



**Informe Santander Advance** Crecimiento Empresarial

# Cambiar **hábitos** para **cambiar de cultura**

(Resumen)

Colabora:



Patrocina:



Santander

Advance<sup>7</sup>

# Cambiar hábitos para cambiar de cultura

En un entorno competitivo como el actual las organizaciones deben propiciar una cultura de cambio que motive la mejora continua de las empresas. Este cambio de hábitos (evolucionar en las formas de trabajar, compartir información o interactuar con los clientes) será el que llevará a su vez a un cambio de cultura. Para desarrollar este informe se han realizado **40 talleres** en el programa **programa Santander Advance** en las que han participado alrededor **630 propietarios o gerentes de Pymes**. Para ello se ha utilizado una metodología de tipo cualitativo de dinámica de grupos, donde se plantean los problemas y retos más importantes a resolver, se categorizan y se votan los problemas más relevantes, para posteriormente a través de un proceso de generación de ideas dar soluciones operativas a los problemas y retos. Las principales conclusiones y propuestas e iniciativas han sido:

como elementos necesarios para cubrir las necesidades de los clientes y competir en un contexto globalizado.

## Propuestas e iniciativas:

- Fomentar la creatividad en la empresa, mediante trabajos en grupo, programas de detección de talento y programas de intraemprendimiento.
- Planificar la inversión en I+D+i y la adaptación al cliente.
- Utilizar herramientas digitales para gestionar la información.
- Buscar el asesoramiento de profesionales especializados.
- Buscar la tecnología que sea fácil de implantar en la empresa.
- Formar al personal y hacer que la tecnología le facilite su trabajo.
- Implicar a los directivos y empleados.

## 1 Innovación Tecnológica y Tics



- La innovación tecnológica y la automatización de procesos es un aspecto clave en las empresas para reducir costes y ser competitivas.
- Las TICs permiten automatizar los procesos y mejorar la gestión del tiempo en la organización.
- La colaboración con proveedores que dan soluciones tecnológicas favorece la productividad de la empresa.
- La implicación de los directivos, la creatividad y la planificación de la actividad innovadora de la Pyme surgen

## 2 Acceso a la financiación



- Las restricciones financieras limitan el crecimiento de la Pyme y el desarrollo de proyectos de inversión viables.
- Las Pyme deben reducir la dependencia del sistema financiero bancario.
- Es necesario generar una mayor confianza de la entidad financiera en el proyecto de la empresa.
- Las Pyme y las entidades financieras deben reducir las asimetrías de información.

### Propuestas e iniciativas:

- Fidelizar al cliente.
- Ofrecer calidad de servicio o producto, diferenciación y valor añadido.
- Dar un servicio rápido y eficaz y un buen servicio post-venta.
- Dar servicios complementarios que aporten valor añadido y tratar de aportar soluciones al cliente.
- Especialización en nuevos nichos de mercado.
- Implementar soluciones tecnológicas que permitan conocer mejor a los clientes.
- Conocer la realidad del cliente, innovar e ir por delante anteponiéndonos a sus necesidades.
- Controlar el riesgo de los clientes.
- Realizar estudios de mercado, para obtener información para la toma de decisiones.

## 3 Relaciones Mercado - Cliente



- La globalización de los mercados, los competidores, el cambio de hábitos de los clientes y los avances tecnológicos repercuten en las relaciones de la empresa con sus clientes.
- La satisfacción del cliente es una de las principales estrategias del éxito competitivo de la empresa.
- Construir relaciones estables con los clientes favorece el crecimiento de las empresas.
- Para poder diferenciarse de los competidores es necesario conocer con anticipación las necesidades reales de los clientes.
- Es necesario controlar el riesgo de los clientes.
- Disponer de información rigurosa del mercado permite a la empresa una mejor adaptación a las necesidades del mercado.

### Propuestas e iniciativas:

- Fidelizar al cliente.
- Ofrecer calidad de servicio o producto, diferenciación y valor añadido.

- Dar un servicio rápido y eficaz y un buen servicio post-venta.
- Dar servicios complementarios que aporten valor añadido y tratar de aportar soluciones al cliente.
- Especialización en nuevos nichos de mercado.
- Implementar soluciones tecnológicas que permitan conocer mejor a los clientes.
- Conocer la realidad del cliente, innovar e ir por delante anteponiéndonos a sus necesidades.
- Controlar el riesgo de los clientes.
- Realizar estudios de mercado, para obtener información para la toma de decisiones.

## 4 Recursos Humanos



- Hay coincidencia en que simplificar y clarificar la estructura jerárquica agiliza la toma de decisiones.
- Dificultad para encontrar personal cualificado y bien formado a nivel general y más concretamente en TICs.
- Se constata la necesidad de poner en marcha sistemas de incentivos vinculados a los resultados y a la productividad.
- Hay preocupación sobre cómo motivar al personal en el contexto actual de crisis y de bajos salarios.
- Las empresas demandan mayor flexibilidad laboral y del mercado de trabajo.

### Propuestas e iniciativas:

- Establecer organigramas ("cuadro jerárquico") que sean asumidos y aceptados por todos los agentes implicados en la estructura de la empresa.
- Desarrollar nuevos sistemas de trabajo en los que la aportación de ideas y el trabajo en equipo sean las claves para mejorar la organización interna.
- Contratar personal más cualificado y mejor formado, aumentando la incorporación de profesionales externos con conocimientos.
- Diseñar sistemas de incentivos que incorporen aspectos económicos (resultado empresarial, productividad, etc.) y otros elementos como responsabilidad, flexibilidad horaria, etc.

- Aumentar la motivación de los empleados con: reconocimiento, formación y conciliación de la vida personal y profesional.
- Mejorar la flexibilidad horaria y aumentar la externalización de trabajos mediante la subcontratación.

## 5 Formación de Directivos y Empleados



- Se destaca la importancia de identificar las necesidades de formación según departamentos, definiendo el grupo de empleados a formar, llegando a proponer formación específica para cada persona si fuera necesario.
- Hay una clara “demanda” para que la formación reglada (universitaria, ciclos formativos, etc.) se adecue al máximo a las necesidades de las empresas.
- Claramente las Pyme prefieren realizar formación interna, siempre que sea factible.
- Aunque se hace referencia a la necesidad de invertir en formación, sólo contemplan realizar acciones de formación si ésta es subvencionada.

### Propuestas e iniciativas:

- Buscar mecanismos que permitan analizar de forma sistemática las necesidades de formación.
- Poner en marcha iniciativas de formación a medida de cada tipo de empleado ya sean de perfil técnico o generalista.
- Poner en marcha acciones formativas para que las empresas, a través de sus empleados obtengan el máximo rendimiento a las TICs.
- Equilibrar la formación que imparten compañeros (formación interna) con la que imparten profesionales expertos en temas específicos de fuera de la empresa.
- Mantener los mecanismos públicos de apoyo económico al desarrollo de acciones formativas por parte de la empresa.
- Sería preciso permitir la flexibilización de la oferta de formación subvencionada para que responda en mayor medida a las necesidades de las Pyme.

## 6 Estrategia Empresarial y Competencia



- Hay elevada competencia que lleva a políticas de reducción de costes “arriesgadas”.
- Exceso de cortoplacismo y gestión del “día a día” frente a una visión de medio o largo plazo.
- La innovación y la I+D+i, más que la calidad, serán el soporte de las estrategias de éxito competitivo en el futuro.
- Las empresas valoran de forma determinante que haya seguridad jurídica.
- Dificultades para compaginar mayor productividad con las cada vez mayores y excesivas exigencias administrativas.

### Propuestas e iniciativas:

- Para competir en costes/precio, hay que desarrollar al máximo todo lo que mejore la eficiencia y la productividad.
- Hay que utilizar sistemas tecnológicos como soporte de la excelencia interna y de la diferenciación.
- Apostar por estrategias de diferenciación por innovación.
- Para la cooperación y las alianzas hay que crear entornos de confianza mediante el desarrollo conjunto de proyectos y el uso de buenas prácticas.
- Apertura a mercados internacionales para crecer: exportación, socios comerciales y profesionales como primeras vías de apertura al exterior.
- Que las Administraciones adopten marcos legales seguros y estables. Los continuos cambios y la inseguridad jurídica no facilitan las inversiones.
- Eliminar presiones fiscales diferentes en las Comunidades Autónomas.
- Las instituciones deberían proteger más a las Pyme que a las grandes empresas.
- Reducir burocracia, pagos y trámites para la creación de una empresa.

## 7 Gestión del Cambio y Trabajo en Equipo



- En un entorno competitivo como el actual las organizaciones deben propiciar una cultura de cambio que motive la mejora continua de las empresas.
- El reto de gestionar los cambios de hábitos en el entorno y de los consumidores debe afrontarse como una oportunidad y no como una amenaza.
- Para motivar el cambio es necesario comprender y trasladar bien el cambio al interior de la organización, haciendo partícipe a todo el personal de la empresa. Gestionar prioridades y racionalizar el tiempo facilita la productividad de la empresa.
- Para facilitar la gestión del cambio se precisa reducir la resistencia al cambio.
- El trabajo en equipo facilita el desarrollo de metas y objetivos.
- Para conseguir un clima de motivación y satisfacción en el trabajo en la empresa, es necesaria una comunicación transparente entre todos los niveles de la organización.
- El estilo de liderazgo influye sobre la forma de llevar a cabo la gestión del cambio y sobre los resultados de la empresa.

### Propuestas e iniciativas:

- Concienciar de las mejoras que puede reportar el cambio.
- Identificar los problemas que pueden plantear a los usuarios el cambio.
- Implicación del equipo en el proyecto con motivaciones e incentivos.
- Fomentar la creatividad en la empresa.

- Facilitar la resolución de problemas en equipo.
- Implicar a las personas en la consecución de objetivos y trasladar los logros conseguidos.
- El responsable debe definir las prioridades al resto del equipo, con una buena comunicación.
- Tener una persona preparada para que dirija la empresa y el cambio de hábitos.
- La dirección debe inspirar confianza y motivación al resto de la plantilla.
- El líder debe formar parte del equipo.

## 8 Gestión del Tiempo



- Es necesario delegar funciones de forma eficiente para una adecuada gestión del tiempo.
- La conciliación familiar es necesario en la organización de la empresa.
- Gestionar prioridades y racionalizar el tiempo facilita la productividad de la empresa.

### Propuestas e iniciativas:

- Motivar en el directivo la capacidad de delegar.
- Delegar en el personal adecuado.
- Transmitir confianza en quien se delegue.
- Facilitar en la empresa la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Utilizar la tecnología para gestionar prioridades y racionalizar el tiempo (intranet, videoconferencias, etc.).
- Hacer un control del cumplimiento de las prioridades.
- Optimizar el tiempo a través de la planificación.

Créditos fotografías: <http://www.freepik.es/>

Portada y contraportada: <http://www.photl.com/207409.html>

(p. 2, izq.) <http://www.masquenegocio.com/wp-content/uploads/2014/08/tecnologia2.png>

(p. 2, der.) <http://www.photl.com/images/photos/2010/05/07/1102/wm255973tt.jpg>

(p. 3, izq.) <https://proyectum.files.wordpress.com/2013/08/cliente-emocional.jpg>

(p. 3, der.) <http://procompetencia.gov.do/wp-content/uploads/2014/06/gestion-conoc4.jpg>

(p. 4, izq.) <https://postgradosymaestrias.files.wordpress.com/2013/07/gestion-conoc3.jpg>

(p. 4, der.) <https://arquitecturate.files.wordpress.com/2013/02/0008015516n-1280x1920.jpg>

(p. 5, izq.) [https://s.yimg.com/os/publish-images/finance/2014-04-29/64004d30-cfd2-11e3-99f1-7d0f005a4530\\_trabajar-en-equipo.jpg](https://s.yimg.com/os/publish-images/finance/2014-04-29/64004d30-cfd2-11e3-99f1-7d0f005a4530_trabajar-en-equipo.jpg)

(p. 5, der.) <http://stc.obolog.net/photos/52a7/52a7/cc34bcf9as2239682.jpg>

Contraportada: <http://www.photl.com/207409.html>

El Banco Santander, comprometido institucionalmente con el mundo universitario en la promoción y mejora de la educación superior, en el desarrollo de una investigación de calidad, tanto básica como aplicada, y en la transferencia del conocimiento a la sociedad, y consciente del papel preponderante que en el escenario económico desempeña la pequeña y mediana empresa (Pyme), patrocinó, a principios de 2014, la creación del "Instituto de Conocimiento" por parte de la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF), como un instrumento de su Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) para impulsar el desarrollo de proyectos relacionados con la Pyme.

El citado Instituto del Conocimiento en colaboración con la Fundación para el Análisis y Desarrollo Estratégico de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), y el mecenazgo de Banco Santander, ponen en marcha el "Observatorio Santander Advance Pyme" con el propósito de conectar a los investigadores con el entorno empresarial y los agentes económicos y sociales, estableciendo la dirección y coordinación de los trabajos de investigación para elaborar estudios e informes sobre las Pymes.

A tal fin, el Santander pone a disposición de FAEDPYME las actividades que se realizan en el programa Santander Advance para que, con el diseño y tratamiento adecuado, obtenga la información precisa a efectos de que el citado Observatorio genere informes sobre distintos aspectos estratégicos para un mejor conocimiento, desarrollo y crecimiento de las Pymes.

Fruto del mecenazgo, apoyo y colaboración del Santander, FAEDPYME, en el ámbito de su misión, funciones y actividades, ha generado informes sobre dichos aspectos que pone a disposición de las propias Pymes y de todos aquellos interesados en su gestión y desarrollo, ya sean del ámbito privado o público. Los aspectos abordados son:

- Expectativas y estrategias de la Pyme
- Situación y dinámica del tejido empresarial español
- Cambiar hábitos para cambiar de cultura

- Barreras y obstáculos a la internacionalización
- Capital humano, formación y motivación de equipos: necesidades de las Pymes
- Factores de crecimiento de la Pyme

Gracias a la colaboración del Santander, FAEDPYME ha podido contar con la opinión de una gran parte de las empresas españolas que han participado durante 2014 en alguna de las actividades de su programa Santander Advance. Así, las aportaciones de empresarios y directivos de Pymes españolas que han acudido a 20 cursos y cerca de 250 talleres de temática empresarial, complementadas con casi 1.000 encuestas y otras fuentes de información, han permitido elaborar las reflexiones, ideas e iniciativas que se presentan en este documento.

Queremos dar las gracias a todos los empresarios que, con sus opiniones, comentarios, expectativas e inquietudes, nos han ayudado a construir esta información de utilidad para que las pequeñas y medianas empresas superen con más conocimiento y mayor facilidad sus propios retos y logren aprovechar sus oportunidades.

Además, reiteramos el agradecimiento al Santander por su patrocinio y colaboración para la realización de este documento y todos los generados por el Observatorio Santander Advance Pyme. En particular a los responsables del programa Santander Advance, creado especialmente como posicionamiento estratégico del Banco con las pequeñas y medianas empresas, y a los responsables del área Santander Universidades, cuyo apoyo a las universidades es vital para desarrollar este tipo de estudios e informes.

Las Pymes, motor esencial para el desarrollo económico, son agentes generadoras de riqueza, creadoras de empleo e impulsoras del bienestar social. La alianza entre la Fundación UCEIF-CISE, la Fundación FAEDPYME y Banco Santander, quiere acompañarlas en su gestión para escuchar aquello que les preocupa y necesitan, analizando los retos, las barreras y las oportunidades a las que se enfrentan, y facilitándoles conocimiento, herramientas y propuestas de actuación.

## FAEDPYME

La Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la Pyme, FAEDPYME, es una organización privada de naturaleza fundacional sin ánimo de lucro, constituida por las *Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena*.

El objetivo de FAEDPYME es establecer un espacio de colaboración, en los ámbitos económico y social de la Pyme, a nivel nacional e internacional. Con el ánimo de 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. Por tanto sus fines son la Formación, la Investigación, el Desarrollo y la Transferencia de Conocimientos en el ámbito de las Pymes.



## CISE

El Centro Internacional Santander Emprendimiento, CISE, está impulsado por *Banco Santander*, el *Gobierno de Cantabria* y la *Universidad de Cantabria (UC)* a través de la *Fundación UCEIF* en el marco de *Cantabria Campus Internacional*, con el propósito de constituirse en centro de referencia en el sistema universitario internacional en investigación, transferencia de conocimiento y formación en emprendimiento.

Para ello, el CISE estimula y promueve la cultura emprendedora y la innovación a través de nuevas metodologías, de máxima calidad, con el fin último de contribuir al progreso económico y social. CISE afronta este desafío con base en: su carácter internacional; el conocimiento de excelencia; y su contribución a la renovación del tejido empresarial y para mejorar el posicionamiento de España en la economía global del conocimiento.



Patrocina:

