



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN COMERCIO EXTERIOR

**“LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS
EXPORTADORAS EN MORELIA MICHOACAN”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRO EN CIENCIAS
EN COMERCIO EXTERIOR**

PRESENTA:
VÍCTOR HUGO OLIVO MÉNDEZ

DIRECTOR DE TESIS:
DR. JOEL BONALES VALENCIA



MORELIA, MICH., FEBRERO DE 2010

Contenido

1.	Relación de ilustraciones, tablas y figuras	3
2.	Resumen	4
3.	Abstract.....	4
4.	INTRODUCCIÓN.....	5
4.1	El problema de estudio	6
4.2	Objetivos	9
4.3	Preguntas de la investigación.....	10
4.4	Justificación	11
4.5	Hipótesis.....	13
5.	MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL DE REFERENCIA	15
5.1	Eficiencia	15
5.2	Rentabilidad	18
5.2.1	La rentabilidad económica.....	19
5.2.1.1	Concepto de rentabilidad económica.....	19
5.2.1.2	Cálculo de la rentabilidad económica.....	20
5.2.1.3	Otras formulaciones de la rentabilidad económica.....	21
5.2.2	La rentabilidad financiera	22
5.2.2.1	Concepto de rentabilidad financiera	22
5.2.2.2	Cálculo de la rentabilidad financiera	23
5.3	Tamaño de la empresa.....	25
5.4	Antigüedad de la empresa	26
5.5	Propiedad familiar.....	28
5.6	Formación del gerente.....	30
5.7	Estrategia	31
5.8	Estructura organizativa	39

5.9 Alianzas y acuerdos de cooperación	40
5.10 Recursos humanos y su formación.	43
5.11 Innovación y Tecnología	45
5.12 Calidad	46
6. METODO	49
6.1 Determinación de la población	49
6.2 Diseño del instrumento de medición.....	49
6.3 Selección de las variables y diseño de cuestionario	51
7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
8. CONCLUSIONES.....	77
9. RECOMENDACIONES.....	78
10. Bibliografía	85
12. Anexos.....	90

1. Relación de ilustraciones, tablas y figuras

Cuadro 1: Número de empresas de exportación y porcentaje de participación	7
Cuadro 2. Tamaño de empresa y su porcentaje de contribución a las exportaciones	7
Cuadro 3 . Análisis comparativo de la participación de las PYMES mexicanas	8
Cuadro 4 Características generales de las empresas según su antigüedad	58
Cuadro 5 Características generales de las empresas según su tamaño	59
Cuadro 6 Características generales de las empresas según propiedad familiar	60
Cuadro 7 Eficiencia / Realiza plan estratégico	61
Cuadro 8 Eficiencia / Plazo plan estratégico	62
Cuadro 9 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa (escala 1-5)	62
Cuadro 10 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según tamaño (escala 1-5)	63
Cuadro 11 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según antigüedad (escala 1-5)	64
Cuadro 12 Establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas (%)	65
Cuadro 13 Establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con eficiencia (%)	66
Cuadro 14 Tipo de estrategia adoptado por las empresas (%)	66
Cuadro 15 Tipo de estrategia adoptado por las empresas (%)	67
Cuadro 16 Porcentaje de empresas que tienen diferenciado el departamento	68
Cuadro 17 Tipo de estrategia adoptado por las empresas (%)	69
Cuadro 18 Porcentaje de empresas que realizan las siguientes actividades de dirección de recursos humanos:	69
Cuadro 19 Cuenta con departamento en Recursos Humanos (%)	70
Cuadro 20 Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa (escala 1-5)	71
Cuadro 21 Innovaciones en las empresas	71
Cuadro 22 Posición tecnológica de su empresa (%)	72
Cuadro 23 Eficiencia / Posición tecnológica	72
Cuadro 24 ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (%)	72
Cuadro 25 Eficiencia / Certificado de calidad	73
Cuadro 26 Utilidad neta sobre ventas (% de empresas)	75

2. Resumen

La importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas ha originado una serie diversa de investigaciones para identificar los factores que determinan su éxito. Esta investigación tiene por objeto analizar la relación existente entre rentabilidad y las diversas variables relacionadas al ambiente interno de la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera Exportadora que la afectan (estrategia, estructura organizativa, alianzas estratégicas, recursos humanos, innovación, tecnología y certificación de la calidad, así como diferenciar las empresas más eficientes de las menos eficientes. La metodología utilizada se basó en la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis; trabajo de campo y análisis de datos, determinación de resultados y conclusiones y recomendaciones del estudio. Los resultados que se encontraron son consistentes con los recogidos en la bibliografía al destacar la importancia que tienen para su éxito, el tipo de estrategia, prácticas en recursos humanos, innovación en procesos, el nivel de tecnología y la certificación de la calidad.

3. Abstract

The importance of Small and Medium Enterprises has created a series of investigations to identify factors that determine their success. This research aims to analyze the relationship between profitability and several variables related to the internal environment of Small and medium-sized exporters (strategy, organizational structure, strategic alliances, human resources, innovation, technology and quality certification) and differentiate the more efficient firms from the less efficient. Methodology was based on a review of previous studies and scenario approach, fieldwork and data analysis, identification of findings, conclusions and recommendations. The results were consistent with those contained in the literature emphasizing the importance to their success, type of strategy, human resource practices, innovation in processes, technology level and quality certification.

4. INTRODUCCIÓN

Tenemos plena conciencia de la importancia de las actividades de las PYMES en la economía mundial, ya que éstas aportan, en algunos casos, más del 95% de las exportaciones (Soto & Dolan, 2003). Además, las hace ser el sector clave del desarrollo económico y viga maestra de la solidez empresarial. En consecuencia, es evidente el interés de analizar su problemática, así como la actuación estratégica que les corresponde adoptar en los diferentes sectores industriales.

Las PYMES se han visto considerablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial. En estos escenarios, mantener la cuota de mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia para que de esa manera se pueda dar respuesta a los requerimientos de los clientes y a la fuerte acción de la competencia. Si bien, a primera vista, esta dinámica obligatoria de mejora continua parece que puede implantarse más favorablemente en las empresas grandes, ocurre que las PYMES presentan potencialidades que, a priori, les permiten desenvolverse exitosamente en este nuevo orden económico.

En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las PYMES al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, la PYME tiene la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras. Se plantean que acciones relativas a la innovación tecnológica, a la certificación de la calidad o a la internacionalización de los mercados, llevan implícito un incremento de la inversión, por lo que han de asociar claramente la relación entre las mismas y su rentabilidad para afrontarlas. Ante este planteamiento, nos debemos cuestionar, por tanto, que si vamos a recomendar a

las PYMES líneas de actuación en diferentes áreas de su gestión, se debe asegurar cuáles son los rendimientos esperados frente a las empresas que adopten una actitud más conservadora a unas prácticas de gestión diferentes.

4.1 El problema de estudio

La coexistencia de empresas de diferentes tamaños compitiendo en el mismo mercado es una evidencia empírica. Por ello, la supervivencia de la pequeña y mediana empresa (PYME), depende en buena medida, de su capacidad para competir con la gran empresa. Para desenvolverse en este entorno las firmas tienen, en general, una serie de ventajas y desventajas respecto a las grandes empresas que se deben considerar.

Mientras las grandes empresas tienen una mayor experiencia en los mercados internacionales y más facilidad para introducir innovaciones en los productos y en los procesos de fabricación al disponer de más recursos financieros, poder de mercado y contar con personal mejor cualificado, las PYME son a menudo capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como, carencia de excesiva burocracia, sistema informal de comunicación interna, motivación para la consecución de resultados y una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo.

La aceleración de los procesos de integración e interdependencia económica, la caída de las barreras arancelarias y no arancelarias, y los continuos avances tecnológicos abren nuevas posibilidades de expansión a las PYMES. Ante estos fenómenos, no sólo se vuelve relevante el enfrentar el reto de la expansión geográfica, sino el de hacerlo en una forma rentable.

Desafortunadamente, muchas PYMES mexicanas no han explorado, ni aprovechado lo suficiente los mercados de exportación lo que las coloca en una desventaja competitiva a nivel global. La información oficial (Secretaría de Economía, 2003) disponible que a continuación se presenta, pone de manifiesto la

escasa participación de estos estratos empresariales en el comercio exterior mexicano. Como se observa a continuación, podemos decir que es muy pequeño el número de empresas exportadoras importantes; igualmente, las micro empresas no están incluidas, posiblemente porque no venden nada al exterior.

Cuadro 1: Número de empresas de exportación y porcentaje de participación

Tamaño de empresa	Número de empresas	%
Grande	312	0.8
Maquiladoras	3,436	8.9
Pequeña y mediana	34,700	90.3
Total	48,448	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2003.

Emanado de la información anterior se encontró la siguiente divergencia: incluso cuando las empresas pequeñas y medianas representaban el 90.3%, su contribución en la constitución de los flujos de ventas externas era modesta, ya que lo hacían en la siguiente magnitud relativa:

Cuadro 2. Tamaño de empresa y su porcentaje de contribución a las exportaciones

Tamaño de empresa	% de contribución
Grande	51.8
Maquiladoras	41.5
Pequeña y mediana	6.7
Total	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2003.

Los empeños de inserción de estos estratos empresariales en los mercados internacionales difieren grandemente con las estadísticas encontradas en otros países, donde participan significativamente con porcentajes de la siguiente manera:

Cuadro 3. Análisis comparativo de la participación de las PYMES mexicanas con la de otros países en las exportación

País	% de las PYMES
México	6.7
Canadá	9.3
Argentina	10.0
EEUU	31.4
España	40.0
Italia	40.0

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2003.

En conjunto, estos datos significan que el fenómeno exportador mexicano es un fenómeno muy circunscrito a las grandes empresas y que las pequeñas y medianas empresas participan aún poco en la exportación.

Siendo México, uno de los países más liberalizados al exterior, porque no aprovechar esa oportunidad que se tiene frente a los demás países *vis-a-vis* países que no cuentan con un grado de liberalización mayor. Principalmente, con la parte motora del país, que son sus pequeñas y medianas empresas.

Porter (1991) entiende que “el éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una posición competitiva o un conjunto de ellas que le conducen a unos resultados financieros superiores y sostenibles”. O lo que es lo mismo, tener una rentabilidad perdurable y mayor que la competencia o comparada con la misma firma.

La eficiencia es un punto que no se puede dejar atrás, ya que con éste se conoce si se están maximizando los ingresos y minimizando los costos. Para las empresas la rentabilidad así como la eficiencia, son primordiales para poder sobrevivir y ser exitosas en un lugar donde la competencia puede llegar de cualquier parte, desfasando a las firmas a un nivel poco representativo económicamente hasta el punto de borrarlas del mapa.

Los mercados internacionales ofrecen una innumerable cantidad de clientes, proveedores, servicios que las firmas nacionales no deberían de desaprovechar, menos desatender cuando ya se tienen. En consecuencia, esta investigación determinará la situación que tienen las pequeñas y medianas empresas manufactureras exportadoras en relación a la eficiencia y rentabilidad, y determinar ¿Cuáles son las variables que determinan la eficiencia y rentabilidad de las PYMES manufactureras exportadoras en Morelia, Michoacán?

4.2 Objetivos

Es de gran importancia conocer cuáles son los principales determinantes del éxito y del desarrollo de la empresa exportadora contrastando si determinadas acciones que realizan, como los mercados a los que se dirige la empresa, el que establezca un plan estratégico, la propia estrategia seguida, el desarrollo de la estructura organizativa, la gestión de capital humano, la formación de los mismos, la innovación o la calidad, repercuten en una mayor eficiencia y rentabilidad.

Los objetivos que se tratan de abordar son:

- Mostrar la relación funcional de las variables de una PYME exportadora manufacturera que determinan su eficiencia y rentabilidad.
- Analizar las diferencias del comportamiento entre las empresas más eficientes y menos eficientes, distinguiendo el efecto del tamaño, antigüedad, estructura de propiedad familiar y formación del gerente, en cuanto a:
 - Estrategia.
 - Alianzas y acuerdos de cooperación
 - Estructura organizativa
 - Recursos humanos y formación

- Innovación y calidad
- Tecnologías de la información
- Determinar los factores más relevantes en el éxito y desarrollo de la PYME exportadora.

4.3 Preguntas de la investigación

¿En qué grado son eficientes y rentables las pequeñas y medianas empresas manufactureras exportadoras de Morelia, Michoacán?

¿Cuáles son las variables que impactan en la eficiencia y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras exportadoras de Morelia, Michoacán?

¿Cómo afectan las variables a la eficiencia y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras exportadoras de Morelia, Michoacán?

4.4 Justificación

Las PYMES ocupan un lugar importante en la mayoría de las economías. En México, 95% de las empresas corresponden a las PYMES. Así como también constituyen el principal proveedor de empleo (alrededor del 64%) y contribuyen con el 40% del Producto Interior Bruto (Secretaría de Economía, 2002).

El gobierno federal ha concedido a las PYMES y a la creación de empresas una atención acrecentada. Por una parte, la entrada en vigor de una ley muy importante para el impulso de las PYME, como es la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, cuyo objeto principal es promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad; y en segundo lugar, la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, cuyo objeto es normar la constitución y funcionamiento de las cámaras de comercio, servicios, turismo, industria y así como de las confederaciones que las agrupan, y también al Sistema de Información Empresarial Mexicano. Todas estas medidas económicas están orientadas hacia las empresas de tamaño pequeño y testifican el carácter cada vez más empresarial de las políticas macroeconómicas. No olvidando la creación de organismos a fomentar la participación de las empresas mexicanas en los mercados globales, como Bancomext, cuyo objeto financiar el comercio exterior del país, y Promexico, encargado de fortalecer la participación de México en la economía internacional, este último de reciente creación en junio de 2007.

Por su pequeña dimensión, las PYMES son usualmente presentadas como una unidad productiva cuyos fenómenos son fácilmente más legibles. Según Marchesney (1993), la investigación de PYMES permite mostrar “concretamente, visiblemente a los ojos del observador, lo que está escondido, difícil de captar e interpretar en las organizaciones de gran tamaño”.

La importancia de la rentabilidad en el ámbito empresarial justifica la realización de estudios orientados a aportar evidencia empírica acerca de los factores que explican las diferencias de rendimientos entre las empresas. Se plantea en esta investigación, por la relevancia y pertinencia del proceso exportador de las PYMES, con el propósito de identificar aquellos factores que inciden en la rentabilidad y eficiencia.

La integración de cada una de las PYMES mexicanas al mercado internacional será clave para garantizar el crecimiento sostenido de la economía mexicana, el cual favorecerá la creación de empleos y garantizará un crecimiento económico sostenido para el futuro. Por eso, un mejor entendimiento de los factores que determinan la rentabilidad y eficiencia de las PYMES manufactureras exportadoras, permitiría no sólo buscar las maneras de ayudar a estas firmas a desarrollarse y consolidar sus actividades al exterior, sino también que sea útila aquellas firmas con el potencial o el deseo de empezar actividades internacionales.

Tener un diagnóstico integral de la situación actual en la que se encuentran las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Morelia, y con esto poner de manifiesto, virtudes o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse los ajustes necesarios y oportunos para mejorar las virtudes y ajustar los desequilibrios, y por otro lado, sirva para diversas propuestas de políticas públicas a fin de efectivamente mejorar su competitividad y desempeño.

4.5 Hipótesis

La investigación bibliográfica que se ha realizado para conocer las fuentes del desempeño de las pequeñas y medianas empresas permitió una serie de variables que tienen que ver con la rentabilidad de las empresas exportadoras. En ese proceso se encontraron diversidad de factores, pero los más importantes, así como aquellos que no hay mucha evidencia empírica sobre los efectos que tienen sobre las empresas, se decidió tomarlos en cuenta, ya que tienen un carácter globalizador y generalizado. Por lo tanto se decide a estudiar su comportamiento, situación y efectos en las empresas medianas y pequeñas manufactureras exportadoras en el área geográfica seleccionada. Dicho lo anterior se presentan las hipótesis siguientes.

Hipótesis central

Las estrategias adoptadas, la estructura organizativa, las alianzas estratégicas, la innovación, la tecnología, la calidad, así como el tipo de financiación impactan en la eficiencia y rentabilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras Exportadoras de Morelia, Michoacán.

Hipótesis específica

H1: El desarrollo de una planeación estratégica impacta en la eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

H2: Las alianzas estratégicas son factores determinantes en la eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

H3: El tipo de estrategia que adopta la pyme para competir en los mercados es un factor determinante de su eficiencia.

H4: La estructura organizativa realizada por la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán impacta en su eficiencia.

H5: Las diferentes gestiones sobre los recursos humanos impactan en la eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

H6: Existe una asociación positiva entre la innovación en productos y su eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

H7: La innovación en procesos afecta la eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

H8: La innovación en gestión repercute sobre la eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

H9: Existe una asociación positiva entre el nivel tecnológico de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán y su eficiencia.

H10: La certificación de la calidad influye en la eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

H11: El uso de tecnologías de información impacta en la eficiencia de la pyme manufacturera exportadora de Morelia, Michoacán.

5 MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL DE REFERENCIA

El proceso de fundamentación teórica, se inició simultáneamente al planteamiento del problema y a la formulación de los objetivos lo que permite sustentar debidamente el problema en un cuerpo de conocimientos.

Los temas como la eficacia, la rentabilidad y diversas variables causantes de la rentabilidad empresarial se dan a conocer para darle un curso lógico de los aspectos teóricos y conceptuales de las variables, con el fin de fundamentar las conjeturas que den respuesta a las preguntas formuladas, es decir, que expliquen el problema, esto es la variable dependiente: rentabilidad y eficiencia.

5.1 Eficiencia

En el ámbito de la Economía, la eficiencia hace referencia a un juicio acerca de la relación entre los medios empleados y los fines obtenidos. Una técnica, un procedimiento, una persona o un sistema de producción será eficiente si, dada una determinada disponibilidad de inputs, es capaz de producir la máxima cantidad de output posible o, alternativamente, si para alcanzar determinado nivel de output utiliza la menor cantidad de inputs. La unidad organizativa, en adelante DMUs (*Decision Making Unit*), para la cual se desea medir su eficiencia puede ser de variados tipos: unidades productivas dentro de una organización, firmas o empresas dentro de un sector, personas dentro de una organización.

La primera aproximación cuantitativa al concepto de eficiencia se debe a Farrell (1957), quien propone un esquema conceptual de eficiencia que distingue entre eficiencia técnica y eficiencia asignativa como componentes de la eficiencia global. Dado un proceso de producción que utiliza un número determinado de inputs para producir un único output, se habla de *eficiencia técnica* o

productiva, cuando a partir de una determinada tecnología de producción fija se consigue alcanzar el máximo nivel de output posible. Por otro lado, la eficiencia asignativa se define para aquella situación en que, conocidos los precios relativos de los diferentes inputs utilizados en el proceso productivo y partiendo del supuesto de que la tecnología de producción puede cambiar, se emplea la mejor combinación de inputs que permite alcanzar un determinado nivel de output con el menor costo. En definitiva, la eficiencia global viene referida al producto de la eficiencia técnica y de la asignativa.

A partir del trabajo seminal de Farrell, otros autores han propuesto conceptos alternativos. Forsund y Hjalmarsson (1974) y Forsund et al. (1980) descomponen la eficiencia en técnica, asignativa y de escala. La eficiencia de escala es relevante cuando la tecnología de producción presenta rendimientos de escala variables. A la medida de la eficiencia técnica a la cual se le han descontado las ineficiencias de escala se la denomina eficiencia técnica pura (Forsund et al., 1980).

En cuanto a su medición, cabe señalar que la eficiencia es un concepto relativo (Forsund & Hjalmarsson, 1974), de forma que el resultado de una unidad económica debe ser comparado con un estándar. En este sentido, la medición de la eficiencia requiere de dos etapas. En primer lugar la determinación de una función de referencia estándar que indique, dada una tecnología de producción fija, el máximo nivel de output alcanzable a partir de diferentes combinaciones de inputs. La función de referencia o “función frontera” puede ser tanto una función de producción como una función de costos, o incluso de beneficios. La segunda etapa consiste en comparar los resultados obtenidos por cada unidad de producción con la frontera estándar, de forma que las desviaciones existentes quedarán caracterizadas como comportamientos ineficientes.

Para la estimación de las funciones frontera se han propuesto dos tipos básicos de modelos: paramétricos y no paramétricos. La diferencia entre ambos

es que los primeros especifican una relación funcional entre los inputs y los outputs, en tanto que los segundos no imponen ninguna relación.

La ventaja de los paramétricos es que, si la frontera está correctamente definida, existen mayores garantías de que lo que se está identificando como ineficiencia realmente lo sea. Como inconveniente presentan la necesidad de especificar una determinada tecnología de producción que, a priori, puede ser desconocida. Adicionalmente, no permite analizar de forma sencilla procesos de producción con más de un output.

Por su parte, la principal ventaja de los modelos no paramétricos es que no requieren de la especificación de una tecnología de producción, ya que la frontera eficiente es construida a partir de las observaciones existentes en la realidad.

Los modelos paramétricos de medición de la eficiencia consideran la frontera como una función paramétrica basada en las características tecnológicas del proceso productivo. Se trata de estimar la función de producción y sus parámetros a partir de las observaciones existentes en la realidad. Normalmente la forma funcional se basa en funciones de producción tipo Cobb-Douglas, translog, CES, etc.

Tanto los modelos paramétricos como los no-paramétricos, pueden ser determinísticos o estocásticos. Los **determinísticos** atribuyen a la ineficiencia cualquier desviación de la frontera eficiente, en tanto que los **estocásticos** tratan de distinguir en la desviación de la frontera, la parte que se debe a la ineficiencia propiamente dicha de aquélla que obedece a los efectos de perturbaciones aleatorias. La ventaja de los modelos determinísticos es que todas las empresas se sitúan por debajo o sobre la frontera de producción, lo que permite asimilar las medidas de ineficiencia a las propuestas por Farrell (1957). Su principal inconveniente viene dado porque las perturbaciones aleatorias pueden afectar a la medida de ineficiencia obtenida. Por su parte, los modelos estocásticos presentan

como ventaja que, si la forma funcional está correctamente especificada, existen mayores garantías de que lo que identificamos como ineficiencia realmente lo sea, y no se deba a desviaciones producidas por causas aleatorias, es decir, permite aislar la (in)eficiencia de la influencia de perturbaciones aleatorias.

5.2 Rentabilidad

González, Rodríguez, & Molina(2000) mencionan que la rentabilidad, como expresión de aptitud o capacidad de la firma para generar recursos o resultados con los capitales o medios invertidos, se ha convertido, en las últimas décadas, en el indicador financiero más habitual a la hora de medir el nivel de acierto o fracaso en la gestión empresarial, ya que posibilita evaluar, a partir de los valores reales obtenidos, la eficacia de la estrategia implementada y efectuar, por tanto, comparaciones sobre la posición competitiva de una organización en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Para Sánchez (2002), la rentabilidad se trata de una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la

empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

5.2.1 La rentabilidad económica

5.2.1.1 Concepto de rentabilidad económica

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras

financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como *return on investment* (ROI) o *return on assets* (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la *Du Pont Company* comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

5.2.1.2 Cálculo de la rentabilidad económica

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la

financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

Otros conceptos de resultado que habitualmente se enfrentan al Activo total para determinar la rentabilidad económica serían los siguientes:

- Resultado después de impuestos + Gastos financieros (1-t), siendo t el tipo medio impositivo: se utiliza el resultado después de impuestos y antes de gastos financieros netos bajo la justificación de que el impuesto sobre beneficios es un gasto del ejercicio y como tal supone una partida negativa a efectos de medir la renta o beneficio; y, por otra parte, los costes financieros se presentan netos del ahorro de impuestos que suponen.
- Resultado de las actividades ordinarias + Gastos financieros: en este caso se prescinde de los resultados extraordinarios por su carácter atípico y excepcional, pretendiendo así calcular la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa.

5.2.1.3 Otras formulaciones de la rentabilidad económica

Sin pretensión de ser exhaustivos, como otras posibles formulaciones de la rentabilidad económica podemos mencionar las siguientes:

$$RE = \frac{\text{Resultado neto} + G_f}{\text{Activo neto de rec. Ajenos sin coste, promedio}}$$

Esta expresión pretende obtener el rendimiento de los activos financiados con recursos con coste para que cobre verdadero significado la comparación entre el rendimiento de esos activos y el coste medio de los recursos necesarios para financiarlos. Ha sido utilizada, entre otros autores, por la Central de Balances del

Banco de España hasta su informe de 1997 con la denominación de rentabilidad del activo neto.

$$RE = \frac{\text{Resultado operativo neto} + Gf}{\text{Activo neto de rec. ajenos sin coste} + \text{ajuste de precios}}$$

Como novedad a partir de su informe de 1998, la CBBE modifica el cálculo de los indicadores de rentabilidad, definiendo rentabilidades ordinarias a partir del resultado operativo neto, el cual prescinde de los resultados extraordinarios. Además de esta modificación, que daría lugar a la que denomina rentabilidad ordinaria del activo neto con inmovilizado material a valores contables, ofrece otra alternativa incorporando en el denominador un ajuste a los inmovilizados materiales (y, como contrapartida, también a los recursos propios), para aproximar su valoración a precios corrientes y homogeneizar así la serie de los efectos de la actualización de balances del RD-L 7/1996. A esta última expresión, que es la que aquí figura, la denomina rentabilidad del activo neto con inmovilizado material a precios corrientes.

$$REEXP = \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activo total neto afecto a la explotac. a su estado medio}}$$

Este indicador suele denominarse rentabilidad económica de explotación, y constituye el núcleo más importante de la rentabilidad de la empresa, puesto que está calculando la rentabilidad de la actividad típica de la empresa.

5.2.2 La rentabilidad financiera

5.2.2.1 Concepto de rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más

cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

5.2.2.2. Cálculo de la rentabilidad financiera

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Propios Fondos a su estado medio}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades
- Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad intertemporal y entre empresas.
- Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.
- Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

En cuanto al denominador, la discusión se plantea sobre la propia definición analítica de fondos propios para el cálculo de un indicador de rentabilidad de los mismos, destacando como principal controversia la consideración de los fondos propios según balance o con ajustes motivados por determinadas partidas, tales como capital pendiente de desembolso, acciones propias o ingresos a distribuir en varios ejercicios.

Bilkey (1982) hace mención en su estudio de las variables asociadas a la rentabilidad de exportación a un conjunto de empresas manufactureras de Wisconsin, basado en cuestionarios a los gerentes. Sin embargo, es una rentabilidad relativa de acuerdo a las percepciones que tienen los gerentes de las ganancias que se tienen en la exportación dejando de lado, si acciones aplicadas

al mejoramiento de su inserción internacional tuvieron beneficios en la rentabilidad.

5.3 Tamaño de la empresa

Tradicionalmente se considera que el factor tamaño empresarial implica una serie de características que pueden condicionar el comportamiento económico-financiero, de la entidad (Welsh y White, 1981), por lo que los rendimientos de la misma podrían variar en función del tamaño que adopten. Sin embargo, y a pesar de las numerosas aportaciones realizadas, aún no existe una hipótesis unívoca sobre la asociación entre rentabilidad y tamaño. El tamaño es considerado como una variable más de las que influyen en la rentabilidad, pero no se ha podido establecer una relación clara entre ambas variables, debido a las conclusiones heterogéneas de dichos estudios.

Hay quienes mencionan una relación positiva entre la rentabilidad y el tamaño de la empresa (Galvé & Salas, 1993; González Pérez, 1997). O todo lo contrario, una relación negativa, ya que es reducida la capacidad explicativa de dicha variable (Lafuente & Yagüe, 1989; Huergo, 1992; Illueca & Pastor, 1996; Ayala & Navarrete, 2004). Y por último, estudios donde no existe relación (Suárez, 1977; Arraiza y Lafuente, 1984; González, Hernández, & Rodríguez, 2000).

Las grandes empresas pueden ser capaces de alcanzar la escala mínima de eficiencia de producción o un nivel de tecnología avanzada más fácilmente que las PYMES, y por consiguiente podrían funcionar mejor en términos de tecnología y competitividad.

La reciente reorganización y concentración de las empresas europeas parece sostener, al menos, una justificación parcial de esta afirmación. En ese contexto, Wagner (1993; citado en (Wagner, 2002), utilizando un panel de 4.500 empresas industriales de Alemania Occidental, encontró que el tamaño de la empresa tiene una influencia positiva en el rendimiento de la empresa (que mide por el ratio de ventas de exportación). Por otro lado, las PYME pueden tener una

ventaja sobre las grandes empresas porque son más flexibles, tanto en términos de cobertura (re)ubicación geográfica y la capacidad de adaptarse a un entorno económico cambiante. Por ejemplo, Fendel y Frenkel (1997) demostraron empíricamente que las PYME son capaces de estabilizar los niveles de empleo en mayor medida que las grandes empresas.

También demostró que el volumen de negocios de empleo es mayor, pero las fluctuaciones del empleo neto es menor para las PYME que para las grandes empresas. Para las empresas indias, Majumdar (1997) encontró que el tamaño tiene un impacto negativo en la productividad y un efecto positivo en la rentabilidad. Blonigen y Tomlin (2001) mostraron que las pequeñas plantas de Japón en los Estados Unidos crecerán más rápido que las grandes.

Dado que la exportación es una actividad costosa y riesgosa, se piensa que debe haber una asociación entre el tamaño y la exportación. De acuerdo con la literatura, no se ha encontrado un consenso en cuanto a la dirección de la asociación (Calof, 1993; Lefebvre et al., 1998). La probabilidad exportadora parece asociada con el tamaño; es decir, las empresas, a medida que dispongan de mayores recursos (reflejados en el nivel de ventas o empleo), tendrán mayores probabilidades de ser exportadoras. No sucede igual con la propensión exportadora que presenta un efecto umbral (Wakelin, 1998), en otras palabras, el esfuerzo exportador aumenta con el tamaño hasta llegar a un límite en el cual aparece una inflexión y el desempeño exportador se mantiene o decrece. Entonces, la relación tamaño-propensión exportadora se caracteriza por una función en forma de U invertida. Para operar esta variable, algunos de estudios han utilizado el tamaño relativo de la planta de empleados y otros, el volumen de ventas.

5.4 Antigüedad de la empresa

La literatura de la evolución de industria manufacturera (Jovanovic, 1982) motiva a tomar en cuenta la antigüedad de la empresa como una variable

explicativa del desempeño empresarial. Una corriente de investigación sugiere que firmas más viejas son más experimentadas, que se han beneficiado del aprendizaje a través de los años, y que no están propensas a la desventaja de novedad(Stinchcombe, 1965)y pueden, por ello, disfrutar de un desempeño superior. La desventaja de novedad se refiere que al momento de la creación de una organización, el riesgo de morir es el más alto y baja con la edad de la organización. Básicamente hay tres razones por las cuales esto podría ser el caso(Stinchcombe, 1965):

- Nuevas organizaciones que actúen en nuevas áreas tendrán nuevas funciones a ser realizadas por sus miembros. El aprendizaje de las nuevas funciones requiere tiempo y conduce a ineficiencias económicas.
- La confianza entre los miembros de la organización todavía no se ha desarrollado, ya que en la mayoría de los casos los nuevos empleados de una empresa no se conocen entre sí cuando la organización se fundó.
- Nuevas organizaciones todavía no han construido una cartera de clientes estable.

Jovanovic (1982) menciona que las empresas aprenden sobre su eficiencia mientras operan en la industria. La eficiente crece y sobrevive, la ineficiente decae y fracasa. Este efecto positivo podría ser contrarrestado por la "geriatria organizacional" (Agarwal & Gort, 1996, citado en Van, Laisney, & Kaiser, 2004), que se derivan de la depreciación y la obsolescencia del capital inicial humano y físico de las empresas. Otra corriente de investigación, sin embargo, sugiere que firmas más viejas son propensas a la inercia, y al estancamiento burocrático que viene con la edad; por consiguiente, son poco probables en tener flexibilidad para hacer rápidos ajustes a circunstancias cambiantes y son probables a salir perdiendo en la contienda del desempeño frente a firmas más jóvenes, y más ágiles (Marshall, 1920).

5.5 Propiedad familiar

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante en la economía. Aunque existen en México una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

Una empresa familiar se define como aquélla en la que (Gallo, 1995, Citado en Gómez-Betancourt, 2006):

- Una o dos familias poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa.
- Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa.
- Los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

La actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más conservadoras y adversas al riesgo, lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa (Wright, Ferris, Sarin, & Awasthi, 1996). Por ello, tienen poco interés en asumir elevados riesgos. La expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que se dispone de muy poca información. Por ello, si una empresa está concentrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien integrada en su cultura y necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva.

El mantenimiento y el control de la familia afecta a las decisiones financieras de ésta. Ya que no están interesadas en ampliar capital si ello implica la entrada de nuevos accionistas, con la consecuente dilución del control (Hutchinson, 1995). Por ello, sus posibilidades de crecimiento dependen sobre

todo de los fondos generados internamente; y sólo cuando éstos no basten acudirán a la financiación externa.(Chittenden, Hall, & Hutchinson, 1996)

Para Maury (2006) las firmas manejadas por miembros de la familia se desempeñan mejor que aquellas que no lo son. Puede haber también empresas familiares pero que no tienen a un familiar como gerente o en algún puesto similar dentro de la organización sino que contratan a alguna persona ajena. También en éste caso, se obtuvieron resultados superiores en términos de rentabilidad *vis-a-vis* firmas no familiares.

Anderson & Reeb (2003) estudiaron grandes empresas que cotizan en bolsa de Standard's & Pool 500 entre los años 1993-1999. En general, los resultados sugieren que a pesar de la antigüedad de la firma, en promedio, las empresas familiares se desempeñan mejor que las empresas no familiares.

Uno de los factores clave en el éxito de la empresa familiar es la presencia del fundador familiar en un alto cargo dentro de la empresa, y particularmente al timón de la compañía. El trabajo de Anderson & Reeb (2003) sugiere que las empresas familiares con un miembro familiar como gerente general, o que haya contratado a alguno externo, mostró desempeños superiores comparados con las empresas no familiares. Específicamente, encontraron que los gerentes que son miembros de la familia (fundadores, o descendientes del fundador) mostraron una correlación positiva en medidas contables de rentabilidad. Si bien interesante, también encontraron que los descendientes del fundador trabajando como gerente no tienen efecto en el desempeño del mercado del precio de las acciones de la empresa.

A pesar de que los gerentes familiares muestran superar a los gerentes externos, su remuneración es más baja que sus contrapartes, la empresa no familiar. La investigación muestra que en empresas controladas por la familia, el miembro de la familia y los gerentes fundadores reciben menos paga y menos incentivos que las empresas familiares que contratan a un gerente externo. (McConaughy, Walker, Henderson, & Mishra, 1998)

Fama y Jensen (1983, citado en Anderson & Reeb, 2003) encontraron que un concentrado control y de propiedad intercambia ganancias por rentas privadas. Usualmente, la empresa familiar también limita cargos ejecutivos en la administración a miembros familiares, sugiriendo grupo de trabajo para la obtención de las cualificaciones y la capacidad de talento que podría dar lugar a una desventaja competitiva para las empresas familiares (Anderson & Reeb, 2003).

5.6 Formación del gerente

El efecto de la educación en los resultados económicos de las empresas está vinculado al campo de la economía que estudia el capital humano. Según este campo, la educación es una inversión en conocimiento y, en consecuencia, aumenta la productividad del trabajo (Schultz, 1971).

En la década de 1950, los economistas están cada vez más preocupados acerca del papel de la educación y su impacto en el crecimiento económico. Observaciones empíricas confirman que parte de las organizaciones de crecimiento durante el período de la posguerra se debió al aumento del nivel educativo de su fuerza de trabajo (Griliches, 1970).

Los primeros estudios que investigan los efectos económicos de las inversiones conocimiento puesto de manifiesto la influencia positiva del capital humano sobre el crecimiento de los individuos, las empresas y las naciones (Schultz, 1961). Estos estudios señalaron que las economías con empleados bien educados exhiben un progreso más rápido y más rápido aumento de la productividad que aquellos con niveles más bajos de la educación (Becker, 1962).

Pruebas empíricas de la teoría del crecimiento endógeno señalan que las economías con mayores porcentajes de empleados bien educados son las que exhiben las mayores tasas de crecimiento (Schultz, 1993). También se constató

que el aumento de la especialización laboral se asocia con mayores tasas de crecimiento en la competitividad y la productividad(Blundell, 1999).

En su estudio Bates(1990) encontró que los empresarios que tenían una educación universitaria son dramáticamente menos probables de fracasar que los que no tienen. Empresarios con educación universitaria también tienen un mayor acceso a préstamos de bancos comerciales.Cooper, Gimeno-Gascon y Woo(1994) encontraron que la educación tiene un efecto significativo sobre la supervivencia de ambas empresas y el crecimiento.

En un estudio de las empresas finlandesas, Kangasharju & Pekkala(2002) encontraron que las personas altamente educadas tenían una menor probabilidad de dejar el negocio durante tiempos económicos difíciles, y que la educación superior ha contribuido a un mayor crecimiento de las empresas, tanto durante las recesiones y auges económicos. Del mismo modo, Pena(2002) estudió una muestra de empresas españolas para encontrar las empresas de rápido crecimiento que tenían más probabilidades de ser gestionados por empresarios con títulos universitarios

5.7 Estrategia

El concepto de estrategia presenta en la literatura muy diversos contenidos y orientaciones.

Puede decirse que existen de manera generalizada dos orientaciones básicas en las interpretaciones de la estrategia empresarial(García, 1994):

- Una primera que agrupa todos aquellos planteamientos que marcan una clara orientación para las decisiones y actuaciones empresariales. Orientación que vamos a denominar dirección estratégica de la empresa, en la que se actúa orientando a los hombres en sus comportamientos y acciones, y a la institución, en su diseño, a un determinado posicionamiento de futuro. Y a partir de ahí se diseña todo el proceso de management.

- Una segunda que se refiere a un conjunto de medidas planificadas racionalmente con el fin de pasar del presente al futuro. A esta segunda la denominamos planificación estratégica, que se interpreta como los instrumentos básicos para realizar los cálculos económicos que permitan esta evaluación.

Puede decirse que el primer planteamiento corresponde a una orientación cuyo cálculo económico parte del futuro para valorar el presente y sus posibles alternativas. Estrategia debe entenderse en términos genéricos es la forma que elige una empresa para integrar el entorno en sus planteamientos.

La característica fundamental de toda acción estratégica supone fundamentalmente una clara orientación de futuro, representando un papel secundario la situación pasada. Este diseño de cálculo económico, planteado desde el posicionamiento que quiere lograr la empresa en el futuro, permite evaluar y calcular cuáles son los potenciales con los que cuenta hoy la empresa. Las capacidades actuales, el valor de la empresa actual, está en función del futuro más que del pasado. De este cálculo económico se deducen las diferentes alternativas que permiten evaluar las posibilidades de esa empresa.

En el segundo planteamiento supone partir del presente, evaluar los escenarios de futuro y calcular las posibilidades de reasignación de los recursos disponibles.

Por tanto, toda orientación estratégica de la empresa conlleva un cambio radical en la forma de pensar y en la forma de diseñar y calcular la actuación económica y su management.

Chandler y Ansoff (citado en Olson & Bokor, 1995) establecen a la estrategia como un factor clave para el éxito y rentabilidad de la empresa. El éxito de la implantación de la estrategia, dependerá, por una parte, de factores de tipo interno, tales como, la forma de operar del empresario en su entorno, de las propias capacidades del empresario y de los recursos humanos de la empresa, y

por otra, de factores externos, como, evolución del ciclo económico, posición de la competencia y oscilaciones de la demanda (Thompson y Strickland, 1993). El reto estratégico de la empresa viene definido por una serie de factores que determinan la consecución de los objetivos fijados, unos de naturaleza exógena al estrategia que se encuentra en un medio político, económico y social (entorno genérico) que no controla y en el que se enfrenta a unos rivales o competidores, sirve a unos clientes y opera con unos proveedores (entorno específico); y otros que hacen referencia a factores endógenos de la organización y representan la escala de objetivos y los recursos y capacidades de los que se disponen (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999).

Existe una amplia gama de tipologías en la literatura para medir la estrategia seguida por la empresa. Entre ellas se encuentran la propuesta por Miles, Snow, Meyer, & Coleman(1978) y Porter (1980), o una combinación de ambas (Dess & Davis, 1984).

La tipología de estrategias de negocios de Miles y Snow(1978) está basada en tres grandes hipótesis:

La primera de ellas es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno. Este ciclo de adaptación refleja las distintas aproximaciones de las organizaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas en su entorno competitivo: *problemas de empresa*, relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan; *problemas de ingeniería*, centrados en el sistema técnico de la organización y *problemas administrativos*, relativos a los asuntos de estructura y procesos.

1. Problema Emprendedor

Su solución pasa por la aceptación, por parte de la dirección, de un dominio concreto producto-mercado, y esa aceptación resulta evidente cuando la dirección

decide comprometer recursos para alcanzar los objetivos relativos al dominio aceptado. La función emprendedora es responsabilidad de la alta dirección, y debe comprometer tiempo y otros recursos.

2. Problema de Ingeniería

Implica la creación, con la dirección actual de operaciones, de un sistema que dé solución al problema emprendedor. La creación de este sistema exige que la dirección decida la tecnología apropiada para producir y distribuir los productos / servicios escogidos y formar los nuevos vínculos de información, comunicación y control que aseguren el uso adecuado de la tecnología.

3. Problema Administrativo

Consiste en racionalizar y estabilizar aquellas actividades que resuelven bien los problemas abordados por la organización en las fases emprendedora y de ingeniería. Solucionar el problema administrativo es algo más que racionalizar el sistema ya desarrollado, implica también la formulación y ejecución de aquellos procesos que permitirán a la organización continuar desarrollándose e innovar.

La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en estudios de campo en cuatro industrias diferentes - electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto-, identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente

Las diferencias principales entre estos tipos se encuentran en la proporción de cambio en el dominio organizativo. De acuerdo con el modelo de adaptación organizativa, cada organización escogerá su propio mercado objetivo y desarrollará sus propios productos y/o servicios. Así, establecieron los siguientes patrones: defensores, analizadores, exploradores y reactores. Según Miles y Snow (1978) cuando las organizaciones dan respuesta al ciclo adaptativo en cada una

de sus dimensiones (empresarial, de ingeniería y administrativa) lo suelen hacer a través de uno de los siguientes patrones estratégicos:

1. Los *exploradores* están casi siempre atentos al surgimiento de oportunidades de mercado y experimentan regularmente con respuestas para las tendencias emergentes del entorno. Son, con frecuencia, propiciadores de cambios ante los cuales los competidores deben responder y están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados, con lo cual, su eficiencia interna puede verse afectada. Las organizaciones suelen ser descentralizadas con estructuras divisionales.

2. Los *defensores* siguen una estrategia de concentración o enfoque en la definición de la combinación producto mercado. Como resultado de su estrategia de concentración, no son frecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. La atención de los directivos se dirige a obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones actuales. Estos directivos están altamente especializados en su área de operaciones y raramente buscan nuevas oportunidades. La organización tiene una estructura funcional y centralizada.

3. Los *analizadores* son un híbrido entre los dos tipos anteriores, operan en dos tipos de dominio producto-mercado (el estable y el cambiante) así mostrarán uno u otro comportamiento dependiendo del entorno al que se enfrenten. En entornos estables operan forma rutinaria y eficiente y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores. Analizan y estudian muy bien el riesgo, organizándose en estructuras de tipo matricial.

4. Los *reactivos* en las empresas de este tipo los directivos perciben frecuentemente el cambio y la incertidumbre en su entorno, pero no responden efectivamente caracterizándose por la ausencia de estrategia. Normalmente la adaptación de sus estructuras a las estrategias es inconsistente y están forzados normalmente por la presión de su entorno.

La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia, de este modo, Miles y Snow (1978) afirman que si los comportamientos explorador, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente llevará a un resultado efectivo. La correcta implementación de éstas depende de la coherencia entre los tres elementos que constituyen el ciclo adaptativo de la organización. El rendimiento de los reactores es inferior a los tipos anteriores, por no tener un comportamiento estratégico coherente.

A partir de este marco genérico de la influencia de la estrategia ante el rendimiento de la empresa, se han realizado diversos estudios para comprobar esta relación. A pesar de los resultados contradictorios, hay cierta unanimidad al verificar que las empresas que siguen una estrategia reactiva obtienen un rendimiento inferior al resto de las empresas (Parnell & Wright, 1993; Jennings, Rajaratnam, & Lawrence, 2003) La discrepancia surge cuando se estudia la relación con el rendimiento de las estrategias exploradora, analizadora o defensiva. Esta discrepancia puede ser por los diferentes sectores, entornos y medidas de rendimiento utilizadas.

Hambrick (1983) analizó cómo influye el entorno de la industria en el rendimiento de la estrategia. Observó que las empresas defensivas y exploradoras difieren en las tendencias de su rendimiento en función de la naturaleza de su entorno y de la medida de rendimiento utilizada. Las defensivas rinden mejor que las exploradoras en términos de rentabilidad y cash-flow en todos los tipos de entorno examinados (industrias en crecimiento, maduras, no innovadoras e innovadoras). Mientras que las exploradoras obtienen un mayor rendimiento en ganancia de cuota de mercado que las defensivas en industrias de tipo innovador.

El primer estudio de Kickul & Gundry (2002) propuso y probó un modelo de proceso empresarial que examinó la interrelación entre la personalidad del propietario de la pequeña empresa, la orientación estratégica y la innovación. En

la primera parte del modelo, se postula que una personalidad dinámica influyen directamente en una estrategia exploradora. La personalidad del propietario / administrador tuvo una gran influencia en las estrategias y la estructura de la empresa. Miller y Toulouse (1986) encontraron que entre las dimensiones de la personalidad estudiadas, la flexibilidad del propietario/administrador era la que más consecuencias positivas tenían en el rendimiento de las PYME. El tipo de estrategia que es coherente con sus actitudes y creencias es la estrategia exploradora de Miles and Snow (1978). Las empresas que adoptan este tipo de estrategia continuamente buscan el mercado para nuevos productos, servicios y tecnologías. Las organizaciones con una estrategia exploradora son los creadores de cambio en sus industrias y negocios.

La muestra para este estudio consistió de 107 propietarios de pequeños negocios ubicados en el Medio Oeste de los EE.UU.. Toda la información fue recopilada durante un período de tres meses a través de entrevistas telefónicas con los propietarios de PYME. Con el fin de determinar la orientación estratégica de las PYME, a los participantes se les pidió que describieran sus objetivos y estrategia de negocio. Cada descripción se le analizó el contenido y la empresa fue clasificada ya sea como exploradora o no exploradora, sobre la base de Miles and Snow (1978). Debido a que el estudio está interesado en examinar el papel de la estrategia exploradora como mediador en la determinación de las innovaciones de las PYME, las otras categorías de la estrategia empresarial (defensores, analizadores y reactivos) de Miles y Snow no se utilizaron.

Los resultados empíricos del estudio de Kickul y Gundry (2002) demuestran que la personalidad proactiva del propietario de una PYME está relacionada con una orientación estratégica para la pequeña empresa que permita la flexibilidad y el cambio en respuesta a las condiciones que rodean las empresas. Empleando una estrategia exploradora, los propietarios proactivos tienen un impacto directo en los objetivos y la dirección de sus organizaciones. No hay atención en las implicaciones del rendimiento.

Matsuno y Mentzer (2000) examinaron empíricamente la función de moderación de los defensores, los exploradores y los analizadores en la relación entre la orientación de mercado y los rendimientos económicos de las empresas manufactureras. Las medidas de rendimiento de este estudio fueron el rendimiento de la inversión (ROI), la cuota de mercado, el crecimiento de las ventas y el porcentaje de las ventas de nuevos productos. El tipo de estrategia se midió utilizando una variable categórica. Una medida de autoclasificación pidió a los encuestados evaluar las estrategias de sus propias organizaciones mediante las descripciones de las cuatro estrategias genéricas de Miles y Snow.

Se encontró que las relaciones entre la orientación de mercado y medidas del rendimiento no son monótonas. Los analizadores obtendrían grandes beneficios en cualquier dimensión de rendimiento mediante el aumento del nivel de orientación del mercado. Matsuno y Mentzer (2000) concluyen que los analizadores aspiran a ser buenos, si no los mejores, en todas las dimensiones de rendimiento como en la teoría de Miles y Snow. Comparado con los otros tipos, los exploradores y analizadores, los defensores obtienen la mayor ganancia en el rendimiento de la inversión (ROI) mediante el aumento del nivel de orientación del mercado. Sin embargo, en comparación con los otros tipos, los defensores parecen perder más cuota de mercado, crecimiento en ventas y el porcentaje de las ventas de nuevos productos mediante el aumento del nivel de orientación del mercado. En la cuota de mercado, el crecimiento en ventas, y el porcentaje de las ventas de productos nuevos, son los peores resultados. Los exploradores tienen la mayor ganancia, más que los analizadores y defensores, en cuota de mercado, en crecimiento en ventas y el porcentaje de las ventas de nuevos productos mediante el aumento del nivel de orientación del mercado. Los exploradores son los que tienen mejores resultados en cada medida de rendimiento.

Olson y Bokor (1995) señalan que el rápido crecimiento de las jóvenes y pequeñas empresas está influenciado por la interacción de la planificación formal

(proceso de la estrategia, “formulación e implantación”) y la innovación de producto o servicio (contenido de la estrategia, “tipo de decisión”).

En un trabajo más reciente, Jennings, Rajaratnam, & Lawrence(2003) analizan la relación estrategia/rendimiento con una muestra de 410 empresas de servicios americanas. Para medir el rendimiento utilizan, la tasa de crecimiento de los beneficios, el crecimiento de ventas, la rentabilidad económica y el margen de ventas, medidos a partir de la percepción del gerente de la empresa de su posición respecto a sus competidores. Sus resultados muestran, para todas las variables analizadas, que las empresas que siguen una estrategia reactiva son las que obtienen un menor rendimiento y que no existen diferencias significativas en los niveles de rendimiento cuando se trata de estrategias exploradoras, analizadoras y defensivas.

5.8 Estructura organizativa

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura.

Por estructura organizacional(Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002) se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

En términos generales, la estructura organizativa se refiere a (1) división del trabajo, la distribución de tareas y actividades, y (2) mecanismos de coordinación, que incluye la normalización y la formalización. Los diferentes autores utilizan

untanto dimensiones diferentes de la estructura organizativa. Los primeros estudios usan la especialización para describir cómo se distribuyen las tareas entre los miembros de la empresa. Geeraerts(1984) distingue la especialización y diferenciación (también denominado departamentalización). Ambos se refieren a la «complejidad» de la estructura organizativa. Por lo que se refiere a la importancia de separar la atención sobre el lugar de autoridad en la toma de decisiones (centralización) y la pertinencia de los códigos y procedimientos de coordinación (formalización), la mayoría de los autores concuerdan. Una última dimensión describe el modo que las empresas organiza,día a día (en parteinformales), la coordinación entre los individuos y departamentos. En este contexto, Mintzberg (1979; citado en Hage, 1980) distingue tres tipos principales de coordinación: el control directo, de ajuste mutuo y la normalización. Como ya se ha dicho, en términos generales, la especialización y la descentralización tratan de cómo tareas específicas y autoridades se distribuyen en la organización, es decir, la división del trabajo,formalización, la normalización y la coordinación son posteriormente sobre el control y la optimización de los procedimientos de organización, es decir, los mecanismos de coordinación.

En términos generales, el desempeño de la empresa esta determinado por el éxito en ventas de productos y servicios en el mercado y, por la eficacia de organizar y transformar sus input (tales como trabajo y capital) en productos y servicios que se puedan vender. Para la mayoría de las PYMES la mano de obra (trabajo) es el input más importante (Heskel, 1999) el cual significa casi por definición que la estructura organizativa puede ser muy importante para la rentabilidad de empresa.

5.9 Alianzas y acuerdos de cooperación

Una alianza estratégica(Longenecker, 2007) es una relación entre organizaciones que vincula dos o más entidades de negocios independientes en un esfuerzo común. Sin afectar el estatus legal como entidades independientes

de los negocios que participan como socios, ofrece una forma para que las empresas mejoren su eficacia individual al compartir determinados recursos.

Las alianzas estratégicas pueden ser consideradas como una opción viable de crecimiento por diversas razones, que pueden ser externas o internas a la propia empresa o por otro lado pueden obedecer a oportunidades (proactivas) o problemas (reactivas), generándose con ello 4 tipos de razones (Bancomext, 2001):

I.- Proactivas externas:

- Necesidades insatisfechas y/o nuevos requerimientos de los clientes.
- Nuevos mercados que surgen o se diversifican
- Relaciones proveedores - clientes (integración vertical)
- Combinación de tecnologías
- Otras oportunidades (Ejemplo: programas de apoyo)

II.- Reactivas Externas:

- Saturación o caída del mercado
- Pérdida de mercado
- Ingreso de competidores
- Costos escalatorios de insumos
- Necesidad de diversificar riesgos
- Regulación gubernamental
- Amenaza de adquisición hostil

III.- Reactivas internas:

- Desaparición de ventajas competitivas
- Para consolidar o aumentar la capacidad de oferta
- Necesidades de adecuación tecnológica
- Recursos limitados para crecer
- Altos costos

- Reducción de utilidades

IV.- Proactivas Internas

- Contar con alguna Ventaja Competitiva
- Fortalezas de la empresa
- Nuevas tecnologías o procesos
- Capacidad Administrativa

Las alianzas se consideran como las más eficaces y más rápidas alternativas estratégicas para compensar las deficiencias en la organización de un balance de los conocimientos internos existentes (Inkpen A. C., Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances, 1998). Como tal, una de las principales motivaciones para formar alianzas es la intención de las organizaciones a obtener nuevos conocimientos, el intercambio de sus socios (Inkpen A. C., 1998; 2000; Kogut, 1988; Norman, 2004).

Durante las últimas décadas se han verificado fuertes transformaciones en el campo de los negocios internacionales registrándose una creciente presión competitiva y un surgimiento de nuevas formas de organizar las respuestas de las empresas ante escenarios cada vez más complejos. En este contexto se asiste a una proliferación de alianzas entre empresas que, bajo diversas modalidades, expresan la necesidad de expandir las fronteras organizacionales de las firmas. Faulkner (1993), por ejemplo, considera que las alianzas entre empresas se originan como resultado de un conjunto de factores externos e internos. Menciona la globalización de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de productos y de las nuevas tecnologías, las mayores economías de escala, oportunidades y aprendizaje, la creciente y elevada turbulencia vigente en la economía internacional y la declinación de las barreras comerciales entre países, como estímulos externos. Para Ohmae (1989), la globalización de la economía internacional y los procesos de integración regional generan la necesidad de atender rápidamente las necesidades de consumidores con gustos crecientemente

homogéneos. Otro tanto sucede como consecuencia del vertiginoso avance de la tecnología. Ambos factores requieren de elevadas inversiones no abordables por las empresas en forma individual. La base del surgimiento de las alianzas sería la mutua necesidad de las partes de complementar activos especializados.

5.10 Recursos humanos y su formación.

La gestión de los recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos de la organización es en términos de “capital humano”, expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Puede verse claramente que los recursos humanos de toda organización constituyen su activo más valioso

Uno de los principales factores que se destacan como explicativos de la competitividad empresarial es el relativo a los recursos humanos de la empresa. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de rentabilidad, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994). También menciona Pfeffer (1994) que prácticas de gestión de recursos humanos tales como la seguridad en el empleo, la selectividad en la contratación, los altos salarios, pago de incentivos, trabajadores en el capital, la participación y capacitación, la promoción desde dentro, la formación y el desarrollo de las calificaciones son sólo algunas de las prácticas reconocidas como un gran valor a la organización.

Se observa una coincidencia en afirmar que la mejora en los resultados organizacionales de las PYME viene de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente cualificado para afrontar los

nuevos retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización, así como a desarrollar sistemas para la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo.

Citado por Gomez-Mejia(1988), Tookey (1964) notó que los mejores resultados de las empresas en términos de ventas al exterior eran capaces de involucrar toda la organización en actividades relacionadas a la exportación. La exportación exitosa demanda la cooperación activa de la mayoría de los subunidades, por ejemplo, de diseño para el desarrollo de nuevos estilos para satisfacer a clientes extranjero; en la fabricación de muestras y adaptación en las agendas de ordenes de exportación (después de enfrentar problemas potenciales de cambios en la maquinaria en el corto plazo y fechas inconvenientes de entrega); del departamento de contabilidad para manejar complejos acuerdos de crédito para los clientes extranjeros; y de la oficina de manejar órdenes extranjeras, correspondencia en otro idioma. Este proceso requiere la utilización sinérgica de la mayoría de los recursos de la organización y no puede ser tratada como una función periférica.

Investigaciones recientes han demostrado empíricamente la relación positiva entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y resultados organizacionales importantes tales como la productividad, el volumen de ventas, y el rendimiento de la empresa (Delaney yHuselid 1996; Huselid 1995; Arthur 1994).

Estos estudios convencieron a muchos en la ciencia de gestión que un conjunto explícito de las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos o como Huselid (1995, p. 635) los nombre como "prácticas de trabajo de alto rendimiento". Posteriores estudios parecen apoyar la idea de que hay un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanosque pueden afectar el rendimiento de una empresa (Huselid, Jackson, Schuler y 1997; Delery y Doty 1996).

5.11 Innovación y Tecnología

La innovación tecnológica se considera por muy diversos autores como uno de los pilares básicos de la competitividad de la empresa (Bueno y Morcillo, 1994; (Álvarez & García, 1996). Álvarez y García (1996), aseguran que entre los factores que marcan la diferencia entre las empresas más competitivas y eficientes y el resto están los recursos tecnológicos; en este mismo sentido, (Camelo, Lorenzo, Martín, & Valle, 1999) la innovación en los procesos de fabricación será uno de los factores más relevantes para la competencia entre empresas de cara al futuro.

No obstante, ante la cuestión de si la empresa innovadora genera un mayor beneficio no existe un claro consenso. Geroski y Machin (1993) sugieren que la innovación en I+D provoca un aumento de la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costes, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado. Sin embargo, otros autores sugieren que la innovación (al menos en el corto plazo) puede llevar implícitos bajos beneficios. La innovación tiende a incrementar el crecimiento y la eficiencia, pero no inmediatamente un mayor beneficio (Heunks, 1998), debido a los costes de la innovación. Incluso otros estudios no encuentran una relación clara entre innovación y rentabilidad (Moore, 1995).

Ante este planteamiento, Freel (2000) se pregunta que si se va a sugerir a las pequeñas empresas que innoven, debemos de asegurarnos cuáles son los rendimientos esperados frente a las empresas que no innoven. Distingue a las empresas innovadoras tomando como referencia la intensidad en la innovación en productos. Para determinar el ratio de innovación lo define como el porcentaje que representa el número de nuevos productos introducidos respecto al total de productos de la empresa. Y los rendimientos en, crecimientos de ventas, empleo, productividad y rentabilidad. Concluye que las pequeñas empresas que innovan consiguen mayores incrementos en las ventas que las que no innovan, pero que sin embargo esto no se traduce en más ganancias en valores absolutos

La literatura evolutiva hace hincapié en la innovación en productos y procesos (innovaciones tecnológicas), la actividad exportadora también requiere una gestión específica y determinadas habilidades organizacionales y de comercialización (Milesi, Moor, Robert, & Yoguel, 2007).

Las pymes exitosas, además tratan de lograr la conformidad del conjunto de características y atributos del producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador. La calidad es otro de los factores que la literatura reconoce como explicativo de la competitividad por influir decisivamente en la imagen de la empresa en el mercado (Luck, 1996; Camelo, Lorenzo, Martín, & Valle, 1999). Aunque a corto plazo contar con productos y servicios de calidad puede suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo se reducen costos, se consiguen clientes satisfechos y se mejoran los resultados.

La literatura muestra que la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Los sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación. Así mismo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción a la vez que se estimula el control de los procesos y productos (Huerta et al., 2003).

5.12 Calidad

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

En esta línea, la relación entre calidad y rentabilidad se ha examinado en diversos estudios. Capon Farley, & Hoenig (1990) en una revisión de trabajos sobre la repercusión de distintas variables en los resultados de la empresa, encontraron

22 en los que se pone de manifiesto una relación positiva entre calidad y rentabilidad. La calidad es rentable, dado que lleva asociados, por una parte, aumentos en la productividad y reducción de los costes de producción y ventas (Garvin, 1984), y por otra, incrementos de la cuota de mercado (Buzzell y Wiersema, 1982). En otro sentido, Lima y Resende (2000) examinan la relación entre certificación de la calidad y el rendimiento en una muestra de empresas brasileñas. Realizan una comparación entre un grupo de empresas que certifican la calidad y otro grupo que no, y señalan que no se pueden discernir diferentes niveles de rendimiento entre los grupos.

Asimismo, la relación entre la implantación de un sistema de gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) y la rentabilidad ha sido analizada. Lemak y Reed (1997) sugieren un impacto positivo tanto en el rendimiento en el mercado de valores como en el margen de beneficios en las empresas que utilizan la gestión de la calidad total. Martínez Lorente (2000) analiza diferentes aspectos de TQM y el margen de operaciones (beneficio antes de intereses e impuestos sobre ventas), concluyendo que el empleo de esta técnica incide positivamente en el crecimiento de la cuota de mercado y en la reducción de los costes unitarios de producción, lo que conlleva un incremento del margen de operaciones. Por otro lado, Adam (1994) encuentra una relación positiva entre una variable del TQM (compromiso entre dirección y empleados) y la rentabilidad económica de la empresa. Ittner y Larcker (1997) demuestran que las relaciones a largo plazo con proveedores y las herramientas de mejora enfocadas al producto (variables del TQM) provocan un efecto positivo sobre la rentabilidad de los activos y las ventas.

Agus y Abdullah (2000) y Agus *et al.* (2000) ponen de manifiesto que las prácticas de gestión de la calidad total pueden permitir el incremento en el grado de satisfacción del consumidor, uno de los aspectos más importantes y significativos a la hora de mejorar los indicadores de rendimiento empresarial (rentabilidad, beneficio neto y nivel de ventas); y Esgrig *et al.* (2001), muestran

cómo la introducción y aplicación de la filosofía TQM ejerce una influencia positiva y significativa en los indicadores de resultado empresarial, medidos a través del volumen de ventas y de la cuota de mercado.

En general, todos estos trabajos ponen de manifiesto que la adopción de la filosofía de gestión de la calidad total, a través de las distintas técnicas, métodos y herramientas disponibles, ejerce una influencia positiva y significativa en las distintas formas de medir y expresar el rendimiento de la empresa (cuantitativo, cualitativo, financiero y no financiero)

6 MÉTODO

Tomando como referencia el marco teórico anterior, en este apartado se muestra la metodología empleada para contrastar las hipótesis, partiendo de los datos relativos a la obtención de la muestra de empresas, se continúa con la medida de las variables que se utilizan en el análisis.

6.1 Determinación de la población

Se decidió estudiar el sector industrial de las pequeñas y medianas empresas exportadoras manufactureras de Morelia, Michoacán.

El número de empresas se ha obtenido cruzando diversas bases de datos disponibles¹, trabajando con una población total de 23 PYMES exportadoras, de las cuales solo 16 proporcionaron información.

6.2 Diseño del instrumento de medición

En esta investigación se utilizará como indicador de gestión eficiente el margen neto de la empresa, respecto a la rentabilidad se considera la económica y la financiera.

Existe una medida contable que mejor se adapta al concepto de eficiencia en el sentido clásico desarrollado por Farrel (1957) en cuanto a eficiencia asignativa y eficiencia técnica es el **margen de explotación o margen neto**². Como ya se había mencionado, para Farell una empresa es técnicamente eficiente cuando su producción actual es igual a su producción óptima y es eficiente asignativamente cuando sus consumos son óptimos dados los precios de los mismos. La eficiencia asignativa implica minimizar el coste de producción

¹ Directorio de Exportadores Mexicanos (DIEX), Centro Empresarial para las Exportaciones de Michoacán (CEXPORA), Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)

² Se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuestos de renta, más otros ingresos, menos otros gastos.

mediante la combinación adecuada de factores, suponiendo que el coste de los mismos está dado. La eficiencia técnica se alcanza cuando la empresa logra el máximo output posible a partir de la combinación de inputs dada. Por tanto, la eficiencia técnica es un proceso tecnológico que se concentra básicamente en los procesos productivos y en la organización de tareas (Sakano, Obeng, & Azam, 1997).

En cuanto a la rentabilidad, se trata de una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. Aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada en la literatura económica, en general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo (normalmente el ejercicio) producen los capitales utilizados en el mismo. El estudio de la rentabilidad se realiza a dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere.

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o de la inversión, que mide la eficiencia del sistema productivo de la empresa. En el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la totalidad de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, normalmente el resultado del ejercicio, antes o después de impuestos, con los fondos propios de la empresa, y que representa la verdadera rentabilidad para el accionista, esto es, la tasas que se remunera a los recursos propios de la empresa.

Si contemplamos a la empresa como unidad generadora de valor añadido, la rentabilidad como indicador de eficiencia de los recursos invertidos en la

empresa, debe ser analizada tanto desde una perspectiva económica como financiera, contemplándose no únicamente en su manifestación final como tasa que remunera a los recursos propios, sino también, desde la perspectiva de la propia empresa, como producto de la contribución de todas las variables que intervienen en aquella, y, por tanto, como tasa que remunera a todos los recursos invertidos.

6.3 Selección de las variables y diseño de cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la pequeña y mediana empresa exportadora para determinar los factores determinantes del éxito o fracaso de las mismas.

Dado que se pretende analizar la relación entre variables de dirección y gestión de la empresa, de estrategia y de estructura organizativa entre otras, con la eficiencia y rentabilidad de la empresa, es necesario utilizar una doble vía de información.

Por un lado, es necesario conocer directamente de la empresa, aspectos como, el tipo de estrategia que sigue, qué factores consideran más importantes para su desarrollo y éxito, cómo tienen estructurada su organización, cuál es su posición tecnológica, conocer si han realizado alianzas o acuerdos de cooperación, en qué áreas han efectuado innovaciones, si disponen de certificación de calidad, cómo consideran su situación respecto de la competencia, etc. Y por otro lado, se debe incorporar en el análisis las magnitudes económicas como valoración síntesis del rendimiento de la empresa que se obtendrá de su información contable.

Para obtener la información de las variables que se refieren a la posición estratégica y a la estructura de organización de las empresas y una vez fijados los objetivos que debía cumplir la investigación, se elaboró un cuestionario, con preguntas dicotómicas, uso de escala Likert para agrupación de respuestas.

El cuestionario se estructura en cuatro bloques. En el primero se solicitan de las empresas datos relativos a su antigüedad, si se trata de una empresa familiar, edad y nivel de estudios del gerente, número de empleados y volumen de ventas tanto para 2007 y 2008, así como los mercados de destino de sus productos.

La segunda parte se centra en aspectos de dirección. Así, se han introducido cuestiones relativas a las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de plan estratégico y a la estrategia. Esta última se ha tratado de medir como la tipología de estrategias competitivas propuesta por Miles y Snow (1978), que utiliza como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan.

En la tercera parte se han introducido cuestiones relativas a la gestión de recursos humanos, a los indicadores de gestión de personal, y a la estructura organizativa, y en la cuarta parte del cuestionario se pregunta a las empresas por tecnología, la innovación, la calidad y otros aspectos. En relación con la medición de la tecnología, (que suele ser una de las bases fundamentales de la eficiencia y crecimiento de las empresas dado que reducir costes, diferenciarse y alcanzar el nivel de calidad que exige el mercado son algunos de los principales objetivos que se esperan y que pueden alcanzarse a través de la tecnología) se distinguen las siguientes posiciones:

- Fuerte: la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
- Buena: la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia.
- Sostenible: la tecnología que utilizan es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.

- Débil: la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra

También se pregunta en este apartado por las áreas de innovación, por la certificación de la calidad, uso de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Finalmente, en el cuestionario se requiere al gerente de la empresa su opinión sobre la posición de su empresa respecto de la competencia, sobre la importancia de acciones específicas para su desarrollo futuro y sobre la repercusión de determinados problemas sobre el desarrollo de su empresa.

Variables Dependientes

La variable margen neto es la utilizada para analizar el grado de eficiencia de la empresa. Con la finalidad de dar una mayor consistencia al concepto de eficiencia, se dividen las empresas en eficientes y no eficientes. Las eficientes o más eficientes son aquellas que durante los ejercicios 2007 y 2008 tienen un margen neto superior al de la media. Contrariamente, se consideran como empresas no eficientes o menos eficientes aquellas con un margen neto en los dos ejercicios inferior al de la media.

Debido a que la mayoría de los datos contables están restringidos a cierto personal en la empresa y no es fácil que se proporcionen a personal ajena a la misma, se decidió por estratificar el margen neto en 5 partes; a) menos del 0%, b) del 0% al 5%, c) del 5% al 10%, d) del 10% al 15% y e) más del 15%. Además se preguntó si este margen neto había sido creciente o no en los dos últimos años, con el fin de saber cuáles son eficientes y cuáles no.

En esta investigación se usará un diseño perceptual para medir la rentabilidad de la firma exportadora.

Una razón por la cual usar diseños de medida perceptual es que en el test piloto del cuestionario mostrado a varios encuestados, no podían o no

responderían a preguntas acerca de valores absolutos en temas financieros/contables. Otra justificación teórica para usar medidas subjetivas mana también en que los valores percibidos por el encuestado podrían ser más confiables (Matthyssens y Pauwels, 1996 citados en Ling-yee & Ogunmokun, 2001) que los objetivos.

El indicador perceptual global de la rentabilidad, incluye una escala multidimensional que incluye tanto variables cuantitativas como cualitativas, lo que permitirá una medida más precisa y enriquecida de la rentabilidad.

Dicho indicador muestra la posición de la empresa en relación con sus competidores en las variables:

- I) cifra media de utilidades antes de intereses e impuestos,
- II) costo unitario de sus productos
- III) calidad de los productos,
- IV) introducción de innovaciones,
- V) productividad de la mano de obra,
- VI) satisfacción de los clientes con los productos,
- VII) conocimiento y experiencia en el negocio,
- VIII) motivación/satisfacción de los empleados y
- IX) reputación e imagen de la empresa.

Cada uno de los ítems se midió con una escala tipo Likert que va desde (1) mucho peor que la competencia hasta (5) mucho mejor que la competencia. Para confirmar la fiabilidad de esta escala se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach obteniéndose un valor de 0,858.

Teniendo en cuenta que la escala es fiable, se ha construido una nueva variable suma que valora la rentabilidad de la empresa en una escala que varía desde 8 hasta 40. Una empresa más rentable obtendrá puntuaciones cercanas al valor 40.

Variables independientes

Para medir la mayoría de las variables independientes, se utilizan medidas cualitativas de percepción del directivo entrevistado.

Tamaño: número de empleados, para el ejercicio 2008. Medido a través de una variable *dummy* que toma el valor 0 cuando la empresa tiene igual o menos de 50 trabajadores (pequeña) y 1 cuando la empresa tiene entre 51 y 250 trabajadores (tamaño mediano)

Antigüedad: número de años transcurridos desde la constitución o inicio de la actividad de la empresa. A partir de esta variable se construye una dicotomía, que toma valor 0 cuando la empresa tiene menos de 10 años de antigüedad y se denomina joven; toma valor 1 cuando la empresa tiene 10 o más años y se denomina madura.

Propiedad familiar: Participación en la propiedad de la empresa mayoritaria (50% + 1) a la familia, se denomina empresa familiar, contrariamente, empresa no familiar. En este sentido, se ha construido una variable binaria *dummy* que toma valor 1 cuando la empresa es familiar y valor 0 en caso contrario

Formación del gerente: Nivel de estudios del gerente; Posgrado, Universitario, Bachiller o secundaria. Toma el valor 1 cuando el gerente de la empresa tiene estudios de posgrado o universitarios y el valor 0 cuando éstos son de secundario o nivel medio superior.

Estrategia: Tipo de estrategia aplicada: a) exploradora, b) analizadora, c) defensiva y d) reactiva o sin estrategia definida. Con el fin de incluir esta característica en la regresión, se definieron dos variables *dummy*, una para la estrategia tipo A y otra para la estrategia tipo B. Cada una de esas variables adopta el valor 1 cuando la estrategia de la empresa es de tipo A o B, respectivamente, y valor 0 en el caso contrario

Estructura organizativa: Número de departamentos existentes, así como el número de trabajadores del mismo, y si cuenta con plan del departamento. Posibilitó la creación de una variable suma que recoge el total de departamentos en la empresa variando éste desde 0 hasta 5. (Departamento Comercialización/Ventas, Departamento de Producción, Departamento de Finanzas/Contabilidad, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Investigación y Desarrollo)

Alianzas estratégicas: establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para comerciales productos, compartir almacenes o maquinaria, producir conjuntamente, desarrollo de nuevas tecnologías y para compras y abastecimientos.

Recursos humanos: Para medir la gestión de los recursos humanos se pidió que señalaran los procesos de recursos humanos que aplican en su empresa. Esto permitió la construcción de una variable suma que recoge el total de prácticas de recursos humanos implantadas en la empresa variando éste desde 0 hasta 5. (Reclutamiento y selección de personal, valoración del rendimiento/desempeño, formación, promoción del personal e incentivos).

Innovación: Variedad de aspectos relacionados a la innovación, pero en este caso se consideran más significativos las relacionadas con procesos productivos, con los productos/servicios que ofrecen y con la gestión empresarial. Esto permitió la construcción de una variable suma que recoge el número de áreas en las que la empresa ha realizado innovaciones variando desde 0 hasta 3.

Posición Tecnológica: Posición tecnológica fuerte-buena (desarrollan internamente la tecnología que utilizan o que dicha tecnología, cuando la compran, las posiciona por delante de la competencia) o sostenible-débil (tecnología igual que la competencia o menos moderna). Se transformó la variable a *dummy*, que toma el valor 1 cuando la empresa tiene una posición fuerte-buena y el valor 0 cuando ésta es sostenible-débil.

Tecnologías de Información: Es una variable cuantitativa que agrega las respuestas afirmativas a las cuestiones sobre la tenencia y uso de las tecnologías de la información y comunicación. 1) Correo electrónico (e-mail), 2) página web. 3) mantenimiento de relaciones con sus proveedores a través de internet, 4) realización de acciones de mercadotecnia a través de internet, 5) línea telefónica básica, 6) fax, 7) computadoras, 8) impresoras. Esta variable varía desde 0 hasta 8

Calidad: Para conocer en qué medida las empresas gestionan la calidad de sus productos o servicios se preguntó a las empresas por el aseguramiento de la calidad. Variable *dummy* que toma el valor 1 cuando la empresa cuenta con alguna certificación ISO de la serie 9000 o equivalente, o bien si se encuentra en el proceso de certificación, y toma el valor de 0 cuando no lo está.

Recolección de datos

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante la realización de una encuesta para responderse en 20 o 30 minutos, en la mayoría de los casos, lo respondió el administrador de la empresa o el gerente de la planta.

El primer acercamiento con las empresas fue a través de una cita telefónica, en donde se informaba de las características académicas y de la confiabilidad de los datos de estudio. La duración de las entrevistas osciló entre los 20 y 30 minutos. Otro medio para contestar las encuestas fue a través del correo electrónico, por medio de Google Docs. En las empresas relativamente "grandes" el llevar a cabo las entrevistas fue más complicado, a veces hubo que ir varias veces para tener el cuestionario contestado.

El contribuir a la estadística empresarial dista mucho de los objetivos particulares de los empresarios, por eso el nivel de respuesta no fue el esperado.

7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Antes de proceder al contraste de las hipótesis, se hace un breve análisis descriptivo de cuáles son las principales características de las empresa; para ello se utilizarán tablas de contingencia y análisis de la varianza.

El tamaño, la antigüedad y la propiedad familiar de la empresa

La antigüedad de la empresa es una variable que influye de forma significativa en la eficiencia de su explotación. Así, en las empresas jóvenes existe un porcentaje menor de empresas eficientes (margen de explotación superior a la media de su sector) que en las empresas maduras (cuadro 4).

Cuadro 4 Características generales de las empresas según su antigüedad

	INDUSTRIA		
	(%) Sector	% Empresa	
		Jóvenes	Maduras
EFICIENCIA			
Más eficiente	62.5	50.0***	66.7***
Menos eficiente	37.5	50.0***	33.3***
EDAD DEL GERENTE			
Menor de 45 años	81.3	100***	75.0***
Mayor de 45 años	18.8	0.0***	25.0***
ESTUDIOS DEL GERENTE			
No universitarios	12.5	0.0***	16.7***
Universitarios	87.5	100***	83.3***
TAMAÑO			
- 50 empleados	12.5	25.0***	8.3***
+ 50 empleados	87.5	75.0***	91.7***

Test χ^2 Pearson: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5 Características generales de las empresas según su tamaño

	INDUSTRIA		
	Sector	% Empresa	
		- 50 empl.	+ 50 empl.
EFICIENCIA			
Más eficiente	62.5	100	57.1
Menos eficiente	37.5	0.0	42.9
EDAD DEL GERENTE			
Menor de 45 años	81.3	100	78.6
Mayor de 45 años	18.8	0.0	21.4
ESTUDIOS DEL GERENTE			
No universitarios	18.8	0.0	21.4
Universitarios	81.3	100	78.6

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: Elaboración propia

La edad del gerente de la empresa es una variable estadísticamente significativa tanto si consideramos la antigüedad de la empresa como su tamaño. En efecto podemos apreciar que las empresas más jóvenes y en las PYME el porcentaje de empresas con un gerente más joven (edad inferior a 45 años) es mayor (cuadros 4 y 5).

Los estudios del gerente influyen muy significativamente en relación a la antigüedad de la empresa. En las empresas pequeñas (menos de 50 trabajadores) existe una mayor proporción de gerentes con estudios universitarios que en las empresas medianas, asumiendo que son empresas nuevas y requieren de personal más capacitado. Por otro lado, en las maduras, en ciertos casos el gerente habiendo incursionado en los negocios a temprana edad no permitiéndole terminar sus estudios universitarios por decisión propia.

El tamaño incide en la configuración de la demografía de las empresas según su antigüedad. En las empresas pequeñas existe un mayor porcentaje de empresas jóvenes que en las empresas medianas.

Respecto a las empresas familiares, hay una diferencia significativa en las no familiares siendo éstas más eficientes (80%). La alta competencia en el mercado laboral de administradores reduce la probabilidad de que los administradores actúen irresponsablemente. También diferentes paquetes de compensación a nivel ejecutivo ayudan a que los intereses del administrador sean parecidos a los accionistas, a través de incentivos conforme al desempeño de la firma. El favorecer a miembros de la familia a expensas de gente más talentosa, pudiera ser un detrimento de esta eficiencia. (Cuadro 6).

Cuadro 6 Características generales de las empresas según propiedad familiar

	INDUSTRIA		
	(% Sector	Empresa familiar	
		NO (%)	SI (%)
EFICIENCIA			
Más eficiente	62.5	80.0	54.5
Menos eficiente	37.5	20.0	45.5
ANTIGÜEDAD EMPRESA			
Jóvenes	25.0	0	36.4
Maduras	75.0	100	63.6
EDAD DEL GERENTE			
Menor de 45 años	81.3	80.0	81.8
Mayor de 45 años	18.8	20.0	18.2
ESTUDIOS DEL GERENTE			
No universitarios	18.8	20.0	18.2
Universitarios	81.3	80.0	81.8

Test χ^2 Pearson: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$

Fuente: Elaboración propia

Se observa de forma significativa una mayor presencia de empresas jóvenes en las empresas familiares (36.4%) que en las empresas no familiares, la cual es nula (0%). También se pone de manifiesto que las empresas familiares están gestionadas en igual porcentaje por gerentes más jóvenes que las empresas no familiares (cuadro 6).

Estrategia y factores competitivos

En este apartado se van a analizar los comportamientos de las empresas más y menos eficientes en lo relativo a diversos aspectos relacionados con la dirección de la empresa como la planificación de su actividad (que se concreta en la realización o no de plan estratégico y en el plazo del mismo); en el análisis de los factores que las empresas consideran más importantes para su desarrollo y éxito en los dos últimos años en entornos que son cada vez más dinámicos, complejos y competitivos; así como el tipo de estrategia que adopta la empresa.

Plan estratégico y plazo

El cuadro 7 muestra la relación existente entre la mayor o menor eficiencia de las empresas y la realización de plan estratégico. No existe gran diferencia significativa con la eficiencia entre las empresas que realizan un plan estratégico y las que no. Se dice que una planeación estratégica formal no tiene recompensas potenciales para pequeñas empresas ya que se considera como una actividad pesada y de alto nivel, adecuado solamente a grandes empresas, por lo cual no tiene efecto en el desempeño financiero de pequeñas firmas. Otros alegan que una planeación estratégica formal provee de estructura para la toma de decisiones, ayudando a los administradores de pequeñas empresas a tener una visión a largo plazo, y en general, beneficia a la pequeña y mediana empresa.

Cuadro 7 Eficiencia / Realiza plan estratégico

	INDUSTRIA		
	Sector	Realiza plan estratégico	
		NO (%)	SI (%)
EFICIENCIA			
Más eficiente	62.5	60**	63.6**
Menos eficiente	37.5	40**	36.4**

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: Elaboración propia

Respecto del plazo de la planificación (Cuadro 8), si son estadísticamente significativas respecto a la media, al hacer planeación estratégica mayor a un año

el porcentaje de empresas más eficientes es de 75%. Concluyendo que la planeación estratégica formal es más benéfica cuando se realiza a largo plazo.

Cuadro 8 Eficiencia / Plazo plan estratégico

	INDUSTRIA		
	Sector (%)	Plazo plan estratégico	
		1 año (%)	Más de 1 año (%)
Más eficiente	63.6	33.3**	75.0**
Menos eficiente	36.4	66.6**	25.0**

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: Elaboración propia

Los resultados proporcionan sustento a la hipótesis H1. Donde la planeación estratégica impacta favorablemente a la eficiencia de la PYME.

Factores para el desarrollo y éxito de la empresa.

En este apartado se analizan los factores competitivos más importantes para las PYMES de Morelia. Se ha analizado la importancia que para el desarrollo y éxito de las PYME de Morelia han tenido y tienen los siguientes factores competitivos: desarrollo de nuevos productos; precio inferior a la competencia de productos; acceso a nuevos mercados; calidad del producto; flexibilidad del proceso productivo o comercial; esfuerzo en investigación y desarrollo; proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras; preparación y formación del personal; servicio al cliente; habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia; y reputación / imagen de la empresa.

Cuadro 9 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa (escala 1-5)

Desarrollo de nuevos productos	4.19
Precio inferior a la competencia de productos	4.31
Acceso a nuevos mercados	4.06
Calidad del producto	4.13
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	3.75

Esfuerzo en investigación y desarrollo	3.69
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	3.88
Preparación y formación del personal	3.31
Servicio al cliente	3.94
Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	4.00
Reputación / imagen de la empresa	3.94

Fuente: Elaboración propia

Los tres factores que las empresas han valorado como más importantes para su desarrollo y éxito son el desarrollo de nuevos productos, precio inferior a la competencia en productos y localización del producto (cuadro 9). Por el contrario, las empresas consideran que los factores esfuerzo en investigación y desarrollo y la flexibilidad del proceso productivo o comercial son los menos importantes para alcanzar una buena posición competitiva.

En el cuadro 10 se recogen las diferencias de valoración que las empresas otorgan a los factores de éxito en función del tamaño de las mismas. Se aprecian diferencias significativas para todos los factores con excepción de dos: precio inferior a la competencia y servicio al cliente.

En los factores de desarrollo y éxito, en general, son las empresas pequeñas las que mejor los valoran, seguidas de las empresas medianas como las que menor importancia (muy ligera) dan a dichos factores. La empresa pequeña tiene que estar produciendo nuevos productos, que va muy ligado con el factor de esfuerzo en investigación y desarrollo, para poder sostenerse en el mercado, no así una empresa mediana que puede estar más posicionada. De igual forma, la pequeña empresa cuenta con un precio inferior al de la competencia con el fin de ingresar al mercado. El servicio al cliente es más valorado por la mediana como factor de éxito, una forma de mantener su cuota de mercado.

Cuadro 10 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según tamaño (escala 1-5)

	Pequeña	Mediana
Desarrollo de nuevos productos/servicios	4.50	4.14
Precio inferior a la competencia de productos/servicios	5.00	4.21
Acceso a nuevos mercados	4.00	4.07
Calidad del producto/servicio	4.00	4.14
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	3.50	3.79
Esfuerzo en investigación y desarrollo	5.00	3.50
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	4.00	3.86
Preparación y formación del personal	3.50	3.29
Servicio al cliente	3.50	4.00
Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	4.00	4.00
Reputación / imagen de la empresa	4.00	3.93

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

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las diferencias en función de su antigüedad se recogen en el cuadro 11. Donde surgen diferencias significativas para los factores en desarrollo de nuevos productos, precio inferior a la competencia en productos y reputación/imagen de la empresa, que son valorados de forma más importante para alcanzar el éxito por parte de las empresas maduras que por parte de las jóvenes.

Cuadro 11 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según antigüedad (escala 1-5)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Desarrollo de nuevos productos/servicios	4.00	4.25
Precio inferior a la competencia de productos/servicios	3.75	4.50
Acceso a nuevos mercados	4.25	4.00
Calidad del producto/servicio	4.25	4.08
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	4.00	3.67
Esfuerzo en investigación y desarrollo	4.00	3.58
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	4.00	3.83
Preparación y formación del personal	3.50	3.25
Servicio al cliente	4.00	3.92
Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	4.00	4.00
Reputación / imagen de la empresa	3.75	4.00

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

Fuente: Elaboración propia

Alianzas y acuerdos de cooperación

Las actuales condiciones de inestabilidad y complejidad del entorno exigen a las empresas adoptar estructuras más flexibles y conseguir mayores recursos para afrontar el reto tecnológico. Hay muy pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia, por lo que la cooperación se configura como una opción muy interesante de cara a conseguir un nivel competitivo aceptable.

En la encuesta se preguntaba a las empresas si en los dos últimos años habían establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para actividades comerciales, producción y prestación de servicios, compras y abastecimientos, logística (transporte, compartir almacenes,...) y desarrollo de nuevas tecnologías.

Cuadro 12 Establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas (%)

	No realiza	Si realiza	Total
Actividades comerciales	93.75	6.25	100
Producción y prestación de servicios	93.75	6.25	100
Compras y abastecimientos	93.75	6.25	100
Compartir almacenes, transporte, etc.	100	0.0	100
Desarrollo de nuevas tecnologías	93.75	6.25	100

Fuente: elaboración propia

De forma general, se ha encontrado que el 81.25% de las empresas analizadas no han establecido ningún tipo de alianza y/o acuerdo de cooperación con otras empresas.

Centrándonos en las que sí cooperan, el cuadro 12 nos permite comprobar que los porcentajes de empresas que lo hacen son sumamente reducidos. Así, las actividades comerciales (6.25%), de producción y prestación de servicios (6.25%), de compras y abastecimientos (6.25%) y, desarrollo de nuevas tecnologías (de producción y prestación de servicios (6.25%)), son las que más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos. Sólo el compartir almacenes, transporte... no tuvo ninguna participación en las empresas.

Cuadro 13 Establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con eficiencia (%)

	INDUSTRIA		
	Sector	Realiza plan estratégico	
		NO (%)	SI (%)
EFICIENCIA			
Más eficiente	62.5	61.5**	66.7**
Menos eficiente	37.5	38.5**	33.3**

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: Elaboración propia

Existe ligera diferencia entre las empresas que realizan plan estratégico y las que no, con la eficiencia. Siendo por tan solo 5.2% de más eficiencia. De cualquier forma, se acepta la hipótesis H2.

Comportamiento estratégico

Una vez realizado el proceso de planeación estratégica, en el que se analizan las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implementar una estrategia. Dicha estrategia debe permitir a la empresa capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente. En definitiva, la estrategia se relaciona con un conjunto de comportamientos que tiene la empresa –y que vienen determinados por un proceso de toma de decisiones de los directivos- que están encaminados a la consecución de una ventaja competitiva sobre los rivales.

Cuadro 14 Tipo de estrategia adoptado por las empresas (%)

Exploradora	18.75
Analizadora	43.75
Defensiva	37.5
Total	100

Fuente: elaboración propia

Así, en este apartado se van a examinar los diferentes comportamientos estratégicos que adoptan las pyme exportadoras de Morelia para intentar alcanzar el éxito competitivo.

Para ello, se ha utilizado la clasificación de estrategias que formularon Miles y Snow(1978) y que se basa en tres tipologías de estrategia básicas:

- Exploradora: empresas que suelen realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
- Analizadora: empresas que mantienen una base relativamente estable de productos/servicios y mercados mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
- Defensiva: empresas que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable, no estando interesadas en las modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

En este sentido, como se aprecia en el cuadro 13, el 37.5% de las empresas adoptaron una estrategia defensiva, el 43,75% una estrategia analizadora y el 18.75% una estrategia exploradora.

Cuadro 15 Tipo de estrategia adoptado por las empresas (%)

	INDUSTRIA		
	Sector (%)	Estrategia	
		Defensiva-Reactiva (%)	Exploradora-Analizadora(%)
Más eficiente	62.5	33.3*	80.0*
Menos eficiente	37.5	66.7*	20.0*

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: elaboración propia

Las empresas con estrategia exploradora-analizadora sobresalen respecto a la media de las más eficientes, con un 80%. Y aquellas que tienen un tipo de

estrategia defensiva-reactiva, su desempeño es menos favorable, con un 33.3%. La hipótesis H3, se aprueba.

Estructura organizativa y recursos humanos

En este epígrafe se examina, en primer lugar, la situación de las empresas de Morelia en lo relativo al desarrollo de los departamentos de comercialización, producción, finanzas/contabilidad, recursos humanos e I+D. En segundo lugar se comprueba el desarrollo de los procesos básicos de gestión de recursos humanos como son: reclutamiento y selección, valoración del rendimiento, formación y promoción del personal y sistemas de pago variable

Departamentos

Los datos recogidos en el cuadro 12 ponen de manifiesto que los departamentos que en mayor medida tienen diferenciados e implantados en la estructura organizativa las empresas de Morelia: comercialización / ventas (81.5%), finanzas /contabilidad (68.7%) y producción (43.7%). Las áreas menos desarrolladas son las del I+D (18.7%) y recursos humanos (37.5%).

Cuadro 16 Porcentaje de empresas que tienen diferenciado el departamento

	% con Dpto.
Comercialización / Ventas	81.5
Producción	43.7
Finanzas / Contabilidad	68.7
Recursos Humanos	37.5
I+D	18.7

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 17 Tipo de estrategia adoptado por las empresas (%)

	INDUSTRIA			
	(%)	No. De departamentos		
	Sector	Tres (%)	Cuatro (%)	Cinco (%)
Más eficiente	62.5	50.0	33.3	85.7
Menos eficiente	37.5	50.0	66.7	14.3

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: elaboración propia

Resultados mixtos en el número de departamentos que tiene la empresa con la eficiencia. Además que no se encontraron diferencias estadísticas significativas, por lo cual se rechaza la H4.

Procesos de recursos humanos

Se trata de conocer, pese al escaso número de empresas que tienen diferenciado en su estructura el departamento de recursos humanos, la aplicación que se hace de los diferentes procesos de recursos humanos y, valorar cuáles son las principales características de las empresas que utilizan cada una de estas prácticas por encima de la media del conjunto de empresas.

Las prácticas de gestión de recursos humanos que más aplican las empresas de Morelia son: reclutamiento y selección de empleados, valoración del rendimiento y promoción del personal (cuadro 16).

Es evidente que contando con un departamento de recursos humanos, la función mínima es la de reclutar al personal.

Cuadro 18 Porcentaje de empresas que realizan las siguientes actividades de dirección de recursos humanos:

Reclutamiento y selección de personal	100.0%
Valoración del rendimiento / desempeño	83.3%
Formación del personal	66.7%
Promoción del personal	83.3%
Sistemas de pago variable (incentivos)	50.0%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 19 Cuenta con departamento en Recursos Humanos (%)

	INDUSTRIA		
	(%) Sector	Recursos Humanos	
		Sin Departamento (%)	Con departamento (%)
Más eficiente	62.5	33.3*	80.0*
Menos eficiente	37.5	66.7*	20.0*

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: elaboración propia

Se decide aceptar la hipótesis H5, debido a que hay diferencia estadística y también se observa que el 80% de las empresas que cuentan con departamento en recursos humanos son más eficientes.

Tecnología, calidad e innovación

La tecnología, y más concretamente la posición tecnológica que tenga la empresa, que puede variar desde el desarrollo interno de la tecnología que utiliza (posición fuerte) hasta que las tecnologías que se utilizan sean idénticas en la mayoría de las empresas del sector (posición sostenible); la calidad (y más concretamente contar o no con certificación de calidad) y la actitud ante la innovación así como la realización de innovaciones son tres aspectos de la dirección de empresas actual que se pueden calificar como determinantes, tanto para la orientación de la gestión como para la consecución y sostenimiento de ventajas competitivas.

Innovación en la empresa

La innovación es considerada como uno de los pilares básicos de la competitividad de la empresa. Esto es así porque en la multitud de estudios realizados se ha demostrado, tanto teórica como empíricamente, que la innovación se constituye como uno de los factores que marca mayores diferencias de rendimiento entre las empresas. Aunque se pueden analizar muchos aspectos relacionados con la innovación y la capacidad de las empresas para realizarla, en este trabajo hemos optado por examinar tres de los que consideramos que pueden

ser más significativos. En este sentido, analizamos el grado de innovación de las pyme exportadoras morelianas, relacionadas con procesos productivos, con los productos/servicios que ofrecen y con la gestión empresarial. En este sentido, los resultados muestran que la importancia media que las empresas otorgan a estos tres tipos de innovación (cuadro 20), sitúan, en primer lugar, a las innovaciones relacionadas con los procesos productivos que ofrece el mercado, seguidas por las de los productos y, finalmente, por las vinculadas con la gestión de la empresa.

Cuadro 20 Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa (escala 1-5)

Innovaciones relacionadas con procesos productivos	4.43
Innovaciones relacionadas con los productos	4.25
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	3.56

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 21 Innovaciones en las empresas

Variable	Menos eficiente	Más eficiente
Innovaciones en procesos productivos	4.17	4.60
Innovaciones en los productos	4.33	4.20
Innovaciones en la gestión de su empresa	3.50	3.60

Test X² Pearson: *: p≤0.1; **: p≤0.05; ***: p≤0.01

Fuente: elaboración propia

Las hipótesis H6, H7 y H8 se aprueban, existe un nivel estadístico significativo.

Posición tecnológica

Si analizamos la posición tecnológica de las empresas morelianas, comprobamos que un 12.5% de las empresas encuestadas la califican como fuerte; un 43.8% afirman que su posición tecnológica es buena (es decir, aseguran que la tecnología adquirida o el uso que se hace de ella las posiciona por delante de la competencia); de igual manera un 43.8% de las empresas aseguran que su posición tecnológica es sostenible. Por último sólo ninguna de las empresas encuestadas sostiene que su posición tecnológica es débil (cuadro 22).

Cuadro 22 Posición tecnológica de su empresa (%)

Fuerte	12.5
Buena	43.8
Sostenible	43.8
Débil	0.0

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23 Eficiencia / Posición tecnológica

	INDUSTRIA		
	Sector (%)	Posición tecnológica	
		Sostenible-Débil (%)	Fuerte-Buena (%)
Más eficiente	62.5	42.9*	77.8*
Menos eficiente	37.5	57.1*	22.2*

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: elaboración propia

Las empresas con una posición tecnológica fuerte-buena están por encima de la media de empresas más eficientes (77.8%). Se acepta la H9 por ser estadísticamente significativa.

Certificación de calidad

Una parte de las empresas encuestadas 50,0% aseguran que disponen de certificación ISO de la serie 9000 o equivalente (cuadro 18), porcentaje que se puede calificar conjuntamente con las empresas que están en procesos de certificación (12.5%) de medianamente bueno. Las exigencias del mercado extranjero, pueden demandar las certificaciones para poder estar seguros que se está recibiendo un producto de calidad.

Cuadro 24 ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (%)

Sí	50.0%
No, pero estamos en proceso previo a la certificación	12.5%
No, y no estamos en proceso previo a la certificación	37.5%

Fuente: elaboración propia.

No obstante, aún queda un 37.5%, que tendrán que certificarse para poder continuar y/o expandir su cuota de mercado, especialmente teniendo en cuenta que para competir con éxito cada vez es más necesario que se trabaje con calidad y que éste es un importante factor competitivo.

Cuadro 25 Eficiencia / Certificado de calidad

	INDUSTRIA		
	Sector (%)	Certificado de Calidad	
		No tiene (%)	Si tiene (%)
Más eficiente	62.5	42.9*	77.8*
Menos eficiente	37.5	57.1*	22.2*

Test X² Pearson: *:p≤0.1; **: p≤0.05; ***:p≤0.01

Fuente: elaboración propia

La certificación de la calidad tiene su impacto sobre la eficiencia de las empresas, tanto que las empresas que cuentan con algún tipo de certificado de calidad 9000 o equivalente, son más eficientes. Se acepta la H10.

Tecnologías de la información y comunicación

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) representan una gran oportunidad para que las empresas, especialmente las PYME, mejoren su productividad y eficacia. Las ventajas potenciales afectan a todas las áreas funcionales de la empresa, permitiendo una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, una mayor coordinación en la toma de decisiones, una mejora en la conexión y asistencia a clientes y proveedores.

Asimismo, internet y el comercio electrónico abren nuevas posibilidades en el acceso al mercado cada vez más globalizado, permitiendo ofrecer productos y servicios a un potencial de millones de personas. Por ello, la correcta utilización de las TIC en la organización de la empresa puede resultar una importante ventaja competitiva.

El grado de implantación de las TIC en las empresas exportadoras de Morelia es relativamente alto. El 93.8% de las empresas encuestadas señalan disponer de correo electrónico y el 75% tienen una página web.

La utilización comercial de Internet para mantener relaciones ya sea con clientes o con proveedores es del 81.3%.

Las aplicaciones informáticas más extendidas en las empresas para su gestión son el procesador de textos y la hoja de cálculo, que son utilizadas por todas las empresas (100%). Menos frecuente es la utilización de bases de datos, programas gráficos y software de fax en el ordenador. Las aplicaciones más directamente relacionadas con la gestión de la empresa, como paquetes de contabilidad, fiscal y laboral, las utilizan aproximadamente el 80% de las empresas.

El uso de aplicaciones informáticas es más alta en aquellos que son de más alta comercialización (paquetería office), no se preguntó si se contaban con las licencias de dichos programas, pudiendo ser la causa del 100% del uso de los mismos.

Utilidad neta sobre ventas

Toda empresa para asegurar su funcionamiento debe buscar una posición de equilibrio entre una situación financiera estable y un nivel de utilidad neta sobre ventas adecuado.

No se trata de maximizar el beneficio en uno o pocos ejercicios a costa de poner en riesgo la empresa, sino de maximizar el beneficio en el largo plazo. Por ello, el beneficio debe cumplir una doble función: por un lado, retribuir de manera conveniente a los propietarios del capital; por otro, capitalizar la empresa de forma que se asegure un correcto equilibrio financiero.

Un 31,3% de las empresas exportadoras de Morelia señalan obtener una utilidad neta sobre ventas entre el 5% y el 10%, y un 18.8% de empresas contestaron que su utilidad neta era superior al 15% (cuadro 26). Asimismo,

destaca favorablemente el hecho de que un escaso porcentaje de empresas, el 6.3%, arrojaran utilidades del 0% al 5%.

Cuadro 26 Utilidad neta sobre ventas (% de empresas)

	Total
Menos del 0% (pérdidas)	0.0
Del 0% al 5%	6.3
Del 5% al 10%	31.3
Del 10% al 15%	43.8
Más del 15%	18.8

Fuente: elaboración propia.

La antigüedad no es un factor estadísticamente significativo a la hora de determinar una mayor o menor utilidad. Con respecto al tamaño empresarial, cuanto mayor es la dimensión de la empresa, mayores son sus utilidades netas sobre ventas, sobre todo cuando éstas están por encima del 15%.

Indicador de rentabilidad

Con este indicador global de la rentabilidad se tiene una idea más amplia de la situación financiera y no financiera de la empresa en relación a sus competidores.

Cuadro 27 rentabilidad global

Indicador	Media
cifra media de utilidades antes de intereses e impuestos	3.56
costo unitario de sus productos	3.63
calidad de los productos	3.88
introducción de innovaciones	3.63
productividad de la mano de obra	3.75
satisfacción de los clientes con los productos	3.88
conocimiento y experiencia en el negocio	3.88
motivación/satisfacción de los empleados	4.00
reputación e imagen de la empresa	3.94

Fuente: elaboración propia.

Los valores más altos donde las empresas se consideran mejor que la competencia son motivación/satisfacción de los empleados, reputación e imagen de la

empresa, calidad de los productos, satisfacción de los clientes con los productos y conocimiento y experiencia en el negocio. En cambio, el factor de cifra media de utilidades antes de intereses e impuestos es considerado como una de las menores.

Cuadro 28empresas con mayor rentabilidad global

Empresa	Suma
Empresa 1	36
Empresa 2	30
Empresa 3	36
Empresa 4	34
Empresa 5	36
Empresa 6	37
Empresa 7	36
Empresa 8	33
Empresa 9	34
Empresa 10	35
Empresa 11	36
Empresa 12	34
Empresa 13	36
Empresa 14	32
Empresa 15	34
Empresa 16	27

Fuente: elaboración propia

La mayoría de las empresas cuenta con una buena rentabilidad global, encontrándose la media en 34.12.

8 CONCLUSIONES

Debido a la importancia de las PYME y su problemática para sobrevivir y competir en un mercado globalizado cada vez más exigente, se pone de manifiesto la necesidad de analizar los factores que determinan su eficiencia y rentabilidad. En este contexto, se planteó indagar sobre cuáles son las variables, técnicas o acciones de gestión empresarial que deberían aplicar los directivos de las PYME para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

Dada la dinamicidad y complejidad que tiene el entorno en el sector manufacturero que se analiza en este trabajo, así como la distinta incidencia de la tecnología en los mismos, las afirmaciones que se hagan para el conjunto, pueden ser objeto de matices o de interpretaciones diferentes dependiendo del subsector más específico que se analice. Además, los resultados organizacionales son un fenómeno multifacético que pueden variar dependiendo del criterio utilizado, de la perspectiva adoptada o del plazo de tiempo considerado. Sin embargo, en este trabajo se ha utilizado como indicador de gestión eficiente el margen neto de la empresa.

Se han distinguido dos grupos de empresas, por un lado aquellas que durante dos años consecutivos han obtenido un margen neto sobre ventas superior a la media (empresas más eficientes) y, por otro, aquellas empresas que han obtenido márgenes netos inferiores a los de la media (empresas menos eficientes). Se ha tratado de caracterizar a las empresas más y menos eficientes en función a características empresariales como antigüedad (jóvenes y maduras), tamaño (menos de 50 empleados, pequeña y más de 50 empleados, mediana), si se trata de empresas familiares o no y, por último, atendiendo a cuál es el nivel de estudios del gerente o director general.

En definitiva, se ha tratado de conocer si la aplicación o utilización de las diferentes prácticas de gestión explican una mayor o menor eficiencia de la empresa. A continuación, y a modo de síntesis, se presentan las principales conclusiones del estudio empírico.

La antigüedad se constituye como un factor relevante en la eficiencia de la empresa. Son las empresas más antiguas las que presentan mayores niveles de eficiencia. Esto obedece, a que las empresas con el tiempo aprenden sobre eficiencia cuando desarrollan su actividad, el eficiente crece y sobrevive, mientras que el ineficiente cae y fracasa.

El nivel de eficiencia es dependiente del tamaño, las empresas pequeñas son más eficientes que las medianas, pudiendo ser a que los gerentes de las pequeñas empresas todos tienen estudios universitarios y son menores de 45 años, poniendo de manifiesto su mayor dinamicidad.

Existe una elevada presencia de empresa no familiar en el control de las empresas. Así, el 100% de las empresas maduras, es no familiar. Dentro de las empresas jóvenes, solo existen empresas donde el control mayoritario de su participación social está en manos de un grupo familiar.

El nivel de formación de los gerentes en los dos tipos de empresas familiares y no familiares, es prácticamente el mismo. Por ejemplo, en los estudios universitarios es de 80% para no familiares y 81.8% para las familiares.

No existe una diferencia significativa entre las empresas que realizan un plan estratégico con la eficiencia. Sin embargo, las empresas que realizan plan estratégico mayor a un año, tienen un porcentaje superior de 75%.

Los factores que las empresas manufactureras consideran más importantes para su desarrollo y éxito son: el precio inferior a la competencia de productos, el

desarrollo de nuevos productos, la calidad del producto y el acceso a nuevos mercados. Por el contrario, los factores considerados menos importantes son: la preparación y formación del personal, el esfuerzo en investigación y desarrollo y el servicio al cliente.

Las empresas más eficientes valoran como factores para su desarrollo en porcentajes claramente superiores a los de las empresas menos eficientes: Desarrollo de nuevos productos, precio inferior a la competencia, esfuerzo en investigación y desarrollo, el proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras y habilidades y esfuerzos en mercadotecnia.

Las empresas que realizan un plan estratégico, son ligeramente más eficientes que las que no realizan plan estratégico.

¿Qué es lo que lleva a una empresa a cooperar? De acuerdo con la literatura, la cooperación la suelen desarrollar prioritariamente empresas que tienen dificultades, y que acuden a ella con el objetivo de buscar una salida a su mala situación; desde este punto de vista tienen coherencia los resultados anteriores, tanto en el sentido de que no exista diferencia estadísticamente significativa como en el de que sean menos eficientes las empresas que cooperan.

Las características que se han observado en las empresas que establecen acuerdos o alianzas de cooperación son las empresas de tamaño mediano y con estudios superiores y suelen ser empresas no familiares.

La mayoría de las estrategias adoptadas por las empresas exportadoras son la de tipo analizadora, siguiendo por la defensiva. Sin embargo, la estrategia exploradora o analizadora cuentan con porcentajes significativamente superiores a la media.

Las empresas exportadoras cuentan por lo menos con 3 departamentos diferenciados. Las más eficientes cuentan con un mayor número de departamentos en su estructura organizativa, No necesariamente esto aplica cuando se tiene 4 departamentos diferenciados, ya que el porcentaje de empresas más eficientes es menor con respecto a aquellas que tienen 3 departamentos diferenciados.

También se ha observado que son las empresas de mayor antigüedad, de mayor tamaño, no familiares y que cuentan con un director o gerente con estudios universitarios, las que en porcentajes significativamente superiores a la media tienen un mayor número de departamentos.

Las empresas que en mayor medida utilizan diferentes técnicas de gestión de recursos humanos como reclutamiento y selección, valoración del rendimiento, formación, promoción y planes de carrera y sistemas de incentivos para el personal, ¿son más eficientes?

Se encuentra que las empresas más eficientes tienen más desarrolladas en su gestión de recursos humanos el reclutamiento y la selección de personal, la valoración del rendimiento y la promoción del personal. No sucede así con la formación del personal y el sistema de pago variable.

Que las empresas tengan un mayor tamaño, que sean no familiar y que el máximo responsable cuente con estudios universitarios son características empresariales que se relacionan con un mayor desarrollo de las diferentes actividades de recursos humanos.

Las empresas le dan más importancia a las innovaciones en procesos productivos, que a las innovaciones en gestión de la empresa, pudiendo ser porque en la primera opción los costos de producción, disminuyen provocando un aumento en las utilidades.

Las empresas más eficientes, de igual manera, le otorgan mayor peso a las innovaciones en procesos productivos.

Las empresas que tienen una posición tecnológica fuerte-buena, es decir, que desarrollan internamente la tecnología que utilizan o que dicha tecnología, cuando la compran, las posiciona por delante de la competencia, son las más eficientes.

Son las empresas de mayor tamaño, no familiares y aquellas que cuentan con un gerente con estudios universitarios las que explican que se apliquen determinadas técnicas de gestión, que en muchos casos nos están explicado una mayor eficiencia.

Las empresas que cuentan con una certificación de calidad o que están en proceso para obtenerla, son más eficientes en porcentajes significativamente superiores a la media, por lo que se puede afirmar que tener dicha certificación es un factor que explica la mayor eficiencia de las empresas.

También se aprecia que las empresas de mayor tamaño, no familiares y que cuentan con un gerente con estudios universitarios son las que en mayor medida cuentan con certificación de calidad.

La mayoría de las empresas cuenta actualmente con servicios de internet, incluyendo correo electrónico, página web, y también mantienen relaciones con sus clientes o proveedores a través de la red, todos estos encima del 75%.

La utilización de internet por parte de las empresas morelianas para mantener relaciones comerciales con clientes o con proveedores va en aumento. La formación universitaria de gerente, una sólida tecnología y certificar la calidad son factores que influyen a la hora de utilizar internet en sus transacciones comerciales.

Los aspectos en que las empresas exportadoras consideran que están mucho mejor que sus competidores son su motivación/satisfacción de los

empleados, así como con los clientes con los productos y el conocimiento y experiencia en el negocio.

Los factores más relevantes que diferencian el comportamiento de las empresas manufactureras exportadoras más eficientes son realizar plan estratégico mayor a un año, alianzas estratégicas, contar con una estrategia analizadora o exploradora, innovaciones en procesos productivos, así como contar con una posición tecnológica buena-fuerte y certificarse en calidad.

Por último es de resaltar que los resultados obtenidos son, en muchos aspectos, consistentes con la literatura pero quedan abiertas otras cuestiones en las que se ha de seguir trabajando.

9 RECOMENDACIONES

El número de empresas manufactureras exportadoras en Morelia, Michoacán, es muy bajo en comparación a otras ciudades de la república mexicana. El factor de la innovación en procesos productivos tiene un gran impacto en la eficiencia de la empresa. Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad de adquirir innovaciones en sus procesos productivos puesto que estos tienen un alto costo, que la empresa no puede llegar a asumir. Los centros de educación superior, donde se hace buena parte de la investigación científica, tendrían que estar más vinculada con el sector empresarial en relación a innovaciones útiles a las empresas. Como intermediario, como puente entre estos dos entes, para que puedan relacionarse mejor sería el gobierno, con políticas públicas enfocadas a una mayor relación entre los entes generadores de conocimiento y el sector privado, para que los dos se beneficien.

Tener una base de datos de todas las empresas exportadoras con datos generales de información, financieros y no financieros, entre otros. Esto ayudaría al momento de hacer investigaciones sobre las empresas exportadoras, poder hacer comparaciones entre diferentes estados o ciudades, y tener conclusiones más contundentes.

El uso de internet con fines de mercadotecnia, es muy pobre. Ya que se limitan a aparecer en una base empresarial con datos generales, como nombre de la empresa, dirección, teléfono y producto. Sin embargo, se puede hacer aún más, como comprar espacios de anuncio en portales de internet de la región, o en los anuncios de google (en los resultados de una búsqueda, aparece resaltado en amarillo un anuncio, o en los diferentes blogs) hay diversas maneras de hacer mercadotecnia por internet a un costo bajo, que aún no se han aprovechado.

Se observó en las bases de datos consultadas de las empresas exportadoras, que el sector servicios tiene una participación nula. Además de que

los estudios en ese sector son casi nulos a nivel estatal. Se podrían investigar las causas de tan baja participación y obtener conclusiones interesantes.

Las alianzas estratégicas son llevadas a cabo en las empresas exportadoras, pero su utilidad es menos que considerable. Tienen que sopesarse con rigurosidad al momento de realizar algún tipo de alianza, sobre todo ver los beneficios y costos que puede traer a la firma.

10. Bibliografía

Agus, A., & Abdullah, M. (2000). Total quality management practices in manufacturing companies in Malaysia: an exploratory analysis. *Total Quality Management*, 11 (8), 1041-1051.

Agus, A., Krishnan, S. K., & Kadir, S. L. (2000). The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies. *Total Quality Management*, 808-819.

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

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from S&P. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301–1328.

Ayala, J. C., & Navarrete, E. (2004). Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas. *Cuadernos de Gestión*, 4 (1), 35-53.

Bancomext. (2001). *Alianzas estratégicas, un enfoque estratégico y legal* (Segunda Edición ed.). Mexico: Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

Bates, T. (1990). Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72 (4), 551–559.

Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*, 70 (5), 9-49.

Bilkey, W. (1982). Variables Associated with Export Profitability. *Journal of International Business Studies*, 13 (2), 39-55.

Blundell, R. (1999). Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, 20 (1), 1–23.

Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. (1999). Formación de la estrategia empresarial. un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (100), 195-217.

Butler, A., & Cornaggia, J. (2007). Does Access to Finance Improve Productivity? Evidence from a Natural Experiment. *Working Paper*, 1-43.

Camelo, C., Lorenzo, J., Martín, F., & Valle, R. (1999). Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz*.

Capon, N., Farley, J., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36 (10), 1143-1159.

- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371–395.
- Chittenden, F., Hall, G., & Hutchinson, P. (1996). Small firm growth, access to capital markets and financial structure: review of issues and an empirical investigation. *Small Business Economics*, 59-67.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generics Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.
- Esgrig, A. B., Bou, J. C., & Roca, V. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Total quality management*, 12 (7).
- Farrel, M. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120 (3), 253-290.
- Fendel, R., & Frenkel, M. (1997). Do Small and Medium-Sized Enterprises Stabilize Employment? Theoretical Considerations and Evidence From Germany. *Paperwork*, 18.
- Forsund, F. R., & Hjalmarsson, L. (1974). On the Measurement of Productive Efficiency. *The Swedish Journal of Economics*, 76 (2), 141-154.
- Freel, M. (2000). External linkages and product innovation in smd manufacturing firms. *Entrepreneurship and Regional Deuelopment*, 12 (3), 245-266.
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Geeraerts, G. (1984). The effect of ownership on the organization structure in small firms. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 232-237.
- Geroski, P. y. (1993). Innovation, profitability and growth over the business cycle. *Empirica*, 20, 35-50.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gomez-Mejia, L. R. (1988). The role of human resources strategy in export performance: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9 (5), 493-505.
- González, A. L., Rodríguez, A. C., & Molina, M. A. (2000). Fuentes de rentabilidad en la pyme canaria. *Documento de Trabajo 2000-04*, 1-33.

- González, J., Hernández, M. d., & Rodríguez, T. (2000). Contribución del tamaño y el sector en la explicación de la rentabilidad empresarial. *Revista española de financiación y contabilidad*, 29 (106), 903-930.
- Griliches, Z. (1970). Notes on the role of education in production functions and growth accounting. En W. L. Hansen, *Studies in Income and Wealth* (págs. 71-115). New York: Columbia University Press.
- Hage, J. (1980). The structuring of organizations: a synthesis of research by Henry Mintzberg (a review). *Administrative Science Quarterly*, 25 (3), 547-542.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *The Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26.
- Heskel, J. (1999). Small Firms, Contracting-out, Computers and Wage Inequality: Evidence from UK Manufacturing. *Economica*, 66 (261), 1-21.
- Hutchinson, R. W. (1995). The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: Some exploratory issues. *Small Business Economics*, 7 (3), 231-239.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 1019-1043.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, 16 (2), 223-229.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organisation Science*, 9 (4), 454-468.
- Ittner, C., & Larcker, D. (1997). The performance effects of process management techniques. *Management Science*, 43 (4), 522-534.
- Jennings, D. F., Rajaratnam, D., & Lawrence, F. (2003). Strategy-performance relationships in service firms: a test for equifinality. *Journal of Managerial Issues*, 25 (2), 208-220.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50 (3), 649-670.
- Kangasharju, A., & Pekkala, S. (2002). The Role of Education and Self-Employment Success in Finland. *Growth and Change*, 33, 216-237.
- Kickul, J., & Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40 (2), 85-97.
- Kogut, B. (1988). Joint venture: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 319-332.

- Lemak, D., & Reed, R. (1997). Commitment to total quality management: is there a relationship with firm performance? *Journal of Quality Management*, 2 (1), 67-87.
- Longenecker, J. G. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. México: Thomson Learning.
- Luck, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 68-75.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Majumdar, S. K. (1997). The impact of size and age on firm-level performance: some evidence from India. *Review of Industrial Organization*, 13, 231-241.
- Marchesnay, M. (1993). PME, stratégie et recherche. *Revue française de gestion* (95), 70-76.
- Martínez Lorente, A. (2000). Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study. *International Journal of Production Research*, 38 (14), 3227-3246.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64, 1-16.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporation. *Journal of Corporate Finance*, 321-341.
- McConaughy, D., Walker, M., Henderson, G., & Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7 (1), 1-19.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la Cepal* 92, 25-43.
- Norman, P. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57 (6), 610-619.
- Ohmae, K. (1989). Global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 143-154.
- Olson, P. D., & Bokor, D. W. (1995). Strategy Process-content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 33 (1), 33-44.
- Parnell, J. A., & Wright, P. (1993). Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology. *British Journal of Management*, 4 (1), 29-36.

Pena, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start-Up Success. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (2), 180–190.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press .

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Sakano, R., Obeng, K., & Azam, G. (1997). Subsidies and inefficiency: Stochastic frontier approach. *Contemporary Economic Policy*, 15, 113-128.

Sánchez, J. P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado el 24 de Junio de 2008, de 5campus.com: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51 (1), 1–17.

Schultz, T. (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.

Schultz, T. (1993). The Economic Importance of Human Capital in Modernisation. *Education Economics*, 1 (1), 13-19.

Soto, E., & Dolan, S. (2003). *Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales*. México: Thomson Editores.

Stinchcombe, A. L. (1965). *Social Structure and Organizations*. Chicago: Handbook of Organizations.

Van, P. N., Laisney, F., & Kaiser, U. (2004). The performance of german firms in the business-related service sector: a dynamic analysis. *Journal of Business & Economics Statistics*, 22 (3), 274-295.

Wagner, J. (2002). Unobserved firm heterogeneity and the size-exports nexus: evidence from German panel data. *HWWA Discussion Paper* , 1-14.

Wright, P., Ferris, S., Sarin, A., & Awasthi, V. (1996). Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking. *Academy Management Journal* , 441-463.

Yoguel, G., & Moori Koenig, V. (1999). *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las pymes argentinas*. Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila/fundes.

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

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

11.- Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

	Nada importante			Muy importante	
	1	2	3	4	5
*Desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
*Precio inferior a la competencia de productos/servicios	1	2	3	4	5
*Acceso a nuevos mercados	1	2	3	4	5
*Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
*Flexibilidad del proceso productivo o comercial	1	2	3	4	5
*Esfuerzo en investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
*Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	1	2	3	4	5
*Preparación y formación del personal	1	2	3	4	5
*Servicio al cliente	1	2	3	4	5
*Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	1	2	3	4	5
*Reputación/imagen de la empresa	1	2	3	4	5

BLOQUE III.- ORGANIZACIÓN/ RECURSOS HUMANOS

12.- Indique si en su empresa existen diferenciados los siguientes departamentos y el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos (SEÑALE LO QUE PROCEDA):.

	Tiene Dpto.	Nº de Personas
Departamento Comercialización/Ventas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de Producción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de Finanzas/Contabilidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de I+D	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

13.- Indique si realiza o no las siguientes actividades de administración de recursos humanos:

	Realiza	
	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
*Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
*Valoración del rendimiento/desempeño	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
*Formación del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
*Promoción del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
*Sistemas de pago variable (Incentivos)	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

14.- De las siguientes actividades de capacitación, indique aquellas que, a su juicio, tendrá que desarrollar su empresa tanto para directivos como para el resto del personal en los dos próximos años:

	REALIZARÁ:	
1. Cursos técnico-operativos.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Técnicas de venta.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Dirección y/o estrategia empresarial.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Informática.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Contabilidad y Finanzas.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Control/gestión de Calidad/normas ISO.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Recursos humanos.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Idiomas.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
9. Otras (especificar).....	

BLOQUE IV.- TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN, CALIDAD, NUEVAS TECNOLOGÍAS,...

15.- La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<input type="checkbox"/> FUERTE	*Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> BUENA	*La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="checkbox"/> SOSTENIBLE	*La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> DÉBIL	*Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

16.- Señale las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que da a las mismas (1= nada importante, 5= totalmente importante).

	Harealizado	Nada		Totalmente		
		Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
1. Innovaciones relacionadas con procesos productivos	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2. Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3. Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

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

SI	<input type="checkbox"/>	Indique la norma y el organismo que lo certificó
NO	<input type="checkbox"/>	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de localidad
NO	<input type="checkbox"/>	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de localidad

18.- Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos:

	Mucho peor que la competencia			Mucho mejor que la competencia	
	1	2	3	4	5
*La cifra media de utilidades antes de intereses e impuestos	1	2	3	4	5
*El costo unitario de sus productos/servicios	1	2	3	4	5
*La localidad de sus productos o servicios	1	2	3	4	5
*La introducción de innovaciones en producto/servicios/etc.	1	2	3	4	5
*La productividad del personal de obra	1	2	3	4	5
*La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	1	2	3	4	5
*Conocimiento y experiencia en el negocio	1	2	3	4	5
*Motivación/satisfacción de sus empleados	1	2	3	4	5
*Reputación/imagen de la empresa	1	2	3	4	5

19.- Responda a las siguientes cuestiones en relación con su empresa:

	SI	NO
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene página web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Indique los datos que refleje el equipamiento de comunicaciones y de medios informáticos de su empresa y señale a qué los que piensan invertir en los próximos dos años:

	Nº unidades en uso	PIENSA INVERTIR	
1. Línea telefónica básica.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Líneas Infovía, Internet.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Fax.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Videotex/Ibertex.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Módem.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Ordenadores no en red.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Ordenadores en red.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Impresoras.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

21. En relación a las siguientes aplicaciones informáticas señale las que habitualmente se utilizan en su empresa:

1. Procesador de textos (WP, Word, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Base de datos (Access, DB, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Hoja de cálculo (Excel, Lotus, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Programa de gráficos (HG, Corel Draw, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Software de fax en el ordenador.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Contabilidad.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Laboral (Nóminas y seguros sociales).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
9. Fiscal (libros, declaraciones, etc).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
10. Almacén y facturación.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

22.-¿Cuál fue la “utilidad antes de impuestos e intereses / activo total” de su empresa en los dos últimos años?(EN PORCENTAJE)

2007	2008

23.-¿Cuál fue la “utilidad neta /ventas” de su empresa en los dos últimos años(EN PORCENTAJE)?

2007	2008

24.-En relación con los últimos dos años la utilidad media sobre ventas ha sido:

- Creciente Estable Decreciente

25.-Indique el nivel de importancia de los siguientes acciones para el desarrollo futuro de su empresa:

	Nada importante					Totalmente importante
Reducción de impuestos (presión fiscal)	1	2	3	4	5	
Flexibilidad laboral	1	2	3	4	5	
Ayuda a la formación y reciclaje del personal	1	2	3	4	5	
Ayuda a la inversión	1	2	3	4	5	
Información y asesoramiento a las empresas	1	2	3	4	5	
Reducción de las cuotas que la empresa abonará para el seguro social	1	2	3	4	5	
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	1	2	3	4	5	
Sistema bancario centrado en la financiación de las pyme	1	2	3	4	5	
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	1	2	3	4	5	

26.- De los siguientes problemas, indique el grado de importancia que tienen en su empresa:

	Nada importante					Totalmente importante
Situación financiera de su empresa	1	2	3	4	5	
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	1	2	3	4	5	
Problemas de organización y dirección	1	2	3	4	5	
Problemas técnicos	1	2	3	4	5	
Problemas burocráticos con la Administración Pública	1	2	3	4	5	
Problemas de mercado	1	2	3	4	5	
Gestión de cobros y pagos	1	2	3	4	5	
Problemas de localización	1	2	3	4	5	
Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	1	2	3	4	5	
Problemas de innovación	1	2	3	4	5	
Problemas de calidad	1	2	3	4	5	
Elevados costos salariales	1	2	3	4	5	