

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN CANTABRIA, ESPAÑA

## RESUMEN

Este trabajo tiene un doble objetivo: (1) ofrecer una radiografía del tejido empresarial de Cantabria –España–, analizando las estrategias y los principales factores competitivos que utilizan sus PYMES para competir, y (2) establecer propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y el éxito de las PYMES en general. Como metodología de investigación se llevó a cabo una encuesta a los directores generales o gerentes de 250 PYMES de Cantabria, que fueron seleccionadas mediante técnicas de muestreo estratificado con base en el sector de actividad y el tamaño. Los resultados obtenidos constatan la existencia de un escenario de incertidumbre, que es necesario contextualizar dentro del momento actual de crisis económica y financiera. Además, se obtiene evidencia sobre algunos factores competitivos, que puede servir para que las administraciones públicas comprendan mejor las necesidades actuales de las PYMES, entendidas como los principales integrantes del tejido empresarial, para actuar en consecuencia y poder ofrecerles nuevas oportunidades de negocio.



---

JAVIER MONTOYA DEL CORTE\*  
FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ GARCÍA\*\*  
FRANCISCO MANUEL SOMOHANO RODRÍGUEZ\*\*\*

---

**Palabras clave:** PYMES; Factores competitivos; España, FAEDPYME; encuesta; Cantabria.

## STRATEGIC ANALYSIS FOR THE DEVELOPMENT OF SME'S IN CANTABRIA, SPAIN

### ABSTRACT

This paper has 2 objectives: (1) to offer an in-depth look at the business network of Cantabria, Spain while analysing the strategies and the principal competitive factors that small and medium business enterprises –SMES– use to compete, and (2) to establish proposals of ways to improve the competitiveness and success of SMES in general. The research methodology utilized entailed surveying the general directors or managers of 250 SMES in Cantabria, selected through a stratified sampling technique based on the sector of activity and on size. The results obtained confirm the existence of a scenario of uncertainty which is necessary to contextualise within the current atmosphere of the financial and economic crisis. Furthermore, evidence has been obtained on some competitive factors that

could help the Public Administration to better comprehend the existing needs of SMEs so as to be able to offer them new business opportunities. As small businesses are the most integral part of the business network, support from the Public Administration would enable them to act accordingly in the environment.

**Keywords:** Small and Medium Enterprises –SMES–; Competitive Factors; Spain; FAEDPYME, Survey; Cantabria.

## INTRODUCCIÓN

Las PYMES han 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 PYMES 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

---

\* Doctor, profesor Universidad de Cantabria, España. Correo-e: javier.montoya@unican.es

\*\* Doctor, profesor Universidad, de Cantabria España. Correo-e: martinjf@unican.es

\*\*\* Doctor, profesor Universidad, de Cantabria España. Correo-e: fm.somohano@unican.es

Recibido: 18 de octubre de 2012, aceptado: 28 de agosto de 2013.

Para citar el artículo: Montoya, J.; Martínez, F.J.; Somohano, F.M. (2013). "Análisis estratégico para el desarrollo de las PYMES en Cantabria, España", en *Sotavento MBA*, N° 22, pp. 8-26.

punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política nacional e 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 PYMES 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, unidos 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 factores, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de las PYMES.

Aun reconociendo el valor del esfuerzo realizado por las administraciones públicas para favorecer el entorno de las PYMES, 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 enfrentan hoy en día las PYMES: el desarrollo tecnológico, la globalización de los mercados y la incertidumbre económica.

En la actualidad, en un escenario de crisis que provoca que las PYMES decidan disminuir su nivel de inversión y empleo, ser competitivos es vital para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, las PYMES tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persis-

ten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras. Se plantea 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 PYMES 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.

Este trabajo ofrece información de la estructura productiva de las PYMES en Cantabria –España– y pretende ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Su objeto principal es suministrar información sobre las estrategias y expectativas de las empresas para facilitar y apoyar la toma de decisiones, principalmente los ámbitos económico y estratégico. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad. El conocimiento de los principales factores competitivos puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

Esta investigación se apoya en los fundamentos teóricos de los trabajos paralelos llevados a cabo por FAEDPYME (<http://www.faedpyme.upct.es>) en el ámbito de Iberoamérica y España, y por la Cátedra PYME de la Universidad de Cantabria (<http://www.catedrapyme.es>) en el ámbito de Cantabria. A este respecto pueden consultarse las siguientes referencias bibliográficas: García



Pérez de Lema et al. (2010; 2012a; 2012b) y Martínez García et al. (2010 y 2012).

## METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este estudio se realizó una encuesta personal a las PYMES de Cantabria. El diseño general de la muestra se fundamentó en los principios del muestreo estratificado, tomando en cuenta el sector de actividad –industria, construcción, comercio y servicios– y el tamaño de las empresas –micro: 5-10 trabajadores, pequeña: 11-50 trabajadores, y mediana: 51-250 trabajadores–. Dentro de cada estrato la selección se realizó mediante un muestreo aleatorio simple. El marco muestral utilizado para la selección de las empresas fue la base de datos SABI de la empresa Informa S.A. La muestra finalmente obtenida fue de 250 PYMES de Cantabria, sobre una población aproximada de 3.468 empresas, según datos obtenidos del Directorio Central de Empresas –DIRCE– a través de la página Web del Instituto Cántabro de Estadística. Esto supone un error muestral de 5,97 puntos con un nivel de confianza del 95%. En el Cuadro 1 puede verse la distribución de las empresas que forman parte de la muestra por actividad económica, sector, tamaño y antigüedad.

A efectos de obtener la información de interés para la investigación, se elaboró un cuestionario, que se administró de forma telefónica a los directores generales o gerentes de las PYMES. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de trabajos empíricos, así como del conocimiento previo de la realidad de las PYMES, tratando de incorporar las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados. El cuestionario definitivo consta de 26 preguntas, estructuradas en cinco bloques, tal y como se recoge en el Cuadro 2.

Cuadro 1. Distribución de la muestra

	Número	Porcentaje
<b>Sector</b>		
Industria	123	49,2
Construcción	31	12,4
Comercio	34	13,6
Servicios	62	24,8
<b>Tamaño</b>		
Micro (5-10 trabajadores)	127	50,8
Pequeña (11-50 trabajadores)	105	42,0
Mediana (51-250 trabajadores)	18	7,2
<b>Antigüedad</b>		
Jóvenes (hasta 10 años)	51	20,4
Maduras (más de 10 años)	199	79,6
Total	250	100

Cuadro 2. Información obtenida en el cuestionario

Bloque	Tema	Nº de pregunta
1	Datos generales de la empresa	De la 1 a la 11
2	Percepción del clima y entorno empresarial	De la 12 a la 14
3	Estrategia y organización	De la 15 a la 19
4	Tecnología, calidad, innovación y TIC	De la 20 a la 23
5	Aspectos contables, financieros y de rendimiento	De la 24 a la 26

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 utilizan las siguientes pruebas estadísticas:

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

Cuando analizamos diferencias de medias se utiliza el análisis de la varianza —ANOVA— como contraste, salvo los casos en los que las muestras son apareadas o relacionadas, en los que se hace uso de la T de Student o el test de Wilcoxon, cuando el anterior no sea apropiado ante la ausencia de normalidad en la distribución de los datos.

La interpretación de los resultados debe hacerse con las debidas cautelas, dadas las diferencias de tamaño de los distintos grupos en que se distribuye la muestra, en especial por el reducido número de casos que forman parte de las empresas medianas, así como de los sectores de la construcción y el comercio.

## PERFIL DE LA MUESTRA

La antigüedad media de las empresas es de 25 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 50 años. El 75,1% de las PYMES son familiares y el 96,4% están constituidas en forma societaria. En el 51,1% de los casos los gerentes cuentan con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 19,8% de las empresas encuestadas exportó a lo largo del 2011, y de éstas el 22% de su volumen de facturación se destinó a mercados internacionales.

Las expectativas para el año 2012 en cuanto a las cifras de empleo y ventas no resultan favorables, ya que el 27,8% de las PYMES encuestadas señala que reducirán el empleo y el 39,6% que, igualmente, verán caer sus ventas a lo largo del 2012. Si analizamos estas dos cuestiones tomando en consideración, en primer lugar, el tamaño de las PYMES, se aprecian diferencias estadísticamente significativas en el comportamiento de ambas variables. En cuanto al empleo, las empresas pequeñas son las que se verán menos afectadas durante 2012 por la destrucción de empleo (25,3%), siendo éstas las que en mayor porcentaje mantendrán los puestos

de trabajo de sus empleados (70,3%). Ahora también es preciso destacar que las empresas medianas son las que en mayor medida tienen previsto aumentar puestos de trabajo (23,5%). En torno a las ventas, destaca el hecho de que casi la mitad de las microempresas (48,5%) prevén que disminuya durante 2012 su cifra de ventas, frente al 31,7% de las pequeñas y al 23,5% de las medianas, que son, además, las que mayores expectativas de aumento tienen a este respecto (35,3%).

En cuanto a la antigüedad de las empresas, solo se aprecian diferencias estadísticamente significativas en relación con las ventas, y se percibe que las empresas maduras tienen peores expectativas. Así, por una parte, el 29,8% de las empresas maduras estiman que reducirán empleo, frente al 19% de las empresas jóvenes; por otra parte, solo el 14,4% de las empresas maduras creen que aumentarán sus ventas, frente al 28,6% de las empresas jóvenes.

Con respecto al sector en el que operan las empresas, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas. No obstante, cabe señalar que en términos porcentuales las empresas del sector comercio son las que parecen prever una menor disminución del empleo (24,2%), a pesar de ser el sector en el que hay una mayor proporción de empresas que esperan una disminución de las ventas (46,4%).

Por otro lado, apenas el 6,2% de las empresas encuestadas considera que el clima empresarial en el que se desenvolvía su actividad en 2011 había mejorado respecto a 2010. El 43,8% opina que era igual y el 50%, que era peor. Estos resultados son muy parecidos al clasificar a las empresas por tamaño, antigüedad y sector, sin que existan diferencias estadísticamente significativas entre las distintas categorías.

Por último, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del



entorno competitivo en el que las PYMES desarrollan sus actividades. En concreto, con este modelo se analizan las características del sector o de la industria, medidas por cinco factores: (1) la posibilidad de entrada de nuevos competidores, (2) la rivalidad entre los competidores existentes, (3) el poder negociador de los compradores, (4) el poder negociador de los proveedores y (5) la amenaza de productos sustitutivos.

Así, el modelo de Porter permite investigar la estructura de la industria, señalando las oportunidades y amenazas que las PYMES tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico. En este sentido, se pidió a las PYMES 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.

En el estudio realizado, las empresas consideran que el factor más relevante es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes (4,10), seguido del poder negociador de los clientes (3,74). El factor competitivo menos valorado por las empresas es el referente a la amenaza de entrada de nuevos competidores (2,02), seguido de la facilidad para crear productos sustitutivos (2,16) y del poder negociador de los proveedores (2,98).

## RESULTADOS

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con el objetivo de analizar si las PYMES de Cantabria realizan o no actividades formalizadas para identificar objetivos y metas, y en caso afirmativo, a qué plazo las efectúan, se preguntó a las empresas encuestadas si habitualmente realizan el proceso formal de planificación estratégica y, en su caso, si éste tiene como referencia temporal el corto plazo (un año), o incluso a más largo plazo (más de un

año). En este sentido, el Gráfico 1 muestra que el 38,9% de las empresas tienen formalizada su planificación estratégica. De éstas, el 78,2% realizan dicha planificación en el horizonte temporal de un año, es decir a que no van más allá del corto plazo.

Se observa una relación directa entre el tamaño de las empresas y la realización de planificación estratégica de manera formal. Así, las medianas son las que en mayor medida la realizan (64,7%), por encima de las pequeñas (43,4%) y, sobre todo, de las microempresas (31,7%). Además, son las empresas de mayor dimensión las que planifican con un mayor horizonte temporal, en este caso superior al año (50,0%).

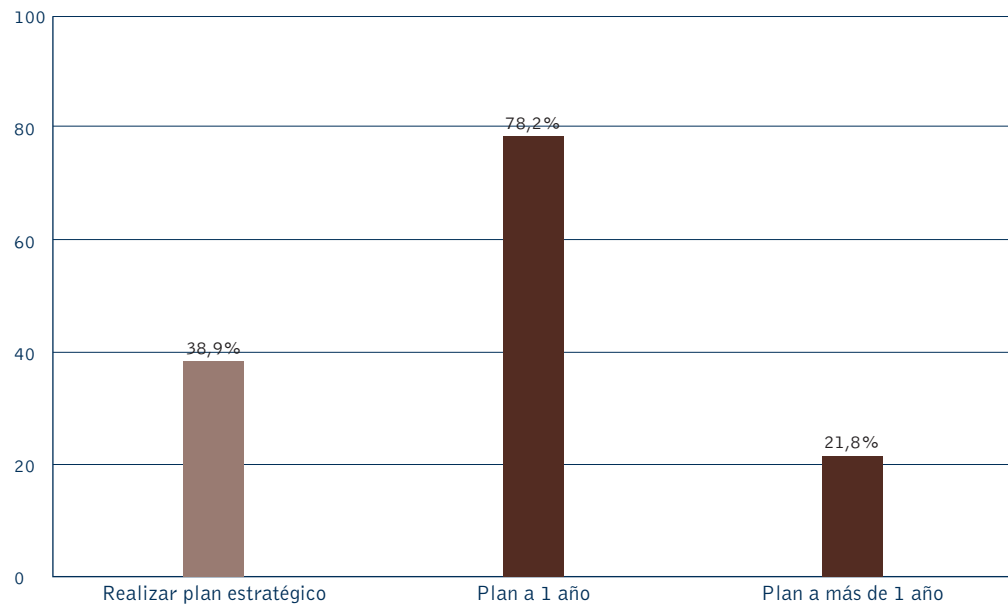
En cuanto a la antigüedad, son las empresas jóvenes las que dedican un mayor esfuerzo a planificar formalmente su estrategia (51,0%), y parece que lo hacen considerando un mayor plazo temporal que las maduras, si bien las diferencias a este respecto no son estadísticamente significativas.

Por último, las empresas del sector de la construcción y los servicios son las que mayores porcentajes de planificación estratégica formal presentan (51,6% y 47,5%, respectivamente), siendo, además, las que lo hacen más a largo plazo, aunque de nuevo aquí las diferencias no son estadísticamente significativas.

### ALIANZAS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Para conocer el grado en que las PYMES de Cantabria establecen vínculos y se relacionan con otras empresas, en la encuesta se les preguntó 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, desarrollo e innovación (I+D+i). Los resultados obtenidos se muestran en el Gráfico 2. A nivel de tipos de alianzas o acuerdos concretos, se observa que

Gráfico 1. Planificación estratégica formal y horizonte temporal



las actividades vinculadas con la comercialización de productos (26,8%) y las de compras y abastecimientos (22,4%) destacan por ser las áreas donde las empresas más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación. Por el contrario, solo el 16,3% y el 14,2% de las PYMES cooperan para actividades de logística y de I+D+i, respectivamente.

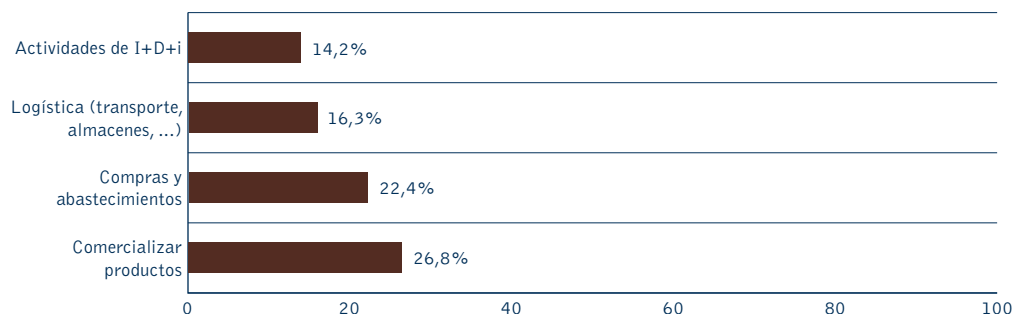
Con respecto al tamaño de las empresas, se observa de nuevo una relación directa entre su dimensión y el establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas.

De este modo, las empresas medianas son las que presentan los mayores porcentajes en todas las actividades consideradas, destacando las compras y abastecimientos y las de I+D+i (41,2%).

Sobre la antigüedad de las empresas, son las jóvenes las que presentan los mayores porcentajes, en especial en la comercialización de productos (42,9%) y en las compras y abastecimientos (34,7%).

Por último, al tomar en consideración el sector en el que operan las empresas, los

Gráfico 2. Alianzas o acuerdos de cooperación para el desarrollo de actividades



mayores porcentajes se encuentran, para los cuatro tipos de actividades tenidas en cuenta, entre las que pertenecen al sector servicios, si bien existen diferencias estadísticamente significativas solo en el área de logística.

### COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Para analizar el comportamiento estratégico de las PYMES de Cantabria se les preguntó sobre su estrategia competitiva, siguiendo para ello la clasificación de Miles y Snow (1978). Como se aprecia en el Gráfico 3, el 50,2% de las empresas adoptan una estrategia defensiva, el 25,3% una estrategia exploradora, el 15,9% siguen una estrategia analizadora y el 8,6% restante afirman no seguir ningún tipo de estrategia.

Para ninguna de las clasificaciones establecidas se observan diferencias estadísticamente significativas. No obstante, la estrategia exploradora parece estar más extendida entre las empresas medianas, las jóvenes y las del sector servicios; la analizadora entre las microempresas, las jóvenes y las del sector de la construcción, y la defensiva entre las micro y pequeñas empresas, las maduras y las del sector de la industria y del comercio.

### ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL

Tal y como se muestra en el Gráfico 4, las unidades organizativas o departamentos que en mayor medida están diferenciados en las PYMES de Cantabria son, en orden decreciente: contabilidad y finanzas (78,0%), comercialización y ventas (59,4%), calidad (59,3%) y operaciones y compras (57,8%). Por el contrario, el departamento de recursos humanos lo tienen diferenciado en su estructura organizativa el 39,8% de empresas, mientras que el de "I+D+i" solo el 20,5%.

En el Gráfico 5 se presentan los datos referentes a la proporción de empresas que tienen entre ninguno y seis departamentos, observando que, aunque el reparto está bastante equilibrado, los mayores porcentajes se sitúan en cuatro y cinco departamentos, con el 20,4% y 18,8% de empresas, respectivamente. El número medio de departamentos por empresa está en 3,1.

Con respecto al tamaño de las empresas la relación es muy clara, existiendo diferencias estadísticamente significativas en todos y cada uno de los departamentos analizados. De esta manera, cuanto mayor es el tamaño de las empresas, mayor presencia hay de departamentos diferenciados. Llama la atención

Gráfico 3. Porcentaje de empresas que siguen la estrategia que se indica

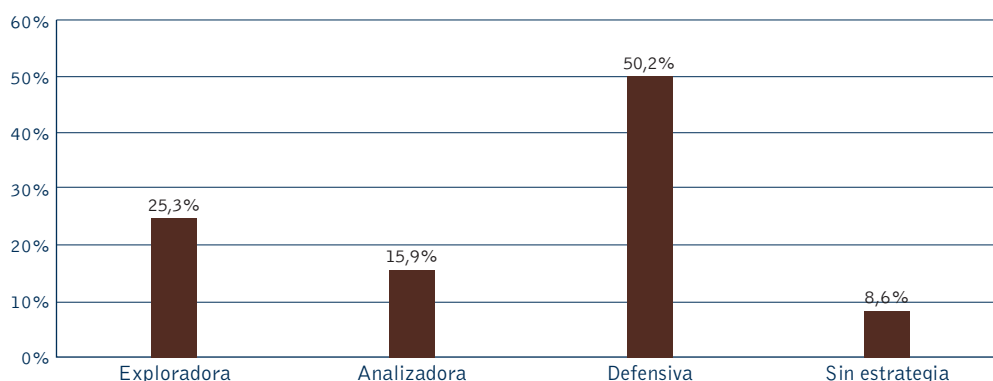




Gráfico 4. Presencia de departamentos en las PYMES

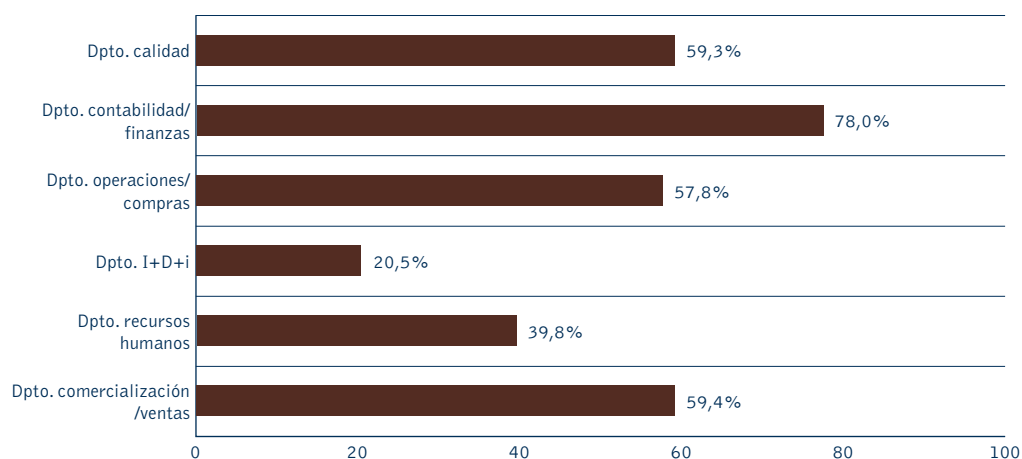
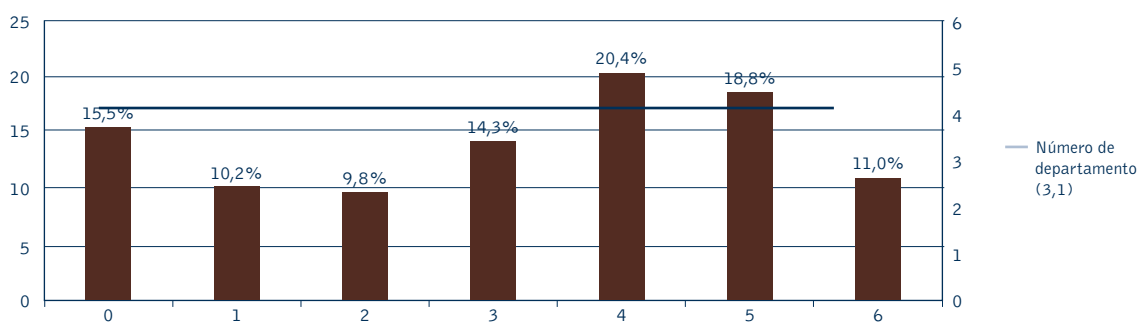


Gráfico 5. Número medio de departamentos de las empresas de la muestra



especialmente la escasez de departamentos de recursos humanos (22%) e I+D+i (11%) en las microempresas. Este último también es el más escaso entre las pequeñas (22,1%). Por último, cabe destacar el departamento de contabilidad y finanzas, que es el único que tienen todas las empresas medianas encuestadas.

Esta misma relación puede obtenerse en términos medios. Así, por los análisis efectuados las empresas medianas tienen una media de 5,2 departamentos diferenciados en su estructura, las pequeñas cuentan con 3,6 departamentos y las microempresas, con una media de 2,4 departamentos.

En cuanto a la antigüedad de las empresas, no se observan diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los departamentos

considerados. No obstante, sí se aprecia que la presencia de departamentos crece ligeramente con la antigüedad de las empresas, tanto en términos porcentuales como en promedio, pasando en este último caso de 2,9 en las jóvenes a 3,2 en las maduras. Esto podría explicarse debido a que, normalmente, a medida que las empresas van alcanzando madurez también van ganando en tamaño.

Por último, respecto al sector de actividad, aparecen diferencias estadísticamente significativas solo en el departamento de comercialización y ventas, donde contrasta la gran presencia del mismo en el sector del comercio (79,4%) con la escasez en el sector de la construcción (43,3%). En términos medios, la presencia de departamentos se reparte de la



siguiente manera: 3,2 en industria y comercio, 3,0 en servicios y 2,9 en construcción.

## PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

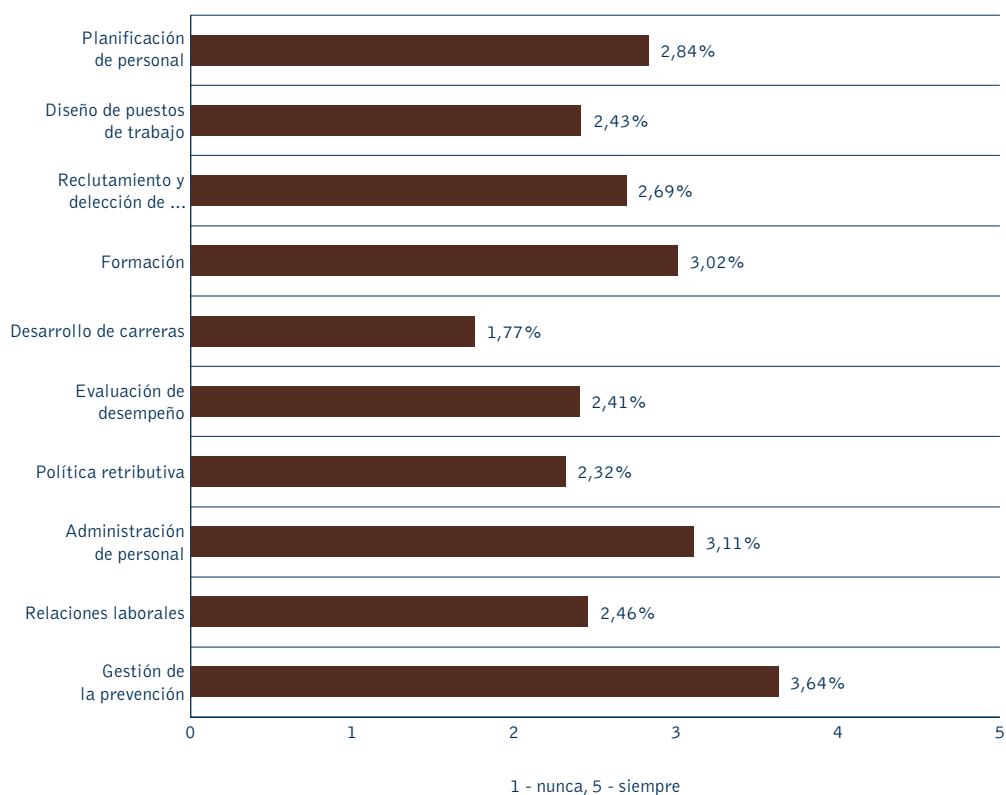
En el Gráfico 6 se ofrecen los resultados obtenidos en relación con las prácticas o procesos de recursos humanos más habituales entre las empresas. Como puede verse, los procesos de recursos humanos que más aplican las PYMES de Cantabria son los de gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral, etc. (3,64), la administración de personal (contratos, nóminas, etc.) (3,11) y la formación (3,02). Por el contrario, los menos utilizados son el desarrollo de carreras profesionales (1,77), la política retributiva (2,32) y el diseño de puestos de trabajo (2,43).

El tamaño de las empresas vuelve a ser un factor determinante, en este caso en el gra-

do de utilización de las prácticas de recursos humanos que se consideran más habituales. Así, para todos los ítems, cuanto mayor es el tamaño de las empresas, mayor es a su vez el nivel de utilización de estas prácticas. Además, las diferencias identificadas son estadísticamente significativas. Al respecto, llama la atención en especial la poca utilización que entre las microempresas y pequeñas empresas se hace del desarrollo de carreras profesionales (1,58 y 1,81, respectivamente), y que todas las empresas medianas siempre lleven a cabo la gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral, etc. (5,00), que a su vez es la práctica más extendida entre las microempresas y las pequeñas empresas.

En lo que respecta a la antigüedad, los datos obtenidos son muy diversos, si bien se identifican diferencias estadísticamente significativas solamente en una variable. En concreto,

Gráfico 6. Grado de utilización de prácticas de recursos humanos (escala 1-5)



el diseño de puestos de trabajo parece ser una práctica de recursos humanos más extendida entre las empresas jóvenes (2,79) que entre las maduras (2,34).

Finalmente, con respecto al sector de actividad en el que operan las empresas, tan solo la variable relativa a las relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales, etc.) ofrece diferencias estadísticamente significativas. Así, esta práctica de recursos humanos está notablemente más extendida en el sector industrial (2,71) que en el del comercio (1,86).

## TECNOLOGÍA

En el Gráfico 7 se muestra la posición tecnológica adoptada por las PYMES de Cantabria, dividida en cuatro categorías: fuerte, buena, sostenible y débil. Como puede observarse, el 38,4% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que se utiliza); el 13,1% tienen una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 46,3% de las empresas dispone de una tecnología sostenible (utilizan tecnologías idénticas a las de la mayoría de las empresas del sector y solo se realizan nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados); y apenas el 2,2% tiene una tecnología débil (los princi-

pales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna).

Las únicas diferencias estadísticamente significativas que se detectan son en función del sector, donde la construcción destaca por encima de los demás en una posición tecnológica principalmente fuerte (75%). Los otros tres sectores (industria, comercio y servicios), en cambio, se mueven en unos niveles muy parecidos a los obtenidos en global, con la posición tecnológica sostenible como la más predominante.

## CALIDAD

Para analizar la calidad se les preguntó a los gerentes de las PYMES encuestadas respecto a las certificaciones de calidad emitidas por empresas externas. Como puede verse en el Gráfico 8, de la muestra total, el 42,4% de las empresas dispone de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente, el 7,1% no la posee pero está en proceso de obtenerla, y el 50,5% restante no la tiene y, además, ni tan si quiera está en el proceso previo para optar por ella.

En este caso, las únicas diferencias estadísticamente significativas que aparecen están asociadas al tamaño de las empresas, de tal manera que existe una relación directa entre esta variable y la posesión de una certificación de calidad. Así, haciendo una aproximación en proporciones de los porcentajes obtenidos, se puede decir que una de cada cuatro microempresas,

Gráfico 7. Posición tecnológica

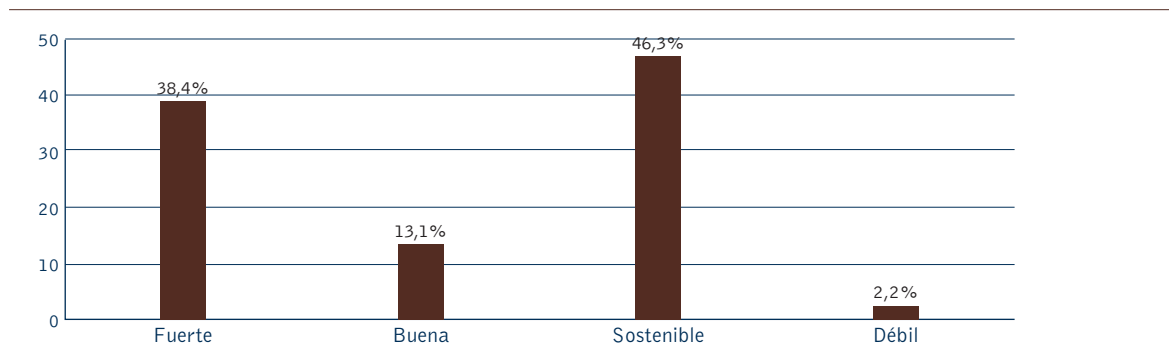
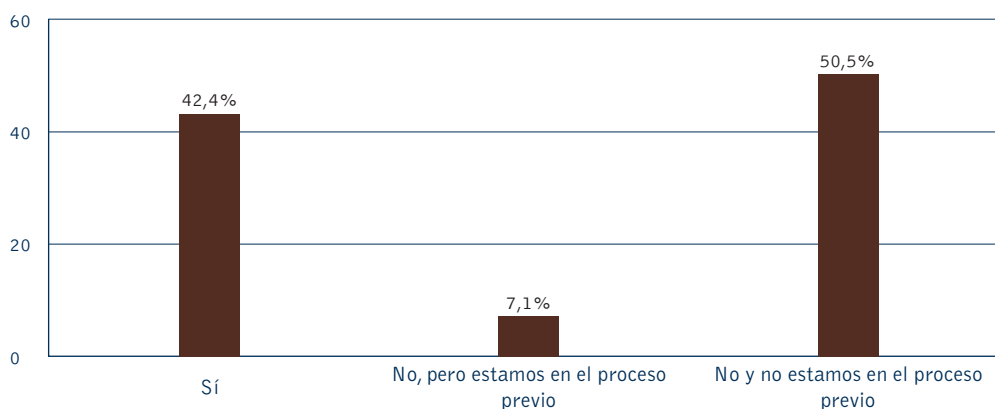


Gráfico 8. Certificación de calidad iso 9000 o equivalente



una de cada dos pequeñas y tres de cada cuatro medianas tienen este tipo de certificación.

## INNOVACIÓN

Cuando se habla de innovación, no siempre se tiene el mismo concepto en mente, ya que puede relacionarse con los cambios, inventos, descubrimientos, el progreso, etc. 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. Se puede afirmar 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 el Gráfico 9 se exponen los resultados obtenidos en cuanto a la innovación de las PYMES de Cantabria, en el sentido de si en los dos últimos años han introducido algún tipo de cambio y/o mejora en sus productos o servicios, procesos y sistemas de gestión. Respecto a los productos y servicios, el 68,4% de las empresas ha realizado cambios o mejoras en los existentes, mientras que el 50,0% ha innovado con la comercialización de otros nuevos. En cuanto a los procesos, se observan cambios o mejoras en

lo relativo a producción/servicios en el 61,2% de las empresas, así como en la adquisición de nuevos bienes de equipos, donde el 63,2% ha mostrado innovación. En referencia a la innovación en los sistemas de gestión los resultados son más desfavorables. Así, el 38,0% ha innovado en la dirección y gestión, el 39,6% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos, y finalmente el 38,8% de empresas pone de manifiesto haber llevado a cabo innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Los resultados obtenidos muestran la existencia de diferencias estadísticamente significativas en dos de las variables consideradas, como son el tamaño y el sector. Respecto al tamaño, se pone de manifiesto que a medida que aumenta la dimensión de las empresas también se incrementa su actividad innovadora, sobre todo en la comercialización de nuevos productos/servicios y en la introducción de cambios o mejoras en los sistemas de compras y aprovisionamientos, así como de comercialización y ventas. Por sectores, se observa que las empresas de la construcción son las que menos innovan en procesos, tanto en lo relativo a la introducción de cambios o mejoras en producción/servicios como en la adquisición de nuevos bienes de equipo, donde las empresas de la industria, en el primer caso, y las de los servicios, en el se-

Gráfico 9. Cambios/mejoras en productos/servicios, procesos y sistemas de gestión

INNOVACIÓN	Productos/servicios	%		
		No	Sí	
	- Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	31,6	68,4	
	- Comercialización nuevos productos/servicios	50,0	50,0	
	Procesos	- Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	38,8	61,2
		- Adquisición de nuevos bienes de equipos	36,8	63,2
	Sistema de gestión	- Dirección y gestión	62,0	38,0
		- Compras y aprovisionamiento	60,4	39,6
- Comercial/ventas		61,2	38,8	

gundo, son las que más lo hacen. Además, las empresas del sector comercio parecen ser más reacias que las de la construcción, y sobre todo que las de la industria y los servicios, a innovar en los sistemas de dirección y gestión.

## TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN –TIC–

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

Acerca de este tema, hemos preguntado a las PYMES de Cantabria si disponen de correo-e, página Web, Intranet y si utilizan Internet para compras y/o ventas electrónicas, banca electrónica o mercadotecnia. Los resultados obtenidos en 2011 se especifican en el Gráfico

10. Por encima de todo, destaca la generalización en el uso del correo electrónico, ya que el 97,6% de las empresas encuestadas disponen de él. Además, el uso de la banca electrónica también está muy extendido (80,7%), al igual que tener una página Web propia (76,3%). Donde aparecen algunas limitaciones es en la realización de compras y/o ventas electrónicas usando Internet, que se lleva a cabo solo por la mitad de las PYMES encuestadas. Igualmente, un porcentaje muy reducido posee Intranet corporativa (30,3%) y realiza mercadotecnia a través de Internet (26,7%).

Si consideramos como indicador del uso avanzado de las TIC aquel definido como el promedio de tecnologías utilizadas por las empresas, su valor para las PYMES de Cantabria se sitúa en 3,6 sobre el valor máximo de 6. A este mismo respecto, como se observa en el Gráfico 11, solo el 11,9% de las PYMES encuestadas alcanzan ese valor máximo.

La consideración de la antigüedad de las empresas encuestadas no arroja ninguna diferencia estadísticamente significativa, mientras que el sector de actividad apenas nos informa de que las empresas de la construcción parecen ser las que menos mercadotecnia hacen a través de Internet.

Donde sí aparece una clara relación es al tomar en cuenta el tamaño de las empresas. Salvo para el caso del correo electrónico, cuyo uso está extendido con independencia de la di-



Gráfico 10. Infraestructura en materia TIC

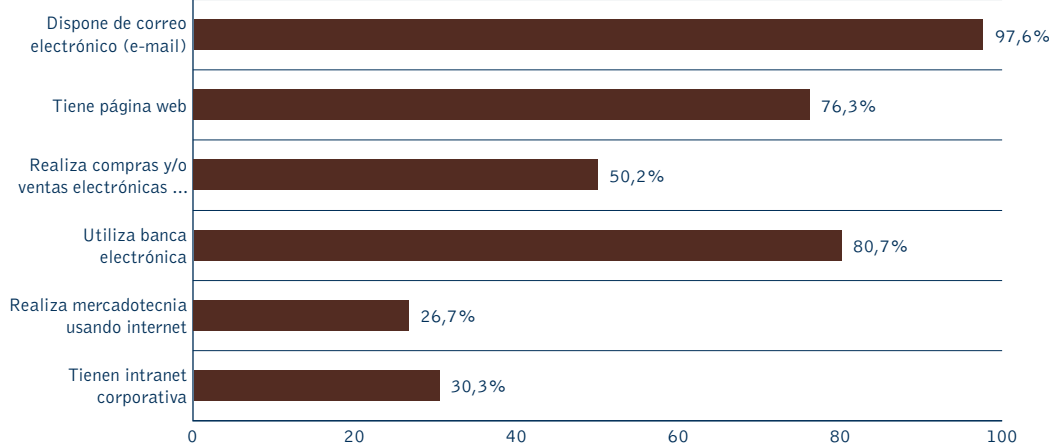
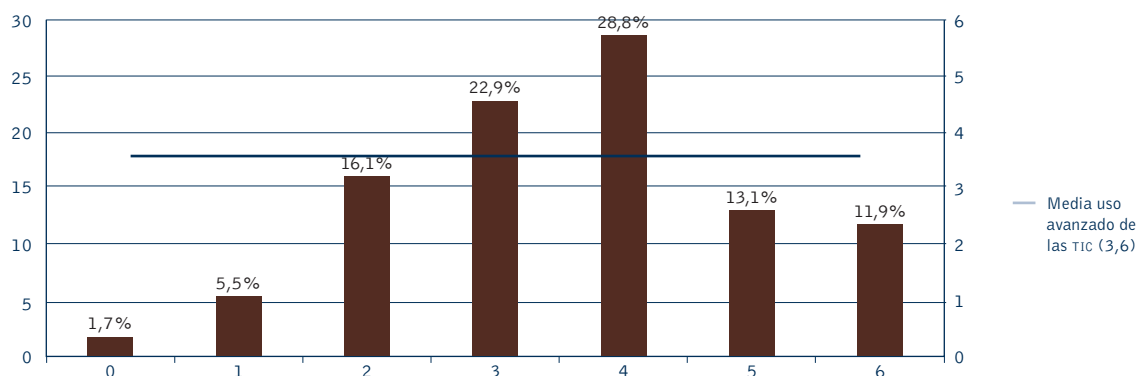


Gráfico 11. Indicador: Uso avanzado de las TIC



mención de las empresas, para todos los demás ítems puede afirmarse que las empresas medianas disponen y dan mayor uso a las TIC que las empresas pequeñas y las microempresas. Por tanto, existe una relación positiva entre la utilización de las TIC y el tamaño de las empresas.

## 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 financiero, la contabilidad genera información sobre ingresos, gastos y costes a través de la

contabilidad de gestión, así como de la posición económica, financiera y patrimonial 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. En primer lugar, el uso que las empresas hacen de técnicas económico-financieras, tales como la contabilidad de costes, la realización de presupuestos anuales y el análisis económico y financiero. Y en segundo lugar, el uso que las empresas realizan de las distintas fuentes de financiación: fondos propios, financiación ajena y ampliación de capital. El análisis de todas estas variables

se ha realizado utilizando una escala de tipo Likert de 5 puntos, donde 1 identifica un uso escaso de la técnica de información o la fuente de financiación considerada, y 5 evidencia un uso elevado de la misma.

En el Gráfico 12 se presentan los resultados obtenidos respecto a la utilización de técnicas económico-financieras, mientras que en el Gráfico 13 se muestran los datos referentes a las fuentes de financiación. Como puede observarse, las técnicas más extendidas entre las PYMES de Cantabria encuestadas son las relativas al análisis de la situación económico-financiera y al establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales, que obtienen de media un 3,81 y 3,80 sobre 5, respectivamente. Esto quiere decir que su uso es bastante elevado. Por el contrario, el nivel de utilización de algún tipo de sistema de contabilidad analítica de costes y de gestión se encuentra más alejado de los anteriores, con un promedio que se sitúa

en 3,28 y puede calificarse de intermedio. En cuanto a las fuentes de financiación utilizadas, se obtiene que los recursos propios a través del reparto de beneficios y reservas (2,86), así como los recursos ajenos procedentes principalmente de préstamos de entidades de crédito (2,85), sean las vías más habituales, si bien en ambos casos se sitúan por debajo del valor medio 3. Menos frecuente aún es la financiación propia a través de ampliaciones de capital, que toma un valor medio de 2,08. Estos resultados parecen ser indicativos de las dificultades que las PYMES de Cantabria están teniendo para acceder a los distintos tipos de financiación.

Son muy escasas las diferencias estadísticamente significativas que se advierten, pero sí se pueden destacar algunas de relevancia. Así, por ejemplo, respecto al tamaño de las empresas, parece que a medida que ganan en dimensión recurren en mayor medida a la utilización de técnicas económico-financieras tales

Gráfico 12. Nivel de uso de técnicas económico-financieras

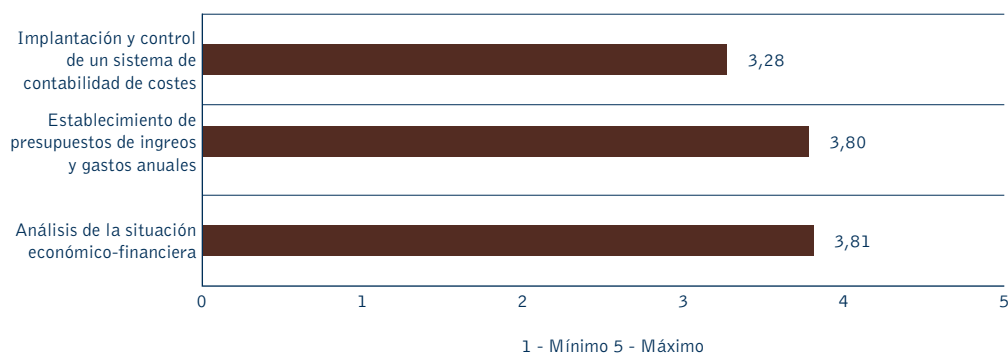
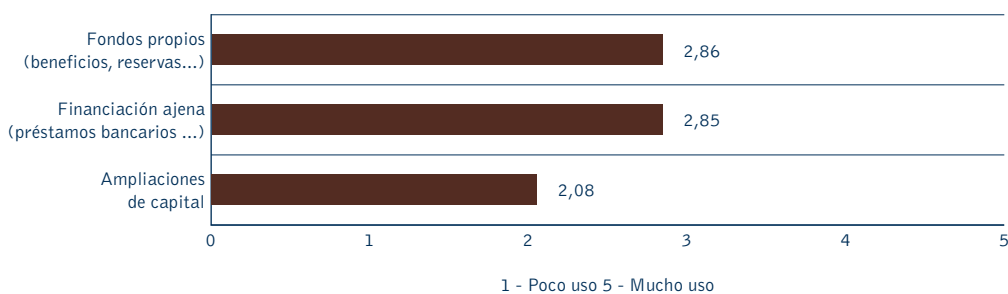


Gráfico 13. Nivel de uso de fuentes de financiación



como la implantación y control de un sistema de contabilidad de costes y el análisis de la situación económico-financiera. Asimismo, el establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales es una práctica más habitual y extendida entre las PYMES de la construcción, que a su vez es el sector en el que en mayor medida se recurre a financiación externa, procedente particularmente de préstamos bancarios.

### INDICADORES DE RENDIMIENTO

Para evaluar el rendimiento de las empresas se utilizan ocho variables basadas en el trabajo de Quinn y Rohrbaugh (1983): (1) ofrece productos de mayor calidad; (2) dispone de procesos internos más eficientes; (3) cuenta con clientes más satisfechos; (4) se adapta antes a los cambios en el mercado; (5) está creciendo más; (6) es más rentable; (7) tiene empleados más satisfechos y motivados, y, finalmente, (8) tiene menor absentismo laboral.

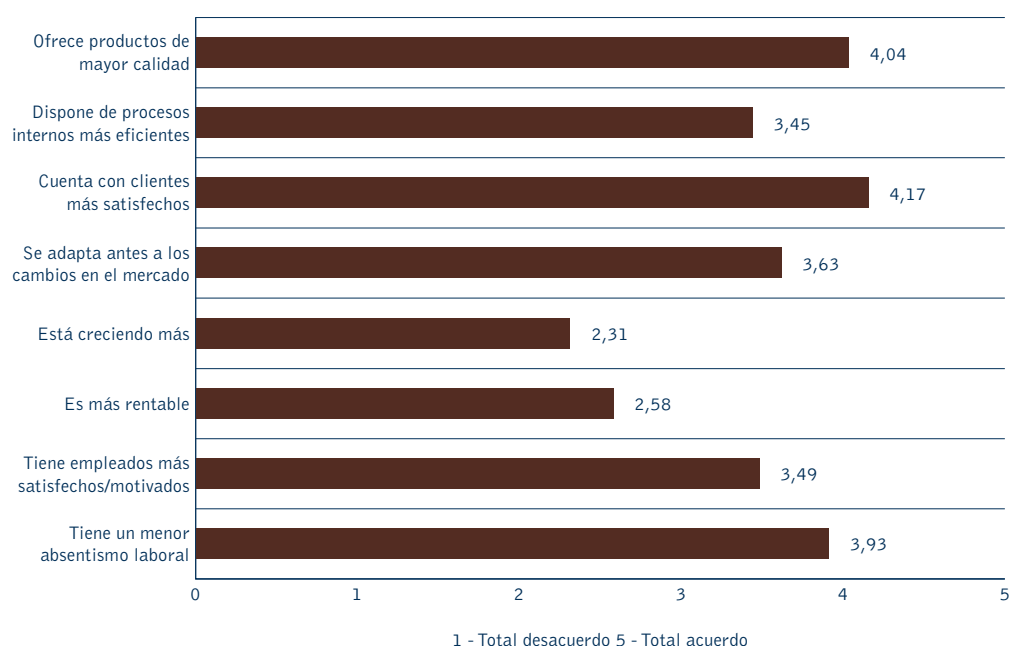
Para valorar todas estas afirmaciones, en comparación con sus competidores más impor-

tantes, se utiliza una escala de tipo Likert de 5 puntos. Los resultados obtenidos se presentan en el Gráfico 14.

Como puede observarse, los representantes de las PYMES cántabras encuestadas lo que más valoran en comparación con sus competidores clave es que cuentan con clientes más satisfechos (4,17), ofrecen productos de mayor calidad (4,04) y creen tener un menor absentismo laboral (3,93). Además, aunque en menor medida que los anteriores, consideran que se adaptan antes a los cambios en el mercado (3,63), afirman tener empleados más satisfechos y motivados (3,49) y disponen de procesos internos más eficientes (3,45). Ahora bien, con lo que se muestran más disconformes es con que sean más rentables (2,58) y que estén creciendo más que sus competidores directos (2,31).

La única variable en la que se aprecian diferencias estadísticamente significativas es el tamaño de las empresas. En concreto, parece existir una relación directa entre el tamaño de las empresas y su capacidad para adaptarse a

Gráfico 14. Posicionamiento medio frente a la competencia





los cambios en el mercado, para crecer y para ser rentables. Por el contrario, esta relación parece ser inversa al tomar en consideración el nivel de absentismo laboral, que es más elevado en las empresas de menor dimensión.

## FACTORES DE ÉXITO DE LAS PYMES

Para medir la mejor o peor posición de las empresas de la muestra en relación con sus competidores, se han utilizado los indicadores contruidos a partir de la percepción del gerente sobre cuál es la posición de su empresas respecto de su competencia. Así, para las ocho variables de rendimiento utilizadas se ha contruido un indicador global del éxito calculado como la media de las puntuaciones que las empresas encuestadas han dado a cada una de las variables. El valor medio global obtenido es de 3,04. A continuación, sobre la base de esta variable se ha dividido la muestra en dos subgrupos: en primer lugar, las PYMES que tienen puntuaciones inferiores a la media del indicador global de éxito (empresas que tienen una posición peor que sus competidores), y, segundo, las que tienen puntuaciones mayores que la media, que serán las que se consideran con una posición mejor que sus competidores. El primer grupo lo forman un total de 107 empresas (42,8% de las encuestadas), y el segundo grupo, las 143 restantes (57,2% de las encuestadas). Este planteamiento nos permite conocer a nivel agregado cuáles son las principales características o factores explicativos del éxito competitivo de las PYMES de Cantabria.

En cuanto a la caracterización de las empresas encuestadas atendiendo a distintos atributos y clasificadas en función de que se encuentren peor o mejor que sus competidores, las PYMES que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan por percibir que el clima empresarial en 2011 es mejor que en 2010.

Con respecto a las variables sobre planificación estratégica, acuerdos de cooperación y tipo de estrategia, puede afirmarse que las PYMES con una mejor posición competitiva destacan por realizar planificación estratégica formal (por escrito) y establecer alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas en lo que tiene que ver con logística e I+D+i.

En lo que respecta a las variables relacionadas con la estructura organizativa y los procesos de dirección de recursos humanos, se deduce que las PYMES posicionadas mejor que sus competidores tienen más diferenciados en sus estructuras organizativas especialmente los departamentos de I+D+i y de operaciones y compras. Además, aplican significativamente en mayor medida todas las prácticas de recursos humanos consideradas en el estudio, salvo la referente a las relaciones laborales sobre negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales, etc.

Por último, respecto a las variables relativas a la tecnología, calidad, innovación, TIC, técnicas económico-financieras y financiación, puede afirmarse que las empresas que tienen una mejor posición que sus competidores se caracterizan por tener una posición tecnológica fuerte, contar con un mayor número de áreas de innovación, hacer un uso avanzado de las TIC, contar con un sistema de contabilidad de costes, establecer presupuestos de ingresos y gastos anuales y analizar su situación económico-financiera.

## CONCLUSIONES

La mejora de la competitividad de las PYMES exige un importante cambio de mentalidad en cuanto a cuáles son las variables que se han de utilizar para competir; no podemos quedarnos solamente en considerar los precios de los factores productivos. Es decir, hay que abandonar la idea de competir solo en costes si se quiere



tener ventaja competitiva sobre las empresas que actúan en otros ámbitos geográficos, al tiempo que se han de incorporar nuevos factores para competir relacionados con la diferenciación, la calidad, el diseño, productos de mayor contenido tecnológico y más elaborados. Este es, a nuestro juicio, el principal reto de las PYMES para los próximos años.

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

A continuación, indicamos cuáles son, a nuestro juicio, algunas de las propuestas y grandes líneas de actuación y de debate necesarias para que las PYMES cuenten con condiciones para aplicar estrategias exitosas:

- Incrementar la capacidad de generar información comercial, financiera y tecnológica de las PYMES para mejorar su gestión e incorporar mayor valor a sus productos y servicios.
- Establecer nuevas fuentes de financiación para las PYMES, dadas las dificultades de obtener recursos financieros del sistema bancario en condiciones más favorables.
- Potenciar la capacidad tecnológica de las PYMES mediante la creación de políticas de incentivos que prioricen los proyectos con alta implicación tecnológica.
- Difundir todos los programas de ayudas existentes en los ámbitos local, nacional e internacional, mediante campañas permanentes de difusión de las mismas, a la vez que se trata de facilitar el acceso de las empresas y de los sectores más necesitados a dichos programas.
- Reducir los trámites burocráticos en los programas de apoyo a las PYMES.
- Crear acciones desde las administraciones públicas y desde las propias organizaciones empresariales para potenciar la cultura empresarial en el sentido de preparar al empresario a fin de 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.
- Informar y facilitar el establecimiento de fusiones, acuerdos y cooperación con el fin de favorecer las economías de escala y la diferenciación de los productos, sin perder de vista que, conforme aumenta el tamaño, mayores son las posibilidades de afrontar innovaciones, mejorar la red comercial, obtener financiación, etc.
- Crear o potenciar centros o parques tecnológicos vinculados a los que puedan ser los sectores clave de actividad.
- Fomentar la incorporación y adaptación a las TIC, apoyando el desarrollo de las infraestructuras telemáticas, informáticas y de telecomunicaciones.
- Insistir en la necesidad de profesionalizar los equipos directivos, así como potenciar que las empresas tengan una estructura de gestión real con departamentos y puestos diferenciados, en especial los vinculados a I+D+i, recursos humanos o calidad, áreas que son claves de cara al desarrollo futuro de las PYMES.
- Dar mayor importancia a la calidad y los beneficios a largo plazo, dado que la excesiva preocupación por los beneficios a corto puede limitar el proceso de acumulación de recursos necesarios de cara al desarrollo empresarial.
- Realizar un mayor esfuerzo para que las PYMES conozcan las ayudas existentes en cuanto a la prospección de mercados,

asistencias a ferias y otras acciones dirigidas a los mercados exteriores.

- Aumentar la profesionalización del proceso de selección, dotar a los contratos de la posibilidad de futuro según su contribución a la empresa, aumentar el peso de la remuneración variable e introducir otras formas de motivación, como la posibilidad de promoción y capacitación.
- Fomentar los programas de información y asesoramiento a la empresa, que permitan a los empresarios generar ágilmente información suficiente y adecuada para la toma de decisiones.

## REFERENCIAS

García Pérez de Lema, D.; Martínez García, F. J.; Aragón Sánchez, A. (dir.) (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica: informe MPYME Iberoamérica 2009 FAEDPYME*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

García Pérez de Lema, D.; Martínez García, F. J.; Aragón Sánchez, A. (dir.) (2012a). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España:*

*informe PYME España 2011 FAEDPYME*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

García Pérez de Lema, D.; Martínez García, F. J.; Aragón Sánchez, A. (dir.) (2012b). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica: informe MPYME Iberoamérica 2011 FAEDPYME*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Martínez García, F. J.; Somohano Rodríguez, F. M.; López Fernández, J. M. y Montoya del Corte, J. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en Cantabria: efecto de la crisis a finales de 2008*. Santander: Cátedra PYME de la Universidad de Cantabria.

Martínez García, F. J.; Montoya del Corte, J.; Somohano Rodríguez, F. M. y López Fernández, J. M. (2012). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en Cantabria: informe PYME Cantabria 2011*. Santander: Cátedra PYME de la Universidad de Cantabria.

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

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). "A spatial model effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", in *Management Science*, 29 (3), 363-377.

