir, de cara al desarrollo y consolidación de las mPyme en Iberoamérica, procede efectuar una breve sinopsis respecto del objetivo que se pretende. Estamos en una economía global, nos dirigimos a mercados cada vez más exigentes, buscando aumentar o como mínimo mantener, el peso relativo de Iberoamérica en el concierto internacional, lo que equivale a decir de sus empresas y especialmente de sus mPyme.

La mejora de la competitividad de las mPyme 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 el competir sólo en costos si se quiere superar a 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 mPyme de Iberoamérica para los próximos años.

Lo anterior implica exigencias para todos los agentes involucrados en el proceso: propietarios y directivos, organizaciones y asociaciones empresariales, trabajadores, sindicatos, representantes de los trabajadores y Administración Estatal y local en cada uno de los países. 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 mPyme en el ámbito de Iberoamérica.

Para el análisis de la competitividad pueden diferenciarse factores de carácter ***macroeconómico*** (diferencial de inflación, tipo de cambio, 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. que, por lo general, no son variables fácilmente observables), de forma que el impacto sobre la competitividad será la suma de los efectos de los diferentes tipos de factores.

Por otra parte, queremos resaltar que, a lo largo del estudio, nos hemos situado en el contexto de la dimensión intraempresarial, es decir, la perspectiva interna de la empresa, aunque también se han hecho referencias a la dimensión sectorial en algún caso.

Partiendo de la descripción, análisis y estudio de la situación de las mPyme en Iberoamérica, 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 mPyme 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 mPymes para mejorar su gestión e incorporar mayor valor a sus producciones.
> La promoción de nuevas fuentes de financiamiento para las mPyme dadas las dificultades de obtener recursos financieros del sistema bancario formal en condiciones más favorables (como consecuencia de la prima de riesgo exigida por el sistema crediticio).
> La capacidad tecnológica de las empresas a través de la creación de política de incentivos que prioricen los proyectos con alta implicación tecnológica.
> La cooperación interempresarial y la política de uniones, fusiones o formación de grupos empresariales que permitan definir dimensiones óptimas de las empresas que generen economías de escala.
> La difusión de todos los programas de ayudas existentes a nivel nacional, estatal o local mediante campañas permanentes de promoción de los mismos, a la vez que se trata de facilitar el acceso de las empresas y de los sectores más necesitados a los mismos, incrementando para ello la coordinación entre los distintos agentes involucrados.
> La reducción de trámites burocráticos en los programas de apoyo a las mPyme.
> La creación de acciones desde las Administraciones Públicas 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 este sentido, desde la perspectiva de los agentes implicados directamente en cada uno de los sectores productivos se deberá hacer un esfuerzo hacia la concreción de las anteriores líneas prioritarias de actuación.

Por lo que respecta a la *industria*, se hace necesario potenciar aquellos subsectores endógenos que representan el núcleo básico de la industria de Iberoamérica. 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.

No cabe duda que el sector de la *construcción y obra civil*, dado su potencial de crecimiento y la necesidad de desarrollar importantes infraestructuras puede ser una base importante en el crecimiento de Iberoamérica. En este sentido se tendría que actuar tanto en la línea de agilizar los trámites para la edificación y el desarrollo de infraestructuras, como desde una perspectiva más interna de las empresas.

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 y asociaciones con el fin de favorecer las econo-

mías 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 financiamiento, 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 de Iberoamérica 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 que abarque todo el ámbito Iberoamericano.

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, Estatal y Local dependiendo de cada país-), 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.
> Seria conveniente establecer programas de mejora de la comunicación y coordinación entre los distintos países y entre las distintas dependencias de gobierno en el marco de cada uno de los países.
> Las Administraciones Públicas, tiene 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 y del propio Estado en esta línea.

Así, una propuesta interesante y de gran calado de cara al desarrollo tecnológico y para la innovación es la relativa a creación de centros o parques tecnológicos en cada uno de los países vinculados a los que puedan ser sus sectores clave de actividad. Múltiples experiencias internacionales han contrastado la eficacia de un modelo de estrategia industrial basado en el estímulo al nacimiento y desarrollo de empresas de tecnología avanzada (microelectrónica, informática, automatización industrial, robótica, telecomunicación, nuevos materiales, biotecnología, láser, energías alternativas, etc.), mediante la constitución de estructuras innovadoras de organización industrial, la promoción de acuerdos de cooperación y el fomento de sistemas productivos locales.

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), sobre apoyos de los diferentes ámbitos gubernamentales, Internet, legislación, bases de datos, etc.
> Centros de formación técnica y empresarial (formación profesional no reglamentada, diseño, informática, gestión de calidad, seminarios empresariales, etc.)
> Asistencia técnica en diseño y mejora de productos, procesos y gestión. También asesoría tecnológica, laboratorios de control de calidad, asesoramiento sobre nuevos equipos y ayuda a proyectos.
> Asesoría y centro de calidad divulgando normativas, reglamentos y planes de calidad. También pueden colaborar en el aseguramiento de la calidad, en la realización de ensayos para el cumplimiento de normas y certificaciones realizadas en laboratorio. Análisis de materias primas y de productos terminados.
> Normalización, homologación y certificación de productos y procesos.
> Investigación y Desarrollo (I+D) e innovación: realización de proyectos de investigación aplicada, centro de enlace entre centros de investigación y entidades colaboradoras.
> Detección de necesidades tecnológicas del sector y proponer a las empresas proyectos conjuntos de investigación y/o desarrollo tecnológico que las mPyme por sí mismas, dado el volumen de inversión necesario, no pueden acometer.

Respecto de la investigación y desarrollo tecnológico e innovación, tanto las empresas, como las Administraciones Públicas y las Instituciones de Educación Superior, tienen una gran responsabilidad. Al respecto se suele afirmar que hay que potenciar la transferencia tecnológica, priorizando la difusión tecnológica hacia las empresas locales. Dentro de esta función, los centros tecnológicos pueden tener un protagonismo clave en sus respectivos sectores.

Nos parece clave insistir en la importancia de la investigación, la tecnología y la innovación. Por consiguiente, habrá que tomar medidas claras que se orienten hacia ella, como:

> Desde la universidad, prestar atención prioritaria y promover todas aquellas investigaciones y formación que sean de interés preferente para las empresas de Iberoamérica, especialmente para las micro, pequeñas y medianas, con apoyo en infraestructura tecnológica básica. Igualmente, es preciso articular mecanismos para la 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; las empresas no pueden seguir siendo el último de los sectores de ejecución en cuanto al destino de recursos a I+D, pese a que los resultados se alcancen a medio plazo.

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

Tal vez el tema a tratar aquí sea una de las piedras angulares que puedan posibilitar lo propuesto en apartados anteriores. Términos como individualismo, autosuficiencia, miedo, recelo, escepticismo, rencillas o "idiosincrasia"... tendrán que dejar paso a otros como confianza, colaboración, cooperación, implicación, coaliciones, trabajo en grupo y proyectos compartidos, lo que implica provocar un auténtico cambio cultural.

La cooperación entre empresas puede ser un aspecto clave de cara al futuro, dado que las empresas han de competir en mercados más amplios, necesitan objetivamente aumentar de tamaño para ser eficientes y aprovechar así las economías de escala, sin perder de vista que éste puede ser un mecanismo que permita afrontar determinadas actividades de investigación e innovación no factibles para una sola empresa.

Para favorecer los acuerdos y la cooperación en primer lugar, hay que ser conscientes de que la mPyme de Iberoamérica es mayoritariamente persona física, y que 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 las fusiones como actuación más estructural, aunque más compleja, pero también potenciar que se establezcan acuerdos estables de colaboración 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 asociación y que crecerá la disposición para afrontar el futuro desde la colaboración y la realización de acuerdos de muy distinto tipo. Las empresas serán capaces de tener una perspectiva temporal de mayor plazo.
> Dado que las mPyme pueden tener dificultades adicionales para ser líderes en costos o en diferenciación, algunas líneas de actuación para superarlas pueden ser:
  1. Alcanzar acuerdos con otras empresas del sector para redistribuir actividades conforme a las especialidades en que cada uno es más competitivo.
  2. Disminuir costos mediante el establecimiento de una red de proveedores para bajar precios y acceder al mercado de forma más competitiva.
  3. 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.

Otro aspecto determinante con vista al futuro es impulsar la cooperación, hacia dentro de la empresa (dirección/trabajadores), superando el conflicto capital/trabajo que obliga a utilizar exclusivamente mecanismos jerárquicos para conseguir la cooperación, como hacia proveedores y clientes.

Es preciso buscar fórmulas de cooperación que fomenten la responsabilidad, el compromiso y la colaboración de todos los agentes con intereses en la empresa.

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

Respecto a la planeación 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 de Iberoamérica, 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, lo que en muchos casos limita las posibilidades de introducir técnicas y de utilizar criterios de dirección “más profesionales”.

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 en el ámbito de Iberoamérica.

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 plazo puede limitar el proceso de acumulación de recursos intangibles necesarios de cara al desarrollo empresarial en el ámbito Iberoamericano. No obstante, como ya se ha indicado se hace indispensable el financiamiento externo, específicamente el bancario.

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 costos, al tiempo que aumenta la fiabilidad de los procesos y la satisfacción de los clientes y en consecuencia las ventas.

Por ello, hay que dar pasos y orientarse con realismo hacia la paulatina adaptación a los sistemas de calidad, empezando por la iniciación, continuando con el diseño e implantación de un sistema de aseguramiento, para, en una última fase, introducir la calidad total y la mejora continua.

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 mPyme 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 diferentes Estados y particularmente de los organismos que apoyan a las mPyme para el comercio exterior de Iberoamérica. 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 mPyme 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

A nivel internacional, 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 al futuro el trabajo del conocimiento está remplazando cada vez más al trabajo de los “músculos”.

Sin embargo, la mayor competitividad a la que hoy se enfrentan las empresas exige darle una mayor importancia a la gestión de recursos humanos. 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 a la empresa.

Partiendo de esta orientación necesaria en la gestión de personal, a continuación se indican algunas líneas de actuación detectadas como más importantes, en cada una de las áreas de este ámbito de la empresa.

6.1. Adquisición de competencias: reclutamiento y selección

La principal preocupación para la gestión de recursos humanos debe ser conseguir un equipo humano que pueda aportar valor a la empresa. En este sentido, hay que desarrollar una serie de actuaciones. En primer lugar, el punto de partida es la realización de un análisis de los puestos de trabajo de la empresa (que incluya tanto la descripción de las tareas, como los requisitos que ha de poseer la persona que lo desempeñe) y su comparación con el inventario de personal disponible en la actualidad.

Por otro lado, se precisa asimismo de 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.

Para implantar las iniciativas anteriores, pueden existir varias alternativas:

> Crear en la propia empresa el puesto o la figura del responsable de personal, y que empiece a trabajar en los aspectos enunciados anteriormente.
> Caso de no poder actuar como se plantea en el punto anterior, las empresas no tienen más alternativa que contar con el asesoramiento de profesionales o expertos en gestión de recursos humanos externos a la misma.

6.2. Estrategias de estímulo de competencias: compensaciones

La cooperación y el trabajo en equipo necesarios para fomentar la mejora de la calidad y la innovación en la empresa requieren de la implicación y compromiso de las personas. Para conseguirlos, el elemento más utilizado y también altamente valorado por los trabajadores es la remuneración. Sin embargo, los actuales sistemas retributivos no consideran, en su mayoría, el esfuerzo de las personas.

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 o con su rendimiento.

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.

6.3. Estrategias de desarrollo de competencias: 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 y la calidad, fomentar la cooperación entre empresas, la participación de los empleados y mejorar 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 deficiencias formativas de cada subsector empresarial para lograr sus objetivos.

Además de desarrollar acciones de capacitación específicas centradas en aspectos de tipo técnico o aquellos otros más directamente relacionados con el puesto de trabajo, de acuerdo con las necesidades detectadas en cada empresa o sector, existen acciones concretas

que habría que potenciar con carácter general para todas las mPyme. Actuaciones que deben orientarse a:

> La calidad.
> Las nuevas tecnologías: tecnología de la información, tecnología de materiales y biotecnología.
> La dirección y gestión.
> Capacitación en la interpretación de la información financiera.
> Crear y dinamizar en los distintos ámbitos educativos el espíritu de colaboración que potencie el entusiasmo por la creación de nuevas formas de asociación y alianzas ínter-empresa.

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. Es preciso efectuar un esfuerzo para la modernización y la ampliación de la mentalidad de los empresarios en cuanto al asociacionismo y la formación de alianzas.

El principal problema de las mPyme de Iberoamérica frente a la capacitación es que cuentan con pocos recursos como consecuencia de su reducido tamaño. Dos opciones para salvar este obstáculo serían, por un lado, cooperar con otras empresas para realizar acciones formativas conjuntas o bien, que las diferentes Administraciones Públicas y los Gobiernos apoyen las acciones de formación.

Finalmente, subrayamos una vez más, que la realización de estas acciones de gestión de personal no van a ser posibles sin la incidencia previa en el propio empresario, como piedra angular del cambio en la empresa y de una nueva cultura orientada a la competitividad y al compromiso de todos.

7. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

El marco genérico en el que se desenvuelven las mPyme 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 la 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 de Iberoamérica es fomentar los programas de información y asesoramiento a la empresa,

pero de una manera diferente de la que se ha seguido hasta ahora, porque la promoción de los programas de apoyo financiero de los gobiernos parecen no haber llegado a su destino, o al menos no han causado el efecto que se esperaba si consideramos que la respuesta al ítem de financiamiento fuera del sistema bancario fue baja.

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 los Micro y Pequeños negocios que permitan a los empresarios generar información ágil y suficiente para la toma de decisiones.

Como consecuencia de la utilización de esta información las mPyme 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 mPyme en Iberoamérica 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.

Los programas de apoyo financiero, por lo que se refiere a capital de trabajo, deberían de concentrarse más en las ramas de actividad económica que mostraron periodos de cobro mayores a los de pago pues ello probablemente ocasiona problemas de liquidez en las ramas de la Industria de la Construcción y de los Servicios.

Hay un clara necesidad de desarrollar mecanismos, procedimientos y políticas crediticias bancarias más adecuados a las características estructurales y de funcionamiento de estas mPyme, por parte de los intermediarios financieros privados.

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.

Bibliografía

Acar, A., (1993): "The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms", *Journal of Small Business Management,* October, vol 31, n. 4, pp.86-92.

Acs, Z.J. y Audretsch, D.B. (1990): *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge.

Acs, Z.J. y Audretsch, D.B. eds. (1991): *Innovation and technological change: an international comparison*, University of Michigan Press, Ann Arbor.

Acuña, E. y Pérez, E. (2004): Trayectorias laborales, cambios y transiciones entre empleos dependientes e independientes: Estudios de casos, Dirección del Trabajo, Ministerio del trabajo de Chile, Santiago.

Adam, E. (1994): "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 12, n. 1, pp. 27-44.

Adler, N. (1997): *International dimensions of organizational behaviour*, 3 rd edition.

Adler, R.; Everett, A.M. y Waldron, M. (2000): "Advanced management accounting techinques in manufacturing: utilization, benefits, and barriers to implementation", *Accounting Forum* 24(2) junio, pp. 131-150.

AECA (1999): *Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico*, Principios de Organización y Sistemas, Documento 9, Madrid.

AECA (2005): *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España.* Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

Ai, C. y Norton, E.C. (2003):"Interaction terms in logit and probit models", *Economic Letters* 80, pp. 123-129.

Alonso, J.L.; Méndez, R. (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Ed. Civitas, Madrid.

Álvarez, J.C.; García, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, n. 310 pp.149-161.

Amit, R.; Schoemaker, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.33-46.

Ansoff, H.I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.

Ansón Lapeña, J.A. y Pina Martínez, V. (1994): "Contenido informativo de la información económico-financiera para evaluar la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, enero-marzo, pp. 143-157.

Ansón Lapeña, J.A. y Pina Martínez, V. (1995): "Factores explicativos de la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 24, n. 82, enero-marzo, pp. 41-58.

Aragón Correa, J.A. (1998): "¿Cómo medir la estrategia de la empresa?: alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial", *Dirección y Organización (CEPADE)*, n. 19, pp. 43-50.

Aragón Sánchez, A.; Sánchez Marín, G. (2003): "Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio empírico en las PYME españolas", *Información Comercial Española*, n. 809, pp. 169-188.

Aragón, A.; Rubio, A. (2005): "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España", *Universia Business Review*, nº 8, pp. 38-51.

Aragón, A.; Rubio, A. (2005a): "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España", *Universia Business Review*, nº 8, pp. 38-51.

Aragón, A.; Rubio, A. (2005b): "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del Estado de Veracruz", *Contaduría y Administración*, nº 216 (mayo-agosto), pp. 35-69.

Aragón, A.; Sánchez, G. (2005): "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A study of Spanish SMEs". *Journal of Small Business Management*, 43 (3), pp. 287-308.

Arechavala Vargas, R. (1997): Evolución de la cultura empresarial en México: patrones, retos y agenda de la productividad en nuestras empresas, ADAPTE 1, DOC, 29,03.

Arias Lovillo, R., Ojeda Ramírez, M.M. y Méndez Sánchez, V.M. (eds) (1997): *Análisis Macroeconómico del Estado de Veracruz. En Estudio de Factibilidad para Ofrecer Carreras de Nivel 5 de la ISCED en la Universidad Veracruzana*, Universidad Veracruzana, México.

Arias-Lovillo, R. (2003): *Crecimiento Económico, Pobreza y Medio Ambiente; Una propuesta de Indicadores de Sustentabilidad para Veracruz,* Tesis Doctoral 2003, Universidad de Barcelona, Xalapa, Veracruz, México.

Audretsch, D.B. (1990): *Starp-up size and establishment exit*, Discussion Paper, FS IV 90-8, Wussebschaftszentrum, Berlin.

Audretsch, D.B. (1995): *Innovation and industry evolution*, Cambridge: MIT Press.

Audretsch, D.B. (2001): "Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms", *Small Business Economics* 16, 37-51.

Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1991): "The hazard rate of new establishments: a first report", *Economics Letters* **36**, 409-412.

Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1994): "The rate of hazard confronting new firms and plants in US manufacturing", *Review of Industrial Organization* **9** (1), 41-56.

Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1995) "New firm survival: new results using a hazard function", *The Review of Economics and Statistics* **77** (1), 97-103.

Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management,* Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

Bejar Navarro (1968): *El mito del mexicano*, México, UNAM.

Bejar Navarro (1994): *El mexicano: aspectos culturales y socioculturales*, UNAM, México.

Bernabeu, I. (2001): "La gestión del talento en la pyme". *Dirección y Progreso*, Septiembre/Octubre, n.179, pp.55-58.

Birley, S.; Westhead, P. (1990): "Growth and performance contrasts between types of small firms". *Strategic Management Journal,* Vol.11, N.7, pp.535-557.

Bisbe, J. y Otley, D. (2004): "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society* 29, pp. 709-737.

Bonfil, Batalla, Guillermo (1987): *México profundo: una civilización negada*, México, Ciesa-Sep.

Bovée, J.V. (1998): *Business communication today*, Upper & Addle River, NJ: Printice Hall.

Bracker, J.S. y Pearson, J.N. (1986): "Planning and financial performance of small, mature firms", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 503-522.

Bracker, J.S.; Keats, B.W. y Pearson, J.N. (1988): "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 591-603.

Brealey, R. y Myers, S. (1988): *Fundamentos de financiación empresarial*, Ed. McGraw-Hill, Inc., USA.

Brockman, B. y Morgan, R.M. (2003): “The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance”, *Decision Science*, spring, Vol. 34 (2), pp. 385-420.

Brown, R.M. y Gatian, A.W. (1995): “Strategic information systems and financial performance”, *Journal of Management Information Systems*, vol 11 (4), pp. 215-249.

Bueno Campos, E.; Morcillo, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

Buzzell, R.D. y Wiersema, F.D. (1982): “Estrategias eficaces para aumentar la cuota de mercado”, *Harvard-Deusto Business Review*, tercer trimestre, pp. 4-17

Calvo, J.L. y Lorenzo, M.J. (1993): “La estructura financiera de las pyme manufactureras españolas”, *Economía Industrial*, septiembre-octubre, n. 293, pp. 37-44.

Camelo, C.; Lorenzo, J.D.; Martin, F.; Valle, R.;(1999): “Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España”, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Camisón, C. (1996a): “Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa”, *Revista Asturiana de Economía*, n.6, julio, pp. 63-101.

Camisón, C. (1996b): “Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa”; *Economía Industrial*, N.310 pp.121-140.

Camisón, C. (1996c): “La competitividad de la PYME industrial española: Un análisis de su dinámica en el periodo 1984-94”. VI Congreso Nacional de ACEDE: Creación y desarrollo de la empresa, La Coruña, septiembre. Libro de ponencias, vol. II, pp. 669-695.

Camisón, C. (1997): *“La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas”*, Civitas, Madrid.

Camisón, C. (2000): “Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, pp. 13-30.

Camisón, C. (1998): “Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégico en la PYME industrial española”, *Información Comercial Española*, n. 773, septiembre-octubre, pp. 133-154.

Camisón, C. (2001): “La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales”, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

Capon, N., Farley, J.U. y Hoenig, S. (1990): “Determinants of financial performance: a meta-analysis”, *Management Science*, vol. 36 (10), pp. 1143-1159.

Cateora, P. R. (1991): *International marketing*, ed. Irvin, México, Mc Graw-Hill.

Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure*, Massachusetts Institute of Technology Press.

Chenhall, R.H. y Langfield-Smith, K. (1998): “Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study”, *Management Accounting Research* 9, pp. 1-19.

Choe, J.-M. (2004): “The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance”, *Journal of Strategic Information Systems* 13, pp. 61–85.

Collis, D.J. (1994): “Research note: How valuable are organizational capabilities?”. *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.143-152.

Colombres, A. (1993): *El proyecto civilizatorio de América Latina*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones sol, serie Antropológica.

Condon, John (1985): *Intercultural communication, Indiana Bobbs Merill Press, New Mexico. An introduction to intercultural communication*. New York, NY: Macmillan.

Consejo Nacional de Población. CONAPO. http://www.conapo.gob.mx.

Cuervo, A. y Rivero, P. (1986): “El análisis económico-financiero de la empresa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n. 49, pp.15-33.

D’iribarne, et al. (1985): *Efficacité d’information et de la comunication et fo4.-13.-Dodd,CH, Dynamics of intercultural communication*, Madison, WL: Brown&Ben.

Davila Anabella, A. y Pérez, Gustavo E. (2002): “Cultura en la empresa mexicana del software, Ciencia”, UANL, vol. V, No.4, octubre-diciembre.

Davila, A. (2000): “An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development”, *Accounting, Organizations and Society* 25, pp. 383–410.

De Saá, P. (1998): “Los sistemas de RRHH como factores determinantes de la competitividad empresarial: Una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos”, Empresa y economía institucional, ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.

De Saá, P. (2000): “La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorro españolas”, *Estudios financieros*, n.4, pp. 135-195.

Deshpande, S. P., Golhar, D. (1994): “HRM practice in large and small manufacturing firms: a comparative study”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, nº2; pp49-56

Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984): “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 3, pp. 467-488.

Díez de Castro, J.; Redondo, C. Barreiro, B.; López, M.A. (2002): *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad de la información.* Pirámide, Madrid.

Donovan, W.M. (1996): “Can technology really help small business?”. *Small Business Forum*, Fall, Vol.14, N.2, pp.77-78.

Donrrosoro, I.; García C.; González, M; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzuela, M. (2001): “El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito”, Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Dunne, T., Roberts, M.J. y Samuelson, L. (1988): “Patterns of firm entry and exit in US manufacturing industries”, *Rand Journal of Economics* **19**, 495-515.

Elvira y Davila (2005): “Cultura y administración de recursos humanos en América Latina”, Universia Busines Review, primer trimestre 2005.

Fabrizio, Ferraro (2003): *Economics language and assumtions: How theories can become self*, Seffrey Pfeffer, Graduate School of Busines.

Fernández Sánchez, E.; Montes Peón, J.M.; Vazquez Ordas, C.J. (1998): “Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa”, *Dirección y Organización (CEPADE)*, n. 20, pp. 83-98.

Fernández, Denise; Rotondo, Lee y Stepina, Joel Nicholson (1997): “Hofstede’s country classification, 25 years later”, *The Journal of Social Psychology, Washington*.

Fernández, E.; Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1996): “Caracterización económico-financiera de la gran empresa española según su rentabilidad”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 25, n. 87, abril-junio, pp. 343-359.

Fernández, J.C.; Arranz, N. (1999): *La cooperación entre empresas*, Ed. Esic, Madrid.

Fernández, Zulima (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de economía Española*, n. 56, pp. 178-193.

Fernández, Zulima (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, n. 2, pp. 11-19.

Florescano, Enrique (1994): “Compilador, Memoria mexicana” en “El libro de la vida cultural de México”, México, FCE.

Gadenne, D. (1998): "Critical success factors for small business: An inter-industry comparison", *International Small Business Journal*, Oct-Dec, Vol. 17, Issue 1, pp. 36-56.

García Martín, V. y Fernández Gámez, M.A. (1992): *Solvencia y rentabilidad de la empresa española*, Ed. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

García Pérez de Lema, D. (coord.) (1997): *El riesgo financiero de la pequeña y mediana empresa en Europa*, Ed. Pirámide, Madrid.

García Pérez de Lema, D. –dir.- Aragón, A.; Calvo-Flores, A.; Hernándo, G.; Lastra, L.; Lizcano, J.L.; Madrid, A.; Martínez, F.J.; Martínez-Abarca, C.; Marín, S.; Miñarro, D.; Rubio, A.; Sánchez, G.; Somohano, F. (2005): *Estrategia e innovación de la PYME industrial en España.* Ed. AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

García Pérez de Lema, D. y Calvo-Flores Segura, A. (coord..) (1997): *Predicción de la insolvencia empresarial*, AECA, Madrid.

García Pérez de Lema, D. y Gallego Merino, A. (2006):"Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme industrial española", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 129, abril-junio, pp. 437-456.

García Pérez de Lema, D.; Marín Hernández, S. y Martínez García, F.J. (2006): "Contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme", *Contaduría y Administración* (Revista publicada por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM – México), Vol. 218, enero abril, pp. 39-59.

García, I. y S. Pomar (1999): "El medio ambiente financiero en las micro y pequeñas empresas (MYPES)", en Innovación Tecnológica y gestión de las organizaciones compilado por José Flores y Federico Novelo. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. México.

García-Tenorio, J.; Pérez, M.J. (1999): "El éxito empresarial, sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación", *Dirección y Organización (CEPADE)*, n. 21, 188-197.

Garmendia, J.A. (1987): *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, Esic, Madrid.

Garvin, D.A. (1984): "La calidad en la línea de producción", *Harvard-Deusto Business Review*, segundo semestre, pp. 77-92.

Geert, Hofstede (2000): *Culture's consequences: comparing values behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Geroski, P. y Machin, S. (1993): "Innovation, profitability and growth over the business cycle", *Empirica*, 20, pp. 35-50.

Gómez, A.; García Pérez de Lema, D. y Marín, S. (2008): "La financiación de la Pyme en Puebla (México): un estudio empírico", Aportes (Revista de la Facultad de Economía BUAP), Año XIII, Número 38-39, Mayo-Diciembre, pp. 59-80.

Gómez, J.M. (1997): "Estrategias para la competitividad de las PYME : Especial referencia al proceso de creación de empresas" Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Grant, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, Spring, vol.33, n.3, pp.114-135.

Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Cívitas, Madrid.

Guisado Tato, M. (1992): "Crecimiento, rentabilidad y estrategia", *Economía Industrial*, n. 285, mayo-junio, pp. 161-174.

Hahn, W. y Powers, T. (1999): "The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance", *Journal of Business & Economic Studies*, vol. 5 (2), pp. 19-36.

Harris, Philip R. y Robert T. Moran (1988): *Managing cultural differences*, Gulf Publishing, Houston, TX.

Heunks, F. (1998): "Innovation, creativity and success", *Small Business Economics*, 10, pp. 263-272.

Hill, C.; Deeds, D.L. (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a Neo-Austrian Perspective". *Journal of Management Studies,* July, vol.33, n.4, pp.429-541.

Hornsby, J. S.; Kuratko, D.F. (2003): "Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension". Journal of Developmental Entrepreneurshi, Vol. 8, nº 1; pp. 73-92.

Hsueh, L. y Tu, Y. (2004): "Innovation and the Operational Performance of Newly Established Small and Medium Enterprises in Taiwan", *Small Business Economics* 23, pp. 99-113.

Huck, J. (1991): "Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management,* October, 1991.

Huck, J.; McEwen, T. (1991): "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management,* October, vol. 29, n.2, pp.90-93.

Huerta, E. (ed.); Bayo, J.A.; García, C.; Merino, J. (2003): "*Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*", Fundación BBVA, Bilbao.

Hughes, A. (2001): "Innovation and business performance. Small entrepreneurial firms in the UK and the EU", *New Economy* 8(3), pp. 157-163.

Ittner, C. y Larcker, D. (1997): "The performance effects of process management techniques", *Management Science*, Vol. 43, n. 4, pp. 522-534.

Jovanovic, B. (1982): "Selection and the evolution of industry", *Econometrica* **50** (3), 649-670.

Julien, P.A.; Marchesnay, M. y Mundet, J. (1996): "El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la Pyme. Entornos cambiantes y cada vez más globalizados", *Economía Industrial*, n. 310, pp. 99-107.

Kallman, E.A. y Shapiro, H.J. (1978): "The motor freight industry: a case against planning", *Lon Range Planning*, 11 (1), pp. 81-86.

Kotabe, M. y Duhan, D.F. (1993): "Strategy clusters in Japanese markets: firm performance implications", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (1), pp. 21-33.

Kotey, B. y Meredith, G.G. (1997): "Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprises performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35 (2), pp. 37-62.

Kotha, S. y Nair, A. (1995): "Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool", *Strategic Management Journal*, vol. 16 (7), pp. 497-517.

Krass, Eva (1991): *La administración mexicana en transición*, Interamericana, México.

Lado Cousté, Nora (1997): "La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, pp. 33-44.

Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME", *Papeles de Economía*, n. 39, pp. 165-184.

Lane, S.J. y Schary, M. (1991): "Understanding the business failure rate", *Contemporary Policy Issues* **9**, 93-105.

Lee, C.Y. (2004): “Perception and development of total quality management in small manufacturers: an exploratory study in China”. *Journal of Small Business Management*, vol.42, n.1; pp.102-115.

Lemak, D.J. y Reed, R. (1997): “Commitment to total quality management: is there a relationship with firm performance?”, *Journal of Quality Management*, vol. 2, (1), pp. 67-87.

Lewis, Oscar (1963, 1964): *Los hijos de Sánchez*, primera y segunda edición en español (FCE), México.

Lima, M.A.M. y Resende, M. (2000): “Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study”, *International Journal of Production Economics*, vol. 66 (2), pp. 143-148.

Lin, C. (1998): “Succes factors of small -and medium- sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases”, *Journal of Small Business Management,* vol.36, n.4, October, pp. 43-56.

Llopis, J**.** (2000): *“Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial”*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Lloyd-Reason, L.; Muller, K. Wall, S. (2002): “Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective”. *Education & Training*, Vol.44; nº8/9, pp.378-387.

London, Della Bitta (1992): *Consumer behavior, concepts and applications*, London, Mcg raw-Hill.

Luck, S. (1996): “Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners”, *Journal of Small Business Management,* vol.34, n.3, October, pp.68-75.

Martínez Lorente, A.R. (2000): “Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study”, *International Journal of Production Research*, Vol. 38, n. 14, pp. 3227-3246.

Martínez, J. O. (1995): “Política Macroeconómica, reforma estructural y pequeñas empresas”, en Micro y Pequeña empresa en México. Frente a los retos de la globalización”. Coordinadores Thomas Calvo y Bernardo Méndez Lugo. Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. México.

McDaniel, S.W.; Kolari, J.W. (1987): Marketing Strategy implications of the Mile and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, 51(4):51-70.

McEvoy, G.M. (1984): “Small business personnel practices”. *Journal of Small Business Management*, October, N.22, pp.1-8.

Meffert, Heribert (1998): *Marketing*, Gabler, Wiesb.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.

Millan, Julio, Concheiro, Alonso –coordinadores- (2000): *México 2030, Nuevo siglo, Nuevo país*, capítulo X: Cultura, educación, ciencia y tecnología, Fondo de Cultura económica, México.

Miron, E.; Erez, M. y Naveh, E. (2004): “Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 Issue 2, pp. 175-200.

Molina Manchón, H.; Conca Flor F.J.(2000): *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*, Ed. Universidad de Alicante, Alicante.

Montaño, L. (2000): *La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina*, en E. de la Garza (coordinador), Tratado latinoamericano de sociología del trabajo, México, COLMEX, FLACSO, UNAM, FCE.

Montes A.; Sabater, R. (2002): “Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación”. *Revista Empresa*, Octubre-Diciembre, n. 2, pp. 84-99.

Moore, B. (1995): *What differentiates innovative small firms?*, Innovation initiative Paper n. 4, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.

Morikawa, M. (2004): "Information Technology and the Performance of Japanese SMEs", *Small Business Economics* 23, pp. 171-177.

Murphy, R.F. (1989): *Introducción a la antropología cultural y social*, Madrid, Aguilar.

North, D; Smallbone, D; Vickers,I. (2001): "Public sector support for innovating SME`s", Small Business Economics,Vol.16, pp.303-317.

O´Regan, N.; Ghobadian, A. 2005. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2):81-97.

Orpen, C. (1985): "The effects of long-range planning on small business performance: a further examination", *Journal of Small Business Management*, 23 (1), pp. 16-23.

Pelled y Xin (2004): Group heterogeneity versus faultiness: comparing alignment and dispersion theories of group composition, Center for advanced studies in management of the Wharton School, Department of psychology, Rutger University at Camden.

Pfeffer, J. (1994): "Competitive advantage trough people", *California Management Review*, N.36, pp. 9-29.

Philips, B.D. y Kirchhoff, B.A. (1989): "Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US economy", *Small Business Economics* **1**, 65-74.

Pil, F.; Holweg, M. (2003): "The advantages of thinking small". *Mit Sloan Management Review,* Winter, pp.33-39.

Porter, M. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance.* The Free Press, New York.

Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, NY Free Press, New York.

Price Waterhouse (1995): *La PYME industrial española: factores de éxito para competir.* Fundación A. Martín Escudero, Madrid.

Robinson, R.B. (1982): "The importance of 'outsiders' in small formalized strategic planning", Academy of Management Journal, 25 (1), pp. 80-93.

Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1984): "Research thrusts in small firm strategic planning", Academy of Management Review, 9 (1), pp. 128-137.

Rubio, A.; Aragón, A. (2008): "Recursos estratégicos en las pyme", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol.17, nº1, pp103-126.

Rubio, A.; Aragón, A. (2009): "SMEs competitive behaviour: strategic resources and strategies", Management Research, vol.7 nº3, pp.171-190.

Sargent y Matthews (2001): "Combining export processing zones and regional free trade agreements: lesson from the Mexican experience", World Development, vol.29, nº 10.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2004): Red de carreteras. Dirección General de Evaluación y Subsecretaría de Infraestructura, México.

Secretaría de Economía (2000): "Programa sectorial empresarial 2000-2005". Documento oficial. México.

Secretaría de Economía (2004): "México: Negociaciones Comerciales Internacionales. Mayo 2004". Documento de trabajo. México.

Sexton, D.L. y Van Auken, P. (1985): "A longitudinal study of small business strategic planning", Journal of Small Business Management, 23 (1), pp. 7-15.

Shrader, C.B.; Taylor, L.A. y Dalton, D.R. (1984): "Strategic planning and organizational performance: a critical review", *Journal of Management*, 10 (2), pp. 149-171.

Slater, S.F.; Narver, J.C. 1993. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27:33-51.

Spanos, Y.; Zaralis, G.; Lioukas, S. 2004. Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece" *Strategic Management Journal*, 25; 139-165.

Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (1993): *Strategic management, concepts and cases*, 5ª ed., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.

Tirado, C.; Granger, J.; Nieto,M. (1995): " La PYME del SXXI: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial", Fundesco.

Torres, E. y K. García (2003): "Empresa Media: Potencial Económico de México. La evidencia de los Censo Económicos 1989,1994,1999". FUNDES. México.

Treviño, Ruben (2001): *Publicidad, comunicación integral de mercadotecnia*, Mc Graw-Hill, México, D.F.

Universidad Veracruzana (2003): *Estudio de Pertinencia de Programas Educativos Universitarios en la MPyMES. Resumen Ejecutivo,* Universidad Veracruzana, México.

Van Auken, H.; Madrid Guijarro, A. y García Pérez de Lema, D. (2008): "Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, Nº 1, pp. 36-56.

Vermeulen, P. (2004): "Managing Product Innovation in Financial Service Firms", *European Management Journal* 22(1), pp. 43-50.

Viedma, J.M. (1990): "La excelencia empresarial española", Viama Editores, Barcelona.

Vihaallemtriin (1997): "Construction of otherness via cross-cultural advertising", publicada en ESOMAR, Qualitative Research, Singapore, 30 nov-2 dic.

Warren, L.; Hutchinson, W. (2000): "Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia", Journal of Small Business Managemnet, Julio, pp.86-91.

Watson, J. y Everett, J. (1996): "Small business failure rates: choices of definition and the size effect", *Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance* **5** (3), 271-286.

Watts, L.R. y Ornsby, I.C. (1990): "Small business performance as a function of planning formal. A laboratory study": *Journal of Business and Entrepreneurship*, 2 (1), pp. 1-8.

Wilkens y Pawlowsky (2003): *Organizational competencies in knowledge management and competitive advantages*, in: Morley, MS et al (Eds).

Wilkinson, A. (1999): "Employment relations in SMEs". *Employment relations*, Vol.21, N.3, pp.206-217.

Wright, P.; Kroll, M.; T.U.; Tu, H.; Helms, H. 1991. Generic strategies and business performance. An empirical study of screw machine products industry. *British Journal of Management*, 2. pp.1-9.

Yasuda, T. (2005): "Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing", *Small Business Economics* 24, pp. 1–15.

Yusuf, A. (1995): "Critical success factors for small business: percepctions of South Pacific entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, April, pp. 68-73.

Zaldo, J.M. (1997): *Gestión internacional de las PYMEs*, Ed. SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial S.A.), Bilbao.

Anexo: el cuestionario

BLOQUE I. DATOS GENERALES

1. **¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?**..... años

2. **¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):**

❑ SI ❑ NO

3. **¿Está constituida su empresa como una sociedad mercantil?:**

❑ SI ❑ NO (Es persona física)

4. **De no importarle, favor de indicar la edad del director general / gerente:** _____

5. **¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:**

Estudios básicos, bachillerato, técnico ❑ Estudios universitarios ❑

6. **Indique el promedio de empleados de su empresa en los años que se indican, así como su tendencia para el 2009:**

	2007	2008	Tendencia 2009		
			Aumento	Igual	Disminución
Nº medio de empleados			❑	❑	❑

7. **¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el 2009?**

Aumento	Igual	Disminución
❑	❑	❑

8.- **Del total de sus ventas, ¿qué % destina a mercados internacionales?……%**

BLOQUE II. PERCEPCIÓN DEL CLIMA Y ENTORNO EMPRESARIAL

9. Valore de 0 a 10 la situación actual del CLIMA EMPRESARIAL:.....

El clima empresarial mide la confianza y expectativas del empresario en su entorno económico.

10. Respecto al clima empresarial, y comparando con 2008, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en 2009 es:

Mejor ❑ Igual ❑ Peor ❑

11. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su sector:

	Total desacuerdo				Total acuerdo
Es fácil que entren nuevas empresas	1	2	3	4	5
Existe una elevada competencia entre las empresas del sector	1	2	3	4	5
Los clientes tienen más poder en la negociación que las					
empresas de su sector	1	2	3	4	5
Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	1	2	3	4	5
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	1	2	3	4	5

BLOQUE III. ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN

12. Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza:

		¿A que tiempo?	
Realiza Plan estratégico	❑ SÍ ❑ NO	1 año ❑	Más de 1 año ❑

13. Indique si su empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):

1. Comercializar productos	❑ SÍ ❑ NO	3. Logística (transporte, almacenes, …)	❑ SÍ ❑ NO
2. Compras y abastecimientos	❑ SÍ ❑ NO	4. Actividades de Investigación + Desarrollo	❑ SÍ ❑ NO

14. **A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):**

Tipo A.- Suele realizar cambios y mejoras en los productos / servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos / servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	❑
Tipo B.- Mantiene una base relativamente estable de productos / servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos / servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	❑
Tipo C.- Ofrece un conjunto relativamente estable de productos / servicios 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.	❑
Tipo D.- No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	❑

15. Indique si en su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos - (SEÑALE LO QUE PROCEDA):

1. Dpto. de Comercialización/Ventas	❑ SÍ ❑ NO	4. Dpto. de Operaciones/ Compras	❑ SÍ ❑ NO
2. Dpto. de Recursos Humanos	❑ SÍ ❑ NO	5. Dpto. Administración/ Contabilidad	❑ SÍ ❑ NO
3. Dpto. Investigación + Desarrollo	❑ SÍ ❑ NO	6. Dpto. de Calidad	❑ SÍ ❑ NO

16.- Indique el grado en que su empresa utiliza cada una de las siguientes prácticas de recursos humanos:

	Nunca				Siempre
1. Planificación de personal.	1	2	3	4	5
2. Diseño de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
3. Reclutamiento y selección de personal.	1	2	3	4	5
4. Formación.	1	2	3	4	5
5. Desarrollo de carreras profesionales.	1	2	3	4	5
6. Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
7. Política retributiva.	1	2	3	4	5
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …).	1	2	3	4	5
9. Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales).	1	2	3	4	5
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral, …	1	2	3	4	5

BLOQUE IV. TECNOLOGÍA, CALIDAD, INNOVACIÓN Y TIC

17. La tecnología de su empresa se puede considerar como que (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA)**:**

❑ **TIPO A**	Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
❑ **TIPO B**	La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
❑ **TIPO C**	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.
❑ **TIPO D**	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

18. ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

SI	❑	Indique la norma y el organismo que lo certificó…….....
NO	❑	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad
NO	❑	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

19. ¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años? En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa:

			Si ha realizado innovación Poco Importante				Muy Importante
Productos/servicios							
- Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No ❑	Sí ❑	1	2	3	4	5
- Comercialización nuevos productos/servicios	No ❑	Sí ❑	1	2	3	4	5
Procesos							
- Cambios o mejoras en los procesos de producción/ servicios	No ❑	Sí ❑	1	2	3	4	5
- Adquisición de nuevos bienes de equipos	No ❑	Sí ❑	1	2	3	4	5
Sistemas de gestión							
- Dirección y gestión	No ❑	Sí ❑	1	2	3	4	5
- Compras y aprovisionamientos	No ❑	Sí ❑	1	2	3	4	5
- Comercial/Ventas	No ❑	Sí ❑	1	2	3	4	5

20. Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa:

	SI	NO
1. ¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	❑	❑
2. ¿Tiene página web?	❑	❑
3. ¿Realiza compras y/ o ventas electrónicas usando Internet?	❑	❑
4. ¿Utiliza banca electrónica?	❑	❑
5. ¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	❑	❑
6. ¿Tiene Intranet corporativa?	❑	❑

BLOQUE V. ASPECTOS CONTABLES, FINANCIEROS Y DE RENDIMIENTO

21.- En comparación con sus competidores clave, su empresa:

	Total Desacuerdo				Total Acuerdo
1. Ofrece productos de mayor calidad.	1	2	3	4	5
2. Dispone de procesos internos más eficientes.	1	2	3	4	5
3. Cuenta con clientes más satisfechos					
4. Se adapta antes a los cambios en el mercado.	1	2	3	4	5
5. Está creciendo más.	1	2	3	4	5
6. Es más rentable.	1	2	3	4	5
7. Tiene empleados más satisfechos / motivados.	1	2	3	4	5
8. Tiene un menor absentismo laboral.	1	2	3	4	5

22. Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras:

	Mínimo				Máximo
1. Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	1	2	3	4	5
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	1	2	3	4	5
3. Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5

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

	Poco uso				Mucho uso
Utilidades retenidas (reservas)	1	2	3	4	5
Financiamiento externo (préstamos bancarios, etc.)	1	2	3	4	5
Aumento o aportaciones de capital	1	2	3	4	5

24. Giro de la actividad de la empresa:.....

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (mPyme) 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 mPyme 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 en mPyme, inicialmente centrada en el ámbito de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, 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 mPyme. La finalidad última es establecer un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de las mPyme, 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 mPyme 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 mPyme Iberoamérica 2009 que se presenta constituye el primer trabajo de investigación realizado en el marco de FAEDPYME. A partir de la información obtenida de una encuesta realizada a 1970 gerentes de mPyme Iberoamericanas, los resultados muestran 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 mPyme.

FAEDPYME
Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme

Colabora:

uip

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Secretaría General Iberoamericana
Secretaria-Geral Ibero-Americana

IBERPYME