

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA MPYME EN IBEROAMÉRICA

Informe MPYME
Iberoamérica 2011
FAEDPYME



Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica

Informe MPYME
Iberoamérica 2011
FAEDPYME

Equipo de investigación responsable del Informe:

Dirección:

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

Otros miembros:

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

Edita: Universidad Politécnica de Cartagena

© FAEDPYME

© Domingo García Pérez de Lema

© Francisco Javier Martínez García

© Antonio Aragón Sánchez

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

faedpyme@upct.es

Diseño y Maquetación: CREATIVA publicidad&mkt - Tel. 968 52 04 87

Imprime: Gráficas San Ginés

Dep.Legal: MU 562-2012

IS.B.N.: 978-84-96997-88-2

RED FAEDPYME
Red Internacional de Investigadores en Pymes
(Países y universidades a los que pertenecen los investigadores)
www.faedpyme.upct.es

País	Institución
España	Universidad Politécnica de Cartagena Universidad de Cantabria Universidad de Murcia
Argentina	Universidad Nacional de la Plata Red Pymes Mercosur
Brasil	Universidade Estadual de Campinas Universidade de Sao Paulo
Colombia	Universidad del Valle Pontificia Universidad Javeriana de Cali Universidad de la Sabana Universidad del Norte Universidad Icesi Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín) Universidad Santiago de Cali
Costa Rica	Universidad Estatal a Distancia Universidad de Costa Rica
Ecuador	Universidad Andina Simón Bolívar ESPAE Graduate School of Management -ESPOL
México	Universidad Autónoma de Aguascalientes Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – EGADE Universidad Autónoma de Hidalgo Universidad Juárez Estado de Durango Instituto Tecnológico de Celaya Instituto Tecnológico de Sonora Universidad Anáhuac México Norte Universidad Autónoma de Coahuila Universidad Autónoma de Yucatán Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Universidad de Colima Universidad de Quintana Roo Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Universidad Nacional Autónoma de México Universidad Politécnica de Aguascalientes Universidad Politécnica de Guanajuato Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji
Panamá	Universidad de Panamá Universidad Latina de Panamá
Perú	Pontificia Universidad Católica del Perú Universidad Nacional de Ingeniería
República Dominicana	Fondo para el Financiamiento de la Microempresa Universidad Iberoamericana

PRÓLOGO

La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), impulsada por las Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, junto con el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Cantabria, la Fundación UCEIF, el Santander 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 mPyme de modo que sus grupos de investigación generen, compartan y difundan el conocimiento sobre las mismas, desarrollando proyectos de investigación, formación y transferencia de conocimiento que constituyan un referente a nivel internacional por la calidad e impacto de las actuaciones que se desarrollen.

El Informe mPyme Iberoamérica tiene entre sus objetivos básicos, por una parte, ofrecer una radiografía del tejido empresarial, analizando las estrategias y los principales factores competitivos que utilizan las mPyme en Iberoamérica 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 1.989 entrevistas a gerentes de mPymes Iberoamericanas. 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 relevante 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.

Finalmente, también queremos agradecer el apoyo recibido de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), que en su objetivo por facilitar la creación de redes de investigación, ha propiciado un adecuado marco académico a la red, y la colaboración institucional de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y a PricewaterhouseCoopers (PwC) por la colaboración en la divulgación de los resultados de este informe.

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

Dirección General de FAEDPYME

ÍNDICE

1. Introducción	pag.	06
2. Metodología de la investigación	pág.	08
3. Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial	pág.	13
4. Estrategia y factores competitivos	pág.	21
5. Estructura organizativa y recursos humanos	pág.	27
6. Tecnología, calidad e innovación	pág.	33
7. Tecnologías de la información y comunicación	pág.	39
8. Aspectos contables y financieros	pág.	42
9. Evolución de indicadores de rendimiento	pág.	45
10. Factores de éxito de la mPyme	pág.	48
11. Conclusiones	pág.	52
12. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las mPyme	pág.	55

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.

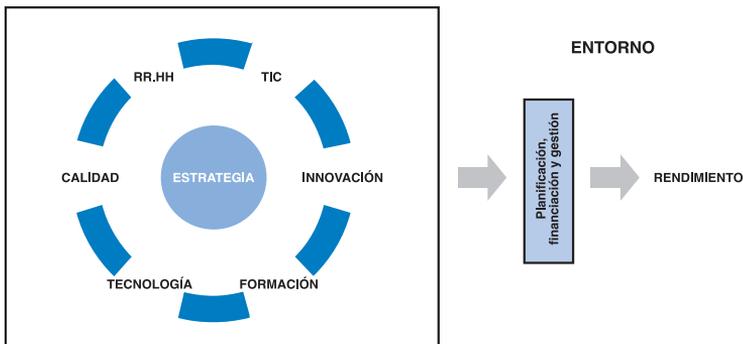
En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las mPyme al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, la mPyme tiene la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa 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-

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

Los objetivos de este informe son:

- Analizar la situación de las 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 1.989 encuestas a mPymes Iberoamericanas dirigidas al gerente de la empresa. Adicionalmente, se realizó un Panel de Expertos en mPymes para recopilar la opinión de tipo cualitativo de los principales agentes económicos y sociales implicados con la finalidad de elaborar propuestas de actuación. En la muestra utilizada no se incluyen empresas de 5 o menos trabajadores. La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica y el trabajo de campo se realizó durante los meses de septiembre a diciembre del 2011.

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. Adicionalmente señalar que para una mayor información sobre los aspectos metodológicos de este trabajo se puede consultar en la web de FAEDPYME (www.faedpyme.upct.es), así como un mayor detalle de información referida a sectores de actividad.

2. Metodología de la investigación

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

2.1. Estructura de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaños (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 ítem de una cuestión con dos posibles contestaciones). En concreto, se fijó como objetivo inicial que el error máximo de estimación no superase los 3 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95% para el total de la muestra.

La muestra finalmente obtenida fue de 1.989 mPymes Iberoamericanas (en el cuadro 2.1 puede verse la distribución por País), determinando un error muestral de 2.2 puntos con un nivel de confianza del 95%. En el cuadro 2.2 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 mPymes 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 2.1
Distribución de la muestra por País

	Número de empresas
Argentina	100
Bolivia	104
Brasil	101
Colombia	104
Costa Rica	99
Chile	99
Ecuador	104
El Salvador	98
Guatemala	100
Honduras	98
México	92
Nicaragua	105
Panamá	99
Paraguay	100
Perú	94
República Dominicana	96
Uruguay	100
Venezuela	99
Portugal	95
España	102
Total	1.989

Cuadro 2.2
Errores de estimación de la muestra

	Muestra	Error (%)
Sector		
Industria	1041	3.0
Construcción	93	10.2
Comercio	354	5.2
Servicios	501	4.4
Tamaño		
5 a 10 trabajadores	559	4.1
11 a 50 trabajadores	1009	3.1
51 a 250 trabajadores	421	4.8
Total	1.989	2.2

2.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la 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.

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 2.3.

Cuadro 2.3 Información obtenida en el cuestionario		
BLOQUE	TEMA	Nº de pregunta
1	Datos generales de la empresa	1, 2,3,4,5,6,7,8,
2	Percepción del clima y entorno empresarial	9,10,11
3	Estrategia e innovación	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.

2.3. Análisis estadístico de los datos

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

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

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

3. Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial

Las características generales de las empresas Iberoamericanas encuestadas se muestran en los gráficos 3.1 a 3.5. La antigüedad media de las empresas es de 17 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 45 años. El 70.4% de las empresas están registradas en el entorno familiar y el 82.3% están constituidas en forma societaria. El 76.6% están dirigidas por gerentes con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 38.6% de las empresas encuestadas han exportado a lo largo de 2011, y de éstas el 36.4% de su volumen de facturación se han destinado a mercados internacionales.

Gráfico 3.1

Cuántos años lleva funcionando su empresa y edad del director general

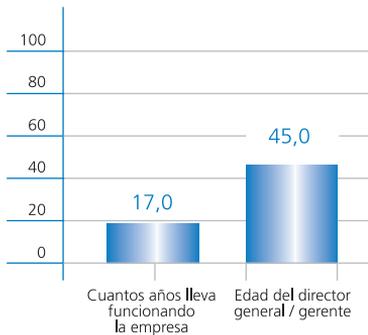


Gráfico 3.2

El control mayoritario de la propiedad

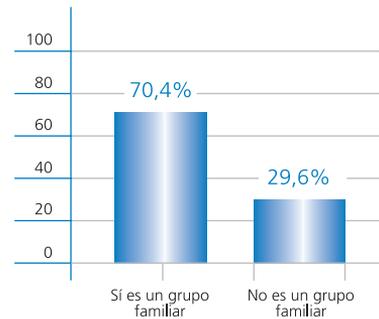


Gráfico 3.3

Está constituida su empresa como una sociedad mercantil

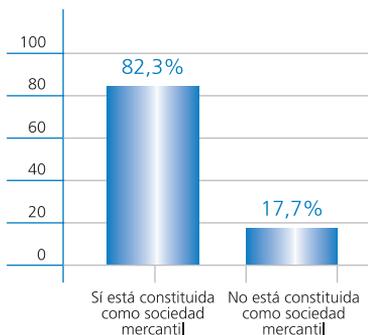
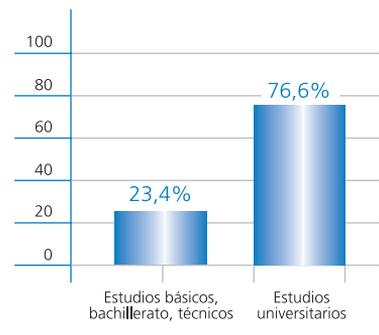


Gráfico 3.4

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





Las expectativas para el 2012 en cuanto a las cifras de empleo y ventas comienzan a ser favorables (gráficos 3.6 y 3.7). Sólo el 8.3% de las mPyme encuestadas señalan que reducirán el empleo y el 7% que verán caer sus ventas a lo largo de 2012. Si analizamos el tamaño de la mPyme se puede apreciar cómo las pequeñas empresas se ven menos afectadas en la caída del empleo que las micro y medianas empresas. Así, el 7.4% de las pequeñas empresas estiman que reducirán el empleo, mientras que las micro y medianas empresas lo disminuirán en el 10.4% y 7.9% respectivamente (cuadro 3.1). Este mismo comportamiento se mantiene con las ventas de la empresa. En este sentido, las microempresas se ven más afectadas, el 9% consideran que disminuirán sus ventas, mientras que este porcentaje baja al 6.1% en el caso de las pequeñas empresas y al 6.4% para las medianas empresas.

En cuanto a la edad de la empresa los datos muestran que las empresas más maduras tienen peores expectativas (cuadro 3.2). Así, para el empleo el 10.1% de las empresas maduras estiman que se reducirá, frente al 4.6% de las empresas jóvenes. En cuanto a la cifra de ventas, no surgen diferencias estadísticamente significativas. Para el factor sector de actividad (cuadro 3.3), se puede apreciar que es el sector servicios el que mejor expectativas ofrece, ya que sólo disminuirá en el 5.8% el empleo y en el 5.3% la cifra de ventas.

Gráfico 3.6
Promedio de empleados de la empresa, así como tendencia para 2012

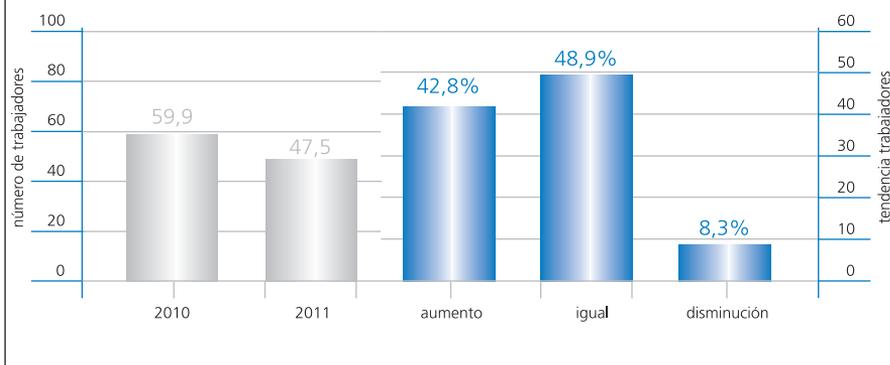
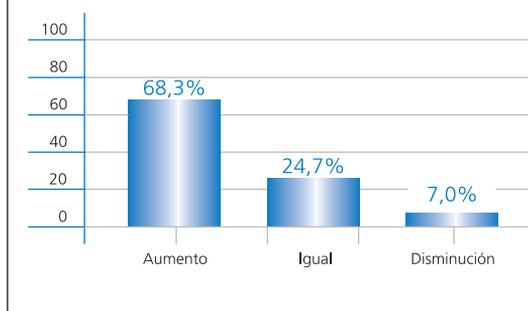


Gráfico 3.7
Tendencia de las ventas de la empresa para el 2012



Cuadro 3.1
Expectativas de empleo y ventas para 2012
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Expectativas de empleo para 2012				
Aumento (%)	34.2	43.3	52.7	
Igual (%)	55.4	49.3	39.4	***
Disminución (%)	10.4	7.4	7.9	
Expectativas de ventas para 2012				
Aumento (%)	62.1	68.5	75.7	
Igual (%)	28.9	25.4	17.9	***
Disminución (%)	9.0	6.1	6.4	

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

Cuadro 3.2
Expectativas de empleo y ventas para 2012
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Expectativas de empleo para 2012			
Aumento (%)	48.8	39.9	
Igual (%)	46.6	50.0	***
Disminución (%)	4.6	10.1	
Expectativas de ventas para 2012			
Aumento (%)	70.5	67.3	
Igual (%)	24.0	25.1	
Disminución (%)	5.5	7.6	

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

Cuadro 3.3
Expectativas de empleo y ventas para 2012
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Expectativas de empleo para 2012					
Aumento (%)	41.2	39.8	42.2	47.0	
Igual (%)	50.3	44.1	48.5	47.2	**
Disminución (%)	8.5	16.1	9.3	5.8	
Expectativas de ventas para 2012					
Aumento (%)	65.0	66.2	74.9	71.3	
Igual (%)	27.3	25.4	18.5	23.4	**
Disminución (%)	7.7	8.4	6.6	5.3	

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

El 51.1% de las empresas consideran que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad y comparando con 2010 ha mejorado. El 34.8% opina que es igual y el 14.1% que es peor (gráfico 3.8). Las empresas con una percepción más favorable de su entorno son las de mayor tamaño (cuadro 3.4), las más jóvenes (cuadro 3.5) y las del sector de servicios (cuadro 3.6).

Gráfico 3.8
Respecto al clima empresarial, y comparando con 2010, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en 2011 es

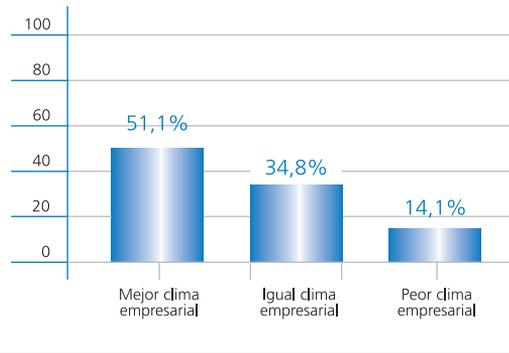
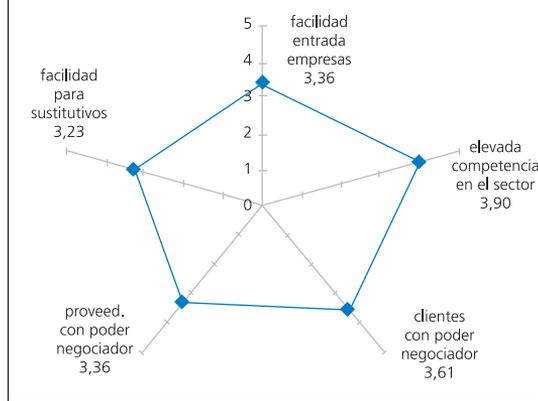


Gráfico 3.9
5 fuerzas competitivas de Porter



Cuadro 3.4
Clima empresarial para 2011
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	42.2	52.8	58.9	
Igual clima empresarial (%)	39.8	35.1	27.6	***
Peor clima empresarial (%)	18.0	12.1	13.5	

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

Cuadro 3.5
Clima empresarial para 2011
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	56.0	48.8	
Igual clima empresarial (%)	32.4	36.0	***
Peor clima empresarial (%)	11.6	15.2	

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

Cuadro 3.6
Clima empresarial para 2011
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	50.2	51.6	47.2	55.7	
Igual clima empresarial (%)	35.3	25.8	38.1	33.1	**
Peor clima empresarial (%)	14.5	22.6	14.7	11.2	

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, recogiendo los resultados obtenidos en el gráfico 3.9.

Como se observa, las empresas consideran que el factor de mayor competitividad de la industria es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes (3.90), seguido del poder negociador de los clientes (3.61). El factor competitivo menos valorado por las empresas se refiere a la facilidad para crear productos sustitutivos (3.23), seguido de la amenaza de entrada de nuevos competidores y del poder negociador de los proveedores, ambos con un valor de 3.36.

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

Respecto al factor *facilidad de entrada de nuevas empresas* es más valorado por las medianas y las jóvenes empresas. El factor *elevada competencia en el sector* no presenta diferencias significativas. El *poder negociador de los clientes* está más presente en las empresas medianas. El *poder negociador de los proveedores* es mayor en las empresas medianas. Finalmente, la *facilidad de que existan productos sustitutos* es percibido más importante en las medianas empresas.

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

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.26	3.36	3.49	**
Existe una elevada competencia en el sector	3.83	3.93	3.95	
Los clientes tienen más poder de negociación	3.53	3.60	3.75	***
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.23	3.41	3.42	***
Existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por su sector	3.18	3.19	3.37	**

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

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

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

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.49	3.30	***
Existe una elevada competencia en el sector	3.93	3.89	
Los clientes tienen más poder de negociación	3.63	3.60	
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.40	3.35	
Existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por su sector	3.29	3.19	

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

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

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

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.34	3.23	3.33	3.44	
Existe una elevada competencia en el sector	3.89	3.90	3.84	3.98	
Los clientes tienen más poder de negociación	3.62	3.71	3.52	3.62	
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.38	3.33	3.42	3.29	
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	3.26	3.04	3.21	3.20	

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

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

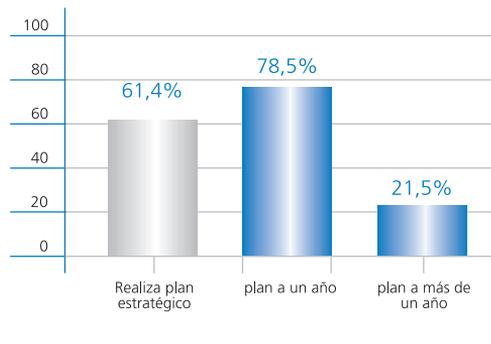
4. Estrategia y factores competitivos

4.1. Planificación estratégica

Con el objetivo de analizar si la empresa realiza o no actividades formalizadas para identificar objetivos y metas, y en su caso, a qué 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 gráfico 4.1 muestra que el 61.4% de las empresas realizan planeación formal; de dichas empresas, 3 de cada 4 (78.5%) realizan el planeamiento formal a un año, es decir, a corto plazo.

Gráfico 4.1

Indique si su empresa realiza habitualmente planificación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a qué tiempo la realiza:



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 4.1).

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

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
No realiza	53.4	38.3	19.7	***
Sí realiza	46.6	61.7	80.3	***
Horizonte temporal de la planificación				
Realiza a 1 año	84.0	78.0	75.1	**
Realiza a más de 1 año	16.0	22.0	24.9	**

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 (80.3%); las pequeñas lo hacen en un porcenta-

je similar a la media (61.7%) y las microempresas aseguran que realizan planeamiento estratégico formal en un porcentaje claramente inferior a la media del conjunto de empresas (46.6%).

En cuanto al horizonte temporal de la planificación, el cuadro 4.1 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 (24.9%) y que las microempresas lo hacen mayoritariamente a tan sólo a un año (84.0%).

En cuanto a la antigüedad (cuadro 4.2), es de resaltar que las empresas que hacen planeación estratégica en mayor medida son las más jóvenes –por encima de la media de empresas-. Respecto del horizonte temporal del planeamiento estratégico no se observan diferencias relevantes atendiendo a la variable antigüedad.

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

	Jóvenes	Maduras	Sig.
No realiza	36.9	39.4	
Sí realiza	63.1	60.6	
Horizonte temporal de la planificación			
Realiza a 1 año	76.9	79.3	
Realiza a más de 1 año	23.1	20.7	

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

No se encuentra diferencias significativas según el sector de actividad ni para la realización planificación estratégica ni para su horizonte temporal de la misma (cuadro 4.3).

Cuadro 4.3
Situación media de la empresa con respecto a la competencia
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
No realiza	39.2	42.4	40.6	35.3	
Sí realiza	60.8	57.6	59.4	64.7	
Horizonte temporal de la planificación					
Realiza a 1 año	78.2	69.8	80.7	79.0	
Realiza a más de 1 año	21.8	30.2	19.3	21.0	

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

4.2. Alianzas y acuerdos de cooperación

Para conocer el grado en que las 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 4.2, que las actividades de comercialización de productos (49.4%) y las de compras y abastecimientos (44.9%) destacan por ser las áreas donde las empresas más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación. Por el contrario, sólo el 42.1% y el 23.8% de las mPyme cooperan para actividades de logística y de I+D, respectivamente.



El análisis del tipo de alianza establecida en función del tamaño de la empresa se muestra en el cuadro 4.4. Como se observa, los acuerdos para actividades de comercialización de productos y para compras y abastecimientos son realizados por encima de la media en las medianas y en las pequeñas empresas. Los acuerdos para logística y actividades de I+D sólo los hacen por encima de la media las empresas medianas. Por el contrario, las microempresas, cuando realizan cualquier tipo de cooperación, lo hacen en porcentajes inferiores a la media del conjunto de empresas.

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

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercializar productos	43.9	49.7	55.8	***
Compras y abastecimientos	40.9	45.3	49.0	**
Logística (transporte, almacenes...)	36.7	40.9	51.8	***
Actividades de investigación y desarrollo	18.2	22.3	34.6	***

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

Respecto a los acuerdos de cooperación realizados y la antigüedad de la empresa, el cuadro 4.5 muestra que son las empresas jóvenes las que realizan mayores porcentajes de acuerdos para comercializar productos, para compras y abastecimientos o en actividades de logística.

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

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercializar productos	53.9	47.2	***
Compras y abastecimientos	48.1	43.3	**
Logística (transporte, almacenes, ...)	43.5	41.3	
Actividades de investigación y desarrollo	23.6	23.8	

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

No se han observado diferencias significativas entre las empresas a la hora de realizar acuerdos para logística ni para la realización de actividades de I+D con esta variable.

Las diferencias por sectores y tipos de acuerdos (cuadro 4.6) muestran que los acuerdos para comercializar productos y para compras y abastecimientos los realizan en mayor medida las empresas comerciales. Los relativos a I+D destacan en las empresas del sector industrial, no obstante, dichas diferencias no son estadísticamente significativas, por lo que hay que tomarlas con cautela.

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

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercializar productos	48.8	44.6	51.8	49.6	
Compras y abastecimientos	44.2	46.7	47.9	43.7	
Logística (transporte, almacenes...)	41.0	38.0	43.5	44.0	
Actividades de investigación y desarrollo	25.0	21.7	22.6	22.4	

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

4.3. Comportamiento estratégico

Para analizar el comportamiento estratégico se preguntó a las mPyme iberoamericanas sobre su estrategia competitiva siguiendo la clasificación de Miles y Snow (1978).



En este sentido, como se aprecia en el gráfico 4.3, el 43.1% de las empresas adoptaron una estrategia exploradora, el 28.6% una estrategia defensiva, el 24.7% de las empresas siguen una estrategia analizadora y el 7.1% restante afirmaron no seguir ningún tipo de estrategia, es decir no tienen una estrategia definida.

El cuadro 4.7 muestra la existencia de diferencias significativas para el tipo de estrategia seguida por la empresa, según el tamaño. Así, se puede comprobar que la estrategia exploradora es seguida en porcentajes superiores a la media por las empresas medianas y pequeñas. 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.

Cuadro 4.7
Su empresa sigue la estrategia que se indica (%), según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Exploradora	34.8	43.3	53.5	***
Analizadora	23.7	26.9	20.8	***
Defensiva	34.5	26.8	25.1	***
Sin estrategia	7.0	3.0	0.7	***

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

Si nos centramos en la antigüedad (cuadro 4.8), se observa que son las empresas maduras las que en mayor porcentaje siguen la estrategia exploradora o defensiva, mientras que las jóvenes destacan por tener una estrategia analizadora.

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

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Exploradora	40.5	44.3	***
Analizadora	29.7	22.3	***
Defensiva	26.4	29.6	***
Sin estrategia	3.4	3.7	***

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

No se observan diferencias estadísticamente significativas en las empresas cuando la variable que se analiza es el sector (cuadro 4.9).

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

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Exploradora	43.8	35.9	40.2	45.0	
Analizadora	24.2	26.1	27.4	23.6	
Defensiva	28.7	31.5	29.1	27.6	
Sin estrategia	3.4	6.5	3.4	3.8	

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

5. 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 “contabilidad / finanzas” (89.3%), “comercialización / ventas” (81.4%) y la de “operaciones / compras” (77.1%) –gráfico 6.1-. Por el contrario el departamento de I+D+i sólo lo tienen diferenciado en la estructura un 28.2% de empresas y los de recursos humanos y de calidad 55.6% y el 28.2% respectivamente.



Cuadro 5.1
En su empresa existe asignación de los siguientes departamentos (% Si)
Según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercialización / ventas	69.4	83.6	92.4	***
Recursos humanos	30.6	59.4	89.5	***
Investigación + Desarrollo	16.3	25.0	51.6	***
Operaciones / compras	62.0	79.3	91.7	***
Contabilidad / finanzas	79.1	91.7	96.7	***
Calidad	39.5	55.1	78.1	***

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

A medida que es mayor el tamaño de las empresas, éstas tienen diferenciados todos los departamentos en porcentajes significativamente superiores a la media. Así se observa (cuadro 5.1) que en las empresas medianas hay un 89.5% que tienen diferenciado el departamento de recursos humanos mientras que sólo se encuentra en el 30.6% de las microempresas.

Análoga situación se da con el departamento de I+D (está diferenciado en el 51.6% de las empresas medianas y sólo en el 16.3% de las microempresas, siendo estas diferencias estadísticamente significativas respecto del total de empresas). Aunque con menores diferencias, análoga situación se observa para el departamento de calidad (cuadro 5.1).

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 5.0 departamentos diferenciados en su estructura, las *pequeñas* cuentan con 3.93 departamentos y las *microempresas* con una media de 2.94 departamentos diferenciados en sus estructuras organizativas.

Pese a que no son tan importantes las diferencias en el tamaño de las empresas cuando se diferencia según su antigüedad, se comprueba que los departamentos de recursos humanos, I+D, contabilidad / finanzas y calidad están presentes en porcentajes significativamente mayores en las empresas más antiguas (cuadro 5.2).

También se ha comprobado que, a medida que las empresas son más antiguas tienen un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura organizativa 3.98 en las *maduras* frente a 3.67 en las *jóvenes*.

Cuadro 5.2
En su empresa existe asignación de los siguientes departamentos (% Sí)
Según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercialización / ventas	81.1	81.6	
Recursos humanos	53.8	59.7	***
Investigación + Desarrollo	23.9	30.3	***
Operaciones / compras	76.6	77.3	
Contabilidad / finanzas	87.3	90.2	**
Calidad	47.0	59.7	***

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

Cuadro 5.3
En su empresa existe asignación de los siguientes departamentos (% Si)
Según Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercialización / ventas	83.8	73.9	84.5	75.7	***
Recursos humanos	59.1	60.9	50.7	59.7	**
Investigación + Desarrollo	29.1	26.4	24.7	29.2	
Operaciones / compras	77.9	79.6	76.8	74.9	
Contabilidad / finanzas	88.8	89.2	88.1	91.0	
Calidad	62.6	52.7	44.5	49.3	***

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

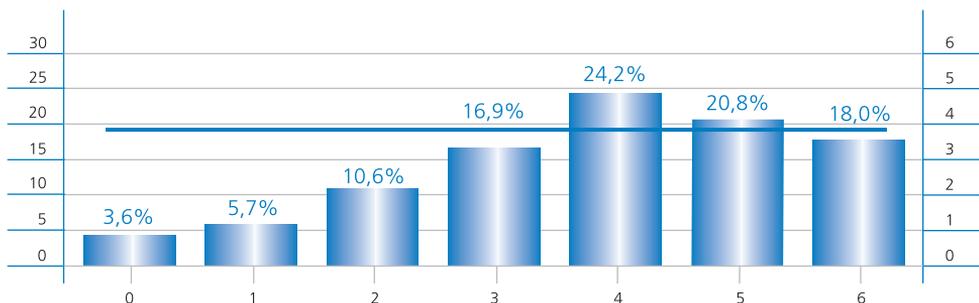
El departamento de comercialización y ventas lo tienen por encima de la media las empresas del sector comercial (84.5%). El departamento de recursos humanos está, significativamente por encima de la media en las empresas de los sectores de construcción, servicios e industrial. Por último, el departamento de calidad está diferenciado, significativamente por encima del resto en el sector industrial (62.6% de los casos), -cuadro 5.3).

Por sectores, las empresas industriales tienen una media de 4 departamentos (ligeramente por encima del conjunto de empresas), en construcción tienen 3.81 departamentos, en servicios 3.78 y en comercio 3.68. En definitiva, son las empresas industriales las que tienen más desarrollada su estructura organizativa.

Gráfico 5.2

Número medio de departamentos que tienen las empresas de la muestra

— Media número de departamentos (3,87)

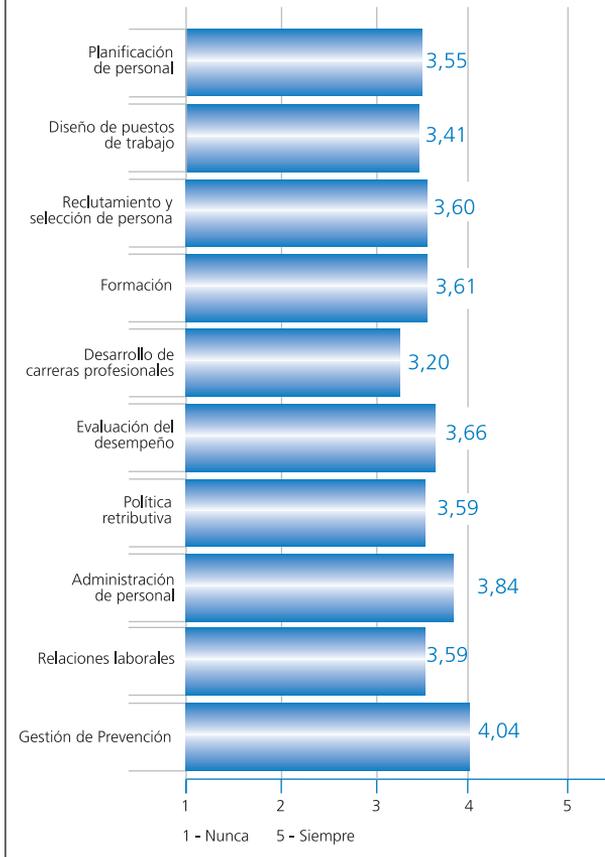


5.2. Procesos de recursos humanos.

Los procesos de recursos humanos que más aplican las empresas iberoamericanas son los de “gestión de prevención de riesgos laborales” y la “administración de personal” (gráfico 5.3). Los menos utilizados son el “desarrollo de la carrera profesional” y el “diseño de puestos de trabajo”.

Gráfico 5.3

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



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

El comportamiento anterior se mantiene con el conjunto de las empresas de la muestra, para los tamaños de empresas pequeñas y medianas), de manera que los procesos que más se aplican son los de “gestión de prevención de riesgos laborales” y la “administración de personal”.

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

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Planificación de personal	3.22	3.57	3.94	***
Diseño de puestos de trabajo	3.02	3.46	3.83	***
Reclutamiento y selección de personal	3.20	3.65	4.00	***
Formación	3.30	3.66	3.91	***
Desarrollo de carreras profesionales	2.85	3.22	3.63	***
Evaluación del desempeño	3.43	3.66	3.97	***
Política retributiva	3.35	3.60	3.87	***
Administración de personal (contratos. ...)	3.50	3.88	4.18	***
Relaciones laborales (convenio colectivo. ...)	3.36	3.58	3.90	***
Gestión de prevención de riesgos laborales	3.84	4.06	4.26	***

En una escala de 1 = nunca a 5 = siempre

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

Por lo que respecta a la antigüedad (cuadro 5.5), se observa que las empresas jóvenes aplican significativamente más que las empresas maduras la “planificación de personal”, el “diseño de puestos de trabajo”, el “reclutamiento y selección de personal”, el “desarrollo de carreras profesionales”, la “evaluación del desempeño”, la “política retributiva” y las “relaciones laborales”, ello indica que es éste el colectivo de empresas que cabe pensar que más valoran a su personal como un elemento que añade valor y es clave para la competencia y éxito de las empresas.

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

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Planificación de personal	3.64	3.51	**
Diseño de puestos de trabajo	3.53	3.36	***
Reclutamiento y selección de personal	3.69	3.56	**
Formación	3.67	3.59	
Desarrollo de carreras profesionales	3.32	3.14	***
Evaluación del desempeño	3.74	3.62	**
Política retributiva	3.66	3.55	**
Administración de personal (contratos,...)	3.88	3.82	
Relaciones laborales (convenio colectivo, ...)	3.67	3.55	*
Gestión de prevención de riesgos laborales	4.00	4.06	

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 (cuadro 5.6), se observa que los sectores que más prácticas de recursos humanos tienen implantadas en su gestión son el de servicios y el industrial. Las prácticas o procesos de recursos humanos que aplican significativamente por encima del sector de construcción y comercial son: el diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, formación, desarrollo de carreras profesionales, evaluación del desempeño y relaciones laborales.

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

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Planificación de personal	3.54	3.41	3.50	3.64	
Diseño de puestos de trabajo	3.42	3.27	3.25	3.54	***
Reclutamiento y selección de personal	3.60	3.31	3.47	3.74	***
Formación	3.61	3.44	3.53	3.72	**
Desarrollo de carreras profesionales	3.19	3.14	3.00	3.38	***
Evaluación del desempeño	3.65	3.63	3.53	3.77	**
Política retributiva	3.62	3.55	3.49	3.61	
Administración de personal (contratos,...)	3.84	3.70	3.80	3.89	
Relaciones laborales (convenio colectivo,...)	3.61	3.24	3.47	3.69	***
Gestión de prevención de riesgos laborales	4.09	4.00	3.94	4.01	

En una escala de 1 = nunca a 5 = siempre

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

6. Tecnología, calidad e innovación

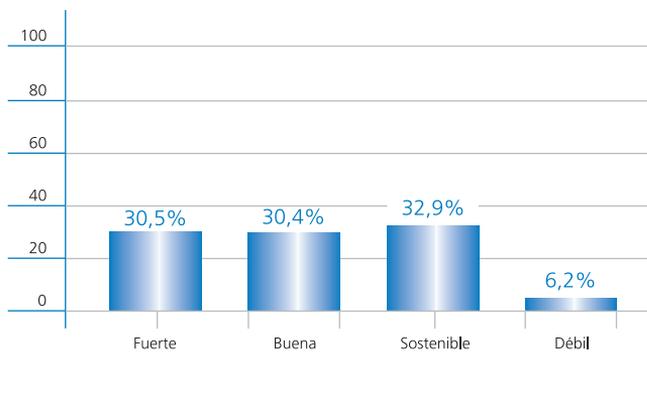
El gráfico 6.1 muestra el desarrollo tecnológico de las mPyme en Iberoamérica. El 30.5% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que utiliza); el 30.4% tienen una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 32.9% de las empresas dispone de una tecnología sostenible (utilizan tecnologías idénticas a las de la mayoría de las empresas del sector y sólo se realizan nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados); y el 6.2% 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 6.1) 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 40% de las empresas medianas desarrolla internamente su propia tecnología lo que evidencia un nivel tecnológico muy elevado. Sin embargo, en las empresas de menor tamaño tan sólo un 24% 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 (40.9%) opta por una tecnología fuerte, por otra parte las empresas micro se concentran principalmente en la categoría de tecnología sostenible (38.4%), donde esta tecnología no sirve de diferenciación frente a la competencia.

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

Gráfico 6.1

La tecnología de su empresa se puede considerar como



Cuadro 6.1
Tipo de tecnología de la empresa
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Fuerte	24.2%	29.6%	40.9%	***
Buena	27.3%	32.3%	30.2%	***
Sostenible	38.4%	32.7%	26.1%	***
Débil	10.1%	5.5%	2.9%	***

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

Cuadro 6.2
Tipo de tecnología de la empresa
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Fuerte	31.9%	29.8%	
Buena	31.3%	30.0%	
Sostenible	30.9%	33.9%	
Débil	5.9%	6.4%	

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

Cuadro 6.3
Tipo de tecnología de la empresa
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Fuerte	29.3%	37.0%	27.8%	33.6%	
Buena	29.7%	26.1%	32.1%	31.6%	
Sostenible	33.7%	32.6%	33.8%	30.6%	
Débil	7.3%	4.3%	6.3%	4.2%	

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 17% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 27.1% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 55.9% no la posee ni está en proceso (gráfico 6.2).

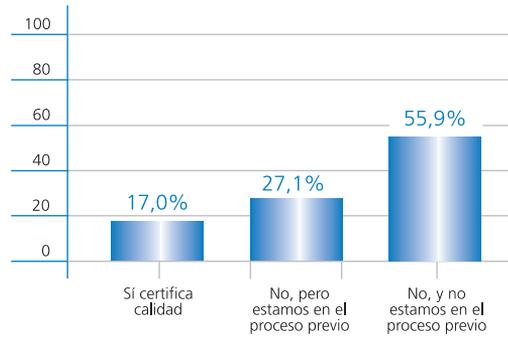
Las diferencias en calidad se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 6.4) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. Las empresas medianas son las que en un mayor porcentaje poseen una certificación de calidad, en concreto el 30.6% de estas empresas se encuentran

en esa situación. Este porcentaje disminuye hasta el 8.8 y 15.8% 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 20.2% de estas empresas está en proceso de obtener la certificación frente al 31.4% sustentado por las empresas medianas.

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 6.5) únicamente se aprecian diferencias significativas en el grupo de empresas que poseen la certificación de calidad. El 19.9% de las empresas maduras poseen certificación frente al 11.1% 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 6.6) muestran diferencias estadísticamente significativas. Es el sector industrial el que muestra un mayor porcentaje de empresas con certificación de calidad (17.8%), mientras que este porcentaje, en el sector de la construcción disminuye al 14%. Por otra parte, un resultado a favor del sector de la construcción es el potencial de obtener la certificación de calidad, puesto que el 38.7% de las empresas de este sector se encuentran inmersas en este proceso. El porcentaje anterior es significativamente elevado en comparación con la posición del resto de sectores.

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



Cuadro 6.4
Certificación de Calidad ISO
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Sí posee certificación de calidad	8.8%	15.8%	30.6%	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	20.2%	29.1%	31.4%	***
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	70.9%	55.1%	38.0%	***

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

Cuadro 6.5
Certificación de Calidad ISO
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Sí posee certificación de calidad	11.1%	19.9%	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	27.7%	26.8%	***
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	61.2%	53.3%	***

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

Cuadro 6.6
Certificación de Calidad ISO
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Sí posee certificación de calidad	17.8%	14.0%	15.9%	16.6%	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	28.7%	38.7%	18.1%	27.9%	***
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	53.4%	47.3%	66.0%	55.5%	***

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

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

En este apartado se muestra el grado de innovación de las empresas (gráfico 6.3). En cuanto a *Productos/servicios* el 74.7% de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 67.2% 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 65.3% de las empresas, de igual manera en la adquisición de nuevos bienes de equipos el 69.1% ha mostrado innovación. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 57.6% ha innovado en la dirección y gestión, el 58.2% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 64.9% de empresas manifiesta innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Como se puede apreciar en el cuadro 6.7, el tamaño de la empresa tiene efectos muy significativos en el grado de innovación de las mismas. Así, las empresas medianas tienen un

mayor grado de innovación en todos los ítems utilizados para identificar la actividad innovadora de la empresa. Más del 83% de las empresas medianas llevan a cabo mejoras en sus productos o servicios, mientras que sólo un 71.1% de las empresas de menor tamaño realizan estas actividades. Este resultado persiste en el resto de puntos.

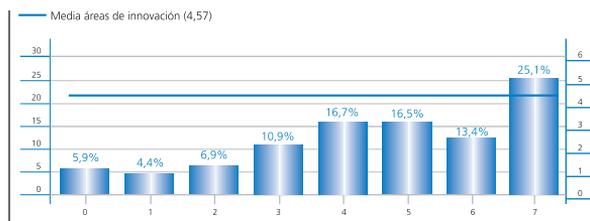
En cuanto a la edad de las empresas, el cuadro 6.8 muestra que existen diferencias en cuanto a la innovación en productos y la innovación en gestión, en todos los casos a favor de las empresas maduras. De hecho, en cuanto a la innovación en productos, el 76% de las empresas maduras han realizado cambios o mejoras en sus productos, mientras que en el caso de las empresas jóvenes este porcentaje se reduce al 72.3%. Con respecto a la innovación en gestión, en los apartados de compras y comercial, los resultados muestran un comportamiento más innovador en las empresas maduras. Así, el 68% y 59.1% de las empresas maduras han realizado innovaciones en los apartados de comercial/ventas y en la dirección/gestión, mientras que estos porcentajes disminuyen al 58.6% y 54.6% respectivamente para las empresas de menor tamaño.

Por lo que respecta al sector de actividad económica, el cuadro 6.9 muestra diferencias significativas en los apartados relativos a innovaciones en proceso y en gestión. Así, en cuanto a las actividades de cambios y mejoras en procesos de producción/servicio destacan las empresas industriales con un 69.3%, al igual que en las actividades de adquisición de nuevos bienes de equipo (71.5%). En las actividades de innovación en gestión en las áreas de comercial y compras, destacan las empresas de la construcción y las del comercio con más del 70% y del 60% respectivamente en cada uno de los sectores.

Gráfico 6.3

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

INNOVACIÓN	Productos/servicios		%		
	- Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No	25,3	Sí	74,7
	- Comercialización nuevos productos/servicios	No	32,8	Sí	67,2
	Procesos				
	- Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	No	34,7	Sí	65,3
	- Adquisición de nuevos bienes de equipos	No	30,9	Sí	69,1
	Sistemas de gestión				
	- Dirección y gestión	No	42,4	Sí	57,6
	- Compras y aprovisionamientos	No	41,8	Sí	58,2
	- Comercial/Ventas	No	35,1	Sí	64,9



Cuadro 6.7
Actividad Innovadora
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	71.1%	72.9%	83.8%	***
Comercialización nuevos productos/servicios	65.1%	65.5%	74.1%	***
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	61.0%	64.8%	72.0%	***
Adquisición de nuevos bienes de equipos	61.0%	68.9%	80.3%	***
Dirección y gestión	49.6%	57.0%	69.6%	***
Compras y aprovisionamientos	52.6%	56.8%	69.1%	***
Comercial/Ventas	60.8%	63.3%	74.3%	***

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

Cuadro 6.8
Actividad Innovadora
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	72.3%	76.0%	*
Comercialización nuevos productos/servicios	66.9%	67.4%	
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	63.8%	66.0%	
Adquisición de nuevos bienes de equipos	67.9%	69.7%	
Dirección y gestión	54.6%	59.1%	*
Compras y aprovisionamientos	55.9%	59.4%	
Comercial/Ventas	58.6%	68.0%	***

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

Cuadro 6.9
Actividad Innovadora
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	75.7	73.1	69.8%	76.6%	
Comercialización nuevos productos/servicios	68.2%	65.6%	67.5%	65.3%	
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	69.3%	61.3%	58.2%	62.7%	***
Adquisición de nuevos bienes de equipos	71.5%	62.4%	61.9%	70.5%	***
Dirección y gestión	75.5%	65.6%	61.0%	54.0%	*
Compras y aprovisionamientos	58.9%	62.4%	63.6%	52.2%	***
Comercial/Ventas	65.7%	70.7%	70.6%	58.3%	***

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

7. Tecnologías de la información y comunicación

En la actualidad, las tecnologías de información han tenido un impacto relevante en el rendimiento de las organizaciones. 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, con el fin de que se tenga una directriz y una planeación hacia un solo sentido. En los últimos años, las empresas de todo el mundo han tenido un desarrollo sustancial en razón de los avances tecnológicos y el aprovechamiento de las tecnologías de información. El uso de las tecnologías de información permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas.

En el gráfico 7.1 observamos que el 96.1% de las empresas poseen correo electrónico, el 70.5% tiene página web, el 57.9% realiza ventas y compras por internet, el 69.4% utiliza la banca electrónica, el 52.8% realiza mercadotecnia a través de internet y el 43.8% tiene desarrollada la intranet corporativa. Además, cerca del 20% de las empresas de la muestra desarrollan al mismo tiempo estas seis tecnologías, mostrando un uso avanzado de ellas.

La comparación realizada según el tamaño de la empresa muestra diferencias estadísticamente significativas en todos los puntos analizados, y en todos los casos a favor de las empresas de mayor tamaño (cuadro 7.1). En este sentido, mientras que el 85.3% de las empresas medianas tiene página web tan sólo el 59% de las empresas más pequeñas han invertido en este tipo de tecnología de la información. Sin embargo, esta superioridad no queda constatada en términos de la edad. Los resultados son bastante parecidos entre las empresas jóvenes y maduras salvo en cuanto a la existencia de intranet corporativa, que es algo más habitual en las segundas (cuadro 7.1 y 7.2).

En el cuadro 7.3 se muestra la utilización por sectores. Aunque no existen grandes diferencias, incluso algunas no son significativas, podemos destacar que casi la totalidad de las empresas de servicios dispone de correo electrónico, tienen en mayor proporción página web e Intranet corporativas, y son las que más mercadotecnia realizan usando Internet.

Gráfico 7.1

Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa

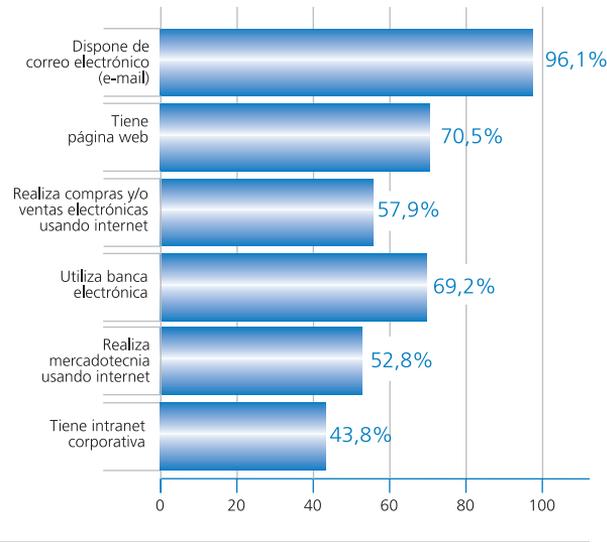


Gráfico 7.2

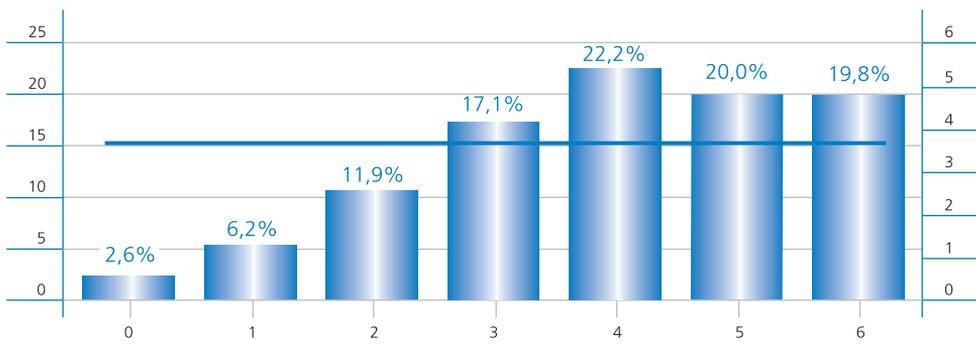
Indicador: Uso avanzado de las TIC

Grado avanzado en TIC

% de empresas con desarrollo en las 6 tecnologías TICs

19,8%

— Media uso avanzado de las TIC (3,90)



Cuadro 7.1
Tecnología de la Información y Comunicación
Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	90.5%	97.6%	99.8%	***
¿Tiene página web?	59.0%	70.7%	85.3%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	48.1%	60.2%	65.3%	***
¿Utiliza banca electrónica?	57.5%	71.7%	78.6%	***
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	40.8%	54.4%	64.8%	***
¿Tiene Intranet corporativa?	28.1%	43.9%	64.4%	***

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

Cuadro 7.2
Tecnología de la Información y Comunicación
Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	96.9%	95.7%	
¿Tiene página web?	68.1%	71.7%	*
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	60.4%	56.7%	*
¿Utiliza banca electrónica?	67.2%	70.2%	
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	54.7%	51.9%	
¿Tiene Intranet corporativa?	37.8%	46.7%	***

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

Cuadro 7.3
Tecnología de la Información y Comunicación
Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	95.4%	96.8%	94.9%	98.2%	**
¿Tiene página web?	69.0%	66.7%	66.7%	77.2%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	59.4%	54.8%	54.2%	58.0%	
¿Utiliza banca electrónica?	66.6%	73.1%	70.8%	72.7%	*
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	51.8%	47.3%	49.6%	58.1%	**
¿Tiene Intranet corporativa?	42.4%	41.9%	42.2%	48.2%	

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

8. Aspectos contables y financieros

Para poder competir en un entorno como el actual es necesario que las empresas utilicen todos los instrumentos de generación de información disponibles. Desde el punto de vista contable, la contabilidad genera información sobre la agregación de 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.

Las mPyme iberoamericanas presentan el mismo nivel de utilización de las técnicas económico-financieras analizadas. En todos los casos hacen un uso por encima de la media, incluidos los sistemas de contabilidad de costos (gráfico 8.1). Por lo que se refiere a las fuentes de financiación, la más utilizada para realizar nuevas inversiones es la reinversión de las utilidades (reservas), seguida a continuación de la ampliación de capital y la financiación bancaria (gráfico 8.2).

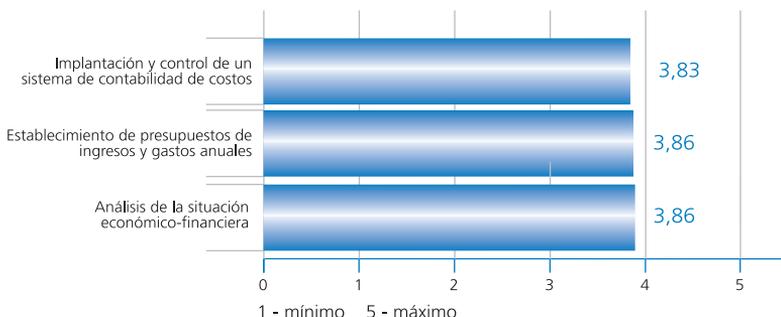
El análisis según el tamaño de la empresa muestra diferencias estadísticamente significativas a favor de las empresas medianas (cuadro 8.1). De hecho, son estas empresas las que más usan las técnicas contables consideradas. Si nos fijamos en las fuentes de financiación utilizadas también encontramos diferencias estadísticamente significativas, de nuevo a favor de las empresas de mayor tamaño.

En el análisis según la edad de la empresa no surge diferencia estadísticamente significativa, salvo en el caso de la mayor utilización de las aportaciones de capital en el caso de las empresas jóvenes (cuadro 8.2).

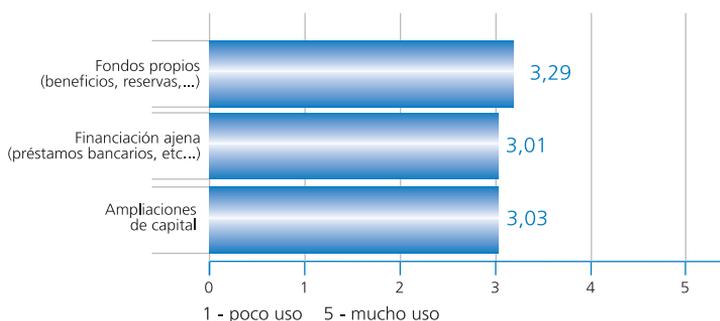
Encontramos también la falta de significatividad en la segmentación según el sector y una vez más, el aumento o la aportación de capital presenta alguna diferencia, en particular en la construcción que son las que menos uso hacen de ellas (cuadro 8.3).

Gráfico 8.1

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

**Gráfico 8.2.**

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



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

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	3.65	3.82	4.09	***
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.69	3.84	4.14	***
Análisis de la situación económico-financiera	3.66	3.88	4.08	***
Utilidades retenidas (reservas)	3.12	3.31	3.48	***
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	2.69	3.07	3.32	***
Aumento o aportaciones de capital	2.84	3.01	3.33	***

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

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

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

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	3.86	3.82	
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.90	3.84	
Análisis de la situación económico-financiera	3.87	3.86	
Utilidades retenidas (reservas)	3.33	3.28	
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	3.01	3.01	
Aumento o aportaciones de capital	3.15	2.97	***

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

Cuadro 8.3
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	3.83	3.73	3.77	3.89	
Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.87	3.75	3.80	3.92	
Análisis de la situación económico-financiera	3.87	3.67	3.87	3.87	
Utilidades retenidas (reservas)	3.32	3.42	3.22	3.27	
Financiamiento externo (préstamos bancarios. etc.)	3.06	2.99	3.07	2.89	
Aumento o aportaciones de capital	3.08	2.76	2.96	3.01	*

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

9. Evolución de indicadores de rendimiento

Para medir el rendimiento se han utilizado indicadores contruidos 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 ocho variables de rendimiento utilizadas se basan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh. 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.

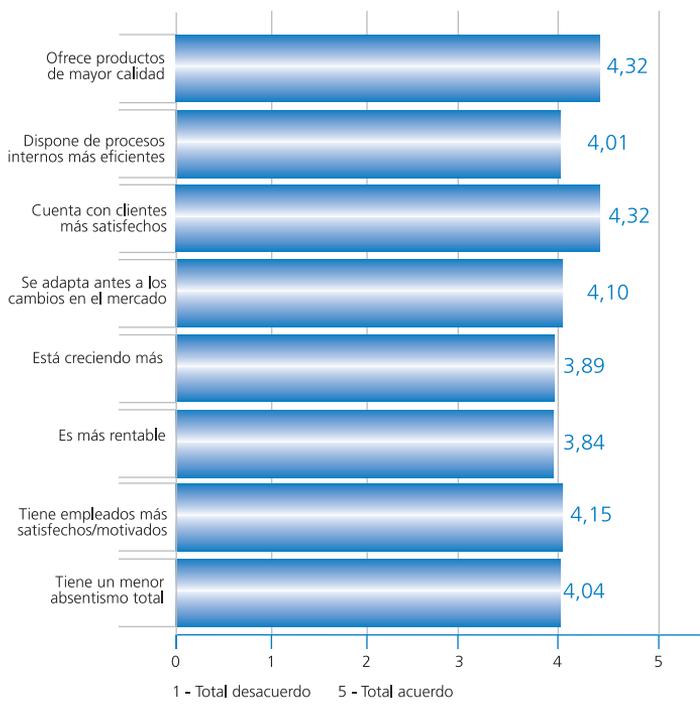
¿Cuáles son los factores en los que las mPyme opinan que están mejor que sus competidores? En el gráfico 9.1 se aprecia que los aspectos más favorables han sido: (i) ofrecen productos de mayor calidad y cuentan con clientes más satisfechos, (ii) tienen empleados más satisfechos y motivados y (iii) la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados. Contrariamente, opinan que están peor posicionadas respecto a: (i) la rentabilidad y (ii) el crecimiento de las ventas.

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 9.1) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. Las empresas medianas presentan una evolución más favorable que las micro y pequeñas empresas, especialmente en el incremento de la rentabilidad, el crecimiento de su nivel de ventas y la disponibilidad de procesos internos más eficientes. En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 9.2), los resultados muestran que las más jóvenes ofrecen una mejor posición en rentabilidad y crecimiento de sus ventas con unos empleados algo más motivados.

El sector de actividad resulta un factor poco significativo cuando comparamos el rendimiento de la empresa. Solo encontramos diferencias significativas en el crecimiento, que es mayor en los servicios y algo significativas en la adaptación rápida a los cambios, rentabilidad y la satisfacción de los empleados. En todos estos casos, el sector servicios muestra mejores valores.

Gráfico 9.1

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



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

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.23	4.32	4.42	***
Dispone de procesos internos más eficientes	3.79	4.03	4.23	***
Cuenta con clientes más satisfechos	4.27	4.33	4.36	*
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.00	4.11	4.18	***
Está creciendo más	3.68	3.92	4.07	***
Es más rentable	3.64	3.85	4.06	***
Tiene empleados más satisfechos/motivados	4.09	4.17	4.19	
Tiene un menor absentismo laboral	4.01	4.06	4.01	

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

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

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

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.33	4.31	
Dispone de procesos internos más eficientes	4.04	3.99	
Cuenta con clientes más satisfechos	4.34	4.31	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.13	4.08	
Está creciendo más	4.03	3.82	***
Es más rentable	3.91	3.80	**
Tiene empleados más satisfechos/motivados	4.20	4.12	**
Tiene un menor absentismo laboral	4.09	4.01	

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

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

Cuadro 9.3
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	4.30	4.31	4.35	
Dispone de procesos internos más eficientes	3.99	3.81	4.02	4.06	
Cuenta con clientes más satisfechos	4.29	4.28	4.33	4.37	
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.09	3.99	4.05	4.17	*
Está creciendo más	3.88	3.67	3.82	3.97	**
Es más rentable	3.86	3.70	3.75	3.89	*
Tiene empleados más satisfechos/motivados	4.12	4.04	4.21	4.20	*
Tiene un menor absentismo laboral	4.01	4.21	4.04	4.06	

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

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

10. Factores de éxito de la 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 empresa respecto de su competencia (pregunta 21 del cuestionario), frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, lo que se puede justificar por el hecho de que la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suele considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Así, para las 8 variables de rendimiento utilizadas que se sustentan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh, se ha construido un indicador global del éxito calculado como la media de las puntuaciones que las empresas encuestadas han dado a cada una de las variables. A continuación, sobre la base de esta variable se ha dividido la muestra en dos subgrupos, en primer lugar, las 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 10.1):

- Son empresas medianas
- Estar en el segmento de las más jóvenes.
- Son empresas no familiares.
- Tienen un gerente con estudios universitarios.

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

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

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

- Tienen más diferenciadas 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 10.4):

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

Cuadro 10.1
Caracterización de las empresas (%)

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Microempresas	46.9	53.1	***
Pequeñas	35.8	64.2	***
Medianas	30.2	69.8	***
Jóvenes	34.2	65.8	**
Maduras	39.5	60.5	**
Industria	37.2	62.8	
Construcción	40.7	59.3	
Comercio	39.8	60.2	
Servicios	36.8	63.2	
Empresa familiar	39.3	60.7	**
Empresa no familiar	34.0	66.0	**
No exportadora	42.7	57.3	***
Exportadora	30.3	69.7	***
Gerente con estudios básicos	56.4	43.6	***
Gerente con estudios universitario	32.2	67.8	***
TOTAL	37.7	62.3	

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

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

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
No realiza plan estratégico (%)	47.3	52.7	***
Sí realiza plan estratégico (%)	31.7	68.3	***
Acuerdos comercializar productos (% Sí)	31.9	68.1	***
Acuerdos compras y abastecimientos (% Sí)	33.8	66.2	***
Acuerdos logística (% Sí)	29.4	70.6	***
Acuerdos para I+D (% Sí)	29.2	70.8	***
Empresas con estrategia exploradora (%)	26.7	73.3	***
Empresas con estrategia analizadora (%)	39.4	60.6	***
Empresas con estrategia defensiva (%)	48.1	51.9	***
Empresas sin estrategia (%)	75.7	24.3	***
TOTAL	37.7	62.3	

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

Cuadro 10.3
Estructura organizativa y procesos de dirección de recursos humanos

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Departamento comercialización / ventas (% Sí)	35.2	64.8	***
Departamento recursos humanos (% Sí)	30.4	69.6	***
Departamento de I+D (% Sí)	32.0	68.0	***
Departamento operaciones / compras (% Sí)	34.2	65.8	***
Departamento administración / contabilidad (% Sí)	35.7	64.3	***
Departamento calidad	33.1	66.9	***
TOTAL	37.7	62.3	
Planificación de personal ^a	3.06	3.88	***
Diseño de puestos de trabajo ^a	2.83	3.81	***
Reclutamiento y selección de personal ^a	3.13	3.92	***
Formación ^a	3.16	3.91	***
Desarrollo de carreras profesionales ^a	2.63	3.60	***
Evaluación del desempeño ^a	3.17	4.00	***
Política retributiva ^a	3.12	3.91	***
Administración de personal (contratos. ...) ^a	3.39	4.13	***
Relaciones laborales (convenio colectivo. ...) ^a	3.17	3.92	***
Gestión de prevención de riesgos laborales ^a	3.73	4.25	***

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$
^a Escala 1 = Nunca a 5 = Siempre; Anova
 Significación del Anova: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Cuadro 10.4
Tecnología, calidad, innovación y técnicas económico financieras

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Posición tecnológica fuerte	24.8	75.2	***
Posición tecnológica buena	32.2	67.8	***
Posición tecnológica sostenible	51.1	48.9	***
Posición tecnológica débil	54.9	45.1	***
Empresas con certificación de calidad	28.3	71.7	***
Empresas en proceso de certificación	32.1	67.9	***
Empresas sin certificación de calidad	43.3	56.7	***
TOTAL	37.7	62.3	
Número de áreas de innovación ^a	3.48	4.12	***
Uso avanzado de TIC ^b	3.56	3.89	***
Tiene implantada la contabilidad de costos ^c	3.47	4.06	***
Tiene presupuesto de ingresos y de gastos anual ^c	3.40	4.15	***
Analiza la situación económico-financiera ^c	3.46	4.10	***

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$
^a Varía de 0 a 7; Anova
^b Varía de 0 a 6; Anova
^c Varía desde 1 = Mínimo a 5 = Máximo; Anova
^d Varía desde 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso; Anova
 Significación del Anova: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

11. Conclusiones

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS, EXPECTATIVAS Y CLIMA EMPRESARIAL

La antigüedad media de las empresas encuestadas es de 17 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 45 años. El 70.4% de las empresas están regidas en el entorno familiar y el 82.3% están constituidas en forma societaria. El 76.6% están dirigidas por gerentes con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 38.6% de las empresas encuestadas han exportado a lo largo de 2011, y de éstas el 36.4% de su volumen de facturación se ha destinado a mercados internacionales.

En cuanto a la coyuntura empresarial de 2011, el 51.1% de las empresas considera que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad y comparando con 2010 ha mejorado, el 34.8% opina que es igual y el 14.1% que empeora. Adicionalmente, las empresas con una percepción más favorable de su entorno de negocios son las de mayor tamaño, las más jóvenes y las del sector servicios.

Las expectativas para el 2012 (empleo y ventas) resultan favorables en el tejido empresarial iberoamericano. Sólo el 8.3% de las mPyme encuestadas señalan que reducirán el empleo y únicamente el 7% verán caer sus ventas a lo largo de 2012. En este sentido, el 42.8% de las mPyme esperan aumentar el número de empleados y el 68.3% mantiene la expectativa de incrementar las ventas.

ESTRATEGIA Y FACTORES COMPETITIVOS

El 61.4% de las mPyme realizan planeamiento estratégico formal, porcentaje que cabe calificar de elevado. De ellas, prácticamente el 78.5% planifican a corto plazo. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño las que hacen más planeamiento estratégico formal (80.3%) y las que lo visualizan a más de un año (24.9%), superando el enfoque de corto plazo. También se observa que las empresas jóvenes hacen planeamiento estratégico formal en porcentajes ligeramente 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 la comercialización de productos (49.4%) y compras y abastecimientos (44.9% de mPyme). Las alianzas para logística (42.1% de mPyme) y para actividades de I+D (23.8% de mPyme) son los que menos aplican las mPyme iberoamericanas.

Por lo general, son las empresas de mayor tamaño y las más jóvenes las que aplican un mayor número de comercialización de productos y para compras y abastecimientos. Igualmente, las empresas de mayor tamaño son las que tienen más acuerdos para logística y para actividades de investigación y desarrollo (cuadros 5.4 y 5.5).

La estrategia que más siguen las mPyme iberoamericanas en 2011 es una estrategia exploradora (43.1% de empresas), seguida de la defensiva (28.6% de empresas), ocupando el último lugar las mPyme con una estrategia defensiva (24.7%). Las empresas medianas y pequeñas aplican más que el resto la estrategia exploradora; por el contrario, las microempresas destacan por seguir en mayor porcentaje una estrategia defensiva o por no tener una estrategia definida con claridad.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

Los departamentos más desarrollados en las mPyme iberoamericanas son los de contabilidad y finanzas (89.3%), comercialización y ventas (81.4%) y el departamento de operaciones y compras (77.1%). Los departamentos de I+D+i (28.2%), calidad (57.3%) y recursos humanos (55.9%) son los menos desarrollados en las estructuras organizativas de las mPyme ibe-

roamericanas. 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 (4.04) y administración de personal (3.84). Los menos utilizados son el desarrollo de carreras profesionales (3.20) y el diseño de puestos de trabajo (3.41), si bien cabe resaltar que todos los procesos tienen puntuaciones superiores a 3 en una escala de 1 a 5.

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, que éstas son más jóvenes y cuando compiten en los sectores de servicios o industrial.

TECNOLOGÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN

El 30.5% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte, el 30.4% tienen una tecnología buena, el 32.9% de las empresas dispone de una tecnología sostenible y el 6.2% 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 (40.9%) opta por una tecnología fuerte, donde el desarrollo de tecnología se considera fundamental para posicionarse por delante de la competencia, por otra parte las empresas micro se concentran principalmente en la categoría de tecnología sostenible (38.4%), donde esta tecnología no sirve de diferenciación frente a la competencia.

El 17% de las empresas poseen una certificación de calidad, el 27.1% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 55.9% 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 74.7% de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 67.2% ha innovado en la comercialización de nuevos productos/servicios. Respecto a la *innovación en los Procesos*, se observa que el 65.3% de las empresas han realizado cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios y el 69.1% ha adquirido nuevos bienes de equipo. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 57.6% ha innovado en la dirección y gestión, el 58.2% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 64.9% de empresas señala que ha realizado innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Las empresas que tienen una mejor posición en términos de **innovación** se **caracterizan** por tener un tamaño mediano. Más del 83% de las empresas medianas llevan a cabo mejoras en sus productos o servicios, mientras que tan sólo un 71.1% 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 96.1% de las empresas poseen correo electrónico, el 70.5% tiene página web, el 57.9% realiza ventas y compras por internet, el 69.4% utiliza la banca electrónica, el 52.8% realiza mercadotecnia a través de internet y el 43.8% tiene desarrollada la intranet corporativa. Además, cerca del 20% de las empresas de la muestra desarrollan al mismo tiempo estas seis tecnologías, mostrando un uso avanzado de ellas.

ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Las mPyme iberoamericanas utilizan de igual manera las técnicas económico-financieras analizadas. En todos los casos hacen un uso por encima de la media, incluidos los sistemas

de contabilidad de costos. Las empresas medianas son las que tienen más desarrolladas estas técnicas en el seno de sus organizaciones y no se aprecia diferencia en función de la edad.

La fuente de financiación más utilizada para realizar nuevas inversiones es la reinversión de las utilidades (reservas), seguida a continuación de la ampliación de capital, existiendo una menor preferencia por la financiación bancaria. Las empresas jóvenes utilizan en mayor medida el financiamiento externo y las ampliaciones de capital. Según los sectores, el de la construcción se caracteriza por hacer un uso menor de de las aportaciones o aumentos 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) ofrecen productos de mayor calidad y cuentan con clientes más satisfechos, (ii) tienen empleados más satisfechos y motivados y (iii) la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados. Contrariamente, opinan que están peor posicionadas respecto a: (i) la rentabilidad y (ii) el crecimiento de las ventas.

Las empresas medianas presentan una evolución más favorable que las micros y pequeñas empresas, especialmente en el incremento de la rentabilidad, el crecimiento de su nivel de ventas y la disponibilidad de procesos internos más eficientes. En cuanto a la edad de la empresa, los resultados muestran que las más jóvenes ofrecen una mejor posición en rentabilidad y crecimiento de sus ventas con unos empleados algo más motivados.

En el análisis de la actividad, solo encontramos diferencias significativas en el crecimiento, que es mayor en los servicios y algo significativas en la adaptación rápida a los cambios, rentabilidad y la satisfacción de los empleados. En todos estos casos, el sector servicios muestra mejores valores.

FACTORES DE ÉXITO DE LA MPYME

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

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

12. 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 1.989 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 el 26 de marzo del 2012 un panel de expertos en la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) constituido por 10 expertos Iberoamericanos en la temática de la mPyme. El panel estuvo constituido por expertos de Asociaciones empresariales, de la Administración, 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. Contrariamente, los costes salariales, los problemas técnicos y los problemas de localización, son factores que limitan en menor medida el desarrollo de la mPyme.

En cuanto a las propuestas de actuación, los expertos opinan que los incentivos a los mercados internacionales, un sistema financiero centrado en la financiación de la mPyme y el fomento de las ayudas a la inversión son los elementos más relevantes para que las mPyme obtengan una mayor competitividad. Por el contrario, actuaciones como la flexibilidad laboral, las ayudas a la formación y la reducción de las cuotas empresariales al seguro social, 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	4,67
Dificultad de acceso a los recursos financieros	4,17
Gestión de cobros y pagos	4,00
Problemas burocráticos con la Admón.	3,83
Limitada profesionalización de la dirección	3,67
Problemas de calidad	3,67
Insuficiencia de recursos tecnológicos	3,67
Problemas de innovación	3,50
Problemas de organización y dirección	3,33
Problemas de mercado	3,33
Insuficiente cualificación de RRHH	3,17
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	3,00
Elevados costes salariales	3,00
Problemas técnicos	2,83
Problemas de localización	2,67

En una escala de 1 = Mínima a 5 = Máxima

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

Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	4,33
Sistema bancario centrado en la financiación a las pyme	4,17
Ayudas a la inversión	4,00
Reducción de Impuestos (presión fiscal)	3,83
Reducción de los trámites para creación de empresas	3,83
Información y asesoramiento a empresas	3,67
Complejidad del ordenamiento jurídico	3,50
Complejidad del ordenamiento contable y fiscal	3,33
Flexibilidad laboral	3,00
Ayudas a la formación y reciclaje del personal	3,00
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3,00
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 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 economías de escala y la diferenciación de los productos, sin perder de vista que, conforme aumenta el tamaño mayores son las posibilidades de afrontar innovaciones, mejorar la red comercial, obtener 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.
- Sería 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 inter-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 una clara necesidad de desarrollar mecanismos, procedimientos y políticas crediticias bancarias más adecuadas 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.

Creemos en un liderazgo de pensamiento que fortalezca la visión del negocio

Relaciones que
crean valor

pwc

En PwC México apoyamos toda iniciativa de investigación que fortalezca el conocimiento y la visión de los negocios en México. Un liderazgo de pensamiento ejercido bajo el desarrollo de publicaciones que aportan un análisis congruente y sustentado en el entorno actual del negocio.



Si quieres saber más sobre nosotros descarga el lector en:
www.dte.com.mx/descarga.php

Nuestros servicios:

Auditoría, Consultoría e Impuestos y Servicios Legales

Mariano Escobedo 573 • Col. Rincón del Bosque • México, D. F. • 5263 6000

Consulta nuestro blog: pwc-blog.mx

Síguenos en facebook y twitter:

[facebook.com/PwCMexico](https://www.facebook.com/PwCMexico), [@PwC_Mexico](https://twitter.com/PwC_Mexico)

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.C. Todos los derechos reservados. En este documento "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.C., la cual es una firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma miembro constituye una entidad legal independiente.

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 2011 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 1989 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.



Colaboran:

