

LA INNOVACIÓN EN LAS PYME ANTE EL NUEVO ENTORNO ECONÓMICO

Domingo RIBEIRO SORIANO

I. INTRODUCCIÓN

LA innovación y la tecnología se han configurado como la clave de la competitividad en los últimos años y en los próximos del milenio. Innovar es una forma de reasignar los recursos disponibles en una empresa de manera distinta. Se busca mantener la capacidad empresarial realizando la ruptura sobre los procesos tradicionales, bien sean de producción, comerciales, financieros, organizativos o de cualquier otra índole. Consecuentemente, el binomio «competitividad-innovación» es la clave de los procesos actuales de adaptación a los nuevos cambios tecnológicos, a la apertura de las economías y mercados, así como a las nuevas formas de concebir a la propia institución empresarial (Barredo y Llorens, 1993:127-129); con lo que uno de los factores que más inciden en la posición competitiva es la innovación, especialmente para las PYME, cuyas posibilidades para competir en costes haciendo uso de las economías de escala son escasas (Bueno et al., 1996; Bueno, 1996).

Con este posicionamiento, el desarrollo de una cultura innovadora en la empresa se puede plantear desde varias dimensiones básicas. Una primera forma de innovación atendería a *la obtención de ventajas en productos o procesos, tanto tecnológicos como administrativos*, los que constituyen, sin duda, piezas importantes en el desarrollo empresarial. No se trata sólo de la innovación de la empresa, del producto, sino que posee una particular

importancia todo lo que afecta a la innovación de los procesos administrativos, comerciales o financieros. Precisamente, muchos de los procesos administrativos y de gestión pueden resolverse por innovaciones conjuntas. La empresa mediana y pequeña, para poder competir con la empresa grande, tiene que resolver estos procesos predominantemente en colaboración con las demás, para lograr economías de escala, ya que las PYME tienen cierta dificultad para conseguir financiación a un coste razonable (Marre-ro, 1998; Sotomayor y Toribio, 1999). Estas empresas, por lo general, se encuentran con problemas de escasez de recursos. Y éstos se presentan tanto a la hora de crear un negocio como en el momento de plantearse su crecimiento, e incluso para su simple supervivencia.

Pero, además, la innovación también puede ser lograda *mediante la consecución de un nivel cualificado del capital humano a través de la formación*. Respecto a la formación (Martínez Gómez, 1998:34), el Consejo de la Comunidad Europea señala que «el desarrollo de los recursos humanos, a través de la formación, constituye uno de los elementos esenciales para aumentar la competitividad de la economía». En una empresa, los recursos humanos suponen uno de los más importantes activos con que cuenta, y de la profesionalidad y eficiencia de éstos dependerá un mejor uso del resto de activos empresariales. La importancia de la cualificación de los recursos

humanos, tanto de la mano de obra como de la preparación del empresario en la gestión de su negocio, configura la formación como un valor estratégico imprescindible para mejorar la capacidad competitiva de la pequeña y mediana empresa (Ribeiro y Villaplana, 1998). El análisis de la formación podría centrarse en dos campos concretos: la formación profesional y la formación del empresario. Los planes formativos deben estar soportados por planes empresariales para que la formación pueda conseguir unos resultados eficaces y pueda dar como resultado una mejora significativa en la competitividad de la empresa (Mota y Ribeiro, 1997). Así pues, una formación en todos los niveles que no esté orientada a la innovación y, por tanto, a la creatividad en el individuo genera una cultura con unos bajos niveles de inclinación a la innovación, y ofrece grandes resistencias a los procesos innovadores en la propia empresa.

Otra forma importante de obtener innovación es *a través de la información*. Las pequeñas y medianas empresas españolas tienen, en general, un déficit importante de información (Ernst and Young, 1990; Martínez Gómez, 1998:37), lo que las hace estar en una situación de inferioridad con respecto a empresas de mayor tamaño. Mediante la obtención de un caudal adecuado de información se permite al empresario encontrar las nuevas tecnologías de potencial interés para la empresa con el fin de mantener y aumentar la capacidad de mercado y de competencia, tanto a través de innovaciones de productos y de procesos de fabricación como de innovaciones de gestión y distribución. Asimismo, permite al empresario observar la evolución de los mercados y de la competencia. Por otro lado, esto supone disponer de cierta

capacidad de I+D para comprender, interpretar y utilizar la información recogida.

En nuestro análisis, por último, otra forma de innovar la PYME se realiza *mediante la consecución de una forma, estructura organizativa y procedimientos de gestión que minimicen los costes de transacción*. La PYME se caracteriza generalmente por una estructura de organización que responde a un modelo simple, con recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad (Camisón, 1992:57). En la mayoría de los casos, se detecta una ausencia de burocracia interna (Martínez, 1990; Salaman, 1988), lo cual favorece el flujo de la información y la comunicación dentro de la empresa y, en general, una menor inercia organizacional (Camisón, 1992:56), mayor flexibilidad (Camisón, 1992:52) y una mayor rapidez en la resolución de problemas internos, gracias al funcionamiento de unos sistemas de información de carácter informal (Martínez, 1990). Son empresas independientes, en el sentido de no pertenecer a grandes empresas o grupos financieros, y donde normalmente no existe separación entre propiedad y control. La dirección recae en los propietarios o socios de los propietarios, lo que confiere a la PYME un sistema de gerencia dinámico, de carácter emprendedor (Martínez, 1990) y personalizado.

Así pues, no debemos olvidarnos de citar el papel esencial del propietario y dirigente en las PYME, ya que, como se ha puesto de manifiesto anteriormente, una de las características de éstas es el carácter centralizado de la toma de decisiones, que recae generalmente en la figura del propietario/dirigente. La forma de actuación del directivo de

una gran empresa o una multinacional y la del empresario de una PYME no es la misma. Este empresario ejerce una mayor influencia en la estrategia de la empresa a través de sus características personales: carácter, aptitudes y competencias, actitudes y comportamientos (Guzmán, 1994). Y por último, en este sentido, cobra gran importancia el empresario comprometido con la utilización de nuevas tecnologías y la modernización de la empresa para asegurar su competitividad.

Con esta caracterización del entorno que rodea a la PYME, muchos empresarios piensan que la innovación es un concepto directamente relacionado con la investigación y las tecnologías más complejas (Veciana, 1996:80) que es algo que sólo afecta a las grandes empresas y que no tiene aplicación en las empresas de pequeño tamaño o de sectores tradicionales (1). Esta creencia ha dado lugar a un déficit histórico referente a medidas innovadoras (Martínez Gómez, 1998:38). No obstante, aunque no definitivamente, existe una relación positiva entre la generación y el desarrollo de proyectos innovadores y la rentabilidad de las empresas que los fomentan (Veciana, 1996:88-89).

II. INVESTIGACIÓN REALIZADA

El objetivo de este trabajo es conocer las estrategias (García Echevarría, 1994) y acciones que han desarrollado (Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1996) y piensan desarrollar las PYME españolas, que podemos considerar innovadoras en los próximos años. Nos hemos querido centrar en este tipo de empresas —innovadoras— porque los estudios relativos a este segmento de PYME no cree-

mos que hayan sido todo lo elaborados, especialmente en el número de investigaciones realizadas, que deberían haberlo sido en su tratamiento (Veciana, 1999:24). Dado el carácter innovador de estas empresas, las ideas novedosas del negocio, la gestión y dirección llevada por sus propietarios, nos hacen predecir que sus respuestas pueden llevar a pautas de comportamiento acertado, tal que las mismas puedan influir en otros segmentos más generales de PYME no consideradas como innovadoras.

La metodología que hemos utilizado ha sido la realización y envío de un cuestionario estructurado en dos partes. La primera parte trataba los aspectos generales y estratégicos de la empresa y la segunda analizaba las principales decisiones a tomar en las áreas funcionales de la empresa —contando que podían existir o no, al ser una PYME, pero que indudablemente siempre se deberían tomar decisiones respecto a las variables que se considerasen— distinguiendo entre los departamentos comercial/marketing, producción, económico/financiero y de recursos humanos. Hemos adaptado el planteamiento teórico realizado en la primera parte del artículo a esa estructura de cuestionario por dos razones: mayor facilidad de contestación por el entrevistado y obtención de una información lo más relevante, sin estar distorsionada por fallos de interpretación (aunque, no obstante, se realizó un pretest para evitar posibles deficiencias). La parte primera de la encuesta recogía los planteamientos teóricos relativos a la forma organizativa y de gestión de la PYME, y parte de las ventajas generales que le reporta a la PYME la innovación. Por otro lado, las ventajas en productos o procesos de la innovación, tanto tecnológicos como administrati-

vos y comerciales, el nivel de tecnología de la información y, finalmente, la cualificación del personal en la PYME, eran aspectos recogidos en la parte segunda de la encuesta, al tratar la actividad funcional de los departamentos.

Ficha técnica

La muestra de empresas y la investigación empírica que hemos realizado se ha ajustado a los siguientes criterios:

— *Tamaño y selección de la muestra:* 1.055 PYME españolas innovadoras, según la base de datos del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

— *Tipo de encuesta:* mediante cuestionario postal. Previamente, se realizó un pretest, mediante una entrevista personal, a cuatro empresas. Los cuestionarios se enviaron a finales de mayo de 2000, recibándose el último el 10 de septiembre. Cuestionarios recibidos, 328.

— *Persona encuestada:* Empresario, director general o gerente.

— *Tratamiento de la información:* Los cuestionarios fueron procesados informáticamente para obtener información agregada de todos los sectores.

III. RESULTADOS

1. Análisis de la estrategia empresarial

En primer lugar, en cuanto al significado que para las empresas tiene la internacionalización y globalización de los mercados, destaca, con un 16 por 100, el mero aumento de la competencia, con un 82 por 100 el reto de afrontar grandes cambios y

con un 2 por 100 que es un acontecimiento sobrevalorado. De cara a 2002, la importancia de la internacionalización y la globalización del mercado se sitúa con un 79 por 100 «bastante», con un 15 por 100 «media» y con un 6 por 100 «poco importante». Las empresas analizadas piensan que es muy necesario informarse sobre las decisiones tomadas por los distintos organismos internacionales y de la CEE en un 96 por 100. Opinan que están poco y regular informados en un 30 por 100 de los casos sobre las decisiones tomadas por la Administración española, siendo el restante 70 por 100 el que opina que están suficientemente informados. Los aspectos en los que se demanda una mejor información son:

— Formas de acceso: 70 por 100.

— Colaboración con otros fabricantes: 63 por 100.

— Mercados de acceso: 61 por 100.

— Competidores europeos: 32 por 100.

Las fuentes de información requeridas y consultadas por las empresas son las siguientes:

— Públicas: 83 por 100.

— Privadas: 13 por 100.

— Seminarios: 4 por 100.

El área comercial-marketing y, en segundo lugar, el área de producción son las que proporcionan ventajas competitivas a las empresas analizadas (cuadro número 1). Respecto a las ventajas que las empresas manifiestan respecto a sus homólogas europeas, el cuadro n.º 2 nos muestra como características importan-

tes y ventajosas: los costes salariales, su calidad de gestión y su dinamismo comercial. Concretando algo más, los empresarios de las PYME manifiestan (ver cuadro número 3) que será dentro del área comercial y de marketing donde habrá que efectuar mayores esfuerzos de cara a afrontar de manera adecuada las estrategias que tienen previstas. El área productiva aparece en un segundo término, sobre todo debido a los esfuerzos últimamente canalizados hacia una mecanización suficiente para poder rebajar sus costes de mano de obra.

Destacamos, relacionado con el reparto de responsabilidades dentro de las estructuras organizacionales, que las funciones como administración y finanzas, comercial, informática, y recursos humanos aparecen desempeñadas por un director específico. El resto de funciones, como marketing, comunicación y publicidad, y control de gestión aparecen desempeñadas por un director específico en menor proporción (cuadro n.º 4).

La totalidad de las empresas objeto de nuestra muestra cuentan con unos objetivos a corto plazo bien definidos. Analizando estos objetivos, un 38 por 100 los centralizan en lograr una dimensión suficiente para poder ofrecer una gama coherente de productos y fabricar con economías de escala que les permitan reducir costes y ser más competitivos, mientras el 62 por 100, opta por especializarse en los segmentos de mercado que consideran más rentables. Respecto a cuáles son las estrategias que han adoptado hasta el momento, en el cuadro n.º 5 se observa que la estrategia más comúnmente utilizada ha sido la expansión geográfica de sus mercados.

CUADRO N.º 1

ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PROPORCIONAN VENTAJAS COMPETITIVAS

	En porcentaje
Comercial-marketing	53
Producción	38
Recursos humanos	7
Económica-financiera.....	2

CUADRO N.º 2

VENTAJAS DE LAS PYME ESPAÑOLAS RESPECTO A LAS EUROPEAS

	En porcentaje
Capacidad económica.....	5
Fiscalidad nacional	1
Costes salariales	26
Reg. técnicas nacionales.....	6
Medios producción	3
Medios financiación	6
Calidad gestión	23
Dinamismo comercial	21
Apertura internacional.....	9

CUADRO N.º 3

ÁREA DE LA EMPRESA DONDE REALIZAR UN MAYOR ESFUERZO

	En porcentaje
Comercial-marketing	56
Producción	37
Recursos humanos	3
Económica-financiera.....	4

Ante la pregunta sobre si las empresas objeto de la muestra deberían alcanzar una dimensión determinada de facturación o número de empleados para hacer frente a 2002 y años sucesivos, un 19 por 100 contestó afirmativamente, considerando el resto (81 por 100) adecuada su actual dimensión de cara a competir en el nuevo marco global de la economía internacional. Para el cumplimiento de los objetivos estra-

tégicos que en el cuadro anterior señalábamos, los empresarios estimaron como adecuado un aumento en las inversiones en activos fijos en torno a una cifra promedio neta anual, cercana al 7 por 100. Las actitudes y reacciones a desarrollar en un futuro cercano, motivadas por la incidencia en los mercados del aumento de la competencia, podemos resumirlas en dos grandes grupos:

a) Acuerdos de cooperación y *joint ventures*, con un 66 por 100.

b) Ofensiva, es decir, crecer fuera de España, con un 34 por 100.

2. Análisis por departamentos y áreas funcionales

a) Comercial-marketing

Se considera por parte del 95 por 100 de las empresas analizadas que el futuro próximo va a ser un acicate para incrementar sus exportaciones, de las cuales un 83 por 100 se centrarán en países de la Comunidad Económica Europea y un 12 por 100 irán fuera de ésta. Analizando la faceta exportadora de las empresas encuestadas, y en concreto la de aquellas que venden parte de su producción al extranjero, se puede cuantificar, como media, en un 34 por 100 la parte de las mismas que corresponde a exportaciones. Hemos podido constatar cómo aproximadamente un 18 por 100 de las empresas encuestadas buscan nuevos mercados para la exportación (2). Respecto a si en el futuro se producirían cambios en la actividad de sus empresas, se cuantificó una terna de respuestas que, por orden jerárquico, fueron:

— Creación de nuevos mercados para los productos existentes: 53 por 100.

— Demanda de nuevos productos: 31 por 100.

— Sin cambios significativos: 16 por 100.

En cuanto a la distribución de la localización de la competencia, se sitúa en primer lugar (55 por 100) a la de ámbito nacional,

CUADRO N.º 4

GRADO DE DESARROLLO DE LAS FUNCIONES

	Director específico (Porcentaje de respuestas afirmativas)	Director general (Porcentaje de respuestas afirmativas)
Marketing	50	50
Comercial	82	18
Gestión recursos humanos	80	20
Administración y finanzas	85	15
Control gestión	42	58
Comunicación y publicidad	48	52
Informática	81	19

CUADRO N.º 5

ESTRATEGIAS UTILIZADAS

	En porcentaje
Expansión geográfica de sus mercados	63
Ampliación gama de sus productos	18
Diversificación de su actividad	6
Integración vertical	3
Producir a menor coste	2
Diferenciación respecto competencia	8
Sin definir	-

CUADRO N.º 6

**CONSIDERACIÓN POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS,
EN CUANTO A SI POSEEN PRODUCTOS LÍDERES
RESPECTO A SU LUGAR DE VENTA**

	Porcentaje de respuestas afirmativas
A escala regional	97
A escala nacional	78
A escala europea (CE)	23
A escala internacional	8

como su mejor arma comercial, mientras que consideran la falta de imagen de marca y de contactos en el exterior como sus principales deficiencias (cuadro número 7). Estudiando cuáles son las principales modificaciones que se piensa incorporar al portafolio o cartera de los productos vendidos por las empresas, encontramos la mejora en la calidad como la acción más necesaria a llevar a cabo para incrementar la competitividad en las empresas, ocupando la especialización y la ampliación de la gama de productos un lugar también destacado, pero por debajo de aquél (cuadro número 8).

A la pregunta que plantea si se ha creado en los últimos dos años algún producto o servicio nuevo, prácticamente la totalidad (99 por 100) de las empresas respondieron afirmativamente, lo que demuestra su carácter innovador. Entre los principales obstáculos para incrementar las ventas en el extranjero, se recoge en el cuadro n.º 9 como la principal problemática, la competencia en los mercados de destino, quedando en un segundo término los riesgos financieros y de impagados, y el desconocimiento de los mercados. De manera global, las empresas analizadas destinan un 9 por 100 de sus ventas a inversión en publicidad/comunicación.

b) Producción

Del estudio efectuado en las empresas no se desprende una necesidad previsible en cuanto a implantar en otros países los centros de producción, ya que únicamente un 3 por 100 contestó a dicha pregunta de forma afirmativa. Para estas empresas, hay dos razones que justifican dicha implantación. En primer lugar (64 por 100 de las que responden afirmativamente), la de la proxi-

para continuar (32 por 100) con la de la Comunidad Europea, y la local y regional con un 11 por 100, siendo la competencia internacional (excluyendo la Comunidad Europea), con un 2 por 100, la que cuenta con una menor importancia. Respecto al liderazgo que sus productos ostentan, según el destino de venta de los

mismos, podemos ver en el cuadro n.º 6 que para gran parte de ellas la situación es favorable, en general.

Respecto a cuáles son las principales ventajas (e inconvenientes) de su actual gestión comercial, la mayoría identifica la calidad del producto y/o servicio

CUADRO N.º 7

VENTAJAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL

	<i>En porcentaje</i>
Conocimiento de los mercados.....	12
Competitividad mediante precios.....	7
Calidad del producto y del servicio.....	48
Plazo de suministro.....	8
Red de distribución.....	11
Innovación tecnológica.....	8
Contactos.....	3
Imagen de marca.....	3

CUADRO N.º 8

MODIFICACIONES EN EL PORTAFOLIO QUE SE PIENSAN LLEVAR A CABO EN EL FUTURO PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD

	<i>En porcentaje</i>
Ampliación de la gama de productos.....	20
Especialización de la gama de productos.....	22
Búsqueda de nuevos usos para penetrar en nuevos segmentos de mercado.....	4
Mejorar la calidad.....	43
Mejorar el diseño.....	3
Mejorar los plazos de entrega de los productos.....	5
Mejorar el servicio post-venta.....	3

CUADRO N.º 9

OBSTÁCULOS Y BARRERAS A LA EXPORTACIÓN

	<i>En porcentaje</i>
Reglamentaciones técnicas y sanitarias.....	—
Restricciones a la importación de los países de destino.....	4
Trámites administrativos y fiscales.....	—
Lengua y cultura.....	6
Conocimiento de los mercados.....	17
Competencia en los mercados de destino.....	41
Capacidad financiera insuficiente.....	7
Coste de homologar productos.....	2
Riesgos financieros e impagados.....	18
Riesgos de cambio.....	1
Distancia.....	4

midad del centro de producción a los mercados de destino, y en segundo lugar (36 por 100), la reducción de los costes salariales (destacando por este motivo la localización en países como Portugal y Norte de África, áreas relativamente cercanas). Era unánime la opinión de que no debía existir gran distancia entre la oficina central —lugar de toma de decisiones— y los centros de producción, pues ello posibilitaría la dispersión en el control de la empresa por parte de sus dirigentes.

Como se puede observar en el cuadro n.º 10, en términos de calidad total, los factores a mejorar en un futuro cercano con carácter prioritario eran, en primer lugar, el control de calidad de las mercancías acabadas y la disminución en los plazos de suministro, seguido por la cualificación técnica del personal.

Actualmente, las empresas encuestadas destinan, en porcentaje respecto a su volumen de facturación, un 32 por 100 a investigación y desarrollo tecnológico (interno o por departamentos propios), comprando o subcontratando (externamente o por transferencia tecnológica) el resto (68 por 100). Los programas de tecnología son algo más que la capacidad de fabricar con alto nivel de eficiencia por la disposición favorable de componentes materiales o inmateriales para la gestión de la productividad. Así, también abarcarían las técnicas de gestión y la adquisición de conocimientos y aptitudes precisos para la obtención del mayor grado de efectividad de los recursos disponibles, incluyendo equipos y personas.

Las empresas optan para obtener —de forma propia— la tecnología deseada; en primer lugar, por la visita a ferias (ver cua-

CUADRO N.º 10

FACTORES PRIORITARIOS A MEJORAR EN TÉRMINOS DE CALIDAD TOTAL

	<i>En porcentaje</i>
Tecnología de fabricación.....	3
Consumo de materias primas.....	-
Disminuir el porcentaje de productos defectuosos	2
Gestión de <i>stocks</i>	3
Cualificación técnica del personal	24
Control de calidad de productos terminados.....	33
Plazos de suministro.....	31
Servicio post-venta.....	4

CUADRO N.º 11

MEDIOS DE OBTENER TECNOLOGÍA, DE FORMA PROPIA

	<i>En porcentaje</i>
Colaboración otras empresas	5
Visitas a ferias	48
Visitas a empresas.....	-
Centros de investigación	20
Departamento propio	27
Publicaciones	-

CUADRO N.º 12

ÁREAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y FORMA DE ADQUIRIRSE

	<i>I+D</i> <i>(En porcentaje</i> <i>de respuestas afirmativas)</i>	<i>Transferencia tecnológica</i> <i>(En porcentaje</i> <i>de respuestas afirmativas)</i>
Materiales.....	63	37
Automatización	28	72
Tecnologías de procesos	24	76
Nuevos productos.....	79	21
Medio ambiente	82	18

dro n.º 11). En el cuadro n.º 12 se pueden ver las áreas de innovación tecnológica y en qué proporción se han tomado interna o externamente. Respecto a la normativa técnica de los productos fabricados y su adaptación al mercado internacional, las res-

puestas emitidas se reflejan en el cuadro n.º 13.

c) *Económica-financiera*

El porcentaje que representan los gastos financieros sobre la facturación de las empresas, os-

cila alrededor del 2,3 por 100, por término medio. Las dificultades para financiar la expansión y el crecimiento se encuentran fundamentalmente en las rigideces en las condiciones de los préstamos, valorándose también de manera negativa el retraso en el pago de clientes y la capitalización insuficiente (cuadro n.º 14). La suficiencia de recursos financieros para financiar dichas inversiones (84 por 100 de las empresas encuestadas creían disponer de recursos suficientes) provoca que las necesidades de endeudamiento no sean un obstáculo importante en los planes de desarrollo futuro de aquéllas.

d) *Recursos humanos*

Podemos afirmar de las empresas encuestadas que un 64 por 100 de ellas cuentan con personal exclusivamente español, mientras el resto tiene entre su personal a alguna persona de origen extranjero. Aproximadamente el 36 por 100 de los encuestados respondió que sabían mantener una negociación en inglés, y el porcentaje de otros directivos de sus empresas que también podía mantenerla oscilaba en torno al 57 por 100, como término medio. Por otra parte, el 89 por 100 de las telefonistas hablaba inglés de una manera fluida.

Los presupuestos anuales que dedican las empresas a la formación de su personal son, aproximadamente, del 2 por 100. Las materias en las que es más necesaria dicha formación se observan en el cuadro n.º 15, ocupando el primer lugar los idiomas, a los que sigue la formación en nuevas tecnologías. Más de la mitad de la muestra (58 por 100) manifestaba mucho interés personal en la formación y el reciclaje, a lo que había que añadir un 39 por 100 que manifestaba bastante interés, así como un 3 por

CUADRO N.º 13

NORMATIVAS DE FABRICACIÓN (EN DATOS PORCENTUALES)

	<i>Sí</i>	<i>NO</i>
¿Les afecta a sus productos la homologación técnica?.....	83	17
¿Son sus productos conformes a las normas europeas e internacionales?.....	93	7
¿Necesita adaptar sus medios de producción?.....	2	98

CUADRO N.º 14

DIFICULTADES PARA FINANCIAR LA EXPANSIÓN DE LAS EMPRESAS

	<i>En porcentaje</i>
Capitalización insuficiente	24
Precio del dinero.....	—
Rigideces en las condiciones de los préstamos.....	45
Retraso en el pago de clientes	28
Plazos de pago de proveedores	3

CUADRO N.º 15

ÁREAS DE INTERÉS PARA MEJORAR LA CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL

	<i>En porcentaje</i>
Idiomas.....	41
Características de los mercados europeos.....	15
Derecho y fiscalidad europeo.....	8
Nuevas técnicas de venta.....	5
Gestión.....	3
Nuevas tecnologías.....	28

100 que demostraba poco interés. Existía un grado alto de satisfacción en el colectivo analizado sobre los cursos actualmente programados (78 por 100). Un 16 por 100 tenía un grado medio, y un 6 por 100 no contestaba. Además, se pensaba que los cursos realizados habían repercutido positivamente en el desempeño del puesto de trabajo en un 82 por

100; un 13 por 100 pensaban que no habían sido todo lo positivo que necesitaban, y un 5 por 100 se abstenía. Por último, la tasa de absentismo laboral de un día cualquiera tomado al azar se podía situar en torno al 0,3 por 100 del personal total en las empresas analizadas.

IV. CONCLUSIONES

Se han podido extraer algunas conclusiones, que hemos agrupado en dos epígrafes.

1. Estrategias y objetivos de las empresas en los próximos años

El significado que para las PYME tiene la internacionalización y la globalización de los mercados es el de un reto para afrontar grandes cambios. En general, se puede decir que el grado de conocimiento y sensibilización de las empresas hacia la situación económica de 2002 va creciendo paulatinamente, pero no alcanza el nivel deseado, dada la importancia y trascendencia de los acontecimientos y cambios que se van a producir. Destaca, principalmente, el conocimiento y preocupación sobre lo relativo a la Unión Económica y Monetaria, por su proximidad temporal y geográfica, quedando la internacionalización y la globalización de la economía como temas en los que hay mayor concienciación.

Como queda reflejado en este trabajo, la información es un factor clave para garantizar el éxito de cara a afrontar todos estos importantes cambios en el entorno de las empresas; por ello es tan importante, por un lado, la tarea de información de la Administración, sobre todo hacia las pequeñas y medianas empresas que poseen menos recursos, y por otro, la profundización de las empresas en estos temas, tal que las conduzca a que tomen una actitud activa ante el futuro más próximo. Esta actitud empieza por conseguir buena información para poder realizar un análisis correcto de la situación, lo que ayudará a tener una buena planificación estratégica, sobre todo a medio y corto plazo.

El área comercial-marketing y, en segundo lugar, el área de producción son las que proporcionan ventajas competitivas mayores a las empresas analizadas. Respecto a las ventajas que las empresas manifiestan respecto a sus homologas europeas, nos comentaron que las características más importantes y ventajosas eran los costes salariales, su calidad de gestión y su dinamismo comercial. Paralelamente, será en el área comercial y de marketing donde habrá que efectuar mayores esfuerzos de cara a afrontar de manera adecuada las estrategias que tienen previstas en el futuro, siendo el área productiva la que aparece en un segundo lugar, debido a los esfuerzos canalizados hacia una mecanización suficiente para poder rebajar sus costes de mano de obra.

Respecto a la definición de los objetivos empresariales a corto plazo, éstos estaban bien acotados en la totalidad de la muestra, dándose prioridad a la especialización en los segmentos de mercado que se consideraban más rentables. La estrategia que habían adaptado más comúnmente hasta el momento era la expansión geográfica de sus mercados. Por el contrario, no se consideraba que su actual tamaño —estamos hablando de PYME— fuera un problema para competir en el nuevo contexto, tanto temporal como de lugar. Se pensaba que los acuerdos de cooperación y las *joint ventures* eran las formas de crecimiento que más se iban a desarrollar en un futuro cercano.

2. Ventajas y desventajas de las empresas en el nuevo contexto económico global e internacional

Por departamentos, en primer lugar el *área comercial-marke-*

ting, las PYME analizadas pensaban que el futuro próximo iba a ser un acicate para incrementar sus exportaciones, centrándose principalmente en países de la Comunidad Europea. También nos dijeron que en el futuro tratarían de buscar nuevos mercados para sus ventas. La distribución de la localización de la competencia se situaba en primer lugar en el ámbito nacional. Respecto al liderazgo que sus productos ostentaban, según el destino de venta de éstos, podemos decir que para gran parte de las empresas la situación era favorable, en líneas generales. Respecto a cuáles eran las principales ventajas de su actual gestión comercial, la mayoría identificaba la calidad del producto y/o servicio como su mejor arma comercial, mientras que consideraban la falta de imagen de marca y de contactos en el exterior sus principales deficiencias. Estudiando cuáles eran las principales modificaciones que se pensaba introducir al portafolio o cartera de los productos vendidos por las empresas, encontramos que la mejora en la calidad era la acción más necesaria a llevar a cabo para continuar incrementando la competitividad en las empresas. La práctica totalidad de las empresas respondieron afirmativamente a si habían creado nuevos productos en los últimos años, lo que demostraba su carácter innovador. Entre los principales obstáculos a incrementar las ventas en el extranjero, se recogió como el principal la competencia en los mercados de destino.

Dentro del *área de producción*, preguntamos si las empresas consideraban previsible implantar en otros países sus centros de producción, considerando éstas que era muy poco probable. Para dichas empresas, la razón principal de esto es la proximidad a los mercados de desti-

no, si bien era unánime la opinión de que no debía existir gran distancia entre la oficina central y los centros de producción, pues ello dificultaría el control de la empresa. En términos de calidad total, las áreas a mejorar en un futuro cercano con carácter prioritario eran, en primer lugar, las de control de calidad de las mercancías acabadas y la disminución en los plazos de suministro. Las PYME encuestadas compraban o subcontrataban externamente, mediante transferencia de tecnología, la mayor proporción de I+D. Las empresas optaban, en primer lugar, por obtener —de forma propia— la tecnología deseada mediante la visita a ferias. Respecto a la normativa técnica de los productos fabricados y su adaptación al mercado internacional, los productos de dichas empresas solían ser conformes a las normas europeas e internacionales, no teniendo que readaptarlos de manera significativa para su homologación.

Estudiando el *área económica y financiera*, las dificultades para financiar la expansión y el crecimiento se encontraban fundamentalmente en las rigideces en las condiciones de los préstamos. No obstante, la suficiencia de recursos financieros para financiar dichas inversiones provocaba que las necesidades de endeudamiento no fueran un obstáculo importante en los planes de desarrollo futuro de las empresas.

Por último, respecto al *área de recursos humanos*, las empresas encuestadas disponían en mayor proporción de personal español que extranjero, y se extendía en ellas el uso y la necesidad del inglés entre los directivos y el resto de personal, tanto para los trabajos de uso diario como para las necesidades de formación —de cursos— o cualificación del per-

sonal. Más de la mitad de la muestra manifestaba mucho interés personal en la formación y el reciclaje, existía un grado alto de satisfacción en el colectivo analizado sobre los cursos programados, y no era significativa la tasa de absentismo laboral.

V. SÍNTESIS

En el actual escenario de competencia, aparecen como factores clave de la competitividad empresarial la innovación y la asimilación tecnológica en todas las áreas de la empresa, de forma que se alcance una mayor eficiencia en los procesos productivos. De esta forma, la situación para las empresas españolas pequeñas y medianas está ligada a sus dificultades financieras y comerciales, y a las relativas a la calidad y diferenciación de los productos, así como al nivel tecnológico de sus productos y procesos. La supervivencia de la PYME española va a depender de su capacidad para seleccionar sus oportunidades de negocio, modernizar sus procesos productivos, desarrollar productos atractivos y mejorar el acceso a mercados internacionales. Emprender el camino de la modernización tecnológica y la innovación es un reto para las PYME, pero, es posible potenciarlo asumiendo, en primer lugar, que las innovaciones relevantes en este tipo de empresas son de tipo incremental y adaptativo, y que sobre ellas inciden claramente, por una parte, las condiciones del entorno y, por otra, los condicionantes propios de este tipo de empresa en relación con su pequeña dimensión y con su baja cualificación. El inicio de una actitud de modernización implica la cada vez más necesaria adecuación de las infraestructuras de servicios públicos de apoyo, tales como los centros de ser-

vicios técnicos (normalización y ensayo, asesoramiento, información, etcétera).

Para ello, se deben definir dos tipos de estrategias genéricas de éxito destinadas a la creación de la ventaja competitiva: la estrategia de *diferenciación*, basada en la oferta de diversos productos o servicios que satisfagan a un amplio rango de segmentos de mercado, con el fin de ampliar y mantener la posición en éste, y la estrategia de *liderazgo en costes*, orientada al dominio del mercado, en términos de economías de escala o ventajas de coste. La estrategia de diferenciación se basaría en la introducción de nuevos productos para el consumidor, mediante la introducción en el mercado de productos exclusivos, tecnológicamente avanzados, o mediante la exaltación de atributos de los productos existentes, ya sea en calidad o en diseño. Por otro lado, la estrategia de liderazgo en costes, implicaría la modernización de las estructuras productivas y el empleo eficiente de recursos, tanto humanos como materiales, y comportaría la consideración de la tecnología y la obtención de un adecuado nivel tecnológico en su formulación.

Estas consideraciones llevan a resaltar el papel de la tecnología como competencia distintiva de una empresa, cualquiera que sea la estrategia competitiva elegida. La existencia de una base tecnológica en la empresa, y su desarrollo futuro, propicia y condiciona el desarrollo de sus nuevos productos, el desarrollo de nuevas industrias y la realización de sus mejoras de proceso; en una palabra, incide directamente en su rentabilidad y crecimiento. La empresa, al formular su estrategia competitiva, ha de analizar la importancia de su nivel tecnológico y de la velocidad de actua-

lización de éste, incluyendo la estrategia tecnológica como elemento esencial de su estrategia competitiva. En este sentido, se detecta la necesidad de un cambio en la mentalidad de muchos responsables de PYME desde la actual preocupación por los resultados y balances anuales hacia la preocupación por desarrollar una actividad innovadora constante, acorde con los cambios tecnológicos que se suceden de forma continuada, y por desarrollar una vigilancia tecnológica eficaz para, de ese modo, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Para finalizar, no queremos terminar este trabajo sin destacar que se debe entender todo el proceso de globalización e internacionalización de las PYME españolas, y particularmente las innovadoras, no como una meta o punto de llegada, sino como un instrumento o herramienta, a modo de punto de partida. De tal forma que sirva para que las empresas construyan unos cimientos que les posibiliten un horizonte de futuro más amplio y seguro.

NOTAS

(1) Las conclusiones, tanto en MINER (1992) como en IMPI (1994), señalan que si bien el porcentaje de empresas que realizan actividades de I+D crece con el tamaño, el esfuerzo innovador de estas empresas está inversamente correlacionado con esa misma variable. VECIANA (1996:88) puntualiza que, aunque existe el mito de que la empresa grande innova más que la pequeña, lo real es que las empresas de cierto tamaño (grande), debido a sus estructuras burocráticas, suelen ser poco propicias a la innovación, concluyendo que las innovaciones suelen proceder de las PYME.

(2) Considerando que la decisión de acometer actividades de exportación e innovación se toma simultáneamente, para LABEAGA y MARTÍNEZ (1993) y ESCRIBANO (1995), la innovación afecta positivamente a la presencia en los mercados internacionales, y ésta última también tiene un efecto positivo sobre la actividad innovadora.

BIBLIOGRAFÍA

- BARREDO, I., y LLORENS, J. L. (1993), «Diferencias y similitudes entre las PMES españolas y las europeas. ¿Son las españolas más competitivas?», *Economía Industrial*, n.º 291, págs. 119-129.
- BUENO, E. (1996), *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E.; CRUZ, I., y DURÁN, J. (1996), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Pirámide, Madrid.
- CAMISÓN, C. (1992), «Experiencias de cooperación en la industria valenciana: evidencias empíricas», *Economía Industrial*, n.º 286, págs. 49-57.
- ERNST AND YOUNG (1990), *Las PYMES y el Mercado Único. El reto de su competitividad*, IMPI, Madrid.
- ESCRIBANO, J. (1995), «Análisis simultáneo de las decisiones de exportación, innovación y empleo», *Documento de trabajo*, n.º 9509, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (1996), *La opinión de 100 PYMES españolas preocupadas por la innovación*, Club de Gestión de Calidad, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994), «Innovación y competitividad en las PYMES. Propuesta para su desarrollo», *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, Universidad de Alcalá de Henares, n.º 212, págs. 5-32.
- GUZMÁN, J. (1994), «Aspectos estructurales de las PMES: Las microempresas y los empresarios en España», *Economía Industrial*, n.º 300, págs. 197-204.
- IMPI (1994), *Informe anual. La pequeña y mediana empresa en España. 1993*, IMPI, Madrid.
- LABEAGA, J. M. y MARTÍNEZ, E. (1993), «Estimación de un modelo de ecuaciones simultáneas con VDL: Una aplicación con datos de la industria española», *Documento de trabajo*, n.º 9301, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- MARRERO, J. L. (1998), «Financiación», *Información Comercial Española*, Jornada de Apoyo a la PYME —1ª ponencia—, n.º 771, págs. 21-23.
- MARTÍNEZ, A. (1990), «La adopción de nuevas tecnologías y el tamaño de empresa», *Estudios Empresariales*, n.º 74, páginas 41-51.
- MARTÍNEZ GÓMEZ, F. (1998), «Competitividad: formación, simplificación, fiscalidad», *Información Comercial Española*, Jornada de Apoyo a la PYME —2ª ponencia—, n.º 771, págs. 31-39.
- MINER (1992), *Un panorama de la Industria Española*, Ministerio de Industria y Energía, Madrid.
- MOTA, L., y RIBEIRO, D. (1997), «Strategic posture and functional policies in SME's: A research in Spanish industrial firms of the Mediterranean Area», *Working Papers*, n.º 76, Faculdade Economía, Porto.
- RIBEIRO, D., y VILLAPLANA, M. J. (1998), «Posicionamiento, estrategia y políticas departamentales: Un estudio en las PYMES industriales de la Comunidad Valenciana», *Revista Valenciana D'Estudis Autònoms*, n.º 22, págs. 145-158.
- SALAMAN, G. (1988), «La pequeña empresa en el Reino Unido», *Sociología del Trabajo*, n.º 5, págs. 67-85.
- SOTOMAYOR, S., y TORIBIO, M. R. (1999), «Los préstamos participativos como recurso financiero para las PYME», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, n.º 2604, págs. 27-35.
- VECIANA, J. M. (1996), «Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores. «Venture Management» o «Corporate Entrepreneurship»», *Economía Industrial*, n.º 310, págs. 79-90.
- (1999), «Creación de empresas como programa de investigación científica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, n.º 3, págs. 11-35.

Resumen

En el actual escenario de competencia, aparecen como factores clave de la competitividad empresarial la innovación y la asimilación tecnológica en todas las áreas de la empresa. La supervivencia de la PYME española va a depender de su capacidad para seleccionar sus oportunidades de negocio, modernizar sus procesos productivos, desarrollar productos atractivos y mejorar el acceso a mercados internacionales. Para conocer las estrategias y acciones que han desarrollado y piensan efectuar las empresas, se ha realizado una investigación a 328 empresas innovadoras, según la base de datos del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial —CDTI— de una muestra de PYME españolas. El propósito del autor es integrar el cambio del concepto de la innovación en la teoría y en la práctica de la dirección estratégica de la PYME.

Palabras clave: globalización, innovación, PYME, tecnología.

Abstract

On the present stage of competition, innovation and technological assimilation in all the company's areas of activity appear as key factors in business competition. The survival of the Spanish small and medium-sized companies will depend upon their capacity to select their business opportunities, modernize their productive processes, develop attractive products and improve their access to the international markets. In order to determine the strategies and actions which the companies have developed and plan to carry out, a search has been conducted in 328 innovating companies, according to the data base of the Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial —CDTI— (Center for Technological and Industrial Development), on a sampling of Spanish small and medium-sized companies. The author's purpose is to integrate a change in the concept of innovation in the theory and in the practice of the strategic management of Small and Medium-Sized Companies.

Key words: globalization, innovation, Small and Medium-Sized Companies, technology.

JEL classification: L21, O31.