



ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA
EL DESARROLLO DE LA

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

(Mipyme) ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ • 2008

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
UNIVERSIDAD DE MURCIA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (Mipyme)

ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ • 2008



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
UNIVERSIDAD DE MURCIA

Directorio

■ Dirección de la investigación:

Dr. Domingo García Pérez de Lema (Co-Director GAEDPYME - España)
Dr. Salvador Marín Hernández (Co-Director GAEDPYME - España)
Dr. Francisco Javier Martínez García (Co-Director GAEDPYME - España)
Ing. Armando Viramontes Aldana (División de Vinculación UASLP - México)
MA. Gerardo Vilet Espinosa (División de Vinculación UASLP - México)

■ Coordinación de la investigación:

LE Élfego Ramírez Flores, MA (FCA/UASLP - México)
Dr. Antonio Duréndez Gómez-Guillamón (GAEDPYME - España)
Dr. Gregorio Sánchez Marín (GAEDPYME - España)

■ Equipo de investigación:

Dr. Marcos Antón Renart (GAEDPYME - España)
Dr. Antonio Aragón Sánchez (GAEDPYME - España)
Dr. Francisco Ballina Ríos (Universidad Nacional Autónoma de México - México)
Dra. Mariluz Maté Sánchez-Val (GAEDPYME - España)
Dra. Antonia Madrid Guijarro (GAEDPYME - España)
Dra. Alicia Rubio Bañón (GAEDPYME - España)
Dr. Javier Tortosa Manzanares (GAEDPYME - España)
Dr. Francisco Manuel Somohano Rodríguez (GAEDPYME - España)

Facultad de Economía/UASLP:

Mtro. Juan Carlos Méndez Ferrer
Mtro. Moisés Braulio García Martínez
Mtro. Gerardo Castañón Nieto
Mtro. Sergio Díaz Gómez
Mtro. Jaime Hernández Zamarrón

Facultad de Contaduría y Administración/UASLP:

Mtro. Ignacio Barajas Villaruel
Dra. Gloria Eneida Becerra Quintero
Mtra. María Gregoria Benítez Lima
Mtra. Celia Luz González Fernández
Mtra. María Mercedes Lastras Martínez
Dra. Martha Luisa Puente Esparza
Dra. Luz María Quevedo Monjarás

Mtra. Ana María Vázquez Villalpando
Mtro. Marco Antonio Villa Cerda
Dr. Luis Esteban Villanueva Ángel

Facultad del Hábitat/UASLP:

Mtro. Marco Antonio Barriga Dalle Mese

Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca/UASLP:

C.P. Sergio Arcos Moreno
C.P. Pablo Martínez González
C.P. Laura Espinosa González

Escuela Preparatoria de Matehuala:

Ing. Hugo González López

Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media:

Ing. Ramón Recio Reyes
Ing. Jorge H. González Ortíz

Colaboradores trabajo de campo:

Alumnos de las facultades de Economía, Contaduría y Administración, Unidades Académicas Multidisciplinarias Zona Huasteca y Media, Escuela Preparatoria de Matehuala:

Karina Armendáriz Bueno
Eva Acevedo Álvarez
Jorge Acuña del Castillo
Héctor Aguilar Gómez
Montserrat Aguilar Hernández
Agustín Aguilar Resendiz
Alejandra Alonso Arredondo
Elvia Alonso Reyna
Rodrigo Alonso Salinas
América Alvarado Huerta
Eunice Aradillas Enríquez
Marisol Arenas Maldonado
Giovanna Arguelles Moreno
Geraldine Arista Avilés
Yoanna Asencio Pérez
Nicolás Avalos González
Esaú Báez Mendieta
Denisse Barbosa Alonso
Cinthia Barrientos Loredo
Aída Barrón Luna
Diana Batres Hermosillo
Víctor Bermúdez Villaseñor
César Borjas Sandoval
Julio Bravo Flores
Rosa Bravo López
Yéssica Bravo Rivera
César Cacho Arce
Adriana Camacho González
Christian Campos Dávila
Carolina Carrillo Ramón
Yukaren Castro Blanco
Gladys Castro Castellanos
Luz Castro Martínez
María Castro Valdespino

Jorge Charre Verde
Fausto Chávez Becerra
Gabriela Compean González
Carmen Contreras Lira
Francisco Coronado Moreno
Miguel Corpus Carrillo
César Correa Estrada
José Correa Estrada
Ana Correa Torres
Angie Cortes Loredo
Daniel Dávila Cordero
Karla Delgadillo Estrada
José Delgado Araiza
Rafael Díaz Vázquez
María Domínguez Ordaz
Alejandra Domínguez Gabilondo
Paola Espinosa Gálvez
Deyanira Espinoza Pérez
Héctor Fernández Cárdenas
Berenice Fernández Ruíz
Ibeth Flores Campos
Dalid Fuentes Flores
Gustavo Gallegos Nieto
Isha Gallo López
Laura García Cruz
Laura García Gallardo
Claudia García Jiménez
Sandra García Lara
José García López
Alma García Ramírez
Karla García Zugasti
Liliana García Valdenegro
Libertad Godínez Zavala
Rosaura Godoy Cervantes

Omar Gómez Campos
Rodolfo Gómez Robles
Luis Gómez Díaz
Julián Gómez Soldevilla
Israel González Cerda
Erick González Cruz
Claudia González Herrera
José González Tovar
William Gutiérrez Flores
Erika Gutiérrez Arredondo
Marcela Gutiérrez González
Alma Guzmán De la Rosa
Graciela Hernández Huitrón
Bernardo Hernández Ramírez
Eugenia Hernández
Silvio Hernández Silva
Antonio Jiménez González
Miguel Jiménez Rosales
María Juárez García
Liliana Juárez Rivera
Ruth Lara Piña
Lourdes Lara Reyna
Luis León Negrete
Fabiola Leyva Rosales
Víctor López Cobos
Luis López Rodríguez
Santiago López Sandoval
Olivia Lucio Godínez
Daniela Luna Quiroz
Anabel Luna Aguilar
José Maldonado Espinosa
Manzo Franco José
Liliana Mariano Martínez
Luis Martínez Castillo

Oscar Martínez Domínguez
Soledad Martínez López
León Mazón Godínez
Luis Mejía Albarrán
Jorge Meléndez Arias
Gonzalo Melo Galván
Karina Méndez Padilla
Irma Mendoza Camarillo
Angélica Mendoza González
Paulina Méndez Serna
Victoria Meraz Serrano
Octavio Mercado García
Juan Luis Meza Zubiri
Ossiel Morales Medina
Oscar Moreno Alvarado
Yadira Moya Salazar
Jannyn Muñoz Anguiano
Abigail Muñoz Chávez
Brenda Navarro Quintanar
Gustavo Nieto Segura
Jocelyn Ocejo González
Perla Ortiz Guevara
Inés Osorio Román
José Ostiguin Adame
Erika Padilla Vega
Marina Parada Martínez

Eva Pardo Milán
Omar Parra Olvera
Nataly Pecina Valadéz
Eduardo Pedraza Vázquez
Carlos Peña Cerda
Tania Perales Guillén
Eladio Pérez Fernández
Anahí Pérez Aguilera
Jerónima Puente Martínez
Blanca Ramírez Cedillo
Laura Ramírez Hernández
Brisma Ramírez Mendoza
Ricardo Ramírez Motilla
Rafael Ramírez Pedroza
Felipe de L.Rangel Cruz
Oscar Rendón García
Hugo Reynaga Arista
Mayte Rivera Cuellar
Blanca Robledo Bravo
Blanca Rodríguez Bravo
José Rodríguez Hernández
Karla Rodríguez Hernández
Lorena Rodríguez Rodríguez
Estefanía Rojas Zuñiga
Christian Rosas Barajas
Juan Rosas Licea

Paola Salazar Dávila
Héctor Salazar Alonso
Sergio Sánchez Altamirano
Rodolfo Sánchez Azuara
Erika Sánchez Colunga
Candy Sánchez Torres
Beatriz Segura Calderón
Verónica Segura Escalante
Ollin Segovia Sánchez
Yolanda Serment López
Miriam Serrano Hernández
Francisco Serrano Márquez
Guillermo Sierra Morán
Olivia Solorio Faz
Alejandra Tiscareño Martínez
Karina Torres Blaz
Juan Torres Hernández
Yair Torres López
Ma. del Rocío Torres Rojas
Edith Torres Rosas
Minerva Trejo García
Nayeli Vázquez Arredondo
Iván Vázquez Guel
José Vázquez Sánchez
Flor Velasco Barajas
Filemón Zarate Díaz

Índice

	Págs.
■ Introducción	0
■ 1. Panorámica general del estado de San Luis Potosí	
1.1. Datos generales	0
1.2. Población	0
1.3. Ocupaciones	0
1.4. Producción	0
1.5. La micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) en el estado	0
1.6. Trámites	0
1.7. Instituciones en el estado de San Luis Potosí	0
1.8. Infraestructura	0
1.9. Hidráulica	0
1.10. Comunicaciones	0
1.11. Ferrocarriles	0
1.12. Servicio postal y telégrafos	0
1.13. Radiodifusoras y estaciones televisoras, prensa escrita y telefonía	0
1.14. Servicio aéreo	0
1.15. Zonas y parques industriales	0
■ 2. Análisis de la Mipyme en México	
2.1. Entorno económico mexicano	
2.2. Distribución sectorial y territorial de la Pyme en México	
2.3. El marco jurídico de la Mipyme en México	
■ 3. Principales factores del entorno competitivo de la Mipyme	
4. Metodología de la investigación	
4.1. Selección de variables y diseño del cuestionario	
4.2. Estructura de la muestra	
4.3. Análisis estadístico de los datos	
■ 5. Caracterización de las empresas	
5.1. Antigüedad; empresa familiar; integración en una sociedad mercantil	

- 5.2. Edad y estudios del gerente
- 5.3. Tamaño
- 5.4. Ventas y compras según mercados

■ **6. Estrategia y factores competitivos**

- 6.1. Planeación estratégica
- 6.2. Alianzas y acuerdos de cooperación
- 6.3. Comportamiento estratégico
- 6.4. Factores competitivos

■ **7. Estructura organizativa y recursos humanos**

- 7.1. Departamentos
- 7.2. Flexibilidad organizacional
- 7.3. Procesos de recursos humanos
- 7.4. Acciones de formación

■ **8. Tecnología, calidad e innovación**

- 8.1. Posición tecnológica
- 8.2. Certificación de calidad
- 8.3. Innovación en la empresa

■ **9. Tecnologías de la información y comunicación**

■ **10. Aspectos contables y financieros**

- 10.1. Grado de utilización de las técnicas contables
- 10.2. Periodos de cobro y pago
- 10.3. Utilidad neta sobre ventas
- 10.4. Fuentes de financiación

■ **11. Evolución de indicadores de rendimiento**

■ **12. Factores de éxito de la Mipyme**

■ **13. Principales dificultades para el desarrollo de la Mipyme**

■ **14. Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad de la Mipyme**

■ **Conclusiones**

Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de la Mipyme en San Luis Potosí

1. Estrategia y factores competitivos
2. Crecimiento y diversificación
3. Tecnología, innovación, desarrollo tecnológico y calidad
4. Acuerdos y colaboración entre empresas
5. Aspectos organizativos, estructura de gestión, planificación; actitud y posicionamiento estratégico; comercialización
6. Estrategias para los recursos humanos
7. Aspectos contables y financieros

■ Bibliografía

Anexo: El cuestionario

Introducción

La micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos¹, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, y al papel primordial que tiene como generadora de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento de sus características y de sus relaciones con el entorno económico. No obstante, la Mipyme sigue necesitada de fundamentos operativos que de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en el ámbito de la política interna de la empresa para su gestión y la política local o estatal; para determinar y fijar programas de actuación pertinentes y anticipados.

Además, es ampliamente conocido que este tipo de empresas presentan frecuentemente dificultades para desarrollar un desempeño global (económico, organizacional y social) y sustentable. En lo referente a la investigación académica, diversos trabajos internacionales (Guaipatin, 2003; Aragón, 2003; Comisión Europea, 2003; OCDE, 2002; Camisón, 1997) y nacionales (Dussel, 2004; Suárez, 2001) han mostrado, de manera descriptiva y explicativa, las principales características de la Mipyme y su problemática general, encontrándose amplias convergencias entre ellos. Las razones de estas dificultades son diversas, estructurales y pueden ser externas (provenientes de los efectos del mercado, de la falta de financiamiento o de la competencia internacional) o internas (ausencia de una cultura empresarial que impulse la productividad y competitividad de estas empresas, entre otras).

En la actualidad, ser competitivos es vital para la supervivencia de las Mipymes al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). Para mejorar la competitividad, éstas tienen la necesidad de adecuar sus estrategias, su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus organizaciones.

El planteamiento de acciones orientadas a la estrategia, estructura, recursos humanos, tecnología e innovación tecnológica, certificación de la calidad, tecnologías de la información y comunicación e internacionalización de los mercados, llevan implícito un incremento de la inversión, por lo que para afrontarlas es necesario asociar estas acciones con la rentabilidad. Ante este planteamiento, nos debemos cuestionar cuáles son la actitud y las prácticas de gestión que deben adoptar las medianas y pequeñas empresas para incrementar su rendimiento.

Actualmente existen planes públicos de acción, estatales y nacionales, orientados al desarrollo de las Mipymes. Tal es el caso del convenio para el Fondo PyME 2006 establecido entre el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y la Secretaría de Economía. Con el objetivo de dar mayor eficiencia a dichos planes públicos es necesario ampliar el conocimiento sobre el comportamiento de estas empresas.

En lo que respecta al estado de San Luis Potosí, son escasos los trabajos de investigación que determinen el perfil actual de las pequeñas y medianas empresas. Por esta razón, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí ha desarrollado el presente trabajo de investigación titulado "Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado

¹ Entre otros trabajos puede verse: Lafuente y Yagüe, 1989; Huck y McEwen, 1991; Huck, 1991; Tirado, et al., 1995; Alvarez y García, 1996; Camisón, 1996a, 1996b 1996c, 1998, 2000, 2001; Gómez 1997; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000.

de San Luis Potosí”, dentro de una red internacional conformada por la Universidad de Cantabria, Universidad de Murcia y Politécnico de Cartagena en España, y cuyos objetivos son:

- Analizar la situación de las medianas y pequeñas empresas en el estado de San Luis Potosí y considerar sus estrategias y principales factores competitivos; su estructura organizativa y de recursos humanos; indicadores de tecnología, calidad e innovación; grado de utilización de las tecnologías de la información y comunicación y diferentes aspectos contables y financieros.
- Determinar sus fortalezas competitivas y conocer las principales dificultades para su desarrollo.
- Elaborar propuestas de actuación para la mejora de su competitividad y éxito.

La información para este trabajo se obtuvo al aplicar 425 encuestas al dirigente o gerente de las medianas y pequeñas empresas del estado, dentro de un estrato de 5 a 250 empleados. Los datos aportados fueron tratados cuidadosamente para respetar los criterios de anonimato y discreción establecidos.

Las indagaciones sobre el desarrollo de las Mipymes, como las del presente trabajo, no son exclusivas del sector académico. Diversas instituciones gubernamentales o productivas —desde ángulos y perspectivas propias— buscan mejorar la administración y el desarrollo de estos negocios. Sin embargo, observamos que, desafortunadamente, hay una desarticulación empresa-gobierno-universidad para trabajar de manera vinculada y ofrecerse mutuamente la información, necesidades y herramientas operativas. Un objetivo alterno de nuestra labor será establecer una conexión continua y constante y favorezca el intercambio de experiencias, conocimientos y oportunidades para fomentar la competitividad y la productividad de estas empresas en San Luis Potosí.

Esta investigación forma parte de un proyecto más amplio: “Análisis estratégicos para el desarrollo de las Mypimes”, en el que intervienen diversas universidades mexicanas, de acuerdo con una base metodológica común. Ello permitirá, sin duda, comparar e integrar la información en un futuro próximo.

Pretendemos ofrecer una visión integral de la empresa que ponga de manifiesto sus condiciones y sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las fortalezas y ajustar las limitantes. Cabe señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se respetó escrupulosamente el secreto estadístico de la información, por lo que no mencionamos el nombre de ninguna empresa.

El presente trabajo se estructura en 15 apartados. Los cuatro primeros relativos a la panorámica general del estado de San Luis Potosí, marco legal y de apoyo a las Mipymes en México, factores del entorno competitivo a examinar y metodología de la investigación. En los cinco siguientes se describen los datos obtenidos tras la aplicación de la encuesta: caracterización de las empresas, estrategias, estructuras, recursos humanos, calidad, innovación, tecnologías de la información y comunicación, aspectos contables y financieros.

Posteriormente se tratan los resultados de los negocios en comparación con los competidores, sus principales factores de éxito, dificultades para el desarrollo y las propuestas generales de actuación.

Sigue un capítulo sobre la cultura empresarial y el sistema de valores en México, aspecto que, al menos en parte, podría explicar algunos resultados de la encuesta y finaliza con las conclusiones y las principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las pequeñas y medianas empresas en la entidad.

La entidad cuenta con una amplia oferta de mano de obra calificada, experiencia y un alto grado de adaptabilidad a las labores industriales. Los salarios son inferiores a los de otras zonas del país, en que funcionan tres zonas respecto al salario mínimo; San Luis Potosí se ubica en la `C` (la de menor valor monetario). Sus principales y modernos centros urbanos proporcionan toda clase de servicios, la industria y sectores productivos se han modernizado gradualmente y la economía potosina es cada vez más competitiva por los flujos de inversión extranjera y niveles de exportación dentro de la globalización.

La minería está ampliamente diversificada y permite el abastecimiento de materia prima a empresas industriales, lo que abarata en forma importante los costos de producción. En algunas regiones se conjugan las actividades agrícolas, ganaderas, industriales y comerciales, lo cual constituye una ventaja para las industrias y para la población trabajadora, por el nivel de abasto y consumo de los productos.

CUADRO 1.1
Panorama económico del estado de San Luis Potosí

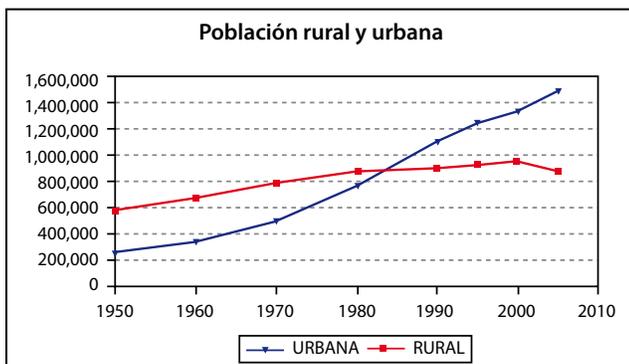
Superficie	62,304.74 km2
Población (2008)	2, 479,230 habitantes
Población económicamente activa (2008)	1,052,248 habitantes
Producto interno bruto (pesos constantes) 2008e	34,625.2 millones
Producto interno bruto (pesos corrientes) 2008e	193,884.6 millones
Exportaciones totales (al mes diciembre de 2008)	2,084.1 millones de dólares
Presupuesto de egresos 2008	21,921.6 millones de pesos
Presupuesto de ingresos 2008	21,921.6 millones de pesos

1.2. Población

De acuerdo al II Censo de Población y Vivienda de 2005, la población del estado era de 2'410,414, la zona conurbada (San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez) contaba con 901,902 habitantes, sus principales centros poblacionales son: Ciudad Valles, Rioverde y Matehuala, con una población de 116,261, 49,183 y 70,150, respectivamente.

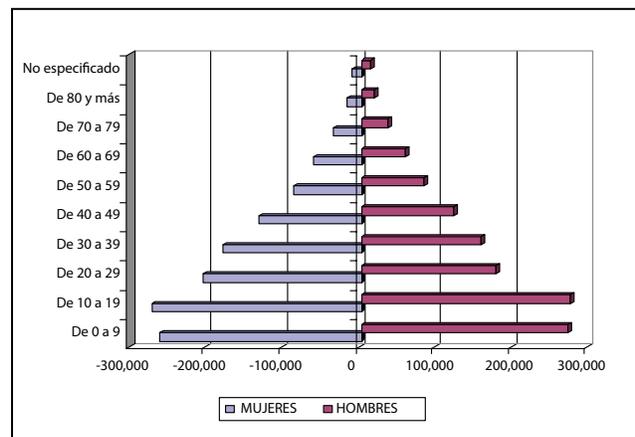
Es importante recordar que la estructura de la población ha cambiado de lo agrícola a lo comercial e industrial, que se ha visto reflejado en mayor crecimiento (incluso por flujo migratorio) en las zonas urbanas, según se muestra en la gráfica 1.

A partir de la pirámide de edades se deduce que la población en el estado es joven; sin embargo, el segmento infantil (0 a 9 años) manifiesta ser menor que el estrato que sigue, lo que muestra que el proceso de envejecimiento de los habitantes se empieza a manifestar, con efectos sobre el potencial de la mano de obra que se pueda contar en los próximos 30 años y las políticas empresariales e industriales que se adopten.



San Luis Potosí: tendencias de la población rural y urbana, 1950-2005.

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).



San Luis Potosí: grupos quinquenales de edad según sexo, 2005.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del II Censo de Población y Vivienda del INEGI.

1.3. Ocupaciones

De acuerdo a la actividad económica de la población, la principal fuente de ingresos son los servicios (34 por ciento) y el sector agropecuario (31 por ciento) seguido de la construcción y la industria manufacturera (18 por ciento cada uno), es importante destacar que la industria manufacturera se concentra principalmente en la capital del estado.

En el primer trimestre de 2008, la población en San Luis Potosí fue de 2'410,414, de los cuales 48% eran hombres y 52% mujeres. La población de 14 años y más contabilizó 1'731,774; esta cifra puede dividirse para clasificar a la población económicamente activa (PEA) con 1'022,041 (59%) y en población no económicamente activa (PNEA) con 709,733 (41%). Se considera el criterio de la edad mínima en referencia porque se supone que después de la educación primaria los adolescentes cuentan con las competencias mínimas para leer y escribir, capacidades suficientes para buscar un empleo. De 100% de la PEA, 97% era población ocupada (996,092) y 3% (25,949) no tenía empleo².

La siguiente tabla muestra la población económicamente activa y los sectores en que se emplea (primer trimestre de 2008).

■ **CUADRO 1.2**
San Luis Potosí: PEA por sector de actividad económica, 2008

	Población ocupada	Sector de actividad económica					
		Agro.	Const.	Industria manuf.	Comercio	Servic.	No espec.
Estatal	996,092	207,811	76,230	180,278	179,288	347,031	5,454
Porcentaje	21%	8%	18%	18%	35%	1%	

Fuente: Elaboración propia con base INEGI. Sistema para la Consulta de Indicadores Estratégicos InfoENOE1

Otro dato relevante es el hecho que sólo 5.54% de la PEA es empleador (empresario con personal dependiente) y 24.43% trabaja por su cuenta. Esta población puede convertirse en empleador o en su defecto buscar integrarse al mercado remunerado que presenta una mayor seguridad por las prestaciones sociales.

■ **CUADRO 1.3**
San Luis Potosí: PEA por posición en la ocupación, 2008.

Sector de actividad económica	Población ocupada	Posición en la ocupación					No especificado
		Trabajadores subordinados y remunerados	Empleadores	Trabajadores por cuenta propia	Trabajadores no remun.		
San Luis Potosí	996,092	594,287	55,180	243,388	103,237	0	
Agropecuario	207,811	56,327	nd	nd	nd	nd	
Construcción	76,230	51,881	nd	nd	nd	nd	
Industria manufacturera	180,278	130,017	nd	nd	nd	nd	
Comercio	179,288	87,549	nd	nd	nd	nd	
Servicios	347,031	263,670	nd	nd	nd	nd	
No especificado	5,454	4,843	nd	nd	nd	nd	

nd = no disponible.

Fuente: Elaboración propia con base INEGI. Sistema para la Consulta de Indicadores Estratégicos InfoENOE. URL: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/enoe/infoenoe/Default.aspx>. Fecha de consulta: 3 de junio de 2008.

²Fuente: INEGI. Sistema para la Consulta de Indicadores Estratégicos InfoENOE. URL: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/enoe/infoenoe/Default.aspx>. Fecha de consulta: 3 de junio de 2008.

En promedio, la edad de la PEA en el estado es de 38 años con un grado de escolaridad de 8.7 (educación básica) y los ingresos (pesos) por hora trabajada son como lo muestra la siguiente tabla:

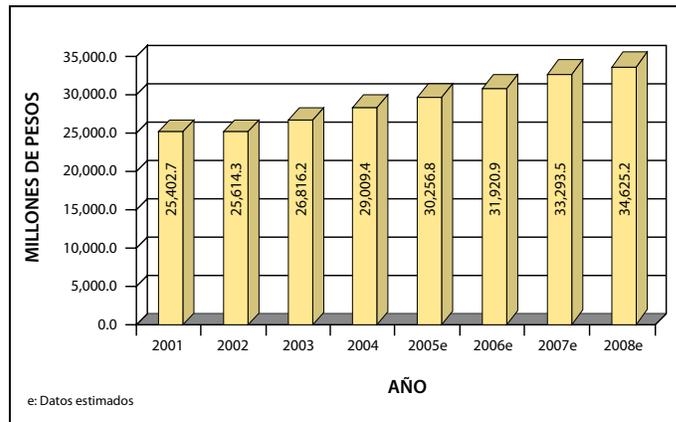
CUADRO 1.4
San Luis Potosí: ingresos (pesos) por hora trabajada, 2008.

Posición en la ocupación					
Población Ocupada	Trabajadores subordinados y remunerados	Trabajadores subordinados y remunerados con percepciones no asalariales	Empleadores	Trabajadores por cuenta propia	Trabajadores por cuenta propia en actividades no calificadas
27.2	26.5	31.0	54.6	22.1	20.9

Fuente: Elaboración propia con base INEGI. Sistema para la Consulta de Indicadores Estratégicos. InfoENOE. RL: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/enoe/infoenoe/Default.aspx>. Fecha de consulta: 3 de junio de 2008.

1.4. Producción

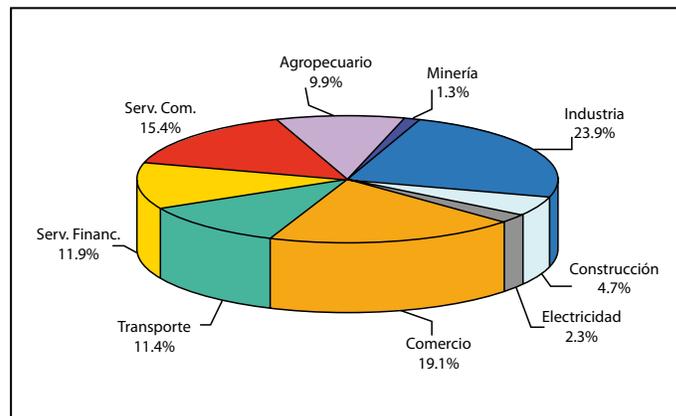
El PIB del Estado ha tenido un crecimiento sostenido con una tasa media anual de 5.24% (2003–2008), según lo muestra la información de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado, la que se resume en el siguiente gráfico:



San Luis Potosí: Evolución del PIB estatal a precios de 2003, 2001-2008.

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales por Entidad Federativa. Producto Interno Bruto, 1999-2004.

El sector de mayor participación en el PIB estatal es la industria con 23.9%, seguido por el comercio con 19.1%; en contraste, el que menor contribución tiene es el sector minero con tan sólo 1.3%.



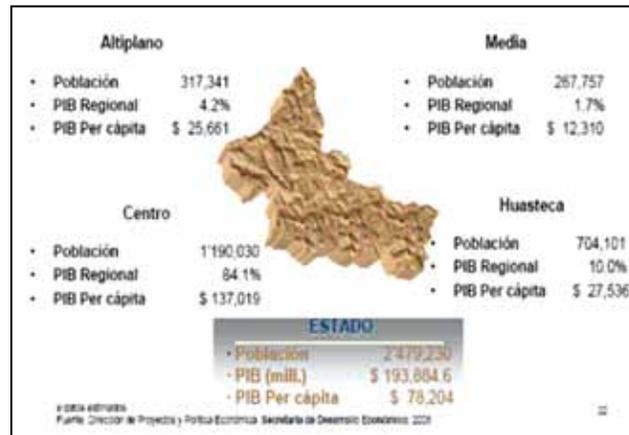
San Luis Potosí: PIB por actividad económica (estimado 2008).

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales por Entidad Federativa. Producto Interno Bruto 1999-2004.

En términos porcentuales, la rama industrial estatal que predomina en el PIB manufacturero es la metálica básica, seguida por la de alimentos, bebidas y tabaco, y la de maquinaria y equipo; en consecuencia los principales productos exportados por su valor fueron (2007): máquinas, aparatos y material; reactores nucleares y calderas; materiales plásticos y manufacturados; fundición, hierro y acero; vehículos automóviles, tractores; manufacturas de fundición; instrumentos y aparatos de óptica; extractos curtientes tintóreos; manufacturas diversas de metal; y vidrio y manufacturas de vidrio.

San Luis Potosí: PIB estatal manufacturero (estimado 2008)

En cuanto a la distribución regional de la producción y la población en las cuatro zonas geográficas se observa en la siguiente imagen una concentración de 84.1% de PIB estatal en la zona centro, en la que se encuentra la capital.



■ San Luis Potosí: indicadores regionales, 2008.

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico (2008). Dirección de Proyectos y Política Económica. Gobierno del Estado de San Luis Potosí.

1.4.1. Características de las principales actividades manufactureras del estado de San Luis Potosí

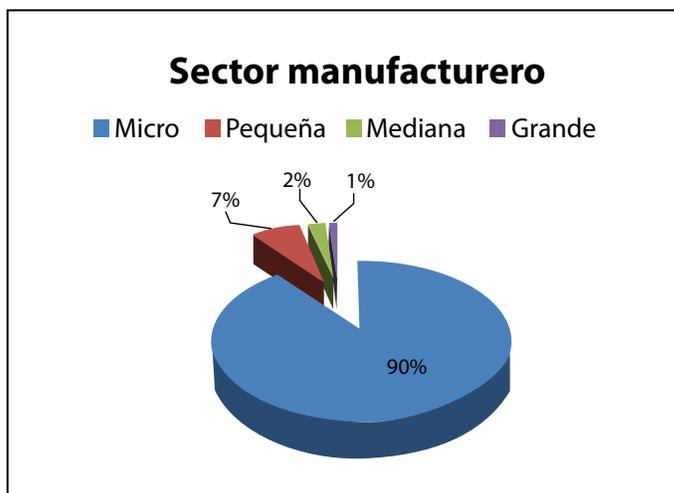
Según los Censos Económicos 2004, operan 6,319 empresas de la industria manufacturera, que ofrecen empleo a 87,060 personas. Esta infraestructura ubica a San Luis Potosí entre las 13 primeras entidades del país que cuentan con el mayor número de personas dedicadas a esta actividad; generan 14 empleos por cada unidad manufacturera, en promedio. En los municipios de San Luis Potosí, Ciudad Valles, Soledad de Graciano Sánchez, Matehuala y Rioverde se ubica 65.5% del total de las unidades económicas.

Los censos económicos 2004 ubican en primer lugar, por el número de personal ocupado, la fabricación de partes para vehículos automotores con 11,492 empleados; siguen la elaboración de productos de panadería, tortillas, chocolates, dulces y similares, con 5,585; industria de las bebidas, 4,049; confección de prendas de vestir, 3,741; fabricación de aparatos eléctricos de uso doméstico 3,651; producción de muebles, excepto de oficina y estantería, 3,320; elaboración de productos de hierro y acero en material comprado 2,487; confección de otros productos textiles, 2,252; fabricación de objetos de hule 2,177; producción de otros equipos y accesorios eléctricos con 2,001 y la industria de metales no ferrosos, excepto aluminio, con 1,945. Estas empresas aportan 57.2% de los 87,060 empleos del estado.

Por tamaño, las microempresas manufactureras (0 a 10 personas) representan 89.6%, las pequeñas empresas (11 a 50 personas) captan 6.8% del total de los puestos de trabajo, las medianas empresas (51 a 250 personas) participan con 2.3% y las grandes empresas (251 en adelante) agrupan 1.3% del total.

En general la mano de obra del estado, y en particular la industrial de la ciudad de San Luis Potosí, son ejemplarmente productivas en diversas especialidades. El buen clima obrero-patronal es garantía de estabilidad y concordia.

Las empresas en el estado de San Luis Potosí se norman por la Ley de Fomento Económico que establece las bases para promover, fomentar e incentivar la actividad económica, a fin de generar un entorno favorable para su desarrollo local, regional, nacional e internacional, esta ley fue promulgada en el año 2003.



■ **Clasificación de las empresas manufactureras por número de empleados en micro, pequeña, mediana y grande.**

Nota: En términos de personal, se considera como microempresa la que tiene de 1 a 10 empleados, pequeña de 11 a 50, mediana de 51 a 250 y, grande, más de 250. Fuente: www.sdeslp.gob.mx

1.4.2. Industria Alimentaria

La industria alimentaria tiene gran importancia en el estado por su derrama económica y número de empleos. Genera 17,997 fuentes de trabajo en sus 2,320 unidades y aporta 17% de la producción bruta total de la industria manufacturera en la entidad.

Las ramas más significativas por su personal ocupado son las que elaboran productos de panadería, tortillas, azúcar, chocolates, dulces y similares; agrupan 1,866 unidades económicas que emplean 12,709 personas en el estado.

Esta industria se ubica fundamentalmente en los municipios de San Luis Potosí, Ciudad Valles, Matehuala, Rioverde y Soledad de Graciano Sánchez (este último está en el área conurbada con San Luis Potosí). Las empresas que exportan productos alimenticios lo hacen principalmente a América Latina, Canadá, Estados Unidos de América y Europa.

1.5. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el estado

De acuerdo al INEGI en los tabulados del documento Micro, Pequeñas y Grandes Empresas, derivado de los Censos Económicos del año 2004 las Mipymes representaban 96% de los negocios en el estado, con 28% de la población empleada en dicho periodo y 8.1% del valor de la producción, los anterior se muestra en las siguientes tablas.

■ **CUADRO 1.5**
San Luis Potosí: número de empresas, 2003.

	Total		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
San Luis Potosí	6,319		5,665	89.7%	429	6.8%	172	2.7%	80	1.3%

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

■ **San Luis Potosí: personal empleado por tamaño de empresa, 2003.**

	Total		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
San Luis Potosí	87,060		14,609	16.8%	9,375	10.8%	16,271	18.7%	46,805	53.8%

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

San Luis Potosí: valor de la producción (millones) por tamaño de empresa, 2003.

	Total millones		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
San Luis Potosí	64,824		2,118	3.3%	3,110	4.8%	13,905	21.5%	45,692	70.5%

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

1.6. Trámites

Los trámites para iniciar un negocio dependerán de su giro. En la página de internet de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal a través del Contacto Pyme, están disponibles 510 guías para iniciar y operar un negocio, si se desea establecerlo en los municipios de Ciudad Valles, Rioverde, San Luis Potosí, Soledad de Graciano Sánchez y Tamuín, asimismo puede des-plegarse la información por el tipo de persona de que se tratará (física o moral).

1.7. Instituciones en el estado de San Luis Potosí

En la entidad federativa, como en el resto del país, existen agrupaciones empresariales reconocidas por el Estado, cuyo propósito es la defensa de los intereses de sus miembros, siempre y cuando se respeten los alcances de los derechos y obligaciones legales. En seguida se enumeran algunas presentes en San Luis Potosí.

■ **San Luis Potosí: agrupaciones empresariales.**

Zona	Asociaciones Empresariales de Desarrollo	Instituciones de Banca
Altiplano Centro Huasteca Media	Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo.	Nacional Financiera.
	Centro Empresarial Confederación Patronal de la República Mexicana.	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.
		Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros. Banco de México (FIRA).
		Fideicomiso de Fomento Minero.
		Financiera Rural.
		Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado.
Centro Huasteca	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.	
Huasteca	Federación de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo, A.C.	
Centro	Asociación de Distribuidores de Automotores de San Luis Potosí, A.C.	
	Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de San Luis Potosí, A.C.	
	Asociación Potosina de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C.	
	Industriales Potosinos, A.C.	
	Mezcaleros Asociados de San Luis Potosí, A.C.	
	Organismos Empresariales de San Luis Potosí.	
	Unión de Usuarios de la Zona Industrial, A.C.	

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Desarrollo Económico (2007). *La más Completa Información de Negocios para el Empresario*. San Luis Potosí. Gobierno del Estado de San Luis Potosí.

1.8. Infraestructura

Energía eléctrica

San Luis Potosí está integrado al Sistema Interconectado Occidental, por lo que existe una amplia disponibilidad de energía eléctrica. Las principales fuentes de abastecimiento para el municipio de San Luis Potosí son la Central Termoeléctrica de Villa de Reyes, cuya capacidad de generación es de dos unidades de 350 M.W. cada una, dos líneas de transmisión de 230 K.V. de Querétaro-San Luis Potosí, dos líneas de transmisión de 230 K.V. de Aguascalientes-San Luis Potosí y dos líneas de 400 K.V., de Anáhuac Potencia-El Potosí.

Para satisfacer la demanda cuenta con 12 subestaciones y en el municipio de la capital de San Luis Potosí, se abastecen de cuatro subestaciones eléctricas.

Gas

El suministro de gas natural (combustible pesado) proviene de la refinería de Pemex que se encuentra en la ciudad de Salamanca, Gto. y se abastece por medio del gasoducto Huimilpan-La Pila, con tubería de 24" de diámetro.

La zona industrial en la capital tiene una red de distribución periférica de tubería de 24" con una extensión de 26,345 metros, y tres ramales de 16" y 24" cuya extensión total es de 8,490 metros. Por su parte, el municipio de la capital dispone de una longitud de 200,000 metros de red de distribución de gas natural para el consumo doméstico y comercial. El municipio de San Luis Potosí cuenta con una capacidad de almacenamiento de 3'697.000 l. de gas L.P.

Petróleo y derivados

Hay 70 estaciones de servicio locales. Todas están adheridas al Programa de Franquicias de Pemex Refinación. La capacidad de almacenamiento de las gasolineras establecidas y/o autorizadas en el área de influencia de la Terminal de Almacenamiento y Distribución es en Barriles : Diesel SIN 39,708, Gasolina Magnasin 56,249 y Gasolina Premium 37,066. Los productos se reciben de las refinерías de Ciudad Madero, Tamps.; Salamanca, Gto., y Tula, Hidalgo.

1.9. Hidráulica

El municipio de San Luis Potosí, tiene 213,341 tomas domiciliarias de agua potable: 201,269 son domésticas, 10,436 son comerciales, 839 son industriales y 797 son de instituciones públicas. Su abastecimiento de 2,378 litros se obtiene por medio de dos plantas potabilizadoras y 99 pozos profundos localizados en diferentes lugares de la ciudad. El sistema de distribución tiene una cobertura de 94% con una red de aproximadamente 2,675 km.

En los casos particulares de las zonas industriales "San Luis Potosí" y "Del Potosí", el abastecimiento del agua se realiza por medio de 30 pozos: 26 ubicados en diferentes empresas; dos controlados por el Organismo Intermunicipal Metropolitano de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Servicios Conexos (Interapas); y dos controlados por la Comisión Estatal de Agua (CEA), que se encuentran en la zona "Del Potosí".

La red de distribución de agua en la zona industrial "San Luis Potosí" tiene alrededor de 19.75 km. En el área "Del Potosí" los diámetros fluctúan de dos a 14 pulgadas con una cobertura de 17.0 km. de longitud.

1.10. Comunicaciones

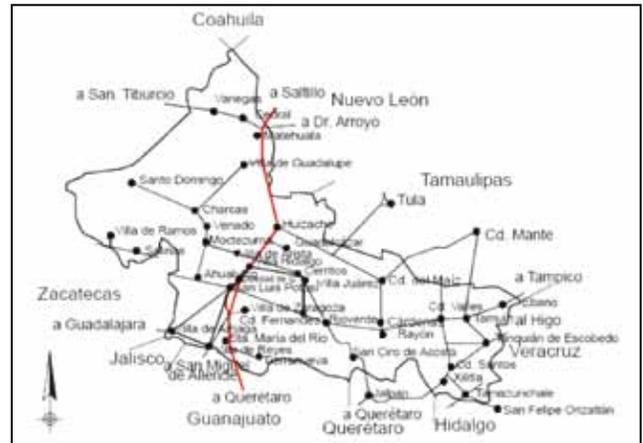
El estado goza de una amplia capacidad en cuanto a vías de comunicación; en un promedio de cinco horas se conecta su capital con las principales ciudades de la república, y en menos de 2.5 horas con las poblaciones importantes del centro del país. Por su sistema carretero tiene acceso a los principales puertos comerciales del golfo y del pacífico. Ello ofrece a la industria agilidad, logística y economía respecto al almacenamiento de materias primas y en la distribución de productos terminados a los principales mercados nacionales y del exterior.

Al territorio potosino lo cruzan nueve carreteras federales que lo comunican a todo el país: la carretera 57 (sur/norte), carretera 85 (sur/norte), carretera 70 (este/oeste), carretera 80 (este/oeste), carretera 49 (sur/norte), carretera 69 (sur/este), carretera 101 (norte/este), carretera 102 (sur/este) y la carretera 120 (Norte/Este).



■ **Carreteras de la República Mexicana**

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico (2008). *Perfiles Industriales 2007*. Dirección de Proyectos y Política Económica. Gobierno del Estado de San Luis Potosí.



■ **Carreteras del estado de San Luis Potosí**

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico (2008). *Perfiles Industriales 2007*. Dirección de Proyectos y Política Económica.

1.11. Ferrocarriles

El estado ha tenido tradicionalmente una vocación ferrocarrilera; se encuentran en la capital los talleres de Ferrocarriles Nacionales de México (ahora operados por General Electric), la red ferroviaria conecta con el norte del país, el Golfo y tiene interconexiones hacia el Pacífico.

■ **Longitud de la red ferroviaria por tipo de vía en el estado de San Luis Potosí al 31 de diciembre de 2007 (en kilómetros)**

Tipo de vía	
Troncales y ramales	962
Secundarias	209
Particulares	76
Total	1,247



■ **Principales vías ferroviarias**

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico (2008). *Perfiles Industriales 2007*. Dirección de Proyectos y Política Económica.

1.12. Servicio postal y telégrafos

Hay seis administraciones, una sucursal, cuatro agencias y 126 expendios del Servicio Postal Mexicano distribuidas en los municipios.

1.13. Radiodifusoras y estaciones televisoras, prensa escrita y telefonía

El municipio de San Luis Potosí, cuenta con 22 estaciones radiodifusoras (19 comerciales y tres culturales), que tienen cobertura regional. Sus habitantes escuchan además estaciones nacionales e internacionales.

Se editan siete diarios de cobertura estatal.

Tiene servicio telefónico particular (líneas residencial y no residencial), público (aparatos ladatel, convencionales, modalidad 'ponga una línea a trabajar' y casetas) y rural. Todos estos servicios, con internet. Además, operan diversas compañías telefónicas que prestan el servicio de larga distancia.

■ Líneas telefónicas y su densidad 2005-2007

Concepto	2005	2006	2007
Residenciales	247,974	257,451	332,008
No residenciales	71,155	73,951	259,629
Total	319,129	331,402	72,379
Densidad telefónica (líneas por cada 100 habitantes)	13.1	13.5	13.5

Fuente: Comisión Federal de Telecomunicaciones SCT. 2008

■ Usuarios de telefonía móvil y aparatos de telefonía pública alámbrica de 2000 a 2006.

Año	Usuarios de telefonía móvil por cada 100 habitantes	Número de aparatos de telefonía pública alámbrica
2000	7.6	8,258
2001	12.4	8,553
2002	15.2	8,891
2003	17.9	8,877
2004	24.1	9,324
2005	30.2	9,670
2006	36.2	11,064

Fuente: Comisión Federal de Telecomunicaciones SCT. 2008.

1.14. Servicio aéreo

Opera un aeropuerto internacional, el "Ponciano Arriaga", en el Km 9.5 de la carretera 57 (México-Piedras Negras). Está a 15 Km del centro de la ciudad (15 min.). Beneficia a 998 mil habitantes del área metropolitana de San Luis Potosí. Tiene dos pistas: la principal (14-32) de 3,000 metros de longitud por 45 metros de ancho, y la auxiliar (04-22) de 1,000 metros de longitud por 30 metros de ancho. Pueden aterrizar hasta Boeing 757-500 y Airbus 320.

Está a 1,800 metros snm; su plataforma comercial es de 16,200 m² y posee instalaciones de apoyo como torre de control, edificio terminal, estacionamiento y hangares, casa de máquinas, planta de emergencia de ayuda visual, planta de emergencia de edificio terminal, planta de emergencia, zona de combustible, ayudas de aproximación (PAPI 14-32), conos de viento y faro aeródromo; funciona las 24 horas.

Las líneas aéreas comerciales realizan vuelos nacionales e internacionales.

1.15. Zonas y parques industriales

La siguiente tabla presenta las zonas y parques industriales del estado:

■ **CUADRO 1.6**
San Luis Potosí: zonas y parques industriales

Parque y/o Zona Industrial	Superficie total (ha)	Empresas Establecidas
Zona Industrial de San Luis Potosí	1,086.0	150
Zona Industrial del Potosí	1,283.0	138
Zona Industrial de Villa de Reyes	114.3	1
Zona Industrial de Ciudad Valles	43.4	2
Zona Industrial de Matehuala	65.3	5
Zona Industrial de Ébano	47.9	29
Parque Industrial Tres Naciones	175.3	30
Parque Industrial Milenium	40.0	7
Parque Industrial Ecológico de Fundidores	26.0	24
Parque Industrial del Acero Inoxidable	91.0	6
Parque Logístico Transparque	55.0	4
Parque Industrial Provincia de Arroyos	224.4	1
Impulso Parque Industrial	32.0	26
Integra Parque Industrial de Proveedores	7.5	4
Logistik Parque Industrial	533.0	2
Parque Industrial Pueblo Viejo	7.5	3
San Luis Potosí	3,831.6	430

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Desarrollo Económico (2007). *La más Completa Información de Negocios para el Empresario*. San Luis Potosí. Gobierno del Estado de San Luis Potosí.

2. Análisis de las Mipyme en México

2.1. Entorno económico mexicano

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de 1 353 miles de millones de dólares al 2007, México es la economía número 14 del mundo, y con un PIB per cápita de sólo 12 500 dólares se ubica entre las economías de desarrollo medio en el mundo.

Las empresas y organizaciones del país en el sector agrícola únicamente aportan 3.9% del PIB total, la industria, 26.3% y el de servicios 69.9%; es el sector que más está creciendo en la actualidad.

La fuerza del trabajo en el país es un poco más de 45 millones sobre una población estimada al 2007 de 107 millones de habitantes. El sector agrícola a pesar de su escasa aportación al PIB ocupa 18% de la fuerza de trabajo.

Una característica económica singular de México es que con una tasa de desempleo abierto de sólo 3.7% la estructura laboral mexicana está distorsionada, lo que se refleja en el subempleo que asciende a más de 25%, lo cual explica en parte que la población mexicana por abajo de la línea de la pobreza alimenticia sea más de 14% y en pobreza patrimonial más de 40%.

El país es uno de los que tienen mayor número de tratados de libre comercio con el mundo, sobre todo con Norte América, lo que le ha permitido aumentar sus exportaciones de mercancías a 268 miles de millones de dólares, el más grande exportador de Latinoamérica; sin embargo, la debilidad de la estructura industrial y de infraestructura del país, obliga a que para sostener su comercio exterior debe importar más de lo que exporta, 280 miles de millones de dólares al 2007, con el consiguiente déficit comercial crónico.

En general, las variables económicas reales como el PIB, del empleo, los sueldos, la distribución de ingreso, el ahorro, etcétera muestran signos de debilidad porque no han mejorado significativamente en los últimos 30 años, debido a las cuatro crisis que sufrió el país en 1976, 1982, 1988, 1994-1995 que condujeron a la aplicación de una política macroeconómica rigurosa, con altos costos sociales para la población y las empresas, basada en una disciplina fiscal de equilibrio, en un control de la inflación que de niveles de tres y dos dígitos históricos se había logrado disminuir a menos de 4% anual.

Actualización de datos

La crisis económica mundial generada en Estados Unidos a fines del 2008, y por la fuerte interdependencia que guarda México a través del comercio internacional, afectó severamente a la economía del país por la caída de 30% de las exportaciones, que paralizaron prácticamente al sector relacionado con la industria de autopartes. Contribuyó además la epidemia de influenza que se registró en el 2009.

Otra de las variables financieras que se había logrado estabilizar fue el tipo de cambio, ya que con un sistema de tipo de cambio flotante durante varios años se ha nivelado alrededor de 10.50 pesos por dólar. La tasa de interés también ha logrado un equilibrio a nivel histórico del 7%.

En conclusión, las variables financieras de México que afectan al funcionamiento de las empresas han sido controladas eficientemente por el gobierno lo que ha permitido que los últimos 12 años haya una estabilidad macroeconómica que da seguridad a los inversionistas, permite conservar el poder de compra y el valor de los ahorros de los mexicanos, y tomar

decisiones a mediano y largo plazos. Sin embargo, la estabilidad macroeconómica del país no ha logrado mejorar significativamente las variables reales que inciden en el bienestar de la población, pues el nivel de sueldo es bajo (50 pesos diarios de salario mínimo, aproximadamente), la tasa real anual de crecimiento del PIB ha sido menor a 3%, el subempleo representa entre 25% y 35%, la tasa de analfabetismo es más de 8%, la población en pobreza extrema patrimonial es de más de 40%.

Uno de los renglones más preocupantes es que en los últimos 14 años, si bien la productividad del sector manufacturero creció a 4% en general, la de toda la economía ha aumentado lentamente a tasas menores de 2%, que limita la competitividad mundial de las empresas mexicanas (en particular el sector agrícola tuvo crecimiento menor a 1%).

2.2. Distribución sectorial y territorial de las Pymes en México

La distribución territorial que se muestra en este apartado corresponde a las cinco regiones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2006-2012:

- Sur–Sureste, Centro–Occidente, Centro, Noreste y Noroeste.
- Región Sur–Sureste: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- Región Centro–Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, Querétaro de Arteaga, San Luis Potosí y Zacatecas.
- Región Centro: Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
- Región Noreste: Coahuila de Zaragoza, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

Sector manufacturero

La región sur-sureste es donde se concentró la mayor parte de micro empresas del sector manufacturero; 97 de cada 100 unidades económicas de esta región tienen hasta 10 personas ocupadas.

La mayor participación de empresas pequeñas y medianas del total nacional se registró en la región noreste con 10.4 y 4.4%, respectivamente.

Las regiones noreste y noroeste destacaron por el asentamiento de unidades grandes y por el empleo que aportaron en cada región. En el noroeste las personas ocupadas en empresas grandes representaron 66.7% y en el noroeste 72.10% del total de cada región.



Región	UE*	POT*	Porcentajes
			PBI*
Nacional	100	100	100
Sur-sureste	24.5	9.0	13.10
Centro-occidente	26.3	2.9	23.2
Centro	33.0	30.5	32.6
Noreste	8.74	19.6	20.9
Noroeste	7.8	18.7	10.20

UE = Unidades económicas
 POT = Personal ocupado total
 PBI = Producción bruta total

■ **Cuadro 2.1**
Unidades económicas manufactureras por regiones según tamaño

Regiones	Total		Distribución porcentual				
	Absoluto	%	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Total nacional	328,718	100	100	90.9	6.0	2.2	.9
Sur-sureste	80,450	24.5	100	97.10	2.1	0.5	0.2
Centro – occidente	86,452	26.30	100	89.9	7.3	2.1	0.7
Centro	108,486	33.0	100	90.10	6.4	2.6	0.9
Noreste	27,734	8.40	100	82.70	10.40	4.4	2.5
Noroeste	25,596	7.8	100	86.50	7.2	3.7	2.5

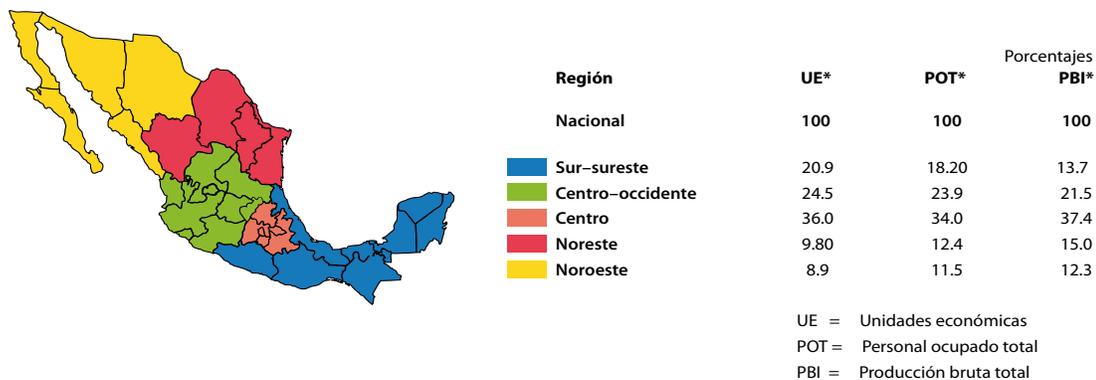
Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

Sector Comercial

La región centro conformada por Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala sobresalió porque en esta área se localizó 36% de las unidades económicas dedicadas al comercio, 34% del personal ocupado total y 37.4% de la producción bruta total, y es la más importante por el volumen de producción que aportó al total nacional.

La segunda región en importancia fue la Centro-occidente que registró 24.5% de las unidades económicas, 23.9% del personal ocupado total y 21.5% de producción bruta. Las cinco regiones presentaron una alta concentración en las micro empresas, con porcentajes superiores a 94%.

La región Sur-sureste tanto en personal ocupado cuanto en producción bruta concentró los mayores porcentajes en las micro empresas con 68.2 y 38.6%, respectivamente.



■ **Cuadro 2.2**
Unidades económicas comerciales por regiones según tamaño

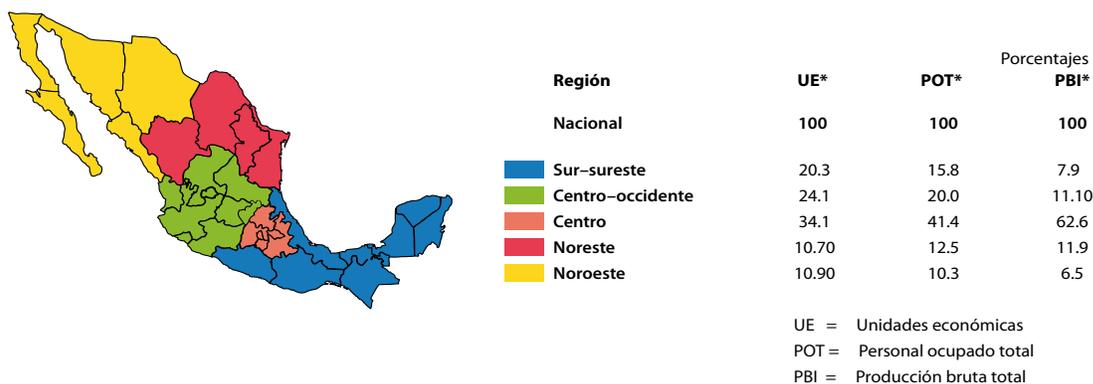
Regiones	Total		Distribución porcentual				
	Absoluto	%	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Total nacional	1'580,587	100	100	97.	2.1	0.6	0.2
Sur-sureste	329,746	20.9	100	97.6	1.7	0.5	0.2
Centro – occidente	386,916	24.5	100	97.2	2.0	0.6	0.2
Centro	568,463	36.0	100	97.7	1.6	0.5	0.2
Noreste	154,440	9.8	100	94.9	3.7	1.0	0.4
Noroeste	141,022	8.9	100	95.0	3.5	1.1	0.3

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

Sector Servicios

Se concentró más número de unidades económicas en las micro empresas, la región centro registró más, con 345 mil 250 empresas; en esta zona los micro negocios representan 94.4%, las pequeñas 4.4% y las medianas y grandes muestran el mismo porcentaje de participación con .06%.

En personal ocupado total y en producción bruta total, también la región centro concentró el mayor porcentaje con 41.4 y 62.6% respectivamente.



Cuadro 2.3
Unidades económicas de servicios por regiones según tamaño

Regiones	Total		Distribución porcentual				
	Absoluto	%	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Total nacional	1'013,743	100	100	94.7	4.3	0.5	0.5
Sur-sureste	205,746	20.3	100	95.7	3.6	0.3	0.3
Centro-occidente	244,213	24.1	100	95.3	3.9	0.4	0.3
Centro	345,250	34.1	100	94.4	4.4	0.6	0.6
Noreste	108,321	10.7	100	93.5	5.2	0.7	0.6
Noroeste	110,213	10.9	100	93.7	5.4	0.5	0.4

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

2.3. El Marco Jurídico de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

2.3.1. El Gobierno y el marco jurídico de las Mipymes

Para comprender cuál es el marco jurídico que regula la creación, organización y funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, será necesario considerar la forma de gobierno del país para explicar la razón por la que las normas jurídicas aplicables provienen de la legislación federal o de las estatales y por qué las empresas deberán atender obligaciones determinadas por autoridades federales, estatales y municipales.

México es una república federal⁴, integrada por estados que tienen al municipio como base de su división territorial y de su organización⁵. En consecuencia, existen tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, lo que determina que las empresas deberán cumplir con obligaciones jurídicas en los tres niveles.

⁴ La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 40, expresa: "Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una Federación establecida según los principios de esta Ley Fundamental"

⁵ *op.cit.* Artículo 115: "Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre..."

En relación con la capacidad para legislar, los estados tienen la facultad de dictar su constitución local, que no puede contravenir a la general de la república y podrán legislar en materias de su competencia, de acuerdo con el artículo 124 de la constitución federal; éste señala que las materias no correspondientes a la federación serán competencia de los estados. Asimismo encontramos que hay asuntos en los que pueden legislar la federación y los estados⁶.

Las empresas en México están reguladas fundamentalmente por normas jurídicas contenidas en:

- Derecho Privado: Civil y Mercantil.
- Derecho Social: Del Trabajo y de Seguridad Social.
- Derecho Público: Administrativo y Fiscal.

También encontramos disposiciones aplicables en tratados internacionales.

La capacidad para legislar en las materias señaladas varía, por ejemplo, en la de comercio; la facultad corresponde de manera exclusiva al Congreso de la Unión⁷. y para la materia del trabajo, aunque la constitución determine el congreso legislará en esta materia⁸.

Sin embargo, los estados podrán emitir normas relacionadas al trabajo⁹ la aplicación de la ley compete tanto a las autoridades de las entidades federativas cuanto a las de la federación¹⁰.

Para comprender el tema que nos ocupa, es necesario dividir su contenido en dos partes, primero revisar la normativa jurídica que se aplica durante la etapa de inicio y organización de las micro, pequeñas o medianas empresas y en seguida la etapa de funcionamiento.

2.3.2. Normativa jurídica para el inicio y organización de las micro, pequeñas y medianas empresas

Además de todos los elementos que se toman en cuenta para la selección del tipo de organización que adoptará una empresa, es indispensable considerar la forma más apropiada desde el punto de vista jurídico, ya que esta elección permitirá determinar el tipo de responsabilidad de los dueños por las obligaciones contraídas. En México, es posible que una institución funcione con una persona física, como su dueño, o mediante la constitución de una sociedad, ya sea civil o mercantil; la primera se rige por el código civil (ley local) y no tendrá finalidad de lucro.

La facultad para legislar en materia de derecho mercantil es federal y, con base en esto, el código de comercio y la ley de sociedades mercantiles son de aplicación en todo el territorio de la república y determina que los tipos que se podrán constituir son: Sociedad a Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad de Responsabilidad Limitado, Sociedad Anónima y Sociedad Cooperativa¹¹.

No obstante, hay otras legislaciones que amplían esta posibilidad, de tal manera que es factible constituir una Sociedad de Solidaridad Social o una Sociedad de Responsabilidad limitada de Interés Social¹².

Con objeto de comprender la responsabilidad de los socios en las diferentes sociedades, las dividimos en tres clases: sociedades de responsabilidad limitada como la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada, en que los socios responden limitadamente al pago de sus aportaciones; sociedades de responsabilidad ilimitada como la Sociedades a nombre Colectivo, en la que los socios responden solidaria, subsidiaria e ilimitadamente de las deudas sociales y sociedades

⁶ Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Carbonell Miguel. Coordinador. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, comentada y concordada*. 17ªed. México, Ed. Porrúa - UNAM.2003. Tomo II. Art. 40. pag. 109.

⁷Constitución, *op.cit.* Artículo 73, fracción X: "El Congreso tiene facultad:..... Fracción X. Para legislar en toda la República sobre.....comercio....."

⁸Constitución, *op.cit.* Artículo 73, fracción X: "El Congreso tiene facultad:..... Fracción X. Para legislar en toda la República sobre.....comercio....y para expedir las leyes del trabajo reglamentarias del artículo 123"......

⁹Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 116, fracción VI: "Las relaciones de trabajo entre los estados y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los Estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus disposiciones reglamentarias."

¹⁰Artículo 123 Constitucional, fracción XXXI: "La aplicación de las leyes del trabajo corresponden a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a...."

¹¹Ley General de Sociedades Mercantiles. Artículo 1º.

¹²Hay una Ley para cada una de estas sociedades.

de responsabilidad mixta en las que algunos de los socios responden solidaria, subsidiaria e ilimitadamente a las deudas sociales y otros responden limitadamente al pago de sus aportaciones, como es el caso de las sociedades en comandita.

Para funcionar como regulares, las sociedades se constituirán ante notario público¹³ y se inscribirán en el Registro Público de Comercio¹⁴ y deberá solicitarse permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores¹⁵.

Para los casos en que la empresa necesite que se reconozca su derecho de exclusividad sobre una marca, aviso comercial, patente, modelo de utilidad, etcétera, será necesario solicitar un registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial dependiente de la Secretaría de Economía. Estos trámites tienen diferentes vicencias y costos¹⁶.

Podrá pedirse al Estado la protección de los derechos de autores, de obras artísticas, programas de cómputo, cinematográficos, arquitectónicos, o de otros de propiedad intelectual mediante la inclusión ante el Registro Público del Derecho de Autor del Instituto Nacional del Derecho de Autor, autoridad administrativa constituida como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública¹⁷. Este trámite tendrá un costo y la duración del derecho será la de la vida del autor y cien años a partir de su muerte.

La micro, pequeña o mediana empresa, sea propiedad de una persona física o de una sociedad, deberá cumplir los requisitos administrativos ante la autoridad municipal como Licencia de uso de suelo, Licencia de Funcionamiento y Aviso de apertura y Licencia de Anuncio, en su caso, y otros, según al giro de la negociación. Los costos varían de acuerdo al trámite¹⁸.

En relación con las obligaciones fiscales federales, tanto en el caso de persona física con actividad empresarial cuanto de persona moral, deberá inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Además será necesario hacerlo en el padrón de impuesto sobre nómina, ante la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado. Ambos son gratuitos.

Respecto a las obligaciones laborales, se realizarán trámites como alta o registro patronal ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda, con el objetivo de obedecer la disposición constitucional de que los patrones están obligados a proporcionar habitación¹⁹ a sus trabajadores. Igualmente inscribir a los empleados en el Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que los patrones deberán responder por los riesgos de trabajo y enfermedades profesionales que sufran²⁰.

Proporcionarán descanso a la mujer en situación de embarazo²¹. Otras obligaciones patronales son: constituir la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, solicitar la aprobación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento e integrar la Comisión de Seguridad e higiene.

La Ley Federal del Trabajo, dentro del título denominado Trabajos especiales, habla de la industria familiar²², y señala que en los casos de talleres familiares no se aplicarán las disposiciones de la ley, por lo que no habrá relación laboral y por consecuencia no se deberá de cumplir con las prestaciones marcadas a los patrones como obligatorias.

El Estado mexicano, preocupado por el desarrollo y el financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicó el 30 de diciembre de 2002 en el *Diario Oficial de la Federación*, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Peque-

¹³Ibid. Art. 5º

¹⁴Ibid. Art. 2º

¹⁵Ley de Inversión Extranjera. Art. 15

¹⁶Ley de la Propiedad Industrial.

¹⁷Ley Federal del Derecho de Autor.

¹⁸<http://www.pymes.gob.mx/guiasdetramites/Guia.asp?lenguaje=0>

¹⁹Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123 fracc.XII. "Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos a favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a estos, crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones"

²⁰Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123 fracción XIII "Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales, de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente la incapacidad temporal o permanente para trabajar...."

²¹Constitución, *op.cit.* Artículo 123 fracción V "Las mujeres durante el embarazo....gozarán forzosamente de un descanso de semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo...."

²²Ley Federal del Trabajo artículo 351. "Son talleres familiares aquellos en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos".

ña y Mediana Empresa, esta ley define a las micro, pequeñas o medianas empresas de acuerdo con el número de trabajadores y con arreglo al sector industrial, comercial o de servicios, de la siguiente manera:

■ Estratificación por número de trabajadores

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Publicado en el Diario Oficial de la Federación (2002)

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos, de bienes culturales y prestadores de servicios turísticos y culturales.

Esta ley "tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa."²³

Por otra parte el PND contiene cinco temas relevantes y uno de ellos es detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas²⁴.

2.3.3. Normativa jurídica para la etapa de funcionamiento

En materia mercantil, la empresa tendrá necesidad de realizar contratos con sus proveedores, con sus clientes o con terceros, para lograr cumplir sus objetivos. El Código de Comercio establece contratos de los llamados 'nominados' que contienen requisitos de forma y fondo, obligaciones y derechos de los sujetos, y formas de terminación. Contempla la posibilidad de que la empresa redacte contratos innominados ya que el derecho mercantil reconoce la autonomía de la voluntad²⁵.

La resolución de los conflictos que se generan entre los contratantes se sujetará a la jurisdicción de los tribunales constituidos o se podrá decidir mediante el uso de acuerdos de arbitraje comercial²⁶.

En relación con la materia del trabajo, la empresa tendrá necesidad de firmar contratos²⁷ de empleo con sus empleados, estos contratos están reglamentados por la Ley Federal del Trabajo y aún en el caso de que no conste un contrato reconoce la existencia de la relación laboral²⁸ y obliga al patrón a respetar todos los derechos del trabajador declarados en la Ley. Cualquier condición que viole los derechos reconocidos a los trabajadores por dicha ley, se tendrán por no puestas²⁹.

²³Artículo 1º de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

²⁴[www.http://pnd.presidencia.gob.mx/](http://pnd.presidencia.gob.mx/)

²⁵Código de Comercio, artículo 1051 "El procedimiento mercantil preferente a todos, es el que libremente convengan las partes, con las limitaciones que se señalan en este libro,....."

²⁶Código de Comercio, artículo 1416. Se entenderá por "Acuerdo de arbitraje, el acuerdo por el que las partes deciden someter a arbitraje todas o ciertas controversias que hayan surgido o puedan surgir ente ellas respecto a una determinada relación jurídica, contractual o no contractual...."

²⁷Ley Federal del Trabajo. Artículo 20 "...Contrato individual de trabajo cualquiera que sea, su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario"

²⁸Ley Federal del Trabajo. Artículo 26. "La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esta formalidad"

²⁹..... Artículo 33 "Es nula la renuncia que los trabajadores hagan a los salarios devengados, de las indemnizaciones y demás prestaciones derivadas de los servicios prestados, cualquiera que sea la forma y denominación que se les dé"

En materia fiscal deberá cumplirse la obligación constitucional de contribuir al gasto público³⁰, los sujetos obligados son las personas físicas y las morales³¹ quienes deberán de pagar para cumplir con su deber tributario³².

En relación con las disposiciones contenidas en tratados internacionales es necesario señalar que la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá motivó la modificación de numerosas leyes mercantiles para adecuar la legislación mexicana a las necesidades que demandaba la firma ese acuerdo y su implementación. Algunas de las disposiciones modificadas fueron la Ley de Inversión Extranjera, Ley de Propiedad Industrial, Ley de Derechos de Autor, etcétera; se realizaron además modificaciones al Código de Comercio, en materias como la del comercio electrónico.

³⁰Constitución *op.cit.* artículo 31 fracción IV "Son obligaciones de los mexicanos: IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes."

³¹Código Fiscal de la Federación .Artículo 1º "Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico."

³²Código Fiscal de la Federación Artículo 6º "Las contribuciones se causan conforme se realizan las situaciones jurídicas o de hecho, previstas en las leyes fiscales vigentes durante el lapso en que ocurran.

Dichas contribuciones se determinarán conforme a las disposiciones vigentes en el momento de su causación, pero les serán aplicables las normas sobre procedimiento que se expidan con posterioridad.

Corresponde a los contribuyentes la determinación de las contribuciones a su cargo, salvo disposición expresa en contrario. Si las autoridades fiscales deben hacer la determinación, los contribuyentes les proporcionarán la información necesaria dentro de los 15 días siguientes a la fecha de su causación.

Las contribuciones se pagan en la fecha o dentro del plazo señalado en las disposiciones respectivas.

A falta de disposición expresa el pago deberá hacerse mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas, dentro del plazo que a continuación se indica:....."

3. Principales factores del entorno competitivo de las Mipyme

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial, cada vez mayor, hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y cuáles son sus variables o factores que se convierten en elementos claves de su éxito competitivo; cómo alcanzar éste en un determinado mercado, y qué hacer para sostenerlo o mejorar esa situación, es un asunto central de la dirección de empresas. El tema cobra mayor relevancia, sobre todo en lo referente a determinar cuáles son los factores que articulan el éxito empresarial; en definitiva, la cuestión a responder es: ¿cómo consiguen las empresas el éxito competitivo?, y más concretamente, cuáles son los factores de éxito de las Mipyme

La coexistencia de empresas de diferentes tamaños que compiten en el mismo mercado es una evidencia empírica. Por ello, la supervivencia de las Mipyme depende en buena medida de su capacidad de competencia con la gran empresa. Para desenvolverse en este entorno las medianas y pequeñas tienen, en general, una serie de ventajas y desventajas respecto a las grandes y las debemos considerar (Lafuente y Yagüe, 1989; Camisón, 1996a, 2000).

Mientras las grandes empresas tienen mayor experiencia en los mercados internacionales y más facilidad para implementar innovaciones en los productos y en los procesos de fabricación —porque disponen de más recursos financieros, poder de mercado y personal mejor calificado—, las medianas y pequeñas son a menudo capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como carencia de excesiva burocracia, sistema informal de comunicación interna, motivación para la consecución de resultados y mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo.

En el aspecto financiero, las Mipyme tienen una menor accesibilidad al apoyo bancario particularmente a medio y largo plazo, y soportan un mayor costo financiero respecto de las empresas grandes. Este hecho se debe, entre otras causas, a la débil posición negociadora de las pequeñas y medianas y a la asimetría de información en la relación Mipyme-entidad financiera, que lleva a las entidades bancarias, por un lado, a sostener las garantías reales frente a la viabilidad y rentabilidad de los proyectos cuando conceden un crédito a las medianas y pequeñas empresas y, por otro, a fijar una prima de riesgo que implica un mayor tipo de interés. Además, estas instituciones soportan, en comparación con las de mayor tamaño, una tasa adicional motivada por el alto costo administrativo que una operación crediticia supone en relación con el menor volumen prestado.

Desde un punto de vista microeconómico, la debilidad estructural de las Mipyme se traduce en que la probabilidad de que una empresa sobreviva está relacionada con su tamaño³³ (Audretsch, 1990, 1995 y Audretsch y Mahmood, 1991, 1995), y en conclusión una de las estrategias más efectivas en el éxito de las nuevas empresas es incrementar su tamaño.

Sin embargo, Jovanovic (1982) sugiere que la relación inversa entre el tamaño de la empresa y la tasa de fracaso se caracteriza como una relación inversa entre la antigüedad de la empresa y la tasa de fracaso. Expone que los negocios aprenden sobre su eficiencia cuando operan en una industria. El eficiente crece y sobrevive; el ineficiente cae y fracasa. Por esta razón, las empresas más antiguas tienen más probabilidad de sobrevivir y de alcanzar un mayor tamaño. Por lo tanto, el tamaño puede simplemente ser una consecuencia de la edad, y puede existir poca o ninguna relación entre tamaño de la empresa y la propensión para fracasar, después de controlar la edad de la empresa.

³³La teoría microeconómica apunta al tamaño de la empresa como factor determinante de su competitividad, por lo que la Pyme se enfrentaría a graves problemas derivados de su dimensión.

En este sentido, determinados estudios confirman que el fracaso empresarial está inversamente relacionado con la edad de la empresa (Philips y Kirchhoff, 1989; y Audretsch y Mahmood, 1994). Lane y Schary (1991) señalan que la antigüedad del negocio tiene una implicación espacial para el flujo de entradas y salidas de empresas en un sector económico, que la probabilidad de fracaso decrece con la edad y que la distribución por edad de la población de empresas será un determinante importante de la tasa de fracaso sectorial.

Frente al planteamiento de la teoría de la competitividad de la gran empresa, que considera el tamaño como una fuente principal de ventajas competitivas, surge la de la competitividad de las Mipyme que trata de enfatizar ventajas de las empresas diferentes del tamaño y ligadas más directamente a la especificidad. Para contraponer los efectos negativos de las medianas y pequeñas empresas frente a las grandes, éstas deben cuestionar su posición estratégica; la supervivencia y éxito dependerán, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación (Grant, 1996). Ahora bien, para propiciar un cambio, el empresario quiere conocer las repercusiones que esto conlleva en la rentabilidad y estabilidad o solvencia de su empresa, cosa que no siempre puede garantizarse.

En la literatura económica existen numerosas investigaciones que intentan buscar la relación entre el uso de diferentes técnicas de dirección, estrategias o estructuras organizativas con un mayor o menor rendimiento o éxito de la empresa (Fernández, 1993 y 1995; Ansón y Pina, 1995; Alvarez y García, 1996; Luck, 1996; De Saa, 1998; Fernández et al., 1998; Camisón, 2001). En este trabajo se trata de contrastar si las empresas que siguen determinadas estrategias, que invierten en tecnología e I+D, que apuestan por la calidad, que tienen plan estratégico, que establecen alianzas, que son flexibles y que forman a su personal son más eficientes y rentables.

Estrategia y planeación

La estrategia es un aspecto clave para el éxito y rentabilidad de la empresa (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). El éxito de la implantación del método dependerá, por una parte, de factores de tipo interno, como la forma que opera el empresario en su entorno, de las propias capacidades del dueño y de los recursos humanos de la institución; por otra, de factores externos, como evolución del ciclo económico, posición de la competencia y oscilaciones de la demanda (Thompson y Strickland, 1993). El reto estratégico de la institución viene definido por una serie de factores que determinan la consecución de los objetivos fijados, unos de naturaleza exógena al estratega que se encuentra en un medio político, económico y social (entorno genérico) que no controla, y en que se enfrenta a unos rivales o competidores, sirve a unos clientes y opera con unos proveedores (entorno específico); otros se refieren a factores endógenos de la organización y representan la escala de objetivos, los recursos y capacidades disponibles (AECA, 1999).

En relación con la actitud del propietario/gerente, Kotey y Meredith (1997) evalúan en las pequeñas empresas industriales la relación entre el valor personal del propietario/gerente, las estrategias que adoptan y el rendimiento de su empresa, y confirman una asociación entre estrategia y rendimiento. Indican que las empresas con altos rendimientos son proactivas en la orientación, y el propietario exhibe valores empresariales, mientras que las de bajo rendimiento son reactivas y los propietarios aplican valores más conservadores. En cuanto a la importancia de los factores externos, Kotha y Nair (1995) examinan, en industrias japonesas de maquinaria, el papel que juegan las estrategias y el entorno económico con la rentabilidad y crecimiento de la empresa, y encuentran un impacto positivo del cambio tecnológico en su impacto. Asimismo, Miles et al (2000), presentan un estudio que describe la relación entre la posición estratégica, la estructura organizativa y los niveles de rendimiento de pequeñas empresas en entornos estables y dinámicos.

Matsuno y Mentzer (2000) examinan el papel que juega el tipo de estrategia como alternativa para moderar la relación entre la orientación del mercado y el rendimiento de la empresa. Para ello utilizan la tipología de Miles y Snow (1978) y encuentran que los negocios que siguen estrategias defensivas consiguen una mayor rentabilidad económica al incrementar el nivel de orientación del mercado que las empresas que siguen estrategias exploradoras o analizadoras. Sin embargo, las empresas con estrategia defensiva muestran peores resultados en cuota de mercado y crecimiento de ventas. Mientras que Kotabe y Duhan (1993), tras identificar clusters estratégicos en el mercado japonés, no encuentran una relación directa entre la posición de la empresa y su rentabilidad.

Por otra parte, Olson y Bokor (1995) señalan que el rápido crecimiento de las jóvenes y pequeñas empresas está influenciado por la interacción de la planificación formal (proceso de la estrategia "formulación e implantación") y la innovación de producto o servicio (contenido de la estrategia "tipo de decisión").

Existen estudios que ponen de manifiesto que la planificación no es una práctica común entre las pequeñas empresas (Robinson y Pearce, 1984; Sexton y Van Auken, 1985). La relación entre la planificación formal y el rendimiento financiero en las empresas pequeñas ha sido examinada por diversos autores. Por una parte, determinados estudios encuentran una relación positiva. Robinson (1982) encontró que las pequeñas empresas que emplearon consultores para apoyar la planificación rindieron mejor que las empresas que no lo hicieron. Bracker, Keats y Pearson (1988) concluyeron que las pequeñas empresas electrónicas que contrataron un sofisticado plan estratégico obtuvieron un mejor rendimiento que las que no planificaban. A similares conclusiones llegan Hahn y Powers (1999). Algunos estudios han puesto de manifiesto una relación positiva entre la planificación formal y el rendimiento financiero en las pequeñas empresas (Shuman, 1975; Jones, 1982; Bracker y Pearson, 1986).

Contrariamente, otros investigadores han concluido que no existe una relación significativa (Kallman y Shapiro, 1978; Orpen, 1985; Shrader et al., 1989 y Watts y Ormsby, 1990), y sugieren que el valor de la planificación se diluye por factores como el entorno de incertidumbre, la experiencia de la gerencia y la fase de desarrollo de la empresa.

En un modelo dinámico de formación de la estrategia (AECA, 1999), la planeación estratégica formal coexiste con un proceso emergente en que las decisiones y acciones son tomadas al margen del sistema formal de planificación (Mintzberg y Waters, 1985). Las cambiantes condiciones del reto (factores exógenos y endógenos) van a determinar en cada momento el tipo de estrategia a implantar, más planificada o, por el contrario, más emergente.

El control de la información de naturaleza estratégica también puede resultar una importante fuente de ventaja competitiva de las Mipyme. Julien et al. (1996) señalan que esta ventaja se concreta en términos de estrategia (empresas proactivas), de estructura (redes de información) y culturas empresariales adoptadas. Brown y Gatian (1995) examinan cómo la implantación de un sistema de información estratégica en una empresa conlleva una ventaja a largo plazo, y encuentran que las empresas que invierten en sistemas de información estratégica consiguen, por un lado, una reacción favorable en el mercado de valores al anunciar que sus instituciones utilizan un sistema de información estratégica, y por otro, un mayor crecimiento y rentabilidad económica.

Si se trata de relacionar factores estratégicos y éxito empresarial, nos encontramos con trabajos como los de Huck y McEwen (1991), Luck (1996) y Camisón (1997) que resaltan la importancia de la planificación, de utilizar determinadas prácticas de dirección y gestión, de la capacidad de respuesta de la empresa a los requerimientos del entorno y de la adopción por la empresa de un enfoque estratégico como elementos claves del éxito empresarial.

Cooperación

La cooperación o alianza entre empresas supone un procedimiento mediante el que se establecen vínculos y relaciones, a través de fórmulas jurídicas o bien con acuerdos explícitos o tácitos que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

La cooperación representa una alternativa que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y, por tanto, mantiene la independencia jurídica y patrimonial (Aragón y Rubio, 2005a).

Pese a la importancia teórica y práctica de la cooperación y a pesar del apoyo institucional entre Mipyme (financiando los gastos del proceso en muchos casos), las medianas y pequeñas empresas todavía se sienten recelosas a utilizar esta arma, debido a la reticencia para compartir sus decisiones con otras, al excesivo individualismo de sus propietarios, a la desconfianza en el resto de cooperantes o por sentirse incapacitados para desarrollar el acuerdo (Montes y Sabater, 2002).

Estructura organizativa flexible

La flexibilidad organizacional es una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las Mipyme. Se define como la capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse o para anticiparse a los continuos cambios que afectan a las organizaciones.

Por lo general, las medianas y pequeñas empresas presentan estructuras poco jerarquizadas que les permiten responder de forma rápida y eficiente a los cambios. Consecuentemente, la flexibilidad organizacional está muy relacionada con la innovación y con el éxito competitivo (Díez de Castro et al., 2002).

La flexibilidad de la estructura se sustenta en que la organización cuenta con límites definidos normalmente de forma rígida que han de permeabilizarse. Esto significa que esos límites entre niveles jerárquicos (límites verticales), entre funciones y puestos de trabajo (límites horizontales) deben hacerse más permeables.

Es decir, la estructura tiende a hacerse más plana —tiene pocos niveles jerárquicos—, más horizontal —desaparece la separación estricta entre funciones y entre puestos especializados, y cuentan con un personal más polivalente—, y más descentralizada —se da un mayor poder y responsabilidad a las personas y a las unidades organizativas—. Con ello se consigue una comunicación más rápida, sencilla y práctica, fomenta la autonomía y la iniciativa en las distintas áreas, a la vez que se evita al máximo la burocracia.

Las Mipyme suelen presentar estructuras sencillas y poco jerárquicas. Ello les permite responder de forma rápida, eficiente y variada a los distintos tipos de cambios internos y externos.

Esta orientación a la flexibilidad se ve motivada por los altos niveles de incertidumbre externa que soportan. Mientras que la volubilidad interna es baja, ya que el directivo está próximo a sus trabajadores y por tanto tiene más oportunidad de comprobar que sus decisiones se realizan eficientemente, la incertidumbre externa es alta. Esto se debe a que su menor poder de mercado les hace depender de un número reducido de compradores, tienen un peor acceso a fuentes de financiación ajenas y una menor gama de productos y servicios (Aragón y Rubio 2005a).

Recursos humanos

Uno de los principales factores que se destacan como explicativos de la competitividad empresarial es el relativo a los recursos humanos de la empresa. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos laboran son aspectos cada vez más importantes para las empresas, debido a que las fuentes tradicionales de rentabilidad, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994).

Se coincide al afirmar que la mejora en los resultados de las medianas y pequeñas empresas viene de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promueven la atracción del personal competente, la motivación —a través de las políticas retributivas— y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar nuevos retos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas en todos los niveles de la institución, y desarrollar sistemas para la gestión del conocimiento y del aprendizaje.

Innovación y tecnología

La innovación tecnológica es considerada por diversos autores como uno de los pilares básicos de la competitividad (Bueno y Morcillo, 1994; Álvarez y García, 1996; Camelo et al., 1999; Alonso y Méndez, 2000; Molina y Conca, 2000). Álvarez y García (1996) aseguran que entre los factores que marcan la diferencia entre las empresas más competitivas y eficientes y el resto, están los recursos tecnológicos; en este mismo sentido, se manifiestan Camelo et al. (1999) cuando afirman que la innovación en los procesos de fabricación será uno de los rubros más relevantes para la competencia entre empresas.

No obstante, ante la cuestión de si la empresa innovadora genera un mayor beneficio no existe un claro consenso. Geroski y Machin (1992) sugieren que la innovación en I+D provoca un aumento de la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costos, aumentará su beneficio y su cuota de mercado. Sin embargo, otros autores sugieren que la innovación (al menos en el corto plazo) puede llevar implícitos bajos beneficios. Esta innovación tiende a incrementar el crecimiento y la eficiencia, pero no un mayor beneficio inmediatamente (Heunks, 1998), debido a los costos de la innovación. Incluso otros estudios no encuentran una relación clara entre innovación y rentabilidad (Moore, 1995).

La innovación permite a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vermeulen, 2004) y representa un elemento determinante del crecimiento económico (Cheng y Tao, 1999). Hughes (2001), sobre una muestra de 918 empresas británicas, encuentra que son las medianas con alta intensidad de innovación las que realmente consiguen incrementar sus márgenes de beneficios.

Hsueh y Tu (2004) a un estudio de mil 47 pequeñas y medianas empresas de reciente creación en Taiwán muestra que la innovación influye positivamente en su resultado operativo. Morikawa (2004), en el contexto de las Pymes japonesas, analiza 5 mil 245 y concluye que la interacción entre el grado de innovación y el uso de las TIC tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad.

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

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

Calidad

Son muchos los trabajos que coinciden en señalar que las habilidades relacionadas con la calidad son fundamentales para la competitividad y el éxito de las empresas (Viedma, 1990; Luck, 1996). En este mismo sentido, Camelo et al. (1999), encuentran que la calidad es el factor más valorado, tanto en el pasado reciente de las empresas cuanto de cara al futuro para la competitividad.

En esta línea, la relación entre calidad y rentabilidad se ha examinado en diversos estudios. Capon et al. (1990) en una revisión de trabajos sobre la repercusión de distintas variables en los resultados de la empresa, encontraron 22 en los que se pone de manifiesto una relación positiva entre calidad y rentabilidad. La calidad es rentable, dado que lleva asociados, por una parte, aumentos en la productividad y reducción de los costos de producción y ventas (Garvin, 1984), y por otra, incrementos de la cuota de mercado (Buzzell y Wiersema, 1982). En otro sentido, Lima y Resende (2000) examinan la relación entre certificación de la calidad y el rendimiento en una muestra de empresas brasileñas. Realizan una comparación entre un grupo de empresas que certifican la calidad y otro grupo que no, y señalan que no pueden discernirse diferentes niveles de rendimiento entre los grupos.

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

Por último, cabe indicar que factores como la integración y motivación del personal (Viedma, 1990), las relaciones con el personal (Huck y McEwen, 1991), las características del capital humano (Yusuf, 1995), la focalización de la empresa en las necesidades del cliente (Luck, 1996), los recursos financieros (Álvarez y García, 1996) y contar con unos recursos humanos formados y capacitados (Camelo et al. 1999) son explicativos del éxito y de la competitividad de las empresas que cuentan con ellos o que los desarrollan.

Tecnologías de la información y la comunicación

La literatura muestra que la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Las Mipyme deben desarrollar sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos, ya que éstos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación.

Del mismo modo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción, y estimula el control de los procesos y productos (Huerta et al., 2003). Por tanto, fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la empresa facilita el éxito competitivo (Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrrosoro et al., 2001).

En este sentido, implantar técnicas relacionadas con el control de la gestión se convierte en un elemento básico para la toma de decisiones. Los sistemas de información, si están bien desarrollados y estructurados, pueden considerarse una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

Las Mipymes necesitan establecer cada vez más mecanismos de control de gestión que ayuden a la gerencia a tomar sus decisiones correctamente. La fuerte competencia que provoca la globalización de los mercados y el cambio tecnológico está motivando a las medianas y pequeñas empresas a desarrollar en el seno de su organización sistemas de control de gestión (AECA, 2005).

Recursos Financieros

La gran debilidad de los balances en las Mipymes hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo, que evite uno de sus problemas más frecuentes: la falta de liquidez. Habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito es inversamente proporcional al tamaño, por lo que a menor tamaño, peor acceso a las fuentes de financiamiento ajenas.

Para aumentar las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización y crear una base financiera más sólida es vital constituir reservas y fondos que permitan una disminución de costos financieros. También se hace preciso un buen conocimiento de la oferta financiera y aprovechar las ayudas oficiales (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones del tipo de interés, etc.) (Aragón y Rubio, 2005b).

Los trabajos revisados muestran que el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión, es uno de los principales factores considerados necesarios para alcanzar el éxito competitivo en las Mipymes. En este sentido, es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiación propias (Birley y Westhead, 1990).

La revisión de estos factores competitivos en las medianas y pequeñas empresas del estado de San Luis Potosí permitirá conocer cuál es su situación y en qué puntos es necesario trabajar en el futuro, continuar con el apoyo del gobierno y de las asociaciones, para que logren mejores niveles de competitividad y rentabilidad.

4. Metodología de la investigación

En este capítulo se describen las bases y la metodología del trabajo empírico realizado. Una vez fijados los objetivos de la investigación, describimos 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, de su estructura organizativa, de sus factores competitivos y de su estrategia, explicando, por último, las técnicas estadísticas a utilizar en el proceso de análisis de la información disponible. En capítulos posteriores, se presentan los resultados y las principales conclusiones del estudio.

4.1. Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico, ya que permite afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de las micro, pequeña y mediana empresa. Para obtener la información de las variables que se refieren a la caracterización de las empresas, a la dirección y gestión, a la estructura de la organización, a la gestión de recursos humanos, tecnología, calidad, innovación, etc., de las empresas, se elaboró un cuestionario dirigido al gerente de la empresa.

Para la confección del cuestionario definitivo trabajaron coordinadamente el equipo de investigación de las Universidades Españolas (Cantabria, Politécnica de Cartagena y Murcia) y el equipo de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de San Luis Potosí; dicha tarea ha resultado muy útil para la adaptación del cuestionario a la realidad del estado de San Luis Potosí, para ello, una vez finalizado y antes de su aplicación, se realizaron diversas reuniones con gerentes de empresas de la muestra para probar su operatividad.

De esta forma, se logró que el cuestionario final fuera preciso y cubriera las necesidades de información, y al mismo tiempo, se minimizaran los posibles problemas de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario. La técnica de colecta de la información fue una encuesta personal, utilizando como soporte un cuestionario dirigido al gerente de la empresa. En el anexo I se presenta el cuestionario utilizado para la colecta de la información.

El cuestionario se estructura en cuatro bloques. En el primero se solicita a la empresa los datos relativos a su antigüedad, sector de actividad, si se trata de una empresa familiar, edad y nivel de estudios del gerente, número de empleados, volumen de ventas, los mercados de destino de sus productos y origen de sus adquisiciones.

La segunda parte se centra en aspectos de dirección. Se revisan cuestiones relativas a las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de un plan estratégico y a la estrategia. Esta última se ha tratado de medir con la tipología de estrategias competitivas propuesta por Miles y Snow (1978)³⁴, que utiliza como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Esta clasificación distingue cuatro tipos de empresas:

- *Las exploradoras*, que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.

³⁴La clasificación de los tipos de estrategia más utilizada en los estudios empíricos es la propuesta por Miles y Snow (1978) y Porter (1980) o una combinación de ambas (Dess y Davis, 1984). Estas clasificaciones identifican la esencia de la mayor parte de las posiciones competitivas de la empresa (Kotabe, M. y Duhan, D.F., 1993).

- *Las analizadoras*, que mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
- *Las defensivas*, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones, sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.
- *Sin estrategia definida*, que no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

En la tercera parte se introducen cuestiones relativas a la gestión de recursos humanos, a las actividades de capacitación, y a su estructura organizativa. En la cuarta parte, se pregunta a las empresas por la tecnología, la innovación, la calidad, el equipamiento de comunicaciones y medios informáticos así como aspectos contables y financieros.

En relación con la medición de la tecnología (que suele ser una de las bases fundamentales de la eficiencia y crecimiento de las empresas, debido a que la reducción de costos, la diferenciación y alcanzar el nivel de calidad que exige el mercado son algunos de los principales objetivos que se esperan y que pueden alcanzarse a través de la tecnología) se distinguen las siguientes posiciones:

- Fuerte, la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza, con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
- Buena, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia.
- Sostenible, la tecnología que utiliza es la misma que se emplea en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.
- Débil, la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la suya.

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

4.2. Estructura de la muestra

La muestra fue diseñada considerando los objetivos generales que se pretenden alcanzar en la presente investigación. Por ello, se ha tratado de obtener una muestra representativa de la estructura empresarial del estado de San Luis Potosí para el conjunto de sectores o giros y tamaños de empresa que han sido seleccionados como consecuencia de tales objetivos.

Los sectores que conforman la población de empresas en el ámbito privado y paraestatal, y su correspondencia con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN – 2002) han sido los siguientes:

- Agroindustria: subsectores 311 y 312.
- Industrias de la transformación: sectores 31 a 33, excepto 311 a 312.
- Industria de la construcción: sector 23.
- Comercio: sectores 43 y 46.
- Hostelería: sector 72.
- Transporte y comunicaciones: sectores 48 y 49.
- Servicios: sectores 51, 53, 54, 55, 56, 61, 62, 71 y 81.

El tamaño de la empresa se ha definido en función del número de empleados; se generaron tres grupos: microempresas (de 6 a 10 trabajadores), empresas pequeñas (de 11 a 50 trabajadores) y empresas medianas (de 51 a 250 trabajadores).

Dado que el cuestionario incluye una tipología de preguntas variadas, tanto cuantitativas como cualitativas, se ha determinado el tamaño muestral tomando como criterio de calidad, generalmente aceptado, el control sobre el error máximo a priori en la estimación de la proporción de respuesta a una pregunta dicotómica (frecuencia relativa de respuesta para un ítem de una cuestión con dos posibles contestaciones). En concreto, se fijó como objetivos iniciales que el error máximo de

estimación no superara los 0.05 puntos con un nivel de confianza de 95% para el total de la muestra y los 0.15 puntos con un nivel de confianza de 90% para los agregados por grandes sectores (industria, construcción y servicios) y por tamaños (microempresas, pequeñas y medianas).

El diseño general se fundamenta en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es decreciente, en general, al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de éstos y de criterios debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que pueda trabajarse. En concreto, la estratificación se ha realizado considerando los ocho sectores y los tres tamaños descritos.

Así, tenemos que:

N_h es el tamaño de cada estrato

N es el tamaño de la población: $N = \sum_h N_h$

W_h es el peso de cada estrato: $W_h = \frac{N_h}{N}$

n es el tamaño de la muestra

n_h es el número de unidades muestrales en el estrato h : $n_h = W_h n$

Si P es la proporción poblacional que se desea estimar y \hat{P}_h es la proporción muestral en el estrato h , el estimador insesgado, \hat{P} , sería:

$$\hat{P} = \sum_h W_h \hat{P}_h$$

y su varianza

$$V(\hat{P}) = \sum_h W_h^2 \left(1 - \frac{n_h}{N_h}\right) \frac{N_h}{N_h - 1} \frac{P_h(1 - P_h)}{n_h}$$

La situación más desfavorable, mayor varianza, se daría si P_h es igual a 0.5, supuesto bajo el que se obtiene el tamaño muestral asumiendo la distribución asintóticamente normal del estimador. La afijación final se realiza de forma proporcional al tamaño de los estratos.

En el cuadro 4.1 puede observarse la distribución de la población y en el cuadro 4.2 el de la muestra. El número de empresas de la población, para los sectores y tamaños especificados, se ha obtenido de la estadística "Unidades económicas que operaron en 2003 del sector privado y paraestatal", del censo económico 2004 elaborado por el INEGI. Como vemos, el número total de empresas se eleva a 5,890 de las que 52.2% son microempresas; 39.9% pequeñas y 7.9% medianas.

■ **CUADRO 4.1**
Distribución de la población de empresas

POBLACIÓN	Micro de 6 a 10	Pequeña de 11 a 50	Mediana de 51 a 250	TOTAL
Agroindustria	200	129	27	356
Industria de transformación	272	300	118	690
Construcción	65	186	61	312
Comercio	1,284	818	108	2,210
Turismo	349	195	31	575
Transporte y comunicaciones	103	117	20	240
Servicios	799	608	100	1,507
TOTAL	3,072	2,353	465	5,890

■ **CUADRO 4.2**
Distribución de la muestra de empresas

MUESTRA	Micro de 4 a 10	Pequeña de 11 a 50	Mediana de 51 a 250	TOTAL
Agroindustria	22	24	3	49
Industria de transformación	11	6	4	21
Construcción	13	22	6	41
Comercio	104	55	17	176
Turismo	24	11	3	38
Transporte y comunicaciones	3	3	4	10
Servicios	57	27	6	90
TOTAL	234	148	43	425

Las coberturas alcanzadas en función de los agregados por grandes sectores (industria, construcción y servicios) y por tamaños (microempresas, pequeñas y medianas) se resumen en el cuadro 4.3

■ **CUADRO 4.3**
Coberturas según sector y tamaño

	Población	Muestra	Cobertura
Industria	1,046	70	6.7%
Construcción	312	41	13.1%
Servicios	4,532	314	6.9%
TOTAL	5,890	425	7.2%

	Población	Muestra	Cobertura
Microempresas	3,072	234	7.6%
Pequeñas	2,353	148	6.3%
Medianas	465	43	9.2%
TOTAL	5,890	425	7.2%

En el cuadro 4.4 podemos observar los errores de estimación en función del posible valor real de la proporción p de respuesta a una pregunta dicotómica. Para ello, asumiendo la distribución normal del estimador, el error e para un nivel de confianza $(1-\alpha)$ será

$$e = z_{\left(1-\frac{\alpha}{2}\right)} \sqrt{V(\hat{P})}$$

en que z es el correspondiente percentil de una variable aleatoria $N(0,1)$.

■ **CUADRO 4.4**
Errores de estimación para la proporción de respuesta a una pregunta dicotómica

	P=0.5	P=0.6	P=0.7	P=0.8	P=0.9
Industria*	0.09	0.09	0.09	0.08	0.06
Construcción*	0.12	0.12	0.11	0.10	0.07
Servicios*	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03
TOTAL**	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03

* nivel de confianza 90% ; ** nivel de confianza 95%

	P=0.5	P=0.6	P=0.7	P=0.8	P=0.9
Microempresas*	0.05	0.05	0.05	0.04	0.03
Pequeñas*	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04
Medianas*	0.12	0.12	0.11	0.10	0.07
TOTAL**	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03

* nivel de confianza 90% ; ** nivel de confianza 95%

En los capítulos siguientes se realizarán análisis cuando proceda utilizando la desagregación sectorial con ocho ramas a partir de las actividades que hemos especificado al inicio de este epígrafe. Dado el número total de observaciones disponibles, es preciso interpretar con cautela el valor concreto que alcanza un indicador (ya sea una media o una proporción) al trabajar a ese nivel de desagregación. Como referencia, debemos hacer constar que para el caso de una proporción y bajo el supuesto más desfavorable ($p=0.5$) los giros para los que el error no superaría los 0.15 puntos con un nivel de confianza de 90% serían: agroindustria, industria de la construcción, comercio, turismo y servicios.

No obstante la anterior limitación, los contrastes estadísticos que se realizarán para evaluar diferencias entre cada uno de esos sectores contarán con sus respectivos niveles de significación que serán especificados en cada caso y que, como es conocido, dependerán de la varianza y del tamaño muestrales de cada grupo para la variable en investigación.

4.3. Análisis estadístico de los datos

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

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

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

5. Caracterización de las empresas

En este capítulo estudiaremos un primer conjunto de variables que nos reportará mejor comprensión y caracterización del tejido empresarial del estado de San Luis Potosí. En concreto, revisaremos aspectos como el tamaño, la antigüedad, el carácter familiar de la gestión, la forma jurídica, los rasgos del gerente (edad y formación), la evolución del empleo fijo-temporal y la distribución de ventas y compras según el ámbito geográfico de los mercados de destino y origen. Siempre que sea posible, se comprobará el comportamiento de dichas variables según el tamaño, la antigüedad y los giros o sectores de actividad seleccionados en el presente trabajo.

5.1. Antigüedad; empresa familiar; integración en una sociedad mercantil

A partir de la información obtenida en la encuesta podemos observar la distribución de las empresas según su antigüedad. Como resumimos en el cuadro 5.2, 47.6% ha sido constituida en la última década, esto es, pueden ser calificadas de jóvenes empresas. La edad media de las instituciones potosinas es de 15.8, si bien 50% no sobrepasa los 12 años de existencia, 21.8% ha iniciado su actividad durante el último quinquenio y 81.2% posee una antigüedad inferior a 20 años. Todo ello pone de manifiesto un tejido empresarial que, desde el punto de vista demográfico, es dinámico y relativamente joven.

■ CUADRO 5.2

Distribución según antigüedad de la empresa (años desde su fundación) (%)	
Empresas jóvenes (10 o menos años funcionando)	47.6
Empresas maduras (más de 10 años funcionando)	52.4
Total	100.0

La juventud y dinamismo de tal estructura es síntoma de una cultura empresarial emprendedora que, aunque es un hecho positivo, requiere una especial atención de la administración estatal por cuanto, en general, las empresas jóvenes se hayan sometidas a mayor riesgo de fracaso, máxime si consideramos su relación con el factor tamaño (cuadro 5.3). La edad media de las microempresas es de 11.2 años y 50% de éstas no sobrepasa los nueve años de antigüedad. Las pequeñas y medianas empresas presentan, respectivamente, una edad media de 18 y 21 años. Además, los resultados obtenidos indican que 42.3% del total son de tamaño micro o pequeño con una edad inferior a 10 años. Como es habitual, se observa una correlación positiva entre edad y tamaño, de manera que las empresas tienden a incrementar su tamaño conforme van madurando.

■ CUADRO 5.3

Antigüedad de la empresa según tamaño (%)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)	Total
Microempresas (<10 empleados)	57.0***	43.0***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	38.6***	61.4***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	34.6***	65.4***	100

Antigüedad de la empresa según sector (%)

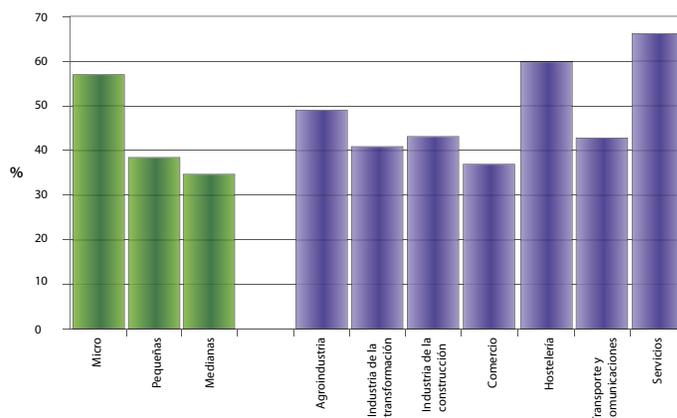
Agroindustria	49.1***	50.9***	100
Industria de la transformación	40.9***	59.1***	100
Industria de la construcción	43.2***	56.8***	100
Comercio	36.9***	63.1***	100
Hostelería	60.0***	40.0***	100
Transporte y comunicaciones	42.9***	57.1***	100
Servicios	66.3***	33.7***	100
Total	47.6	52.4	100

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

Si consideramos la clasificación sectorial, se obtienen diferencias significativas entre giros. Las actividades con mayor presencia de jóvenes empresas son las de agroindustria con 49.1% y una edad media de 13.3 años; hostelería con 60.0% de empresas jóvenes y una edad media de 11 años; y servicios con 66.3% de empresas jóvenes, una edad media de 13 años y con más de 50% que no superan los 8 años de antigüedad.

En contraposición, presenta un mayor porcentaje de empresas maduras el sector de industria de la transformación, industria de la construcción, transporte y comunicaciones y, sobre todo, comercio en que la edad media es de 19 años y el porcentaje de jóvenes empresas es de sólo 36.9 (cuadro 5.3).

GRÁFICA 5.2
Porcentaje de jóvenes empresas según tamaño y giro



Una característica adicional que podemos analizar es el carácter familiar de la propiedad (una familia o grupo familiar controla más de 50% del capital). Como apreciamos en el cuadro 5.4, el tipo de empresa mayoritario es el familiar que representa 76.5% del total de empresas encuestadas.

CUADRO 5.4

Empresa familiar (un grupo familiar tiene más de 50% del capital) (%)	
Sí es una empresa familiar	76.5
No es una empresa familiar	23.5
Total	100.0

El carácter familiar no puede calificarse como positivo o negativo por sí solo. No obstante, suele ser habitual que en las empresas familiares se dé una problemática específica asociada a la incorporación de las generaciones siguientes al fundador y a los conflictos entre los miembros de la familia que sólo participan en la propiedad y aquellos otros que también participan en la gestión. Eso conlleva una tendencia a que su gestión esté menos profesionalizada, lo que se traduce en

menor competitividad y un riesgo añadido de fracaso en relación a las empresas no familiares. No obstante, tales extremos no pueden ser confirmados sin tener en cuenta otros indicadores que permitan una delimitación más exacta de la forma de gestión de la compañía.

En el cuadro 5.5 resumimos los resultados referentes al carácter familiar según clasifiquemos a las empresas por su tamaño, antigüedad y actividad. A pesar de que parece existir un mayor porcentaje de empresas familiares conforme el tamaño es más reducido, las diferencias no son estadísticamente significativas. Tampoco podemos apreciar divergencias según la antigüedad, hecho relativamente inusual, pues conforme aumenta la edad de la empresa (y por añadidura el tamaño) suele observarse una tendencia hacia el carácter no familiar consecuencia de la complejidad en la sucesión más allá de la segunda generación a partir del fundador. No obstante, hay que recordar que sólo 18.8% de las empresas supera 20 años de actividad por lo que probablemente el problema de la sucesión no se haya planteado aún para la mayoría de ellas.

Sin embargo, al realizar la clasificación por giro sí se obtienen diferencias significativas. Existe una mayor presencia relativa de empresas familiares en los sectores de agroindustria, industria de la transformación y comercio, en que más de 80% son de tipo familiar. En sentido contrario, destaca transporte y comunicaciones cuyas empresas no familiares superan 57% del total de instituciones del sector.

■ CUADRO 5.5

Empresa familiar según tamaño (%)

	No Familiar	Familiar	Total
Microempresas (<10 empleados)	20.7	79.3	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	24.6	75.4	100
Medianas (≥ 50 empleados)	30.9	69.1	100

Empresa familiar según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	23.9	76.1	100
Maduras (> 10 años)	23.1	76.9	100

Empresa familiar según sector (%)

Agroindustria	15.8***	84.2***	100
Industria de la transformación	18.2***	81.8***	100
Industria de la construcción	27.3***	72.7***	100
Comercio	16.8***	83.2***	100
Hostelería	23.1***	76.9***	100
Transporte y comunicaciones	57.1***	42.9***	100
Servicios	28.8***	71.2***	100
Total	23.5	76.5	100

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

Podemos concluir el apartado de rasgos generales investigando la forma jurídica elegida para constituir la empresa. Como vemos (cuadro 5.6), sólo 41.5% está constituido bajo alguna forma de sociedad mercantil. La menor presencia de personas jurídicas es síntoma de un tejido empresarial menos desarrollado y, en consecuencia, de un factor de debilidad derivado de la no delimitación del patrimonio personal y de la empresa.

■ CUADRO 5.6

¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil? (%)	
Sí está integrada en una sociedad mercantil	41.5
No está integrada en una sociedad mercantil	58.5
Total	100.0

Al clasificar las empresas según su tamaño (cuadro 5.7), observamos que la forma jurídica está muy correlacionada con esa característica. La forma personal es la mayoritaria en las microempresas (74.7%), mientras que la constitución como sociedad mercantil lo es en el caso de pequeñas y medianas. También resultan significativas las diferencias al examinar el factor de antigüedad; si bien este resultado es consecuencia fundamental de la relación entre tamaño y antigüedad. Por tanto, podemos deducir que el desarrollo de la empresa en términos de volumen o tamaño determina la decisión de optar hacia la forma jurídica como mejor estructura para dar soporte legal al negocio.

Por último, al observar la forma jurídica según la actividad de la empresa se obtiene, asimismo, diferencias estadísticamente significativas entre los sectores analizados (cuadro 5.7). Presentan una participación claramente superior a la media de sociedades mercantiles las empresas correspondientes a los giros de industria de la transformación, industria de la construcción y transporte y comunicaciones. Por otra parte, se observa número de personas físicas superior a la media para el caso de los sectores de servicios y hostelería.

■ CUADRO 5.7

Empresa integrada en una sociedad mercantil según tamaño (%)

	No integrada	Sí integrada	Total
Microempresas (<10 empleados)	74.7***	25.3***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	44.4***	55.6***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	32.9***	67.1***	100

Empresa integrada en una sociedad mercantil según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	64.4***	35.6***	100
Maduras (> 10 años)	53.1***	46.9***	100

Empresa integrada en una sociedad mercantil según sector (%)

Agroindustria	61.4***	38.6***	100
Industria de la transformación	36.4***	63.6***	100
Industria de la construcción	31.8***	68.2***	100
Comercio	60.5***	39.5***	100
Hostelería	70.0***	30.0***	100
Transporte y comunicaciones	42.9***	57.1***	100
Servicios	64.4***	35.6***	100
Total	58.5	41.5	100

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

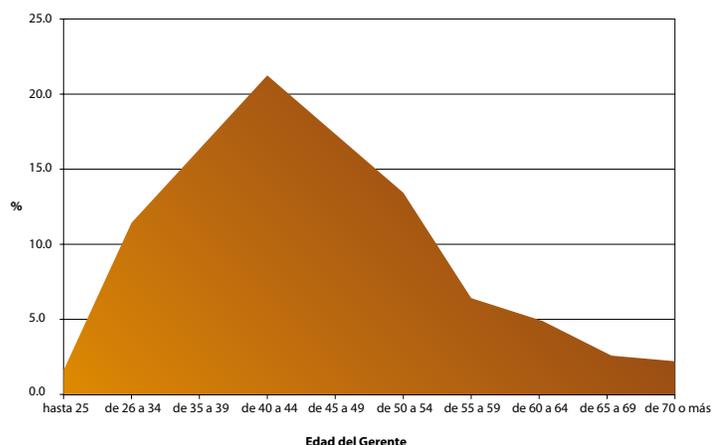
5.2. Edad y estudios del gerente

Al analizar los años de vida del gerente, encontramos (cuadro 5.8) que la gerencia es ocupada mayoritariamente por personas jóvenes o de mediana edad; la media del director-gerente es de 45 años y en 17.5% de las empresas no supera los 35 años. Este rasgo está en consonancia con el dinamismo demográfico del tejido empresarial; recordemos que 47.6% de empresas eran instituciones jóvenes. Sólo 14.2% de los negocios tienen un gerente que supera los 55 años de edad (gráfica 5.3).

■ CUADRO 5.8

Edad del gerente (%)	
Jóvenes (≤ 40 años)	35.7
Mediana edad (>40 y ≤ 55 años)	50.1
Maduros (> 55 años)	14.2
Total	100.0

■ **GRÁFICA 5.3**
Distribución de las edades de los gerentes



Al introducir los factores tamaño y giro de las empresas no se obtienen diferencias significativas, lo que representa que al segmentar por estos criterios no hay evidencia que permita identificar comportamientos suficientemente alejados del perfil medio obtenido con el conjunto total de negocios (cuadro 5.9).

Sin embargo, si clasificamos según la antigüedad de la empresa sí obtenemos diferencias importantes que tienen su origen en una correlación positiva entre edad del gerente y antigüedad de la institución. Las empresas más antiguas están dirigidas en porcentajes significativamente superiores a la media por personas con más de 55 años (21.4% frente a 14.2%). En las empresas más jóvenes el estrato de responsables con 40 o menos años de edad se eleva hasta 45.9%, porcentaje superior en más de 10 puntos a la media general. Si recordamos que la configuración de las empresas es en su mayoría de tipo familiar constituidas como persona física, tendremos un perfil de gerente emprendedor generalmente identificado con la figura del fundador.

■ **CUADRO 5.9**

Edad del gerente según tamaño (%)

	Jóvenes (≤ 40 años)	Mediana edad (>40 y ≤ 55 años)	Maduros (> 55 años)	Total
Microempresas (<10 empleados)	35.5	51.4	13.1	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	39.6	46.5	13.8	100
Medianas (≥ 50 empleados)	26.9	53.7	19.4	100

Edad del gerente según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	45.9***	47.6***	6.4***	100
Maduras (> 10 años)	26.2***	52.4***	21.4***	100

Edad del gerente según sector (%)

Agroindustria	44.4	46.3	9.3	100
Industria de la transformación	18.2	63.6	18.2	100
Industria de la construcción	23.7	63.2	13.2	100
Comercio	34.2	49.2	16.6	100
Hostelería	40.0	45.7	14.3	100
Transporte y comunicaciones	18.2	72.7	9.1	100
Servicios	40.0	50.5	9.5	100
Total	35.7	50.1	14.2	100

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

Al analizar el nivel de estudios alcanzado por el gerente (cuadro 5.10) destaca el elevado porcentaje de los que cuentan con estudios universitarios (67.5% son licenciados o técnicos superiores universitarios). Este resultado puede interpretarse como una fortaleza del tejido empresarial pues evidencia la tendencia a la profesionalización de la gestión de las empresas que apuestan por la formación del estamento directivo.

Dentro de la formación universitaria es de resaltar, por un lado, el alto número de licenciados (54.7% del total de gerentes) y, por otro, que aunque el porcentaje de gerentes con titulación de técnico superior universitario es de sólo 12.8%, no deja de ser un dato relevante respecto al grado de inserción laboral de este tipo de titulados dada la relativa juventud de las universidades que imparten esta clase de estudios.

■ CUADRO 5.10

Estudios del gerente (%)	
Estudios básicos	14.1
Bachillerato	18.5
Técnico superior universitario	12.8
Licenciatura	54.7
Total	100.0

Si además observamos la edad del gerente y su formación académica comprobamos que 76.2% de los que tienen 40 o menos años de edad recibieron formación de nivel universitario (son licenciados 62.8%), frente a sólo 47.0% de los mayores de 55 años. Ello pone de manifiesto que el esfuerzo social en la educación superior ha acarreado el fruto positivo de la paulatina incorporación de nuevas generaciones mejor preparadas, lo que marca una tendencia hacia la profesionalización de la gestión que a mediano plazo supondrá un importante fortalecimiento del movimiento empresarial del estado.

Si introducimos el factor tamaño y diferenciamos entre estudios universitarios y no universitarios (cuadro 5.11) observamos que las empresas medianas y pequeñas cuentan con un máximo responsable con estudios universitarios en torno a 75% de los casos, mientras que en las microempresas esta cifra no sobrepasa 60%. A pesar de ello, debemos destacar la importancia, como fortaleza, de la elevada formación del gerente incluso en este tipo de negocios de reducido tamaño. En cambio, no resulta significativa la diferencia entre empresas jóvenes y maduras.

Por sectores, las diferencias también resultan estadísticamente significativas. Con porcentajes de estudios universitarios superiores a la media encontramos a los giros de industria de la construcción, servicios y transportes y comunicaciones. En sentido contrario, presentan valores inferiores a la media comercio, hostelería y, quizás menos esperado, industria de la transformación. Evidentemente, para estos últimos sectores se pone de manifiesto una debilidad relativa dado que para ellos será mayor la dificultad para desarrollar una dirección profesionalizada de sus empresas.

■ CUADRO 5.11

Estudios del gerente según tamaño (%)			
	No Universitarios	Universitarios	Total
Microempresas (< 10 empleados)	40.5***	59.5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	22.7***	77.3***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	26.6***	73.4***	100

Estudios del gerente según antigüedad (%)			
	No Universitarios	Universitarios	Total
Jóvenes (≤ 10 años)	32.0	68.0	100
Maduras (> 10 años)	33.1	66.9	100

Estudios del gerente según sector (%)

Agroindustria	29.8***	70.2***	100
Industria de la transformación	42.9***	57.1***	100
Industria de la construcción	11.6***	88.4***	100
Comercio	42.2***	57.8***	100
Hostelería	53.8***	46.2***	100
Transporte y comunicaciones	23.1***	76.9***	100
Servicios	15.5***	84.5***	100
Total	32.5	67.5	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

5.3. Tamaño

El Censo Económico 2004, que elaboró el INEGI, permite conocer que el total de unidades económicas del sector privado y paraestatal del estado de San Luis Potosí se elevaron a la cifra de 63,820 empresas que generaron un empleo de 308,813 personas.

Del total de unidades económicas del estado, 99.78% eran micro, pequeñas o medianas empresas que aglutinaban 74.76% de los ocupados (cuadro 5.1). Si comparamos estos datos con los correspondientes al conjunto de la república, observaremos que, si bien las micro, pequeñas y medianas empresas son también la base del tejido económico nacional, pues suponen 99.78% de las empresas (al igual que en el estado), el empleo generado por las Mipyme representa 71.01% del total nacional, porcentaje inferior en 3.75 puntos al correspondiente a San Luis Potosí.

Los anteriores datos ponen en evidencia la capital importancia de la Mipyme en la economía de San Luis Potosí y, por consiguiente, que las acciones que se dirijan a su fortalecimiento y al aumento de su productividad deben constituirse en factor estratégico para el desarrollo del estado.

En la distribución por tamaños se observa una gran similitud entre los parámetros correspondientes a San Luis Potosí y a la república, que sólo se rompe por el tamaño medio de las grandes empresas que, a escala estatal, se sitúa en 545 empleados mientras que a escala nacional se eleva hasta los 702. Esa diferencia es la que origina que el tamaño medio empresarial en San Luis Potosí sea de 4.8 trabajadores frente a los 5.4 de media nacional.

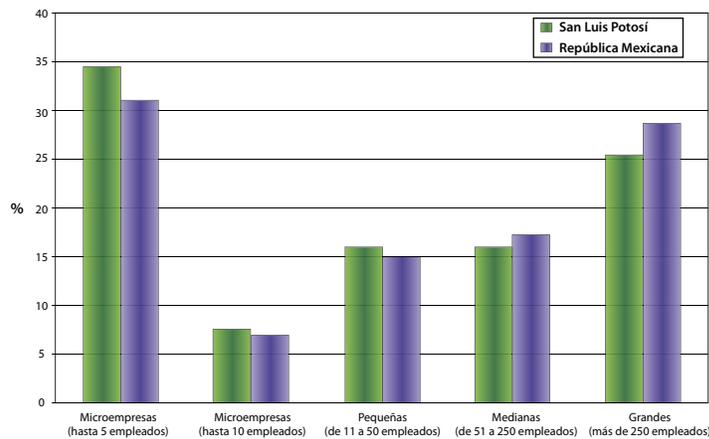
■ **CUADRO 5.1**
Unidades económicas y ocupados totales (año 2003)

San Luis Potosí	Unidades económicas	Ocupados	Unidades económicas (%)	Ocupados (%)	Tamaño medio
Microempresas (≤ 5 empleados)	57,649	107,585	90.33	34.84	1.9
Microempresas (> 5 y ≤ 10)	3,126	23,100	4.90	7.48	7.4
Pequeñas (> 10 y ≤ 50)	2,422	49,905	3.80	16.16	20.6
Medianas (> 50 y ≤ 250)	480	50,280	0.75	16.28	104.8
Grandes (> 250 empleados)	143	77,943	0.22	25.24	545.1
Total	63,820	308,813	100.00	100.00	4.8

República Mexicana	Unidades económicas	Ocupados	Unidades económicas (%)	Ocupados (%)	Tamaño medio
Microempresas (≤ 5 empleados)	2,699,400	5,089,925	89.83	31.34	1.9
Microempresas (> 5 y ≤ 10)	153,891	1,135,040	5.12	6.99	7.4
Pequeñas (> 10 y ≤ 50)	118,085	2,478,964	3.93	15.26	21.0
Medianas (> 50 y ≤ 250)	27,073	2,828,306	0.90	17.42	104.5
Grandes (> 250 empleados)	6,708	4,707,301	0.22	28.99	701.7
Total	3,005,157	16,239,536	100.00	100.00	5.4

Fuente: INEGI, Censo Económico 2004

GRÁFICA 5.1
Distribución porcentual de los ocupados según el tamaño de la empresa



5.4. Ventas y compras según mercados

El análisis de las ventas de las empresas según el mercado de destino (cuadro 5.15) refleja una clara concentración en el mercado interno puesto que 86.0% de las ventas de productos o servicios se realiza a nivel local y estatal. Sin embargo, por el lado de los aprovisionamientos, el mercado interno sólo abastece 65.1% de las compras.

Para el caso de las ventas, el mercado más importante es el local (70.1%) seguido del estatal (15.9%). En cambio, en las compras, aunque el ámbito local sigue siendo el más importante (49.5%), observamos un peso mayor (en relación con las ventas) de los proveedores nacionales (28.7%) e incluso de los internacionales (6.2%).

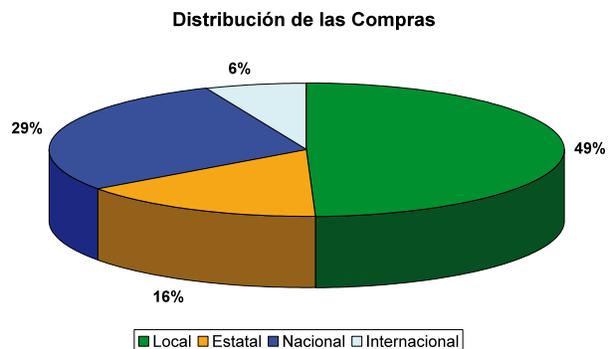
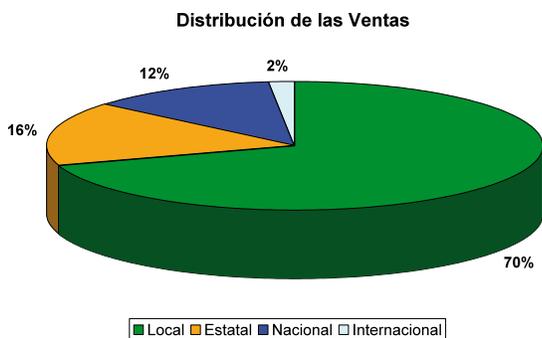
Este desequilibrio en la balanza comercial es síntoma de un déficit de competitividad y de una orientación productiva poco especializada que se haya sometida, en mayor grado, a la presión de la oferta. En ese marco, los costos de transporte y el peso de las relaciones comerciales tradicionales (proximidad y conocimiento entre proveedores y clientes) son una fuerte barrera para el acceso a los mercados exteriores, ya sean nacionales o extranjeros.

CUADRO 5.15
Ventas y compras por mercados (%)

% Ventas mercado local	70.1
% Ventas mercado estatal	15.9
% Ventas mercado nacional	12.4
% Ventas mercado internacional	1.6
Total	100.0

% Compras mercado local	49.5
% Compras mercado estatal	15.6
% Compras mercado nacional	28.7
% Compras mercado internacional	6.2
Total	100.0

GRÁFICA 5.4
Distribución de las ventas y compras



Asimismo destaca la escasa importancia del mercado internacional, sobre todo en la vertiente de ventas (1.6%). No obstante, 8.3% de las empresas han realizado alguna operación exportadora e, incluso, 4.5% del total realizan un volumen de ventas en el extranjero superior a 10% de su facturación. Este conocimiento, aún incipiente, del mercado exterior debe ser un factor a potenciar para asegurar el crecimiento de las empresas del estado.

El cuadro 5.16 recoge la orientación de las ventas y compras según el tamaño de la empresa. Puede observarse que existe una correlación positiva entre mayor tamaño y mayor presencia en los mercados externos, en lo relativo a las ventas y a las compras. No obstante, el mercado local es siempre el más importante independientemente del tamaño de la empresa.

El mercado más diversificado y equilibrado corresponde a las empresas medianas (69.9% de las ventas y 60.1% de las compras en el mercado interno). Por su parte, el más concentrado sobre el ámbito local corresponde a las microempresas (91.2% de las ventas y 68.4% de las compras en el mercado interno).

■ **CUADRO 5.16**
% Ventas y compras por tamaño según tamaño de la empresa

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
% Ventas mercado local	76.2***	65.0***	55.0***
% Ventas mercado estatal	15.0	17.5	14.9
% Ventas mercado nacional	7.6***	16.1***	25.6***
% Ventas mercado internacional	1.2	1.4	4.5

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
% Compras mercado local	53.6*	44.6*	44.7*
% Compras mercado estatal	14.8	16.8	15.4
% Compras mercado nacional	26.3	31.6	31.3
% Compras mercado internacional	5.3	7.0	8.6

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

El análisis de las ventas y compras por mercados según la antigüedad de la empresa se presenta en el cuadro 5.17. Podemos observar que existe una gran similitud en los resultados de manera que apenas se obtienen diferencias débilmente significativas para el caso del mercado local (algo más importante en las empresas jóvenes tanto en ventas como en compras) y para las compras en el mercado nacional (que se muestran ligeramente superiores en las empresas maduras). De esta forma, no hay una evidencia sobre un cambio de orientación comercial e, implícitamente, de especialización productiva que afecte a las empresas de más reciente creación que pudiera sugerir una modificación de las cuotas de mercado en los próximos años.

■ **CUADRO 5.17**
% Ventas y compras por mercados según antigüedad de la empresa

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
% Ventas mercado local	73.4*	67.5*
% Ventas mercado estatal	14.8	16.7
% Ventas mercado nacional	10.5	13.9
% Ventas mercado internacional	1.3	1.9

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
% Compras mercado local	53.1*	46.7*
% Compras mercado estatal	16.5	14.9
% Compras mercado nacional	25.1*	31.4*
% Compras mercado internacional	5.3	7.0

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

Para concluir, el análisis a partir de la clasificación de las distintas actividades pone de manifiesto importantes diferencias entre los diversos giros, confirmando que es el tipo de actividad el principal determinante de la mayor o menor presencia en los mercados exteriores (cuadro 5.18).

Los sectores con mayor mercado extra-estatal son: transportes y comunicaciones, que coloca 39.4% y 5.6% de sus ventas, respectivamente, en el mercado nacional y en el internacional; e industria de transformación con 23.0% de sus ventas en el mercado nacional y 4.6% en el internacional. Ambos son, con diferencia, los giros de mayor capacidad exportadora.

En sentido contrario, los sectores que presentan ventas en el mercado intraestatal con peso superior a la media son: industria de la construcción, hostelería y servicios, todos con un volumen de ventas internas próximo a 90% del total.

Por el lado de los aprovisionamientos, los sectores con mayores relaciones en el ámbito extraestatal son: agroindustria, industria de transformación y comercio que manifiestan compras extraestatales superiores a 40% del total.

Si comparamos el volumen de ventas y compras extra-estatales, sólo obtenemos un saldo positivo en el caso de transportes y comunicaciones, que se aprovisiona en 83.8% en el mercado local y estatal y tiene una cuota importante de clientes extra-estatales (45.0%). Aun con saldo negativo, hostelería se haya prácticamente equilibrado pues sus compras internas se elevan a 83.0% mientras que sus ventas, también internas, lo hacen hasta 87.3%.

Por último, los sectores más desequilibrados son: comercio, con un saldo negativo de 32 puntos porcentuales y agroindustria con saldo negativo de 24 puntos, en ambos casos por presentar un alto volumen de ventas locales y un moderado peso de sus compras en el mercado nacional.

■ **CUADRO 5.18**
% Ventas y compras por mercados según sector de actividad de la empresa

	1	2	3	4	5	6	7
% VENTAS							
* Mercado Local	64.8**	57.2**	67.9**	71.8**	78.4**	28.7**	73.4**
* Mercado Estatal	19.8	15.2	26.7	14.0	8.9	26.3	15.1
* Mercado Nacional	14.9**	23.0**	5.4**	12.7**	10.7**	39.4**	9.2**
* Mercado Internacional	0.5	4.6	0.0	1.5	2.0	5.6	2.3
% COMPRAS							
* Mercado Local	43.1***	51.2***	58.0***	39.1***	67.2***	53.7***	58.1***
* Mercado Estatal	17.5	8.0	26.2	14.7	15.7	30.0	13.2
* Mercado Nacional	35.3***	33.3***	15.5***	38.5***	14.9***	13.8***	18.8***
* Mercado internacional	4.1***	7.5***	0.3***	7.7***	2.2***	2.5***	9.9***

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

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 1: Agroindustria | 5: Hostelería |
| 2: Industrias de la transformación | 6: Transporte y comunicaciones |
| 3: Industria de la construcción | 7: Servicios |
| 4: Comercio | |

5.5. Evolución del empleo

Los datos obtenidos en la presente investigación permiten estimar la ocupación media registrada en 2004 y 2006 lo que puede servirnos, a nivel elemental, como indicador de crecimiento. Pero no debemos olvidar que las cifras se limitan al conjunto de tamaños y sectores bajo análisis y que excluyen el efecto del empleo generado por nuevas empresas no existentes en 2004, así que los resultados deben ser interpretados con la debida cautela.

Los datos obtenidos al clasificar a las empresas según su tamaño (cuadro 5.12) permiten observar un crecimiento significativo entre 2004 y 2006 para todos los casos. Las empresas medianas son las que experimentan un crecimiento relativo más intenso al alcanzar una tasa media anual de 8.0%. Las microempresas, de 5.6% y las pequeñas, que se han mostrado como las menos dinámicas, 3.1%.

Por otra parte, si consideramos la antigüedad, es en las maduras donde se observa un crecimiento medio anual más elevado (7.2% frente a 2.4% de las jóvenes). Además, en el caso de las empresas jóvenes, los datos obtenidos no permiten inferir una tendencia de crecimiento general para todas, lo que sí resulta posible para las empresas de más de 10 años que se configuran como el motor del crecimiento en el empleo en estos años.

■ CUADRO 5.12

Número medio de empleados según tamaño

	2004	2006	Tasa var. anual
Microempresas (<10 empleados)	6.6	7.3	5.6%***
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	20.8	22.1	3.1%**
Medianas (≥ 50 empleados)	79.3	92.6	8.0%***

Número medio de empleados según antigüedad

Jóvenes (≤ 10 años)	13.8	14.5	2.4%
Maduras (> 10 años)	22.5	25.9	7.2%***

Número medio de empleados según sector

Agroindustria	17.6	19.2	4.2%
Industria de la transformación	26.0	31.4	9.8%**
Industria de la construcción	22.6	26.5	8.3%
Comercio	17.7	20.0	6.3%***
Hostelería	13.6	14.4	2.7%
Transporte y comunicaciones	29.9	33.8	6.3%
Servicios	18.3	20.2	5.0%

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

Al analizar el crecimiento del empleo por sectores se logran resultados muy heterogéneos. Así, sólo se dan resultados significativos (lo que supone atribuir con carácter general la tendencia de crecimiento a todo el sector) para el caso de industria de la transformación, que presenta la mayor tasa de crecimiento (9.8%), y para comercio. Aunque industria de la construcción presenta una tasa media elevada (8.3%) la no significatividad de las diferencias entre 2004 y 2006 supone que dentro del sector se han producido resultados contrapuestos entre unas y otras empresas. Finalmente, resaltar el crecimiento reducido que se alcanza en hostelería que con 2.7% se separa considerablemente del resto de giros.

Un aspecto importante a considerar, que puede matizar lo indicado en relación con el crecimiento del empleo es la cuestión relativa al porcentaje de trabajadores temporales. Puede haber una tendencia a incrementar la temporalidad en el empleo como mecanismo de adaptación tanto a la estacionalidad de la demanda cuanto a las exigentes y cambiantes condiciones competitivas que, en la casi totalidad de las economías, se han exacerbado como consecuencia de la globalización de los mercados.

Elo hace que las empresas sean cada vez más propensas a contar con trabajadores temporales en su plantilla, lo que les facilita un rápido ajuste a la demanda y un control más eficiente de los costos de personal. Evidentemente, un recurso excesivo a la temporalidad también conlleva el peligro de una inadecuada gestión del capital humano de la empresa: falta de formación, insatisfacción del empleado y su escasa identificación con los objetivos de la institución.

Los datos relativos a la distribución de las empresas según el nivel de empleados temporales para los años 2004, 2005 y 2006 se recogen en el cuadro 5.13. Como vemos, no se obtienen diferencias significativas al comparar los tres años ni en la distribución de empresas según grado de temporalidad ni en el porcentaje total de empleados temporales, por lo que podemos concluir que la temporalidad se ha mantenido estable durante el periodo 2004 a 2006.

■ CUADRO 5.13

Distribución de empresas según % de empleados temporales

	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Total
Ninguno (0%)	40.0	39.8	38.1	39.3
> 0% y ≤ 25%	22.1	18.0	23.8	21.3
> 25% y ≤ 50%	22.7	27.8	24.4	25.0
más de 50%	15.2	14.3	13.7	14.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
% Medio contratación empleados temporales	23.8	23.7	(a) 23.2 (b)	

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

(a) 2005 vs 2006. (b) 2004 vs 2006: diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

De las empresas, 39.3% mantiene su plantilla mediante el uso exclusivo de empleo fijo mientras que 14.4% tiene su plantilla configurada con más empleados temporales que fijos. La tasa de temporalidad (número de empleados temporales en relación al total de empleo) se estima en 23% durante los tres años analizados, por lo que podemos concluir que el uso del empleo temporal es moderadamente intenso en San Luis Potosí.

Si introducimos el factor tamaño (cuadro 5.14) no pueden apreciarse diferencias significativas ni entre grupos ni en la evolución temporal particular de cada uno. No ocurre igual en cuanto a la segmentación por la edad de la empresa pues se infiere una mayor presencia de temporalidad en las empresas jóvenes. Si recordamos que en este grupo de empresas se experimentaba un menor crecimiento del empleo tenemos, para estas jóvenes empresas, un perfil de gestión de los recursos humanos caracterizado por un mayor ajuste a la estacionalidad de la demanda como medio para mejorar la productividad.

Por último, al analizar el comportamiento de la temporalidad según la actividad del negocio se obtienen diferencias significativas. De forma clara, destaca el sector de la industria de la construcción con una tasa de temporalidad superior a 40%. Le seguirían la industria de la transformación y hostelería, con una temporalidad en torno a 25%. Por el contrario, con temporalidad inferior a 20%, tenemos al giro de comercio que se muestra como el menos propenso a la utilización del empleo temporal.

■ CUADRO 5.14

% medio de empleados temporales según tamaño

	2004	2006	p-valor 04 vs 06
Microempresas (<10 empleados)	21.5	21.2	
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	26.9	26.5	
Medianas (≥ 50 empleados)	25.8	23.4	
p-valor diferencias según tamaño			

% medio de empleados temporales según antigüedad

Jóvenes (≤ 10 años)	27.5	26.0	*
Maduras (> 10 años)	20.9	21.1	
p-valor diferencias según edad	***	**	

% medio de empleados temporales según sector

Agroindustria	24.6	22.6	*
Industria de la transformación	29.2	25.5	
Industria de la construcción	40.9	43.1	
Comercio	19.6	19.4	
Hostelería	25.6	24.5	
Transporte y comunicaciones	21.8	21.0	
Servicios	22.6	21.0	
p-valor diferencias según sector	***	***	

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

6. Estrategia y factores competitivos

El aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de las nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados y la necesidad de una mayor productividad y calidad han hecho surgir, como respuesta, un “pensamiento estratégico” en las empresas. Esto ha supuesto dar un enfoque sistemático y de largo plazo a la gestión empresarial, en el que se analiza el entorno, se evalúan fortalezas y debilidades al tiempo que se identifican las oportunidades capaces de proporcionar una ventaja competitiva.

Es por ello que resulta de interés analizar si en las Mipyme del estado de San Luis Potosí se ha adoptado esta perspectiva estratégica y, en su caso, qué características tiene ese enfoque. Para ello, se han analizado cuatro aspectos básicos que nos pueden ayudar a determinar las peculiaridades estratégicas de dichas empresas: 1) planeamiento estratégico, 2) las alianzas y acuerdos de cooperación, 3) el comportamiento estratégico y 4) los factores competitivos. Dichos aspectos se analizan en los siguientes apartados.

6.1. Planeamiento estratégico

Este proceso implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas encaminadas a identificar objetivos y metas, a analizar el ambiente externo y los recursos internos para identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización. Este proceso permitirá formular estrategias adecuadas a sus objetivos de acuerdo con la situación interna y externa.

Se preguntó a las Pyme del estado de San Luis Potosí si realizaban dicho proceso formal de planeamiento estratégico y, en caso afirmativo, si éste se efectuaba según un horizonte de corto o de largo plazo. En este sentido, el cuadro 6.1 muestra que 41.7% de las empresas realizan planeación formal; de ellas, tres cuartas partes (79.8%) la ejecutan a un año, es decir, a corto plazo.

■ CUADRO 6.1

Planeamiento estratégico formal y su horizonte temporal (%)	
No realiza	58,3
Si realiza	41,7
Total	100
Realiza a 1 año	79,8
Realiza a más de 1 año	20,2
Total	100

Cuando se observan las diferencias entre empresas según tamaño, antigüedad y sector en relación con el planeamiento estratégico formal y con el horizonte temporal de la planificación, se encontraron resultados significativos para el tamaño en el caso del planeamiento estratégico formal (cuadro 6.2), no se hallaron comportamientos estadísticamente diferentes cuando se examina el plazo en que las empresas realizan dicho planeamiento (cuadro 6.3).

Al analizar con más detalle las diferencias entre empresas según tamaño para la planificación estratégica formal (cuadro 6.2), se concluye que las Pyme de mayor dimensión —pequeñas y medianas— realizan en mayor medida un plan estratégico

formal (49.4% y 63.0% de ellas respectivamente), mientras que las microempresas sólo lo hacen en 30.6% de los casos, porcentaje claramente inferior al de la media de empresas de la muestra 41.7%-.

■ CUADRO 6.2

Planeamiento estratégico formal según tamaño (%)

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	69,4***	30,6***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	50,6***	49,4***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	37,0***	63,0***	100

Planeamiento estratégico formal según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	59,3	40,7	100
Maduras (> 10 años)	57,5	42,5	100

Planeamiento estratégico formal según sector (%)

Agroindustria	47,4	52,6	100
Industria de transformación	54,5	45,5	100
Industria de la construcción	56,8	43,2	100
Comercio	64,0	36,0	100
Hostelería	57,5	42,5	100
Transporte y comunicaciones	35,7	64,3	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	56,7	43,3	100
Total	58,3	41,7	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Por lo que respecta a la antigüedad, aunque no hay diferencias estadísticamente significativas, puede concluirse que son las empresas más maduras las que en mayor porcentaje realizan planeamiento estratégico formal, en comparación con las más jóvenes 42.5% frente a 40.7%, respectivamente.

En cuanto al sector, si bien tampoco las diferencias son significativas, es de resaltar que las empresas que formalmente más planifican son las de transportes y comunicaciones (64.3%) y las de agroindustria (52.6%), con porcentajes claramente superiores a la media; en el otro extremo se encuentran las empresas del sector de comercio, de las que sólo planifican 36.0%.

Pese a que no hay diferencias significativas por el tamaño, la antigüedad o el sector cuando se analiza el plazo de la planificación, tal y como se refleja en el cuadro 6.3, es de resaltar que, en comparación con los valores medios, son las empresas de menor y mayor dimensión —microempresas (21.1%) y medianas empresas (20.2%)—, con más antigüedad —empresas maduras con más de 10 años de existencia (22.3%)— y pertenecientes a los sectores de transporte y comunicaciones (50.0%) y de comercio (25.3%) son las que en mayor medida planifican a más de un año.

■ CUADRO 6.3

Plazo de planeamiento estratégico formal según tamaño (%)

	1 año	Más de 1 año	Total
Microempresas (<10 empleados)	78,9	21,1	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	86,1	13,9	100
Medianas (≥ 50 empleados)	79,8	20,2	100

Plazo de planeamiento estratégico formal según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	82,8	17,2	100
Maduras (> 10 años)	77,7	22,3	100

Plazo de planeamiento estratégico formal según sector (%)

Agroindustria	81,8	18,2	100
Industria de transformación	88,9	11,1	100
Industria de la construcción	84,6	15,4	100
Comercio	74,7	25,3	100
Hostelería	87,5	12,5	100
Transporte y comunicaciones	50,0	50,0	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	82,5	17,5	100
Total	79,8	20,2	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

6.2. Alianzas y acuerdos de cooperación

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

En la encuesta se preguntó a las empresas si en los dos últimos años habían establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras para actividades comerciales, de compras y abastecimientos, de logística (transporte, almacenes...) y de investigación y desarrollo (I+D).

De forma general, se ha encontrado que 54.6% de las instituciones analizadas no han establecido ningún tipo de alianza y/o acuerdo de cooperación con otras, lo que evidencia que los porcentajes de Pyme que cooperan son claramente reducidos.

En cuanto a tipos de alianzas o acuerdos concretos, se observa en el cuadro 6.4 que las actividades de compras y abastecimientos (39.4%) y las comerciales (28.5%) destacan por ser las áreas donde las empresas se prestan más al establecimiento de alianzas o acuerdos. Por el contrario, sólo 20.1% y 14.1% de las Pyme cooperan para actividades de logística y de I+D, respectivamente.

■ CUADRO 6.4

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

	No realiza	Sí realiza	Total
Comercializar productos	71,5	28,5	100
Compras y abastecimientos	60,6	39,4	100
Logística (transporte, almacenes, ...)	79,9	20,1	100
Actividades de Investigación + Desarrollo	85,9	14,1	100

Por otro lado, también se ha analizado si existen diferencias entre empresas por tamaño, antigüedad y sector para cada uno de los tipos de alianzas y acuerdos de cooperación que se estudian. Los resultados obtenidos, que se muestran en los cuadros 6.5 a 6.8, se comentan a continuación.

Las diferencias por razón de tamaño, como muestra el cuadro 6.5, son significativas. Las empresas pequeñas y medianas, esto es, las de mayores dimensiones, en mayor medida realizan este tipo de acuerdos (37.0% y 29.2% respectivamente). Por el contrario, las microempresas —las más pequeñas— en menor porcentaje colaboran con otras para la comercialización de sus productos o servicios (22.9%), porcentaje claramente inferior al del conjunto de la muestra de empresas (28.5%).

En cuanto a la antigüedad, también se observan diferencias estadísticamente significativas. En concreto, son las empresas jóvenes —con una existencia de 10 años o menos— las que más acuerdos de colaboración desarrollan para comercializar productos (33.3%) con respecto a las maduras (24.1%).

Por último, los datos que indican que no existen diferencias significativas si consideramos el sector en el que operan las Pyme. A pesar de ello, puede apreciarse los sectores donde las empresas realizan un mayor número de acuerdos son los de agroindustria e industria de la transformación, con porcentajes de 38.9% y de 36.8%, respectivamente. Por el contrario, los sectores donde menos cooperan las empresas son los de servicios a empresas y los de la industria de la construcción, con porcentajes ligeramente inferiores a 20% de empresas.

■ CUADRO 6.5

Alianzas o cooperación para comercializar productos según tamaño (%)

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	77,1***	22,9***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	63,0***	37,0***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	70,8***	29,2***	100

Alianzas o cooperación para comercializar productos según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	66,7**	33,3**	100
Maduras (> 10 años)	75,9**	24,1**	100

Alianzas o cooperación para comercializar productos según sector (%)

Agroindustria	61,1	38,9	100
Industria de transformación	63,2	36,8	100
Industria de la construcción	80,5	19,5	100
Comercio	70,6	29,4	100
Hostelería	70,3	29,7	100
Transporte y comunicaciones	66,7	33,3	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	81,6	18,4	100
Total	71,5	28,5	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Centrados, a continuación, en las alianzas o acuerdos de cooperación para compras y abastecimientos, se encuentran diferencias significativas por razón de tamaño y de antigüedad, tal y como muestra el cuadro 6.6. En cuanto al tamaño, son las empresas de dimensiones medias, es decir, las pequeñas, con un número de empleados entre 10 y 50, las que en mayor medida realizan este tipo de acuerdos con un porcentaje de casi 50% de las empresas. Por el contrario, son las de menores y mayores dimensiones —micro y medianas empresas— las que en menor medida colaboran con otras para compras y abastecimientos, con porcentajes de 38.5% y de 30.1% respectivamente, claramente inferiores a la media.

En relación con la antigüedad, también se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre empresas jóvenes y maduras. Concretamente, las más jóvenes son las que realizan acuerdos de cooperación para compras en mayor porcentaje (44.4%) en comparación con las más maduras, de las que sólo coopera 35.0%.

Por sectores no se observan diferencias significativas. A pesar de ello es de resaltar que en el sector de agroindustria (44.0%) y en el de comercio (42.2%) se da un mayor porcentaje de acuerdos entre empresas. El transporte y comunicaciones, con un porcentaje de 25.0%, es la actividad en la que las instituciones efectúan menor número de acuerdos de cooperación.

■ CUADRO 6.6

Alianzas o cooperación para compras y abastecimientos según tamaño (%)

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	61,5*	38,5*	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	55,1*	44,9*	100
Medianas (≥ 50 empleados)	69,9*	30,1*	100

Alianzas o cooperación para compras y abastecimientos según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	55,6**	44,4**	100
Maduras (> 10 años)	65,0**	35,0**	100

Alianzas o cooperación para compras y abastecimientos según sector (%)

Agroindustria	56,0	44,0	100
Industria de transformación	70,0	30,0	100
Industria de la construcción	61,4	38,6	100
Comercio	57,8	42,2	100
Hostelería	62,5	37,5	100
Transporte y comunicaciones	75,0	25,0	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	67,3	32,7	100
Total	60,6	39,4	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

En el cuadro 6.7 se recogen las diferencias relacionadas con las actividades de cooperación en logística (compartir almacenes, transporte, etc.). Dichas diferencias han resultado significativas para tamaño y sector, y no significativas para antigüedad.

Al igual que se ha constatado con los anteriores acuerdos de cooperación analizados, nuevamente son las empresas de tamaño medio —las denominadas pequeñas— las que en mayor medida cooperan en actividades de logística, con un porcentaje de 33.1%. Por el contrario, las microempresas y las medianas sólo cooperan en este tipo de actividades en porcentajes de 12.7% y 16.2%, respectivamente, valores que están claramente por debajo de la media.

Para la antigüedad no se han detectado comportamientos marcadamente diferentes con respecto a los acuerdos en logística. No obstante, se puede matizar que son las empresas más maduras las que ligeramente deciden poner en práctica en mayor porcentaje alianzas o acuerdos de cooperación (20.6% frente a 19.4% de las jóvenes).

En lo relativo al comportamiento sectorial sí existen claras diferencias entre empresas. Así, las que en mayor porcentaje establecen acuerdos son las pertenecientes a los sectores de transportes y comunicaciones (50.0%) y a los de la industria de la transformación (35.3%). Muy al contrario, los sectores donde hay una menor cooperación para temas de logística son los de hostelería e industria de la construcción con porcentajes de empresas de 8.6% y de 11.9%, respectivamente.

■ **CUADRO 6.7****Alianzas o cooperación para logística según tamaño (%)**

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	87,3***	12,7***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	66,9***	33,1***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	83,8***	16,2***	100

Alianzas o cooperación para logística según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	80,6	19,4	100
Maduras (> 10 años)	79,4	20,6	100

Alianzas o cooperación para logística según sector (%)

Agroindustria	75,5***	24,5***	100
Industria de transformación	64,7***	35,3***	100
Industria de la construcción	88,1***	11,9***	100
Comercio	78,8***	21,2***	100
Hostelería	91,4***	8,6***	100
Transporte y comunicaciones	50,0***	50,0***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	86,5***	13,5***	100
Total	79,9	20,1	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Si se analizan las alianzas o acuerdos de cooperación para actividades de investigación y desarrollo, no se encuentran diferencias importantes ni por razón de tamaño ni de antigüedad ni de sector de actividad, tal y como se aprecia en el cuadro 6.8.

■ CUADRO 6.8

Alianzas o cooperación para actividades de I+D según tamaño (%)

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	88,8	11,2	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	83,4	16,6	100
Medianas (≥ 50 empleados)	81,7	18,3	100

Alianzas o cooperación para actividades de I+D según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	84,1	15,9	100
Maduras (> 10 años)	87,5	12,5	100

Alianzas o cooperación para actividades de I+D según sector (%)

Agroindustria	89,4	10,6	100
Industria de transformación	76,5	23,5	100
Industria de la construcción	86,0	14,0	100
Comercio	87,5	12,5	100
Hostelería	91,4	8,6	100
Transporte y comunicaciones	76,9	23,1	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	80,2	19,8	100
Total	85,9	14,1	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Aunque, en términos generales, son pocas las empresas que realizan alianzas para actividades de I+D –sólo 14.1%–, se puede apuntar un perfil de empresa que podría ser más propicio para la realización de este tipo de acuerdos: el de una empresa de tamaño medio (con más de 50 empleados), joven (con una antigüedad máxima de 10 años) y perteneciente a los sectores de transporte y comunicaciones o de industria de la transformación.

6.3. Comportamiento estratégico

Una vez realizado el proceso de planeación estratégica, en el que se analizan las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implementar una estrategia que debe permitir a la empresa capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente.

En definitiva, la estrategia se relaciona con un conjunto de comportamientos que tiene la empresa —y que vienen determinados por un proceso de toma de decisiones de los directivos— que están encaminados a la consecución de una ventaja competitiva sobre los rivales.

Así, para examinar los diferentes comportamientos estratégicos que adoptan las Pyme del estado de San Luis Potosí para intentar alcanzar el éxito competitivo, se han utilizado las dos clasificaciones de estrategias más conocidas y aceptadas: la de Miles y Snow (1978) y la de Porter (1980).

La clasificación de estrategias de Miles y Snow (1978) se basa en cuatro tipologías de estrategia básicas: exploradora, analizadora, defensiva y reactiva, de las que las tres primeras se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la última —reactiva— está abocada al fracaso dado que no responde a un patrón planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia”.

De hecho, las tres tipologías de estrategias básicas se pueden describir como sigue:

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

Se preguntó a las Pyme del estado de San Luis Potosí sobre la estrategia competitiva siguiendo la clasificación de Miles y Show (1978). En este sentido, como se aprecia en el cuadro 6.9, 28.2% de las empresas adoptaron una estrategia defensiva, 34.3% una analizadora, 30.5% adoptaron una exploradora y 7.0% restante una reactiva.

Se comprueba que, de acuerdo con esta tipología, prácticamente las empresas del estado de San Luis de Potosí pueden separarse en tres grupos bien diferenciados, las que siguen una estrategia defensiva, analizadora y exploradora con aproximadamente una tercera parte de las empresas situada en cada uno de ellos, queda la estrategia reactiva como un tipo marginal y poco representativo de estrategia (razón por la cual ésta se elimina de subsiguientes análisis).

■ CUADRO 6.9

Tipo de estrategia adoptado por las empresas –tipología de Miles y Snow- (%)	
Exploradora	28,2
Analizadora	34,3
Defensiva	30,5
Reactiva (sin estrategia)	7,0
Total	100

La segunda de las clasificaciones de estrategias que tiene una especial relevancia en la literatura es la realizada por Porter (1980), quien diferencia tres tipologías básicas de estrategia competitiva: liderazgo en costos, diferenciación de productos y segmentación o enfoque en un segmento de mercado.

Se preguntó a las Pyme del estado de San Luis Potosí sobre la estrategia competitiva que adoptan en su dominio de producto-mercado; los resultados se recogen en el cuadro 6.10.

■ CUADRO 6.10

Tipo de estrategia adoptado por las empresas –tipología de Porter-(%)	
Costos inferiores a la competencia	39,1
Diferenciación de productos / servicios	24,9
Especialización en un segmento de mercado (segmentación)	21,4
Ninguna de las anteriores	14,6
Total	100

Como se comprueba, 39.1% de las empresas sigue una estrategia de costos inferiores a la competencia, 24.9% adopta la de diferenciación de productos/servicios, 21.4% reconoce aplicar una estrategia de especialización en un segmento de mercado (segmentación). Por último, hay que reseñar que hay 14.6% de empresas que no aplica ninguna de las estrategias anteriores.

Nuevamente, como en otros apartados, se ha procedido a analizar las diferencias en cuanto a la tipología estratégica adoptada por las Pyme en función de su tamaño, su antigüedad y del sector en el que desarrollan su actividad.

Centrados en la tipología de Miles y Snow (cuadro 6.11) se encuentran diferencias significativas para la antigüedad y para el sector. No se observan desigualdades estadísticamente significativas al analizar el tamaño de las empresas; no obstante, puede observarse que las medianas son las que en mayor porcentaje siguen una estrategia exploradora, mientras que micro y pequeñas se decantan más por acciones defensivas.

En cuanto a la antigüedad, las empresas más jóvenes se caracterizan por aplicar tácticas más analizadoras y menos defensivas (41.4% y 32.7%, respectivamente) que las maduras (32.7% y 27.4%, respectivamente), y se aprecian apenas diferencias en cuanto a las estrategias exploradoras.

Por último, al atender el sector de actividad vemos que las empresas que aplican las exploradoras se sitúan por encima de la media en los sectores de la hostelería (51.4%), del transporte y comunicaciones (50.0%) y de la industria de la transformación (45.4%). Las empresas defensivas se concentran sobre todo en la industria de la construcción (39.5%) y en los servicios a empresas (38.5%). Las que tienen una posición intermedia entre exploradora y defensiva son las de los sectores de la agroindustria (41.8%).

■ CUADRO 6.11

Tipo de estrategia de las empresas –tipología de Miles y Snow- según tamaño (%)

	E. Exploradora	E. Analizadora	E. Defensiva	Total
Microempresas (<10 empleados)	26,1	40,9	33,1	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	33,5	31,7	34,8	100
Medianas (≥ 50 empleados)	38,4	34,2	27,4	100

Tipo de estrategia de las empresas –tipología de Miles y Snow- según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	30,8*	41,4*	27,8*	100
Maduras (> 10 años)	30,0*	32,7*	37,4*	100

Tipo de estrategia de las empresas –tipología de Miles y Snow- según sector (%)

Agroindustria	29,1*	41,8*	29,1*	100
Industria de transformación	45,4*	25,0*	30,0*	100
Industria de la construcción	21,1*	39,5*	39,5*	100
Comercio	34,0*	36,7*	29,3*	100
Hostelería	51,4*	21,6*	27,0*	100
Transporte y comunicaciones	50,0*	25,0*	25,0*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	19,8*	41,7*	38,5*	100
Total	30,4	36,8	32,8	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

En cuanto a las diferencias en la estrategia de acuerdo con la clasificación de Porter (1980), se encuentran disparidades estadísticamente significativas para tamaño y para sector, aunque en este último caso con un nivel de significación más reducido —cuadro 6.12—. No existen diferencias de comportamiento entre empresas en cuanto a su estrategia por razón de su antigüedad: jóvenes y maduras se centran mayoritariamente en las de reducción de costos.

Es de resaltar que las empresas de mayor tamaño —medianas— son las que siguen en mayor porcentaje una estrategia de segmentación (27.5%) u otras diferentes —26,3%—. Tanto las pequeñas como las micro se caracterizan por adoptar mayoritariamente estrategias de reducción de costos (39.0% y 43.3%, respectivamente), seguidas por las de diferenciación (26.7% y 24.7%).

Por sectores, las empresas de comercio y de transportes y comunicaciones son las que en mayor medida siguen estrategias de costos (46.3% y 46.2%, respectivamente). Asimismo, de hostelería (33,3%) y de comercio (26,1%) son las que más aplican estrategias de diferenciación. Por su parte, las pertenecientes a los sectores de industria de la transformación (38,1%) y de la construcción (31,8%) destacan por seguir una estrategia de segmentación. Finalmente, en los sectores donde prevalece el grupo de instituciones que siguen otra estrategia diferente de las anteriores se encuentran los de transporte y comunicaciones y de servicios a empresas (es de resaltar que hay algunos sectores que no siguen una única estrategia claramente diferenciada, sino que están siguiendo y destacan por seguir dos estrategias cuando se utiliza esta última tipología).

■ CUADRO 6.12

Tipo de estrategia de las empresas –tipología Porter- según tamaño (%)

	Costes	Diferenciación	Segmentación	Otras	Total
Microempresas (<10 empleados)	43,3***	24,7***	17,1***	14,9***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	39,0***	26,7***	25,6***	8,7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	25,0***	21,3***	27,5***	26,3***	100

Tipo de estrategia de las empresas –tipología de Porter- según antigüedad (%)

	Costes	Diferenciación	Segmentación	Otras	Total
Jóvenes (≤ 10 años)	43,3	24,8	18,5	13,4	100
Maduras (> 10 años)	35,2	24,9	24,2	15,8	100

Tipo de estrategia de las empresas –tipología de Porter- según sector (%)

	Costes	Diferenciación	Segmentación	Otras	Total
Agroindustria	45,5*	23,6*	21,8*	9,1*	100
Industria de transformación	28,6*	23,8*	38,1*	9,5*	100
Industria de la construcción	29,5*	25,0*	31,8*	13,6*	100
Comercio	46,3*	26,1*	16,3*	11,3*	100
Hostelería	28,2*	33,3*	20,5*	17,9*	100
Transporte y comunicaciones	46,2*	7,7*	15,4*	30,8*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	34,0*	20,4*	24,3*	21,4	100
Total	39,1	24,9	21,1	14,6	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

6.4. Factores competitivos

En este apartado se analizan los factores competitivos más importantes para las Pyme del estado de San Luis Potosí. Cuando hablamos de factores competitivos nos referimos al conjunto de elementos que la institución considera clave para competir con éxito en el mercado y que, por lo tanto, constituyen el pilar básico en los que ésta se apoya para conseguir y mantener una ventaja.

En este sentido, se ha analizado la importancia que para el desarrollo y éxito de las Pyme han tenido y tienen los siguientes factores competitivos: desarrollo de nuevos productos/servicios; acceso a nuevos mercados; calidad del producto/servicio; esfuerzo en investigación y desarrollo; preparación y formación del personal; servicio al cliente; habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia y reputación/posicionamiento de la imagen de la empresa.

■ CUADRO 6.13

Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa (escala 1-5)	
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	3,77
2. Acceso a nuevos mercados	3,56
3. Calidad del producto/servicio	4,62
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo	3,18
5. Preparación y formación del personal	3,92
6. Servicio al cliente	4,77
7. Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	3,48
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa	4,52

Los cuatro factores que las empresas han valorado como más importantes para su desarrollo y éxito son el servicio al cliente —4,77—, la calidad del producto/servicio —4,62—, la reputación/posicionamiento de la imagen de la empresa —4,52— y la preparación y formación del personal —3,92— (cuadro 6.13). Por el contrario, consideran que el esfuerzo en investigación y desarrollo es menos importante para alcanzar una buena posición competitiva —3,18—, seguido por las habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia —3,48—.

Respecto a la valoración de estos factores, si analizamos las diferencias entre empresas según tamaño, antigüedad y sector, podemos observar, en primer lugar, aquellas originadas por razón del tamaño del negocio (cuadro 6.14).

En cuanto al tamaño, cabe destacar, en primer lugar, que para el factor calidad del producto /servicio no se encuentran diferencias significativas por tamaño, es decir para todas las empresas este factor es clave. Por otra parte, como se observa, el acceso a nuevos mercados, el esfuerzo en investigación y desarrollo y la preparación y formación del personal son valorados como especialmente importantes para competir por las empresas de mayor tamaño, seguidas por las pequeñas; las que menos los valoran son las microempresas.

■ **CUADRO 6.14**
Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según tamaño (escala 1-5a)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	3,70	3,78	4,01
2. Acceso a nuevos mercados	3,37***	3,74***	3,78***
3. Calidad del producto/servicio	4,58	4,67	4,61
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo	3,12***	3,05***	3,68***
5. Preparación y formación del personal	3,83**	3,94**	4,19**
6. Servicio al cliente	4,74	4,80	4,79
7. Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	3,42	3,45	3,76
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa	4,46	4,61	4,55

a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Las diferencias en función de la antigüedad se recogen en el cuadro 6.15. Sólo son significativas para los factores esfuerzo en investigación y desarrollo y habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia. En ambos casos son las empresas más jóvenes las que en mayor medida puntúan la importancia de dicho factor. Para el resto de factores competitivos que se analizan no se encuentran diferencias estadísticamente significativas.

■ **CUADRO 6.15**
Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según antigüedad (escala 1-5a)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	3,86	3,69
2. Acceso a nuevos mercados	3,65	3,49
3. Calidad del producto/servicio	4,61	4,62
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo	3,33**	3,05**
5. Preparación y formación del personal	3,99	3,85
6. Servicio al cliente	4,79	4,75
7. Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	3,64**	3,34**
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa	4,53	4,52

a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

En el cuadro 6.16 se muestran las diferencias de valoración de los factores competitivos según el sector de actividad. Aparecen diferencias estadísticamente significativas para cuatro factores: acceso a nuevos mercados, esfuerzo en investigación y desarrollo, preparación y formación del personal y habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia.

Para el resto de factores, las diferencias de valoración entre empresas de varios sectores son inapreciables estadísticamente. En todos los sectores, los aspectos más valorados son el servicio al cliente, la calidad del producto/servicio y la reputación/ posicionamiento de la imagen de la empresa.

Sobre el acceso a nuevos mercados, las empresas que más lo valoran como factor competitivo son las pertenecientes a la industria de la transformación y de la construcción, mientras que las que menos lo valoran son las de hostelería.

En relación al factor esfuerzo en investigación y desarrollo, las que más lo consideran como elemento de competitividad son las de los sectores de servicios a empresas y las de transporte y comunicaciones. Las que menos, son las pertenecientes a hostelería e industria de la transformación.

El factor preparación y formación del personal es mejor valorado por las empresas del sector de servicios a empresas y del sector de transporte y comunicaciones. Las que peor lo valoran son las empresas de la industria de la transformación.

Por último, el factor habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia es mejor considerado como elemento para la competitividad por las empresas del sector de transportes y comunicaciones, frente a las empresas de la industria de la transformación, que son las que menos importancia le conceden.

■ CUADRO 6.16

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

	1	2	3	4	5	6	7
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	3,44	3,86	3,67	3,84	3,64	3,50	3,85
2. Acceso a nuevos mercados	3,58**	3,95**	3,79**	3,50**	2,77**	3,23**	3,70**
3. Calidad del producto/servicio	4,51	4,59	4,66	4,63	4,56	4,46	4,67
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo	2,95***	2,82***	3,44***	2,93***	2,74***	3,54***	3,63***
5. Preparación y formación del personal	3,81***	3,18***	3,95***	3,81***	3,66***	4,14***	4,31***
6. Servicio al cliente	4,75	4,50	4,70	4,75	4,78	4,92	4,84
7. Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	3,32**	2,68**	3,58**	3,53**	3,21**	4,00**	3,62**
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa	4,37	4,32	4,73	4,51	4,42	4,77	4,57

a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. 1: Agroindustria; 2: Industrias de transformación; 3: Industria de la construcción; 4: Comercio; 5: Hostelería; 6: Transporte y comunicaciones; 7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

7. Estructura organizativa y recursos humanos

En este epígrafe se examina en primer lugar la situación de las Pyme del estado de San Luis Potosí en lo relativo al grado de desarrollo de los departamentos de la empresa (comercialización/ventas, recursos humanos, investigación + desarrollo, operaciones/compras, administración/contabilidad y calidad). En segundo, se analizan diversos aspectos de la flexibilidad de los recursos humanos. En tercero se comprueba el desarrollo de los procesos básicos de gestión de recursos humanos: reclutamiento y selección de personal, valoración del desempeño, capacitación del personal, promoción del personal y programa de incentivos. Por último, se indaga cuáles son las principales acciones de formación que demandan las empresas del estado de San Luis Potosí.

7.1. Departamentos

Se ha preguntado a las empresas si tienen diferenciados en su estructura organizativa los departamentos de comercialización/ventas, recursos humanos, investigación + desarrollo, operaciones/compras, administración/contabilidad y calidad. Los datos recogidos en el cuadro 7.1 ponen de manifiesto que los departamentos que en mayor medida tienen diferenciados e implantados en la estructura organizativa las Pyme del Estado de San Luis Potosí son los de administración/contabilidad (69.8%), operaciones/compras (59.1%) y comercialización/ventas (55.2%).

Las áreas menos desarrolladas son las de investigación + desarrollo (17.2%), recursos humanos (31.2%) y calidad (37.3%), lo que puede explicarse, al menos parcialmente, como consecuencia de que se trabaja con pequeñas y medianas empresas, sin perder de vista el importante peso de las microempresas en la muestra obtenida.

■ CUADRO 7.1

Porcentaje de empresas que tienen diferenciado el departamento:	
1. Comercialización / Ventas	55,2
2. Recursos Humanos	31,2
3. Investigación + Desarrollo	17,2
4. Operaciones / Compras	59,1
5. Administración / Contabilidad	69,8
6. Calidad	37,3

Si se analiza la presencia del departamento de comercialización/ventas atendiendo a las variables tamaño, antigüedad y sector de las empresas, se encuentra que hay diferencias significativas en los tres factores contingentes, como se aprecia en el cuadro 7.2.

Como cabe esperar, el departamento se diferencia más en la estructura organizativa a medida que las empresas son de mayor tamaño (cuadro 7.2), así, las pequeñas y medianas cuentan con el mismo en 68.2% y en 67.9% de los casos, respectivamente. En el grupo de microempresas sólo hay 43.4% que tiene diferenciado dicho departamento en la estructura.

Por lo que respecta a la antigüedad, la presencia del departamento de comercialización/ventas es mayor en las empresas más maduras (58.0%) que en las más jóvenes (52.2%), como cabía esperar.

Finalmente, en cuanto a los sectores, la mayor presencia del departamento de comercialización/ventas se detecta en las empresas pertenecientes a agroindustria —68.4%— e industria de la transformación —63.6%—. Por el contrario, los sectores que en menor medida tienen diferenciado ese departamento son los de hostelería —42.5%— y los de servicios a empresas —42.3%—.

■ CUADRO 7.2

La empresa tiene departamento de Comercialización / Ventas según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	56,6***	43,4***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	31,8***	68,2***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	32,1***	67,9***	100

La empresa tiene departamento de Comercialización / Ventas según antigüedad (%)

	No	Sí	Total
Jóvenes (≤ 10 años)	47,8*	52,2*	100
Maduras (> 10 años)	42,0*	58,0*	100

La empresa tiene departamento de Comercialización / Ventas según sector (%)

	No	Sí	Total
Agroindustria	31,6**	68,4**	100
Industria de transformación	36,4**	63,6**	100
Industria de la construcción	45,5**	54,5**	100
Comercio	40,4**	59,6**	100
Hostelería	57,5**	42,5**	100
Transporte y comunicaciones	50,0**	50,0**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	57,7**	42,3**	100
Total	44,8	55,2	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Al examinar si está diferenciado en estructura el departamento de recursos humanos según tamaño, antigüedad y sector, se observan diferencias significativas únicamente por tamaño, tal y como se puede ver en el cuadro 7.3.

Dicho departamento se distingue más en la estructura organizativa a medida que las empresas son de mayor tamaño, así las pequeñas y medianas cuentan con él en 63.0% de los casos si nos referimos a las medianas y en 39.8% en el caso de las pequeñas. En el grupo de microempresas sólo hay 16.5% de instituciones que tiene diferenciado dicho departamento en la estructura, porcentaje claramente inferior al de la media del conjunto de empresas.

Por lo que respecta a la antigüedad de la empresa, no se detectan diferencias estadísticamente importantes, aunque puede observarse por los datos que a medida que las empresas son más maduras cuentan en mayores porcentajes con el departamento diferenciado en la estructura.

En los sectores tampoco existen diferencias significativas, aunque se observa que en el de transporte y comunicaciones (50%) hay un mayor peso del departamento de recursos humanos, mientras que en la industria de la transformación apenas llega a 22.7%.

■ CUADRO 7.3

La empresa tiene departamento de recursos humanos según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	83,5***	16,5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	60,2***	39,8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	37,0***	63,0***	100

La empresa tiene departamento de recursos humanos según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	71,4	28,6	100
Maduras (> 10 años)	66,5	33,5	100

La empresa tiene departamento de recursos humanos según sector (%)

Agroindustria	70,2	29,8	100
Industria de transformación	77,3	22,7	100
Industria de la construcción	61,4	38,6	100
Comercio	69,5	30,5	100
Hostelería	70,0	30,0	100
Transporte y comunicaciones	50,0	50,0	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	74,0	26,0	100
Total	68,8	31,2	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Cuando se analiza la presencia del departamento de investigación + desarrollo en la estructura de las empresas, se encuentran diferencias estadísticamente significativas según tamaño y sector, tal y como se aprecia en el cuadro 7.4.

En esta ocasión para 29.6% de las empresas medianas, el departamento está diferenciado en la estructura; en el caso de las pequeñas está diferenciado en la estructura organizativa en 19.9% de los casos. Por el contrario, cuando se trata de microempresas dicha área sólo está diferenciada en la estructura para 11.8% de los negocios de la muestra, porcentaje reducido y significativamente por debajo de la media del conjunto de empresas.

Por lo que respecta a la antigüedad, aunque no se observan diferencias estadísticamente significativas, como sucede para el resto de departamentos, las maduras tienen porcentajes superiores de presencia de este departamento a los de las más jóvenes.

En cuanto a los sectores, sí que existen diferencias estadísticamente significativas. Las empresas que en mayor porcentaje tienen creado el departamento de investigación y desarrollo son las pertenecientes a los de transporte y comunicaciones (42.9%) y de la industria de la construcción (25.0%). Por el contrario, las empresas de la industria de la transformación (13.6%) y de comercio (14.3%) son las que en menor medida cuentan con este departamento.

■ **CUADRO 7.4****La empresa tiene departamento de Investigación + Desarrollo según tamaño (%)**

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	88,2***	11,8***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	80,1***	19,9***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	70,4***	29,6***	100

La empresa tiene departamento de Investigación + Desarrollo según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	85,1	14,9	100
Maduras (> 10 años)	80,8	19,2	100

La empresa tiene departamento de Investigación + Desarrollo según sector (%)

Agroindustria	78,9*	21,1*	100
Industria de transformación	86,4*	13,6*	100
Industria de la construcción	75,0*	25,0*	100
Comercio	85,7*	14,3*	100
Hostelería	85,0*	15,0*	100
Transporte y comunicaciones	57,1*	42,9*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	83,7*	16,3*	100
Total	82,8	17,2	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Para el departamento de operaciones/compras, se encuentran diferencias significativas para tamaño, antigüedad y sector, tal y como se observa en el cuadro 7.5.

En las empresas medianas hay 74.1% que tienen diferenciado el departamento de operaciones/compras, porcentaje parecido al de las pequeñas empresas (72.2%). En cambio, en las microempresas sólo lo tiene 46.6%, porcentaje lejano a los valores medios de la muestra.

■ **CUADRO 7.5**

La empresa tiene departamento de operaciones / compras según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	53,4***	46,6***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	27,8***	72,2***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	25,9***	74,1***	100

La empresa tiene departamento de operaciones / compras según antigüedad (%)

	No	Sí	Total
Jóvenes (≤ 10 años)	43,9*	56,1*	100
Maduras (> 10 años)	38,1*	61,9*	100

La empresa tiene departamento de operaciones / compras según sector (%)

	No	Sí	Total
Agroindustria	26,3***	73,7***	100
Industria de transformación	22,7***	77,3***	100
Industria de la construcción	25,0***	75,0***	100
Comercio	38,9***	61,1***	100
Hostelería	37,5***	62,5***	100
Transporte y comunicaciones	35,7***	64,3***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	65,4***	34,6***	100
Total	40,9	59,1	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Según la antigüedad, se puede apreciar de nuevo que son las empresas de mayor edad, las maduras, las que en mayor porcentaje tienen diferenciado el departamento de operaciones/compras (61.9%) frente a las más jóvenes (que lo tienen diferenciado en 56.1% de los casos).

En lo relativo a los sectores, sobresale por encima de la media del conjunto de empresas en el caso de la industria de la transformación, de la construcción y agroindustria, con porcentajes superiores a 70%. Por el contrario, el sector de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales sólo lo tienen diferenciado en 34.6%.

En cuanto al análisis del departamento de administración/contabilidad según tamaño, antigüedad y sector, se observan nuevamente diferencias significativas para todas las variables, según el cuadro 7.6. Ese departamento se diferencia más en la estructura organizativa a medida que las empresas son de mayor tamaño, al igual sucede con el resto de departamentos analizados; así las empresas medianas cuentan con el mismo en 85.2% de los casos y las pequeñas en 85.8%. En el grupo de microempresas hay 55.2% que lo tiene diferenciado en su estructura; sin duda, se trata de un área de la que difícilmente se puede prescindir en cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

En lo relativo a la antigüedad de la empresa, se observa que el departamento está diferenciado por encima de la media en las empresas más maduras (73.0%) y por debajo en las jóvenes (66.3%), resultado que, como en casos anteriores, viene a reflejar el hecho de que la existencia más prolongada de la empresa la hace ir especializándose cada vez más en departamentos separados.

■ **CUADRO 7.6**

La empresa tiene departamento de administración / contabilidad según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	44,8***	55,2***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	14,2***	85,8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	14,8***	85,2***	100

La empresa tiene departamento de administración / contabilidad según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	33,7*	66,3*	100
Maduras (> 10 años)	27,0*	73,0*	100

La empresa tiene departamento de administración / contabilidad según sector (%)

Agroindustria	26,3**	73,7**	100
Industria de transformación	27,3**	72,7**	100
Industria de la construcción	15,9**	84,1**	100
Comercio	32,0**	68,0**	100
Hostelería	27,5**	72,5**	100
Transporte y comunicaciones	21,4**	78,6**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	42,3**	57,7**	100
Total	30,2	69,8	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Los sectores en que está diferenciado en mayor medida el departamento de administración/contabilidad son los de industria de la construcción, transportes y comunicaciones —ambos en torno a 80%—. Por el contrario, los servicios a empresas con 57.7% y el comercio con 68.0% de las empresas, son los sectores que en menor medida tienen diferenciada la citada área.

En cuanto al departamento de calidad, se encuentran diferencias estadísticamente significativas para el tamaño y para el sector de actividad, tal y como puede verse en el cuadro 7.7.

Las empresas medianas cuentan con departamento de calidad en 59.3% de los casos, porcentaje significativamente superior a los de la media del conjunto de empresas (37.3%), mientras que las microempresas tienen diferenciado dicho departamento sólo en 28.3% de las empresas y las pequeñas en 41.5%, porcentaje que también supera al de la media del conjunto de instituciones.

Por lo que respecta a la antigüedad de la empresa, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas, aunque los datos señalan el mismo sentido que en casos anteriores: las maduras tienen mayor porcentaje de separación del departamento que las jóvenes.

■ **CUADRO 7.7****La empresa tiene departamento de calidad según tamaño (%)**

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	71,7***	28,3***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	58,5***	41,5***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	40,7***	59,3***	100

La empresa tiene departamento de calidad según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	65,5	34,5	100
Maduras (> 10 años)	60,1	39,9	100

La empresa tiene departamento de calidad según sector (%)

Agroindustria	59,6***	40,4***	100
Industria de transformación	27,3***	72,7***	100
Industria de la construcción	54,5***	45,5***	100
Comercio	68,5***	31,5***	100
Hostelería	62,5***	37,5***	100
Transporte y comunicaciones	42,9***	57,1***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	68,3***	31,7***	100
Total	62,7	37,3	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

El sector en el que hay una presencia mayor del departamento de calidad es, con mucha diferencia, el de industria de transformación (72.7% de empresas lo tienen) seguido por el de transporte y comunicaciones (57.1%). El citado departamento está menos diferenciado en el sector de comercio (31.5% de las empresas) y en el de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (31.7%).

Adicionalmente se han efectuado análisis para comprobar si el número de departamentos, por un lado, y el número de procesos de recursos humanos que aplica la empresa difiere en función del tamaño, de la antigüedad o del sector. Los resultados de estos análisis se muestran en los cuadros 7.8, 7.9 y 7.10.

Como lo indica el cuadro 7.8, las empresas de mayor tamaño cuentan con un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura —3,79— y aplican más prácticas de recursos humanos —3,47—.

CUADRO 7.8
Número de departamentos(1) y de prácticas de recursos humanos(2) según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Número de departamentos que tiene la empresa	2,02***	3,27***	3,79***
Número de prácticas de recursos humanos que aplica	2,51***	3,11***	3,47***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.
(1): en una escala de 0 a 6. (2): en una escala de 0 a 5

Algo similar sucede con las empresas de mayor antigüedad, tal y como muestra el cuadro 7.9, que cuentan con un mayor número de departamentos en comparación con las más jóvenes —2,85 frente a 2,53, respectivamente—. Sin embargo, en este caso no se aprecian diferencias significativas en el número de prácticas de recursos humanos aplicadas.

CUADRO 7.9
Número de departamentos(1) y de prácticas de recursos humanos(2) según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Número de departamentos que tiene la empresa	2,53**	2,85**
Número de prácticas de recursos humanos que aplica	2,82	2,89

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.
(1): en una escala de 0 a 6.
(2): en una escala de 0 a 5

Se encuentran diferencias significativas por sectores tanto en el número de departamentos existentes cuanto en la cantidad de prácticas de gestión de recursos humanos, como se aprecia en el cuadro 7.10. Específicamente se confirma que el número de departamentos diferenciados en la estructura es mayor en el sector de transporte y comunicaciones —3,43— y en las industrias de la construcción y transformación —ambas con 3,23—; en los servicios a empresas —2,09— y en la hostelería —2,60— es donde menor diferenciación departamental existe. Respecto al número de procesos de recursos humanos, cabe destacar nuevamente al sector de transporte y comunicaciones —3,57— y al de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales —3,18— como los que en mayor medida aplican procesos de recursos humanos en su gestión. Los menos dados a la aplicación de prácticas de personal son los sectores de hostelería y comercio —2,55 y 2,64, respectivamente—.

CUADRO 7.10
Número de departamentos(1) y de prácticas de recursos humanos(2) según sector

	1	2	3	4	5	6	7
Número de departamentos que tiene la empresa	3,07***	3,23***	3,23***	2,65***	2,60***	3,43***	2,09***
Número de prácticas de recursos humanos que aplica	3,04*	2,68*	2,75*	2,64*	2,55*	3,57*	3,18*

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

1: Agroindustria; 2: Industrias de transformación; 3: Industria de la construcción; 4: Comercio; 5: Hostelería; 6: Transporte y comunicaciones; 7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales.

(1): en una escala de 0 a 6.

(2): en una escala de 0 a 5

7.2. Flexibilidad organizacional

La flexibilidad organizacional es una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las Pyme. Se define como la capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse o para anticiparse a los continuos cambios que afectan a las organizaciones (Volverda, 1998).

Por lo general, las Pyme presentan estructuras poco jerarquizadas que les permiten responder de forma rápida y eficiente a los cambios. Consecuentemente, la flexibilidad organizacional está muy relacionada con la innovación y con el éxito competitivo (Díez de Castro et al., 2002).

La flexibilidad de la estructura se sustenta en que la organización cuenta con unos límites definidos normalmente de forma rígida que han de permeabilizarse. Esto significa que los límites entre niveles jerárquicos (límites verticales), entre funciones y puestos de trabajo (límites horizontales) deben hacerse más permeables.

Un aspecto a tener en cuenta al tratar de la flexibilidad organizacional es el relativo a la flexibilidad numérica (Albizu, 1997), es decir, la capacidad de la empresa para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda. Tiene varios componentes, entre los que cabe destacar la flexibilidad de distanciamiento (referida a los trabajadores sin relación laboral, o sea la subcontratación, los trabajadores autónomos que operan para la empresa, etc.) y la flexibilidad contractual (referida a los trabajadores con contrato temporal, a tiempo parcial, en prácticas, y otras).

Se preguntó a las empresas del estado de San Luis Potosí sobre la flexibilidad de distanciamiento y la contractual. Como se aprecia en el cuadro 7.11, hay 32,3% de empresas que en los dos últimos años han subcontratado o externalizado trabajos a otras instituciones o a trabajadores autónomos; por otra parte se observa que 63,5% ha contratado a empleados temporales en prácticas o a tiempo parcial.

■ CUADRO 7.11

Flexibilidad numérica	
% de empresas que subcontratan/externalizan trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos	32,3
% de empresas que contratan trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial	63,5

Al analizar el comportamiento de las variables subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas según tamaño, antigüedad y sector, los resultados muestran que existen diferencias significativas, como lo muestra el cuadro 7.12.

Por tamaño, es de resaltar que son las empresas medianas las que en porcentajes significativamente mayores (42.5%) aplican cada una de las prácticas de flexibilidad de distanciamiento en porcentajes superiores a la media, seguidas por las pequeñas que lo hacen en un porcentaje de 35.1%. Por su parte, las microempresas son las que en menor medida subcontratan o externalizan trabajos a otras empresas (en muchas ocasiones las micro son las subcontratistas de las empresas de mayor tamaño), con un porcentaje de 27.8%.

En relación con la antigüedad se comprueba que son las empresas maduras las que en mayor medida (35.1%) subcontratan o externalizan trabajos a otras. Las jóvenes sólo lo hacen en 29.2% de las ocasiones, y se sitúan por debajo de los valores medios de la muestra.

Por sectores, son las empresas de la industria de la construcción (68.2%) y de transportes y comunicaciones (57.1%) las que en mayor medida subcontratan o externalizan operaciones. Las que menos lo hacen son las del comercio (20.9%) y de hostelería (21.6%).

■ CUADRO 7.12

La empresa subcontrata / externaliza trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	72,2**	27,8**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	64,9**	35,1**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	57,5**	42,5**	100

La empresa subcontrata / externaliza trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	70,8*	29,2*	100
Maduras (> 10 años)	64,9*	35,1*	100

La empresa subcontrata / externaliza trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos según sector (%)

Agroindustria	64,2***	35,8***	100
Industria de transformación	63,6***	36,4***	100
Industria de la construcción	31,8***	68,2***	100
Comercio	79,1***	20,9***	100
Hostelería	78,4***	21,6***	100
Transporte y comunicaciones	42,9***	57,1***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	62,0***	38,0***	100
Total	67,7	32,3	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

En lo relativo a la contratación de trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial, también se encuentran diferencias estadísticamente significativas por tamaño, antigüedad y sector, como puede verse en el cuadro 7.13.

Por tamaño, son las empresas medianas y pequeñas las que en mayor medida cuentan con este tipo de personal —69.3% y 70.5% respectivamente—, porcentaje superior al de la media del conjunto de empresas de la muestra. Las que menos utilizan este tipo de práctica son las microempresas (57.5%), bastante por debajo de los valores medios.

En referencia a la antigüedad, son las empresas jóvenes (66.9%) las que en mayor medida contrata trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial, en comparación con las maduras (que lo hacen en un 60.4%).

Por sectores, en los que más se acude a la contratación de trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial son los de transporte y comunicaciones (en todos los casos, es decir, en 100% de las empresas) y de la industria de la construcción (90.9%). Los que menos utilizan estas prácticas de flexibilidad contractual son los de comercio (56.3%) y hostelería (60.0%).

■ **CUADRO 7.13****La empresa contrata trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial según tamaño (%)**

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	42,5**	57,5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	29,5**	70,5***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	30,7**	69,3***	100

La empresa contrata trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	33,1*	66,9*	100
Maduras (> 10 años)	39,6*	60,4*	100

La empresa contrata trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial según sector (%)

Agroindustria	37,5***	62,5***	100
Industria de transformación	27,3***	72,7***	100
Industria de la construcción	9,1***	90,9***	100
Comercio	43,7***	56,3***	100
Hostelería	40,0***	60,0***	100
Transporte y comunicaciones	0,0***	100,0***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	37,9***	62,1***	100
Total	36,5	63,5	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

7.3. Procesos de recursos humanos

En este apartado se trata de conocer, en primer lugar, el grado de aplicación que hacen las Pyme del estado de San Luis Potosí de los principales procesos o prácticas de recursos humanos: reclutamiento, selección y capacitación de personal, sistemas de valoración del desempeño, promoción de los trabajadores, programa de incentivos. Igualmente valoraremos cuáles son las principales características de las empresas que utilizan cada una de estas prácticas por encima de la media del conjunto de empresas.

Según el cuadro 7.14, las prácticas de gestión de recursos humanos que más aplican las empresas del estado de San Luis Potosí son: capacitación del personal (67.2%), valoración del desempeño (66.0%) y reclutamiento y selección de empleados (56.7%). Las menos utilizadas son la promoción del personal (41.6%) y los programas de incentivos (53.7%), pese a que este último porcentaje supera claramente 50% de las empresas de la muestra.

■ CUADRO 7.14

Porcentaje de empresas que realizan las siguientes prácticas de recursos humanos:	
Reclutamiento y selección de personal	56,7
Valoración del desempeño	66,0
Capacitación del personal	67,2
Promoción del personal	41,6
Programa de incentivos	53,7

Fuente: Encuesta elaboración propia.

Al examinar la utilización de las prácticas de recursos humanos atendiendo al tamaño, a la antigüedad y al sector de actividad se aprecia, en términos generales se puede afirmar que todos los procesos son aplicados en porcentajes significativamente superiores a la media por las empresas de mayor tamaño (medianas y pequeñas por este orden, en general), y por las más jóvenes, aunque para el caso de la antigüedad, las diferencias no siempre son significativas. Cuando se analiza el comportamiento de la aplicación de prácticas de recursos humanos según sectores, los resultados son muy dispares y poco significativos.

Si se procede a un análisis más detallado, comenzando por el proceso de reclutamiento y selección del personal nos encontramos que existen diferencias estadísticamente significativas únicamente para el tamaño de la empresa, como se aprecia en el cuadro 7.15

Así, 72.8% de las medianas empresas y 64.8% de las pequeñas aplican procesos de reclutamiento y selección para la contratación de personal. Sólo 47.0% de las microempresas lo hacen, y se sitúan por debajo de los valores medios de la muestra.

Respecto a la antigüedad y al sector, no existen diferencias significativas, aunque se nota por los datos que son las empresas jóvenes y pertenecientes a los sectores de transporte y comunicaciones y de agroindustria las que más aplican el reclutamiento y la selección de sus empleados.

■ CUADRO 7.15

Reclutamiento y selección de personal según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	53,0***	47,0***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	35,2***	64,8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	27,2***	72,8***	100

Reclutamiento y selección de personal según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	42,4	57,6	100
Maduras (> 10 años)	44,1	55,9	100

Reclutamiento y selección de personal según sector (%)

Agroindustria	33,3	66,7	100
Industria de transformación	50,0	50,0	100
Industria de la construcción	50,0	50,0	100
Comercio	45,3	54,7	100
Hostelería	55,0	45,0	100
Transporte y comunicaciones	21,4	78,6	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	38,5	61,5	100
Total	43,3	56,7	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Cuando se analiza el uso de la valoración del desempeño, se observa a través del cuadro 7.16 que la aplica 75.3% de las empresas medianas y 68.8% de las pequeñas, mientras que las microempresas son las que menos la utilizan, 61.6%, por debajo de la media.

Aunque los datos no son estadísticamente significativos, también hay que destacar que la valoración del desempeño es aplicada más por las empresas maduras y que desarrollan su actividad en la industria de la construcción (72.7%) y en el sector de transporte y comunicaciones (71.4%).

■ **CUADRO 7.16****Valoración del desempeño según tamaño (%)**

	No	Sí	Total
Microempresas (< 10 empleados)	38,4**	61,6**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	31,3**	68,8**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	24,7**	75,3**	100

Valoración del desempeño según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	36,5	63,5	100
Maduras (> 10 años)	31,7	68,3	100

Valoración del desempeño según sector (%)

Agroindustria	36,8	63,2	100
Industria de transformación	36,4	63,6	100
Industria de la construcción	27,3	72,7	100
Comercio	36,9	63,1	100
Hostelería	35,0	65,0	100
Transporte y comunicaciones	28,6	71,4	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	32,7	67,3	100
Total	34,0	66,0	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Si nos centramos ahora en la capacitación del personal, tal y como muestra el cuadro 7.17, se aprecian diferencias importantes según el tamaño, antigüedad y sector de la empresa.

Según el tamaño, se puede ver que 80.2% de las empresas medianas en porcentajes significativamente superiores a los de la media del conjunto de empresas. Por su parte, 68.8% de las pequeñas y 62.4% de las microempresas la aplican, situándose en valores cercanos a la media global.

Con respecto a la antigüedad, se aprecia que las empresas maduras son las que en mayor medida realizan prácticas de capacitación de personal (69.8%); las empresas jóvenes se encuentran en valores por debajo de la media (64.3%).

En cuanto al sector, las empresas que realizan más actividades de capacitación del personal pertenecen a los de agroindustria (78.9%) y servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (77.9%). Las que menos desarrollan esta práctica son las de hostelería (55.0%), e industrias de la transformación y de la construcción (ambas con un 59.1%).

■ **CUADRO 7.17**

Capacitación del personal según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	37,6***	62,4***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	31,3***	68,8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	19,8***	80,2***	100

Capacitación del personal según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	35,7*	64,3*	100
Maduras (> 10 años)	30,2*	69,8*	100

Capacitación del personal según sector (%)

Agroindustria	21,1***	78,9***	100
Industria de transformación	40,9***	59,1***	100
Industria de la construcción	40,9***	59,1***	100
Comercio	39,9***	60,1***	100
Hostelería	45,0***	55,0***	100
Transporte y comunicaciones	28,6***	71,4***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	22,1***	77,9***	100
Total	32,8	67,2	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

En cuanto a la promoción del personal, según el cuadro 7.18, las diferencias entre empresas han resultado significativas según su tamaño y el sector.

Respecto al tamaño se encuentra que, al igual que sucede con otras prácticas de recursos humanos, son las empresas de mayor tamaño las que más la utilizan, por encima de la media. Así, 60.5% de las medianas y 45.5% de las pequeñas utilizan dicha práctica. Demasiado inferior es dicho porcentaje cuando se analizan las microempresas —33.7%—, hecho que, por otra parte, puede calificarse de esperado, dado el menor desarrollo de la estructura.

Con la antigüedad no se encuentran diferencias importantes entre empresas aunque son las más antiguas las que ligeramente aplican más la promoción de personal frente a las empresas jóvenes.

En cuanto a los sectores, las que pertenecen al sector de transporte y comunicaciones (64.3%) junto con las que se ubican dentro del de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (53.8%) utilizan en mayor medida las políticas de promoción de personal. Por el contrario, las de la industria de la transformación (31.8%) y de hostelería (35.0%) y comercio (35.5%) son las que menos las aplican.

■ **CUADRO 7.18**

Promoción del personal según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	66,3***	33,7***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	54,5***	45,5***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	39,5***	60,5***	100

Promoción del personal según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	58,0	42,0	100
Maduras (> 10 años)	58,7	41,3	100

Promoción del personal según sector (%)

Agroindustria	59,6**	40,4**	100
Industria de transformación	68,2**	31,8**	100
Industria de la construcción	59,1**	40,9**	100
Comercio	64,5**	35,5**	100
Hostelería	65,0**	35,0**	100
Transporte y comunicaciones	35,7**	64,3**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	46,2**	53,8**	100
Total	58,4	41,6	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Por último, en cuanto a contar con un programa de incentivos, encontramos únicamente diferencias estadísticamente significativas para el tamaño de la empresa, mientras que no se detectan comportamientos diferentes en cuanto a la antigüedad o al sector, como lo muestra el cuadro 7.19.

Así, de forma análoga a lo que sucede con el resto de prácticas, son las empresas de mayor tamaño las que más utilizan estos programas. Concretamente las medianas y pequeñas lo hacen en 58.0% y 63.6% de los casos, respectivamente, mientras que las micro desarrollan programas de incentivos en 46.2% de los casos, por debajo de los valores medios del conjunto de la muestra.

No se observan diferencias en función de la antigüedad de la empresa y del sector al que pertenece. No obstante, la tendencia al desarrollo de programas de incentivos está más acusada en el caso de empresas jóvenes y que desarrollan sus operaciones en el sector de transporte y comunicaciones y en la industria de la transformación.

■ **CUADRO 7.19****Programa de incentivos según tamaño (%)**

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	53,8***	46,2***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	36,4***	63,6***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	42,0***	58,0***	100

Programa de incentivos según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	45,9	54,1	100
Maduras (> 10 años)	46,6	53,4	100

Programa de incentivos según sector (%)

Agroindustria	45,6	54,4	100
Industria de transformación	36,4	63,6	100
Industria de la construcción	47,7	52,3	100
Comercio	49,8	50,2	100
Hostelería	45,0	55,0	100
Transporte y comunicaciones	28,6	71,4	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	42,3	57,7	100
Total	46,3	53,7	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

7.4. Acciones de formación

El principal activo de una empresa son las personas que la forman. La productividad presente y futura del negocio y la capacidad de las empresas para satisfacer las expectativas de desarrollo depende de las acciones formativas. Sabemos que las inversiones en tecnología, por sí mismas, no garantizan el crecimiento a largo plazo, sino que deben ir acompañadas de unas políticas de formación adecuadas.

Por eso, cuando les preguntamos a las empresas del estado de San Luis Potosí por la previsión de las necesidades de formación que tendrán que desarrollar en los próximos dos años, para personal directivo y para personal de base, se está evaluando la importancia que concede la dirección a este apartado y las expectativas de los negocios sobre su evolución futura, a los efectos de aprovechar nuevas oportunidades o corregir cualquier deficiencia detectada.

En general se observa a través del cuadro 7.20 una elevada preocupación por los aspectos formativos, aunque con ciertos matices dependiendo del colectivo al que se dirija. En este sentido, se advierte que las actividades formativas se desarrollarán más profusamente en el futuro para directivos que para operarios, algo que parece lógico y razonable. Para el personal directivo destacan especialmente los cursos de contabilidad y finanzas (69.4%) y de dirección y/o estrategia empresarial (66.8%); también los orientados a técnicas de ventas (62.6%) e informática (59.4%). Para el personal operativo, las acciones formativas más demandadas por las empresas son las de carácter técnico-operativo (63.7%), las relacionadas con técnicas de ventas (57.0%) y, en menor medida, las informáticas (43.9%) y de control y gestión de calidad (42.6%). Las áreas de formación con menor demanda, tanto para directivos cuanto para operarios son las relacionadas con los idiomas y con la gestión de recursos humanos.

■ **CUADRO 7.20**
Porcentaje de empresas que tendrán que desarrollar en los dos próximos años las actividades de formación que se indican:

	Directivos	Operarios
Cursos técnico operativos	50,8	63,7
Técnicas de venta	62,6	57,0
Dirección y/o estrategia empresarial	66,8	23,4
Informática	59,4	43,9
Contabilidad y Finanzas	69,4	27,7
Control / Gestión de Calidad / normas ISO	50,5	42,6
Recursos Humanos	51,3	27,8
Idiomas	35,5	21,6

En la búsqueda de diferencias que puedan explicar las distintas sensibilidades de las empresas encuestadas en relación con las futuras acciones de formación, hemos analizado el tamaño, la antigüedad y el sector de actividad como variables continuas de dichas acciones formativas.

Comenzando por los cursos técnico-operativos, el cuadro 7.21 indica que existen diferencias significativas en función del sector para los directivos, y en cuanto al tamaño y del sector para los operarios.

En el caso de los operarios, se aprecia que las empresas de mayores dimensiones tienen previsto realizar en mayor porcentaje cursos técnico-operativos (79.4% y 68.9% para medianas y pequeñas, mientras que este porcentaje baja a 56.3% en las microempresas), algo similar a los directivos, aunque en estos últimos las diferencias no sean significativas.

Para la antigüedad no se han detectado comportamientos diferentes por parte de las empresas.

Por sectores, el transporte y comunicaciones y la industria de la construcción son los que presentan mayor demanda para este tipo de acciones formativas tanto para directivos cuanto para operarios. En el extremo opuesto se encuentran la hostelería y el comercio como sectores que menor demanda tendrán de este tipo de cursos directivos y operativos.

■ **CUADRO 7.21**
Cursos técnico operativos según tamaño (%)

	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	51,0	49,0	43,8***	56,3***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	48,8	51,2	31,1***	68,9***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	42,9	57,1	20,6***	79,4***	100

Cursos técnico operativos según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	50,7	49,3	38,3	61,7	100
Maduras (> 10 años)	47,8	52,2	34,5	65,5	100

Cursos técnico operativos según sector (%)

Agroindustria	53,1***	46,9***	29,4***	70,6***	100
Industria de transformación	55,0***	45,0***	30,0***	70,0***	100
Industria de la construcción	30,0***	70,0***	23,8***	76,2***	100
Comercio	56,6***	43,4***	46,3***	53,7***	100
Hostelería	58,3***	41,7***	48,6***	51,4***	100
Transporte y comunicaciones	23,1***	76,9***	15,4***	84,6***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	40,9***	59,1***	30,5***	69,5***	100
Total	49,2	50,8	36,3	63,7	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

El cuadro 7.22 nos muestra los resultados para los cursos de técnicas de venta. Las diferencias significativas entre empresas se han detectado según el tamaño para el personal directivo y según antigüedad y sector para el personal operativo.

En el caso del tamaño, las empresas medianas y pequeñas se muestran más preocupadas por la formación de sus directivos en técnicas de ventas (con valores en torno a 70%) frente al menor énfasis de las microempresas en este aspecto (57.0%). No hay diferencias significativas para operarios.

En cuanto a la antigüedad, claramente se aprecia que las empresas más jóvenes muestran mayor interés en la formación de sus directivos y de sus empleados operativos que las maduras, quizá por la necesidad de abrirse paso en los mercados.

Por sectores, las diferencias significativas se han encontrado únicamente para personal operativo. Las empresas de los sectores de comercio y de la industria de la construcción son las que presentan los mayores porcentajes. Las menos interesadas en este tipo de formación son las del transporte y comunicaciones y de la industria de la transformación.

■ **CUADRO 7.22****Cursos de técnicas de venta según tamaño (%)**

	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	43,0**	57,0**	44,9	55,1	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	31,9**	68,1**	38,4	61,6	100
Medianas (≥ 50 empleados)	30,0**	70,0**	47,5	52,5	100

Cursos de técnicas de venta según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	33,5*	66,5*	39,3*	60,7*	100
Maduras (> 10 años)	41,0*	59,0*	46,4*	53,6*	100

Cursos de técnicas de venta según sector (%)

Agroindustria	29,8	70,2	52,9**	47,1**	100
Industria de transformación	36,8	63,2	55,6**	44,4**	100
Industria de la construcción	33,3	66,7	45,2**	54,8**	100
Comercio	34,8	65,2	33,5**	66,5**	100
Hostelería	50,0	50,0	54,3**	45,7**	100
Transporte y comunicaciones	35,7	64,3	58,3**	41,7**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	42,4	57,6	48,9**	51,1**	100
Total	37,4	62,6	43,0	57,0	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

El cuadro 7.23 reúne los resultados obtenidos en el caso de los cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial cuando se cruzan con las variables tamaño, antigüedad y sector empresarial. Únicamente se han encontrado diferencias significativas para personal directivo, algo lógico si se piensa que es el colectivo que realmente realiza las tareas de dirección estratégica.

Por tamaño, el aumento de la complejidad de las labores de dirección y definición de estrategias en las instituciones de mayores dimensiones causa que 79.2% de las medianas y 75.9% de las pequeñas hayan previsto los cursos de formación. Sin embargo, las microempresas sólo lo harán en 57.5% de los casos, bastante por debajo de la media, pero también considerablemente importante.

De la antigüedad no se han derivado diferencias significativas entre empresas, en relación con la formación estratégica de sus directivos

Si se realiza el análisis por sector, el transporte y las comunicaciones y la industria de la construcción presentan valores superiores a 80%. Los que presentan menores porcentajes, aunque al igual que en los casos anteriores son muy elevados por superar; 50% de las empresas de la muestra corresponde a hostelería y comercio.

■ CUADRO 7.23

Cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial según tamaño (%)

	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	42,5***	57,5***	78,2	21,8	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	24,1***	75,9***	74,0	26,0	100
Medianas (≥ 50 empleados)	20,8***	79,2***	77,4	22,6	100

Cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	33,5	66,5	75,8	24,2	100
Maduras (> 10 años)	33,0	67,0	77,4	22,6	100

Cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial según sector (%)

Agroindustria	28,6***	71,4***	84,4	15,6	100
Industria de transformación	28,6***	71,4***	80,0	20,0	100
Industria de la construcción	17,1***	82,9***	69,2	30,8	100
Comercio	40,6***	59,4***	80,7	19,3	100
Hostelería	47,2***	52,8***	80,0	20,0	100
Transporte y comunicaciones	14,3***	85,7***	50,0	50,0	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	26,3***	73,7***	72,7	27,3	100
Total	33,2	66,8	76,6	23,4	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

La demanda de formación en el campo de la informática es un indicador del grado de utilización de las nuevas tecnologías de la información en las empresas. Como se observa en el cuadro 7.24, las diferencias entre empresas son significativas, según el tamaño, antigüedad y sector cuando se trata de directivos y para tamaño y sector cuando se trata de empleados operativos.

■ CUADRO 7.24

Cursos sobre informática según tamaño (%)

	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	50,0***	50,0***	64,5***	35,5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	31,9***	68,1***	46,0***	54,0***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	27,1***	72,9***	49,2***	50,8***	100

Cursos sobre informática según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	44,9**	55,1**	58,2	41,8	100
Maduras (> 10 años)	36,8**	63,2**	54,3	45,7	100

Cursos sobre informática según sector (%)

Agroindustria	26,5**	73,5**	55,1*	44,9*	100
Industria de transformación	21,1**	78,9**	36,8*	63,2*	100
Industria de la construcción	29,3**	70,7**	42,5*	57,5*	100
Comercio	44,1**	55,9**	60,1*	39,9*	100
Hostelería	55,6**	44,4**	70,3*	29,7*	100
Transporte y comunicaciones	28,6**	71,4**	58,3*	41,7*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	43,5**	56,5**	51,1*	48,9*	100
Total	40,6	59,4	56,1	43,9	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Con respecto al tamaño, se aprecia que cuanto mayor es la dimensión de la empresa mayor es la presencia de las nuevas tecnologías y de la demanda de formación en el ámbito informático, tanto para directivos cuanto para empleados de base. En ambos casos, las pequeñas y medianas se sitúan por encima de sus respectivos valores medios, mientras que las micro se sitúan claramente por debajo.

En cuanto a la antigüedad, las empresas maduras (63.2%) se orientan más que las jóvenes a la formación informática de sus directivos (55.1%). Estas diferencias no son significativas para el personal operativo.

En el análisis por sectores, las industrias de la transformación y de la construcción muestran un elevado interés en esta formación para directivos y para empleados, mientras los encontramos en menor grado en las empresas de los sectores de hostelería y comercio.

La demanda de formación sobre contabilidad y finanzas, como se observa en el cuadro 7.25, presenta una mayor homogeneidad y sólo se detectan diferencias significativas para el caso de los directivos en función del tamaño de la empresa.

■ **CUADRO 7.25****Cursos sobre contabilidad y finanzas según tamaño (%)**

	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	38,8***	61,2***	75,6	24,4	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	20,9***	79,1***	69,3	30,7	100
Medianas (≥ 50 empleados)	23,2***	76,8***	66,0	34,0	100

Cursos sobre contabilidad y finanzas según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	32,3	67,7	73,3	26,7	100
Maduras (> 10 años)	29,1	70,9	71,4	28,6	100

Cursos sobre contabilidad y finanzas según sector (%)

Agroindustria	30,0	70,0	80,9	19,1	100
Industria de transformación	14,3	85,7	66,7	33,3	100
Industria de la construcción	17,1	82,9	56,4	43,6	100
Comercio	32,6	67,4	75,9	24,1	100
Hostelería	38,9	61,1	74,3	25,7	100
Transporte y comunicaciones	28,6	71,4	66,7	33,3	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	36,8	63,2	71,6	28,4	100
Total	30,6	69,4	72,3	27,7	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

En este sentido, se puede apreciar como las empresas con mayores dimensiones, al igual que en casos anteriores, son las que más interés tienen en formar a sus directivos en contabilidad y finanzas, con valores en torno a 75-80%. Las microempresas, por su parte, son las que menos se plantean estas acciones formativas, sin bien hay que destacar que el porcentaje de ellas que lo hacen es demasiado elevado (61.2%).

La planificación de cursos sobre control, gestión de calidad y normas ISO, no depende de la antigüedad, tanto como del tamaño o el sector; así lo muestra el cuadro 7.26.

Respecto al tamaño, a medida que las empresas tienen mayores dimensiones aumenta la preocupación por la formación futura tanto sus directivos y para sus operarios, con valores en torno a 70-60% en las medianas, 50-40% las pequeñas y 40-30% las microempresas (éstas ya situadas por debajo de los valores medios).

No se detectan comportamientos diferentes si se utiliza la antigüedad de las empresas como variable contingente.

Finalmente, con respecto al sector, solamente se hallan diferencias estadísticamente significativas para operarios. Como se observa, las empresas de la industria de la transformación (80%) son las más preocupadas por la formación en control y calidad, seguidas a cierta distancia por las de transporte y comunicaciones (66.7%). Por el contrario, las de hostelería y comercio, con valores en torno a 30%, son las menos interesadas en este tipo de formación.

■ **CUADRO 7.26**

Cursos sobre control/gestión de calidad/normas ISO según tamaño (%)					
	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	58,0***	42,0***	65,3***	34,7***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	43,6***	56,4***	53,1***	46,9***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	31,3***	68,7***	37,1***	62,9***	100

Cursos sobre control/gestión de calidad/normas ISO según antigüedad (%)					
Jóvenes (≤ 10 años)	52,6	47,4	60,5	39,5	100
Maduras (> 10 años)	46,7	53,3	54,6	45,4	100

Cursos sobre control/gestión de calidad/normas ISO según sector (%)					
Agroindustria	43,1	56,9	41,7***	58,3***	100
Industria de transformación	35,0	65,0	20,0***	80,0***	100
Industria de la construcción	42,5	57,5	61,0***	39,0***	100
Comercio	54,5	45,5	65,6***	34,4***	100
Hostelería	56,8	43,2	66,7***	33,3***	100
Transporte y comunicaciones	25,0	75,0	33,3***	66,7***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	50,5	49,5	59,8***	40,2***	100
Total	49,5	50,5	57,4	42,6	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

El porcentaje de empresas que han previsto cursos sobre recursos humanos es bastante heterogéneo si consideramos el tamaño y sector de la institución, tanto para directivos cuanto para empleados de base, así lo muestra el cuadro 7.27.

Con respecto al tamaño, nuevamente las empresas con mayores dimensiones —empresas medianas y empresas pequeñas— muestran mayor interés en la formación de sus empleados, especialmente de sus directivos, en temas gestión de recursos humanos. Las microempresas, por su parte, le otorgan una importancia menor, y se sitúa en valores inferiores a la media de la muestra.

No se han detectado para este tipo de formación diferencias significativas en función de la antigüedad de las empresas.

En cuanto al sector, las empresas de transporte y comunicaciones y de la industria de la construcción son las que más demandan esta formación para directivos y para operarios. Una vez más, los sectores de comercio, hostelería y agroindustria son los que presentan valores inferiores para ambos colectivos de empleados en relación con la formación en recursos humanos.

■ CUADRO 7.27

Cursos sobre recursos humanos según tamaño (%)

	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	59,0***	41,0***	76,4*	23,6*	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	39,8***	60,2***	66,0*	34,0*	100
Medianas (≥ 50 empleados)	31,9***	68,1***	70,7*	29,3*	100

Cursos sobre recursos humanos según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	48,7	51,3	74,2	25,8	100
Maduras (> 10 años)	48,7	51,3	70,4	29,6	100

Cursos sobre recursos humanos según sector (%)

Agroindustria	39,2***	60,8***	82,6*	17,4*	100
Industria de transformación	35,0***	65,0***	66,7*	33,3*	100
Industria de la construcción	29,3***	70,7***	61,5*	38,5*	100
Comercio	57,8***	42,2***	76,2*	23,8*	100
Hostelería	56,8***	43,2***	77,8*	22,2*	100
Transporte y comunicaciones	21,4***	78,6***	50,0*	50,0*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	45,5***	54,5***	65,9*	34,1*	100
Total	48,7	51,3	72,2	27,8	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Por último, en el caso de la formación en idiomas, tal y como muestra el cuadro 7.28, se encuentran diferencias significativas en función del sector tanto para directivos cuanto para operarios, y en función del tamaño para directivos, y de la antigüedad para operarios.

Con respecto al tamaño, sólo las empresas de mayor dimensión —medianas— muestran un especial interés en la formación de sus directivos en idiomas (52.2%). Este porcentaje desciende a 35.1% en las pequeñas y a 31.1% en las micro, ya por debajo de los valores medios del total de empresas de la muestra. Estas diferencias no son significativas para operarios, aunque los porcentajes indican una tendencia similar a la de los directivos.

En cuanto a la antigüedad, las diferencias se observan en la formación de los operarios. Así, las empresas jóvenes (25.1%) se preocupan en mayor medida que las maduras (18.4%) en formar a éstos en idiomas. Dichas diferencias no son significativas para directivos.

Con referencia al sector de actividad, para operarios y para directivos, las empresas del sector de transporte y comunicaciones son las que más interés tienen en formar a sus empleados en idiomas (con valores en torno a 70-60%) y con gran diferencia respecto al resto de sectores. Nuevamente comercio y hostelería son los sectores en los que se sitúan las empresas que menor interés muestran por este tipo de formación para sus empleados.

■ CUADRO 7.28

Cursos sobre idiomas según tamaño (%)

	Directivos		Operarios		Total
	No realiza	Sí realiza	No realiza	Sí realiza	
Microempresas (<10 empleados)	68,9***	31,1***	79,2	20,8	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	64,8***	35,2***	78,9	21,1	100
Medianas (≥ 50 empleados)	47,8***	52,2***	73,7	26,3	100

Cursos sobre idiomas según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	64,3	35,7	74,9*	25,1*	100
Maduras (> 10 años)	64,7	35,3	81,6*	18,4*	100

Cursos sobre idiomas según sector (%)

Agroindustria	54,5***	45,7***	82,2***	17,8***	100
Industria de transformación	57,1***	42,9***	63,2***	36,8***	100
Industria de la construcción	59,5***	40,5***	86,5***	13,5***	100
Comercio	71,7***	28,3***	83,1***	16,9***	100
Hostelería	77,1***	22,9***	85,3***	14,7***	100
Transporte y comunicaciones	28,6***	71,4***	38,5***	61,5***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	57,9***	42,1***	70,9***	29,1***	100
Total	64,5	35,5	78,4	21,6	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

8. Tecnología, calidad e innovación

La posición tecnológica que tenga la empresa puede ser fuerte si se realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza; buena si la tecnología es adquirida o su uso les posiciona por delante de la competencia; sostenible si se 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; débil si los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna.

La tecnología, la calidad (especialmente si cuenta o no con una certificación de calidad), la actitud ante la innovación y la realización de innovaciones son tres aspectos de la dirección de empresas actual que pueden calificarse como determinantes para la orientación de la gestión, la consecución y sostenimiento de ventajas competitivas.

8.1. Posición tecnológica

La posición tecnológica de las empresas del estado de San Luis Potosí es fuerte o buena para algo más de 59% de las encuestadas, sostenible para el treinta y tres por ciento y débil sólo para alrededor de 7% (cuadro 8.1). Por lo tanto, algo más de la mitad de las encuestadas realiza un desarrollo interno de la tecnología o bien su uso les posiciona por delante de la competencia, lo que es un factor importante de estabilidad y crecimiento económico.

■ CUADRO 8.1

Posición tecnológica de su empresa (%)	
Fuerte	28,3
Buena	31,1
Sostenible	33,0
Débil	7,7

Desde la perspectiva del tamaño, se observa que las empresas medianas son las mejor posicionadas puesto que el 68% asegura encontrarse en una situación fuerte o buena. En nuestra opinión, es más destacable el caso de las microempresas puesto que más de la mitad se localiza en el mismo grupo. En cuanto al análisis por sectores, destacan los servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales que pese a ser los que menos inquietudes formativas muestran, son los que presentan un mejor posicionamiento puesto que más de 70% de las empresas asegura encontrarse en una situación fuerte o buena. Los sectores más débiles desde esta perspectiva son la agroindustria y la hostelería con valores cercanos a 50%.

■ CUADRO 8.2

Posición tecnológica según tamaño (%)	Fuerte-Buena	Sostenible-Débil	Total
Microempresas (<10 empleados)	54,5*	45,5*	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	63,1*	36,9*	100
Medianas (≥ 50 empleados)	68,7*	31,3*	100

Posición tecnológica según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	58,0	42,0	100
Maduras (> 10 años)	60,6	39,4	100

Posición tecnológica según sector (%)

Agroindustria	44,6**	55,4**	100
Industria de transformación	63,6**	36,4**	100
Industria de la construcción	53,5**	46,5**	100
Comercio	59,4**	40,6**	100
Hostelería	51,3**	48,7**	100
Transporte y comunicaciones	69,2**	30,8**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	71,0**	29,0**	100
Total	59,4	40,6	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

8.2. Certificación de calidad

Sólo 8% de las empresas encuestadas asegura que dispone de certificación ISO de la serie 9000 o equivalente, y alrededor de 16% se encuentra en el proceso previo a la certificación. Existe por tanto un porcentaje elevado de empresas, más de 70%, que ni están certificadas ni se encuentran en el proceso de obtenerla, lo que se observa como un punto de debilidad puesto que para competir con éxito, es más necesario cada vez que se trabaje con la perspectiva de una calidad certificada, como factor competitivo importante.

■ CUADRO 8.3

¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente? (%)	
Sí	8,1
No, pero estamos en proceso previo a la certificación	16,6
No, y no estamos en proceso previo a la certificación	75,4

Se observa que existen diferencias importantes en función del tamaño de la empresa, de manera que las medianas y pequeñas presentan valores superiores a las micro, de las que 21% de las encuestadas tienen la certificación o se encuentran en el proceso de obtenerla. Sólo 25% de las pequeñas y 34% de las medianas han respondido favorablemente a una de las dos preguntas. Por actividades, los sectores con los valores más elevados son el transporte y las comunicaciones y la industria de transformación, aunque no alcanzan 50%. En el lugar opuesto se sitúa la industria de la construcción y el comercio.

■ CUADRO 8.4

Certificación de calidad según tamaño (%)

	No	Sí o en proceso	Total
Microempresas (<10 empleados)	78,8**	21,2**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	74,5**	25,5**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	65,2**	34,8**	100

Certificación de calidad según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	75,0	25,0	100
Maduras (> 10 años)	75,7	24,3	100

Certificación de calidad según sector (%)

Agroindustria	68,0*	32,0*	100
Industria de transformación	60,0*	40,0*	100
Industria de la construcción	80,5*	19,5*	100
Comercio	79,1*	20,9*	100
Hostelería	72,4*	27,6*	100
Transporte y comunicaciones	57,1*	42,9*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	76,5*	23,5*	100
Total	75,4	24,6	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

8.3. Innovación en la empresa

La innovación es considerada uno de los pilares básicos de la competitividad. Esto es así porque en la multitud de estudios realizados se ha demostrado, tanto teórica como empíricamente, que la innovación se constituye como uno de los factores que marca mayores diferencias de rendimiento entre las empresas. Aunque pueden analizarse muchos aspectos relacionados con la innovación y la capacidad de las empresas para realizarla, en este trabajo hemos optado por examinar tres de los que consideramos que pueden ser más significativos. En este sentido, analizamos el grado de innovación de las Pyme del estado de San Luis Potosí relacionado con procesos productivos, con los productos/servicios que ofrecen y con la gestión empresarial. Los resultados muestran que la importancia media que las empresas otorgan a estos tres tipos de innovación es muy elevada (cuadro 8.5), y sitúan por delante a los cambios relacionados con los productos y servicios que ofrecen al mercado, a una distancia poco significativa de las de gestión de la empresa y, después, a corta distancia, las vinculadas con procesos productivos.

■ CUADRO 8.5

Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa (escala 1-5)	
Innovaciones relacionadas con procesos productivos	3,60
Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	4,09
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	3,88

Valoración del ítem: 1, Mínima; 5, Máxima

Si se observan los resultados por sector, las diferencias no son significativas (cuadro 8.6). Por tamaño, la importancia de la innovación aumenta en el mismo sentido, de manera que las empresas medianas son las que mejor valoran las innovaciones relacionadas con los procesos productivos y la gestión de la empresa (cuadro 8.7).

■ CUADRO 8.6

Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa según sector (escala 1-5)

	1	2	3	4	5	6	7
Innovaciones relacionadas con procesos productivos	3,60	3,38	3,59	3,62	3,44	4,45	3,52
Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	4,04	3,95	4,06	4,07	4,29	4,30	4,11
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	3,83	4,21	3,94	3,87	3,62	3,92	3,94

Valoración del ítem: 1, Mínima; 5, Máxima

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

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

CUADRO 8.7
Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa según tamaño (escala 1-5)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Innovaciones relacionadas con procesos productivos	3,25***	3,83***	4,14***
Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	3,98	4,21	4,19
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	3,70**	3,98**	4,20**

Valoración del ítem: 1, Mínima; 5, Máxima

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

9. Tecnologías de la información y comunicación

La aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) incrementan el desarrollo eficaz y productivo de la Pyme, al aportarle una serie de ventajas potenciales en todas las áreas. Le permite una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, aumenta la coordinación en la toma de decisiones, una mejora en la conexión y asistencia a clientes y proveedores, entre otros beneficios. Es por ello que desde diversos ámbitos —investigadores, profesionales y políticos— se indique que la correcta utilización de las TIC puede resultar una ventaja competitiva.

Las TIC deben constituir el soporte natural de la estrategia de la Pyme, es decir, ser lo suficientemente creativas como para permitir la obtención de las citadas ventajas competitivas. La informática y sus derivados han pasado a desempeñar un rol activo en el desarrollo empresarial, y abandonar la tradicional participación pasiva. Por lo tanto, es imprescindible una correcta inversión, en calidad y en cantidad suficiente, en aquellos avances que optimicen los recursos en la empresa y la coloquen en una posición de ventaja competitiva frente al resto. Las TIC juegan un papel decisivo en el proceso de selección de Pymes que permanecerán en el mercado, frente a las que saldrán de la realidad económica por no poder competir en igualdad de condiciones.

■ CUADRO 9.1

Porcentaje de implantación de las tecnologías de la información y comunicación	
1. Disponer de correo electrónico (e-mail)	67,7
2. Disponer de página web	30,2
3. Realizar ventas electrónicas usando Internet	21,7
4. Realizar compras electrónicas usando Internet	29,4
5. Utilizar banca electrónica	46,8
6. Realizar mercadotecnia usando Internet	28,0
7. Disponer de Intranet corporativa	21,4

Si atendemos a los resultados mostrados en el cuadro 9.1, no podemos hablar de un uso extremadamente extendido de las TIC entre las empresas del estado de San Luis de Potosí. Al exceptuar el correo electrónico, rubro en que se alcanzan niveles de casi 68%, el resto se sitúa en cifras por debajo; la banca electrónica (46.8%) y la página web (30.2%) son las siguientes herramientas más utilizadas. En el otro extremo, tanto las ventas electrónicas como la intranet corporativa no alcanzan en ningún caso la barrera de 22%.

■ CUADRO 9.2

Disponen de correo electrónico según tamaño (%)

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	46,0***	54,0***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	16,7***	83,3***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	19,2***	80,8***	100

Disponen de correo electrónico según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	33,5	66,5	100
Maduras (> 10 años)	31,3	68,7	100

Disponen de correo electrónico según sector (%)

Agroindustria	33,9***	66,1***	100
Industria de transformación	13,6***	86,4***	100
Industria de la construcción	11,4***	88,6***	100
Comercio	41,3***	58,7***	100
Hostelería	60,5***	39,5***	100
Transporte y comunicaciones	21,4***	78,6***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	22,3***	77,7***	100
Total	32,3	67,7	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

El cuadro 9.2 pone en evidencia la influencia que el tamaño y el sector ejercen sobre los resultados obtenidos en la utilización del correo electrónico. En efecto, vemos como las empresas de más de 10 empleados (tanto las pequeñas como las medianas) presentan un nivel óptimo en el grado de utilización, superando en ambos casos 80%. A considerable distancia se sitúan las microempresas, con apenas 54%.

En el caso de los sectores, podemos distinguir tres bloques. El primero, compuesto por las industrias de transformación y de construcción, que superan 85%; el segundo, formado por los servicios, transporte y comunicaciones y agroindustria, con porcentajes por encima de 65% y, por último, los sectores de comercio y hostelería, que no llegan en ningún caso a alcanzar 60%.

La antigüedad no supone un factor influyente, y presenta resultados similares en las empresas jóvenes y en las maduras.

La página web no constituye una herramienta extendida, como se refleja en el cuadro 9.3. En él también podemos observar que existen claras diferencias en función del tamaño que consideremos, las más grandes, con 56.6%, las que cuentan con un mayor porcentaje de implantación.

En relación a los años de presencia en el mercado, aunque en menor medida, también se observa cierta influencia en los resultados obtenidos. Así, las empresas más antiguas han desarrollado en un mayor porcentaje de casos su página web, con una diferencia de 9 % sobre las que tienen menor antigüedad.

Los sectores donde existe una mayor implantación son los de la industria de transformación y de los transportes y comunicaciones (50%), y en el que menos, el de la hostelería (18.9%). El resto de sectores se sitúan en niveles comprendidos entre 30 y 40%, sin llegar a superar en ningún caso este último límite.

■ **CUADRO 9.3****Disponen de página web según tamaño (%)**

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	84,5***	15,5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	58,2***	41,8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	43,4***	56,6***	100

Disponen de página web según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	74,2**	25,8**	100
Maduras (> 10 años)	65,9**	34,1**	100

Disponen de página web según sector (%)

Agroindustria	72,7*	27,3*	100
Industria de transformación	50,0*	50,0*	100
Industria de la construcción	60,5*	39,5*	100
Comercio	72,1*	27,9*	100
Hostelería	81,1*	18,9*	100
Transporte y comunicaciones	50,0*	50,0*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	70,6*	29,4*	100
Total	69,8	30,2	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$ ■ **CUADRO 9.4****Realizan ventas electrónicas mediante internet según tamaño (%)**

	No	Si	Total
Microempresas (<10 empleados)	86,0***	14,0***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	72,5***	27,5***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	64,1***	35,9***	100

Realizan ventas electrónicas mediante internet según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	80,1	19,9	100
Maduras (> 10 años)	76,7	23,3	100

Realizan ventas electrónicas mediante internet según sector (%)

Agroindustria	75,0*	25,0*	100
Industria de transformación	72,7*	27,3*	100
Industria de la construcción	66,7*	33,3*	100
Comercio	82,9*	17,1*	100
Hostelería	89,2*	10,8*	100
Transporte y comunicaciones	57,1*	42,9*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	76,7*	23,3*	
Total	78,3	21,7	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

En el caso de las ventas electrónicas a través de internet, observamos la misma tendencia que en anteriores herramientas, es decir, los factores tamaño y sector son los más influyentes en los resultados. Las consecuencias las podemos ver en el cuadro 9.4: las empresas con más de 50 empleados (35.9%) presentan porcentajes que superan el doble de los que se dan en las de menor dimensión (14%).

En cuanto al desglose sectorial, los transportes y comunicaciones, con casi 43%, se colocan como los de mayor implantación, seguidos por los de la industria de la construcción. Luego encontramos un bloque con porcentajes en torno a 25% y, en los últimos lugares, el comercio (17.1%) y la hostelería (10.8%).

En el caso de las compras (cuadro 9.5), son las industrias de transformación (50%) y de construcción (44.2%) las que aprovechan en mayor medida las posibilidades de la herramienta y, de nuevo, el comercio (22.6%) y la hostelería (16.2%) las que realizan una menor utilización.

Una vez más, las diferencias en función del tamaño son apreciables y deben considerarse en nuestro análisis (42% de las medianas frente a 22% de las micro).

Tanto en las ventas como en las compras a través de internet, la antigüedad de las empresas no constituye un factor determinante.

■ CUADRO 9.5

Realizan compras electrónicas usando internet según tamaño (%)

	No	Si	Total
Microempresas (<10 empleados)	77,5***	22,5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	65,5***	34,5***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	57,7***	42,3***	100

Realizan compras electrónicas usando internet según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	71,7	28,3	100
Maduras (> 10 años)	69,6	30,4	100

Realizan compras electrónicas usando internet según sector (%)

Agroindustria	71,4**	28,6**	100
Industria de transformación	50,0**	50,0**	100
Industria de la construcción	55,8**	44,2**	100
Comercio	77,4**	22,6**	100
Hostelería	83,8**	16,2**	100
Transporte y comunicaciones	71,4**	28,6**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	60,8**	39,2**	100
Total	70,6	29,4	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

■ CUADRO 9.6

Utilizan banca electrónica según tamaño (%)

	No	Si	Total
Microempresas (<10 empleados)	66,7***	33,3***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	39,3***	60,7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	37,2***	62,8***	100

Utilizan banca electrónica según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	61,9***	38,1***	100
Maduras (> 10 años)	45,5***	54,5***	100

Utilizan banca electrónica según sector (%)

Agroindustria	53,6**	46,4**	100
Industria de transformación	31,8**	68,2**	100
Industria de la construcción	29,5**	70,5**	100
Comercio	54,5**	45,5**	100
Hostelería	71,1**	28,9**	100
Transporte y comunicaciones	42,9**	57,1**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	54,9**	45,1**	100
Total	53,2	46,8	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Al analizar los resultados sobre la banca electrónica (cuadro 9.6) nos encontramos con algunos aspectos a destacar. Así, a diferencia de las herramientas analizadas anteriormente, en este caso sí resulta determinante la edad de las empresas, con un porcentaje claramente superior en las maduras (54.5%) frente a las más jóvenes (38.1%).

En lo referente al factor tamaño, los resultados son similares a los vistos anteriormente, si bien en este caso las empresas pequeñas y medianas se encuentran en niveles demasiado parejos. En ambos segmentos, la diferencia respecto a las microempresas es digna de consideración.

Las industrias de la construcción (70.5%) y de transformación (68.2%) se presentan de nuevo como las que se benefician con un mayor aprovechamiento de la herramienta y los servicios (45.1%) como el sector que tiene una menor implantación.

La utilización de la red para la realización de técnicas de mercadotecnia (cuadro 9.7) se sitúa en niveles básicos, más aún en las microempresas (15.4%) cuyo porcentaje representa menos de un tercio del obtenido en las medianas (48.1%).

Como sectores más beneficiados, por las oportunidades que ofrece esta herramienta, se encuentran la industria de la construcción (47.7%) y los transportes y comunicaciones (42.9%). A cierta distancia aparece la industria de la transformación (36.4%) y el resto de sectores en un intervalo de 6%, con la hostelería como sector con menor incidencia (18.9%).

■ CUADRO 9.7

Realizan mercadotecnia usando internet según tamaño (%)

	No	Si	Total
Microempresas (<10 empleados)	84,6***	15,4***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	61,3***	38,7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	51,9***	48,1***	100

Realizan mercadotecnia usando internet según antigüedad (%)

	No	Si	Total
Jóvenes (≤ 10 años)	72,9	27,1	100
Maduras (> 10 años)	71,3	28,7	100

Realizan mercadotecnia usando internet según sector (%)

	No	Si	Total
Agroindustria	80,4**	19,6**	100
Industria de transformación	63,6**	36,4**	100
Industria de la construcción	52,3**	47,7**	100
Comercio	74,7**	25,3**	100
Hostelería	81,1**	18,9**	100
Transporte y comunicaciones	57,1**	42,9**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	75,7**	24,3**	100
Total	72,0	28,0	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$

Con bastante menor incidencia se encuentra el uso de intranet corporativa (cuadro 9.8), especialmente —aspecto lógico por otra parte— en las empresas con menos de 10 empleados, en que no alcanza siquiera 10%; próximas a 45% se sitúan las medianas empresas.

Por sectores, destacan claramente sobre el resto los transportes y comunicaciones con casi 43% y la industria de la construcción, con más de 35.5%. En el resto de actividades, el empleo de esta herramienta es verdaderamente baja, y llega a descender hasta 13.5% en el caso de la hostelería.

El cuadro 9.9 nos muestra el grado de utilización de distintas aplicaciones informáticas en el estado de San Luis de Potosí. Si nos atenemos a los resultados reflejados en él, podemos concluir que dicho grado debe ser mejorado. Únicamente las bases de datos (3,58) y los procesadores de texto (3,40) superan un nivel de 3 sobre 5, el resto se encuentra entre el 2,96 de las aplicaciones fiscales y el 2,47 de los programas de gráficos.

■ CUADRO 9.8

Disponen de intranet corporativa según tamaño (%)

	No	Si	Total
Microempresas (<10 empleados)	90,1***	9,9***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	70,4***	29,6***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	55,8***	44,2***	100

Disponen de intranet corporativa según antigüedad (%)

Jóvenes (≤ 10 años)	81,5	18,5	100
Maduras (> 10 años)	76,0	24,0	100

Disponen de intranet corporativa según sector (%)

Agroindustria	85,5**	14,5**	100
Industria de transformación	81,8**	18,2**	100
Industria de la construcción	64,3**	35,7**	100
Comercio	78,4**	21,6**	100
Hostelería	86,5**	13,5**	100
Transporte y comunicaciones	57,1**	42,9**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	82,5**	17,5**	100
Total	78,4	21,4	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

■ **CUADRO 9.9**

Grado de utilización de aplicaciones informáticas (escala 1-5)	
1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	3,40
2. Bases de datos (Excel, Access, DB, otros)	3,58
3. Programas de gráficos (HG, Corel , otros)	2,47
4. Software de fax en la computadora	2,60
5. Multipack (contabilidad, personal, almacén, etcétera) en un paquete	2,78
6. Software específico de contabilidad	2,77
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	2,68
8. Fiscal (libros, declaraciones, etcétera)	2,96
9. Software específico de almacenes y facturación	2,78

El desglose en función del tamaño que observamos en el cuadro 9.10 nos revela, una vez más, la importancia que este factor tiene sobre la variable que estamos considerando. Así, mientras que en las medianas todas las aplicaciones presentan un grado de utilización mayor de 3, en las microempresas, salvo las bases de datos, ninguna herramienta alcanza esos niveles. La diferencia se vuelve todavía más acusada en las aplicaciones específicas de gestión (numeradas del 5 al 9), pues las empresas medianas se encuentran por encima del 3,5 en la totalidad de herramientas consideradas, mientras que las micro no alcanzan en ningún caso 2,6.

■ **CUADRO 9.10****Grado de utilización de aplicaciones informáticas según tamaño (escala 1-5)**

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	2,89***	3,93***	4,03***
2. Bases de datos (Excel, Access, DB, otros)	3,08***	4,11***	4,17***
3. Programas de gráficos (HG, Corel , otros)	2,28***	2,78***	3,15***
4. Software de fax en la computadora	2,29***	2,83***	3,17***
5. Multipack (contabilidad, personal, almacén, etcétera) en un paquete	2,23***	3,27***	3,69***
6. Software específico de contabilidad	2,27***	3,19***	3,63***
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	2,16***	3,14***	3,50***
8. Fiscal (libros, declaraciones, etcétera)	2,56***	3,32***	3,59***
9. Software específico de almacenes y facturación	2,30***	3,18***	3,65***

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

No existen diferencias en cuanto a qué aplicaciones de carácter general (números 1 al 4) son las más utilizadas: las bases de datos y los procesadores de texto ocupan los primeros lugares con niveles similares. En cuanto a las herramientas específicas de gestión, el paquete integrado es el más extendido en las empresas medianas, mientras que los programas fiscales son los que presentan un mayor grado de utilización tanto en pequeñas como en microempresas.

En el cuadro 9.11 podemos comprobar que tanto las empresas maduras cuanto las jóvenes se mueven en niveles parejos respecto a la implantación de las aplicaciones seleccionadas. Lo único destacable podría ser que, dentro de la igualdad apuntada, en las herramientas específicas de gestión se observa un mayor grado de utilización en las instituciones con mayor número de años de presencia en el mercado.

■ **CUADRO 9.11**
Grado de utilización de aplicaciones informáticas según antigüedad (escala 1-5)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	3,37	3,42
2. Bases de datos (Excel, Access, DB, otros)	3,48	3,67
3. Programas de gráficos (HG, Corel Draw, otros)	2,48	2,65
4. Software de fax en la computadora	2,61	2,58
5. Multipack (contabilidad, personal, almacén, etcétera) en un paquete	2,59**	2,94**
6. Software específico de contabilidad	2,59**	2,92**
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	2,60	2,74
8. Fiscal (libros, declaraciones, etcétera)	2,72***	3,16***
9. Software específico de almacenes y facturación	2,70	2,85

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

El análisis sectorial recogido en el cuadro 9.12 muestra datos concluyentes. Con base en ellos podemos afirmar que el sector donde las empresas realizan un mayor aprovechamiento de las aplicaciones informáticas es el de la construcción, tanto en aquellas de carácter general cuanto en las que hemos considerado como específicas de gestión empresarial. Por detrás de él se sitúan de forma alternante, los sectores de transporte y de la industria de transformación.

En cuanto a las empresas que emplean estas herramientas en menor grado, se encuentran las incluidas en el sector de hostelería, acompañadas por las agroindustriales en el caso de las aplicaciones específicas de gestión. En los programas de carácter más general no existe un sector concreto que se sitúe de forma continuada al nivel de la hostelería.

■ **CUADRO 9.12**
Grado de utilización de aplicaciones informáticas según sector (escala 1-5)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	3,33***	3,18***	4,43***	3,09***	2,59***	3,50***	3,82***
2. Bases de datos (Excel, Access, DB, otros)	3,42***	3,36***	4,43***	3,55***	2,64***	3,86***	3,66***
3. Programas de gráficos (HG, Corel , otros)	2,55***	2,91***	4,19***	2,24***	1,94***	2,83***	2,61***
4. Software de fax en la computadora	2,64***	2,30***	3,48***	2,36***	2,19***	2,92***	2,69***
5. Multipack (contabilidad, personal, almacén, etcétera) en un paquete	2,49***	3,25***	3,57***	2,84***	2,00***	2,85***	2,52***
6. Software específico de contabilidad	2,37**	3,00**	3,51**	2,80**	2,22**	3,08**	2,58**
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	2,43**	2,95**	3,44**	2,67**	2,19**	3,00**	2,49**
8. Fiscal (libros, declaraciones, etcétera)	2,73	3,05	3,47	3,02	2,76	2,85	2,74
9. Software específico de almacenes y facturación	2,49*	2,95*	3,09*	2,96*	2,06*	2,92*	2,65*

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

- 1: Agroindustria
- 2: Industrias de transformación
- 3: Industria de la construcción
- 4: Comercio
- 5: Hostelería
- 6: Transporte y comunicaciones
- 7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

10. Aspectos contables y financieros

La fuerte competencia que en la actualidad provoca la globalización de los mercados y el cambio tecnológico, entre otros, motiva a las Pyme a actualizar, y en su caso desarrollar en el seno de su organización, nuevas técnicas económico-financieras y contables adecuadas al momento.

Los modelos de contabilidad de costos, elaboración de presupuestos, análisis económicos-financieros y la determinación de sus periodos medios de pago y cobro permiten a la dirección de la empresa elaborar información útil y eficiente para la toma de decisiones respecto de la valoración de los inventarios, del control de costos, la medición de los ingresos-costos-beneficios, analizar la rentabilidad de los productos y mercados, ver sus desviaciones, compararse con la competencia, prevenir situaciones de tensión financiera, planificar sus inversiones y necesidades de financiación, entre otros.

En definitiva, los diferentes mecanismos de control establecidos en las Pyme contribuyen de forma directa a que la gerencia pueda tomar correctamente sus decisiones; por todo ello esta claramente justificado, tanto a nivel doctrinal como de la praxis diaria, que la implantación de estas técnicas y sistemas de control de la gestión constituyen, si están bien orientadas, una clara ventaja competitiva.

10.1. Grado de utilización de las técnicas contables

■ CUADRO 10.1

Grado de utilización de las técnicas económico-financieras (escala 1-5)	
1. Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	3,17
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3,34
3. Análisis de la situación económico-financiera	3,47

El grado de utilización de técnicas económico-financieras en el estado de San Luis Potosí, recogido en el cuadro 10.1, puede calificarse como medio, en niveles cercanos a los considerados como aceptables. El análisis económico-financiero se presenta como la técnica más extendida, seguido muy de cerca por los presupuestos de gastos e ingresos y sistemas de contabilidad de costos.

■ CUADRO 10.2

Grado de utilización de las técnicas económico-financieras según tamaño (escala 1-5)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1. Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	2,79***	3,37***	4,04***
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3,06***	3,46***	4,09***
3. Análisis de la situación económico-financiera	3,06***	3,76***	4,27***

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

Al efectuar el análisis según el tamaño de las empresas (cuadro 10.2) se concluye que las empresas con una mayor dimensión tienen más extendida la utilización de técnicas económico-financieras como herramienta de planeación y control en el desarrollo de su actividad, lo que supera en todos los casos un nivel de 4 sobre 5 en la estimación del grado de implantación. Esta circunstancia contrasta con las reflejadas para las microempresas, donde los niveles se sitúan en torno al 3 o incluso por debajo, como en el caso de los sistemas de contabilidad de costos.

CUADRO 10.3
Grado de utilización de las técnicas económico-financieras según antigüedad (escala 1-5)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
1. Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	3,14	3,20
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3,34	3,35
3. Análisis de la situación económico-financiera	3,42	3,51

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

Tal como muestra el cuadro 10.3, la antigüedad de las empresas no es un factor determinante en la utilización de técnicas económico-financieras, si bien aquellas con mayor trayectoria en el mercado presentan índices ligeramente superiores.

CUADRO 10.4
Grado de utilización de las técnicas económico-financieras según sector (escala 1-5)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Implantación de un sistema de contabilidad de costos	2,95**	3,14**	3,73**	3,33**	3,19**	3,75**	2,70**
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3,44	3,55	3,82	3,35	3,21	3,58	3,08
3. Análisis de la situación económico-financiera	3,62	3,52	3,93	3,41	3,37	3,75	3,40

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

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

Si observamos los resultados reflejados en el cuadro 10.4, se concluye que los sectores de construcción y transporte son los que cuentan con mayor implantación de las técnicas de gestión analizadas. En el extremo opuesto están los servicios y hostelería como menores usuarios de dichas técnicas en líneas generales. Como dato adicional, es preciso dejar constancia que en el caso de la implantación de un sistema de contabilidad de costos, el sector de la agroindustria se coloca junto a los dos mencionados en los últimos lugares en cuanto al grado de utilización.

10.2. Períodos de cobro y pago

Los periodos medios de cobro y de pago en las empresas del estado de San Luis Potosí se encuentran próximos al contado (cuadro 10.5), situación que requeriría una mayor información para poder establecer sus verdaderas causas.

Del mismo modo, comprobamos cómo el periodo medio de pago es menor que el de cobro, es decir, por término medio, las empresas han de afrontar sus compromisos con acreedores antes de hacer efectivos su derechos sobre clientes y deudores. Aunque deberíamos disponer de más datos que nos permitieran emitir una opinión más sólida, podemos opinar que ésta no es, en principio, una circunstancia positiva y puede traer consigo tensiones en la tesorería de las empresas.

■ CUADRO 10.5

Plazos de cobros y pagos (días)	
Plazo medio de cobro a clientes (días)	24,97
Plazo medio de pago a proveedores (días)	21,71

El análisis con el tamaño como punto diferenciador ofrece resultados reseñables (cuadro 10.6). Así, vemos que las mejores condiciones globales las presentan las microempresas ya que, aunque sus condiciones frente a proveedores y acreedores son las menos favorables, la negociación con clientes y deudores supera esta circunstancia, y es el único segmento de los tres definidos que arroja un saldo positivo entre sus periodos medios de cobro y pago.

El mejor periodo de pago es el conseguido por las pequeñas empresas, si bien sus condiciones de cobro compensan negativamente este punto a su favor y provocan un saldo negativo de ocho días entre ambos periodos financieros, saldo idéntico al que presentan las empresas de más de 50 trabajadores.

■ CUADRO 10.6

Plazos de cobros y pagos según tamaño (días)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Plazo medio de cobro a clientes (días)	19,39	31,45	29,93
Plazo medio de pago a proveedores (días)	20,58	23,55	21,50

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

En este caso, la antigüedad de las empresas supone un factor a tener en cuenta en este análisis. En el cuadro 10.7, puede comprobarse cómo las empresas más jóvenes presentan un balance equilibrado, incluso ligeramente positivo, entre sus periodos de cobro y pago, balance que se vuelve negativo en aquellas empresas con un mayor número de años.

■ CUADRO 10.7

Plazos de cobros y pagos según antigüedad (días)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Plazo medio de cobro a clientes (días)	20,30	29,12
Plazo medio de pago a proveedores (días)	21,63	21,78

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

Si desglosamos por sectores (cuadro 10.8), vemos que únicamente los de comercio y hostelería presentan saldos positivos entre sus periodos financieros; el resto debe, por término medio, abonar sus deudas de forma previa al cobro de sus derechos. De entre todos ellos, el que peor balance presenta es el de transporte y comunicaciones, seguido por el de la construcción y de la industria de transformación. Próximas a tener un saldo equilibrado, aunque ligeramente negativo, se encuentran las de servicios y las agroindustriales.

■ CUADRO 10.8

Plazos de cobros y pagos según sector (días)

	1	2	3	4	5	6	7
Plazo medio de cobro a clientes (días)	25,37	37,52	46,55	21,80	9,03	68,11	22,74
Plazo medio de pago a proveedores (días)	22,50	29,86	25,88	23,76	12,05	35,50	19,48

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

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

10.3. Utilidad neta sobre ventas

Toda empresa para asegurar su funcionamiento debe buscar una posición de equilibrio entre una situación financiera estable y un nivel adecuado de utilidad neta sobre ventas. No se trata de maximizar el beneficio en uno o pocos ejercicios a costa de poner en riesgo la empresa, sino de maximizar el beneficio en el largo plazo. Por ello, el beneficio debe cumplir una doble función: por un lado, retribuir de manera conveniente a los propietarios del capital; por otro, capitalizar la empresa de forma que se asegure un correcto equilibrio financiero.

De las empresas del estado de San Luis Potosí, 28% señala obtener una utilidad neta superior a 15%, y 25.7% que obtienen una utilidad sobre ventas entre 6% y 10% (cuadro 10.9). Asimismo, destaca favorablemente el hecho de que un bajo porcentaje de empresas, 4.8%, arrojaran utilidades negativas.

■ **CUADRO 10.9**
Utilidad neta sobre ventas (% de empresas)

	Total
Menos del 0% (pérdidas)	4,8%
Del 0% al 5%	18,7%
Del 6% al 10%	25,7%
Del 11% al 15%	22,8%
Más del 15%	28,0%

Ni el tamaño ni la edad ni el sector de actividad de la empresa son factores estadísticamente significativos a la hora de determinar la obtención de una mayor o menor utilidad neta (cuadros 10.10, 10.11 y 10.12).

■ **CUADRO 10.10**
Utilidad neta sobre ventas según tamaño (% de empresas)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Menos del 0% (pérdidas)	4,3	4,4	7,5
Del 0% al 5%	22,7	12,5	17,9
Del 6% al 10%	25,9	25,6	25,4
Del 11% al 15%	22,0	26,9	16,4
Más del 15%	25,1	30,6	32,8

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

■ **CUADRO 10.11**
Utilidad neta sobre ventas según antigüedad (% de empresas)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Menos del 0% (pérdidas)	4,9	4,7
Del 0% al 5%	19,6	17,8
Del 6% al 10%	25,4	26,0
Del 11% al 15%	22,8	22,9
Más del 15%	27,2	28,7

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

CUADRO 10.12
Utilidad neta sobre ventas según sector (% de empresas)

	1	2	3	4	5	6	7
Menos del 0% (pérdidas)	3,8	5,0	4,9	6,3	2,9	10,0	1,1
Del 0% al 5%	17,0	15,0	26,8	15,3	8,6	30,0	31,1
Del 6% al 10%	30,2	35,0	24,4	28,0	28,6	0,0	21,1
Del 11% al 15%	22,6	20,0	26,8	21,2	31,4	10,0	22,2
Más del 15%	26,4	25,0	17,1	29,1	28,6	50,0	24,4

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

También se preguntó a las empresas sobre la evolución esperada de su utilidad neta sobre ventas (cuadro 10.13 a 10.16). La mayoría de ellas, 51.7%, contestó que se mantendría estable, 34.2%, que crecería y en menor medida, 14,1%, que descendería.

De los factores analizados (tamaño, antigüedad y sector) se encuentran diferencias estadísticamente significativas en lo referido a la antigüedad y al sector de actividad. Así, podemos observar que las empresas jóvenes (con una vida inferior a 11 años) son las que cuentan con mayores perspectivas de crecimiento de la utilidad neta sobre ventas, 38% frente a 30.7% en el caso de empresas maduras. Además, la mayoría de empresas jóvenes, 53.95% de los casos, manifiesta que la utilidad neta sobre ventas se mantendrá estable. Los sectores económicos que esperan un mayor crecimiento son industria de la construcción (43.2%), servicios a empresas (41.5%) y transporte y comunicaciones (36.4%).

CUADRO 10.13

Evolución de la utilidad neta sobre ventas (% de empresas)

Total	
Creciente	34,2
Estable	51,7
Decreciente	14,1

CUADRO 10.14

Evolución de la utilidad neta sobre ventas según tamaño (% de empresas)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Creciente	33,5	36,3	32,4
Estable	52,6	49,4	53,5
Decreciente	14,0	14,3	14,1

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

CUADRO 10.15

Evolución de la utilidad neta sobre ventas según antigüedad (% de empresas)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Creciente	38,0***	30,7***
Estable	53,9***	49,8***
Decreciente	8,2***	19,5***

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

CUADRO 10.16
Evolución de la utilidad neta sobre ventas según antigüedad (% de empresas)

	1	2	3	4	5	6	7
Creciente	33,9*	13,6*	43,2*	33,0*	28,2*	36,4*	41,5*
Estable	50,0*	68,2*	47,7*	49,0*	59,0*	45,5*	55,3*
Decreciente	16,1*	18,2*	9,1*	18,0*	12,8*	18,2*	3,2*

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

1: Agroindustria

5: Hostelería

2: Industrias de transformación

6: Transporte y comunicaciones

3: Industria de la construcción

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

4: Comercio

10.4. Fuentes de financiación

La estructura financiera de la empresa ofrece información sobre el origen y composición de los recursos económicos, propios o ajenos, aplicados en el conjunto de elementos que integran la estructura económica de la empresa. Para que se dé un correcto equilibrio, la empresa debe conjugar con acierto los siguientes aspectos: obtener recursos o fuentes financieras apropiadas para llevar a cabo la inversión, disponer de ellos en el momento preciso, y al menor costo posible. Las empresas del estado de San Luis Potosí utilizan principalmente dos tipos de financiación para las inversiones de activos fijos, la reinversión de utilidades y las aportaciones de los propietarios. La financiación bancaria, tanto a largo como a corto plazo, y el arrendamiento financiero son poco importantes (cuadro 10.17).

CUADRO 10.17
Financiación de las inversiones en activos fijos

	Total
Aportaciones de los propietarios	2,95
Reinversión de utilidades	3,63
Financiación bancaria superior a un año	1,94
Financiación bancaria inferior a un año	1,97
Arrendamiento financiero	1,64

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

Si el análisis se realiza desde la perspectiva del sector, se comprueba que las aportaciones de los propietarios tienen una mayor importancia como fuente financiera en los sectores de Transporte y Comunicaciones y Servicios a Empresas Personales, Técnicos y Profesionales. Por su parte la financiación bancaria a plazo mayor de un año se emplea sobre todo en los sectores de la industria de la construcción y transportes y comunicaciones. En arrendamiento financiero como medio de obtención de recursos se demanda más en el sector de transportes y comunicaciones, seguido de industria de transformación y agroindustria (cuadro 10.18).

CUADRO 10.18
Financiación de las inversiones en activos fijos según sector

	1	2	3	4	5	6	7
Aportaciones de los propietarios	2,89**	2,29**	2,63**	2,93**	2,76**	3,77**	3,37**
Reinversión de utilidades	3,57	3,71	3,79	3,66	3,62	3,23	3,58
Financiación bancaria inferior a un año	2,20	1,86	2,26	1,86	2,08	2,15	1,84
Financiación bancaria superior a un año	2,21***	2,23***	2,61***	1,85***	1,51***	2,46***	1,72***
Arrendamiento financiero	1,85***	1,86***	1,80***	1,52***	1,30***	2,92***	1,73***

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre.

Significación: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

1: Agroindustria

5: Hostelería

2: Industrias de transformación

6: Transporte y comunicaciones

3: Industria de la construcción

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

4: Comercio

En el cuadro 10.19 se muestran las fuentes de financiación según la antigüedad de la empresa, y aparece la diferencia significativa en las aportaciones de los propietarios frente al resto, y con especial incidencia en las empresas jóvenes que valoran más las aportaciones de los socios que las maduras con más de 10 años de vida.

■ **CUADRO 10.19**
Financiación de las inversiones en activos fijos según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Aportaciones de los propietarios	3,26***	2,68***
Reinversión de utilidades	3,72	3,56
Financiación bancaria inferior a un año	2,01	1,93
Financiación bancaria superior a un año	1,97	1,91
Arrendamiento financiero	1,66	1,63

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre
Significación: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

En relación con el tamaño (véase cuadro 10.20) y en la línea de lo comentado, se puede afirmar que aumenta la valoración de las fuentes financieras secundarias (arrendamiento financiero) según aumenta el tamaño de la empresa. La reinversión de utilidades es la fuente de recursos más empleada, especialmente por las empresas pequeñas.

■ **CUADRO 10.20**
Financiación de las inversiones en activos fijos según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Aportaciones de los propietarios	2,94	2,89	3,14
Reinversión de utilidades	3,49*	3,81*	3,76*
Financiación bancaria inferior a un año	1,95	2,04	1,86
Financiación bancaria superior a un año	1,89	1,95	2,07
Arrendamiento financiero	1,53***	1,67***	2,03***

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre
Significación: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

Para la financiación de los activos circulantes las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de San Luis utilizan los recursos propios y las aportaciones de los accionistas en primer lugar, seguidos del aplazamiento del pago a los proveedores (cuadro 10.21). En el análisis por sector de actividad (cuadro 10.22) se obtienen resultados similares si bien cambian las valoraciones de uno a otro, de manera que el aplazamiento del pago a proveedores es utilizado más por el sector de la construcción y el de transportes y comunicaciones que las industrias de transformación o la hostelería. En cuanto a los préstamos fuera del sistema bancario, se comprueba que son una fuente de financiación más importante para los sectores de la construcción y transportes y comunicaciones frente al menor uso que hacen las empresas de transformación y de hostelería.

■ **CUADRO 10.21**
Financiación de los activos circulantes

	Total
Aplazamiento del pago a proveedores	2,44
Letras y pagarés	1,60
Crédito bancario anual	1,78
Factoraje	1,44
Recursos propios y aportación accionistas	3,15
Préstamos fuera del sistema bancario	1,70

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

CUADRO 10.22
Financiación de los activos circulantes según sector

	1	2	3	4	5	6	7
Aplazamiento del pago a proveedores	2,67*	2,29*	2,88*	2,44*	1,93*	2,73*	2,50*
Crédito bancario anual	1,98	1,90	2,16	1,65	1,63	1,82	1,78
Letras y pagarés	1,73	1,60	1,72	1,55	1,42	1,64	1,62
Factoraje	1,39	1,25	1,38	1,36	1,37	1,73	1,65
Recursos propios y aportación accionistas	3,06	3,40	3,42	3,14	2,98	3,27	3,17
Préstamos fuera del sistema bancario	1,64***	1,45***	2,30***	1,66***	1,45***	2,27***	1,69***

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

Significación: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

Si el análisis se realiza desde la perspectiva de la antigüedad (cuadro 10.23), no hay diferencias substanciales entre las empresas jóvenes y las maduras puesto que se plantean como primera opción los recursos propios y las aportaciones de accionistas, seguido del aplazamiento del pago a proveedores.

En cuanto al efecto del tamaño de la empresa los resultados se mantienen en la línea de lo comentado, por lo que se observa en general un escaso interés por las fuentes de financiación bancarias, que puede ser consecuencia de un escaso desarrollo del sistema financiero y bancario (cuadro 10.24). A medio y largo plazo esta circunstancia puede convertirse en una limitación para el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas.

CUADRO 10.23
Financiación de los activos circulantes según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Aplazamiento del pago a proveedores	2,49	2,40
Crédito bancario anual	1,75	1,81
Letras y pagarés	1,72	1,49
Factoraje	1,55	1,35
Recursos propios y aportación de accionistas	3,18	3,12
Préstamos fuera del sistema bancario	1,76	1,64

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

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

CUADRO 10.24
Financiación de los activos circulantes según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Aplazamiento del pago a proveedores	2,41**	2,63**	2,08**
Crédito bancario anual	1,74	1,82	1,86
Letras y pagarés	1,63*	1,65*	1,33*
Factoraje	1,46	1,42	1,40
Recursos propios y aportación accionistas	3,01	3,32	3,27
Préstamos fuera del sistema bancario	1,71	1,75	1,53

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

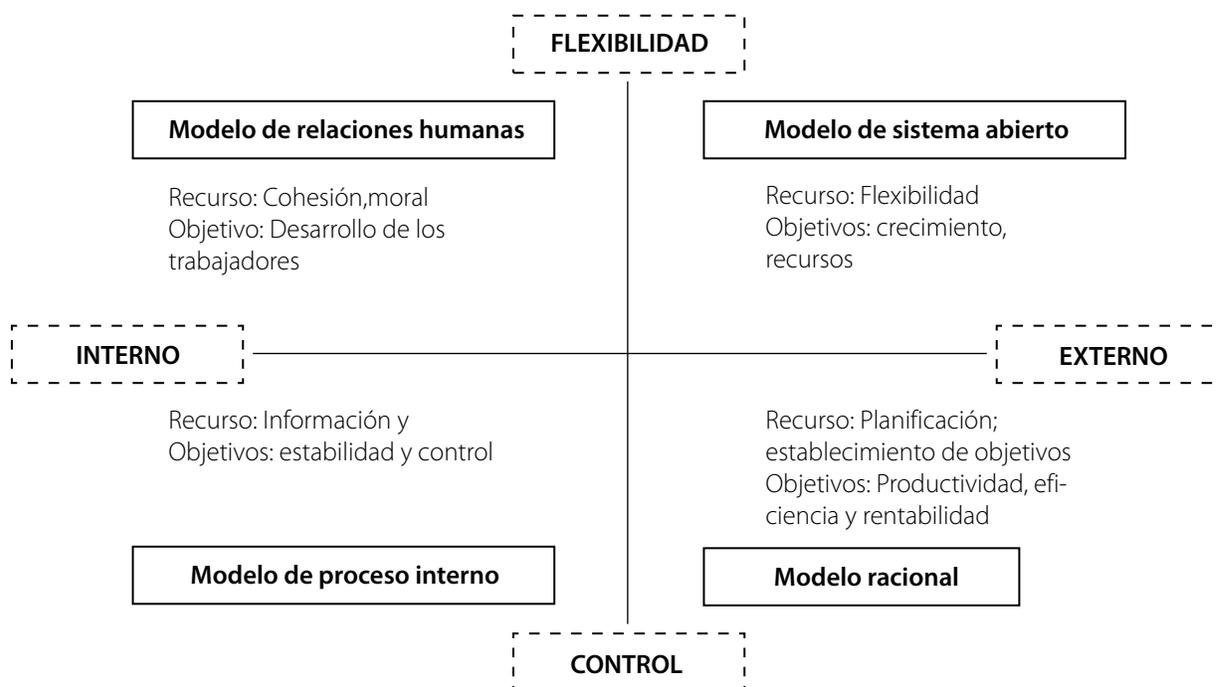
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

11. Evolución de indicadores de rendimiento

Para medir el rendimiento se han utilizado indicadores contruidos a partir de la percepción de la empresa de su posición competitiva. Frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, esta decisión se ve justificada por diferentes motivos: la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suele considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Las variables de rendimiento utilizadas se basan en la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983) , que establecen un marco para el análisis organizacional y señalan que el criterio de eficiencia tiene tres ejes o dimensiones. La primera relacionada con el enfoque de la institución, desde un punto de vista interno (basado en una visión micro sobre el buen entendimiento y el desarrollo del personal) a uno externo (énfasis a nivel macro del éxito de la empresa). La segunda, se centra en la estructura organizacional, y hace hincapié desde la estabilidad hasta la flexibilidad. Y la tercera se refiere a los medios y fines institucionales. De la combinación de estas tres dimensiones surgen cuatro modelos (véase gráfico 11.1):

■ **GRÁFICO 11.1.**
Modelos de eficiencia organizacional propuesta por Quin y Rohrbaugh (1983)



- *Modelo de relaciones humanas*: se centra en la flexibilidad desde un punto de vista interno, y plantea como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos.
- *Modelo de sistema abierto*: enfocado hacia la flexibilidad desde un punto de vista externo; plantea como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo.
- *Modelo racional*: dirigido hacia el control desde un punto de vista externo, y da especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad.
- *Modelo de procesos internos*: centrado en el control desde el punto de vista interno, y concede un lugar primordial a la comunicación de información, y considera como fines la estabilidad y el control.

Para valorar los distintos modelos se utilizan 12 ítems con una escala de 1 a 5 en donde 1 = "La empresa está mucho peor que los competidores" y 5 = "La empresa está mucho mejor que los competidores". La variable del modelo organizacional global se construye a partir de la agregación de los cuatro modelos de relaciones humanas, de sistema abierto, racional y de proceso interno, también en una escala 1 a 5.

Para validar esta variable de rendimiento global se verifica su fiabilidad (Alpha de Cronbach); asimismo se comprueba a través de un análisis factorial que los indicadores anteriores se han resumido en un solo factor, capaz de reflejar adecuadamente el rendimiento global de la empresa. Los estadísticos (KMO; significación del test de Bartlett; varianza total explicada) indican la bondad del análisis factorial efectuado.

¿Cuáles son los factores en los que las empresas del estado de San Luis Potosí opinan que están mucho mejor que sus competidores? En el cuadro 11.1 se aprecia que los aspectos más favorables han sido: (i) la satisfacción de los clientes, (ii) la calidad del producto/servicio, (iii) el posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos y servicios, (iv) la motivación y satisfacción de los trabajadores y (v) la organización de las tareas del personal.

■ CUADRO 11.1

Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores (escala 1-5a)	
* Satisfacción de los clientes	4,46
* Calidad del producto / servicio	4,29
* Posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos / servicios	4,12
* Motivación / satisfacción de los trabajadores	4,02
* Organización de las tareas del personal	4,02
* Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	3,99
* Incremento de la productividad	3,97
* Eficiencia de los procesos operativos internos	3,88
* Incremento de la rentabilidad	3,80
* Incremento de la cuota de mercado	3,68
* Reducción del absentismo laboral	3,73
* Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)	3,65

En una escala de 1 = Mucho peor a 5 = Mucho mejor

Señalan, por el contrario, estar en una posición menos favorable que sus competidores en aspectos relacionados con el modelo de recursos humanos y el modelo racional, como son reducción de la rotación del personal y del ausentismo laboral, la rentabilidad, productividad y cuota de mercado. En todo caso, es de resaltar que en una escala de 1 a 5, todos los factores puntúan por encima de 3, hecho que denota que las micro, pequeñas y medianas empresas de San Luis Potosí consideran por término medio que el rendimiento de su empresa es bastante satisfactorio.

Las diferencias de posición de las empresas con respecto a la competencia se analizan considerando el tamaño, la antigüedad y el sector. Por lo que respecta al tamaño (cuadro 11.2) se aprecian diferencias estadísticamente significativas en varios conceptos. Las medianas presentan una evolución más favorable que las micro y pequeñas, en el posicionamiento de la imagen de la empresa, en la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados y en el incremento de la rentabilidad. Por su parte las micro muestran una mejor posición que las pequeñas y medianas en términos de organización de las tareas del personal y en la satisfacción de los clientes.

CUADRO 11.2**Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según tamaño (escala 1-5a)**

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
* Calidad del producto / servicio	4,28	4,30	4,32
* Eficiencia de los procesos operativos internos	3,86	3,84	4,09
* Organización de las tareas del personal	4,13***	3,85***	4,03***
* Satisfacción de los clientes	4,52*	4,43*	4,32*
* Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	3,90*	4,05*	4,17*
* Posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos / servicios	4,03**	4,19**	4,29**
* Incremento de la cuota de mercado	3,61	3,71	3,85
* Incremento de la rentabilidad	3,73**	3,78**	4,05**
* Incremento de la productividad	3,92	3,99	4,11
* Motivación / satisfacción de los trabajadores	4,05	3,99	3,97
* Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)	3,63	3,66	3,70
* Reducción del absentismo laboral	3,67	3,79	3,85

a En una escala de 1 = Mucho peor a 5 = Mucho mejor

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

El sector de actividad resulta un factor a considerar en el rendimiento de la empresa. Se encuentran diferencias estadísticamente significativas en tres de las variables analizadas (cuadro 11.4). En cuanto al modelo de sistema abierto, destacan con una posición más favorable los sectores de comercio y hostelería. En las variables que configuran el modelo de relaciones humanas los sectores que tienen una percepción más favorable de su rendimiento son transporte y comunicaciones y servicios a empresas y profesionales junto a hostelería.

CUADRO 11.3**Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según antigüedad (escala 1-5a)**

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
* Calidad del producto / servicio	4,26	4,32
* Eficiencia de los procesos operativos internos	3,85	3,91
* Organización de las tareas del personal	4,03	4,01
* Satisfacción de los clientes	4,46	4,46
* Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	3,95	4,03
* Posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos / servicios	4,05	4,18
* Incremento de la cuota de mercado	3,75	3,61
* Incremento de la rentabilidad	3,86	3,74
* Incremento de la productividad	4,02	3,93
* Motivación / satisfacción de los trabajadores	4,08	3,96
* Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)	3,62	3,68
* Reducción del absentismo laboral	3,75	3,72

a En una escala de 1 = Mucho peor a 5 = Mucho mejor

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

■ CUADRO 11.4

Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según sector (escala 1-5a)

	1	2	3	4	5	6	7
* Calidad del producto / servicio	4,37	4,29	4,26	4,29	4,08	4,15	4,34
* Eficiencia de los procesos operativos internos	3,75	3,86	3,74	3,87	3,81	3,77	4,03
* Organización de las tareas del personal	3,84*	3,71*	4,02*	4,07*	4,08*	3,54*	4,18*
* Satisfacción de los clientes	4,42*	4,33*	4,45*	4,50*	4,56*	3,86*	4,45*
* Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	3,96	3,95	4,09	3,97	3,89	4,08	4,11
* Posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos / servicios	3,95	3,86	4,23	4,16	4,08	3,85	4,16
* Incremento de la cuota de mercado	3,61	3,67	3,60	3,66	3,53	3,85	3,80
* Incremento de la rentabilidad	3,62	3,62	3,79	3,81	3,80	4,00	3,88
* Incremento de la productividad	3,98	3,62	4,00	4,01	3,74	3,85	4,07
* Motivación / satisfacción de los trabajadores	3,91*	3,71*	4,07*	4,03*	4,26*	3,46*	4,15*
* Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)	3,87	3,62	3,88	3,70	3,36	3,71	3,59
* Reducción del absentismo laboral	3,91	3,38	3,78	3,80	3,43	4,00	3,68

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

Significación: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

12. Factores de éxito de las Mipyme

El interés por analizar cuáles son los factores y variables que más contribuyen para que las Mipymes sean competitivas y para su éxito, ha sido y sigue siendo uno de los aspectos de mayor atractivo para académicos y para directivos y profesionales del mundo empresarial. Por ello, uno de los temas que se plantean como objetivo de este trabajo de investigación es señalar los factores determinantes de la rentabilidad de las Mipymes del estado de San Luis Potosí.

Interesa, por tanto, conocer cuáles son las principales determinantes del éxito y del desarrollo de la empresa contrastando si algunas características de las empresas o de su gestión explican una mayor o menor rentabilidad.

Para medir el éxito de la empresa, utilizamos como indicador cuantitativo de resultados organizacionales la variable utilidad neta sobre ventas (item 26 del cuestionario). A efectos de este trabajo, se han considerado como empresas más rentables aquellas que durante los dos últimos ejercicios tienen una utilidad neta superior a la mediana del conjunto de empresas estudiadas (utilidad neta sobre ventas igual o superior al 10%). Por el contrario, se consideran como empresas menos rentables aquellas que tienen una utilidad neta en los dos ejercicios inferior al de la mediana (utilidad neta inferior al 10%).

Una vez realizado este planteamiento, que nos permitirá conocer a nivel agregado cuáles son las principales características o factores explicativos del éxito competitivo de las empresas, se procede al análisis de las principales variables que se han ido examinando a lo largo del informe sobre las empresas del Estado de San Luis Potosí.

Las empresas más rentables se caracterizan por:

- Realizar plan estratégico formal.
- Seguir una estrategia de tipo exploradora.
- Realizar esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D).
- Acceder a nuevos mercados.
- Dotar de flexibilidad al proceso productivo y comercial.
- Realizar esfuerzos de mercadotecnia y afianzar la imagen y reputación de la empresa.
- Innovar en productos.

13. Principales dificultades para el desarrollo de las Mipyme

En este apartado se les pregunta a los gerentes de las Pyme acerca de los problemas que pueden limitar el desarrollo de su empresa. Destaca el hecho de la baja puntuación dada a los distintos items. Esto pone de manifiesto que los gerentes no perciben de forma relevante que estos factores puedan limitar el desarrollo de su empresa.

El principal problema que perciben las empresas del estado de San Luis Potosí para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera (cuadro 13.1). En segundo lugar, señalan como dificultad para su desarrollo, los problemas que se derivan de la gestión de cobros y pagos. Y en tercer lugar, problemas relacionados con la turbulencia de la actividad empresarial. Sin embargo, factores relacionados con la calidad, los costos salariales y problemas de localización son considerados como problemas menos importantes para su desarrollo y éxito.

CUADRO 13.1
Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la Pyme (escala 1 a 5a)

	Total
Situación financiera de su empresa	3,15
Gestión de cobros y pagos	2,74
Turbulencia de la actividad empresarial	2,57
Cualificación de recursos humanos	2,57
Problemas de mercado	2,55
Problemas de innovación	2,35
Problemas de organización y dirección	2,34
Problemas técnicos	2,31
Problemas burocráticos con la Admón.	2,30
Problemas de localización	2,27
Elevados costos salariales	2,23
Problemas de calidad	2,21

a En una escala de 1 = Mínima a 5 = Máxima

Si analizamos a continuación la información de las empresas encuestadas según su tamaño (cuadro 13.2), vemos que existen diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de las variables analizadas. Destaca el hecho de que las empresas pequeñas y medianas tienen una mayor percepción de los problemas que las micro. Esto obedece sin duda a la exigencia competitiva a la que se enfrentan. Entre todos destacan con una puntuación de 3,44 (sobre un valor de 1 a 5) el problema de la situación financiera de la empresa y con una puntuación de 3,01 la gestión de los cobros y los pagos.

En lo relativo a la antigüedad no surgen diferencias significativas (cuadro 13.3).

■ CUADRO 13.2

Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la Pyme según tamaño (escala 1 a 5a)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Situación financiera de su empresa	2,96***	3,44***	3,16***
Turbulencia de la actividad empresarial	2,46**	2,78**	2,47**
Problemas de organización y dirección	2,22*	2,55*	2,31*
Problemas técnicos	2,19*	2,46*	2,35*
Problemas burocráticos con la Admón.	2,08***	2,51***	2,63***
Problemas de mercado	2,46	2,72	2,44
Gestión de cobros y pagos	2,65***	3,01***	2,49***
Problemas de localización	2,26	2,30	2,23
Cualificación de recursos humanos	2,25***	2,95***	2,88***
Problemas de innovación	2,09***	2,70***	2,47***
Problemas de calidad	2,05**	2,44**	2,32**
Elevados costos salariales	2,12	2,36	2,34

a En una escala de 1 = Mínima a 5 = Máxima

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

■ CUADRO 13.3

Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la Pyme según antigüedad (escala 1 a 5a)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Situación financiera de su empresa	3,10	3,19
Turbulencia de la actividad empresarial	2,55	2,58
Problemas de organización y dirección	2,37	2,31
Problemas técnicos	2,26	2,35
Problemas burocráticos con la Administración	2,29	2,31
Problemas de mercado	2,52	2,57
Gestión de cobros y pagos	2,69	2,79
Problemas de localización	2,31	2,22
Cualificación de recursos humanos	2,57	2,57
Problemas de innovación	2,29	2,40
Problemas de calidad	2,20	2,23
Elevados costos salariales	2,16	2,30

a En una escala de 1 = Mínima a 5 = Máxima

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

Si consideramos el efecto sectorial, comprobamos que surgen diferencias significativas en dos de las variables estudiadas. Los sectores que perciben más problemas para su desarrollo son los de agroindustria, de la industria de transformación y de la construcción. Las diferencias estadísticamente significativas se obtienen en las variables relativas a la turbulencia de la actividad empresarial y la gestión de cobros y pagos. El principal problema que presentan las empresas de San Luis Potosí, la situación financiera, no presenta por sectores de actividad diferencias significativas.

■ CUADRO 13.4

Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la Pyme según sector (escala 1 a 5a)

	1	2	3	4	5	6	7
Situación financiera de su empresa	3,18	3,57	3,02	3,17	2,76	2,92	3,15
Turbulencia de la actividad empresarial	2,93*	2,71*	2,62*	2,60*	2,13*	1,77*	2,50*
Problemas de organización y dirección	2,38	2,71	2,07	2,31	1,89	1,92	2,53
Problemas técnicos	2,48	2,55	2,25	2,19	2,03	2,08	2,39
Problemas burocráticos con la Administración	2,30	2,57	2,77	2,15	2,29	2,92	2,33
Problemas de mercado	2,66	3,00	2,40	2,50	2,20	1,92	2,61
Gestión de cobros y pagos	3,05***	3,14***	3,23***	2,62***	2,08***	2,69***	2,86***
Problemas de localización	2,29	2,25	2,20	2,09	2,40	2,62	2,42
Cualificación de recursos humanos	2,59	2,81	2,60	2,49	2,29	3,31	2,59
Problemas de innovación	2,61	2,25	2,50	2,26	2,24	2,25	2,33
Problemas de calidad	2,44	2,52	2,45	2,14	1,98	1,92	2,17
Elevados costos salariales	2,53	2,33	2,12	2,13	2,11	2,15	2,25

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

Significación: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

14. Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de las Mipyme

Las Pyme del Estado de San Luis Potosí consideran que la propuesta de actuación más relevante para ganar una mayor competitividad es el apoyo a la inversión. En segundo lugar señalan la necesidad de desarrollar programas de información y asesoramiento a la empresa. Y como tercera actuación para la mejora de su competitividad señalaron la reducción de impuestos (cuadro 14.1).

Por el contrario, factores como los incentivos para el acceso a mercados internacionales, la reducción de las cuotas al seguro social, y cuestiones relacionadas con el apoyo bancario para el financiamiento de las Mipyme son consideradas actuaciones menos importantes para mejorar la competitividad y el éxito.

■ CUADRO 14.1

Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la Pyme (escala 1 a 5a)	
Apoyo a la inversión	3,87
Información y asesoramiento a la empresa	3,73
Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	3,71
Flexibilidad laboral	3,71
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	3,64
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	3,51
Apoyo bancario para el financiamiento de las mPyme	3,14
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3,39
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	2,68

a En una escala de 1 = Nada importante a 5 = Totalmente importante

El tamaño (cuadro 14.2) puede explicar diferencias de comportamiento entre los grupos analizados. Así, las empresas medianas demandan en mayor medida acciones relativas a incentivos para el acceso a los mercados internacionales, reducir la complejidad del ordenamiento jurídico y fiscal, disminuir las cuotas para el seguro social, minimizar la presión fiscal, apoyar la capacitación del personal y aumentar el asesoramiento e información. Mientras que las empresas pequeñas solicitan en mayor medida acciones relativas a la flexibilidad laboral.

■ **CUADRO 14.2**
Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la Pyme según tamaño (escala 1 a 5a)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	3,55**	3,88**	3,90**
Flexibilidad laboral	3,56**	3,91**	3,80**
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	3,39***	3,85***	4,04***
Apoyo a la inversión	3,73**	4,00**	4,12**
Información y asesoramiento a la empresa	3,48***	3,93***	4,15***
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3,18***	3,51***	3,86***
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	3,30***	3,65***	4,00***
Apoyo bancario para el financiamiento de las mPyme	3,14	3,08	3,27
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	2,52**	2,75**	3,12**

a En una escala de 1 = Nada importante a 5 = Totalmente importante
 Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

La antigüedad de la empresa (cuadro 14.3) es un factor poco relevante a la hora de valorar las actuaciones de mejora, ya que sólo una de las variables presenta significación estadística. Los resultados muestran que las empresas de mayor edad (> 10 años) solicitan en mayor medida acciones para la reducción de impuestos que las más jóvenes (< 10 años).

■ **CUADRO 14.3**
Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la Pyme según antigüedad (escala 1 a 5a)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	3,59*	3,82*
Flexibilidad laboral	3,79	3,64
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	3,59	3,68
Apoyo a la inversión	3,91	3,84
Información y asesoramiento a la empresa	3,66	3,78
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3,32	3,45
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	3,42	3,60
Apoyo bancario para el financiamiento de las mPyme	3,05	3,21
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	2,58	2,77

a En una escala de 1 = Nada importante a 5 = Totalmente importante
 Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

El sector de actividad de la empresa (cuadro 14.4) es un factor relevante a la hora de valorar las actuaciones de mejora. Así, podemos apreciar cómo las acciones dirigidas hacia la reducción de impuestos y la complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal y el apoyo bancario para el financiamiento son más importantes para las empresas de las industrias de la construcción y de transformación. La reducción de las cuotas del seguro social es más apreciada como medida importante en los sectores de la construcción y transporte y comunicaciones. Por su parte los incentivos para el acceso a los mercados internacionales es visto como una medida más relevante en los sectores de transformación y transporte y comunicaciones.

■ CUADRO 14.4

Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la Pyme según sector (escala 1 a 5a)

	1	2	3	4	5	6	7
Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	3,73**	3,81**	4,14**	3,79**	2,97**	3,62**	3,67**
Flexibilidad laboral	3,74	3,64	4,09	3,65	3,66	3,77	3,77
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	3,74	3,50	3,88	3,54	3,34	4,08	3,87
Apoyo a la inversión	3,93	3,77	3,93	3,90	3,84	3,92	3,94
Información y asesoramiento a la empresa	3,67	3,45	3,81	3,80	3,19	3,85	3,80
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3,02**	3,57**	3,93**	3,42**	2,89**	3,85**	3,32**
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	3,13***	3,71***	4,02***	3,61***	2,89***	3,62***	3,46***
Apoyo bancario para el financiamiento de las mPyme	3,21**	3,38**	3,72**	3,05**	2,50**	2,85**	3,24**
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	2,63**	3,14**	2,88**	2,60**	1,97**	3,15**	2,94**

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

Significación: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

1: Agroindustria

2: Industrias de transformación

3: Industria de la construcción

4: Comercio

5: Hostelería

6: Transporte y comunicaciones

7: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

Conclusiones

Características de las empresas

El total de unidades económicas del sector privado y paraestatal del estado de San Luis Potosí se eleva a la cifra de 63,820 empresas que generaron un empleo total de 308,813 personas (Censo Económico 2004, INEGI). Del total de empresas, 99.78% eran micro, pequeñas o medianas que aglutinaban a 74.76% de los ocupados. Por tanto, las Mipyme son clave en el entramado económico de San Luis Potosí y todas las acciones que se dirijan a su fortalecimiento y al aumento de su productividad deben constituirse en factor estratégico para el desarrollo económico y social del estado.

De las m-pyme 47.6% han sido constituidas en la última década, esto es, pueden ser calificadas de jóvenes empresas. La edad media de las empresas potosinas es de 15.8 años, si bien 50% de ellas no sobrepasan los 12 años de existencia, 21.8% han iniciado su actividad durante el último quinquenio y 81.2% posee una antigüedad inferior a 20 años. Todo ello pone de manifiesto un tejido empresarial que, desde el punto de vista demográfico, puede ser calificado de dinámico y relativamente joven.

El tipo de empresa mayoritario es el familiar que representa 76.5% del total de las encuestadas. Asimismo, sólo 41.5% de las empresas están constituidas bajo alguna forma de sociedad mercantil. Ambos resultados sugieren un tejido empresarial poco desarrollado y, en consecuencia, un factor de debilidad derivado de una gestión menos profesionalizada y de la no delimitación del patrimonio personal y de la empresa.

La gerencia de la empresa está ocupada mayoritariamente por personas jóvenes o de mediana edad. La edad media del director-gerente es de 45 años y en 17.5% de las empresas no supera los 35 años de edad. Además, destaca el importante porcentaje de los que cuentan con estudios universitarios (el 67.5% son técnicos superiores o licenciados). Si además observamos la edad del gerente y su formación académica comprobamos que 76.2% de los que tienen 40 o menos años de edad recibieron formación de nivel universitario (siendo licenciados el 62.8%), frente a sólo 47.0% de los mayores de 55 años. Estos resultados muestran una fortaleza del tejido empresarial pues evidencia una progresiva tendencia a la profesionalización de la gestión de las empresas apostando por la formación del estamento directivo.

Los datos muestrales obtenidos en la presente investigación permiten estimar la ocupación media registrada en 2004 y 2006 lo que puede servirnos, a nivel elemental, como indicador de crecimiento. Las empresas medianas son las que experimentan un crecimiento del empleo más intenso al alcanzar una tasa media anual de 8.0%. Las microempresas alcanzan una tasa anual de 5.6% y las pequeñas, que se han mostrado como las menos dinámicas, 3.1%. Por otra parte, si consideramos la antigüedad, son las empresas maduras las que presentan un crecimiento medio anual más elevado (7.2% frente a 2.4% de las jóvenes). Respecto a la actividad, los giros más dinámicos fueron industria de la transformación (9.8% de crecimiento) y comercio (6.3%). El más estático hostelería con un crecimiento de sólo 2.7%.

La tasa de temporalidad, número de empleados temporales en relación al total de empleo, se estima en 23% por lo que podemos concluir que el uso del empleo temporal es moderadamente intenso en San Luis Potosí. Reseñar que los porcentajes más altos de temporalidad se obtienen en las empresas jóvenes, cuya gerencia hace uso en mayor grado de esta estrategia para ajustarse a la estacionalidad de la demanda, lo que explica, al menos en parte, el menor crecimiento de su empleo anteriormente comentado. Al analizar el comportamiento de la temporalidad según la actividad de la empresa destaca el sector industria de la construcción con una tasa de temporalidad superior a 40%. Por el contrario, con temporalidad inferior a 20%, tenemos al giro de comercio que se muestra como el menos propenso a la utilización del empleo temporal.

El análisis de las ventas de las empresas según el mercado de destino refleja una concentración en el mercado interno puesto que 86% de las ventas de productos o servicios se realiza a nivel local y estatal. Sin embargo, por el lado de los aprovisionamientos el mercado interno sólo abastece 65% de las compras. Este desequilibrio es síntoma de una orientación productiva poco especializada que dificulta el acceso a mercados exteriores, ya sean nacionales o extranjeros. Asimismo, destaca la escasa importancia del mercado internacional, sobre todo en la vertiente de ventas (1.6%). No obstante, 8.3% de las empresas han realizado alguna operación exportadora e, incluso, 4.5% del total realizan un volumen de ventas en el extranjero superior a 10% de su facturación. Este conocimiento, aún incipiente, del mercado exterior debe ser un factor a potenciar como elemento para asegurar el crecimiento de las empresas del estado.

Estrategia y factores competitivos

Planeamiento estratégico

Menos de la mitad de las empresas del estado de San Luis Potosí (41.7%) realizan planeamiento estratégico formal, hecho que cabe calificar como una debilidad de las empresas del estado. De ellas, 79.8% lo realiza a un año y sólo 20.1% a un plazo superior.

El tamaño explica diferencias estadísticamente significativas en la realización de planeamiento estratégico. Sin embargo, no se detectan diferencias por razón de la antigüedad de la empresa o del sector en el que se ubica.

Así, las pequeñas empresas (entre 10 y 49 empleados) y las medianas (entre 50 y 250 empleados) realizan planeamiento estratégico formal en 49.4% y en 63.0% de los casos respectivamente, mientras que las microempresas lo efectúan sólo en el 30.0%.

Finalmente, hay que resaltar con respecto al plazo de la planificación, que no se detectan diferencias estadísticamente significativas entre empresas según el tamaño, la antigüedad o el sector al que pertenece.

Alianzas y acuerdos de cooperación

Las empresas del estado de San Luis Potosí, en general, muestran una baja orientación hacia la realización de acuerdos o alianzas de cooperación con otras empresas. El porcentaje de empresas que no ha efectuado ningún acuerdo con otras en los dos últimos años es de 54.6%, hecho que se puede explicar, al menos en parte, por razones culturales y desconfianza entre las empresas para abordar estas iniciativas, y también por el peso que en el estado de San Luis Potosí tienen las microempresas, que se ve reflejado en la muestra seleccionada. No obstante, es de destacar que hay un significativo 45.4% que sí han efectuado acuerdos de cooperación con otras.

Las empresas que realizan acuerdos lo hacen principalmente para compras y abastecimientos (39.4%) y para comercializar productos (28.5%). Los acuerdos que en menor medida realizan las empresas son los relativos a investigación y desarrollo (14.1%) y los de logística (20.1%).

Con la excepción de los acuerdos de cooperación para investigación y desarrollo, en los que no se detectan diferencias significativas entre empresas, en los otros tres tipos de acuerdos se apuntan comportamientos empresariales diferentes por razón de tamaño y, en menor medida, por razón de antigüedad y de sector.

A medida que es mayor el tamaño de las empresas, también se incrementa el número de acuerdos que éstas efectúan para cualquiera de las actividades analizadas. Las microempresas, en todos los casos, efectúan los citados acuerdos en porcentajes inferiores a los de la media de empresas de la muestra. Los porcentajes de acuerdos o alianzas entre empresas pueden calificarse de reducidos si se comparan con los encontrados en otros estados.

En cuanto a la antigüedad, las empresas jóvenes realizan mayor número de acuerdos de cooperación en asuntos de comercialización de productos y de compras y abastecimientos con relación a las empresas más antiguas.

Por último, las diferencias entre empresas de distintos sectores se encuentran únicamente para los acuerdos de logística, en los que destacan los sectores de transportes y comunicaciones y los de la industria de la transformación por encima de la media. En el otro extremo se encuentran las empresas de los sectores de hostelería e industria de la construcción.

Comportamiento estratégico

De acuerdo con la tipología de Miles y Snow, la mayoría de las empresas sigue una estrategia analizadora —tratan de mantener una base relativamente estable de productos/servicios y mercados mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos/servicios y mercados tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito—, a la que se adhieren 34.3% de las empresas.

En segundo lugar se sitúa la estrategia exploradora —es decir, la empresa que suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito—, seguida por 30.5% de las empresas.

Por último, la estrategia defensiva —que se basa en ofrecer un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable, y no están interesadas en las modificaciones de los productos— es la opción de un 28.2% de las empresas.

En todo caso es de resaltar, por un lado, que hay prácticamente tres grupos de empresas con estrategias bien diferenciadas, pero no destaca ninguno de ellos de forma clara. Y, por otro lado, que sólo 7% de las empresas del estado reconoce aplicar una estrategia reactiva o de “no éxito”, lo que resulta bastante positivo.

No se observan diferencias estadísticamente significativas al analizar el tamaño de las empresas. Sí, en cambio, para la antigüedad; las empresas más jóvenes se caracterizan por aplicar estrategias más analizadoras y menos defensivas que las empresas maduras, y no se aprecian apenas diferencias en cuanto a las estrategias exploradoras.

En cuanto al sector de actividad, las empresas que aplican estrategias exploradoras se sitúan en los sectores de la hostelería y de transporte y comunicaciones. Las empresas defensivas se concentran sobre todo en la industria de la construcción y en los servicios a empresas. Las empresas con una posición intermedia —analizadoras— son las del sector de la agroindustria.

De acuerdo con la tipología de Porter, son mayoría —39.1%— las empresas que siguen una estrategia de costos inferiores a la competencia. A continuación están las empresas con una estrategia de diferenciación de productos o servicios con 24.9% del total de las empresas; por último están las empresas con una estrategia de segmentación que la siguen 21.4% de las empresas.

No se observan diferencias por razón de antigüedad; sí en cambio por tamaño y sector. Así, las empresas de mayor tamaño son las que siguen en mayor porcentaje una estrategia de segmentación. Tanto las empresas pequeñas como las microempresas se caracterizan por adoptar mayoritariamente estrategias de reducción de costos, seguidas por las de diferenciación.

Por sectores, las empresas de comercio y de transportes y comunicaciones aplican mayoritariamente estrategias de costos. Asimismo, las empresas de hostelería y de comercio son las que más adoptan estrategias de diferenciación. Por su parte, las empresas de las industrias de la transformación y de la construcción siguen en mayor medida estrategias de segmentación.

Factores competitivos

Las Pyme del estado de San Luis Potosí dan la máxima importancia para competir al servicio al cliente —4,77—, a la calidad del producto/servicio —4,62—, y a la reputación/posicionamiento de la imagen de la empresa —4,52—. Por el contrario, las empresas consideran que el esfuerzo en investigación y desarrollo es el factor menos importante para alcanzar una buena posición competitiva —3,18—, seguido por las habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia —3,48—.

Todas las puntuaciones anteriores son similares a las encontradas en otros estados, por lo que cabe afirmar que tanto los factores claves para competir, como aquellos en los que las empresas son más débiles son similares y, consecuentemente, las medidas a adoptar para mejorar también lo serán, independientemente del estado en el que nos situemos.

Estructura organizativa y recursos humanos

Departamentos

Los departamentos que más diferenciados están en las empresas del estado de San Luis Potosí son los de administración/contabilidad (69.8%), operaciones/compras (59.1%) y comercialización/ventas (55.2%), de forma similar a las empresas de

otros estados analizados. Las áreas menos desarrolladas son las de I+D (17.2%), recursos humanos (31.2%) y calidad (37.3%), lo que puede explicarse, al menos parcialmente, como consecuencia de que se trabaja con una muestra de pequeñas y medianas empresas.

Todos los departamentos están diferenciados en porcentajes significativamente superiores a la media en las empresas de mayor tamaño, tanto las pequeñas (entre 10 y 49 empleados), como las medianas (entre 50 a 249 empleados). En cambio, en las microempresas (las que cuentan con menos de 10 empleados) la presencia de los departamentos analizados en la estructura organizativa es significativamente inferior a la media del conjunto de empresas, hecho que puede quedar claramente explicado por el inferior número de empleados que tienen, el que no les obliga a diferenciar la estructura organizativa.

La antigüedad de la empresa explica diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de análisis departamentales realizados. En todos ellos se ha encontrado los mismos resultados: las empresas maduras tienen en mayor porcentaje diferenciados sus departamentos en comparación con las empresas jóvenes.

Los sectores también diferencian significativamente a las empresas en relación con la diferenciación de departamentos. Los sectores donde hay un menor desarrollo de los diferentes departamentos son el de comercio y el de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales. Los sectores con una estructura más desarrollada son los de las industrias de la transformación y de la construcción, y el de transportes y comunicaciones.

Flexibilidad numérica

Por lo que respecta a la flexibilidad numérica, hay 32.3% de empresas que subcontratan/externalizan trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos y también 63.5% de empresas que contratan a trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial.

Las empresas pequeñas (10 a 49 empleados) y medianas (50 a 249 empleados) son las que en mayor porcentaje subcontratan o externalizan trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos. Asimismo son las empresas maduras las que en mayor medida adoptan esta práctica.

En relación con la antigüedad, son las empresas maduras las que en mayor medida subcontratan o externalizan trabajos a otras empresas, en comparación con las jóvenes.

Por sectores, son las empresas de la industria de la construcción y de transportes y comunicaciones las que en mayor medida subcontratan o externalizan operaciones. Las que menos lo hacen son las empresas del comercio y de hostelería.

Las empresas que en mayor porcentaje contratan a trabajadores en prácticas o a tiempo parcial nuevamente son las pequeñas y las medianas. Las microempresas lo hacen en porcentajes inferiores a la media.

Por antigüedad, son las empresas jóvenes las que en mayor medida contrata trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial, en comparación con las empresas maduras.

Por sectores, en los que más se acude a la contratación temporal son los de transporte y comunicaciones y de la industria de la construcción. Los que menos utilizan estas prácticas de flexibilidad contractual son los de comercio y hostelería.

Procesos de recursos humanos

Los procesos de recursos humanos más utilizados por las empresas del estado de San Luis Potosí son los de capacitación del personal (67.2%), valoración del desempeño (66.0%) y reclutamiento y selección de empleados (56.7%). Como menos utilizadas figura la promoción del personal (41.6%) y los programas de incentivos (53.7%), pese a que este último porcentaje supera claramente el cincuenta por ciento de las empresas de la muestra.

Al examinar la utilización de las prácticas de recursos humanos según el tamaño, la antigüedad y sector de actividad, en términos generales puede afirmarse que todos los procesos son aplicados en porcentajes significativamente superiores a la media por las empresas de mayor tamaño (medianas y pequeñas por este orden, en general), y por las más jóvenes, aunque para el caso de la antigüedad, las diferencias no siempre son significativas.

Cuando se analiza el comportamiento de la aplicación de prácticas de recursos humanos según sectores, los resultados son muy dispares y poco significativos.

Acciones de formación

En general las Pyme del estado de San Luis Potosí muestran una elevada preocupación por los aspectos formativos, aunque con ciertos matices según el colectivo al que se dirige. En este sentido, se advierte que las actividades formativas se desarrollarán más profusamente en el futuro para directivos que para operarios, algo que parece lógico y razonable.

Para el personal directivo destacan especialmente el interés de la empresa por aumentar su formación en contabilidad y finanzas (69.4%), en dirección y/o estrategia empresarial (66.8%), y en las técnicas de ventas (62.6%) e informática (59.4%). Para el personal operativo, las acciones formativas más demandadas por las empresas son las de carácter técnico-operativo (63.7%), las relacionadas con técnicas de ventas (57.0%) y, en menor medida, las informáticas (43.9%) y de control y gestión de calidad (42.6%). Las áreas de formación con menor demanda, tanto para directivos cuanto para operarios son las relacionadas con los idiomas y con la gestión de recursos humanos.

Al analizar las diferencias por tamaño, se ha detectado claras y significativas diferencias entre empresas para prácticamente todos los tipos de acciones formativas estudiadas. En este sentido, las empresas de mayor tamaño —pequeñas y medianas— tienen la intención de ofrecer en mayor porcentaje las acciones formativas en comparación con las microempresas, que se sitúan en valores inferiores y por debajo de la media.

Con respecto a la antigüedad y el sector, los comportamientos son heterogéneos y muchas veces no significativos, por lo que no se pueden extraer claras conclusiones.

Tecnología, calidad e innovación

Más de la mitad de las empresas encuestadas califican su posición tecnológica de fuerte o buena, es decir, realiza un desarrollo interno de la tecnología o bien su uso les posiciona por delante de la competencia, que es un factor importante de estabilidad y crecimiento económico. Desde la perspectiva del tamaño, se observa que son parecidas las frecuencias de las empresas medianas y pequeñas que aseguran encontrarse en una situación fuerte o buena. En nuestra opinión es más destacable el caso de las microempresas puesto que más de la mitad se localizan en el mismo grupo. Por lo que se refiere al análisis por sectores, destacan los mismos que en el caso de la formación.

Sólo 8% por ciento de las empresas encuestadas aseguran que disponen de certificación ISO de la serie 9000 o equivalente, y alrededor del 16% se encuentran en el proceso previo a la certificación. Existe por tanto un porcentaje muy elevado de empresas, 75%, que ni están certificadas ni se encuentran en el proceso de obtenerla, lo que se observa como un punto de debilidad puesto que para competir con éxito, es más necesario cada vez que se trabaje con la perspectiva de una calidad certificada, como factor competitivo importante.

También hemos analizado el grado de innovación de las Pyme del estado de San Luis Potosí, relacionadas con procesos productivos, con los productos/servicios que ofrecen y con la gestión empresarial. En este sentido, los resultados muestran que la importancia media que las empresas otorgan a estos tres tipos de innovación es muy elevada, y sitúan por delante a las innovaciones relacionadas con los productos y servicios que ofrecen al mercado, a cierta distancia de las relacionadas con la gestión de la empresa y, después, a corta distancia, las vinculadas con procesos productivos.

Situación de la empresa respecto de la competencia

Los factores en los que las empresas del estado de San Luis Potosí opinan que están mucho mejor que sus competidores son la satisfacción de los clientes, la calidad del producto/servicio, el posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos y servicios, la motivación y satisfacción de los trabajadores y la organización de las tareas del personal. Por el contrario, señalan estar en una posición menos favorable que sus competidores en aspectos relacionados con el modelo de recursos humanos y el modelo racional, como son la reducción de la rotación del personal, el absentismo laboral, la rentabilidad,

productividad y cuota de mercado. En todo caso, es de resaltar que en una escala de 1 a 5, todos los factores puntúan por encima de 3, hecho que denota que las micro, pequeñas y medianas empresas de San Luis Potosí consideran por término medio que el rendimiento de su empresa es bastante satisfactorio.

En cuanto al tamaño de las empresas, se observa que las medianas presentan una evolución más favorable que las micro y pequeñas, en el posicionamiento de la imagen de la empresa, en la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados y en el incremento de la rentabilidad. Por su parte las microempresas muestran una mejor posición que las pequeñas y medianas en términos de organización de las tareas del personal y en la satisfacción de los clientes.

El sector de actividad resulta un factor a considerar en el rendimiento de la empresa. En relación al modelo de sistema abierto, destacan con una posición más favorable los sectores de comercio y hostelería. En las variables que configuran el modelo de relaciones humanas, los sectores que tienen una percepción más favorable de su rendimiento son transporte y comunicaciones y servicios a empresas y profesionales junto a hostelería.

Tecnologías de la información y comunicación

Exceptuando el correo electrónico, en el que se alcanzan niveles de casi 68%, el resto se sitúa en cifras por debajo, la banca electrónica (46.8%) y la página web (30.2%) son las siguientes herramientas más utilizadas. En el otro extremo, tanto las ventas electrónicas como la intranet corporativa no alcanzan en ningún caso la barrera de 22%.

El tamaño y el sector ejercen influencia sobre los resultados obtenidos en la utilización del correo electrónico. En efecto, las empresas de más de 10 empleados (tanto las pequeñas como las medianas) presentan un nivel óptimo en el grado de utilización y superan en ambos casos 80%. A considerable distancia se sitúan las microempresas, con apenas un 54%.

En el caso de los sectores, se pueden distinguir tres bloques. Un primero, compuesto por las industrias de transformación y de construcción, que superan 85%, un segundo, formado por los servicios, transporte y comunicaciones y agroindustria, con porcentajes por encima de 65% y, por último, los sectores de comercio y hostelería, que no llegan en ningún caso a alcanzar 60%.

Por otra parte, las empresas más antiguas han desarrollado su página web en un mayor porcentaje, con una diferencia de 9 puntos porcentuales sobre las que cuentan con menor número de años de vida. Los sectores donde existe una mayor implantación de web son los de la industria de transformación y de los transportes y comunicaciones (50%), y en el que menos, el de la hostelería (18.9%). El resto de sectores se sitúan, en niveles comprendidos entre el 30 y el 40%, sin llegar a superar en ningún caso este último límite.

La utilización de la red para la realización de técnicas de mercadotecnia se sitúa en niveles básicos, más aún en las microempresas (15.4%) donde su porcentaje representa menos de un tercio del obtenido en las empresas medianas (48.1%). Como sectores más beneficiados, por las oportunidades que ofrece esta herramienta, se encuentran la industria de la construcción (47.7%) y los transportes y comunicaciones (42.9%). A cierta distancia aparece la industria de la transformación (36.4%) y el resto de sectores en un intervalo de 6 puntos porcentuales, con la hostelería como sector con menor incidencia (18.9%).

En relación con el grado de utilización de distintas aplicaciones informáticas en el estado de San Luis de Potosí podemos concluir que debe ser mejorado. Únicamente las bases de datos (3,58) y los procesadores de texto (3,40) superan un nivel de 3 sobre 5, el resto se encuentra entre el 2,96 de las aplicaciones fiscales y el 2,47 de los programas de gráficos.

Aspectos contables y financieros

El grado de utilización de técnicas económica-financieras en el estado de San Luis Potosí puede calificarse como medio, en niveles cercanos a los considerados como aceptables. El análisis económico-financiero se presenta como la técnica más extendida, seguido muy de cerca por los presupuestos de gastos e ingresos y sistemas de contabilidad de costos

Los sectores de construcción y transporte son los que cuentan con una mayor implantación de las técnicas de gestión analizadas. En el extremo opuesto encontramos a los servicios y hostelería como menores usuarios de dichas técnicas en

líneas generales. Como dato adicional, dejar constancia de que en el caso de la implantación de un sistema de contabilidad de costos, el sector de la agroindustria se coloca junto a los dos mencionados en los últimos lugares en cuanto al grado de utilización.

Por lo que respecta a los períodos de cobro y pago, son las empresas más jóvenes las presentan un balance equilibrado, incluso ligeramente positivo, saldo que se vuelve negativo en aquellas empresas con un mayor número de años de existencia.

Los sectores de comercio y hostelería presentan saldos positivos entre sus periodos financieros; el resto debe, por término medio, abonar sus deudas de forma previa al cobro de sus derechos. De entre todos ellos, el que peor balance presenta es el sector de transporte y comunicaciones, seguido por el de la construcción y de la industria de transformación. Próximas a tener un saldo equilibrado se encuentran las empresas de servicios y las agroindustriales.

De las empresas del estado de San Luis Potosí 28% señalan obtener una utilidad neta superior a 15%, y 25.7% que obtienen una utilidad sobre ventas entre 6% y 10%. Asimismo, destaca favorablemente el hecho de que un bajo porcentaje de empresas, 4.8%, arrojaran utilidades negativas.

En cuanto a la evolución esperada de su utilidad neta sobre ventas, la mayoría de ellas, 51.7%, contestaron que se mantendría estable, 34.2% que la utilidad crecería, y en menor medida, 14.1% que descendería.

Podemos observar que las empresas jóvenes (con una vida inferior a 11 años) son las que cuentan con unas mayores perspectivas de crecimiento de la utilidad neta sobre ventas, de 38% frente a 30.7% en el caso de empresas maduras. Además, la mayoría de empresas jóvenes, 53.95% de los casos manifiestan que la utilidad neta sobre ventas se mantendrá estable. Los sectores económicos donde se espera un mayor crecimiento son industria de la construcción (43.2%), servicios a empresas (41.5%) y transporte y comunicaciones (36.4%).

En cuanto a las fuentes de financiación de activos fijos las Pyme del estado de San Luis Potosí utilizan principalmente dos tipos de financiación, la reinversión de utilidades y las aportaciones de los propietarios. La financiación bancaria y el arrendamiento financiero son poco utilizadas, y se pone de manifiesto el escaso desarrollo de un sistema financiero, que implica una fuerte debilidad de carácter estructural que sin duda limita el crecimiento y desarrollo de las empresas de San Luis Potosí.

Si el análisis se realiza desde la perspectiva del sector, se comprueba que las aportaciones de los propietarios tienen una mayor importancia como fuente financiera en los sectores de transporte y comunicaciones y servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales. Por su parte, la financiación bancaria a plazo mayor de un año se emplea sobre todo en los sectores de la industria de la construcción y transportes y comunicaciones. En arrendamiento financiero como medio de obtención de recursos se demanda más en el sector de transportes y comunicaciones, seguido de industria de transformación y agroindustria.

En cuanto a la vida de la empresa se aprecia que las empresas jóvenes valoran más las aportaciones de los socios que las empresas maduras con más de 10 años de vida. Además y considerando el tamaño, se puede afirmar que aumenta la valoración de las fuentes financieras secundarias (arrendamiento financiero) según aumenta el tamaño de la empresa. La reinversión de utilidades es la fuente de recursos más empleada, especialmente por las empresas pequeñas.

Factores de éxito de las Mipymes

- Las empresas más rentables y con una mejor posición, respecto de sus competidores, se caracterizan principalmente por:
- Realizar un plan estratégico formal.
- Seguir una estrategia de tipo exploradora.
- Realizar esfuerzos en I+D.
- Acceden a nuevos mercados.
- Dotar de flexibilidad al proceso productivo y comercial.
- Realizar esfuerzos de mercadotecnia y afianzar la imagen y reputación de la empresa.
- Innovar en productos.

Principales dificultades para el desarrollo de las Mipymes

El principal problema que perciben las empresas del estado de San Luis Potosí para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera. En segundo lugar, señalan como dificultad para su desarrollo, los problemas que se derivan de la gestión de cobros y pagos. Y en tercer lugar, problemas relacionados la turbulencia de la actividad empresarial. Sin embargo, factores relacionados con la calidad, los costos salariales y problemas de localización son considerados por las empresas problemas menos importantes para su desarrollo y éxito.

Destaca el hecho de que las empresas pequeñas y medianas tienen una mayor percepción de problemas que las empresas micro. Esto obedece sin duda a la exigencia competitiva a la que se enfrentan. Entre todos destacan el problema de la situación financiera de la empresa y la gestión de los cobros y los pagos.

Los sectores que perciben más problemas para su desarrollo son los sectores de agroindustria, de la industria de transformación y de la construcción, concretamente en los problemas relativos a la turbulencia de la actividad empresarial y la gestión de cobros y pagos.

Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad de las Mipymes

Los gerentes de las Pyme del estado de San Luis Potosí consideran que la propuesta de más relevante para ganar mayor competitividad es el apoyo a la inversión. En segundo lugar, la necesidad de desarrollar programas de información y asesoramiento a la empresa. En tercero, la reducción de impuestos.

Por el contrario, factores como los incentivos para el acceso a mercados internacionales, la reducción de las cuotas al seguro social, y cuestiones relacionadas con el apoyo bancario para el financiamiento de las mPyme son consideradas menos importantes para mejorar la competitividad y el éxito.

El tamaño puede explicar diferencias de comportamiento. Así, las empresas medianas demandan en mayor medida acciones relativas a incentivos para el acceso a los mercados internacionales, para reducir la complejidad del ordenamiento jurídico y fiscal, para reducir las cuotas para el seguro social, para disminuir la presión fiscal, para apoyar la capacitación del personal y para aumentar el asesoramiento e información. Mientras que las empresas pequeñas solicitan en mayor medida acciones relativas a la flexibilidad laboral.

El sector de actividad de la empresa es un factor relevante a la hora de valorar las actuaciones de mejora. Podemos apreciar cómo las acciones dirigidas hacia la reducción de impuestos, la complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal, y el apoyo bancario para el financiamiento de las mPyme son más importantes para las empresas de las industrias de la construcción y de transformación. La disminución de las cuotas del seguro social es más apreciada como medida importante en los sectores de la construcción y transporte y comunicaciones. Por su parte, los incentivos para acceder a los mercados internacionales es visto como una medida más relevante en los sectores de transformación y transporte y comunicaciones.

Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las Mipymes en San Luis Potosí

Antes de comenzar con la enumeración y descripción de las que pueden ser las principales líneas a seguir, para el desarrollo y consolidación de las Mipymes en el estado de San Luis Potosí, procede efectuar una breve sinopsis respecto del objetivo que se pretende.

Las empresas se encuentran actualmente en una economía global, y se dirigen a mercados cada vez más exigentes. Es necesario buscar como mínimo mantener o aumentar el desarrollo económico del estado de San Luis Potosí.

Como se ha indicado a lo largo del estudio, ello exige un importante cambio de mentalidad en cuanto a las variables que se han de utilizar para competir. No es suficiente mantener sólo las ventajas comparativas de los precios de los factores productivos; es decir, si se quiere superar a las empresas que actúan en países menos desarrollados, hay que abandonar la competencia bajo una estrategia de costos. Paralelamente, se deberán incorporar nuevos factores como la diferenciación, calidad, diseño, productos de mayor contenido tecnológico y valor agregado. Éste es el reto de las Mipymes de San Luis Potosí para los próximos años.

Entre los recursos que pueden favorecer esa situación se encuentran los tangibles (recursos financieros, recursos productivos como materias primas, maquinaria y equipos, tecnología) y los intangibles (dominio de técnicas, formación, motivación, cultura organizacional).

La competitividad exige la participación de todos los agentes implicados en el proceso de cambio: propietarios y directivos, trabajadores, organizaciones y asociaciones empresariales, sindicatos y administración nacional, estatal y local. Cada agente tiene sus propias responsabilidades, exigencias y nivel de contribución importante en el desarrollo de la actividad económica del estado de San Luis Potosí.

Para el análisis de la competitividad pueden diferenciarse factores de carácter macroeconómico (balanza comercial, índice de inflación, tipo de cambio, tasas de interés, capacidad de ahorro, déficit público...), de carácter sectorial o industrial (intensidad de la competencia, precios, diferenciación en productos y procesos...) y de carácter intraempresarial (organización y gestión interna, diseño organizacional, sistemas de compensaciones, gestión de recursos humanos, conocimientos y habilidades, innovación tecnológica, estrategias de la empresa...), de forma que el impacto sobre la competitividad será la suma de los efectos de los diferentes factores.

En esta investigación nos hemos situado en el contexto de la dimensión intraempresarial, es decir, la perspectiva interna de la empresa, aunque también puedan efectuarse referencias a la dimensión sectorial o macroeconómica cuando sea necesario.

A partir de la descripción y análisis de la situación de las Mipymes en el estado San Luis Potosí indicaremos cuáles son, a nuestro juicio, las propuestas y líneas de actuación y de debate necesarias para que cuenten con condiciones para aplicar estrategias exitosas.

1. Estrategia y factores competitivos

A nivel general de la estructura productiva puede hablarse de un denominador común en los distintos sectores, se trata del predominio de las Mipymes por lo que es imprescindible potenciar desde la administración los siguientes elementos:

- La capacidad de generar información comercial, financiera y tecnológica de las Mipymes para mejorar su gestión e incorporar mayor valor a sus producciones.
- La promoción de nuevas fuentes de financiamiento para estas empresas, en condiciones más favorables, dadas las dificultades para obtener recursos financieros.
- La tecnología de las empresas, a través de una política de incentivos, que prioricen los proyectos con alta implicación tecnológica.
- La cooperación interempresarial y la habilidad para fomentar uniones, fusiones o formación de grupos empresariales que definan dimensiones óptimas para generar economías de escala.
- La difusión de los programas de fomento nacionales y estatales, mediante campañas permanentes de publicidad, y facilitar el acceso de las empresas y de los sectores más necesitados, e incrementar para ello, la coordinación entre los agentes involucrados.
- La creación de acciones, desde la administración, para potenciar la cultura empresarial en el sentido de preparar al empresario para que incremente la respuesta profesional a sus problemas; a la vez que se le transmita la importancia de asumir una actitud estratégica ante los continuos cambios del entorno y el incremento de la competencia.

En este sentido, desde la perspectiva de los agentes implicados directamente en cada uno de los sectores productivos, será necesario un esfuerzo común para concretar las anteriores líneas prioritarias de actuación.

Por lo que respecta a la industria, se requiere potenciar aquellos subsectores endógenos que representan el núcleo básico de la industria de San Luis Potosí. Al mismo tiempo, hacer un esfuerzo paralelo hacia la diversificación productiva, los subsectores de mayor contenido tecnológico y la fuerte demanda, mediante estímulos para la localización de inversiones extranjeras o nacionales.

No cabe duda que la industria de la construcción, dado su potencial de crecimiento y capacidad de generación de empleo, directo e indirecto, puede ser una base importante en el crecimiento de San Luis Potosí, y aprovechar así la privilegiada localización del estado. En este sentido, se tendría que actuar, tanto en la línea de agilizar los trámites para la edificación, como al interior de las empresas de esta actividad. Para que respondan eficientemente a las demandas del mercado sería preciso:

- Desarrollar la formación empresarial, tanto en gestión y planificación presupuestaria, como en organización interna de las empresas.
- Aumentar los grados de cualificación profesional, a la vez que se mejora la gestión y el control de calidad.
- Apoyar las medidas de seguridad en el trabajo y la prevención de riesgos que permitan disminuir los accidentes laborales.

Desde el punto de vista general, cabe pregunta por los recursos en que deben concentrarse las empresas. Se sugiere contar con un factor humano mejor preparado, incrementar la capacidad tecnológica y de innovación (concretamente en su proceso productivo), introducir cambios organizacionales que optimicen sus recursos, y generar una dinámica de innovación. Estas acciones estarán condicionadas por el apoyo financiero.

Por otra parte, debe tenerse muy presente que lo anterior puede requerir que la empresa elimine de sus prioridades la consecución de objetivos financieros a corto plazo.

2. Crecimiento y diversificación

Las empresas deben plantearse el crecimiento y la diversificación como un objetivo permanente por lo que deberán estar dispuestas a invertir e innovar y, en general, a implantar todas aquellas acciones que sean precisas para aprovechar las oportunidades que las empresas perciben en sus mercados. También estar abiertas a fusiones y asociaciones, con el fin de favorecer las economías de escala y la diferenciación de los productos —sin perder de vista que conforme aumenta el tamaño mayores son las posibilidades de afrontar innovaciones— mejorar la red comercial y obtener financiamiento.

En este sentido, la administración debería proponer acciones legislativas que sean precisas. Igualmente, con vistas a un crecimiento cualitativo, centrado en la calidad y la tecnología, tendrá que apoyar aquellas actuaciones dirigidas a la mejora de sus productos (diseño, calidad, presentación, incorporación de tecnología...) que favorezca su aporte de valor agregado.

Por otra parte, para alcanzar el objetivo de crecimiento, es necesario establecer sistemas de información que vinculen a las empresas de San Luis Potosí con el entorno empresarial e institucional en el que han de competir. De tal forma que se transmitan las oportunidades que supone la ubicación del estado en el país, tanto por disminución de costos de adquisiciones, cuanto por las ventajas de acceder a un mayor mercado.

No debe olvidarse que las empresas demandan en gran medida información sobre apoyos y subvenciones, sobre mercados exteriores y competencia. Por tanto, habría que proporcionarles información actualizada que les permita adaptarse con rapidez a los cambios que se producen en el entorno económico, técnico y social, sin perder de vista el aspecto más operativo relativo a los trámites administrativos y fiscales o a las diferentes reglamentaciones técnicas de los países de destino de los productos.

En cuanto a la información hacia las empresas, y con el fin de facilitar su acceso es preciso añadir algunos aspectos colaterales:

- Deben arbitrarse o crearse mecanismos, agencias o unidades que centralicen la información (ventanillas únicas o similares que integren a las administraciones nacionales, estatales y locales), y que la proporcionen a las empresas con altos niveles de calidad, extensión y rigor, en un breve espacio de tiempo.
- Es conveniente establecer programas de mejora de la comunicación entre las dependencias de gobierno para tener una mayor agilidad en los trámites.
- La administración tiene que eliminar la burocracia costosa, y en muchos casos innecesaria, que la hace ineficaz de manera que desde una mayor simplificación y agilidad, se facilite la iniciativa y la creatividad de los empresarios, sobre todo si se trata de crear una empresa.
- Mejorar el acceso para la adquisición de materias primas en mejores condiciones; en este sentido, se propone la realización de un programa general para facilitar las adquisiciones nacionales e internacionales, estableciendo los contactos necesarios con proveedores. En esta línea habría que promover la asistencia a eventos con proveedores y clientes del país y del extranjero.

3. Tecnología, innovación, desarrollo tecnológico y calidad

Dada la importancia de la continua innovación y de la incorporación de nuevas tecnologías para competir, cabe plantear diversas medidas que apoyen el desarrollo de las empresas y del propio estado.

Así, una propuesta interesante para el desarrollo tecnológico y la innovación, es la relativa a la creación de centros tecnológicos. Múltiples experiencias internacionales han contrastado la eficacia de un modelo de estrategia industrial basado en el estímulo para la creación y desarrollo de empresas de tecnología avanzada, mediante la constitución de estructuras innovadoras de organización industrial, la promoción de acuerdos de cooperación y el fomento de sistemas productivos locales.

Las funciones para desarrollar la innovación y la mejora tecnológica, que diversos centros internacionales han implantado, se pueden concretar en las siguientes áreas de trabajo:

- Información/documentación específica del sector (el mercado: oportunidades de venta, evolución y tendencias; nuevos productos, procesos y métodos de gestión que afecten a las empresas del sector), sobre apoyos de las diferentes administraciones, bibliotecas, internet, legislación, normas, bases de datos, entre otros.
- Centros de formación técnica y empresarial (profesional, diseño, informática, gestión de calidad, seminarios empresariales...)
- Asistencia técnica en diseño y mejora de productos, procesos y gestión, asesoría tecnológica, laboratorios de control de calidad, asesoramiento sobre nuevos equipos y apoyo a proyectos.
- Asesoría y centro de calidad que divulguen normativas, reglamentos y planes de calidad; colaborar en el aseguramiento de la calidad, realización de ensayos para el cumplimiento de normas y certificaciones realizadas en laboratorio; y analicen materias primas y productos terminados.
- Normalización, homologación y certificación de productos y procesos.

- I+D realización de proyectos de investigación aplicada, instituciones que enlacen entre centros de investigación y entidades colaboradoras.
- Detección de necesidades tecnológicas del sector y proyectos conjuntos de investigación y/o desarrollo tecnológico que las empresas por sí mismas, dado el volumen de inversión necesario, no pueden desarrollar.

Respecto de la investigación y desarrollo tecnológico e innovación, tanto las empresas, como la administración y la universidad tienen una gran responsabilidad. Al respecto, se suele afirmar que hay que potenciar la transferencia tecnológica a través de la difusión hacia las empresas locales. Dentro de esta función, los centros tecnológicos pueden tener un protagonismo en sus respectivos sectores.

Es importante incidir en el desarrollo de la investigación, la tecnología y la innovación, con la participación de todos los agentes. Por consiguiente, habrá que tomar las siguientes medidas:

- Desde la universidad, prestar atención prioritaria y promover aquellas investigaciones y formación que sean de interés preferente para las empresas de San Luis Potosí, especialmente para las Mipymes, con apoyo en infraestructura tecnológica básica. Igualmente, es preciso articular mecanismos para la transferencia tecnológica desde los centros de I+D+i al sector productivo.
- Las empresas, sus propietarios y directivos, tienen que tomar conciencia sobre la importancia de destinar recursos a la investigación, innovación y tecnología; las Mipymes no pueden ser el último de los sectores de ejecución en cuanto al destino de recursos a I+D.
- La administración deberá promover políticas de fomento al desarrollo tecnológico de las Mipymes y la crear centros de investigación que vinculen las necesidades de las empresas con los proyectos de las universidades.

Así mismo, es necesario que las Mipymes en el estado de San Luis Potosí incrementen el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) de acuerdo con sus necesidades. Para lograr este propósito, que se apoye el desarrollo de infraestructuras informáticas y de telecomunicaciones para disminuir los costos de acceso a las TIC's. Igualmente las universidades y centros educativos deben desarrollar programas de formación para facilitar a los empresarios el uso y aprovechamiento de estas tecnologías para que den mayor eficiencia a la gestión de sus empresas.

4. Acuerdos y colaboración entre empresas

Este tema es una de las piedras angulares que puede posibilitar lo propuesto en apartados anteriores. Términos como individualismo, autosuficiencia, miedo, recelo, escepticismo, rencillas e idiosincrasia, etcétera, deben dejar paso a otros como confianza, colaboración, cooperación, implicación, coaliciones, trabajo en grupo y proyectos compartidos, lo que implica provocar un auténtico cambio cultural.

La cooperación entre empresas puede ser un aspecto clave de cara al futuro. Ya que para competir en mercados más amplios necesitan objetivamente aumentar de tamaño para ser eficientes y aprovechar así las economías de escala, sin perder de vista que éste puede ser un mecanismo que permita afrontar determinadas actividades de investigación e innovación no posibles para una sola empresa.

¿Qué hacer para favorecer los acuerdos y la cooperación? En primer lugar, ser conscientes de que la Mipyme del estado de San Luis Potosí es mayoritariamente familiar y que manifiesta no creer que la agrupación con otras empresas sea necesaria para crecer.

Por ello, hay que desarrollar actuaciones que den lugar a un cambio de cultura en la empresa, hacia la colaboración con otras empresas, que puede ser factible en temas relativos a innovación, tecnología o formación. Junto a estas acciones, habría que:

- Incentivar a que las empresas se asocien y potenciar las fusiones como actuación más estructural, aunque más compleja.
- Establecer acuerdos de colaboración para comercializar productos, compras y abastecimientos, compartir maquinaria, realizar investigación e introducir tecnología.
- Profesionalizar la dirección de las empresas. De esta forma será más fácil el cambio de actitud necesario para afrontar el futuro desde la colaboración y la realización de acuerdos de distinto tipo. Con estas acciones las Mipymes serán capaces de tener una perspectiva a mayor plazo.

- Dado que las Mipymes pueden tener dificultades adicionales para ser líderes en costos o en diferenciación, algunas líneas de actuación para superarlas pueden ser:
 1. Organizar conjuntamente con otros competidores aquellas actividades que no se puedan abordar individualmente como comercialización o investigación, de manera que, compartiendo información, se alcance una visión más realista y estratégica en las empresas de un mismo sector.
 2. Alcanzar acuerdos con otras empresas del sector para redistribuir actividades, conforme a las especialidades en que cada uno es más competitivo.
 3. Disminuir costos mediante una red de proveedores para bajar precios y acceder al mercado de forma más competitiva.
 4. Firmar alianzas con grandes empresas, e integrarse a su red de proveedores, suministrándoles productos que cubran nichos de su interés, o simplemente al fabricarles componentes para su proceso de producción.

Otro aspecto determinante es impulsar la cooperación, hacia dentro de la empresa (dirección/trabajadores) —superando el conflicto capital/trabajo que obliga a utilizar exclusivamente mecanismos jerárquicos para conseguir la cooperación— y hacia proveedores y clientes, dejando de considerarlos como agentes a explotar. Deben buscarse fórmulas de cooperación que fomenten la responsabilidad, el compromiso y la colaboración de todos los agentes con intereses en la empresa.

En síntesis, las relaciones interempresariales deben orientarse decididamente hacia la colaboración entre empresas, proveedores y clientes, intercambiar rápidamente la información, crear un valor y reducir costos que permitan tener precios más competitivos.

5. Aspectos organizativos, estructura de gestión, planeación; actitud y posicionamiento estratégico; comercialización

Respecto a la planeación, gran cantidad de empresas no cuentan con plan estratégico o lo realizan a corto plazo. En cuanto a la estrategia seguida, puede concluirse que las empresas no formulan con claridad una estrategia que inspire y oriente sus actuaciones desde una línea de coherencia.

¿Qué acciones cabe plantear para que las empresas de San Luis Potosí planeen su actividad, definan su estrategia y tengan plan estratégico? Pensamos que las acciones a poner en marcha deben concentrarse en la formación a directivos (sobre cómo estudiar el sector, formular una estrategia y establecer el correspondiente plan estratégico para su implantación) y a mandos intermedios.

Por lo anterior, es necesario insistir en la necesidad de profesionalizar el equipo directivo. En cualquier caso, debe potenciarse que las empresas tengan una estructura de gestión real con puestos diferenciados y profesionales, y abandonar definitivamente esas estructuras en que toda la actividad de la empresa se desarrolla alrededor del propietario/empresario, lo que en muchos casos limita las posibilidades de introducir técnicas y de utilizar criterios de dirección más profesionales.

Con carácter general, se registra en el mundo un cambio en el modelo de empresa, con estructuras nuevas y descentralizadas, que se orientan tanto a estrategias de reducción de costos, cuanto a mejora de la calidad. ¿Puede hablarse de déficit organizacional en las Mipymes de San Luis Potosí?

Desde el punto de vista organizacional, y aunque la mayor parte de las empresas responden que cuentan con departamentos identificados, hay que resaltar que las funciones todavía están poco diferenciadas, lo que puede ser positivo si nos encontramos en sectores dinámicos y entornos complejos, pero no parece que sea éste el caso de la mayor parte de empresas de San Luis Potosí; más bien parece que la simplicidad organizacional es consecuencia del reducido tamaño de las empresas.

Sin ninguna duda, se debe evolucionar hacia un modelo de producción caracterizado por la personalización del producto, y la incorporación de nuevas tecnologías, lo que implica un mayor peso de puestos cualificados que ofrezcan mayor versatilidad, por lo que también será necesario avanzar en la flexibilidad funcional para responder a la nueva situación de competencia en que se van a encontrar las empresas con posibilidades de éxito.

Por otra parte, para competir centrados en variables como la calidad de los productos, el servicio, la imagen de empresa y el conocimiento de las necesidades del cliente, hay que dar mayor importancia a los beneficios a largo plazo, dado que la exce-

siva preocupación por los de corto puede limitar el proceso de acumulación de recursos intangibles necesarios al desarrollo futuro del estado.

Como ya se ha señalado repetidamente, dentro del entorno competitivo en el que se mueven las Mipymes las nuevas tecnologías, la política científica y tecnológica, la educación y la formación tienen un papel considerablemente destacado

Debe hacerse mención especial de la calidad como factor clave, y partir de la base de que la calidad es rentable por cuanto reduce gastos excesivos, defectos y reclamaciones con la consiguiente disminución de costos, al tiempo que aumenta la fiabilidad de los procesos y la satisfacción de los clientes.

Es urgente dar un giro en el mundo empresarial al poner en marcha actuaciones que tras sensibilizar a las empresas respecto de la calidad las movilicen y conduzcan a la acción (empezando por los directivos, que deberán ser el agente motriz).

Por ello, hay que dar pasos y orientarse con realismo hacia la paulatina adaptación a los sistemas de calidad: empezar por la sensibilización, continuar con el diseño e implantación de un sistema de gestión para certificar la calidad total y la mejora continua, en una última fase.

Por lo que respecta a la comercialización e internacionalización de las Mipymes cabe hacer las siguientes recomendaciones generales:

- Hace falta realizar un esfuerzo decidido para que conozcan los apoyos existentes para la prospección de mercados, asistencia a ferias y otras acciones dirigidas a los mercados exteriores.
- También sería deseable una mayor coordinación de las administraciones que apoyan el comercio exterior del estado de San Luis Potosí. Ello posibilitará una optimización de los recursos invertidos, tanto por la definición conjunta de objetivos, cuanto por una actitud positiva en las empresas.
- Las empresas deberán mejorar sus organizaciones y la forma de tomar decisiones, tendiendo a una mayor profesionalización y a organizaciones más flexibles que permitan rápidas y adecuadas respuestas a los cambios que se produzcan en los mercados.
- Cuando las Mipymes trabajen en mercados maduros deberán buscar nuevos mercados para anticiparse al previsible declive de aquellos. En este sentido, la prospección de nuevos negocios debe considerarse como un elemento fundamental para tomar decisiones estratégicas y no como una vía para encontrar soluciones a corto plazo.
- Sobre el crecimiento en mayores mercados habría que apoyar a las diversas empresas por rama o subrama de actividad, para promover mejor sus artículos frente al incremento del número de clientes.

6. Estrategias para los recursos humanos

Parece existir en el ámbito internacional un amplio acuerdo acerca de la importancia que tienen los conocimientos y por tanto, las personas, como elementos determinantes de la capacidad de la empresa para competir. Así, es habitual escuchar que en una sociedad moderna que enfrenta al futuro el trabajo de los “conocimientos” (inteligencia) está remplazando cada vez más al trabajo de los “músculos”.

No obstante, en México y particularmente en el estado de San Luis Potosí las empresas se han preocupado poco por la formación de sus recursos humanos y por crear una organización que se encuentre en continuo proceso de aprendizaje. En este sentido, parece que la importancia dada al factor humano no se valora correctamente.

Sin embargo, la mayor competitividad a la que hoy se enfrentan las empresas exige un cambio en la orientación de la gestión de recursos humanos. El punto de vista tradicional del personal, entendido como un costo por minimizar, ha de sustituirse paulatinamente por un planteamiento que reconozca el papel de las personas como elementos que pueden aportar valor a la empresa.

Se puede afirmar que las personas que forman parte de la empresa, sus conocimientos, habilidades y actitudes, la forma en que interactúan formando un grupo cohesionado que trabaja en equipo, y que se comprometen con los objetivos de la organización, van a ser factores claves para el desarrollo de la institución.

¿Qué actividades de recursos humanos debe llevar a cabo la Mipyme de San Luis Potosí para que contribuyan a su éxito? Al partir de esta orientación necesaria en la gestión de personal, se indican algunas líneas de actuación detectadas en esta investigación como más importantes en cada una de las áreas de este ámbito de la empresa.

Adquisición de competencias: reclutamiento y selección

La principal preocupación para la gestión de personal es conseguir un equipo humano que pueda aportar valor a la empresa. En este sentido, debe desarrollarse una serie de actuaciones. El punto de partida es la realización de un análisis de los puestos de trabajo de la empresa (que incluya tanto la descripción de las tareas, como las características que ha de poseer la persona que lo desempeñe) y su comparación con el inventario de personal disponible.

Por otro lado, se precisa una mayor profesionalización en el proceso de selección. En este sentido, si bien la experiencia es un criterio importante, se ha de valorar más la formación del individuo, ya que eso permite una mayor polivalencia y la posibilidad de adaptación ante nuevas situaciones.

En lo que se refiere a las formas de contratación, la orientación debe ser a largo plazo. Esto no quiere decir realizar contratos fijos en todos los casos, sino más bien, establecer contratos con mayor posibilidad de permanencia, según su contribución a la empresa.

Para implantar las iniciativas anteriores, pueden existir varias alternativas:

- Crear en la propia empresa (si no se dispone ya de él) el puesto o la figura del responsable de personal, y que empiece a trabajar en los aspectos enunciados anteriormente.
- En caso de no poder actuar como se plantea en el punto anterior, las empresas tienen la alternativa de contar con la asesoría de profesionales o expertos en gestión de personal externos a la institución.

Estrategias de estímulo de competencias: compensaciones

La cooperación y el trabajo en equipo necesarios para fomentar la mejora de la calidad y la innovación en la empresa requieren de la implicación y compromiso de las personas. Para conseguirlos, el elemento más utilizado y también altamente valorado por los trabajadores es la remuneración. Sin embargo, los actuales sistemas de compensación no consideran, en su mayoría, el esfuerzo de las personas.

A nuestro juicio es conveniente aumentar el peso de la remuneración variable, ya sea en relación con el resultado, con la consecución de objetivos, con la actuación del trabajador o con su rendimiento.

Junto con los nuevos sistemas de remuneración, es preciso introducir otras formas de motivación, que consigan la implicación del trabajador, pero que no supongan mayor costo para la empresa. Entre ellas se encuentra la posibilidad de promoción, lo que sin duda, estará condicionada por el tamaño, compartir con los empleados información sobre la organización, el rendimiento y los objetivos, la posibilidad de recibir formación, el poder intervenir en las decisiones que le atañen, o al menos que sus propuestas o sugerencias sean tomadas en consideración.

Todo ello, requiere a su vez el compromiso y la cooperación entre empresarios, trabajadores y organizaciones sindicales.

Estrategias de desarrollo de competencias: formación

Sin duda, una de las acciones que requiere mayor atención para mejorar la competitividad de las Mipymes es la formación, ya que en casi todos los casos es un prerrequisito para la innovación y la calidad, fomentar la cooperación entre empresas, la participación de los empleados y mejorar los procedimientos de dirección y gestión.

Las acciones de formación aisladas no tienen gran utilidad. Es preciso que se coordinen y respondan a un plan. Para ello se necesita detectar previamente las deficiencias formativas de la empresa para lograr sus objetivos.

Además de desarrollar acciones de formación específicas centradas en aspectos de tipo técnico o directamente relacionadas con el puesto de trabajo, de acuerdo con las necesidades detectadas en cada empresa o sector, existen acciones concretas que habría que potenciar con carácter general para todas las empresas, tales como:

- La calidad.
- Las nuevas tecnologías como: biotecnología, tecnología de materiales y tecnología de la información.
- La dirección y gestión.
- La capacitación en la interpretación de la información financiera.
- Crear y dinamizar en los distintos ámbitos educativos el espíritu “emprendedor” que propicie el entusiasmo por la creación de nuevas empresas.

Como prerrequisito para todo ello, la formación de los directivos es determinante. Hay que formar a quien es responsable de la toma de decisiones, e implicarlo en el proceso como protagonista destacado. Es preciso efectuar un esfuerzo para la modernización y la apertura de la mentalidad de los empresarios. El hecho de que en numerosos casos coincida la propiedad con la dirección repercute en una baja profesionalización de la dirección.

El principal problema de las Mipymes de San Luis Potosí frente a la formación, de nuevo es que cuentan con pocos recursos como consecuencia de su tamaño reducido. Dos opciones para enfrentar este obstáculo serían, por un lado, cooperar con otras empresas para realizar acciones formativas conjuntas o bien, involucrar a las administraciones para que apoyen las tareas de formación.

Finalmente, subrayamos una vez más, que la realización de estas acciones de gestión de personal no va a ser posible sin la incidencia previa en el propio empresario, como piedra angular del cambio en la empresa y de una nueva cultura orientada a la competitividad y al compromiso de todos. Para ello, se hace precisa su sensibilización hacia esta nueva exigencia del entorno y su mayor profesionalización, como ya se ha indicado repetidamente.

7. Aspectos contables y financieros

El marco genérico en el que se desenvuelve la Mipyme gira en torno a dos premisas básicas, asegurar su funcionamiento en el futuro y conseguir que ésta se desenvuelva en las mejores condiciones de rentabilidad posibles. Para que estos objetivos se cumplan, la empresa debe actuar aceptablemente en todas las funciones esenciales en que se estructura.

Los errores en cualquiera de las funciones pueden malograr los objetivos alcanzados por otras. En este sentido, la gestión financiera y la organización administrativa generadoras de información de la empresa se convierten en elementos básicos para la toma de decisiones y para alcanzar un correcto equilibrio.

La situación financiera de las Mipymes de San Luis Potosí es claramente mejorable. Manifiestan un alto nivel de endeudamiento y una escasa capacidad de autofinanciarse. Las causas que han provocado esta situación son diversas. Una de ellas es la inadecuada, o inexistente, planeación y gestión financiera de la empresa, sobre todo en las más pequeñas. Por ello, cualquier tipo de estrategia externa a las empresas que se adopte no podrá recibir todos sus frutos si no mejora la situación y capacidad de la gestión financiera.

Por lo que se refiere al ámbito de la contabilidad como sistema de información básico de las empresas, se observa una deficiencia de información interna sobre costos. La contabilidad de gestión y en concreto la de costos deberían constituir herramientas comunes en los sistemas organizacionales de todas las empresas con independencia de su volumen de facturación.

La dirección de la empresa debe fundamentar todas sus decisiones con base en datos objetivos, y éstos sólo pueden conseguirse si la empresa utiliza las distintas técnicas económicas que están a su disposición.

La estructura económico-financiera de la Mipyme, resultante de los estados contables, se delimita en función de las estrategias empresariales que los órganos internos de decisión consideran lógicas para la consecución de sus objetivos.

En este sentido, las acciones tanto en el plano económico, cuanto en el financiero, que repercutan en una mejora competitiva de las empresas pasan por tres grupos de medidas:

a) Sobre la actuación de la administración:

- Independientemente de otras consideraciones, hay una clara demanda por parte de las empresas para que se reduzca

el exceso de trámites a la hora de acudir al sistema financiero, a la vez que se debería promocionar y dar a conocer en mayor medida los programas de apoyo al financiamiento existentes.

- Asimismo, cabe crear programas de apoyo para las empresas mediante subvenciones de tipos de interés que les permitan afrontar proyectos que requieran mayor volumen de inversión o que tengan periodos de madurez mayores.
- Habría que plantearse asumir programas de reformas fiscales que permitan a las empresas orientarse hacia sectores más competitivos con la introducción de desgravaciones o exenciones, según el caso.

b) Sobre la vigilancia de la competencia y el entorno económico:

- Analizar el comportamiento económico y financiero de la competencia para conocer el grado de adecuación de su empresa, de su nivel de endeudamiento, carga financiera, estructura del capital circulante, rentabilidad y, en la medida de lo posible, estimar la estructura de sus costos.
- Evaluar las variables más importantes de las que depende el negocio a largo plazo que se integren en un plan estratégico, piedra fundamental para la planeación y el control de gestión a medio y corto plazo.

c) Sobre las mejoras internas en procesos y sistemas de información:

- Establecer un modelo de contabilidad de costos y de gestión que permita a la dirección elaborar información ágil y suficiente para la toma de decisiones, respecto de: valoración de inventarios, medición de los ingresos-costos-beneficios, rentabilidad de productos, mercados y zonas geográficas, situación económico-financiera, información para la planeación financiera, información para el control de costos, información sobre producción, inversión, precios de venta, etcétera. Como consecuencia de la utilización de esta información, la Mipyme debería aplicar medidas que conduzcan hacia la reducción de costos sin que ello repercuta en la calidad de los productos, apoyándose en el control de los costos y en mejoras técnicas de los procesos productivos.
- Planear financieramente a largo y corto plazo. Las ventajas de este tipo de técnicas son claras ya que permiten predecir la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa a partir de la elaboración de estados contables provisionales. Es de particular interés la elaboración de presupuestos de tesorería, que permitan a la empresa conocer en el corto plazo y con el suficiente tiempo cuáles son sus necesidades financieras y en qué momento las necesita, de forma que se pueda negociar oportunamente con el sistema financiero cuáles son sus mejores opciones de financiamiento, y de esta manera reducir los costos.
- El presupuesto de tesorería es la herramienta básica para elaborar los distintos planes financieros para las adquisiciones de activo fijo. Si se acude a los recursos ajenos, su amortización financiera debe ajustarse a los fondos de depreciación del activo fijo, de forma que no se provoquen tensiones financieras por esta causa. En relación con esto, se debe ajustar internamente la política de amortizaciones del activo fijo a criterios económicos y de valores de reposición, en lugar de aplicar amortizaciones con criterios puramente fiscales.
- Analizar detenidamente la gestión y financiamiento a los clientes con el fin de minimizar los costos en general y en particular la morosidad. En esta dirección se propone el articular medios para reducir el costo para el comercio de las operaciones a crédito, ya sea por la reducción de las mismas o por la creación de condiciones menos gravosas para los comercios.
- Todo ello, debería permitir establecer un modelo de alertas financieras tempranas que faciliten a la dirección de la empresa el conocimiento de su umbral de riesgo financiero, para poder aplicar anticipadamente las medidas correctivas oportunas. Las empresas necesitan generar información acerca de sus principales indicadores económico-financieros, como liquidez, solvencia, endeudamiento, carga financiera, estructura del capital circulante y, rentabilidad económica y financiera para conocer cuál es la posición mínima que deben obtener para desenvolverse con estabilidad.

En esta misma línea de apoyo al financiamiento tendrían buena recepción las medidas que aligeren las contribuciones de las empresas al seguro social (al menos en los primeros años del inicio de la actividad), en este sentido cabe plantearse la reducción del porcentaje de pago cuando todavía las Mipymes que acaban de iniciar su actividad aún no se han consolidado.

En definitiva, las mejores propuestas en los aspectos contables y financieros incluyen medidas tanto en el diseño de herramientas de gestión cuanto en su aplicación en los ámbitos externo e interno de la empresa; mejora el conocimiento que ésta tiene de sí misma y del entorno en el que se desenvuelve, y por tanto, su capacidad de competir y crecer.

En síntesis, la aplicación de estas líneas de actuación en las Mipymes del estado de San Luis Potosí puede generar impactos directos en su desarrollo y consolidación. La participación decidida y el trabajo conjunto de los diferentes agentes involucrados (propietarios/directivos, personal, sindicatos, administración, instituciones de educación superior, organismos de apoyo, agrupaciones empresariales...) darán perennidad a los resultados alcanzados y fortalecerán la actividad económica del estado de San Luis Potosí.

Bibliografía

- Acar, A., (1993):** "The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms", *Journal of Small Business Management*, October, vol 31, n. 4, pp.86-92.
- Acs, Z.J. y Audretsch, D.B. (1990):** *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge.
- Acs, Z.J. y Audretsch, D.B. eds. (1991):** *Innovation and technological change: an international comparison*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Acuña, E. y Pérez, E. (2004):** Trayectorias laborales, cambios y transiciones entre empleos dependientes e independientes: Estudios de casos, Dirección del Trabajo, Ministerio del trabajo de Chile, Santiago.
- Adam, E. (1994):** "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 12, n. 1, pp. 27-44.
- Adler, N. (1997):** *International dimensions of organizational behaviour*, 3 rd edition.
- Adler, R.; Everett, A.M. y Waldron, M. (2000):** "Advanced management accounting techniques in manufacturing: utilization, benefits, and barriers to implementation", *Accounting Forum* 24(2) junio, pp. 131-150.
- AECA (1999):** *Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico*, Principios de Organización y Sistemas, Documento 9, Madrid.
- AECA (2005):** *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Ai, C. y Norton, E.C. (2003):** "Interaction terms in logit and probit models", *Economic Letters* 80, pp. 123-129.
- Alonso, J.L.; Méndez, R. (2000):** *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Ed. Civitas, Madrid.
- Álvarez, J.C.; García, E. (1996):** "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, n. 310 pp.149-161.
- Ansoff, H.I. (1965):** *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansón Lapeña, J.A. y Pina Martínez, V. (1994):** "Contenido informativo de la información económico-financiera para evaluar la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, enero-marzo, pp. 143-157.
- Ansón Lapeña, J.A. y Pina Martínez, V. (1995):** "Factores explicativos de la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 24, n. 82, enero-marzo, pp. 41-58.
- Aragón Correa, J.A. (1998):** "¿Cómo medir la estrategia de la empresa?: alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial", *Dirección y Organización (CEPADE)*, n. 19, pp. 43-50.
- Aragón Sánchez, A.; Sánchez Marín, G. (2003):** "Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio empírico en las PYME españolas", *Información Comercial Española*, n. 809, pp. 169-188.
- Aragón, A.; Rubio, A. (2005a):** "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España", *Universia Business Review*, nº 8, pp. 38-51. (ISSN: 1698-5117)
- Aragón, A.; Rubio, A. (2005b):** "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del Estado de Veracruz", *Contaduría y Administración*, nº 216 (mayo-agosto), pp. 35-69. (ISSN: 0186-1042).

- Aragón, A.; Sánchez, G. (2005):** "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A study of Spanish SMEs". *Journal of Small Business Management*, 43 (3), pp. 287-308.
- Arechavala Vargas, R. (1997):** Evolución de la cultura empresarial en México: patrones, retos y agenda de la productividad en nuestras empresas, ADAPTE 1, DOC, 29,03.
- Arias Lovillo, R., Ojeda Ramírez, M.M. y Méndez Sánchez, V.M. (eds) (1997):** *Análisis Macroeconómico del Estado de Veracruz. En Estudio de Factibilidad para Ofrecer Carreras de Nivel 5 de la ISCED en la Universidad Veracruzana*, Universidad Veracruzana, México.
- Arias-Lovillo, R. (2003):** *Crecimiento Económico, Pobreza y Medio Ambiente; Una propuesta de Indicadores de Sustentabilidad para Veracruz*, Tesis Doctoral 2003, Universidad de Barcelona, Xalapa, Veracruz, México.
- Audretsch, D.B. (1990):** *Start-up size and establishment exit*, Discussion Paper, FS IV 90-8, Wussebschaftszentrum, Berlin.
- Audretsch, D.B. (1995):** *Innovation and industry evolution*, Cambridge: MIT Press.
- Audretsch, D.B. (2001):** "Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms", *Small Business Economics* 16, 37-51.
- Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1991):** "The hazard rate of new establishments: a first report", *Economics Letters* 36, 409-412.
- Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1994):** "The rate of hazard confronting new firms and plants in US manufacturing", *Review of Industrial Organization* 9 (1), 41-56.
- Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1995)** "New firm survival: new results using a hazard function", *The Review of Economics and Statistics* 77 (1), 97-103.
- Barney, J.B. (1991):** "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- Bejar Navarro (1968):** *El mito del mexicano*, México, UNAM.
- Bejar Navarro (1994):** *El mexicano: aspectos culturales y socioculturales*, UNAM, México.
- Berry, A. (2002):** Valoración de Políticas de Apoyo a la Pequeña Empresa: Una aproximación a una metodología regional. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 85-88.
- Birley, S.; Westhead, P. (1990):** "Growth and performance contrasts between types of small firms". *Strategic Management Journal*, Vol.11, N.7, pp.535-557.
- Bisbe, J. y Otley, D. (2004):** "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society* 29, pp. 709-737.
- Bonfil, Batalla, Guillermo (1987):** *México profundo: una civilización negada*, México, Ciesa-Sep.
- Bovée, J.V. (1998):** *Business communication today*, Upper & Addle River, NJ: Printice Hall.
- Bracker, J.S. y Pearson, J.N. (1986):** "Planning and financial performance of small, mature firms", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 503-522.
- Bracker, J.S.; Keats, B.W. y Pearson, J.N. (1988):** "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 591-603.
- Brealey, R. y Myers, S. (1988):** *Fundamentos de financiación empresarial*, Ed. McGraw-Hill, Inc., USA.
- Brockman, B. y Morgan, R.M. (2003):** "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance", *Decision Science, spring*, Vol. 34 (2), pp. 385-420.
- Brown, R.M. y Gatian, A.W. (1995):** "Strategic information systems and financial performance", *Journal of Management Information Systems*, vol 11 (4), pp. 215-249.
- Bueno Campos, E.; Morcillo, P. (1994):** *Fundamentos de economía y organización industrial*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- Buzzell, R.D. y Wiersema, F.D. (1982):** "Estrategias eficaces para aumentar la cuota de mercado", *Harvard-Deusto Business Review*, tercer trimestre, pp. 4-17
- Calvo, J.L. y Lorenzo, M.J. (1993):** "La estructura financiera de las pyme manufactureras españolas", *Economía Industrial*, septiembre-octubre, n. 293, pp. 37-44.

- Camelo, C.; Lorenzo, J.D.; Martín, F.; Valle, R. (1999):** "Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España", Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Camisón, C. (1996a):** "Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa", *Revista Asturiana de Economía*, n.6, julio, pp. 63-101.
- Camisón, C. (1996b):** "Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa", *Economía Industrial*, N.310 pp.121-140.
- Camisón, C. (1996c):** "La competitividad de la PYME industrial española: Un análisis de su dinámica en el periodo 1984-94". VI Congreso Nacional de ACEDE: Creación y desarrollo de la empresa, La Coruña, septiembre. Libro de ponencias, vol. II, pp. 669-695.
- Camisón, C. (1997):** "La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas", Civitas, Madrid.
- Camisón, C. (2000):** "Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, pp. 13-30.
- Camisón, C. (1998):** "Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégico en la PYME industrial española", *Información Comercial Española*, n. 773, septiembre-octubre, pp. 133-154.
- Camisón, C. (2001):** "La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales", Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- Capon, N., Farley, J.U. y Hoenig, S. (1990):** "Determinants of financial performance: a meta-analysis", *Management Science*, vol. 36 (10), pp. 1143-1159.
- Cateora, P. R. (1991):** *International marketing*, ed. Irvin, México, Mc Graw-Hill.
- Chandler, A.D. (1962):** *Strategy and structure*, Massachusetts Institute of Technology Press.
- Chenhall, R.H. y Langfield-Smith, K. (1998):** "Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study", *Management Accounting Research* 9, pp. 1-19.
- Choe, J.-M. (2004):** "The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance", *Journal of Strategic Information Systems* 13, pp. 61-85.
- Colombres, A. (1993):** *El proyecto civilizatorio de América Latina*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones sol, serie Antropológica.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial, CIPI (2003):** Observatorio PYME en México. Primer reporte de Resultados 2002. México: Secretaría de Economía.
- Condon, John (1975):** *Intercultural communication, Indiana Bobbs Merrill Press, New Mexico. An introduction to intercultural communication*. New York, NY: Macmillan, 1985.
- CONVAL (2007):** Los mapas de la pobreza en México, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Julio, www.coneval.gob.mx
- Cuervo, A. y Rivero, P. (1986):** "El análisis económico-financiero de la empresa", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n. 49, pp.15-33.
- D'iribarne, et al. (1985):** *Efficacité d'information et de la communication et fo4.-13.-Dodd,CH, Dynamics of intercultural communication, Madison, WL: Brown&Ben.*
- Davila Anabella, A. y Pérez, Gustavo E. (2002):** "Cultura en la empresa mexicana del software, Ciencia", UANL, vol. V, No.4, octubre-diciembre.
- Davila, A. (2000):** "An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development", *Accounting, Organizations and Society* 25, pp. 383-410.
- De Saá, P. (1998):** "Los sistemas de RRHH como factores determinantes de la competitividad empresarial: Una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos", *Empresa y economía institucional, ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.*
- De Saá, P. (2000):** "La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorro españolas", *Estudios financieros*, n.4, pp. 135-195.

- Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984): "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 3, pp. 467-488.
- Díez de Castro, J.; Redondo, C. Barreiro, B.; López, M.A. (2002): *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad de la información*. Pirámide, Madrid.
- Donrrosoro, I.; García C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001): "El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito", Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.
- Dunne, T., Roberts, M.J. y Samuelson, L. (1988): "Patterns of firm entry and exit in US manufacturing industries", *Rand Journal of Economics* 19, 495-515.
- Dussel, E. (2004): Pequeñas y medianas empresa en México; condiciones de relevancia en la economía y retos de política. Revista: Economía UNAM, 1 (2), 64-84.
- Elvira y Davila (2005): "Cultura y administración de recursos humanos en América Latina", *Universia Business Review*, primer trimestre 2005.
- Fabrizio, Ferraro (2003): *Economics language and assumptions: How theories can become self*, Jeffrey Pfeffer, Graduate School of Business.
- Fernández Sánchez, E.; Montes Peón, J.M.; Vazquez Ordas, C.J. (1998): "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa", *Dirección y Organización (CEPADE)*, n. 20, pp. 83-98.
- Fernández, Denise; Rotondo, Lee y Stepina, Joel Nicholson (1997): "Hofstede's country classification, 25 years later", *The Journal of Social Psychology*, Washington, V. 137.
- Fernández, E.; Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1996): "Caracterización económico-financiera de la gran empresa española según su rentabilidad", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 25, n. 87, abril-junio, pp. 343-359.
- Fernández, J.C.; Arranz, N. (1999): *La cooperación entre empresas*, Ed. Esic, Madrid.
- Fernández, Zulima (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de economía Española*, n. 56, pp. 178-193.
- Fernández, Zulima (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, n. 2, pp. 11-19.
- Florescano, Enrique (1994): "Compilador, Memoria mexicana" en "El libro de la vida cultural de México", México, FCE.
- Gadonne, D. (1998): "Critical success factors for small business: An inter-industry comparison", *International Small Business Journal*, Oct-Dec, Vol. 17, Issue 1, pp. 36-56.
- García Martín, V. y Fernández Gámez, M.A. (1992): *Solvencia y rentabilidad de la empresa española*, Ed. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- García Pérez de Lema, D. (coord.) (1997): *El riesgo financiero de la pequeña y mediana empresa en Europa*, Ed. Pirámide, Madrid.
- García Pérez de Lema, D. –dir.- Aragón, A.; Calvo-Flores, A.; Hernando, G.; Lastra, L.; Lizcano, J.L.; Madrid, A.; Martínez, F.J.; Martínez-Abarca, C.; Marín, S.; Miñarro, D.; Rubio, A.; Sánchez, G.; Somohano, F. (2005): *Estrategia e innovación de la PYME industrial en España*. Ed. AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- García Pérez de Lema, D. y Calvo-Flores Segura, A. (coord.) (1997): *Predicción de la insolvencia empresarial*, AECA, Madrid.
- García, I. y S. Pomar (1999): "El medio ambiente financiero en las micro y pequeñas empresas (MYPES)", en *Innovación Tecnológica y gestión de las organizaciones* compilado por José Flores y Federico Novelo. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. México.
- García-Tenorio, J.; Pérez, M.J. (1999): "El éxito empresarial, sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación", *Dirección y Organización (CEPADE)*, n. 21, 188-197.
- Garmendia, J.A. (1987): *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, Esic, Madrid.
- Garvin, D.A. (1984): "La calidad en la línea de producción", *Harvard-Deusto Business Review*, segundo semestre, pp. 77-92.
- Geert, Hofstede (2000): *Culture's consequences: comparing values behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

- Geroski, P. y Machin, S. (1993):** "Innovation, profitability and growth over the business cycle", *Empirica*, 20, pp. 35-50.
- Gómez, J.M. (1997):** "Estrategias para la competitividad de las PYME : Especial referencia al proceso de creación de empresas" Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Grant, R.M. (1996):** *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Cívitas, Madrid.
- Guaipatin, C. (2003):** *Compilación estadística para 12 países de la región*. Washington DC. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Guisado Tato, M. (1992):** "Crecimiento, rentabilidad y estrategia", *Economía Industrial*, n. 285, mayo-junio, pp. 161-174.
- Hahn, W. y Powers, T. (1999):** "The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance", *Journal of Business & Economic Studies*, vol. 5 (2), pp. 19-36.
- Harris, Philip R. y Robert T Moran (1988):** *Managing cultural differences*, Gulf Publishing, Houston, TX.
- Heunks, F. (1998):** "Innovation, creativity and success", *Small Business Economics*, 10, pp. 263-272.
- Hsueh, L. y Tu, Y. (2004):** "Innovation and the Operational Performance of Newly Established Small and Medium Enterprises in Taiwan", *Small Business Economics* 23, pp. 99-113.
- Huck, J. (1991):** "Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, 1991.
- Huck, J.; McEwen, T. (1991):** "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, vol. 29, n.2, pp.90-93.
- Huerta, E. (ed.); Bayo, J.A.; García, C.; Merino, J. (2003):** "Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española" Fundación BBVA, Bilbao.
- Hughes, A. (2001):** "Innovation and business performance. Small entrepreneurial firms in the UK and the EU", *New Economy* 8(3), pp. 157-163.
- INEE (2006):** Panorama Educativo de México 2006, Indicadores del Sistema Educativo Nacional, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, www.inee.edu.mx
- INEGI (2001):** XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- INEGI (2002):** "INEGI da a conocer las cifras del Producto Interno Bruto Estatal 2000". Comunicado de Prensa. México. Abril.
- INEGI (2002):** Encuesta Nacional de Micronegocios, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- INEGI (2003):** Perfil sociodemográfico. XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- INEGI (2004):** Censos Económicos 2003, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- INEGI (2004):** Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos. Censos económicos, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- INEGI (2005):** II Conteo de Población y Vivienda 2005. Censos económicos, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- INEGI (2006):** Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad Federativa 1999-2004, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- INEGI (2007):** Censos Económicos 2004, ¡El quehacer, económico en números! www.inegi.gob.mx, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- Ittner, C. y Larcker, D. (1997):** "The performance effects of process management techniques", *Management Science*, Vol. 43, n. 4, pp. 522-534.
- Jovanovic, B. (1982):** "Selection and the evolution of industry", *Econometrica* 50 (3), 649-670.
- Julien, P.A.; Marchesnay, M. y Mundet, J. (1996):** "El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la Pyme. Entornos cambiantes y cada vez más globalizados", *Economía Industrial*, n. 310, pp. 99-107.
- Kallman, E.A. y Shapiro, H.J. (1978):** "The motor freight industry: a case against planning", *Lon Range Planning*, 11 (1), pp. 81-86.

- Kotabe, M. y Duhan, D.F. (1993): "Strategy clusters in Japanese markets: firm performance implications", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (1), pp. 21-33.
- Kotey, B. y Meredith, G.G. (1997): "Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprises performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35 (2), pp. 37-62.
- Kotha, S. y Nair, A. (1995): "Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool", *Strategic Management Journal*, vol. 16 (7), pp. 497-517.
- Krass, Eva (1991): *La administración mexicana en transición*, Interamericana, México.
- Lado Cousté, Nora (1997): "La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-item", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, pp. 33-44.
- Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): "Estructura económico-financiera de la empresa industrial española", *Economía Industrial*, n. 267, mayo-junio, pp. 175-190.
- Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME", *Papeles de Economía*, n. 39, pp. 165-184.
- Lane, S.J. y Schary, M. (1991): "Understanding the business failure rate", *Contemporary Policy Issues* 9, 93-105.
- Lemak, D.J. y Reed, R. (1997): "Commitment to total quality management: is there a relationship with firm performance?", *Journal of Quality Management*, vol. 2, (1), pp. 67-87.
- Lewis, Oscar (1963, 1964): *Los hijos de Sánchez*, primera y segunda edición en español (FCE), México.
- Lima, M.A.M. y Resende, M. (2000): "Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study", *International Journal of Production Economics*, vol. 66 (2), pp. 143-148.
- Lin, C. (1998): "Success factors of small -and medium- sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases", *Journal of Small Business Management*, vol.36, n.4, October, pp. 43-56.
- Llopis, J. (2000): *"Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial"*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- London, Della Bitta (1992): *Consumer behavior, concepts and applications*, London, Mcgraw-Hill.
- Luck, S. (1996): "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*, vol.34, n.3, October, pp.68-75.
- Martínez Lorente, A.R. (2000): "Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study", *International Journal of Production Research*, Vol. 38, n. 14, pp. 3227-3246.
- Martínez, J. O. (1995): "Política Macroeconómica, reforma estructural y pequeñas empresas", en *Micro y Pequeña empresa en México. Frente a los retos de la globalización*. Coordinadores Thomas Calvo y Bernardo Méndez Lugo. Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. México.
- Meffert, Heribert (1998): *Marketing*, Gabler, Wiesb.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- Millan, Julio, Concheiro, Alonso –coordinadores- (2000): *México 2030, Nuevo siglo, Nuevo país*, capítulo X: Cultura, educación, ciencia y tecnología, Fondo de Cultura económica, México.
- Miron, E.; Erez, M. y Naveh, E. (2004): "Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 Issue 2, pp. 175-200.
- Molina Manchón, H.; Conca Flor F.J.(2000): *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*, Ed. Universidad de Alicante, Alicante.
- Montaño, L. (2000): *La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina*, en E. de la Garza (coordinador), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, COLMEX, FLACSO, UNAM, FCE.
- Montes A.; Sabater, R. (2002): "Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación". *Revista Empresa*, Octubre-Diciembre, n. 2, pp. 84-99.
- Moore, B. (1995): *What differentiates innovative small firms?*, Innovation initiative Paper n. 4, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.

- Morikawa, M. (2004):** "Information Technology and the Performance of Japanese SMEs", *Small Business Economics* 23, pp. 171-177.
- Murphy, R.F. (1989):** *Introducción a la antropología cultural y social*, Madrid, Aguilar.
- Orpen, C. (1985):** "The effects of long-range planning on small business performance: a further examination", *Journal of Small Business Management*, 23 (1), pp. 16-23.
- Pelled y Xin (2004):** Group heterogeneity versus faultiness: comparing alignment and dispersion theories of group composition, Center for advanced studies in management of the Wharton School, Department of psychology, Rutgers University at Camden.
- Pfeffer, J. (1994):** "Competitive advantage through people", *California Management Review*, N.36, pp. 9-29.
- Philips, B.D. y Kirchoff, B.A. (1989):** "Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US economy", *Small Business Economics* 1, 65-74.
- PNUD (2002):** Informe sobre desarrollo humano México, México, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo www.undp.org
- Porter, M.E. (1980):** *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, NY Free Press, New York.
- Robinson, R.B. (1982):** "The importance of 'outsiders' in small formalized strategic planning", *Academy of Management Journal*, 25 (1), pp. 80-93.
- Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1984):** "Research thrusts in small firm strategic planning", *Academy of Management Review*, 9 (1), pp. 128-137.
- Rodríguez, A. (2005):** Incubadoras de Negocios competitivos. *Revista Mujer Ejecutiva*. (69), pp. 15-17.
- Saavedra, M., Hernández, Y. (2007):** Perfil de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo, XI Congreso internacional en ciencias administrativas ACACIA, 23-25 de Mayo, ITESO, Guadalajara.
- Sargent y Matthews (2001):** "Combining export processing zones and regional free trade agreements: lesson from the Mexican experience", *World Development*, vol.29, nº 10.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2004):** Red de carreteras. Dirección General de Evaluación y Subsecretaría de Infraestructura, México.
- Secretaría de Economía (2000):** "Programa sectorial empresarial 2000-2005". Documento oficial. México.
- Secretaría de Economía (2001):** "Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México". www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF. Documento oficial. México.
- Secretaría de Economía (2004):** "México: Negociaciones Comerciales Internacionales. Mayo 2004". Documento de trabajo. México.
- Secretaría de Economía (2006):** Boletín de Prensa N° 276, del 26 de octubre de 2006, www.economia.gob.mx
- Sexton, D.L. y Van Auken, P. (1985):** "A longitudinal study of small business strategic planning", *Journal of Small Business Management*, 23 (1), pp. 7-15.
- Shrader, C.B.; Taylor, L.A. y Dalton, D.R. (1984):** "Strategic planning and organizational performance: a critical review", *Journal of Management*, 10 (2), pp. 149-171.
- Suárez, T. (2001):** La pequeña empresa en el pensamiento económico, in *Administración y Organizaciones*, UAM, año 4, No. 7, UAM, México, pp. 5-27.
- Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (1993):** *Strategic management, concepts and cases*, 5ª ed., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Tirado, C.; Granger, J.; Nieto, M. (1995):** "La PYME del SXXI: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial", Fundesco.
- Torres, E. y K. García (2003):** "Empresa Media: Potencial Económico de México. La evidencia de los Censo Económicos 1989, 1994, 1999". FUNDES. México.
- Treviño, Ruben (2001):** *Publicidad, comunicación integral de mercadotecnia*, Mc Graw-Hill, México, D.F.

- Universidad Veracruzana (2003):** *Estudio de Pertinencia de Programas Educativos Universitarios en la MIPYME. Resumen Ejecutivo*, Universidad Veracruzana, México.
- Vermeulen, P. (2004):** "Managing Product Innovation in Financial Service Firms", *European Management Journal* 22(1), pp. 43-50.
- Viedma, J.M. (1990):** "La excelencia empresarial española", Viama Editores, Barcelona.
- Vihaallemtriin (1997):** "Construction of otherness via cross-cultural advertising", publicada en ESOMAR, Qualitative Research, Singapore, 30 nov-2 dic.
- Warren, L.; Hutchinson, W. (2000):** "Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia", *Journal of Small Business Management*, Julio, pp.86-91.
- Watson, J. y Everett, J. (1996):** "Small business failure rates: choices of definition and the size effect", *Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance* 5 (3), 271-286.
- Watts, L.R. y Ornsby, I.C. (1990):** "Small business performance as a function of planning formal. A laboratory study": *Journal of Business and Entrepreneurship*, 2 (1), pp. 1-8.
- Wilkens y Pawlowsky (2003):** *Organizational competencies in knowledge management and competitive advantages*, in: Morley, MS et al (Eds).
- Yasuda, T. (2005):** "Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing", *Small Business Economics* 24, pp. 1-15.
- Yusuf, A. (1995):** "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, April, pp. 68-73.
- Zaldo, J.M. (1997):** *Gestión internacional de las PYMEs*, Ed. SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial S.A.), Bilbao.
- Zevallos, E. (2003):** Micro Pequeñas y Medianas Empresas en Latinoamérica. Revista Cepal (79), (pp. 53-70).

Anexo: el cuestionario

ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con O, y rodee con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5

BLOQUE I.- Datos generales

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

_____años

2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):

SI NO

3.- ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?:

SI NO (Es persona física)

4.- De no importarle, favor de indicar la edad del director general / gerente:

5.- ¿Cuál es el nivel máximo de estudios del director general/gerente?: (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA)

1. Estudios básicos (primaria y secundaria) <input type="radio"/>	3. Técnico Superior Universitario <input type="radio"/>
2. Bachillerato / Preparatoria general <input type="radio"/>	4. Licenciatura <input type="radio"/>

6.- Indique el promedio de empleados de su empresa en los años que se indican:

	2004 (Promedio)	2005 (Promedio)	2006 (actual)
1. Fijos			
2. Temporales			
TOTAL			

7.- ¿Cuál ha sido el volumen de ventas de su empresa en los años que se indican? (EN PESOS)

	2004	2005	2006
Volumen de Ventas Netas			

8.- Como promedio ¿qué porcentaje aproximado de sus ventas netas y de sus compras totales destina o provienen de cada uno de los siguientes mercados?

	% de las VENTAS NETAS	% de las COMPRAS TOTALES
1. Local		
2. Estatal		
3. Nacional		
4. Internacional		
TOTAL	100 %	100 %

BLOQUE II.- Dirección

9.- Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza:

Realiza Plan estratégico	<input type="radio"/> SI	¿A que tiempo?	
	<input type="radio"/> NO	1 año <input type="radio"/>	Más de 1 año <input type="radio"/>

10.- Indique si su empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):

1. Comercializar productos	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	3. Logística (transporte, almacenes, ...)	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
2. Compras y abastecimientos	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	4. Actividades de Investigación + Desarrollo	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO

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

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

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

	Nada importante			Muy importante	
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
2. Acceso a nuevos mercados	1	2	3	4	5

3. Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
4. Esfuerzo en investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
5. Preparación y formación del personal	1	2	3	4	5
6. Servicio al cliente	1	2	3	4	5
7. Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	1	2	3	4	5
8. Reputación / posicionamiento de la imagen de la empresa	1	2	3	4	5

13.- Indique cuál de los siguientes aspectos identifica en mayor medida la estrategia seguida por su empresa (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

1. Costes inferiores a la competencia	<input type="radio"/>	3. Especialización en un segmento de mercado	<input type="radio"/>
2. Diferenciación de productos	<input type="radio"/>	4. Ninguna de las anteriores	<input type="radio"/>

BLOQUE III.- Organización / Recursos Humanos

14.- Indique si en su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos -(SEÑALE LO QUE PROCEDA):

1. Dpto. de Comercialización / Ventas <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	4. Dpto. de Operaciones / Compras <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
2. Dpto. de Recursos Humanos <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	5. Dpto. de Administración / Contabilidad <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
3. Dpto. de Investigación + Desarrollo <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	6. Dpto. de Calidad <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO

15.- Indique si en su empresa se han realizado las siguientes acciones en los dos últimos años:

	SI	NO
1. Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Contratar trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.- Indique si su empresa realiza o no las siguientes actividades de administración de recursos humanos:

1. Reclutamiento y selección de personal	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
2. Valoración del desempeño	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
3. Capacitación del personal	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
4. Promoción del personal	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
5. Programa de Incentivos	<input type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO

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

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

BLOQUE IV.- Tecnología, innovación, calidad, nuevas tecnologías

18.- La tecnología de su empresa se puede considerar como que (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<input type="radio"/> TIPO A	* Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="radio"/> TIPO B	* La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="radio"/> TIPO C	* La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="radio"/> TIPO D	* Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

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

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

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

	Ha realizado		IMPORTANCIA				
	O SI	O NO	Mínima			Máxima	
1. Innovaciones relacionadas con procesos operativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5

2. Innovaciones relacionadas con los productos / servicios	O SI O NO	1	2	3	4	5
3. Innovaciones relacionadas con la administración de su empresa	O SI O NO	1	2	3	4	5

21.- Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de sus principales competidores en los siguientes aspectos:

	MUCHO PEOR			MUCHO MEJOR	
1. Calidad del producto / servicio	1	2	3	4	5
2. Eficiencia de los procesos operativos internos	1	2	3	4	5
3. Organización de las tareas del personal	1	2	3	4	5
4. Satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
5. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	1	2	3	4	5
6. Posicionamiento de la imagen de la empresa y de sus productos / servicios	1	2	3	4	5
7. Incremento de la cuota de mercado	1	2	3	4	5
8. Incremento de la rentabilidad	1	2	3	4	5
9. Incremento de la productividad	1	2	3	4	5
10. Motivación / satisfacción de los trabajadores	1	2	3	4	5
11. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)	1	2	3	4	5
12. Reducción del absentismo laboral	1	2	3	4	5

22.- Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa:

	SI	NO	
1. ¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	O	O	
2. ¿Tiene página web?	O	O	
3. ¿Realiza ventas electrónicas usando Internet?	O	O%
4. ¿Realiza compras electrónicas usando Internet?	O	O%
5. ¿Utiliza banca electrónica?	O	O	
6. ¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	O	O	
7. ¿Tiene Intranet corporativa?	O	O	

23.- Indique el grado de utilización de las siguientes aplicaciones informáticas en su empresa:

	Mínimo			Máximo	
1. Procesador de textos (WP, MS Word, otros)	1	2	3	4	5

2. Bases de datos (Excel, Access, DB, otros)	1	2	3	4	5
3. Programa de gráficos (HG, Corel Draw, otros)	1	2	3	4	5
4. Software de fax en la computadora	1	2	3	4	5
5. Multipack (Contabilidad, Personal, Almacén, etc. (EN UN PAQUETE)	1	2	3	4	5
6. Software específico de Contabilidad	1	2	3	4	5
7. Software específico de Nóminas y Seguros Sociales	1	2	3	4	5
8. Fiscal (libros, declaraciones, etc.)	1	2	3	4	5
9. Software específico de Almacenes y Facturación	1	2	3	4	5

24.- Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras (1= Mínimo, 5= Máximo):

	Mínimo			Máximo	
1. Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	1	2	3	4	5
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	1	2	3	4	5
3. Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5

25.- ¿Cuál es el plazo promedio de cobro a sus clientes? _____ días.

¿Y el plazo promedio de pago a sus proveedores? _____ días.

26.- ¿Cuál fue la utilidad neta sobre ventas o facturación de su empresa en los dos últimos años?

Menos del 0% (Perdidas)	Del 0% al 5%	Del 6% al 10%	Del 11% al 15%	Más del 15%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Creciente Estable Decreciente

28.- A la hora de financiar las inversiones en ACTIVOS FIJOS (maquinaria, vehículos, etc), indique la frecuencia con la que utiliza las siguientes fuentes de financiamiento:

	Nunca			Siempre	
1. Aportaciones de los accionistas (propietarios).	1	2	3	4	5
2. Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5
3. Financiamiento bancario a plazo inferior a un año	1	2	3	4	5
4. Financiamiento bancario a plazo superior a un año	1	2	3	4	5
5. Arrendamiento Financiero	1	2	3	4	5

29.- Indique el grado de frecuencia con el que utiliza las siguientes fuentes para financiar los ACTIVOS CIRCULANTES (crédito a clientes, existencias, etc.) de su empresa:

	Nunca			Siempre	
	1	2	3	4	5
1. Aplazamiento del pago a proveedores	1	2	3	4	5
2. Crédito bancario anual	1	2	3	4	5
3. Letras y pagarés	1	2	3	4	5
3. Factoraje (venta o ceder la admón. de la cartera a un tercero)	1	2	3	4	5
4. Recursos propios y aportación de los accionistas	1	2	3	4	5
5. Préstamos fuera del sistema bancario	1	2	3	4	5

30.- Indique el nivel de importancia de las siguientes acciones para el desarrollo futuro de su empresa:

	Nada importante			Totalmente Importante	
	1	2	3	4	5
1. Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	1	2	3	4	5
2. Flexibilidad laboral	1	2	3	4	5
3. Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	1	2	3	4	5
4. Apoyo a la inversión	1	2	3	4	5
5. Información y asesoramiento a la empresa	1	2	3	4	5
6. Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	1	2	3	4	5
7. Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	1	2	3	4	5
8. Apoyo bancario para el financiamiento de las mPyme	1	2	3	4	5
9. Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	1	2	3	4	5

31.- De los siguientes problemas, indique la regularidad o importancia que tienen en su empresa:

	Mínima			Máxima	
	1	2	3	4	5
1. Situación financiera de su empresa	1	2	3	4	5
2. Turbulencia (cambios imprevistos) en el ambiente empresarial	1	2	3	4	5
3. Problemas de organización y dirección	1	2	3	4	5
4. Problemas técnicos	1	2	3	4	5
5. Problemas burocráticos con la Administración Pública	1	2	3	4	5
6. Problemas de mercado	1	2	3	4	5
7. Gestión de cobros y pagos	1	2	3	4	5
8. Problemas de ubicación	1	2	3	4	5
9. Profesionalización y calificación del recurso humano	1	2	3	4	5

10. Problemas de innovación	1	2	3	4	5
11. Problemas de calidad	1	2	3	4	5
12. Elevados costos salariales	1	2	3	4	5

(Observaciones de la correctora: 1) En algunos casos los autores escriben "Pyme", en otros aparece el término "Mipyme" en dos más escriben M-Pyme ¿cuál es el correcto, o así debe quedar? 2) Para evitar un defecto de carácter topográfico y no "ensuciar" mucho el texto, bajé estas siglas en letras minúsculas y respeté la mayúscula inicial. Ejemplos: Pyme, Mipyme ¿está bien? 3) aunque el estudio gira en torno a las empresas, la palabra "empresa" está repetidísima. ¿en algunos casos no puede emplearse algún sinónimo como negocio, institución... el diccionario de sinónimos dice: empresa, firma, institución, sociedad, compañía 4) El término "diferencias significativas" está multirrepetido. Lo señalé con letras negras para que los autores vean la posibilidad de cambiarlo por otro. 5) También es de señalarse que la terminación "ión" lo colocan "n" veces en muchísimas páginas, por ejemplo en la página 172. En todos los casos lo subrayé en negritas. 6) en las páginas 169 y 170 subrayé un párrafo completo en cada caso porque tienen frases oscuras, cuyo propósito no se entiende. 7) En la página 160, rubro "factores competitivos" no tienen el signo de por ciento (%) y no sé si lo deba llevar. 8) En la bibliografía deben unificarse sus referencias, pues algunas no tienen lugar de edición y en otras el nombre de la publicación no está en letras cursivas. Deben tomarse en cuenta esos factores: nombre del o los autores, nombre de la publicación o del artículo, si es artículo, el nombre de la revista o libro que lo incluye, ciudad de la edición, nombre de la casa editora, año.