Análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyme en el estado de Hidalgo

Informe MiPyme 2013

Martín Aubert Hernández Calzada
Blanca Cecilia Salazar Hernández
Jessica Mendoza Moheno
Roberto Estrada Bárcenas

Análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyme en el estado de Hidalgo

Informe MiPyme 2013

Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Área Académica de Administración

Equipo de investigación:
Martín Aubert Hernández Calzada
Blanca Cecilia Salazar Hernández
Jessica Mendoza Moheno
Roberto Estrada Bárcenas
María Dolores Martínez García
Blanca Josefina García Hernández

Dirección General de FAEDPYME:
Domingo García Pérez de Lema
Antonio Calvo-Flores Segura
Francisco Javier Martínez García

Consejo Editorial

La publicación de este libro se financió con recursos PIFI 2013

Análisis estratégico para el desarrollo de la MiPyme en el estado de Hidalgo

Informe MiPyme 2013

FAEDPYME

Martín Aubert Hernández Calzada
Blanca Cecilia Salazar Hernández
Jessica Mendoza Moheno
Roberto Estrada Bárcenas

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Pachuca de Soto, Hidalgo, México
2015

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Humberto Augusto Veras Godoy
Rector

Adolfo Pontigo Loyola
Secretario General

Jorge Augusto Del Castillo Tovar
Coordinador de la División de Extensión de la Cultura

Roberto Estrada Bárcenas
Director del Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Fondo Editorial

Alejandro Vizuet Ballesteros
Director de Ediciones y Publicaciones

Primera edición electrónica: 2015

D.R. © UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Abasolo 600, Col. Centro, Pachuca de Soto, Hidalgo, México, C.P. 42000
Dirección electrónica: editor@uaeh.edu.mx
El contenido y el tratamiento de los trabajos que componen este libro son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

ISBN: 978-607-482-429-2

Esta obra está autorizada bajo la licencia internacional Creative Commons Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada (by-nc-nd) No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. Para ver una copia de la licencia, visite https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/.

Hecho en México/*Printed in México*

Índice

Prólogo 7

1. Introducción 9

2. Metodología de la investigación 17

3. Caracterización de las empresas 25

4. Expectativas y clima empresarial 31

5. Planificación estratégica y fuerzas competitivas de Porter 39

6. Estructura organizativa y acuerdos de cooperación 49

7. Tecnología, calidad e innovación 61

8. Tecnologías de la información y comunicación 75

9. Sistemas de información contable 83

10. Fuentes financieras y restricciones financieras 89

11. Evolución de indicadores de rendimiento 111

12. Factores de éxito de la MiPyme 119

13. Conclusiones 129

14. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las MiPyme 141

Anexo: Cuestionario 150

Prólogo

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), por medio de los investigadores pertenecientes al Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA), a partir del año 2006, ha formado parte de la Red de Universidades integrantes de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME); En el año 2008 la UAEH, presentó el primer informe acerca de la situación en el estado de Hidalgo de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme), y ahora, en el año 2015, se presenta el segundo informe sobre la situación que guarda la MiPyme hidalguense.

La FAEDPYME, a nivel internacional es liderada por las Universidades Españolas, de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, la Consejería de Economía y Hacienda de Cantabria, la Fundación UCEIF y Cajamurcia, y en México por diversas instituciones de educación superior, públicas y privadas, en las que se encuentra la UAEH, como una de las instituciones pioneras de la Red de Universidades en nuestro país. La FAEDPYME aporta un espacio de colaboración, sobre las MiPyme en aspectos sociales y económicos, en orden a realizar actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación; así como facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, el asesoramiento mutuo y el desarrollo de proyectos de interés común que redunden y contribuyan al bienestar de los pueblos.

Los fines esenciales de la FAEDPYME son, la formación, la investigación, el desarrollo, la innovación, la transferencia y el asesoramiento sobre aspectos propios del ámbito de las MiPyme, a nivel nacional e internacional. La Red de Universidades de la FAEDPYME, ha generado informes sobre la MiPyme a diferentes niveles, existe el informe Iberoamérica, el de los países miembros y de las regiones o estados de cada país.

El informe MiPyme estado de Hidalgo 2013, tiene entre sus objetivos básicos, por una parte, ofrecer una radiografía del tejido empresarial, analizando las estrategias y los principales factores competitivos que utilizan las MiPyme en el estado de Hidalgo para competir en los mercados, para así poder determinar sus fortalezas y debilidades; y por otra parte, elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de las MiPyme. Para llevar a cabo este estudio se han realizado 630 entrevistas a gerentes de MiPyme del estado de Hidalgo.

1. Introducción

1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme) en el mundo, conforman la mayor parte del enramado empresarial, destacando por la importancia que representan a la economía de los países, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Por ello, la gran importancia de su estudio y seguimiento en los ámbitos, empresarial, político, económico y académico. Si bien es cierto, hoy en día, existe un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico, las MiPyme siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política nacional o internacional, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación.

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las MiPyme sigue afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Así, la globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidas al escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la menor cualificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar

las innovaciones tecnológicas son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la MiPyme.

Aun reconociendo el valor del esfuerzo realizado por las Administraciones Públicas para favorecer el entorno de las MiPyme, concretado en múltiples programas de ayuda financiera, es necesario continuar con el desarrollo de acciones que mejoren su entorno burocrático, su organización interna y productiva, la inversión en intangibles y los acuerdos de cooperación que impulsen la innovación, como elementos imprescindibles para responder a los tres grandes retos a los que se enfrenta hoy en día la MiPyme: el desarrollo tecnológico, la globalización de los mercados y la incertidumbre económica.

En la actualidad, en un escenario económico difícil, provoca que las MiPyme decidan disminuir su nivel de inversión y empleo, ser competitivos es vital para la supervivencia de las MiPyme al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, la MiPyme tiene la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras. Se plantean que acciones relativas a la innovación tecnológica, a la certificación de la calidad o a la internacionalización de los mercados, llevan implícito un incremento de la inversión, por lo que han de asociar claramente la relación entre las mismas y su rentabilidad para afrontarlas. Ante este planteamiento, nos debemos cuestionar, por tanto, que si vamos a aconsejar a las MiPyme líneas de actuación en diferentes áreas de su gestión, debemos asegurarnos cuáles son los rendimientos esperados frente a las empresas que adopten una actitud más conservadora o unas prácticas de gestión diferentes.

El Informe MiPyme 2013, ofrece información de la estructura productiva de la MiPyme en el estado de Hidalgo y pretende ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Su objeto principal es suministrar información continuada de las estrategias y expectativas de las empresas para facilitar y apoyar la toma de decisiones principalmente en el ámbito económico y estratégico. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad. El conocimiento de los principales factores competitivos puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas. Para fortalecer el entorno empresarial es necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo. En la actualidad la estrategia y la innovación tecnológica son elementos clave para la competitividad de la empresa y representan un elemento determinante del crecimiento económico. La innovación posibilita que la organización pueda responder a los cambios del mercado y, de esta forma, lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

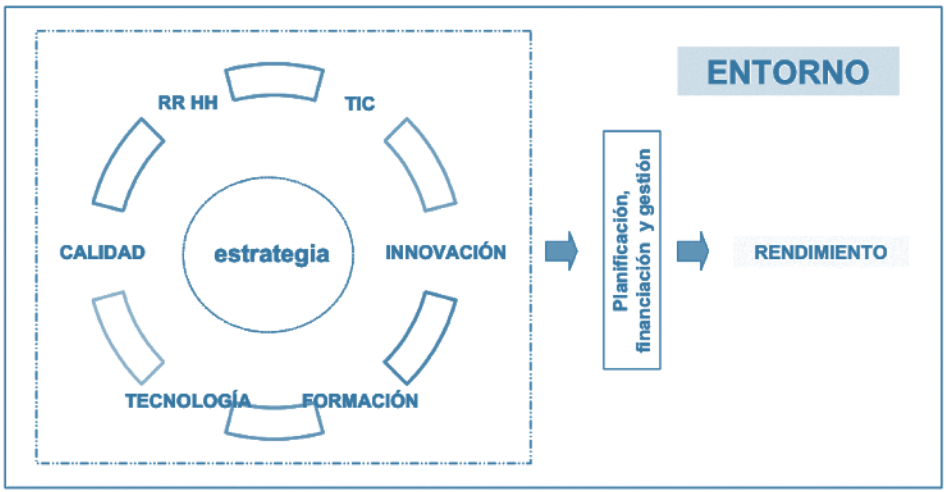
Los objetivos de este informe son:

- Analizar la situación de las MiPyme, considerando su estrategia y principales factores competitivos, su estructura organizativa y de recursos humanos, indicadores de tecnología, calidad e innovación, el grado de utilización de las TICs, así como diferentes aspectos contables y financieros (figura 1).
- Determinar las fortalezas competitivas de la MiPyme y conocer las principales dificultades para su desarrollo.

• Elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la MiPyme.

Figura 1.

Variables determinantes de la estrategia de las MiPymes



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 630 MiPyme del estado de Hidalgo dirigidas al gerente de la empresa. En la muestra utilizada no se incluyen empresas de 5 o menos trabajadores. La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica y el trabajo de campo se realizó durante los meses de enero a marzo del 2013.

Es importante señalar, por un lado, que no es función de este trabajo de investigación juzgar la situación de la MiPyme, sino ofrecer una visión integral de la empresa, que ponga de manifiesto, virtudes o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas

oportunas para potenciar las virtudes y ajustar los desequilibrios; y por otro lado, que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado escrupulosamente el secreto estadístico de la información utilizada.

2. Metodología de la investigación

2. Metodología de la investigación

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

2.1. Estructura de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, se definieron los criterios de estratificación en función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación están correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos, consideramos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios) y tamaños (6 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 250 trabajadores). Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. Dado que con el procedimiento efectuado la fijación final no

es proporcional, será necesaria la utilización de los correspondientes factores de elevación para la obtención de resultados agregados.

Dado que el cuestionario incluye una tipología de preguntas muy variada, tanto cuantitativas como cualitativas, se ha determinado el tamaño muestral tomando como criterio de calidad, generalmente aceptado, el control sobre el error máximo a priori en la estimación de la proporción de respuesta a una pregunta dicotómica (frecuencia relativa de respuesta para un item de una cuestión con dos posibles contestaciones). En concreto, se fijó como objetivo inicial que el error máximo de estimación no superase los 3 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95% para el total de la muestra.

La muestra finalmente obtenida fue de 630 MiPyme del estado de Hidalgo (en el cuadro 2.1 puede verse la distribución por actividad económica), determinando un error muestral de 4.0 puntos con un nivel de confianza del 95%. En el cuadro 2.2 se puede observar el error muestral para los distintos segmentos analizados en este informe. Los tamaños poblacionales (número total de empresas en cada estrato) y el marco muestral de selección se obtuvieron de la base de datos del Censo Económico 2009 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica, utilizando como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. El trabajo de campo se realizó durante los meses de enero a marzo de 2013.

Cuadro 2.1

Distribución de la muestra por Actividad Económica

	Número de empresas	%
Productos alimenticios y bebidas	43	6.8%
Industria textil de la confección, peletería y cuero	73	11.6%
Industria de madera y corcho	1	0.2%
Industria del papel, edición, artes gráficas	13	2.1%
Industria química	28	4.4%
Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	15	2.4%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	11	1.7%
Metalurgia, fabricación de productos metálicos	33	5.2%
Industria de la construcción de maquinaria	10	1.6%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	1	0.2%
Fabricación de vehículos de motor	2	0.3%
Fabricación de muebles	8	1.3%
Construcción	45	7.1%
Comercio al por mayor	19	3.0%
Comercio al por menor	143	22.7%
Hostelería	57	9.0%
Transporte terrestre, marítimo y aéreo	23	3.7%
Actividades informáticas	2	0.3%
Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos	103	16.3%
Total	**630**	**100%**

Cuadro 2.2

Errores de estimación de la muestra

	Muestra (%)	Error (%)
Sector		
Industria	238	6.9
Construcción	45	8.0
Comercio	162	7.4
Servicios	185	7.2
Tamaño		
6 a 10 trabajadores	305	6.5
11 a 50 trabajadores	235	6.9
51 a 250 trabajadores	90	7.7
Total	**630**	**4.0**

2.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la MiPyme. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido al director, dueño o gerente de la empresa. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha cuidado especialmente la estructuración del mismo, una redacción adecuada y sencilla y, sobre todo, un contenido breve.

De esta forma se ha pretendido que el cuestionario final sea preciso y cubra las necesidades de información, y al mismo tiempo, se ha buscado minimizar

los posibles problemas de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario. La técnica de captación de información fue una encuesta telefónica, utilizando como soporte un cuestionario cerrado dirigido al gerente o director de la empresa. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de trabajos empíricos, así como del conocimiento previo de la realidad de las MiPyme, tratando de incorporar las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

2.3. Análisis estadístico de los datos

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

- Cuando analicemos diferencias porcentuales se utilizará el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la c^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizarán tablas 2 x 2, con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la c^2 de Pearson.
- En el caso de variables donde se ha aplicado diferencias de medias se utilizará el análisis de la varianza (ANOVA) como contraste.

3. Caracterización de las empresas

3. Caracterización de las empresas

Las características generales de las empresas del estado de Hidalgo encuestadas se muestran en los gráficos 3.1 a 3.5. La antigüedad media de las empresas es de 16 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 48 años. El 67% de las MiPyme son familiares y el 57.8% están constituidas en una sociedad mercantil. En el 73.8% de los casos los gerentes cuentan con estudios universitarios y el 6.5% con estudios de posgrado. Respecto al grado de internacionalización, el 7.7% de las empresas encuestadas ha exportado a lo largo del 2012, y de éstas el 31.9% de su volumen de facturación se ha destinado a mercados internacionales.

Gráfico 3.1

Años de funcionamiento de la empresa y edad del director general

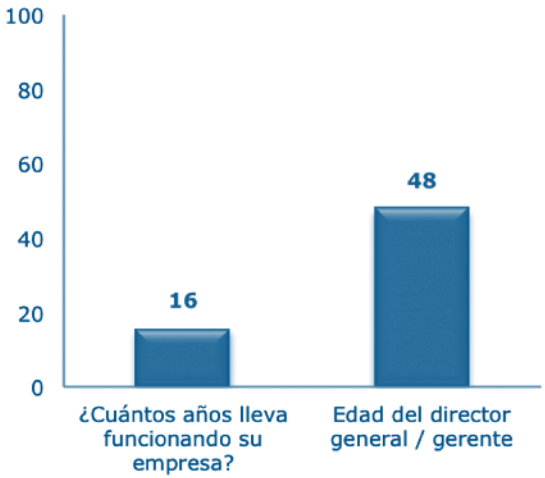


Gráfico 3.2

Control mayoritario de la propiedad

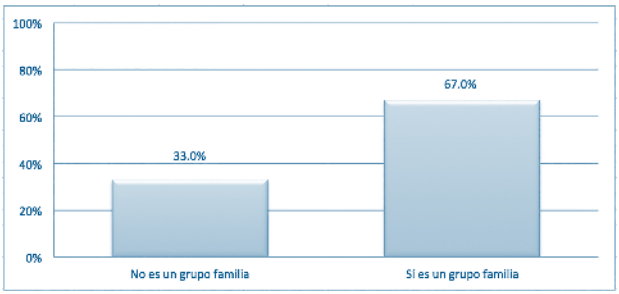


Gráfico 3.3

Está constituida su empresa como una sociedad mercantil

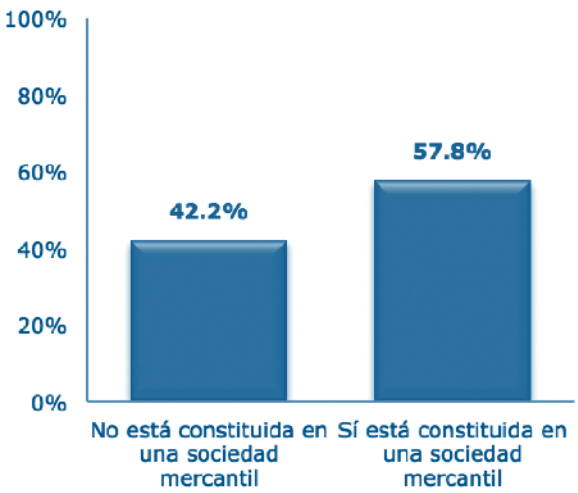


Gráfico 3.4

Cuál es el nivel de formación

académica del director general/gerente de su empresa

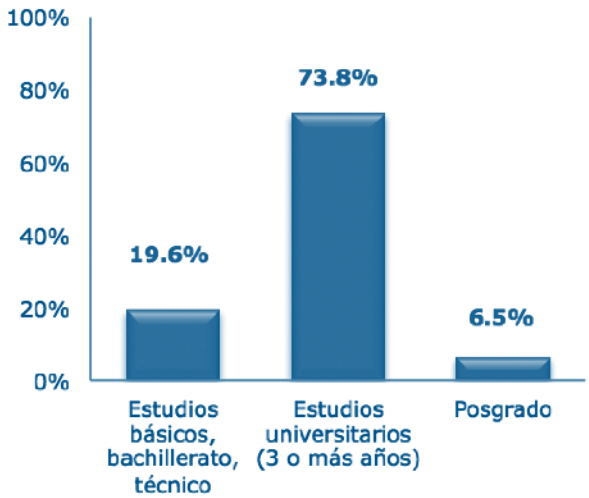


Gráfico 3.5

Empresas según exporten y % de ventas que destina a mercados

internacionales de aquellas empresas exportadoras

4. Expectativas y clima empresarial

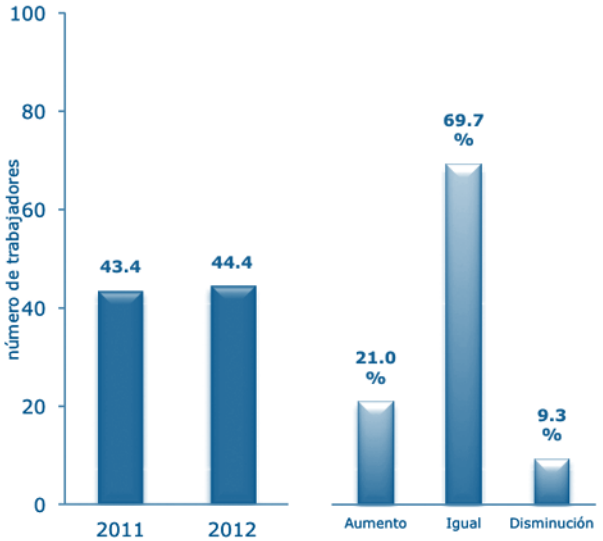
4. Expectativas y clima empresarial

Las expectativas para el 2013 en cuanto a las cifras de empleo y ventas son relativamente favorables (gráficos 4.1 y 4.2). El 9.3% de las MiPyme encuestadas señala que reducirán el empleo y el 17.5% que verán caer sus ventas a lo largo del 2013. Si analizamos el tamaño de la MiPyme, se puede apreciar cómo las microempresas se ven menos afectadas en la caída del empleo que las pequeñas y las medianas. El 32.6% de las medianas estima que incrementará el empleo, mientras que las pequeñas y microempresas lo aumentarán en el 23.9% y en el 15.3% respectivamente (cuadro 4.1). Este comportamiento se mantiene con la cifra de ventas de la empresa. Por tamaño, las microempresas son las que en menor porcentaje incrementarán sus ventas, ya que el 45.7% considera que aumentarán, mientras que este porcentaje se incrementa al 62.6% en el caso de las pequeñas y al 69.3% para las medianas empresas.

En cuanto a la edad de la empresa, tanto para las expectativas de empleo y la cifra de ventas para 2013 no se obtienen valores estadísticamente significativos (cuadro 4.2).

Respecto del sector de actividad, se encuentran diferencias estadísticamente significativas (cuadro 4.3). En este sentido, las mejores expectativas para 2013, tanto en términos de empleo como en cifra de ventas, se encuentran en los sectores de construcción e industria. El sector comercio es el que refleja un menor porcentaje de incremento en ambos rubros, aunque se observa un comportamiento similar en el sector servicios (51.9% vs. 52.2%).

Gráfico 4.1
Promedio de empleados de la empresa en los años 2011 y 2012, así como tendencia para 2013



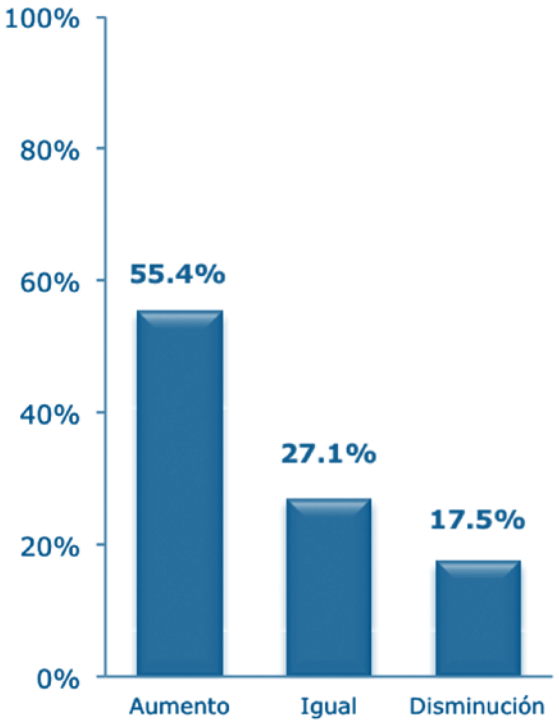


Gráfico 4.2
Tendencia de las ventas de la empresa para el 2013

Cuadro 4.1

Expectativas de empleo y ventas para 2013

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Expectativas de empleo para 2013				
Aumento (%)	15.3%	23.9%	32.6%	***
Igual (%)	76.7%	65.4%	57.3%	***
Disminución (%)	8.0%	10.7%	10.1%	***
Expectativas de ventas para 2013				
Aumento (%)	45.7%	62.6%	69.3%	***
Igual (%)	31.3%	24.7%	19.3%	***
Disminución (%)	23.0%	12.8%	11.4%	***

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

Cuadro 4.2

Expectativas de empleo y ventas para 2013

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Expectativas de empleo para 2013			
Aumento (%)	20.3%	22.9%	-
Igual (%)	71.1%	67.3%	-
Disminución (%)	8.5%	9.8%	-

Expectativas de ventas para 2013			
Aumento (%)	54.4%	55.0%	-
Igual (%)	27.0%	28.0%	-
Disminución (%)	18.6%	17.0%	-

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

Cuadro 4.3

Expectativas de empleo y ventas para 2013

Sector

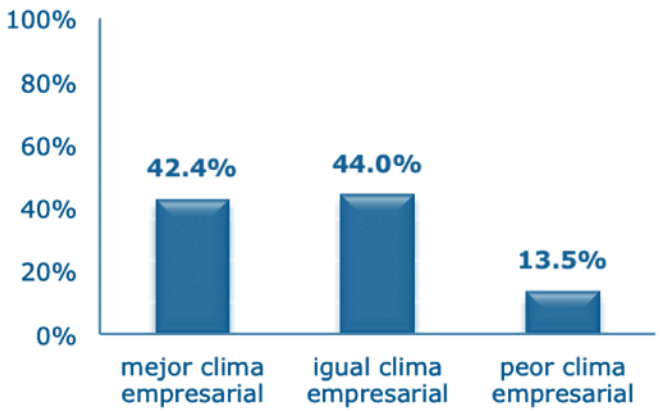
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Expectativas de empleo para 2013					
Aumento (%)	26.4%	27.3%	13.8%	19.0%	**
Igual (%)	62.1%	63.6%	80.0%	71.7%	**
Disminución (%)	11.5%	9.1%	6.2%	9.2%	**
Expectativas de ventas para 2013					
Aumento (%)	59.5%	60.0%	51.9%	52.2%	*
Igual (%)	27.4%	33.3%	26.5%	25.5%	*
Disminución (%)	13.1%	6.7%	21.6%	22.3%	*

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

El 42.4% de las empresas considera que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad y comparado con 2011 ha mejorado. El 44% opina que es igual y el 13.5% que empeora (gráfico 4.3). Adicionalmente, las empresas con una percepción más favorable de su entorno son las de tamaño pequeño (55.7%) y las de los sectores industria (49.2%) y servicios (45.7%) (cuadros 4.4 y 4.6). En cuanto al factor edad no surgen diferencias estadísticamente significativas (Cuadro 4.5).

Gráfico 4.3

Respecto al clima empresarial, y comparando con 2011, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en 2012



Cuadro 4.4

Clima empresarial para 2012

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	31.2%	55.7%	44.9%	***
Igual clima empresarial (%)	53.0%	31.9%	46.1%	***
Peor clima empresarial (%)	15.8%	12.3%	9.0%	***

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

Cuadro 4.5

Clima empresarial para 2012

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	43.8%	40.0%	-
Igual clima empresarial (%)	42.2%	46.3%	-
Peor clima empresarial (%)	14.0%	13.7%	-

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

Cuadro 4.6

Clima empresarial para 2012

Sector

	Industria	Constr.	Comercio	Serv.	Sig.
Mejor clima empresarial (%)	49.2%	31.1%	32.1%	45.7%	***
Igual clima empresarial (%)	39.4%	62.2%	52.5%	38.2%	***
Peor clima empresarial (%)	11.4%	6.7%	15.4%	16.1%	***

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

5. Planificación estratégica y fuerzas competitivas de Porter

5. Planificación estratégica y fuerzas competitivas de Porter

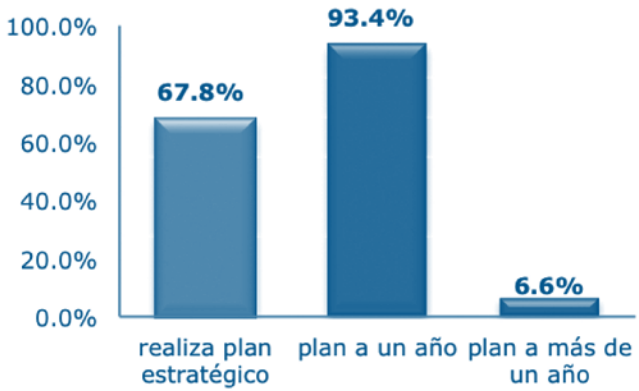
5.1. Planificación estratégica

Con el objetivo de analizar si la empresa realiza o no actividades formalizadas para identificar objetivos y metas, y en su caso, a qué plazo lo hacían, se preguntó a las MiPyme del estado de Hidalgo si realizan habitualmente el proceso formal de planificación estratégica y, en caso afirmativo, si éste es en un horizonte de corto plazo (un año) o a más largo plazo. En este sentido, el gráfico 5.1 muestra que el 67.8% de las empresas realizan plan estratégico formal; de dichas empresas, poco más de 9 de cada 10 (93.4%) realizan dicha planificación formal a un año, es decir, a corto plazo.

Cuando se analizan las diferencias entre empresas según el tamaño en relación con la planificación estratégica formal y el horizonte temporal, se encontraron resultados significativos para ambas variables (cuadro 5.1).

Gráfico 5.1

Su empresa realiza habitualmente planificación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a qué plazo la realiza



Cuadro 5.1

Planificación estratégica formal (%) y horizonte temporal (%)

Tamaño	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
No realiza	49.3%	20.9%	4.4%	***
Si realiza	50.7%	79.1%	95.6%	***
Horizonte temporal de la planificación				
Realiza a 1 año	97.3%	92.1%	89.5%	**
Realiza a más de 1 año	2.7%	7.9%	10.5%	**

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

Se observa que son las MiPyme de mayor tamaño (medianas) (cuadro 5.1) las que realizan planificación formal en porcentajes superiores a la media (95.6%); las pequeñas lo hacen en un porcentaje ligeramente superior a la media (79.1%) y las microempresas aseguran que realizan planificación formal en un porcentaje claramente inferior a la media del conjunto de empresas (50.7%). En cuanto al factor edad, son las empresas maduras (73.1%) las que en mayor proporción realizan plan estratégico (cuadro 5.2). Por lo que respecta al sector de actividad los resultados muestran que las empresas del sector industrial (74.7%) y las empresas del sector de servicios (73.7%), son las que en mayor medida realizan planificación estratégica (cuadro 5.3).

En cuanto al horizonte temporal de la planificación, el cuadro 5.1 muestra que las empresas medianas son las que realizan planificación estratégica formal a más de un año en porcentaje superior al comportamiento del conjunto de las empresas (10.5%) y que las microempresas lo hacen mayoritariamente (97.3%) a corto plazo –un año-.

En cuanto a la antigüedad (cuadro 5.2), no se observan diferencias significativas entre jóvenes y maduras en relación con el horizonte temporal, y tampoco resultan significativas las diferencias según el sector de actividad (cuadro 5.3).

Cuadro 5.2

Planificación estratégica formal (%) y horizonte temporal (%)

Antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
No realiza	37.7%	26.9%	***
Si realiza	62.3%	73.1%	***

Horizonte temporal de la planificación			
Realiza a 1 año	94.1%	92.5%	-
Realiza a más de 1 año	5.9%	7.5%	-

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

Cuadro 5.3

Planificación estratégica formal (%) y horizonte temporal (%)

Sector					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
No realiza	25.3%	35.6%	48.1%	26.3%	***
Si realiza	74.7%	64.4%	51.9%	73.7%	***
Horizonte temporal de la planificación					
Realiza a 1 año	90.8%	96.4%	98.7%	93.3%	-
Realiza a más de 1 año	9.2%	3.6%	1.3%	6.7%	-

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

5.2. Fuerzas competitivas de Porter

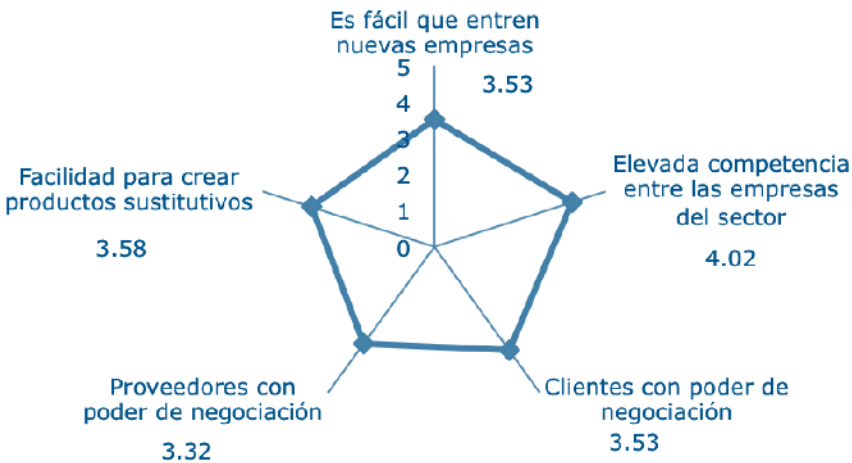
El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las MiPyme desarrollan sus actividades. En concreto, con este modelo se analizan las características del sector o de la industria, medidas por cinco factores: la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de

productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores.

Así, el modelo de Porter permite conocer la estructura del sector, señalando las oportunidades y amenazas que las MiPyme tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico. En este sentido, se preguntó a las MiPyme que valoraran en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) la incidencia de las cinco fuerzas competitivas en el desarrollo de sus actividades, obteniéndose los resultados que se muestran en el gráfico 5.2.

Gráfico 5.2

5 fuerzas competitivas de Porter



Como se observa, las empresas consideran que el factor más relevante es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes (4.02), seguido de la facilidad para crear productos sustitutos (3.58). El factor competitivo menos valorado por las empresas se refiere al poder negociador de los proveedores (3.32), seguido de

la facilidad de entrada de empresas y del poder negociador de los clientes, ambos con una media de 3.53.

Las diferencias respecto de la valoración de estos factores considerando el tamaño, la antigüedad y el sector de la empresa se recogen en los cuadros 5.4 a 5.6.

Respecto al factor *facilidad de entrada de nuevas empresas* en opinión de las empresas encuestadas, no se observan diferencias significativas según el sector (3.72). Las empresas micro y jóvenes (3.71) son las que mencionan que consideran que es más fácil que entren nuevas empresas.

En el factor *elevada competencia en el sector* son las empresas micro (4.15), jóvenes (4.12) y del sector de la construcción (4.41) las que consideran que existe una elevada competencia en el sector. El *poder negociador de los clientes* está más presente en las empresas micro (3.66), jóvenes (3.63) y del sector de la construcción (3.88). El *poder negociador de los proveedores* es mayor en las empresas del sector de construcción (3.88), y jóvenes (3.47). Finalmente, la *facilidad de que existan productos sustitutivos* es percibida sin diferencias significativas según el sector y valorada como una amenaza por las empresas pequeñas (3.65) y jóvenes (3.70).

Cuadro 5.4

Fuerzas competitivas de Porter

Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.72	3.31	3.52	***
Existe una elevada competencia en el sector	4.15	3.97	3.71	**

Los clientes tienen más poder de negociación	3.66	3.45	3.29	**
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.38	3.22	3.40	-
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	3.61	3.65	3.25	**

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

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

Cuadro 5.5

Fuerzas competitivas de Porter

Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.71	3.36	***
Existe una elevada competencia en el sector	4.12	3.93	*
Los clientes tienen más poder de negociación	3.63	3.46	*
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.47	3.22	**
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	3.70	3.49	**

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

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

Cuadro 5.6

Fuerzas competitivas de Porter

Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Es fácil que entren nuevas empresas	3.39	3.64	3.54	3.68	-
Existe una elevada competencia en el sector	3.74	4.41	4.18	4.14	***
Los clientes tienen más poder de negociación	3.39	3.88	3.51	3.64	*
Los proveedores tienen más poder de negociación	3.14	3.88	3.35	3.41	***
Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector	3.58	3.39	3.51	3.68	-

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

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

6. Estructura organizativa y acuerdos de cooperación

6. Estructura organizativa y acuerdos de cooperación

6.1. Departamentos

Los departamentos que están diferenciados en las MiPyme de Hidalgo, en un mayor porcentaje son los de contabilidad/finanzas (56%), de recursos humanos (47.9%), de operaciones/compras (46.8%) y de comercialización/ventas (45.6%) –gráfico 6.1-. Por el contrario, el departamento de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) sólo lo tienen diferenciado en la estructura organizativa un 25.1% de empresas y el de calidad el 39.6%.

Gráfico 6.1

Indique si en su empresa existen los siguientes departamentos:

Cuadro 6.1

En su empresa esta diferenciado cada uno de los siguientes departamentos

(% Sí)

Según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercialización / ventas	23.4%	60.0%	83.1%	***
Recursos humanos	22.7%	64.3%	90.0%	***
Investigación + Desarrollo	8.3%	32.9%	61.4%	***
Operaciones / compras	24.0%	61.1%	86.5%	***
Contabilidad / Finanzas	31.0%	73.5%	94.4%	***
Calidad	18.2%	52.1%	78.7%	***

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

A medida que es mayor el tamaño de las empresas, éstas tienen diferenciados los departamentos en porcentajes significativamente superiores a la media. Así se observa en el cuadro 6.1, que en las empresas medianas un 90% tiene diferenciado el departamento de recursos humanos mientras que sólo se encuentra en el 22.7% de las microempresas. Análoga situación se da con los departamentos de I+D+i (está diferenciado en el 61.4% de las empresas medianas y sólo en el 8.3% de las microempresas, siendo diferencias estadísticamente significativas respecto del total de empresas). Lo mismo se observa para el departamento de calidad; lo tienen diferenciado en su estructura el 78.7% de las empresas medianas y sólo el 18.2% de las microempresas. Así también el mismo comportamiento se observa para los departamentos de contabilidad y finanzas, comercialización/ventas y operaciones/compras.

Cuando la variable que se utiliza para segmentar la muestra es la antigüedad, se aprecia (cuadro 6.2) que las empresas maduras tienen en mayor porcentaje los departamentos de todas las áreas documentadas.

Y si analizamos el sector de actividad, los resultados muestran (cuadro 6.3) que el departamento de comercialización y ventas lo tienen por encima de la media las empresas del sector industrial (57.8%) y las del sector de la construcción (46.7%). El departamento de I+D+i está por encima de la media sólo en el sector industrial (35.2%). El departamento de operaciones lo tienen significativamente por encima de la media los sectores industrial y de la construcción. Por último, el departamento de calidad lo tienen significativamente en mayor porcentaje las empresas del sector industrial (55.1% de los casos). Recursos humanos tiene una mayor presencia en la industria y del sector de la construcción, y el de contabilidad/ finanzas se sitúa por encima del 60.0% igualmente, en la industria y construcción.

Cuadro 6.2

En su empresa está diferenciado cada uno de los siguientes departamentos (% Sí)

Según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercialización / ventas	36.2%	54.5%	***
Recursos humanos	38.3%	57.5%	***
Investigación + Desarrollo	17.3%	33.1%	***
Operaciones / compras	37.3%	55.5%	***
Contabilidad / Finanzas	47.7%	64.0%	***
Calidad	30.2%	48.2%	***

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

Cuadro 6.3

En su empresa está diferenciado cada uno de los siguientes departamentos

(% Sí)

Según sector

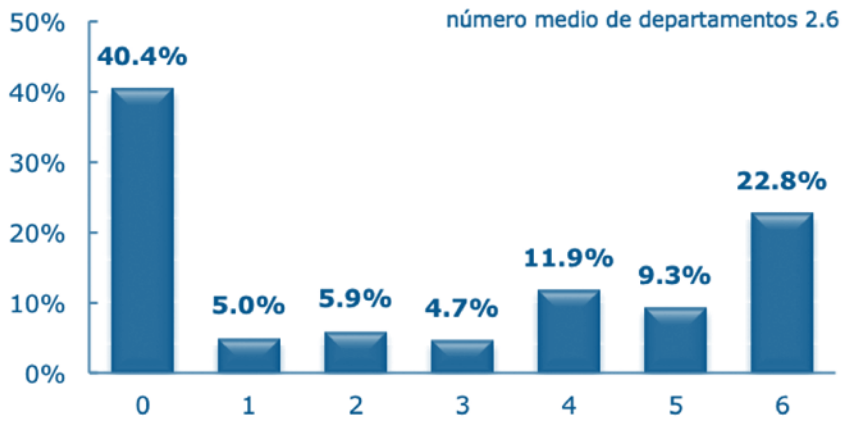
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercialización / ventas	57.8%	46.7%	35.8%	38.4%	***
Recursos humanos	58.6%	53.3%	39.5%	40.3%	***
Investigación + Desarrollo	35.2%	24.4%	14.3%	21.7%	***
Operaciones / compras	57.8%	55.6%	37.0%	39.1%	***
Contabilidad / Finanzas	66.7%	62.2%	44.1%	51.1%	***
Calidad	55.1%	37.8%	27.2%	31.0%	***

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

Atendiendo a la información del gráfico 6.2, se comprueba que el número medio de departamentos en la MiPyme de Hidalgo es de 2.6 en 2012, lo que indica un pequeño incremento respecto de 2008, en el que la media era de 2.3 departamentos por empresa. Destacar que hay un 40.4% de empresas que no diferencian departamentos en su estructura, lo que nos indica que son empresas poco desarrolladas organizativamente y, cabe pensar que serán mayoritariamente microempresas.

Gráfico 6.2

Número medio de departamentos que tienen las empresas de la muestra



6.2. Alianzas y acuerdos de cooperación

Para conocer el grado en que las MiPyme establecen vínculos y se relacionan con otras empresas, en la encuesta se preguntaba si en los dos últimos años habían establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para actividades comerciales, de compras y abastecimientos, de logística (transporte, almacenes, etc.), de investigación y desarrollo (I+D+i) y de producción. Adicionalmente este año 2013 se les ha preguntado también a las empresas si han realizado actividades de colaboración con universidades, entidades gubernamentales y ONGs.

Gráfico 6.3

Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación para:

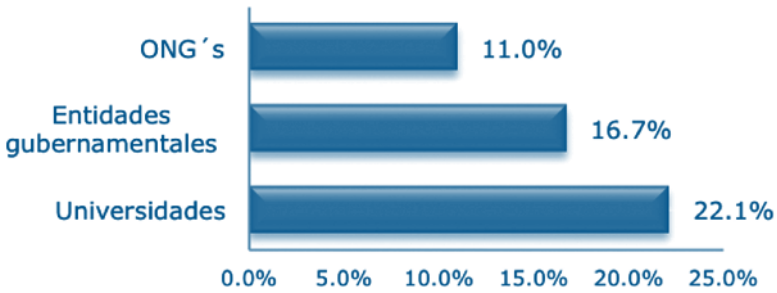
A nivel de tipos de alianzas o acuerdos concretos entre empresas, se observa en el gráfico 6.3, que las actividades de compras y abastecimiento (27.9%) y las de comercialización de productos (23.1%) destacan por ser las áreas donde las empresas más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación. Por el contrario, sólo el 19.6%, el 18.6% y el 11.3% de las MiPyme de Hidalgo cooperan para actividades de logística, I+D+i y producción, respectivamente. Se observa que las empresas en este año 2013 cooperan en mayor medida que lo hacían en 2008 en cuestión de compras y abastecimientos y logística (Martínez, Sánchez, Somohano, García, & Marín, 2008, pp. 88-89).

Por lo que respecta a la cooperación de las MiPyme con universidades en los últimos dos años, ésta la mantienen el 22.1% de las empresas; con entidades

gubernamentales la cooperación la han realizado el 16.7% de las empresas de la muestra y con ONGs, la ha efectuado un 11% de las MiPyme (gráfico 6.4).

Gráfico 6.4

Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con:



El análisis del tipo de alianza establecida en función del tamaño de la empresa se muestra en el cuadro 6.4. Como se observa, para los tipos de acuerdos relacionados con logística, actividades de I+D+i y producción, los realizan significativamente por encima de la media las empresas de mayor tamaño (medianas); en el caso de las alianzas para la comercialización de productos las pequeñas empresas son las que en mayor proporción afirman realizarlas, mientras que, por el contrario, las microempresas en todos los casos son las que en menor proporción reconocen realizar alianzas.

Cuadro 6.4

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

Según tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Comercializar productos	16.6%	29.4%	28.1%	***
Compras y abastecimientos	25.2%	30.6%	29.5%	-
Logística (transporte. almacenes.…)	14.9%	20.8%	31.5%	***
Actividades de I+D+i	14.6%	20.3%	27.0%	**
Producción	8.0%	13.1%	17.0%	**
Universidades	11.8%	27.7%	41.6%	***
Entidades gubernamentales	10.6%	20.4%	27.0%	***
ONGs	6.3%	12.3%	22.5%	***

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

En cuanto a la colaboración de las empresas con universidades y entidades gubernamentales; se observa que hay mayor cooperación cuando las empresas son de mayor tamaño (cuadro 6.4).

Respecto a los acuerdos de cooperación realizados y la antigüedad de la empresa, el cuadro 6.5 muestra diferencias estadísticas únicamente en los acuerdos para la compra y abastecimiento donde las empresas los realizan significativamente por encima de la media las empresas jóvenes (31.4%) frente a las maduras. Para el resto de acuerdos que se estudian (comercialización de productos, producción, logística y actividades de investigación y desarrollo), no se observan diferencias estadísticamente significativas. En el caso de los acuerdos de colaboración de las empresas con universidades, entidades gubernamentales y ONGs; se observa que

hay mayor cooperación en empresas maduras (cuadro 6.5) en comparación con las empresas jóvenes.

Cuadro 6.5

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

Según antigüedad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Comercializar productos	22.3%	23.8%	-
Compras y abastecimientos	31.4%	25.3%	*
Logística (transporte, almacenes, …)	19.0%	21.1%	-
Actividades de I+D+i	19.6%	18.2%	-
Producción	13.2%	9.8%	-
Universidades	16.9%	26.9%	***
Entidades gubernamentales	14.0%	19.7%	*
ONGs	8.8%	12.6%	-

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

En las diferencias por sectores según los tipos de acuerdos (cuadro 6.6), no se observan diferencias estadísticamente significativas, a excepción de los acuerdos con universidades, donde las empresas del sector industrial (28.4%) y de servicios (25.3%) son las que en mayor proporción los realizan. Destacan las empresas de servicios por ser las que mayor porcentaje de acuerdos tienen con entidades gubernamentales (22.7%); las del sector industria (13.6%) y servicios (13.4%) en acuerdos con las ONGs.

Cuadro 6.6

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

Según sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Comercializar productos	26.6%	15.6%	23.5%	20.2%	-
Compras y abastecimientos	24.9%	28.9%	33.3%	26.8%	-
Logística (transporte, almacenes, …)	23.5%	22.2%	16.0%	17.0%	-
Actividades de I+D+i	20.5%	13.3%	17.4%	18.6%	-
Producción	11.2%	4.4%	12.4%	12.2%	-
Universidades	28.4%	8.9%	13.0%	25.3%	***
Entidades gubernamentales	18.2%	15.6%	8.0%	22.7%	***
ONGs	13.6%	6.7%	5.6%	13.4%	**

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

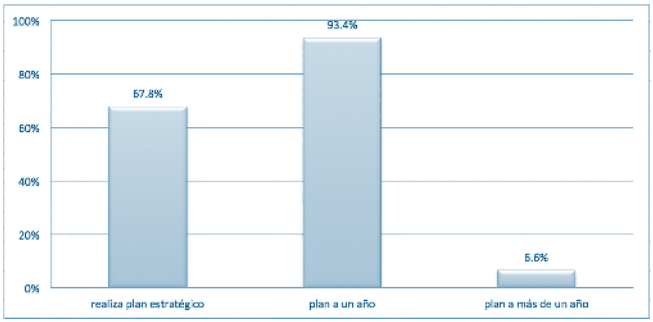
7. Tecnología, calidad e innovación

7. Tecnología, calidad e innovación

El gráfico 7.1 muestra el desarrollo tecnológico de la MiPyme en Hidalgo. El 13.9% de las empresas tienen una posición tecnológica fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que utiliza); el 17.5 % tiene una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 47.7% de las empresas dispone de una tecnología sostenible (utilizan tecnologías idénticas a las de la mayoría de las empresas del sector y sólo se realizan nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados); y el 20.9% tiene una tecnología débil (los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna).

Gráfico 7.1

La tecnología de su empresa se puede considerar como:



Las diferencias en tecnología se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 7.1) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. Las empresas medianas presentan una evolución más favorable que las pequeñas empresas y las microempresas, en cuanto al nivel de tecnología desarrollada. De hecho, el 29.2% de las empresas medianas desarrolla internamente su propia tecnología lo que evidencia un nivel tecnológico muy elevado en este segmento del tamaño. Sin embargo, en las empresas de menor tamaño este porcentaje se reduce al 18.4% en las empresas pequeñas y al 5.9% en el caso de las microempresas. Aunque un porcentaje considerable de empresas medianas optan tecnología fuerte (29.2%) o buena (25.8%), el mayor porcentaje de las empresas medianas (41.6%), pequeñas (47.9%) y micro (49.5%) opta por una tecnología sostenible, lo cual refleja limitaciones en este aspecto fundamental para posicionarse por delante de la competencia.

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 7.2) los resultados muestran las limitaciones en este aspecto, ya que tanto empresas jóvenes (51.6%) como maduras (43.7%) se identifican con una tecnología sostenible, aunque son las empresas maduras las que en mayor proporción (16%) desarrollan tecnología manteniendo una situación fuerte en este aspecto. Así también el sector provoca un efecto diferenciador en la estrategia tecnológica de la empresa (cuadro 7.3). De hecho, 21.2% de las empresas de la industria tiene una tecnología fuerte, mientras que este porcentaje disminuye al 6.2% para el sector comercio. Todos los sectores se caracterizan por tener el mayor porcentaje de empresas en la categoría de tecnología sostenible. De este análisis se destaca la posición de fortaleza en términos tecnológicos de las empresas del sector industrial aunque es de forma limitada.

Cuadro 7.1

Tipo de tecnología de la empresa

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Fuerte	5.9%	18.4%	29.2%	***
Buena	12.9%	20.1%	25.8%	***
Sostenida	49.5%	47.9%	41.6%	***
Débil	31.7%	13.7%	3.4%	***

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

Cuadro 7.2

Tipo de tecnología de la empresa

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Fuerte	11.4%	16.0%	**
Buena	14.1%	21.3%	**
Sostenida	51.6%	43.7%	**
Débil	22.9%	19.0%	**

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

Cuadro 7.3

Tipo de tecnología de la empresa

Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Fuerte	21.2%	6.7%	6.2%	13.0%	***
Buena	21.6%	15.6%	14.2%	15.8%	***
Sostenida	40.3%	62.2%	49.4%	52.2%	***
Débil	16.9%	15.6%	30.2%	19.0%	***

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

Para analizar la calidad percibida por los gerentes, se les preguntó por la situación de la empresa con respecto a las certificaciones de calidad emitidas por empresas externas. En la muestra el 34.0% de las empresas posee una certificación de calidad, el 9.3% no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 56.7% no la posee ni está en proceso (gráfico 7.2).

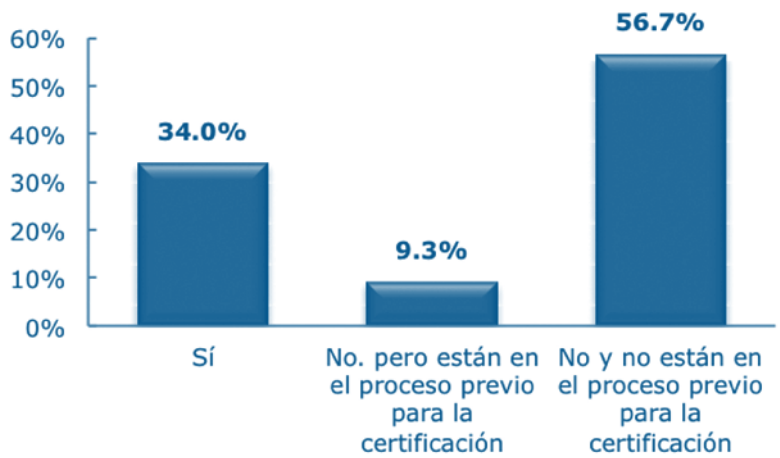
Las diferencias en calidad se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 7.4) se aprecian diferencias estadísticamente significativas. Las empresas medianas son las que en un mayor porcentaje poseen una certificación de calidad, en concreto el 55.8% de estas empresas se encuentra en esa situación. Este porcentaje disminuye hasta el 37.8% y 24.8% para los casos de pequeñas y micro empresas. En cuanto al inicio del proceso de certificación se identifica un porcentaje más elevado de empresas pequeñas (11.2%) seguido de las empresas medianas (9.3%), las empresas micro son las menos desarrolladas en este aspecto, el 67.3% afirmó no contar con certificación ni estar en proceso. Esta diferencia se debe a que en la masa de empresas encuestadas el punto de partida de la microempresa en términos de

posesión de certificación de calidad es menos ventajoso que para las empresas de mayor tamaño.

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 7.5) y el sector (cuadro 7.6) en relación con la certificación de calidad no se observan diferencias estadísticamente significativas.

Gráfico 7.2

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



Cuadro 7.4

Certificación de Calidad ISO

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Sí posee certificación de calidad	24.8%	37.8%	55.8%	***
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	7.9%	11.2%	9.3%	***
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	67.3%	51.1%	34.9%	***

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

Cuadro 7.5

Certificación de Calidad ISO

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Sí posee certificación de calidad	31.0%	37.5%	-
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	10.5%	7.8%	-
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	58.5%	54.7%	-

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

Cuadro 7.6

Certificación de Calidad ISO

Sector	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Sí posee certificación de calidad	32.8%	22.7%	33.5%	38.8%	-
No posee certificación de calidad pero está iniciado el proceso para obtenerla	11.5%	4.5%	7.5%	9.3%	-
No posee certificación ni está en proceso de obtenerla	55.7%	72.7%	59.0%	51.9%	-

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

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

En este apartado se muestra el grado de innovación de las empresas (gráfico 7.3). En cuanto a *Productos/servicios* el 77.9% de las empresas realizó cambios o mejoras en este rubro y el 62.8% ha innovado en la *comercialización de nuevos productos/servicios*. En la *innovación en los Procesos*, se observan cambios o

mejoras en los *procesos de producción/servicios* en un 55.3% de las empresas, de igual manera en la *adquisición de nuevos bienes de equipos* el 49.8% ha mostrado innovación. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 49.0% ha innovado en la *dirección y gestión*, el 40.4% ha realizado innovaciones en la *gestión de compras y aprovisionamientos* y finalmente un 44.4% de empresas manifiesta innovaciones en los *sistemas de gestión comercial/ventas*.

Gráfico 7.3

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

			%		%
INNOVACIÓN	Productos/servicios				
	- Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	No	**22.1%**	Sí	**77.9%**
	- Comercialización nuevos productos/servicios	No	**37.2%**	Sí	**62.8%**
	Procesos				
	- Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	No	**44.7%**	Sí	**55.3%**
	- Adquisición de nuevos bienes de equipos	No	**50.2%**	Sí	**49.8%**
	Sistemas de gestión				
	- Dirección y gestión	No	**51.0%**	Sí	**49.0%**
	- Compras y aprovisionamientos	No	**59.6%**	Sí	**40.4%**
	- Comercial/ventas	No	**55.6%**	Sí	**44.4%**

Como se puede apreciar en el cuadro 7.7, el tamaño de la empresa tiene un efecto muy significativo en el grado de innovación de las mismas. Las empresas medianas y pequeñas se encuentran a la par en términos de cambios o mejoras de productos existentes (81.1% vs 83%), aun cuando las empresas pequeñas muestran un mejor comportamiento. El 73% de las empresas micro también muestra haber realizado cambios o mejoras en el producto/servicio ofrecido. En cuanto a la innovación en procesos, las empresas pequeñas (62.7%) son las que en mayor proporción realizan este tipo de innovación a diferencia de la adquisición de nuevos bienes donde las empresas medianas (59.6%) son las que lo realizan con mayor frecuencia. Aun cuando en algunos casos se ha observado que la innovación se relaciona con el tamaño, en el caso de las empresas de Hidalgo, las empresas pequeñas mantienen un carácter más innovador en cuanto a actividades de innovación en comercialización y gestión, a diferencia de las empresas micro, las cuales muestran limitaciones en este aspecto.

En cuanto a la edad de las empresas, el cuadro 7.8 no muestra diferencias significativas.

Por lo que respecta al sector de actividad económica, el cuadro 7.9 muestra diferencias significativas. Así, en cuanto a las actividades de cambios y mejoras de productos y servicios destacan las empresas de servicios, puesto que el 84.9% de estas empresas han realizado este tipo de actividad. Por otra parte, es el sector comercio el que ha llevado en mayor proporción la comercialización de nuevos productos/servicios (71.0%), mientras que el sector que menos ha llevado a cabo esta actividad ha sido el sector de la construcción (40.9%).

Es el sector de la construcción el que en mayor proporción ha realizado cambios o mejoras en el proceso de producción/servicios (65.9%) y en la adquisición de nuevos bienes de equipo (57.8%), el sector industrial es el que destaca en la

innovación en gestión en términos de compras y aprovisionamientos (47.7%) y actividades comerciales y de ventas (53.6%).

Cuadro 7.7

Actividad Innovadora (sí)

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	73.0%	83.0%	81.1%	**
Comercialización nuevos productos/ servicios	59.4%	64.7%	68.9%	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	48.2%	62.7%	61.1%	***
Adquisición de nuevos bienes de equipos	42.9%	54.9%	59.6%	***
Dirección y gestión	41.3%	58.3%	50.0%	***
Compras y aprovisionamientos	32.3%	48.7%	45.6%	***
Comercial/Ventas	35.6%	54.0%	47.8%	**

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

Cuadro 7.8

Actividad Innovadora

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	76.3%	79.4%	-

Comercialización nuevos productos/servicios	63.2%	62.4%	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicio	53.7%	56.9%	-
Adquisición de nuevos bienes de equipos	48.4%	51.5%	-
Dirección y gestión	48.4%	50.0%	-
Compras y aprovisionamientos	37.8%	42.3%	-
Comercial/Ventas	42.2%	46.7%	-

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

Cuadro 7.9

Actividad Innovadora

Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	76.8%	73.3%	72.8%	84.9%	**
Comercialización nuevos productos/servicios	65.3%	40.9%	71.0%	57.6%	***
Cambios o mejoras en los procesos de producción/ servicio	57.2%	65.9%	46.6%	58.1%	**
Adquisición de nuevos bienes de equipos	55.1%	57.8%	37.3%	52.2%	***
Dirección y gestión	53.2%	28.9%	40.7%	55.7%	***
Compras y aprovisionamientos	47.7%	26.7%	33.3%	40.8%	***

Comercial/Ventas	53.6%	26.7%	37.0%	43.2%	***

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

8. Tecnologías de la información y comunicación

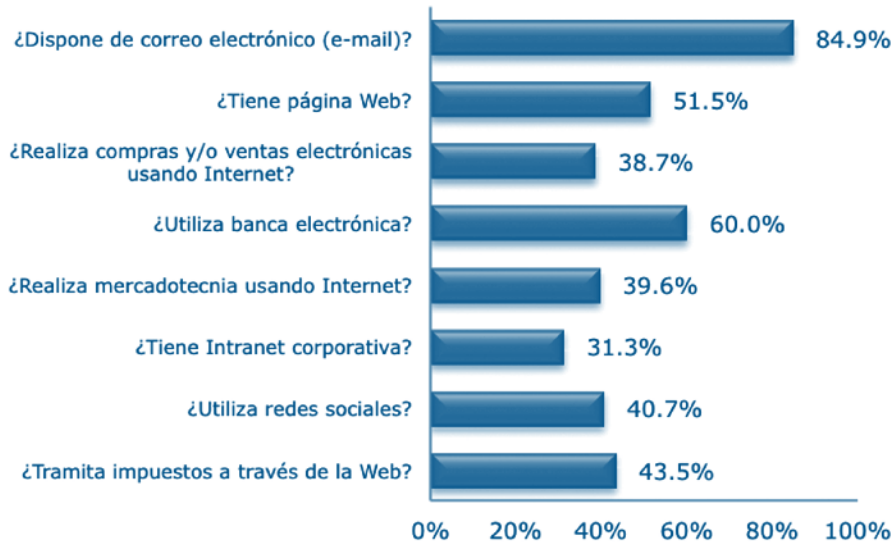
8. Tecnologías de la información y comunicación

En los últimos años, las tecnologías de la información y comunicación (TICs) han ido aumentando su impacto como factor relevante en el rendimiento de las corporaciones. Las empresas de todo el mundo han tenido un desarrollo sustancial en razón de los avances tecnológicos y el aprovechamiento de las TICs. Entre otros aspectos destacables, cabe señalar que el uso de las TICs permite mejorar sustancialmente la actividad administrativa dentro de las empresas, supone un elemento capital a la hora de interrelacionar eficazmente las distintas áreas funcionales en que éstas se organizan y las acerca al exterior de una manera rápida y eficiente. Con el objetivo de profundizar en el estudio de la utilización de las TICs por parte de las MiPyme de Hidalgo, les hemos preguntado sobre diferentes aspectos relacionadas con el tema.

Como se muestra en el gráfico 8.1, los resultados generales obtenidos ponen de manifiesto el uso mayoritario de algunas herramientas vinculadas con las TICs, como el correo electrónico (84.9%), la banca electrónica (60.0%), una página Web propia (51.5%), la tramitación de impuestos (43.5%). Por el contrario, se obtiene evidencia de una falta de aprovechamiento de otras herramientas interesantes que están al alcance de las MiPyme, como la utilización de las redes sociales (40.7%), la realización de mercadotecnia vía Internet (39.6%), la realización de compras y/o ventas (38.7%) a través de Internet y el desarrollo de una Intranet corporativa (31.3%).

Gráfico 8.1

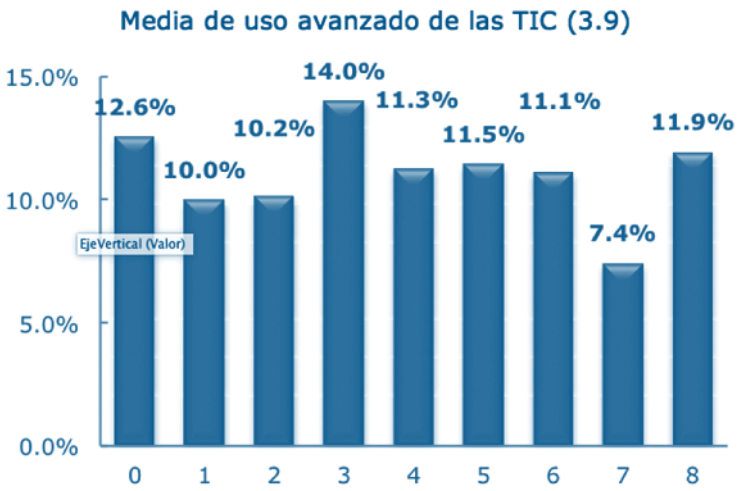
Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa



Ahondando un poco más en los datos derivados de la encuesta, se puede considerar como un indicador del uso avanzado de las TICs el definido como el promedio de tecnologías que utilizan las empresas. Para el caso de las MiPyme del estado de Hidalgo en 2013 este valor se sitúa casi por la mitad, concretamente en 3.9 sobre un total de 8. Ahora bien, solamente el 11.9% de las MiPyme encuestadas utilizan las ocho herramientas consideradas en el estudio (gráfico 8.2).

Gráfico 8.2

Indicador: Uso avanzado de las TICs



Grado avanzado en TICs % de empresas con desarrollo en las 8 tecnologías TICs	11.9%

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al clasificar a las MiPyme atendiendo a las variables tamaño, edad y sector.

Como puede apreciarse en el cuadro 8.1, con relación al tamaño existen diferencias estadísticamente significativas, cuanto más grande es la empresa, más extendido está el uso de estas herramientas, muestra de ello es que las empresas medianas en mayor proporción son las que usan las herramientas TIC, en todos los rubros.

Cuadro 8.1

Tecnología de la Información y Comunicación

Tamaño (%)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	72.7%	96.2%	96.7%	***
¿Tiene página Web?	34.2%	60.3%	86.7%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	30.9%	42.5%	55.6%	***
¿Utiliza banca electrónica?	39.9%	75.6%	86.7%	***
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	30.0%	43.6%	62.2%	***
¿Tiene Intranet corporativa?	16.8%	36.5%	66.7%	***
¿Utiliza redes sociales?	32.6%	46.6%	53.3%	***
¿Tramita impuestos a través de la Web?	29.6%	51.5%	70.0%	***

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

En el cuadro 8.2 se muestran los datos para la variable edad, en la que se identifican diferencias estadísticamente significativas únicamente respecto al correo electrónico, tener página web, uso de banca electrónica y la tramitación de impuestos por Internet. En este caso, estas prácticas suelen estar más extendidas entre las empresas maduras que entre las jóvenes.

Cuadro 8.2

Tecnología de la Información y Comunicación

Edad (%)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	78.8%	90.7%	***
¿Tiene página Web?	44.3%	58.5%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	37.0%	40.5%	-
¿Utiliza banca electrónica?	50.8%	70.7%	***
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	36.2%	42.7%	-
¿Tiene Intranet corporativa?	29.0%	34.4%	-
¿Utiliza redes sociales?	39.9%	42.3%	-
¿Tramita impuestos a través de la Web?	36.5%	50.7%	***

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

Por último, en el cuadro 8.3 se presentan los datos en cuanto al sector de actividad, observando diferencias estadísticamente significativas, el sector de la construcción es el que en mayor proporción utiliza las herramientas como correo electrónico, compras y ventas por internet, uso de banca electrónica, mercadotecnia por internet, internet corporativa, y pago de impuesto vía web; el sector industrial se caracteriza por contar en mayor proporción con una página Web propia; mientras que las MiPyme del sector servicios son las que están más habituadas a utilizar las redes sociales.

Cuadro 8.3

Tecnología de la Información y Comunicación

Sector

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	91.5%	95.6%	69.1%	87.6%	***
¿Tiene página Web?	60.2%	44.4%	37.0%	54.8%	***
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet?	42.2%	53.3%	32.1%	36.4%	**
¿Utiliza banca electrónica?	69.9%	75.6%	44.4%	57.3%	***
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	43.9%	66.7%	29.2%	36.8%	***
¿Tiene Intranet corporativa?	32.2%	42.2%	24.1%	33.7%	*
¿Utiliza redes sociales?	33.3%	48.9%	35.8%	52.4%	***
¿Tramita impuestos a través de la Web?	49.8%	66.7%	31.1%	40.5%	***

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

9. Sistemas de información contable

9. Sistemas de información contable

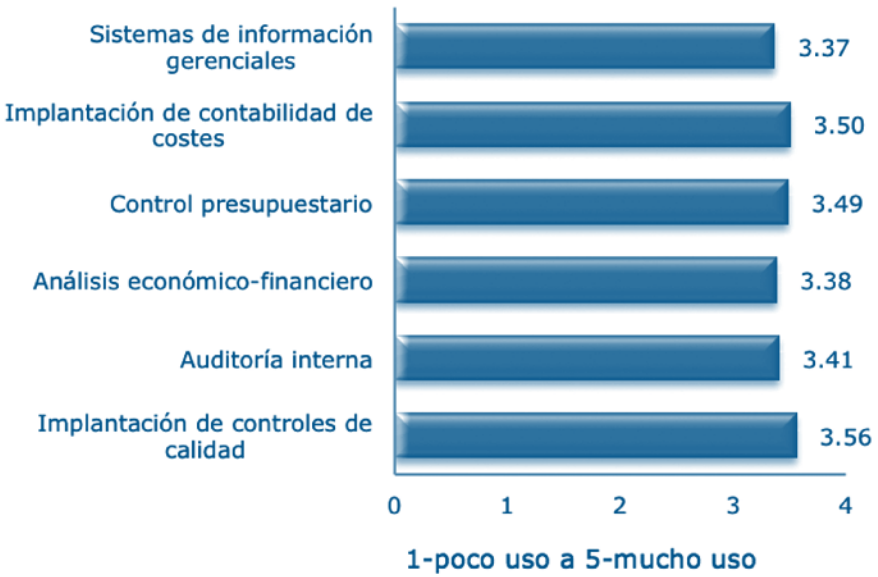
En un entorno tan competitivo como el actual se hace imprescindible que las empresas utilicen todos aquellos instrumentos relacionados con la gestión de la información que están a su alcance. Desde el punto de vista de la contabilidad, la generación de información económico-financiera y el control de la misma se consideran elementos básicos en este sentido. A continuación, se examina el uso que las MiPyme del estado de Hidalgo hacen de distintos sistemas de control interno formales de la información contable que manejan. Para un total de seis controles internos, se utiliza una escala de Likert de 5 puntos, donde el 1 identifica un uso escaso y el 5 evidencia un uso alto de los mismos.

Como puede observarse en el gráfico 9.1, las técnicas son utilizadas casi homogéneamente aunque los controles de calidad (3.56), la implantación de contabilidad de costos (3.50) y el control presupuestario (3.49) son las técnicas más extendidas. Menos frecuente es la auditoría interna (3.41), el análisis económico-financiero (3.38) y los sistemas de información gerenciales (3.37). Los valores medios obtenidos están por encima del nivel medio, reflejando un uso aun limitado de estas herramientas.

Al tomar en consideración las variables tamaño, edad y sector para clasificar a las MiPyme encuestadas, se obtienen diferencias estadísticamente significativas.

Gráfico 9.1

Indique el uso de los siguientes sistemas de control interno formales



En concreto, como puede observarse en el cuadro 9.1, con relación al tamaño, cuanto más grande es la empresa, más extendido está el uso de las técnicas estudiadas. En el cuadro 9.2 podemos apreciar la variable antigüedad, donde las diferencias entre las empresas jóvenes y maduras no es amplio, sin embargo son las empresas de mayor antigüedad las que en promedio dan mayor uso a las técnicas de control interno. En el cuadro 9.3, se aprecian diferencias estadísticamente significativas, el sector industria seguido del sector de la construcción son lo que dan un mayor uso de las herramientas de control interno, el sector que se muestra más limitado en el uso de estas técnicas es el sector comercio.

Cuadro 9.1

Uso de sistemas de control interno formales

Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Sistemas de información gerenciales	2.72	3.79	4.42	***
Implantación de contabilidad de costos	2.95	3.88	4.35	***
Control presupuestario	2.9	3.87	4.45	***
Análisis económico-financiero	2.76	3.84	4.33	***
Auditoría interna	2.73	3.81	4.59	***
Implantación de controles de calidad	2.92	4.00	4.57	***

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

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

Cuadro 9.2

Uso de sistemas de control interno formales

Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Sistemas de información gerenciales	3.11	3.61	***
Implantación de contabilidad de costos	3.30	3.72	***
Control presupuestario	3.28	3.66	***
Análisis económico-financiero	3.12	3.62	***
Auditoría interna	3.15	3.65	***
Implantación de controles de calidad	3.30	3.77	***

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

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

Cuadro 9.3

Uso de sistemas de control interno formales

Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Sistemas de información gerenciales	3.67	3.44	2.96	3.31	***
Implantación de contabilidad de costos	3.76	3.64	3.13	3.46	***
Control presupuestario	3.77	3.59	3.03	3.5	***
Análisis económico-financiero	3.73	3.47	2.94	3.32	***
Auditoría interna	3.58	3.42	3.09	3.45	**
Implantación de controles de calidad	3.94	3.78	3.03	3.49	***

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

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

10. Fuentes financieras y restricciones financieras

10. Fuentes financieras y restricciones financieras

10.1. Fuentes financieras

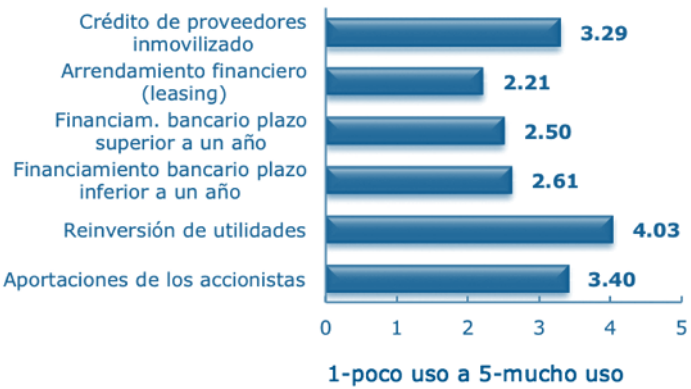
El acceso a la financiación puede limitar la competitividad de la empresa. En este apartado analizamos el grado de utilización que la empresa realiza de las distintas fuentes de financiación para realizar nuevas inversiones: utilidades retenidas, financiamiento externo, y aumento de capital. Para un total de seis fuentes financieras, se utiliza una escala de Likert de 5 puntos, donde el 1 identifica un uso escaso y el 5 evidencia un uso alto de las mismas.

La fuente de financiación más utilizada para realizar nuevas inversiones (gráfico 10.1) es la reinversión de las utilidades (reservas), seguida a continuación de las aportaciones de los accionistas, existiendo una menor preferencia por el financiamiento bancario a menos de un año, a más de un año y el arrendamiento financiero.

Si analizamos el efecto del tamaño (cuadro 10.1) para ver el grado de utilización de las fuentes financieras, podemos apreciar diferencias muy significativas en todas las fuentes financieras excepto a las aportaciones de accionistas. Son las empresas medianas las que en mayor medida utilizan las fuentes financieras relacionadas con el financiamiento bancario a menos de un año (3.01), a más de un año (2.86) y el crédito de proveedores inmovilizado (3.71), la reinversión de utilidades (4.19) es más utilizado por las empresas micro y las pequeñas dan mayor uso al arrendamiento financiero (2.39).

Gráfico 10.1

Utilización de fuentes financieras



Cuadro 10.1

Utilización de fuentes financieras

Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Aportaciones de los accionistas	3.42	3.48	3.1	-
Reinversión de utilidades	4.19	3.86	3.95	***
Financiamiento bancario plazo inferior a un año	2.39	2.72	3.01	***
Financiamiento bancario plazo superior a un año	2.24	2.69	2.86	***
Arrendamiento financiero (leasing)	2.02	2.39	2.35	**
Crédito de proveedores inmovilizado	3.07	3.39	3.71	***

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

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

En la variable antigüedad (cuadro 10.2) encontramos diferencias significativas en cuanto a que las empresas jóvenes utilizan en mayor medida las aportaciones de accionistas (3.46) y el crédito de proveedores inmovilizado en el caso de las empresas maduras (3.41), en el resto de las fuentes financieras no se encuentran diferencias estadísticamente significativas.

En relación al sector de actividad los resultados muestran que todas las fuentes financieras son utilizadas por las empresas de la industria, a excepción de las reinversión de utilidades, que es la fuente utilizada en mayor medida por las empresas del sector comercio (cuadro 10.3).

Cuadro 10.2

Utilización de fuentes financieras

Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Aportaciones de los accionistas	3.46	3.25	*
Reinversión de utilidades	4.06	3.97	-
Financiamiento bancario plazo inferior a un año	2.64	2.61	-
Financiamiento bancario plazo superior a un año	2.48	2.56	-
Arrendamiento financiero (leasing)	2.26	2.17	-
Crédito de proveedores inmovilizado	3.12	3.41	**

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

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

Cuadro 10.3

Utilización de fuentes financieras

Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Aportaciones de los accionistas	3.67	2.28	3.3	3.4	***
Reinversión de utilidades	3.96	3.65	4.32	3.95	***
Financiamiento bancario plazo inferior a un año	2.8	2.43	2.27	2.7	***
Financiamiento bancario plazo superior a un año	2.78	2.18	2.19	2.48	***
Arrendamiento financiero (leasing)	2.44	1.44	2.02	2.27	***
Crédito de proveedores inmovilizado	3.5	2.98	3.37	3.01	***

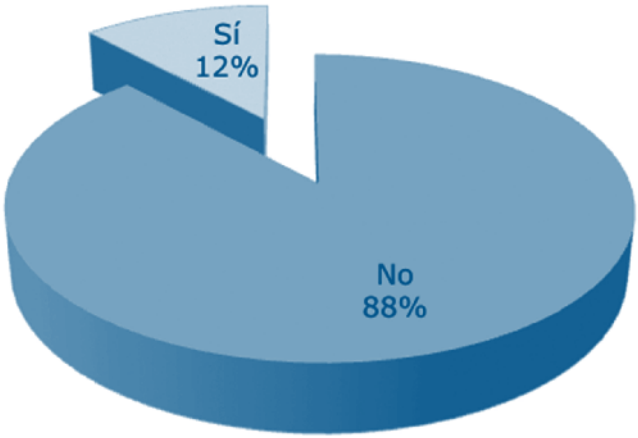
En una escala de 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso

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

En cuanto a las fuentes de financiamiento gubernamental, el gráfico 10.2 nos muestra que sólo el 12% de las empresas del estado de Hidalgo han hecho uso de alguna fuente de financiamiento gubernamental.

Gráfico 10.2

Utilización de fuentes gubernamentales de financiación



10.2. Restricciones financieras

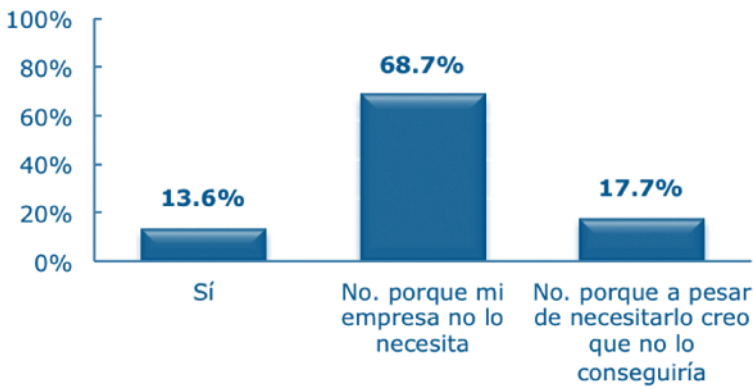
Para analizar el acceso a la financiación bancaria se pregunta a las MiPyme si han intentado acceder a una línea de financiación durante los tres meses previos a la encuesta. El gráfico 10.3 muestra que el 68.7% de las MiPyme no piden créditos porque no necesitan recursos adicionales; el 17.7% declara que no han intentado acceder a líneas de financiación pese a necesitarlo porque piensan que no lo conseguirían (fenómeno conocido como autoracionamiento), y el 13.6% han acudido a una entidad de crédito para cubrir sus necesidades de financiación.

Las diferencias en la búsqueda de financiación se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 10.4) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en diferentes conceptos. El mayor porcentaje (23.6%) de empresas que han tratado de acceder a una línea de financiación se encuentra entre las medianas, mientras que este porcentaje

cae al 12.1% entre las microempresas. Son precisamente las empresas de menor dimensión las que declaran una mayor propensión al autoracionamiento (23.1%), mientras que tan sólo un 6.9% de las empresas medianas dejan de pedir la financiación que necesitan porque piensan que no la conseguirán. Las empresas pequeñas (el grupo de empresas de un tamaño intermedio en nuestra muestra) son las que en mayor proporción afirman que no han tratado de acceder a una fuente de financiamiento porque no lo necesitan (73.7%).

Gráfico 10.3

Solicita su empresa línea de financiación



En cuanto a la edad (cuadro 10.5) se observan diferencias estadísticamente significativas, donde las empresas maduras (15.9%) son las que en mayor proporción han solicitado financiamiento, mientras que las empresas jóvenes tienden al autoracionamiento en mayor porcentaje (21.8%).

En cuanto al sector (cuadro 10.6) de la empresa los resultados no muestran diferencias estadísticamente significativas.

Cuadro 10.4

Solicitud de financiación de la empresa

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Sí	12.1%	12.1%	23.6%	***
No, porque mi empresa no lo necesita	64.8%	73.7%	69.4%	***
No, porque a pesar de necesitarlo creo que no lo conseguiría	23.1%	14.1%	6.9%	***

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

Cuadro 10.5

Solicitud de financiación de la empresa

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Sí	12.5%	15.9%	**
No, porque mi empresa no lo necesita	65.7%	71.4%	**
No, porque a pesar de necesitarlo creo que no lo conseguiría	21.8%	12.7%	**

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

Cuadro 10.6

Solicitud de financiación de la empresa

Sector					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Sí	14.8%	25.6%	9.1%	13.0%	-
No, porque mi empresa no lo necesita	66.8%	60.5%	70.6%	71.4%	-
No, porque a pesar de necesitarlo creo que no lo conseguiría	18.4%	14.0%	20.3%	15.5%	-

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

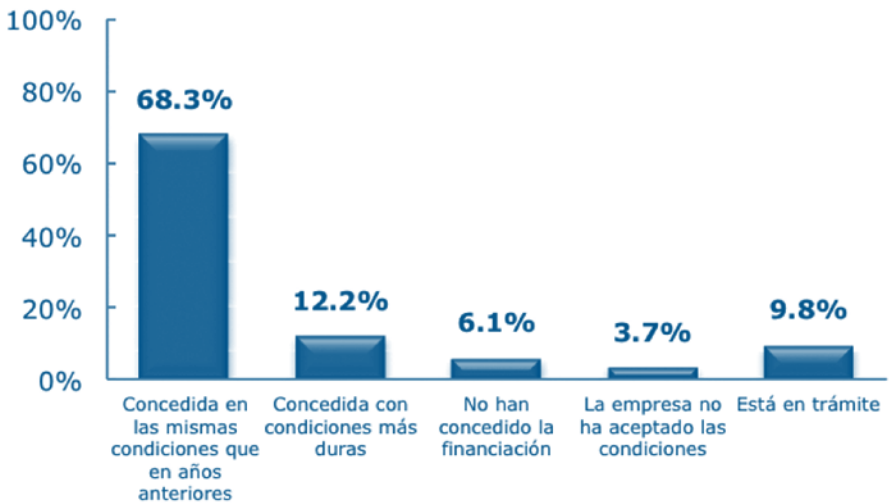
El gráfico 10.4 muestra el resultado de las negociaciones entre las entidades de crédito y aquellas empresas que han intentado contratar líneas de financiación. El 68.3% de las MiPyme han obteniendo los recursos financieros solicitados en las mismas condiciones que en los años previos. El resto de empresas ha experimentado, de una u otra forma, restricciones financieras. El 6.1% de las empresas han sido racionadas, viendo denegadas sus solicitudes de líneas de financiación; al 12.2% les han concedido el crédito en peores condiciones que en ocasiones anteriores, por lo que un 3.7% lo han rechazado porque las condiciones no las consideraron adecuadas; y para un 9.8% la solicitud sigue en trámite (suponiendo que obtengan los recursos, los retrasos perjudican los planes de inversión de la empresa y pueden tener efectos parecidos al racionamiento).

Las diferencias en la obtención de financiación se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 10.7) y el sector no se aprecian diferencias estadísticamente significativas (cuadro 10.9).

En cuanto a la edad de la empresa (cuadro 10.8) se aprecian diferencias significativas. El mayor porcentaje de empresas racionadas (13.5%) o que han contratado una línea de crédito en peores condiciones (16.2%) se encuentra entre las jóvenes, mientras que en las maduras estos porcentajes caen hasta el 0% y el 8.9% respectivamente. Sin embargo, un 77.8% de las empresas maduras han contratado una línea de financiación en mismas condiciones, frente a un 56.8% de las jóvenes. Las empresas jóvenes son las que mantienen aun en trámite la línea de financiamiento en un 10.8% frente al 8.9% de empresas maduras.

Gráfico 10.4

Accede su empresa a líneas de financiación



Cuadro 10.7

Acceso a líneas de financiación

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Concedida en las mismas condiciones	55.3%	73.1%	88.9%	-
Concedida con condiciones más duras	18.4%	11.5%	0.0%	-
No han concedido la financiación	5.3%	7.7%	5.6%	-
La empresa no ha aceptado las condiciones	7.9%	0.0%	0.0%	-
Está en trámite	13.2%	7.7%	5.6%	-

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

Cuadro 10.8

Acceso a líneas de financiación

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Concedida en las mismas condiciones	56.8%	77.8%	*
Concedida con condiciones más duras	16.2%	8.9%	*
No han concedido la financiación	13.5%	0.0%	*
La empresa no ha aceptado las condiciones	2.7%	4.4%	*
Está en trámite	10.8%	8.9%	*

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

Cuadro 10.9

Acceso a líneas de financiación

Sector					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Concedida en las mismas condiciones	70.3%	100.0%	40.0%	70.0%	
Concedida con condiciones más duras	10.8%	0.0%	20.0%	15.0%	
No han concedido la financiación	8.1%	0.0%	13.3%	0.0%	
La empresa no ha aceptado las condiciones	2.7%	0.0%	13.3%	0.0%	
Está en trámite	8.1%	0.0%	13.3%	15.0%	

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

Cuando hablamos de condiciones de la financiación bancaria nos estamos refiriendo a todos los elementos que el banco utiliza para ajustar el binomio rentabilidad-riesgo según los estándares impuestos por la entidad financiera. Además del costo y volumen de la línea de financiación, las entidades de crédito negocian con los prestatarios las comisiones y gastos de la operación, las garantías y avales que deben aportarse y el plazo de devolución de los recursos. En este apartado analizamos la evolución en las condiciones establecidas en las líneas de financiación, así como en el tiempo empleado por la entidad de crédito para responder a la solicitud de recursos de las empresas (gráficos 10.5-10.10). Podemos observar que la estabilidad macroeconómica no ha repercutido de forma positiva y contundente en las condiciones de las líneas de financiación

de la mayoría de empresas. Durante el último año un porcentaje importante de MiPyme aprecian un aumento en el volumen de financiamiento (44.6%), aunque la mayoría (52.5%) aprecian que el sistema de financiamiento sigue ofertando el mismo volumen. La percepción predominante de las MiPyme en términos contractuales del financiamiento, es que no han cambiado, por ejemplo plazo de vencimiento (66.8%) y en el tiempo de respuesta del banco (56.1%) han sido los menos afectados; en cuanto al costo de la financiación el 50.7% afirma que es el mismo, mientras que el 41.1% aprecia que ha aumentado; la misma tendencia en la percepción se observa en los gastos y comisiones donde el 48.5% mencionan que sigue igual, pero el 44.2% percibe que es mayor; así también en las garantías y avales, el 47.8% menciona que los requerimientos son los mismos, mientras que el 44.4% menciona han aumentado esta obligación contractual.

Gráfico 10.5

Volumen de la financiación

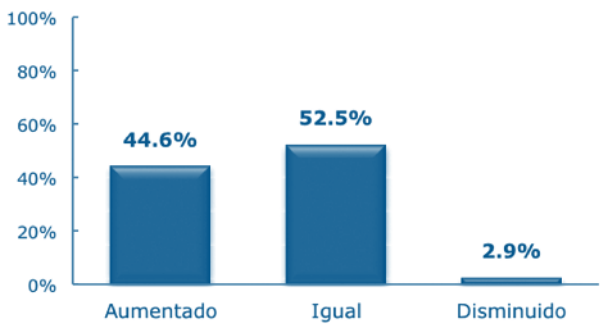


Gráfico 10.6

Gastos y comisiones

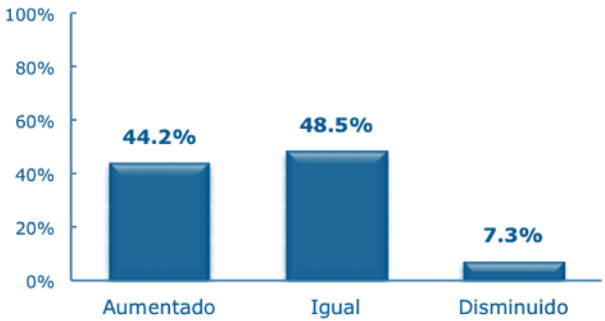


Gráfico 10.7

Garantías y avales

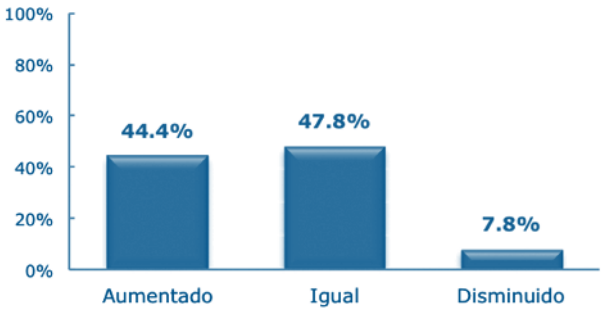


Gráfico 10.8

Costo de la financiación

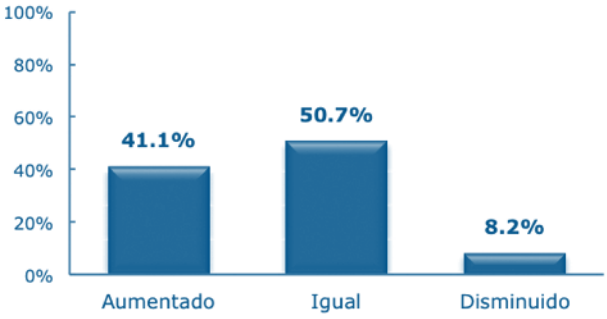


Gráfico 10.9

Plazo de vencimiento

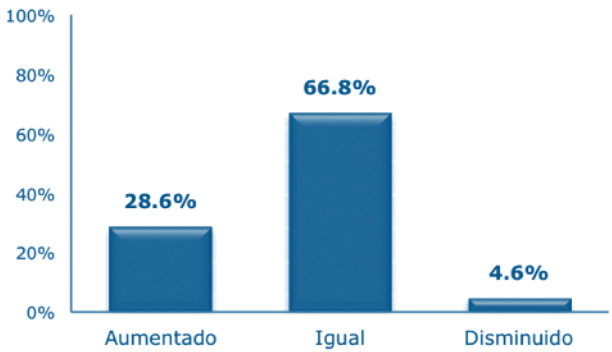
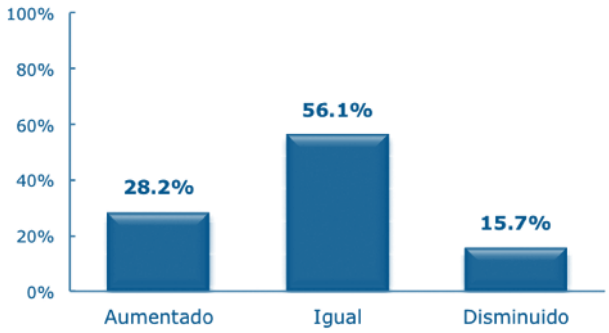


Gráfico 10.10

Tiempo de respuesta



Como se puede apreciar en el cuadro 10.10, el tamaño de la empresa no tiene efectos significativos en las condiciones de su financiación.

Cuadro 10.10

Negociación de la financiación

Tamaño

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Panel A. Volumen de la financiación				
Aumento	46.4%	41.6%	45.5%	-
Igual	50.4%	56.9%	49.4%	-
Disminución	3.3%	1.5%	5.2%	-
Panel B. Gastos y comisiones				
Aumento	45.4%	42.5%	43.4%	-
Igual	46.2%	53.0%	46.1%	-
Disminución	8.4%	4.5%	10.5%	-
Panel C. Garantías y avales				
Aumento	46.0%	41.2%	46.1%	-
Igual	44.5%	53.3%	46.1%	-
Disminución	9.5%	5.5%	7.9%	-
Panel D. Costo de la financiación				
Aumento	45.3%	38.1%	32.9%	-
Igual	47.1%	52.8%	59.2%	-
Disminución	7.7%	9.1%	7.9%	-
Panel E. Plazo de financiación				
Aumento	26%	31.8%	29.7%	-
Igual	70%	62.1%	67.6%	-
Disminución	4%	6.1%	2.7%	-

Panel F. Tiempo de Respuesta			
Aumento	25.2%	32.8%	27.6%
Igual	58.4%	51.5%	59.2%
Disminución	16.4%	15.7%	13.2%

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

En cuanto a la edad de las empresas, el cuadro 10.11 muestra la existencia de diferencias significativas. Por un lado, la asociación entre edad y el volumen del financiamiento se observa que las empresas jóvenes en mayor porcentaje perciben que no ha cambiado (55.4%), mientras que un porcentaje relativamente más bajo menciona que se ha incrementado (41%), a diferencia las empresas maduras en mayor proporción (50.6%) perciben aumento en el volumen de financiación. El porcentaje de empresas jóvenes que manifiestan que el tiempo de respuesta del banco se ha mantenido invariable es del 61% frente al 51.2% de empresas maduras. En cuanto a la percepción de disminución en el tiempo de respuesta, tanto las empresas maduras como las jóvenes en menor proporción lo consideran de esa forma (12.9% vs 17.8%).

Cuadro 10.11

Negociación de la financiación

Edad

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Panel A. Volumen de la financiación			
Aumento	41.0%	50.6%	*
Igual	55.4%	47.1%	*
Disminución	3.7%	2.3%	*
Panel B. Gastos y comisiones			
Aumento	42.1%	48.5%	-
Igual	50.6%	43.8%	-
Disminución	7.4%	7.7%	-
Panel C. Garantías y avales			
Aumento	44.9%	45.2%	-
Igual	46.3%	47.9%	-
Disminución	8.8%	6.9%	-
Panel D. Costo de la financiación			
Aumento	42.4%	40.9%	-
Igual	48.3%	51.7%	-
Disminución	9.2%	7.3%	-
Panel E. Plazo de financiación			
Aumento	28.4%	29.3%	-
Igual	66.4%	67.2%	-
Disminución	5.2%	3.5%	-

Panel F. Tiempo de Respuesta			
Aumento	26.1%	31.0%	*
Igual	61.0%	51.2%	*
Disminución	12.9%	17.8%	*

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

Por lo que respecta al sector de actividad económica, el cuadro 10.12 muestra diferencias significativas. El sector comercio (seguido del de servicios) acumula los mayores porcentajes de empresas con endurecimiento de las condiciones contractuales, mientras que las empresas de la construcción han sido las mejor tratadas por las entidades de crédito. En la industria, el volumen de financiación ofrecido ha incrementado (51%), mientras que para la construcción (68.6%), comercio (57.7%) y servicios (53.5%) se ha mantenido igual. En cuando a los gastos y comisiones (52.4%) y las garantías y vales (50%) en mayor proporción las empresas del sector industrial son las también consideran que han incrementado. En el caso del tiempo de respuesta, la mayor parte de las empresas de todos los sectores consideran que este se ha mantenido igual.

Cuadro 10.12

Negociación de la financiación

Sector					
	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Sig.
Panel A. Volumen de la financiación					
Aumento	51.0%	28.6%	38.9%	45.3%	*
Igual	45.1%	68.6%	57.7%	53.5%	*
Disminución	3.9%	2.9%	3.4%	1.3%	*
Panel B. Gastos y comisiones					
Aumento	52.4%	23.5%	43.0%	39.1%	***
Igual	43.2%	73.5%	45.6%	52.8%	***
Disminución	4.4%	2.9%	11.4%	8.1%	***
Panel C. Garantías y avales					
Aumento	50.0%	31.4%	47.0%	37.5%	***
Igual	45.6%	62.9%	40.3%	54.4%	***
Disminución	4.4%	5.7%	12.8%	8.1%	***
Panel D. Cost0 de la financiación					
Aumento	46.3%	41.2%	38.9%	36.2%	-
Igual	46.8%	52.9%	51.7%	54.4%	-
Disminución	6.8%	5.9%	9.4%	9.4%	-
Panel E. Plazo de financiación					
Aumento	34.6%	22.9%	25.7%	24.7%	-
Igual	61.0%	71.4%	70.3%	70.3%	-
Disminución	4.4%	5.7%	4.1%	5.1%	-

Panel F. Tiempo de Respuesta					
Aumento	37.9%	25.7%	24.2%	20.1%	***
Igual	45.1%	62.9%	61.1%	64.2%	***
Disminución	17.0%	11.4%	14.8%	15.7%	***

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

11. Evolución de indicadores de rendimiento

11. Evolución de indicadores de rendimiento

A priori, existen dos maneras de evaluar el rendimiento de una empresa, que corresponden con la utilización de dos tipos de indicadores: los que utilizan como input informativo los datos provenientes de la contabilidad, o los construidos a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva. La utilización de un tipo u otro tiene ventajas e inconvenientes cuya descripción no es objetivo del presente trabajo. Aunque no sean excluyentes, este capítulo está enfocado en el segundo tipo porque en un momento como éste, caracterizado por la rapidez de los acontecimientos, la información suministrada por el sistema contable recoge eventos pasados sin permitir una proyección sencilla hacia el futuro. Para un análisis más profundo, la conjunción de ambas técnicas permitiría un desarrollo más amplio de las conclusiones.

De forma específica, se han utilizado ocho variables basadas en el trabajo de Quinn y Rohrbaugh para medir el rendimiento empresarial. A los directivos se les ha pedido que muestren su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en comparación con sus competidores más importantes: ofrece productos de mayor calidad, dispone de procesos internos más eficientes, cuenta con clientes más satisfechos, se adapta antes a los cambios en el mercado, está creciendo más, es más rentable, tiene empleados más satisfechos y motivados, y finalmente, tiene menor absentismo laboral. Para valorar las afirmaciones se utiliza una escala de

tipo Likert de 5 puntos, donde 1 y 5 corresponden a “total desacuerdo” y “total acuerdo”, respectivamente.

En el gráfico 11.1 se observa que los aspectos más favorables para las MiPyme del estado de Hidalgo encuestadas son: la mayor calidad de los productos (4.55), la mayor satisfacción de los clientes (4.52), adaptación adelantada a los cambios en el mercado (4.22), la disposición de procesos internos más eficientes (4.17), menor absentismo laboral (4.08) y empleados más satisfechos (4.03). Ahora bien, donde parece que se sienten en ligera desventaja frente a sus competidores más directos es en temas relacionados con la rentabilidad (3.96) y el crecimiento (3.88).

Gráfico 11.1

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

Tomando en consideración las variables tamaño, edad y sector, pueden apreciarse algunas diferencias que son importantes señalar. Con relación al tamaño, el cuadro 11.1 muestra la existencia de diferencias estadísticamente significativas respecto a la oferta de productos de mayor calidad, eficiencia de los procesos internos, la adaptación a los cambios en el mercado, el crecimiento

y la rentabilidad. En concreto, las medianas empresas, seguidas de las pequeñas se ven mejor que sus competidores con relación a las dos primeras variables indicadas así como en crecimiento y rentabilidad, mientras que las pequeñas empresas consideran que se adaptan antes que sus competidores a los cambios en el mercado.

Cuadro 11.1

Situación media de la empresa con respecto a la competencia

Tamaño (escala 1-5)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.46	4.60	4.71	***
Dispone de procesos internos más eficientes	3.98	4.31	4.44	***
Cuenta con clientes más satisfechos	4.46	4.57	4.57	-
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.09	4.35	4.28	***
Está creciendo más	3.62	4.06	4.28	***
Es más rentable	3.73	4.12	4.30	***
Tiene empleados más satisfechos/ motivados	3.96	4.07	4.14	-
Tiene un menor absentismo laboral	4.04	4.14	4.06	-

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

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

Al hacer referencia a la edad de las empresas (cuadro 11.2), sólo se observan diferencias estadísticamente significativas en cuanto a clientes más satisfechos, donde las empresas que se encuentra mejor que sus clientes son las maduras.

Cuadro 11.2

Situación media de la empresa con respecto a la competencia

Edad (escala 1-5)

	Jóvenes	Maduras	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.52	4.57	-
Dispone de procesos internos más eficientes	4.12	4.23	-
Cuenta con clientes más satisfechos	4.45	4.58	**
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.17	4.23	-
Está creciendo más	3.84	3.92	-
Es más rentable	3.90	4.02	-
Tiene empleados más satisfechos/motivados	4.00	4.05	-
Tiene un menor absentismo laboral	4.03	4.11	-

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

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

Finalmente, por lo que se refiere al sector de actividad, se obtiene evidencia indicativa de que las empresas pertenecientes a los sectores de la industria y la construcción se sienten más capaces que sus competidores en procesos internos más eficientes, clientes más satisfechos, para adaptarse a los cambios en el mercado, crecimiento, rentabilidad, mayor satisfacción y motivación de los empleados y un menor absentismo laboral, mientras que las del sector industria y el sector servicios consideran que están creciendo más frente a sus competidores (4.65 vs 4.54) (cuadro 11.3).

Cuadro 11.3

Situación media de la empresa con respecto a la competencia

Sector (escala 1-5)

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Ofrece productos de mayor calidad	4.65	4.42	4.47	4.54	**
Dispone de procesos internos más eficientes	4.25	4.27	4.00	4.19	**
Cuenta con clientes más satisfechos	4.62	4.53	4.38	4.51	**
Se adapta antes a los cambios en el mercado	4.30	4.36	4.07	4.20	**
Está creciendo más	3.95	4.09	3.72	3.88	*
Es más rentable	4.05	4.07	3.78	3.96	**
Tiene empleados más satisfechos/motivados	4.16	4.00	3.90	3.99	*
Tiene un menor absentismo laboral	4.18	4.16	3.89	4.09	**

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

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

12. Factores de éxito de la MiPyme

12. Factores de éxito de la MiPyme

El interés por analizar cuáles son los factores y variables que más contribuyen a que las MiPyme sean competitivas y a su éxito ha sido y sigue siendo uno de los aspectos de mayor atractivo tanto para académicos como para directivos y profesionales del mundo empresarial. Por ello, uno de los temas que se plantean como objetivo de este trabajo de investigación es definir los factores determinantes de la rentabilidad de las MiPyme en el marco geográfico del estado de Hidalgo. Interesa, por tanto, conocer cuáles son los principales determinantes del éxito y de la competitividad de estas empresas, contrastando si algunas características de las mismas o de su gestión explican una peor o mejor situación que sus competidores.

Para medir la peor o mejor situación de las empresas de la muestra en relación a sus competidores, se han utilizado los indicadores construidos a partir de la percepción del gerente sobre cuál es la posición de su empresas respecto de su competencia (indicadores de rendimiento), frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, lo que se puede justificar por el hecho de que la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suele considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Así, para las 8 variables de rendimiento utilizadas que se sustentan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh, se ha construido un indicador global del éxito calculado como la media de las puntuaciones que las empresas encuestadas han dado a cada una de las variables. A continuación, sobre

la base de esta variable se ha dividido la muestra en dos subgrupos, en primer lugar, las MiPyme que tienen puntuaciones inferiores a la media del indicador global de éxito (empresas que tienen una posición *peor que sus competidores*) y, en segundo lugar, las que tienen puntuaciones mayores que la media, que serán las que se consideran que tienen una posición *mejor que sus competidores*.

Una vez realizado este planteamiento, nos permitirá conocer a nivel agregado cuáles son las principales características o factores explicativos del éxito competitivo de las MiPyme del estado de Hidalgo; para ello se procede al análisis de las principales variables que se han ido examinando a lo largo de este informe, utilizando tablas de contingencia o análisis de la varianza en función del tipo de medida de cada variable.

Así, las empresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan por (cuadro 12.1):

- Estar en el segmento de las empresas medianas y pequeñas.
- Son empresas maduras.
- Son predominantemente del sector industrial e industria de la construcción
- Empresas no familiares
- Tienen orientación internacional (exportan más).
- Tienen un gerente con estudios universitarios.
- Perciben el entorno empresarial en 2012 mejor o que en 2011.
- Opinan que sus ventas en 2013 irán en aumento.

En lo relativo a las variables *plan estratégico y acuerdos de cooperación*, las empresas con una mejor posición competitiva destacan por (cuadro 12.2):

- Realizar un plan estratégico formal.
- Tener mayores porcentajes de acuerdos de cooperación con otras empresas, en las áreas de compras y abastecimiento, comercialización de productos, logísticas e innovación y desarrollo.
- Realizan mayor número de acuerdos con Universidades, organismos gubernamentales y con ONGs.

Por lo que respecta a las variables relacionadas con la *estructura organizativa*, destacan por (cuadro 12.3):

- Tienen más diferenciadas en sus estructuras organizativas las áreas de I+D+i, Recursos Humanos, Calidad y Comercialización/Ventas, Operaciones y Compras y Contabilidad/Finanzas, en definitiva, tienen una estructura más desarrollada y consolidada.

Por último, para las variables de *tecnología, calidad, fuentes de financiación y técnicas económico financieras*, las empresas que tienen una mejor posición que sus competidores se caracterizan por (cuadro 12.4):

- Tener una posición tecnológica fuerte o buena.
- Ser empresas con certificación de calidad o que están en proceso de certificación.
- Han tratado de acceder a líneas de financiación con entidades de crédito en los últimos meses.
- Se financian principalmente con aportaciones de accionistas, crédito de proveedores, crédito bancario inferior a un año, o a más de 1 año.

- Hacen un mayor uso de sistemas de información gerenciales
- Cuentan con controles de calidad
- Llevan control presupuestario
- Realizan auditoría interna y contabilidad de costos
- Realizan análisis económico financiero
- Han implementado sistemas de información gerenciales

Cuadro 12.1

Caracterización de las empresas, estudios gerente, situación entorno empresarial y tendencia de las ventas en 2013 (%)

	Peor que competidores	Mejor que competidores	Sig.
Microempresas	**56.7%**	40.3%	***
Pequeñas	32.4%	**42.4%**	***
Medianas	10.9%	**17.3%**	***
Jóvenes	**54.5%**	46.8%	*
Maduras	45.5%	**53.2%**	*
Industria	32.7%	**42.3%**	**
Construcción	7.0%	**7.1%**	**
Comercio	**29.6%**	21.4%	**
Servicios	**30.6%**	29.2%	**
Empresa familiar	**72.1%**	61.9%	**
Empresa no familiar	27.9%	**37.8%**	**
No exportadora	**95.8%**	89.2%	***
Exportadora	4.2%	**10.8%**	***

Gerente con estudios básicos, bachiller, FP	**23.5%**	15.6%	** **
Gerente con estudios universitarios	72.3%	**76.0%**	
Entorno empresarial 2012: Mejor que 2011	29.9%	**53.7%**	*** ***
Entorno empresarial 2012: Igual que 2011	**48.2%**	40.6%	***
Entorno empresarial 2012: Peor que 2011	**21.8%**	5.7%	
Tendencia ventas 2013: Aumento	40.6%	**68.4%**	***
Tendencia ventas 2013: Igual	**31.1%**	23.9%	***
Tendencia ventas 2013: Disminución	**28.3%**	7.8%	***

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

Cuadro 12.2

Plan estratégico y acuerdos de cooperación

	Peor que competidores	Mejor que competidores	Sig.
No realiza plan estratégico (%)	**43.0%**	22.3%	***
Sí realiza plan estratégico (%)	57.0%	**77.7%**	***
Acuerdos comercializar productos (% Sí)	16.4%	**28.9%**	***
Acuerdos compras y abastecimientos (% Sí)	22.8%	**32.5%**	***
Acuerdos logística (% Sí)	13.6%	**24.6%**	***

Acuerdos para I+D+i (% Sí)	14.6%	**22.3%**	**
Acuerdos para producción (% Sí)	9.0%	**13.3%**	-
Universidades (% Sí)	14.5%	**29.2%**	***
Organismos gubernamentales (% Sí)	10.6%	**22.1%**	***
ONG s (% Sí)	6.4%	**15.2%**	***

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

Cuadro 12.3

Estructura organizativa

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Departamento comercialización / ventas (% Sí)	33.2%	**56.8%**	***
Departamento recursos humanos (% Sí)	37.3%	**57.7%**	***
Departamento de I+D+i (% Sí)	15.5%	**33.3%**	***
Departamento operaciones / compras (% Sí)	34.8%	**57.7%**	***
Departamento administración / contabilidad (% Sí)	43.8%	**67.0%**	***
Departamento calidad (% Sí)	26.2%	**51.6%**	***

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

Cuadro 12.4

Tecnología, certificación de calidad, fuentes de financiación y técnicas económico financieras

	Peor que competidores	Mejor que competidores	
Posición tecnológica fuerte	10.2%	**17.1%**	***
Posición tecnológica buena	14.1%	**20.7%**	***
Posición tecnológica sostenible	**48.6%**	47.7%	***
Posición tecnológica débil	**27.1%**	14.4%	***
Empresas con certificación de calidad	33.6%	**52.3%**	***
o en proceso de certificación			***
Empresas sin certificación de calidad	**66.4%**	47.7%	
Ha intentado acceder a líneas de financiación con entidades de créditos en los últimos meses (% Sí)	11.8%	**15.2%**	***
Aportaciones de los accionistas [a]	3.25	**3.53**	**
Reinversión de beneficios [a]	3.98	**4.09**	-
Financiación bancaria inferior a un año [a]	2.45	**2.76**	**
Financiación bancaria superior a un año [a]	2.36	**2.64**	**
Arrendamiento financiero (leasing) [a]	2.15	**2.27**	-
Crédito de proveedores [a]	3.15	**3.43**	**
Sistema de información gerenciales; cuadro mando [b]	2.98	**3.71**	***
Implantación contabilidad de costos [b]	3.22	**3.77**	***

Control presupuestario [b]	3.11	**3.84**	***
Análisis económico financiero [b]	2.99	**3.76**	***
Auditoria interna [b]	2.91	**3.84**	***
Implantación de controles de calidad [b]	3.08	**4.01**	***

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

[a] Uso fuentes financiación, varía de 1 = Nunca a 5 = Siempre; Anova

[b] Uso de sistemas de control interno, varía desde 1 = Poco uso a 5 = Mucho uso; Anova

Significación del Anova: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

13. Conclusiones

13. Conclusiones

Características de las empresas

La antigüedad media de las empresas es de 16 años, estando gestionadas por gerentes con una edad media de 48 años. El 67% de las empresas son familiares y el 57.8% están constituidas en forma societaria. El 73.8% están dirigidas por gerentes con estudios universitarios. Respecto al grado de internacionalización, el 7.7% de las empresas encuestadas han exportado a lo largo del 2012, y de éstas el 31.9% de su volumen de facturación se ha destinado a mercados internacionales. Al comparar los resultados obtenidos en el año 2012 con los del informe 2008, destacamos el aspecto del nivel de estudios de los gerentes de la empresa, donde el porcentaje de gerentes con estudios universitarios disminuyó en un 8%, al pasar de 81.8% a 73.8% en el 2012.

Expectativas y clima empresarial

Respecto al ambiente empresarial observado en el año 2012, el 42.4% de las empresas considera que el clima empresarial en el que desempeña su actividad respecto al año 2011 ha mejorado. El 44% opina que es igual y el 13.5% que empeora. Adicionalmente, las empresas con una percepción más favorable de su entorno de negocios son las de mayor tamaño y las de los sectores industrial y de servicios.

Las cifras de empleo y ventas respecto a las expectativas para 2013 no resultan favorables, ya que el 9.3% de las MiPyme encuestadas señalan que reducirán

el empleo y el 17.5% consideran que sus ventas caerán. De acuerdo con la información analizada, podemos apreciar, cómo las empresas micro se ven menos afectadas en la caída del empleo que las medianas y pequeñas. Así, las pequeñas y medianas disminuirán su empleo en 10.7% y en 10.1% respectivamente, mientras que las micro empresas en un 8.0%. Este comportamiento difiere con la cifra de ventas de la empresa. Por tamaño, las microempresas se ven más afectadas por la coyuntura desfavorable, ya que el 23% considera que disminuirán sus ventas, mientras que este porcentaje baja al 12.8% en el caso de las pequeñas y al 11.4% para las medianas empresas. En comparación con el informe del año 2008, las ventas internacionales en 2012 son sustancialmente mayores al pasar del 2% vs 31.9%.

Planificación estratégica

Respecto a la planificación formal realizada por las MiPyme, el 67.8% afirma realizarla, porcentaje que consideramos como aceptable, al estar arriba 17.8% del 50% de empresas, que valoran y analizan su entorno y que al interior definen los objetivos y estrategias para competir en mercados cada vez más complicados. De las empresas que planifican formalmente, el 93.4% lo hacen a corto plazo. Debido a su tamaño y mayor estructura, las medianas empresas, son las que visualizan su planificación en una temporalidad mayor a un año. Cabe mencionar que al revisar los resultados obtenidos en 2008 en este aspecto respecto al 2012, se destaca que un mayor porcentaje de empresas realizan plan estratégico (48.4% vs 67.8%), aunque en cuestión de plazo el porcentaje de empresas que realizan planeación estratégica a más de un año, es considerablemente menor (29.5% vs 6.6%).

En referencia a las 5 fuerzas competitivas de Porter, las MiPyme del estado de Hidalgo consideran como más destacadas en sus entornos competitivos: 1. la

elevada competencia de las empresas en cada uno de sus sectores y 2. el elevado poder para crear productos sustitutos. En sentido contrario, indican que no es fácil que los proveedores tengan el poder de negociación.

Estructura organizativa y acuerdos de cooperación

Los departamentos (áreas) más desarrollados en las MiPyme, son los de contabilidad y finanzas (56%), recursos humanos (47.9%), de operaciones y compras (46.8%). comercialización y ventas (45.6%). Los departamentos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) (25.1%) y calidad (39.6%) son los menos desarrollados en las estructuras organizativas de este tipo de empresas. Podemos observar que a medida que el tamaño de la empresa y la antigüedad de la empresa es mayor, el número de departamentos se incrementa en su estructura organizativa.

Destacamos que 40.4% de las empresas no tienen diferenciado algún departamento en su estructura organizativa, por lo que cabe pensar que ésta es informal; el número medio de departamentos diferenciados en las MiPyme en 2012 es de 2.6 (mayor al de 2008, que era de 2.3), lo que nos indica un aumento de la estructura organizativa de las MiPyme del estado de Hidalgo, específicamente en las empresas pequeñas y medianas, porque en cuestión de las micro, en 2012 un menor porcentaje afirmaron diferenciar los departamentos de: comercialización/ ventas, operación/compras y contabilidad y finanzas.

Las MiPyme señalan respecto a la cooperación de los acuerdos y alianzas que sostienen, principalmente están relacionados con las compras y abastecimientos (27.9%) y comercialización de productos (23.1%), las alianzas para logística (19.6%), actividades de I+D+i (18.6%) y para la producción (11.3%), son las que menos aplican las MiPyme en el estado de Hidalgo. Tomando en consideración

al tamaño, las empresas más grandes son las que efectúan una mayor cantidad de acuerdos para actividades de comercialización de productos y compras y abastecimientos. En comparación con 2008, las empresas realizan más acuerdos de cooperación en logística (10.6%) y compras y abastecimiento (25.4%), aunque en los aspectos comercialización (27.7%) y producción (25.4%) son menores.

Las MiPyme manifiestan haber realizado en los dos últimos años, acuerdos con universidades en un 22.1%, con ONGs el 11% y con entidades gubernamentales el 16.7%. Por la información analizada, respecto al tamaño de las empresas, comprobamos que a medida que las empresas son más grandes, el número de acuerdos de cooperación se incrementa, tanto con empresas como con otras instituciones.

Tecnología, calidad e innovación

El 13.9% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte, el 17.5% tienen una tecnología buena, el 47.7% de las empresas dispone de una tecnología sostenible y el 20.9% tiene una tecnología débil. Las empresas que tienen una mejor posición en términos de tecnología se caracterizan por tener un mayor tamaño. Un mayor porcentaje de las empresas medianas (41.6%) opta por una tecnología sostenida, donde el desarrollo de tecnología no se considera fundamental para posicionarse por delante de la competencia, así también las empresas micro se concentran principalmente en la categoría de tecnología sostenible (49.5%), donde esta tecnología no sirve de diferenciación frente a la competencia. La posición tecnológica de las MiPyme del estado de Hidalgo presentan un posición tecnológica más complicada en comparación con 2008, ya que los porcentajes de empresas con posición tecnológica fuerte (21.9% vs 13.9%) o buena (45.9%

vs 17.5%) menor, mientras que las que afirman mantener una posición sostenida (26.1% vs 47.7%) o débil (6.1% vs 20.9%) es mayor a 2012.

Respecto a las certificaciones de calidad, el 34% de las empresas poseen alguna, el 9.3% está en proceso de obtenerla y el 56.7% no la posee ni está en proceso. Las empresas medianas y maduras tienen una mejor posición en términos de calidad. Cabe mencionar que en este aspecto las empresas del estado han mejorado considerablemente, ya que sólo en 2008 el 10.6% de empresas afirmaron tener certificado de calidad, particularmente el incremento se observa en las microempresas.

Gran parte de las MiPyme en el estado de Hidalgo se califican como innovadoras. Sin embargo, esta calificación depende del tipo de innovación que consideremos. Mientras que más de la mitad de las empresas han continuado haciendo cambios y mejoras en productos/servicios o comercializando nuevos productos/servicios, estas cifras caen bastante cuando nos fijamos en la innovación en procesos y sobretodo sistemas de gestión. El 77.9% de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 62.8% ha innovado en la comercialización de nuevos productos/servicios. Respecto a la *innovación en los Procesos*, se observa que el 55.3% de las empresas han realizado cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios y el 49.8% ha adquirido nuevos bienes de equipo. Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 49% ha innovado en la dirección y gestión, el 40.4% ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 44.4% de empresas señala que ha realizado innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Resulta interesante observar que las empresas pequeñas y medianas, consideran tener una mejor posición en términos de innovación. Las mejoras en productos

y servicios, son consideradas en el 83% y el 81.1% de las empresas pequeñas y medianas respectivamente, siendo las microempresas las que manifiestan un menor porcentaje, el 73%.

Tecnologías de la información y comunicación

Entre las MiPyme del estado de Hidalgo encuestadas existe un uso generalizado de las herramientas relacionadas con las TICs, como el correo electrónico, la banca electrónica, la página web corporativa, así como la tramitación de impuestos y utilización de redes sociales. No obstante, otras posibilidades ligadas a las TICs, como la mercadotecnia virtual, la compra y venta electrónica, y la intranet corporativa, están menos extendidas y explotadas, por lo que suponen un área de oportunidad interesante para el crecimiento de las MiPyme en el estado. A este respecto, los resultados del estudio sitúan a las MiPyme de mayor tamaño y las pertenecientes al sector de la construcción como un claro referente del empleo de las TICs en el desarrollo de la actividad empresarial. Con respecto al análisis del uso de TICs del correo electrónico, página web y la mercadotecnia por internet, visualizamos que han crecido respecto a la información recabada en el informe de 2008.

Sistemas de información contable

Con relación a los resultados obtenidos sobre la información económico-financiera, éstos nos reflejan una área de oportunidad interesante para el crecimiento y desarrollo de las MiPyme en Hidalgo. Aun cuando el uso de estas técnicas está por arriba de la media y salvo el control de calidad, que se sitúa en una posición privilegiada, las demás técnicas consideradas en el estudio presentan un margen de crecimiento considerable, sobre todo los sistemas de información gerenciales

y el análisis económico-financiero. Nuevamente, las empresas de mayor tamaño y maduras, así como, las pertenecientes al sector industrial, se erigen en el patrón a seguir en cuanto al aprovechamiento de las diferentes herramientas asociadas a la información económico-financiera. Cabe mencionar que en comparación con 2008 las microempresas en específico son las que han reducido el uso de estas técnicas, cuestión que se puede entender al estar menos profesionalizadas.

Fuentes financieras y restricciones financieras

La fuente de financiación más utilizada para realizar nuevas inversiones es la reinversión de las utilidades (reservas), seguida de las aportaciones de los accionistas; existiendo una menor preferencia por las ampliaciones de capital, el arrendamiento financiero y el financiamiento bancario; en comparación con 2008 las MiPyme ha incrementado el uso de las fuentes de financiamiento en todos los aspectos mencionados.

El análisis global de los datos revela una elevada incidencia de las restricciones financieras entre las MiPyme. El grupo de empresas con restricciones financieras incluye las que han visto denegada su petición de financiación (6.1% de la muestra), aquellas que se han autoracionado (17.7% de la muestra), las que no aceptan las condiciones del banco (3.7%), y las que todavía esperan respuesta (9.8%). Así definido, el conjunto de MiPyme que sufren restricciones financieras representa el 9.8% de la muestra. Sin embargo, la incidencia del racionamiento financiero en sentido estricto (situación en la que el banco deniega la financiación solicitada por la empresa) sólo alcanza al 6.1% del total de MiPyme de la muestra. Esto se debe a que la mayoría de MiPyme declaran no necesitar recursos adicionales (68.7%). Como cabría esperar, la incidencia de las restricciones financieras aumenta entre

las empresas de menor tamaño y las más jóvenes, debido a su mayor riesgo y a los problemas derivados de su opacidad informativa.

El riesgo parece influir también en el establecimiento de las condiciones de la financiación. De forma generalizada la mayoría de empresas manifiestan igualdad en los términos contractuales del financiamiento, si bien este deterioro es más acusado para cierto tipo de empresas. Aun cuando el tamaño y en algunos casos la edad de la empresa no parecen determinar el rumbo de las negociaciones. Los sectores de actividades que se ven más afectados son los de la construcción y la industria.

Evolución de indicadores de rendimiento

Las MiPyme del estado de Hidalgo destacan como fortalezas, en comparación con sus competidores más directos, la calidad de sus productos, la satisfacción de sus clientes, la capacidad de adaptación al mercado, la eficiencia de los procesos internos, el menor ausentismo y la satisfacción y motivación de los empleados. Por el contrario, consideran que están en una posición más débil que la competencia en términos de crecimiento y rentabilidad. Por tanto, se tienen que buscar los mecanismos para poder combatir de la manera más adecuada estas debilidades y fortalecer sus recursos y capacidades.

Factores de éxito de la MiPyme

De acuerdo a la mejor posición competitiva de las MiPyme a la que tienen sus competidores, éstas se caracterizan por:

- Estar en el segmento de las empresas medianas y pequeñas.
- Son maduras y no familiares.

- Tienen orientación internacional (exportan más).
- Tienen plan estratégico formal.
- Desarrollan un mayor número de acuerdos de cooperación con otras empresas, especialmente en las áreas de I+D+i, comercial y de compras y abastecimientos.
- Hacen un mayor número de acuerdos con Universidades y con ONGs.
- Tienen más diferencias en sus estructuras organizativas.
- Tener una posición tecnológica fuerte o buena.
- Son empresas con certificación de calidad o que están en proceso de certificación.
- Se financian principalmente con la reinversión de utilidades y aportaciones de los accionistas.
- Realizan en mayor medida el sistemas de información gerencial, control de calidad, control presupuestario.
- Realizan auditoria interna, contabilidad de costos y análisis económico financiero.

14. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las MiPyme

14. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las MiPyme

La mejora de la competitividad de las MiPyme exige un importante cambio de mentalidad en cuanto a cuáles son las capacidades que se han de desarrollar para competir; la idea de competir a partir de los costos no es suficiente para mantenerse en el mercado, otros aspectos como la mejora de la calidad, la innovación en productos, procesos y gestión, mayor valor agregado a los productos, procesos de gestión contable y administrativa, entre otros, también pueden proporcionar a la MiPyme ventaja competitiva.

La MiPyme no es un ente aislado, así como los agentes internos (propietarios, directivos, trabajadores, representantes de los trabajadores), como los externos (asociaciones empresariales, instituciones educativas, instituciones gubernamentales de los tres órdenes de gobierno) tienen responsabilidades y pueden contribuir de forma importante al objetivo de impulsar el desarrollo de la MiPyme y así el desarrollo económico.

Desde el enfoque de la competitividad sistémica, se enfatiza la importancia de integrar diferentes niveles de competitividad. El nivel *macro*, lo cual implica la aplicación de políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, cambiaria y comercial, orientadas a la estabilización económica y al fomento de la industria local; el nivel *meso* orientado al apoyo del desarrollo de ventajas competitivas a partir de políticas específicas y la creación de instituciones de formación, financieras, de investigación, de fomento a la exportación, entre otras; y el nivel *micro*, lo cual

implica el desarrollo de distintas capacidades sustentadas en la organización y gestión interna, diseño organizacional, sistemas de incentivos, gestión de recursos humanos, conocimientos y habilidades, innovación tecnológica, estrategias de la empresa, entre otras.

Partiendo de la descripción, análisis y estudio de la situación de las MiPyme en el estado de Hidalgo, intentamos plantear propuestas y líneas de actuación y de debate que fomenten la capacidad de las empresas para identificar, plantear e implementar estrategias exitosas.

1. Fomento de factores competitivos

Desde la perspectiva macro, es de vital importancia que la esfera gubernamental (nacional, estatal y municipal), fomenten los siguientes aspectos.

- Creación de organismos capaces de generar información comercial, financiera y tecnológica de las MiPyme para la mejora de su gestión e incorporar mayor valor a sus productos y servicios.
- Implementar y mejorar programas de financiamiento para las MiPyme, facilitando el acceso a recursos financieros en condiciones más favorables que las ofrecidas actualmente por las instituciones bancarias.
- Planteamiento e implementación de políticas públicas orientadas al desarrollo de proyectos tecnológicos que posibiliten la acumulación de capacidades tecnológicas y el desarrollo de productos de mayor valor, que impacten en aspectos como: la calidad, mejora de productos, mejora de procesos, mejora de la tecnología, entre otros.
- Implementación de programas que impulsen el desarrollo de capacidades empresariales, de gestión y tecnológicas en las MiPyme; los cuales deberán ser

ampliamente difundidos, de fácil acceso y con limitados trámites burocráticos.

- Fomento de políticas de apoyo a las MiPyme que las acerque a la eficiencia tecnológica y empresarial, que permitan su encadenamiento productivo con otras empresas y que fomenten la vinculación con otras empresas u organismos, que resulte en fusiones, acuerdos y en la cooperación.
- Desarrollar mecanismos, procedimientos y políticas crediticias bancarias más adecuados a las características estructurales y de funcionamiento de las MiPyme.
- En lo referente a la *industria*, se hace necesario potenciar aquellos subsectores que sean identificados como la base de la vocación productiva de la Entidad, así también se deben identificar subsectores de base tecnológica que tenga la posibilidad de ser desarrollados en los polos productivos del Estado y en los parques industriales actuales y en prospección.
- Establecer sistemas de información que vinculen a las empresas con el entorno empresarial e institucional en el que mayoritariamente han de desarrollar su actividad y en el que han de competir, de forma que se transmitan las oportunidades que supone tener un mayor mercado.
- Crear y arbitrar mecanismos, agencias, unidades o figuras que concentren la información ("ventanillas únicas", "promotor de negocios" o similares que integren a las distintas administraciones –nacional, estatal y municipal-), suministrando sus servicios con altos niveles de calidad, extensión y rigor, haciéndolo además en un corto plazo.
- Desde la Universidad, prestar atención prioritaria y promover todas aquellas investigaciones y formación que sean de interés preferente para las empresas con apoyo en infraestructura tecnológica básica. Igualmente, es

preciso articular mecanismos para una más eficaz transferencia tecnológica desde los centros de I+D+i al sector productivo.

- Creación o potenciación de centros o parques tecnológicos que se encuentran en desarrollo o prospección en la entidad, privilegiando los subsectores base de la vocación productiva de las regiones donde se encuentran ubicados, los cuales podrán desempeñar las siguientes funciones:

    - Información/documentación específica del sector (sobre el mercado: oportunidades de venta, evolución y tendencias; sobre nuevos productos, procesos y métodos de gestión que afecten a las empresas del mismo).
    - Formación técnica y empresarial (formación profesional, diseño, informática, gestión de calidad, etc.)
    - Asistencia técnica en diseño y mejora de productos y servicios, procesos y gestión. También asesoría tecnológica, laboratorios de control de calidad, asesoramiento sobre nuevos equipos y ayuda a proyectos.
    - Investigación y Desarrollo (I+D+i) e innovación: realización de proyectos de investigación aplicada, centro de enlace entre centros de investigación y entidades colaboradoras, entre las que deben jugar un importante papel las Universidades y sus investigadores.
    - Detección de necesidades tecnológicas según sectores y proponer a las empresas proyectos conjuntos de investigación y/o desarrollo tecnológico que las MiPyme por sí mismas, no pueden acometer.
    - Las empresas, sus propietarios y directivos, tienen que ser conscientes de que en el futuro es clave destinar recursos a investigación, innovación y tecnología.

2. Factores internos base de la competitividad empresarial

En términos generales, es pertinente focalizar los esfuerzos de la organización en el desarrollo de recursos internos que impulsen la competitividad de la empresa, a continuación se sugieren algunas líneas:

- Desarrollar acciones que den lugar a un cambio de cultura empresarial, orientada a la apertura, la mejora continua y la profesionalización de los procesos de gestión.
- Capacitar a directivos y mandos medios en aspectos relacionados con el estudio del sector, formulación de estrategia, diseño e implementación del plan estratégico, así como en la metodología general de la dirección estratégica.
- Fomentar la profesionalización de la gestión en aspectos como: la planeación en específico a largo plazo; definición, alineación e implementación de la estrategia; establecimiento de estructura de gestión formal con puestos diferenciados y profesionales;
- Mejorar los procesos organizativos buscando la optimización de los recursos.
- Mejorar el nivel de acumulación de las capacidades tecnológica y de innovación.
- Adopción de sistemas de gestión de la calidad para lograr altos estándares de calidad de productos y procesos. No olvidar que la calidad puede ser el origen de la disminución de costos, satisfacción de clientes, incremento en ventas, entre otros.
- Estar abiertas a fusiones, acuerdos y a la cooperación (comercializar productos, compras y abastecimientos, compartir maquinaria, realizar investigación e introducir tecnología), con el fin de favorecer las economías

de escala y la diferenciación de los productos, logrando incorporarse eficientemente a cadenas de valor agregado, formando redes (ejemplo: redes de proveedores), *clusters* o subcontratando.

- Buscar la incorporación y adaptación de nuevas tecnologías de la información.
- Impulsar la inserción internacional, a través de acercarse a las apoyos gubernamentales que permitan a los directivos conocer prospección de mercados, asistir a ferias, participar en los programas de fomento al comercio exterior, así como en otras acciones dirigidas a los mercados exteriores.
- Mejorar las capacidades del factor humano a través de las siguientes recomendaciones:

    - Mayor profesionalización del proceso de selección, valorando más la formación del individuo.
    - Orientación de la contratación a largo plazo, lo cual implica la posibilidad de futuro según su contribución a la empresa.
    - La compensación debe estar más centrada en la remuneración variable, la cual debe estar relacionándola con los resultados, la consecución de objetivos, la actuación del trabajador, el rendimiento o la productividad. Así también es importante la remuneración no económica pero que sin duda motiva a los trabajadores, como, la posibilidad de promoción, el compartir con los empleados información sobre la organización, el rendimiento y los objetivos así como la posibilidad de recibir capacitación.
    - Contar con un programa de capacitación orientado al desarrollo de capacidades que impacten en la innovación, la calidad o la mejora de los procedimientos de dirección y gestión; dicho programa deberá tener base en la

detección de necesidades de formación. Formar a quien es responsable de la toma de decisiones, e implicarle en el proceso como protagonista destacado.

- Hacer uso de herramientas como la contabilidad de costos y de gestión.
- Conocer los programas de información y asesoramiento a la empresa, orientados al uso de líneas de crédito.
- Desarrollar procesos que permitan a los empresarios generar información ágil y suficiente para la toma de decisiones.
- Diseñar e implementar medidas que conduzcan hacia la reducción de costos, sin que ello repercuta en la calidad de los productos, apoyándose tanto en el control de los mismos, como en mejoras técnicas de los procesos productivos.

Anexo

BLOQUE I. DATOS GENERALES

Instrucciones: Marque con una "X" donde proceda, (si se encuentra con __ ó ○), y encierre con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa (breve descripción):

_____

_____

_____

2. Indique el sector donde se ubica su empresa:

1. Productos alimenticios y bebidas	○ 1
2. Industria textil de la confección, peletería y cuero	○ 2
3. Industria de madera y corcho	○ 3
4. Industria del papel, edición, artes gráficas	○ 4
5. Industria química	○ 5
6. Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	○ 6
7. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	○ 7
8. Metalurgia, fabricación de productos metálicos	○ 8
9. Industria de la construcción de maquinaria	○ 9
10. Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	○ 10
11. Fabricación de vehículos de motor	○ 11
12. Fabricación de muebles	○ 12
13. Construcción	○ 13
14. Comercio al por mayor	○ 14
15. Comercio al por menor	○ 15
16.. Turismo, Hostelería y restaurantes	○ 16
17. Transporte terrestre, marítimo y aéreo	○ 17
18. Actividades informáticas	○ 18
19. Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos	○ 19

3. ¿Cuántos eran los empleados en promedio durante el año 2011? y en 2012? ¿Cree usted que la tendencia para el 2013 es aumentar, mantener o disminuir la cantidad de empleados?

			Tendencia		
	2011	2012	Aumento	Igual	Disminución
Nº medio de empleados	> - 0	> - 0	○1	○2	○3

ENTREVISTADOR: *REVISE LA ASIGNACIÓN DE CUOTAS Y TOME LA DECISIÓN DE CONTINUAR O FINALIZAR*

4. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? [ ] años > - 0

Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en el estado de Hidalgo,
se rediseñó en formato electrónico con licencia Creative Commons para plataforma
Open Access en la Dirección de Ediciones y Publicaciones con el apoyo de Dirección
de Tecnologías Web y Webometría de la Universidad Autónoma
del Estado de Hidalgo, en el mes de septiembre 2021.

La presente obra muestra los resultados obtenidos de la investigación sobre la empresa familiar en el estado de Hidalgo, destacando la importancia de los órganos de gobierno, la sucesión y el protocolo familiar dentro de la misma.

Los hallazgos hacen una caracterización de las empresas familiares hidalguenses y reflejan la necesidad de implementar órganos de gobierno que actuen en beneficio de dichas empresas, como una pauta para su continuidad y la posibilidad de disminuir conflictos familiares y empresariales.

ISBN: 978-607-482-428-5