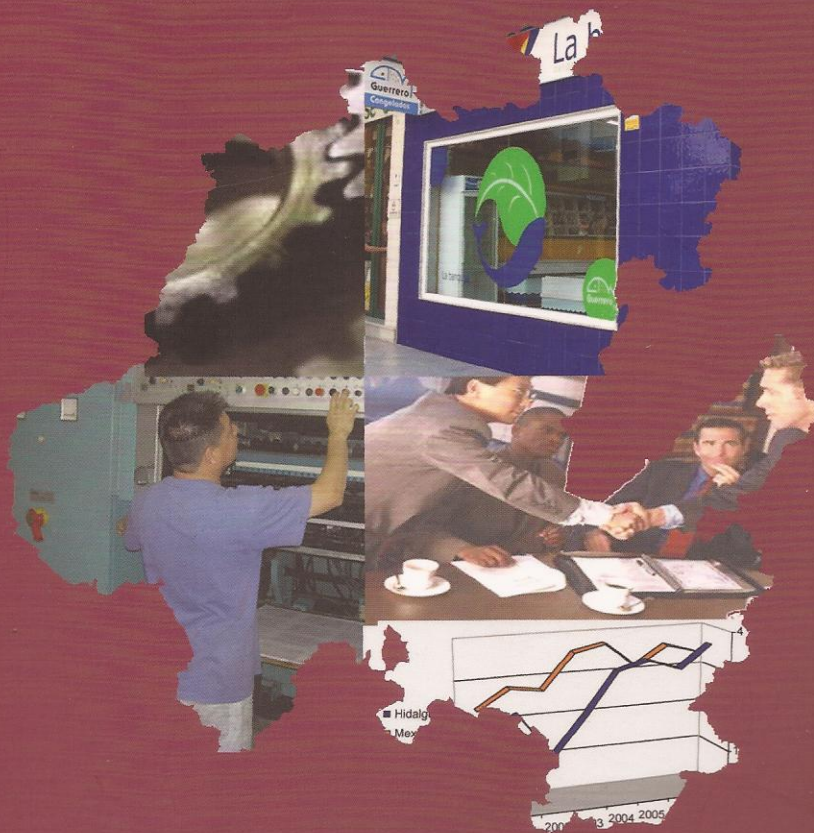


ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (ESTADO DE HIDALGO)

DR. FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ GARCÍA
DR. VÍCTOR GABRIEL SÁNCHEZ TREJO
DR. FRANCISCO MANUEL SOMOHANO RODRÍGUEZ
DR. DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA
DR. SALVADOR MARÍN HERNÁNDEZ
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN



Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa

(ESTADO DE HIDALGO)

Dr. Francisco Javier Martínez García

Dr. Víctor Gabriel Sánchez Trujillo

Dr. Francisco Manuel Sepúlveda Rodríguez

Dr. Domingo García Pérez de Leizaola

Dr. Salvador Mario Hernández

Dirección y coordinación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

UNIVERSIDAD DE MURCIA

CONSEJO ARAGONÉS DE INVESTIGACIONES Y ANÁLISIS ECONÓMICOS

OPERA EL DESARROLLO DE LA Pyme

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
CUERPO ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN

Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa

(ESTADO DE HIDALGO)

Dr. Francisco Javier Martínez García

Dr. Víctor Gabriel Sánchez Trejo

Dr. Francisco Manuel Somohano Rodríguez

Dr. Domingo García Pérez de Lema

Dr. Salvador Marín Hernández

Dirección y coordinación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

UNIVERSIDAD DE MURCIA

GRUPO INTERUNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO
PARA EL DESARROLLO DE LA PYME

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Luís Gil Borja

Rector

Humberto A. Veras Godoy

Secretario General

Marco Antonio Alfaro Morales

Coordinador de la División de Extensión

Jesús Ibarra Zamudio

Director del Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Laura Elena islas Márquez

Coordinadora de Investigación del Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Adriana Luz María Montiel Ávila

Lideresa del Cuerpo Académico de Administración

Enrique Rivas Paniagua

Director de Ediciones y Publicaciones

Primera edición: 2008

Derechos reservados

© Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Abasolo 600, Centro, Pachuca, Hidalgo, México, CP 42000

Correo electrónico: editor@uaeh.edu.mx

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin el consentimiento escrito de la UAEH.

ISBN: 970-769-137-9

ÍNDICE

Dirección y coordinación de la investigación	7
Relación de figuras y tablas	9
Relación de gráficas	9
Relación de cuadros	9
Introducción	15
1. Panorámica general del estado de Hidalgo	19
1.1. Información demográfica, geográfica e infraestructura básica	21
1.2. Entorno económico	23
1.3. Entorno social	25
2. Análisis de la MIPYME en México	27
2.1. La MIPYME en México	29
2.2. La MIPYME en el estado de Hidalgo	35
2.3. Marco legal y programas de apoyo para la MIPYME en México	38
3. Principales factores del entorno competitivo de la MIPYME	43
4. Metodología de la investigación	55
4.1. Selección de las variables y diseño del cuestionario	57
4.2. Estructura de la muestra	59
4.3. Análisis estadístico de los datos	63
5. Caracterización de las empresas	65
5.1. Antigüedad; empresa familiar; integración en una sociedad mercantil	67
5.2. Edad y estudios del gerente	71
5.3. Tamaño	74
5.4. Ventas y compras según mercados	78
6. Estrategia y factores competitivos	83
6.1. Planeación estratégica	85
6.2. Alianzas y acuerdos de cooperación	88
6.3. Comportamiento estratégico	94
6.4. Factores competitivos	96

7. Estructura organizativa y recursos humanos	103
7.1. Departamentos.	105
7.2. Prácticas de recursos humanos.	111
7.3. Acciones de formación.	117
8. Tecnología, calidad e innovación	125
8.1. Posición tecnológica	127
8.2. Certificación de calidad	127
8.3. Innovación en la empresa.	129
9. Tecnologías de la información y comunicación	133
10. Aspectos contables y financieros	147
10.1. Grado de utilización de las técnicas contables.	149
10.2. Periodos de cobro y pago.	151
10.3. Utilidad neta sobre ventas	153
10.4. Fuentes de financiamiento	156
11. Evolución de indicadores de rendimiento	161
12. Factores de éxito de la MIPYME	167
13. Principales dificultades para el desarrollo de la MIPYME	173
14. Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la MIPYME	179
15. Conclusiones	185
16. Principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las MIPYMES en Hidalgo	197
1. Estrategia y factores competitivos	200
2. Crecimiento y diversificación	201
3. Tecnología, innovación, desarrollo tecnológico y calidad	203
4. Acuerdos y colaboración entre empresas.	204
5. Aspectos organizacionales, estructura de gestión, planeación; actitud y posicionamiento estratégico; comercialización	206
6. Estrategias para los recursos humanos	208
7. Aspectos contables y financieros	211
17. Bibliografía	215
18. Anexo: el cuestionario	227

Dirección y coordinación de la investigación:

- Dr. Francisco Javier Martínez García (Co-Director GAEDPYME – Cátedra PYME de la Universidad de Cantabria – España)
- Dr. Víctor Gabriel Sánchez Trejo (Coordinador de Investigación - Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Dr. Francisco Manuel Somohano Rodríguez (Coordinador de Investigación – Cátedra PYME de la Universidad de Cantabria - España)
- Dr. Domingo García Pérez de Lema (Co-Director GAEDPYME – Universidad Politécnica de Cartagena - España)
- Dr. Salvador Marín Hernández (Co-Director GAEDPYME – Universidad de Murcia - 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. Brenda Marcela Briones Rodríguez (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Dr. Antonio Calvo-Flores Segura (GAEDPYME – España)
- Dra. Ana Fernández Laviada (GAEDPYME – España)
- Mtra. Gerarda Yolanda Hernández Callejas (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Dr. Martín Aubert Hernández Calzada (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Mtra. Martha Jiménez Alvarado (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Dra. Montserrat Manzaneque Lizano (GAEDPYME – España)
- Dra. Mariluz Maté Sánchez-Val (GAEDPYME – España)
- Dra. Jessica Mendoza Moheno (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Mtra. Adriana Montiel Ávila (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Mtro. Roberto Morales Estrella (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Mtro. Heriberto Moreno Uribe (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Mtra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Dra. Esther Ortiz Martínez (GAEDPYME – España)
- Dra. Alicia Rubio Bañón (GAEDPYME – España)
- Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México)
- Dr. Gregorio Sánchez Marín (GAEDPYME – España)

Dr. Javier Tortosa Manzanares (GAEDPYME – España)

Mtra. Angélica María Vázquez Rojas (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo- México)

Alumnos colaboradores

(Licenciatura en Administración, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo)

Alcalá Pérez Juan Carlos
Ángeles Rubio Berenice
Arellano García Laura
Baños Quezada Janet
Berenice Hernández Ariadna
Briones Rodríguez Gabriela Margarita
Cesar Espejel Mariel
Cruz González Maria Teresa
Cruz Jiménez Mercedes
Delgadillo Ávila Irma
Franco Melo Efraín
Fuentes Basulto Abigail
Gómez Hesting América Karina
Granados Villeda Sandra Cristina
Hernández Alonso Francisca
Hernández Herrera Carmen Cecilia
Hernández León Vicente
Hernández Olivares José Bernardo
Hernández Ortiz Ariadna Berenice
Ibarra Sierra Mariel Isaura
León Hernández Neftali
Martínez Lázaro Irán
Martínez Martínez Adriana
Martínez Solís Irma Stephanie
Meneses Trejo Marycarmen
Moran Reyes Cyntia
Peña Pérez Lorena
Pérez Hernández Carlos
Rodríguez Chávez Joyce
Sanjuan Hernández Danahy
Yáñez Licon Ana Yeli

Relación de figuras y tablas

- 1.1 Mapa geográfico del estado de Hidalgo
- 1.2 Principales actividades económicas del estado de Hidalgo
- 1.3 Concentrado del sistema de educación del estado de Hidalgo 2007
- 1.4 Las lenguas indígenas más habladas en el estado de Hidalgo
- 2.1 Clasificación de empresas de acuerdo con SECOFI
- 2.2 Organismos que otorgan apoyo a las MIPYMES
- 2.3 Producción bruta total en Hidalgo

Relación de gráficas

- 1.1 Tasa de crecimiento promedio anual del PIB 1993-2003.
- 1.2 Composición del PIB estatal y nacional
- 1.3 Desempleo en Hidalgo y en México 2000-2007
- 2.1 Unidades económicas en México por tamaño de empresa
- 2.2 Unidades económicas y personal ocupado total por estratos en México
- 2.3 Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector
- 2.4 Estratificación de empresas en Hidalgo
- 2.5 Principales sectores de las MIPYMES
- 2.6 Principales actividades de las MIPYMES
- 2.7 Personal ocupado por tamaño de empresa

Relación de cuadros

- 2.1 Programas específicos para la MIPYME
- 2.2 Programas de financiamiento para la MIPYME
- 2.3 Leyes específicas para la mipyme
- 4.1 Distribución de la población de empresas
- 4.2 Distribución de la muestra de empresas
- 4.3 Coberturas según sector y tamaño
- 5.1 Antigüedad de la empresa (años desde su fundación)
- 5.2 Antigüedad de la empresa según tamaño
- 5.3 Empresa familiar (un grupo familiar tiene más del 50% del capital)
- 5.4 Empresa familiar según tamaño
- 5.5 ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?

- 5.6 Empresa integrada en una sociedad mercantil según tamaño
- 5.7 Edad del gerente
- 5.8 Edad del gerente según tamaño
- 5.9 Estudios del gerente
- 5.10 Estudios del gerente según tamaño
- 5.11 Unidades económicas y personal ocupado (año 2003)
- 5.12 Número medio de empleados según tamaño
- 5.13 Distribución de empresas según % de empleados temporales
- 5.14 % medio de empleados temporales según tamaño
- 5.15 Ventas y compras por mercados
- 5.16 % Ventas y compras por tamaño según tamaño de la empresa
- 5.17 % Ventas y compras por mercados según antigüedad de la empresa
- 5.18 % Ventas y compras por mercados según sector de actividad de la empresa
- 6.1 Planeación estratégica formal y su horizonte temporal
- 6.2 Planeación estratégica formal según tamaño
- 6.3 Plazo de planeación estratégica formal según tamaño
- 6.4 Establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas
- 6.5 Alianzas o cooperación para actividades comerciales según tamaño
- 6.6 Alianzas o cooperación para producción y prestación de servicios según tamaño
- 6.7 Alianzas o cooperación para compras y abastecimientos según tamaño
- 6.8 Alianzas o cooperación para logística (transporte, almacenes,...) según tamaño
- 6.9 Alianzas o cooperación para desarrollo nuevas tecnologías según tamaño
- 6.10 Tipo de estrategia adoptado por las empresas –tipología de Miles y Snow-
- 6.11 Tipo de estrategia de las empresas –tipología de Miles y Snow- según tamaño
- 6.12 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa
- 6.13 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según tamaño
- 6.14 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según antigüedad
- 6.15 Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según sector
- 7.1 Porcentaje de empresas que tienen identificado el departamento y número medio de empleados por departamento
- 7.2 La empresa tiene departamento de Comercialización / Ventas según tamaño
- 7.3 La empresa tiene departamento de Producción según tamaño
- 7.4 La empresa tiene departamento de Finanzas / Contabilidad según tamaño
- 7.5 La empresa tiene departamento de Recursos Humanos según tamaño
- 7.6 La empresa tiene departamento de Investigación + Desarrollo según tamaño
- 7.7 Número de departamentos y de prácticas de recursos humanos según tamaño

- 7.8 Número de departamentos y de prácticas de recursos humanos según antigüedad
- 7.9 Número de departamentos y de prácticas de recursos humanos según sector
- 7.10 Porcentaje de empresas que realizan las siguientes prácticas de recursos humanos
- 7.11 Reclutamiento y selección de personal según tamaño
- 7.12 Evaluación del rendimiento / desempeño según tamaño
- 7.13 Capacitación del personal según tamaño
- 7.14 Promoción del personal según tamaño
- 7.15 Sistemas de pago variable (incentivos) según tamaño
- 7.16 Porcentaje de empresas que tendrán que desarrollar en los dos próximos años las actividades de formación que se indican
- 7.17 Cursos técnico operativos según tamaño
- 7.18 Cursos de técnicas de venta según tamaño
- 7.19 Cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial según tamaño
- 7.20 Cursos sobre informática según tamaño
- 7.21 Cursos sobre contabilidad y finanzas según tamaño
- 7.22 Cursos sobre control/gestión de calidad/normas ISO según tamaño
- 7.23 Cursos sobre recursos humanos según tamaño
- 7.24 Cursos sobre idiomas según tamaño
- 8.1 Posición tecnológica de su empresa
- 8.2 Posición tecnológica según tamaño
- 8.3 ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente?
- 8.4 Certificación de calidad según tamaño
- 8.5 Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa
- 8.6 Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa según sector
- 8.7 Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa según tamaño
- 8.8 Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa según antigüedad
- 9.1 Porcentaje de implantación de las Tecnologías de la Información y Comunicación
- 9.2 Disponer de correo electrónico según tamaño
- 9.3 Disponer de página web según tamaño
- 9.4 Relaciones con clientes y proveedores a través de Internet según tamaño
- 9.5 Realizar mercadotecnia usando internet según tamaño
- 9.6 Porcentaje de implantación de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos
- 9.7 Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones y medios informáticos

- 9.8 Porcentaje de implantación de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según tamaño
- 9.9 Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según tamaño
- 9.10 Porcentaje de implantación de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según antigüedad
- 9.11 Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según antigüedad
- 9.12 Porcentaje de implantación de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según sector
- 9.13 Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según sector
- 9.14 Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas
- 9.15 Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas según tamaño
- 9.16 Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas según antigüedad
- 9.17 Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas según sector
- 10.1 Grado de utilización de las técnicas económico-financieras
- 10.2 Grado de utilización de las técnicas económico-financieras según tamaño
- 10.3 Grado de utilización de las técnicas económico-financieras según antigüedad
- 10.4 Grado de utilización de las técnicas económico-financieras según sector
- 10.5 Plazos de cobros y pagos
- 10.6 Plazos de cobros y pagos según tamaño
- 10.7 Plazos de cobros y pagos según antigüedad
- 10.8 Plazos de cobros y pagos según sector
- 10.9 Utilidad neta sobre ventas
- 10.10 Utilidad neta sobre ventas según tamaño
- 10.11 Utilidad neta sobre ventas según antigüedad
- 10.12 Utilidad neta sobre ventas según sector
- 10.13 Evolución de la utilidad neta sobre ventas
- 10.14 Evolución de la utilidad neta sobre ventas según tamaño
- 10.15 Evolución de la utilidad neta sobre ventas según antigüedad
- 10.16 Evolución de la utilidad neta sobre ventas según antigüedad
- 10.17 Financiamiento de las inversiones en activos fijos
- 10.18 Financiamiento de las inversiones en activos fijos según sector
- 10.19 Financiamiento de las inversiones en activos fijos según antigüedad
- 10.20 Financiamiento de las inversiones en activos fijos según tamaño
- 10.21 Financiamiento de los activos circulantes
- 10.22 Financiamiento de los activos circulantes según sector
- 10.23 Financiamiento de los activos circulantes según antigüedad
- 10.24 Financiamiento de los activos circulantes según tamaño

- 11.1 Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores
- 11.2 Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según tamaño
- 11.3 Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según antigüedad
- 11.4 Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según sector
- 12.1 Caracterización de las empresas
- 12.2 Estrategia y factores competitivos
- 12.3 Tecnología, calidad e innovación
- 13.1 Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la mipyme
- 13.2 Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la mipyme según tamaño
- 13.3 Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la mipyme según antigüedad
- 13.4 Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la mipyme según sector
- 14.1 Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la mipyme
- 14.2 Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la mipyme según tamaño
- 14.3 Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la mipyme según antigüedad
- 14.4 Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la mipyme según sector

Introducción

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) ha sido en los años recientes el centro de atención de numerosos trabajos,¹ debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que tienen como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento de sus características y de sus relaciones con el entorno económico. No obstante, las MIPYMES siguen necesitadas 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 de la política local o estatal, para determinar y fijar programas de actuación pertinentes y anticipados.

Además, es ampliamente conocido que estas empresas con frecuencia presentan 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 y estructurales, pudiendo ser externas: provenientes de los efectos del mercado, de la falta de financiamiento o de la competencia internacional; o internas, como la 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, las MIPYMES tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

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.

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 es necesario asociar estas acciones con la rentabilidad para afrontarlas. Ante este planteamiento, debemos cuestionarnos cuáles son la actitud y las prácticas de gestión que deben adoptar las MIPYMEs para incrementar su rendimiento.

Actualmente existen planes de acción públicos, a nivel estatal y nacional, orientados al desarrollo de la MIPYME. Tal es el caso del convenio para el Fondo PYME 2006 establecido entre el gobierno del estado de Hidalgo y la Secretaría de Economía. La importancia de la MIPYME en Hidalgo ha sido manifestada en palabras del gobernador, Lic. Miguel Angel Osorio Chong: "Son las micro pequeñas y medianas empresas el principal motor, el activo estratégico de mayor relevancia para el desarrollo del país. Son la fuente más importante de empleo y estabilidad social en todo México."² Con el objetivo de dar mayor eficiencia a dichos planes públicos es necesario ampliar el conocimiento sobre el comportamiento de las MIPYMEs.

En lo que respecta al estado de Hidalgo existe una escasez de trabajos de investigación que determinen un perfil actual de las MIPYMEs. Por esta razón, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ha desarrollado el presente proyecto de investigación titulado "Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Hidalgo", en el marco de una red internacional conformada con la Universidad de Cantabria, la Universidad de Murcia y el Politécnico de Cartagena en España, y cuyos objetivos son:

- Analizar la situación de las MIPYMEs en el estado de Hidalgo, considerando su estrategia 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 las fortalezas competitivas de la MIPYME y conocer las principales dificultades para su desarrollo.
- Elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la MIPYME.

² Presidencia de la República (2006), actividades y giras nacionales (31 enero 2006), información obtenida en el sitio web: www.presidencia.gob.mx/actividades.

En esta investigación la colecta de información consistió en la aplicación de 420 encuestas a diversas MIPYMES de 18 municipios del estado de Hidalgo. Las encuestas fueron aplicadas al dirigente o gerente de la empresa y se retuvieron las empresas dentro de un estrato de 5 a 250 empleados. La información que nos han aportado estas empresas ha sido cuidadosamente tratada para respetar los criterios de anonimato y discreción establecidos desde el inicio de esta investigación.

Las investigaciones para el desarrollo de la MIPYME, como es el caso de la presente, no son exclusivas del sector académico. Desde ángulos y perspectivas propias, diversas instituciones gubernamentales o productivas buscan mejorar la administración y el desarrollo de estas empresas. Sin embargo, observamos que desafortunadamente existe una desarticulación de estas tres instituciones, Empresa – Gobierno – Universidad, para trabajar de manera vinculada intercambiando información, necesidades y herramientas operativas. Este será un objetivo alterno de nuestra investigación que nos permita establecer una conexión, continua y constante, que favorezca el intercambio de experiencias, conocimientos y oportunidades para fomentar la competitividad y la productividad de las MIPYMES en el estado de Hidalgo.

Esta investigación forma parte de un proyecto de investigación más amplio sobre “Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME”, en el que intervienen diversas universidades mexicanas, de acuerdo con una base metodológica común. Ello permitirá, sin duda, en un futuro próximo la comparación y la integración de la información.

Asimismo, pretende ofrecer una visión integral de la empresa que ponga de manifiesto sus fortalezas o limitantes, lo que servirá de referencia para, en su caso, poder adoptar 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 ha respetado escrupulosamente el secreto estadístico de la información utilizada, no mencionando a ninguna empresa en particular.

El informe se estructura en quince apartados. Los cuatro primeros relativos a la panorámica general del estado de Hidalgo, 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 apartados se describen los datos obtenidos tras la aplicación de la encuesta, empezando por la caracterización de las empresas encuestadas, estrategia, estructura, recursos humanos, calidad, innovación, tecnologías de la información y comunicación y los aspectos contables y financieros.

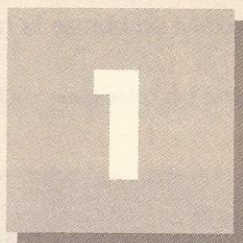
Posteriormente se tratan los resultados de las empresas en comparación con sus competidores, sus principales factores de éxito, las dificultades para su desarrollo y las propuestas generales de actuación.

Se continúa con un apartado sobre la cultura empresarial y el sistema de valores en México, aspecto que, al menos en parte, podría explicar algunos de los resultados obtenidos con la encuesta; y se finaliza con un apartado de conclusiones y con las principales líneas a seguir para el desarrollo y consolidación de las MIPYMES en Hidalgo.

Como una herramienta de análisis sobre las acciones en Hidalgo, se presentan brevemente datos generales sobre el estado, en como información referente a su situación económica y social.

1.1. Información demográfica, geográfica e infraestructura básica

El estado de Hidalgo es una de las 32 entidades federativas de los Estados Unidos Mexicanos, localizada en la región geográfica del centro del país. Fue creado el 16 de agosto de 1859 por el entonces presidente de México, Benito Juárez, con su extensión territorial ocupa el 1.1% de la superficie continental de México (211,875 km²). La gran mayoría de sus localidades abulta al norte con los estados de Querétaro, San Luis Potosí y Coahuila, así como con Veracruz y Puebla, así como con Puebla, Tlaxcala y el estado de México, así como con Veracruz y Guerrero.



PANORÁMICA GENERAL DEL ESTADO DE HIDALGO

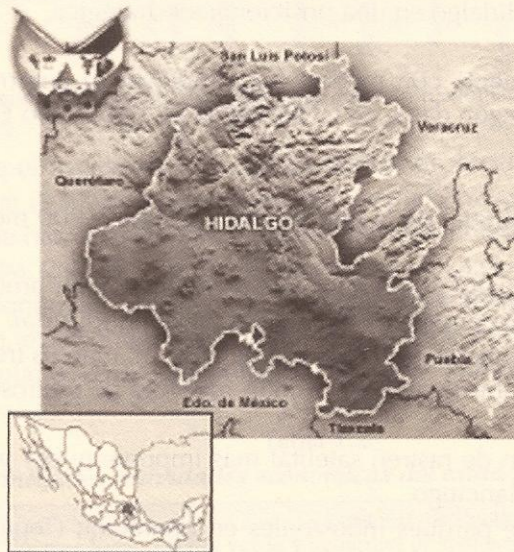
El estado de Hidalgo cuenta con una división política administrativa compuesta por 21 municipios distribuidos en 7 regiones, siendo su capital la ciudad de Pachuca de Soto. El último censo de población realizado en el año 2010, muestra un total de 2,345,114 habitantes (INEGI, 2010), conformando por el 1% de la población urbana y el 2.2% del total de la población en el 2010. Cabe señalar que Hidalgo cuenta con el mayor porcentaje de población rural en el país, así como uno de los estados de México y Coahuila (Ernesto, 2007).

Como una introducción al análisis sobre las MIPYMES en Hidalgo, presentamos brevemente datos generales sobre el estado, así como información relativa a su situación económica y social.

1.1. Información demográfica, geográfica e infraestructura básica

El estado de Hidalgo es una de las 32 entidades federativas de los Estados Unidos Mexicanos, localizado en la región geográfica del centro del país (*Figura 1.1*). Fue creado el 16 de enero de 1869 por el entonces presidente Lic. Benito Juárez García, y su extensión territorial ocupa el 1.1% de la superficie del país con 20,846 km². En lo que respecta a sus colindancias limita al norte con los estados de Querétaro, San Luis Potosí y Veracruz; al este con Veracruz y Puebla; al sur con Puebla, Tlaxcala y el estado de México; y al oeste con el estado de México y Querétaro.

Figura 1.1. Mapa geográfico del estado de Hidalgo.



El estado de Hidalgo cuenta con una división político-administrativa compuesta por 84 municipios distribuidos en 7 regiones, siendo su capital la ciudad de Pachuca de Soto. El último censo de población registra un total de 2,345,514 habitantes (INEGI, 2005), conformada por 52% de población urbana y 48% rural (INEGI, 2003), lo que representa el 2.3% del total del país. Cabe señalar que Hidalgo es el tercer estado con mayor porcentaje de población rural en el país, sólo por encima de los estados de Chiapas y Oaxaca (*Excelsior*, 2007).

Su geografía cuenta con una diversidad de climas y regiones que proveen recursos forestales, minerales y turísticos, que están favoreciendo al desarrollo de la entidad. La evaluación de dichos recursos permitirá dimensionar los requerimientos en nuevas tecnologías y conocimientos para lograr un mejor aprovechamiento que impacte en los niveles de bienestar de su población. Además, se cuenta con tres parques nacionales (de Tula, El Chico y Los Mármoles), con dos pueblos mágicos (Real del Monte y Huasca), así como numerosos balnearios de aguas termales y parques ecoturísticos.

En lo que respecta a su infraestructura básica, Hidalgo tiene 11,225.38 km de infraestructura carretera, de los cuales 3,502.50 (31.20%) están pavimentados; 346.39 (3.10%) son autopistas de altas especificaciones; 520.52 (4.60%), carreteras federales de dos carriles; 1,696 (15.10%), carreteras estatales; 957.40 (8.40%), carreteras municipales; y el resto (68.80%) son caminos de terracería (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2004), lo que evidencia la carencia de una conectividad terrestre que impulse su desarrollo. Sin embargo, las obras federales actuales están impactando a la región como es el caso del proyecto Arco Norte que impulsará el desarrollo carretero, ubicando al estado de Hidalgo en una posición geoestratégica.

El estado de Hidalgo cuenta con medios para impulsar su desarrollo económico y social, en particular, y según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO, 2004), Hidalgo:

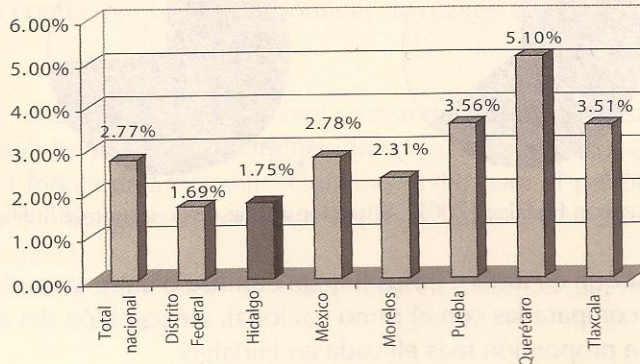
- Genera 9.4% del total de la energía del país con 2,900 megavatios de capacidad instalada.
- Tiene acceso a cuatro gasoductos que permite al sector productivo hidalguense aprovechar este energético para su desarrollo industrial.
- Cuenta con importantes recursos hidráulicos: 22 mantos freáticos (650 millones de metros cúbicos al año) y 6,656 millones de metros cúbicos en aguas superficiales.
- Posee la estación de rastreo satelital más importante del país, ubicada en el municipio de Tulancingo.
- Cuenta con siete parques industriales en operación (Tepeji, Atitalaquia, Pachuca, Tizayuca, Huejutla, Ciudad Sahagún y Huichapan) y tres más en proyección (Actopan, Mineral de la Reforma y Tulancingo).

Además, se cuenta con apoyos institucionales para fortalecer la competitividad del estado, como son el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología con 17 comités regionales y un centro de innovación italo-mexicano de alta tecnología para la industria manufacturera de Hidalgo (CIIMMATH), que buscan fortalecer el desarrollo tecnológico de las empresas.

1.2. Entorno económico

El estado de Hidalgo contribuye con 1.38% al producto interno bruto (PIB), situándolo en el lugar 24 de las 32 entidades federativas del país (INEGI, 2006). La gráfica 1.1 nos muestra el crecimiento del PIB que ha tenido Hidalgo y los estados de la región en los diez años recientes.

Gráfica 1.1 Tasa de crecimiento promedio anual del PIB 1993-2003.



Fuente: INEGI (2007), Sistema de cuentas nacionales de México.

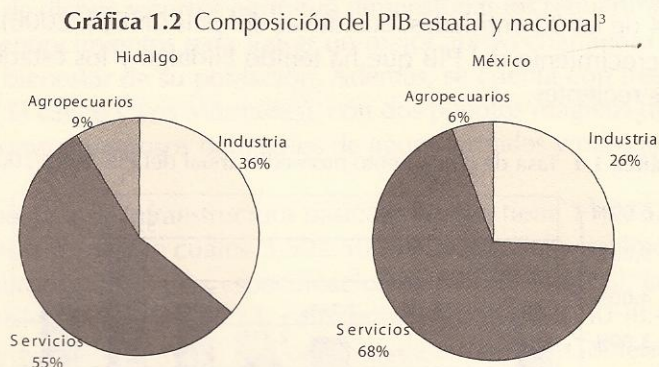
Observamos que el estado de Hidalgo ha tenido un crecimiento del PIB inferior a la media nacional (2.77%), lo que contrasta con la dinámica de otros estados de la región centro que han alcanzado un crecimiento importante, como son los casos de Querétaro (5.10%), Puebla (3.56%) y Tlaxcala (3.51%). Estos datos son reveladores de una situación económica compleja para Hidalgo que afecta a su desarrollo. A pesar de esta situación, existen algunas actividades productivas cuyo valor sitúa a Hidalgo en los primeros planos a nivel nacional, tal como lo muestra la Tabla 1.2.

Tabla 1.2
Principales actividades económicas del estado de Hidalgo

Actividad	Posición nacional
Agricultura	Primer lugar. Alfalfa verde y aguamiel de maguey. Segundo lugar. Producción de cebada grano. Tercer lugar. Producción de ejote. Cuarto lugar. Producción de avena grano.
Ganadería	Primer lugar. Producción de lana. Segundo lugar. Producción de carne ovina en canal.
Industria manufacturera	Primer lugar. Fabricación de cemento y productos de concreto y de equipo ferroviario. Tercer lugar. Refinación de petróleo, fabricación de gases industriales y fabricación de botellas de plástico.

Fuente: SEDECO Hidalgo, (2007), Situación actual de la economía hidalguense.

En lo que respecta a la composición del PIB, observamos en la gráfica 1.2 la aportación por tipo de actividad tanto a nivel estatal como nacional.

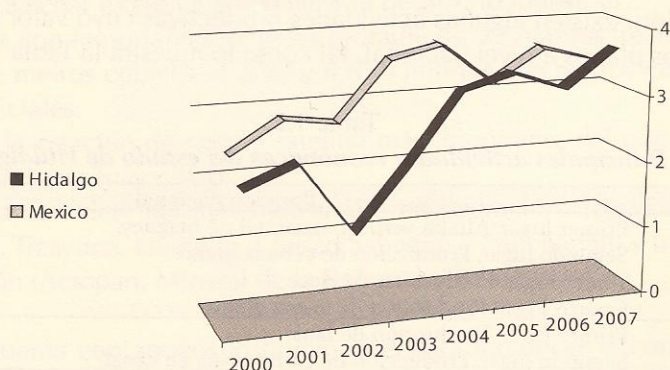


Fuente: SEDECO Hidalgo (2007). Situación actual de la economía hidalguense.

Podemos analizar que en ambos casos hay un equilibrio entre las actividades económicas existentes comparadas con el ritmo nacional, a excepción del sector industrial que mantiene una proporción más elevada en Hidalgo.

Por otra parte, la población económicamente activa del estado de Hidalgo es de 949,000, de los cuales están ocupados 905,000. En lo que respecta al desempleo, la tasa al primer semestre del 2007 fue de 3.6% (BIE, 2007). La gráfica 1.3 nos muestra la evolución de este indicador en los años recientes comparado a nivel nacional.

Gráfica 1.3 Desempleo en Hidalgo y en México 2000-2007



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, Banco de Información Económica, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

³ En esta gráfica el sector comercio se encuentra integrado dentro del sector servicios.

Observamos en esta gráfica que la tendencia en el desempleo del estado de Hidalgo (3.6%) está rebasando la media nacional (3.39%), revirtiéndose con ello la tendencia de los años recientes (a excepción del 2004).

1.3. Entorno social

El balance en el aspecto social del estado de Hidalgo presenta aspectos importantes que reflejan las condiciones socioeconómicas de rezago actuales, entre los cuales se encuentran:

- Hidalgo es el quinto estado a nivel de marginación y 37 de sus 84 municipios presentan alta y muy alta marginación (CONAPO, 2000).
- Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) para el periodo 2006-2007 el estado de Hidalgo retrocedió un lugar: del sitio 26 al 27 a nivel nacional (PNUD, 2002).
- El 54% de la población se encuentra en pobreza patrimonial⁴ (CONEVAL, 2007).

En el rubro de salud, el estado de Hidalgo posee una esperanza de vida considerada entre las nueve más cortas del país (INEGI, 2005). Además, el 25.7% de la población se encuentra en pobreza alimentaria (CONEVAL, 2007) y el 37% de estudiantes de primero de primaria presentan desnutrición (INEE, 2006). En el ámbito educativo, en el 2005 la población analfabeta del estado de Hidalgo fue de 212,452 personas, es decir, 13 de cada 100 habitantes de 15 años y más no sabían leer ni escribir y el 7.4% de la población sólo ha concluido hasta el primer grado de secundaria en comparación con el 8.1% nacional (INEGI, 2005). Así mismo, existe una infraestructura de educación que garantiza la formación de recursos humanos para el sector productivo, la cual está compuesta de la siguiente manera:

⁴ Para la Secretaría de Desarrollo Social, la pobreza patrimonial se refiere a los hogares cuyo ingreso por persona es menor al requerido para cubrir las necesidades de alimentación, así como el necesario para cubrir los patrones de consumo básico en salud, educación, vestido, calzado, vivienda y transporte público. (<http://www.sedesol.gob.mx/archivos/70/File/Docu%2001.pdf>).

Tabla 1.3

Concentrado del sistema de educación del estado de Hidalgo 2007

Servicio escolar por nivel	Planteles	Alumnos inscritos	Docentes
Inicial	65	24,287	1,723
Especial	61	1,337	530
Preescolar	3,245	113,833	5,527
Primaria	3,232	347,756	16,057
Secundaria	1,121	162,979	8,796
Media superior	146	95,083	12,723
Normal	12	3,862	317
Superior	53	64,879	17,863

Fuente: Modificado y actualizado de informes de gobierno del estado de Hidalgo (2005, 2006).

En cuanto a la población indígena, el estado de Hidalgo registraba al año 2005 un 24.5% de su población total (546,834 personas), ocupando el quinto lugar en porcentaje de población con raíces autóctonas (*Excélsior*, 2007). En Hidalgo, según datos del INEGI (2005), 15 de cada 100 personas no hablan castellano. Las principales lenguas indígenas del estado son:

Tabla 1.4

Las lenguas indígenas más habladas en el estado de Hidalgo

Lengua indígena	Número de hablantes (2005)
Náhuatl	217,853
Otomí	95,057
Tepehua	1,583

Fuente: INEGI (2005), XII Censo General de Población y Vivienda 2005. Tabulados básicos. México, 2001.

Como se observa, el estado de Hidalgo presenta rezagos importantes económicos, sociales y tecnológicos que limitan el bienestar social y el crecimiento económico. Sin embargo, se cuenta al mismo tiempo con un gran potencial tanto en recursos naturales y humanos como en su ubicación geográfica para impulsar su desarrollo sustentable.

2.1. La mipyme en México

En México, la clasificación actual de la mipyme ha sido establecida por la Secretaría de Economía (SE) de acuerdo con el número de trabajadores que emplea para determinar su tamaño, como se observa en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1

Clasificación de empresas de acuerdo con el tamaño

Categoría	Personas	Personas	Personas
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-50	11-50
Mediana	51-100	51-100	51-100
Grande	101-500	101-500	101-500
Enorme	500+	500+	500+



ANÁLISIS DE LA MIPYME EN MÉXICO

2.1. La MIPYME en México

En México, la clasificación actual de la MIPYME ha sido estratificada por la SECOFI, desde el año 2002, de acuerdo con el número de trabajadores como indicador para establecer su tamaño, como se observa en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1
Clasificación de empresas de acuerdo con SECOFI

Estrato ⁵	Número de trabajadores		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 diciembre 2002.

Como podemos observar, esta clasificación de las empresas en México se fundamenta en dos indicadores: actividad y tamaño, a diferencia de otros países que solamente clasifican a sus empresas por el tamaño, por el volumen de ventas o por el total de sus activos (Guaipatin, 2003; Zevallos, 2003, Saavedra, Hernández, 2007).

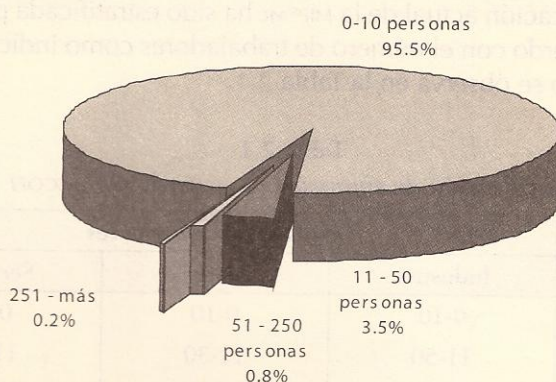
Es importante señalar que la MIPYME agrupa el mayor porcentaje de empresas de nuestro país, con una importante generación de empleos y una aportación cada vez más creciente al PIB. A finales de los años noventa, el porcentaje de empleo que las MIPYMES generaban era del 62% y su contribución al PIB se colocaba entre 42 ó 44 por ciento. En el 2005 las MIPYMES contribuyeron con el 73% de la generación total del empleo y superaron el 50% en la participación al PIB nacional (Rodríguez, 2005).

De acuerdo con el más reciente censo económico realizado por el INEGI, en el 2003 el número de unidades económicas en el país fue de 3 millones. De este total, el 99.8% son MIPYMES, como se observa en la gráfica 2.1, las cuales emplean al 72.9% de la población económicamente activa (*Gráfica 2.2*).

Como se aprecia en la (*Gráfica 2.1*), la microempresa representa el 95.5% de las unidades económicas, la pequeña empresa el 3.5%, la mediana empresa el 0.8% y la grande empresa sólo agrupa el 0.2 por ciento.

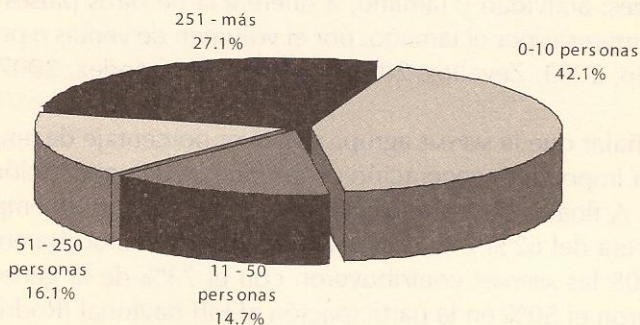
⁵ Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

Gráfica 2.1
Unidades económicas en México por tamaño de empresa



Fuente: INEGI (2004), Censos Económicos.

Gráfica 2.2
Unidades económicas y personal ocupado total por estratos en México

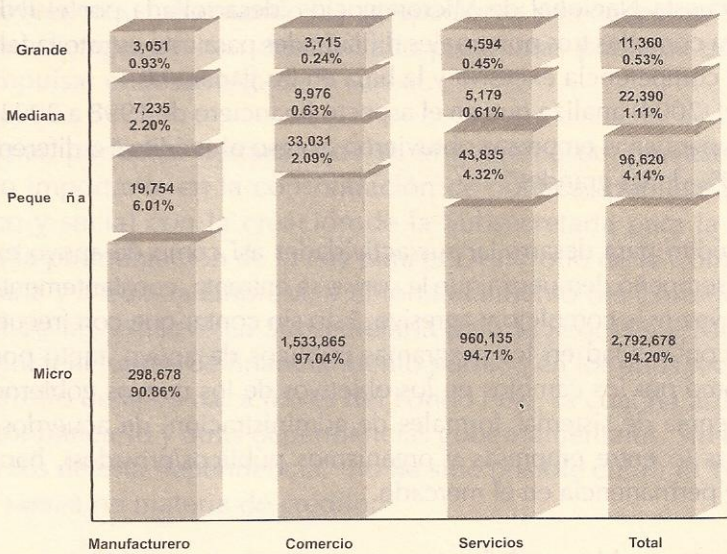


Fuente: INEGI (2004), Censos Económicos.

Observamos en la gráfica anterior que la microempresa emplea el 42.1% de la población económicamente activa, la pequeña empresa el 14.7%, en tanto que la mediana empresa emplea el 16.1%. Por su parte, la grande empresa emplea el 27.1%. Ambas gráficas evidencian la importancia económica y laboral que tiene la MIPYME para el desarrollo del país.

Para poder analizar a detalle la composición de las MIPYMEs en México presentamos la composición de las unidades económicas repartidas por sector de actividad y por tamaño, de acuerdo con los datos del INEGI.

Gráfica 2.3
Composición de las Empresas en México, por tamaño y por sector



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2004), Censos Económicos.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, en los tres sectores de actividad sobresale el alto porcentaje del estrato de microempresas, como es el caso del sector comercio donde representan el 97%. Todas estas razones (número de unidades, creación de empleos, distribución por áreas y su potencial de desarrollo económico y social) justifican la necesidad de realizar estudios de investigación sobre la MIPYME basados en un diagnóstico que muestre su realidad actual. Sin embargo, la más importante justificación consiste en las dificultades que estas unidades económicas presentan generalmente para alcanzar un desarrollo global y durable (Dussel, 2004; Suárez, 2001).

La problemática de la MIPYME en México se origina principalmente por deficiencias en los aspectos financieros, operativos, administrativos y legales, en parte por una falta de apoyo de las instituciones responsables del desarrollo económico y social de las entidades. Algunos trabajos han evidenciado esta problemática:

- Kauffman (2001) considera que estas empresas carecen generalmente de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”, lo que las coloca en situación de vulnerabilidad.
- La encuesta efectuada en el 2002 por el Observatorio de la PYME en México (CIPI, 2002) describe, entre otros, que sólo el 9% de las MIPYMES realizan

- actividades de exportación y que sólo el 1.8% de las empresas encuestadas “conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos”.
- La Encuesta Nacional de Micronegocios, desarrollada por el INEGI (2002), registra como las tres principales dificultades para este estrato la falta de clientes, la competencia excesiva y la baja en las ganancias.
 - Dussel (2004) analiza que en el aspecto financiero de 1998 a 2003 sólo “20% de las pequeñas empresas obtuvieron acceso al crédito,⁶ a diferencia de más del 60% de las grandes”.

La falta de crédito para desarrollar sus actividades así como de apoyo externo para mejorar su desempeño demuestra que la MIPYME se enfrenta, constantemente, sola a un entorno cada vez más complejo y agresivo. Esto sin contar que con frecuencia existe una falta de continuidad en los programas públicos de apoyo, tanto por su propia naturaleza como por los cambios en los objetivos de los nuevos gobiernos. Aunado a ello, la ausencia de sistemas formales de administración, de acuerdos y alianzas entre empresas (o entre empresas y organismos públicos/privados), hace difícil su crecimiento y permanencia en el mercado.

Sin embargo, estos problemas de la MIPYME no son exclusivos de México, presentándose también en otros países latinoamericanos. Zevallos (2003) identifica en particular algunos puntos compartidos por las “organizaciones pequeñas” en América Latina:

- a) *el peso de las instituciones*, sobre todo públicas, quienes establecen políticas económicas y sociales para el desarrollo de sus respectivos países y que en el caso de América Latina se encuentran divididas, integradas en grupos de interés o con inestabilidad;
- b) *las condiciones del entorno desde la visión del empresario*, donde se argumentan problemas de financiamiento, ausencia de tecnología, acceso a mercado, reglamentación compleja, corrupción institucional, ausencia de alianzas entre empresas y de vinculación con el sector educativo;
- c) *las políticas de fomento*, que no han mostrado una relación directamente efectiva entre políticas propuestas y solución de problemas estructurales y que en muchos de los casos “tienen un carácter más discursivo que real” sin contar con una percepción real de las necesidades de los empresarios;
- d) *algunos espacios vacíos*, expresados también por los empresarios, referentes a la escasez de información para toma de decisiones, poca integración entre organismos públicos (a nivel federal y estatal) y privados (asociaciones empresariales), entre otros.

⁶ El 13% según las encuestas del observatorio de la pyme en México (2002).

En México, en los años recientes, la política de fomento empresarial ha estado centrada en el objetivo de la recuperación de la competitividad mediante cadenas productivas, en forma tal que se permita la transferencia de tecnología a través de lazos entre clientes y proveedores, fomentando las agrupaciones y la cooperación entre las empresas. Al mismo tiempo, se han desarrollado programas públicos con recursos financieros para impulsar el desarrollo de la MIPYME.

De manera particular, podemos destacar que en el gobierno del presidente Vicente Fox se dio un paso importante en la consolidación de políticas públicas para el desarrollo económico y social con la creación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, la promulgación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y el fortalecimiento del Consejo Nacional de Competitividad de las MIPYMES.⁷ La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa ha sido la principal fuente de financiamiento público en los años recientes para la creación y desarrollo de la MIPYME a través del Fondo PYME, la cual ha articulado sus apoyos con el sector bancario y otras dependencias gubernamentales. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de esta dependencia,⁸ no ha sido posible cubrir el 100% de las expectativas de la MIPYME en materia de crédito.

En la misma línea, la Comisión Intersecretarial de la Política Industrial (CIPI),⁹ institución creada en 1996 por acuerdo presidencial, ha implicado un proceso de aprendizaje institucional que hoy día comienza a rendir frutos, en cuanto a la coordinación entre programas públicos, establecimiento de reglas de operación comunes y mecanismos de seguimiento y evaluación. Además, este organismo ha institucionalizado el primer observatorio de la PYME en México, realizando trabajos significativos como el Primer Reporte de Resultados publicado en 2002 con un análisis general de la MIPYME en México.

En cuanto a la coordinación de los estados de la república para implementar una política de fomento hacia las MIPYMES, ésta no se ha logrado plenamente, a pesar de existir algunos avances. La Secretaría de Economía se ha mostrado como la cabeza del sector público en la implementación de estas políticas, aunque en la realidad existen problemas de coordinación con las contrapartes estatales. Además, la mayoría de los recursos que se generan en este ámbito están fuera de control de la propia Secretaría y los presupuestos anuales estatales tienden a ser desarrollados en forma aislada.

De acuerdo con lo anterior, Dussel (2004) destaca que a partir de 2001 el gobierno federal y varias entidades federativas han realizado importantes esfuerzos, a pesar de la

⁷ Boletín de prensa N° 276, 26 octubre 2006, en: www.economia.gob.mx.

⁸ De acuerdo con el mismo boletín de prensa anterior, el Fondo pyme ha gestionado desde el 2003 apoyos a 1 millón 131 mipymes, las cuales han generado 404,422 mil nuevos empleos formales.

⁹ www.cipi.gob.mx

austeridad presupuestaria, por canalizar recursos y apoyar a las MIPYMES. Sin embargo, la problemática de la MIPYME ha rebasado todos estos esfuerzos, ya que su debilidad organizacional para acceder a estos recursos (o su desconocimiento) se ha sumado a los propios problemas de gestión y operación de los mecanismos de apoyo gubernamentales.

Alternativamente al apoyo prestado por el Fondo PYME existen diversas asociaciones públicas y privadas que prestan servicios a estas unidades económicas. La Tabla 2.2 reagrupa algunas de ellas, así como los tipos de apoyo que otorgan.

Tabla 2.2
Organismos que otorgan apoyo a las MIPYMES

Tipo de apoyo/Entidad	CONACYT	Secretaría de Economía	NAFIN	BANCOMEX	STPS ¹⁰	Cámaras empresariales
Desarrollo tecnológico	X					
Asistencia técnica y asesoría empresarial		X	X	X		X
Capacitación laboral					X	
Integración productiva	X	X	X	X		X
Promoción de exportaciones				X		
Financiamiento			X	X		

Fuente: Secretaría de Economía (2001), elaboración propia.

La mayoría de los programas públicos ha cumplido los objetivos de la política de fomento hacia la MIPYME. Sin embargo, debido a la relativa juventud de la mayoría de ellos, ha faltado un sistema de evaluación que permita medir el impacto y los beneficios aportados a las empresas. Dicha evaluación debería revisar los resultados de la aplicación de programas en etapas intermedias (calidad, disminución y rentabilidad) y finales (crecimiento en ventas y rentabilidad), así como en los indicadores de progreso en otras dimensiones económicas y sociales.

Es importante decir que a pesar de este cambio en la generación de programas afines al desarrollo de la MIPYME en México, éstos son implantados con un presupuesto inferior al correspondiente a las economías canadiense y estadounidense (Berry, 2002), lo que lleva al necesario incremento del presupuesto público para la aplicación de mayores recursos en el financiamiento, asesoría y desarrollo de la MIPYME.

Ahora bien, aunque la problemática de la MIPYME es compleja, las acciones orientadas al fomento de la competitividad empresarial deben ser acompañadas con medidas estructurales que generen un ambiente económicamente estable. Dussel (2004) propone como medidas para generar este escenario:

¹⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

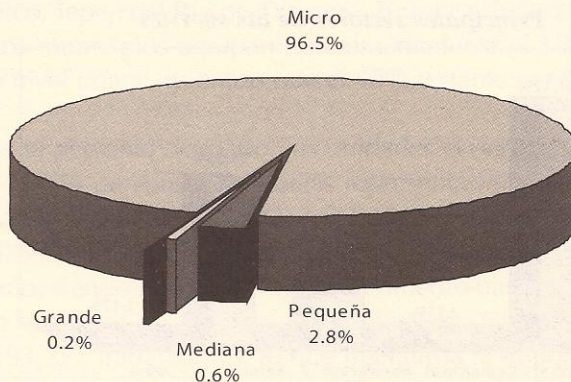
- a) “generar condiciones macroeconómicas competitivas para el sector productivo con empleos”;
- b) facilitar el acceso al crédito con costos accesibles;
- c) implementar instrumentos de apoyo articulados desde una perspectiva regional-sectorial que limiten los efectos de la globalización;
- d) considerar en las políticas de fomento, las diferencias entre políticas sociales y políticas económicas;
- e) aportar mayores recursos económicos y personal especializado para el apoyo a este estrato;
- f) generar una reglamentación en materia de competitividad para la MIPYME que regule los instrumentos de financiamiento y los apoyos a largo plazo, entre otros.

De esta manera, un ambiente externo fortalecido por políticas macroeconómicas estables y un ambiente interno formado por un sistema de administración eficiente podrán dar a las MIPYMEs mexicanas mejores condiciones de desarrollo global.

2.2. La MIPYME en el estado de Hidalgo

El estado de Hidalgo cuenta con 62,612 unidades económicas, de acuerdo con el último censo económico del INEGI efectuado en el año 2003. Esta población representa el 2.1% del total de unidades a nivel nacional. Tal como se observa en la gráfica 2.4, en Hidalgo existe un claro predominio de microempresas que va de acuerdo con la tendencia que existe en el resto del país.

Gráfica 2.4
Estratificación de empresas en Hidalgo



Fuente: INEGI (2004), Micro, pequeña, mediana y gran empresa.
Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos.

Del total de empresas registradas, el 99.83% son MIPYMES, observándose una participación limitada de las grandes empresas en el estado. En lo que respecta a la Producción Bruta Total en Hidalgo, las MIPYMES suman un total del 26.2% de la producción, mientras que las grandes empresas contribuyen con casi tres cuartas partes como se observa en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3
Producción Bruta Total en Hidalgo

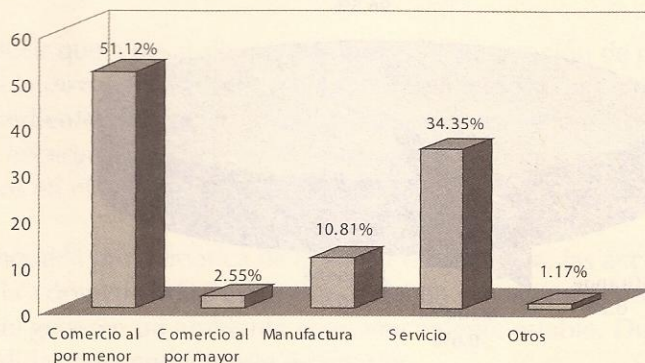
Tipo de empresa	Porcentaje
Micro	8.6%
Pequeña	6.9%
Mediana	10.7%
Grande	73.8%

Fuente: INEGI (2007), Censos Económicos 2004, ¡El quehacer económico en números! www.inegi.gob.mx

Esta tabla permite observar que la estratificación de empresas no es proporcional con la producción bruta total estatal, al observar que la mayor contribución a la economía del estado corresponde a la empresa grande.

Por otro lado, y de acuerdo con los últimos censos económicos de INEGI, el PIB estatal está concentrado en las industrias manufactureras (67.7%); electricidad, agua y gas (13.5%) y comercio al por menor (5%), lo que refleja un bajo valor agregado de las demás actividades económicas. La gráfica 2.5 nos muestra la repartición detallada de las unidades económicas de acuerdo con los sectores económicos.

Gráfica 2.5
Principales sectores de las MIPYMES

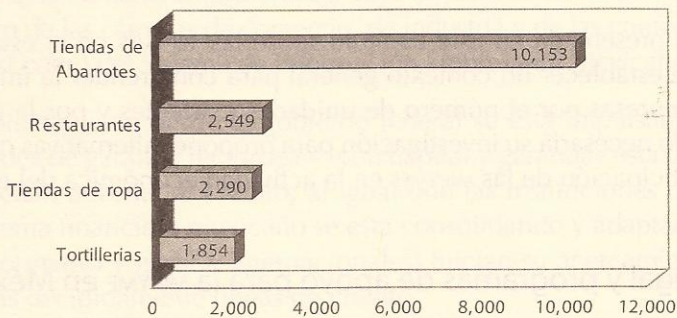


Fuente: INEGI (2004) Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos

En ésta gráfica se observa nuevamente que los sectores comercio y servicio reagrupan a la mayoría de las unidades económicas; sin embargo, son los que en menor medida contribuyen a la generación de riqueza en el estado.

Con respecto a las actividades que realizan las unidades económicas en la entidad encontramos que predominan cuatro (Gráfica 2.6), principalmente las tiendas de abarrotes que representan el 16.02%, los restaurantes con el 4.1%, las tiendas de ropa 3.7% y las tortillerías 3%. Esta distribución refleja que casi la tercera parte de las actividades pertenece a los sectores de comercio y servicios.

Gráfica 2.6
Principales actividades de las MIPYMES



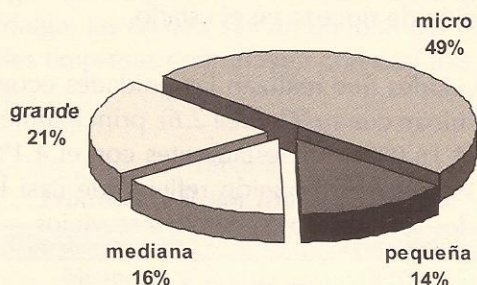
Fuente: INEGI (2004) Hidalgo. Resultados generales

Es importante mencionar que las unidades económicas en el estado de Hidalgo se encuentran principalmente concentradas en doce municipios: Actopan, Apan, Cuautepec de Hinojosa, Huejutla de Reyes, Ixmiquilpan, Mineral de la Reforma, Pachuca de Soto, Tepeapulco, Tepeji del Río de Ocampo, Tizayuca, Tula de Allende y Tulancingo de Bravo.¹¹ Dichos municipios agrupan aproximadamente el 60% del total de unidades económicas a nivel estatal, mientras que el 40% restante se reparte en 72 municipios.

En lo referente al personal ocupado, las unidades económicas en Hidalgo emplean a un total de 243,974 personas, las cuales representan el 1.5% del personal ocupado en México, donde el 58.7% (143,136) son hombres y el 41.3% (100,388) son mujeres (INEGI, 2004). Así mismo, en Hidalgo cada trabajador percibe en promedio \$64,970.00 de salario al año, siendo inferior al ingreso promedio nacional (\$79,551.00). Tal como se muestra en la gráfica 2.7, las MIPYMES emplean el 79% del personal estatal, aproximadamente 193,227 trabajadores, lo que manifiesta la importante participación en la generación de empleos de esta estratificación para el estado de Hidalgo.

¹¹ Estos doce municipios fueron incluidos para el muestreo inicial de la investigación.

Gráfica 2.7
Personal ocupado por tamaño de empresa



Fuente: INEGI (2004) Hidalgo. Resultados generales

La descripción presentada en este capítulo sobre las MIPYMEs en el estado de Hidalgo nos permite establecer un contexto general para comprender la importancia que tienen estas empresas por el número de unidades existentes y por la generación de empleos, siendo necesaria su investigación para proponer alternativas que favorezcan una mayor participación de las MIPYMEs en la actividad económica del estado.

2.3. Marco legal y programas de apoyo para la MIPYME en México

En la actualidad se puede apreciar un cambio de ciclo de la economía mexicana, hacia una mayor profesionalización e internacionalización, lo que ha permitido una mejora del trato hacia la MIPYME. En este contexto, las acciones llevadas a cabo en el ámbito internacional, como la entrada en vigor del TLC (Acuerdo de Libre Comercio en América del Norte), la entrada en la OCDE (Organización de Comercio y Desarrollo Económico) y los numerosos acuerdos de libre cambio suscritos con estados americanos y el acuerdo comercial y de cooperación con la Unión Europea (UE), han favorecido, sin duda, el entorno competitivo de la MIPYME.

En lo referente a la MIPYME, toda esta actividad ha sido canalizada y coordinada desde el propio gobierno federal, y más concretamente desde la Secretaría de Economía, a través del Sistema de Información Empresarial Mexicano (www.siem.gob.mx), la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y lo que se denomina "contactopyme" (www.contactopyme.gob.mx), ofreciendo un apoyo constante a la MIPYME. En estos organismos, se puede obtener información muy relevante para la MIPYME.

En estos organismos se ofrece información sobre las empresas que operan en México, identificando oferta y demanda de diversos productos y servicios y se obtienen datos sobre trámites para iniciar y operar un negocio, instrumentos y programas de

promoción, asesorías de comercio exterior, bancos de datos de información sectorial, evaluación de indicadores de competitividad, datos sobre sistemas mexicanos de promoción de parques industriales, etcétera.

También es relevante el esfuerzo realizado para llevar a cabo mejoras estructurales del entorno competitivo de la mipyme para facilitar su desarrollo. En este sentido es preciso hacer referencia, en primer lugar, a la entrada en vigor de una ley muy importante para el impulso de las mipymes en México, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en 2002, cuyo objeto principal es promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad; y en segundo lugar, a la Ley que entró en vigor a principios de 1997 referente a las cámaras empresariales, cuyo objeto es normalizar la constitución y funcionamiento de las cámaras de comercio, de industria y de las confederaciones que las agrupan, así como del Sistema de Información Empresarial Mexicano.

Asimismo, recientemente desde el gobierno federal se está impulsando la creación de las sociedades de garantía recíproca —con capital y garantías estatales— para que las MIPYMES puedan acceder al crédito, al igual que las instituciones de crédito (una vez que el sistema financiero mexicano se está consolidando y adaptándose a los parámetros de normativa y gestión internacionales) inician su acercamiento a la MIPYME ofreciendo más decididamente líneas de crédito.

Muy diversos expertos coinciden en señalar que las MIPYMES revisten una gran importancia en el desarrollo de los países y pueden ser la diferencia entre un país financieramente sano y otro que no lo sea tanto. Las MIPYMES extractivas, industriales, comerciales y de servicios, son consideradas como la parte medular de las economías de los países europeos, asiáticos y americanos.

Actualmente tienen un fuerte impacto en los mercados internacionales y participan activamente en la economía mundial. El establecimiento y la operatividad de las cadenas productivas en estas entidades a nivel macroeconómico han permitido satisfacer la demanda interna y penetrar en mercados extranjeros con óptimos resultados, contribuyendo sustancialmente al incremento de su producto interno, repercutiendo en una mejora del ingreso per cápita de sus habitantes, en el mantenimiento y creación de nuevas fuentes de trabajo para los jóvenes que se integran al mercado laboral. Todo esto da mejores expectativas de vida, coadyuvando con ello en la solución de diversos problemas sociales.

Estas empresas se han visto afectadas negativamente por muchos factores, provocando que muchas MIPYMES hayan desaparecido u operen en la clandestinidad, fuera del marco regulatorio del Estado y de los organismos empresariales. Entre otros factores podemos señalar:

- Inflación
- Devaluación
- Competencia desleal
- Políticas financieras y fiscales
- Globalización
- Avance tecnológico
- Descubrimientos científicos
- Corrupción, inseguridad, normatividad.

Toda esta problemática deriva en la creación de un marco de inestabilidad que limita el desarrollo de la MIPYME. Para abordar su problemática es preciso involucrar y conectar a diferentes actores como, las autoridades federales, estatales y municipales, el sector educativo, el sector empresarial, las instituciones financieras y los organismos sociales, con el objetivo de mejorar situaciones como la falta de coordinación entre los agentes económicos y sociales, la insuficiente vinculación de las instituciones educativas con el sector productivo, la falta de apoyos crediticios por parte del sector financiero y situaciones de intransigencia y actitudes protagónicas.

En los dos años recientes se han creado en México diferentes organismos con la finalidad de promover, consolidar y desarrollar a las MIPYMEs, tanto desde el gobierno federal, como el de los estados y municipios, y diversos organismos empresariales, e instituciones financieras. En esta línea se han ido gestando y dando a conocer diversos programas específicos para MIPYME (Cuadro 2.1), programas de financiamiento para las MIPYMEs (Cuadro 2.2) y promulgando diversas leyes al respecto (Cuadro 2.3).

Sin embargo, las MIPYMEs no potencializan estos programas por falta de conocimiento. Según datos del CIPI (2002), sólo el 2% de las MIPYMEs en México conocen y han aplicado programas de apoyos federales, por lo que es necesaria la existencia de una mayor comunicación de los objetivos y alcances de los programas mencionados en los cuadros anteriores, para mejorar el desempeño global de las MIPYMEs.

Cuadro 2.1
Programas específicos para la MIPYME

-
- Fondo de microfinanciamiento a mujeres rurales (fommur).
 - Fondo Nacional de Apoyo para empresas en solidaridad (fones).
 - Programa de desarrollo productivo de la mujer.
 - Programa de la Mujer campesina.
 - Programa de Banca Social y Micro-créditos.
 - Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.
 - Padrón empresarial del SIEM.
 - Guías Empresariales.
 - Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial (proada).
 - Programa de Capacitación y Modernización Empresarial.
-

Cuadro 2.2

Programas de financiamiento para la MIPYME

-
- FIRA. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura: para la agroindustria y ecología.
 - Bancomer. Credipyme clásico: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Credypyme productivo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
 - Bancomext pyme. Equipamiento: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Créditos al ciclo Productivo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Agroindustrial y ecología. Créditos para la Adquisición de Unidades de Equipo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
 - Banorte. Credi-Activo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
 - Vital. Multicrédito: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
 - Fifomi. Fideicomiso de Fomento Minero: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Minería.
 - Fococomi. Fondo para la consolidación de la Microempresa del D.F.: para grupos sociales en estado de pobreza.
 - Nafin. Créditos a Tasa fija: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Créditos a Tasa Variable: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Desarrollo de Proveedores del Sector Privado: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Programas de Garantías: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
 - Santander. Banca Empresarial: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.
 - Fonaes. Programa de Capital de Riesgo para Empresas Sociales: para agroindustria y ecología. Grupos sociales en estado de pobreza.
 - Pronafin. Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.
 - Microfinancieras. Organizaciones e Instituciones que brindan Servicios Financieros.
-

Cuadro 2.3

Leyes específicas para la MIPYME

CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

- Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones
 - Ley de Comercio Exterior
 - Ley de Concursos Mercantiles
 - Ley de Inversión Extranjera
 - Ley Federal para el Fomento de la Micro Industria y la Actividad Artesanal
 - Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
 - Leyes y reglamentos del Distrito Federal
 - Leyes y reglamentos concernientes al Distrito Federal
-

3

PRINCIPALES FACTORES DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA MIPYME

La cada vez mayor complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo. Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición, constituye un tema central de la dirección de empresas. El tema de la competitividad cobra una mayor relevancia, sobre todo en lo referente a la determinación de 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 MIPYMES.

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

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

En el aspecto financiero, las MIPYMES tienen una menor accesibilidad al financiamiento 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 la MIPYME y a la asimetría de información en la relación MIPYME-entidad financiera, que lleva a las entidades bancarias, por un lado, a prevalecer a la hora de conceder un crédito las garantías reales frente a la viabilidad o rentabilidad de los proyectos que presentan las MIPYMES y, por otro, a fijar una prima de riesgo que implica un mayor tipo de interés. Además, en comparación con las empresas de mayor tamaño, las MIPYMES soportan una tasa adicional motivada por el alto costo administrativo que una operación crediticia supone con relación al menor volumen prestado.

Desde un punto de vista microeconómico, esta debilidad estructural de la MIPYME se traduce en que la probabilidad de que una empresa sobreviva está positivamente relacionada con su tamaño¹² (Audretsch, 1990, 1995 y Audretsch y Mahmood, 1991,

¹² La 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.

1995), concluyendo que 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 con mayor precisión como una relación inversa entre la edad de la empresa y la tasa de fracaso. Expone que las empresas 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 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.

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 edad de la empresa 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 el marco de la teoría de la competitividad de la MIPYME tratando de enfatizar ventajas de las empresas diferentes del tamaño y ligadas más directamente a la especificidad de la MIPYME. Para contraponer los efectos negativos de la MIPYME frente a la gran empresa, éstas deben cuestionar su posición estratégica; su 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 se puede garantizar.

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 investigación y desarrollo (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 planificación

La estrategia es un aspecto clave para el éxito y rentabilidad de la empresa (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). El éxito de la implantación de la estrategia dependerá, por una parte, de factores de tipo interno, tales como la forma de operar del empresario en su entorno, las propias capacidades del empresario y los recursos humanos de la empresa, y por otra, de factores externos como evolución del ciclo económico, posición de la competencia y oscilaciones de la demanda (Thompson y Strickland, 1993). El reto estratégico de la empresa viene definido por una serie de factores que determinan la consecución de los objetivos fijados, unos de naturaleza exógena al estratega que se encuentra en un medio político, económico y social (entorno genérico) que no controla y en el que se enfrenta a unos rivales o competidores, sirve a unos clientes y opera con unos proveedores (entorno específico); y otros que hacen referencia a factores endógenos de la organización y representan la escala de objetivos y los recursos y capacidades de los que se disponen (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, confirmando una asociación entre estrategia y rendimiento. Indican que las empresas con altos rendimientos son proactivas en la orientación estratégica y el propietario exhibe valores empresariales, mientras que las empresas con bajo rendimiento son reactivas y los propietarios exhiben valores más conservadores. En cuanto a la importancia de los factores externos, Kotha y Nair (1995) examinan, en empresas japonesas de industria de maquinaria, el papel que juegan las estrategias y el entorno económico con la rentabilidad y crecimiento de la empresa, encontrando un impacto positivo del cambio tecnológico en el crecimiento de la empresa. 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 las empresas 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 estra-

tegia 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 estratégica 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 influido 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 estratégica no es una práctica común entre las pequeñas empresas (Robinson y Pearce, 1984; Sexton y Van Auken, 1985). La relación entre la planificación estratégica 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 estratégica 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 empresas que no planificaban. A similares conclusiones llegan Hahn y Powers (1999). Otros estudios han puesto de manifiesto una relación positiva entre la planificación estratégica 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 planificación estratégica formal coexiste con un proceso estratégico emergente en el que las decisiones y acciones estratégicas son tomadas al margen del sistema formal de planificación (Mintzberg y Waters, 1985). Las cambiantes condiciones del reto estratégico (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 MIPYMES. Julien *et al.* (1996) señalan que esta ventaja competitiva se concreta en términos de estrategia (empresas proactivas), de estructura (redes de información) y culturas empresariales adoptadas. Brown y Ga-

tian (1995) examinan cómo la implantación de un sistema de información estratégica en una empresa conlleva una ventaja competitiva 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 empresas 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 estratégica, 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 cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas, 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 estratégica que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y por tanto, manteniendo 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 a la misma entre MIPYME (financiando los gastos del proceso en muchos casos), las MIPYMES todavía se sienten recelosas a utilizar esta arma estratégica, debido a la reticencia a compartir sus decisiones con otras empresas, 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 MIPYMES. 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 MIPYMES 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 organizativa 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.

Es decir, la estructura tiende a hacerse más plana (aquella que tiene pocos niveles jerárquicos), más horizontal (desaparece la separación estricta entre funciones y entre puestos especializados, contando 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, fomentar la autonomía y la iniciativa en las distintas áreas, a la vez que se evita al máximo la burocracia.

Las MIPYMES 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 incertidumbre interna es baja, ya que el directivo está próximo a sus trabajadores y, por tanto, tiene más oportunidad de comprobar que sus decisiones se están llevando a cabo eficientemente, la incertidumbre externa es muy 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 explican la competitividad empresarial es el relativo a los recursos humanos de la empresa. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son aspectos cada vez más importantes para las empresas, debido a que las fuentes tradicionales de rentabilidad, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994).

Se observa una coincidencia en afirmar que la mejora en los resultados organizacionales de las MIPYMES viene de la mano de las personas y por ello, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación, a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar los nuevos retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización, así como a desarrollar sistemas para la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo.

Innovación y tecnología

La innovación tecnológica se considera por muy diversos autores como uno de los pilares básicos de la competitividad de la empresa (Bueno y Morcillo, 1994; Álvarez 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 factores más relevantes para la competencia entre empresas de cara al futuro.

No obstante, no existe un claro consenso ante la cuestión de si la empresa innovadora genera un mayor beneficio. 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, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado. Sin embargo, otros autores sugieren que la innovación, al menos en el corto plazo, puede llevar implícitos bajos beneficios. La innovación tiende a incrementar el crecimiento y la eficiencia, pero no inmediatamente un mayor beneficio (Heunks, 1998), debido a los 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 empresas medianas con alta intensidad de innovación las que realmente consiguen incrementar sus márgenes de beneficios.

Hsueh y Tu (2004), a través de un estudio de 1,047 PYMES de reciente creación en Taiwán, muestran que la innovación influye positivamente en su resultado operativo. Morikawa (2004), en el contexto de las PYMES japonesas, analizando 5,245 empresas,

concluye que la interacción entre el grado de innovación y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad.

Ante este planteamiento, Freel (2000) se pregunta que, si se va a sugerir a las pequeñas empresas que innoven, debemos de asegurarnos cuáles son los rendimientos esperados frente a las empresas que no innoven. Distingue a las empresas innovadoras tomando como referencia la intensidad en la innovación en productos. Para determinar el ratio de innovación lo define como el porcentaje que representa el número de nuevos productos introducidos, respecto al total de productos de la empresa; y los rendimientos en, crecimientos de ventas, empleo, productividad y rentabilidad. Concluye que las pequeñas empresas que innovan consiguen mayores incrementos en las ventas, que las que no innovan, pero que 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 competitivo de la empresa. Los sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación. Así mismo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción, a la vez que se estimula el control de los procesos y productos (Huerta *et al.*, 2003).

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 como 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, la relación entre la implantación de un sistema de gestión de la calidad total (TQM) y la rentabilidad ha sido analizada. Lemak y Reed (1997) sugieren un impacto positivo, tanto en el rendimiento en el mercado de valores, como en el margen de beneficios en las empresas que utilizan la gestión de la calidad total. Martínez *et al.* (2000) analizan diferentes aspectos de TQM y el margen de operaciones (beneficio antes de intereses e impuestos sobre ventas), concluyendo que el empleo de esta técnica incide positivamente en el crecimiento de la cuota de mercado y en la reducción de los 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 económica de la empresa. Ittner y Larcker (1997) demuestran que las relaciones a largo plazo con proveedores y las herramientas de mejora enfocadas al producto (variables del TQM) provocan un efecto positivo sobre la rentabilidad de los activos y las ventas.

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 MIPYMES 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 de la empresa. Los sistemas de información, si están bien desarrollados y estructurados, pueden considerarse una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

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

Recursos financieros

La gran debilidad de los balances en la MIPYME 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 o fondos que permitan una disminución de costes financieros. También se hace preciso un alto conocimiento de la oferta financiera y saber aprovechar las ayudas oficiales existentes (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 financiera, es uno de los principales factores resaltados como 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 MIPYMES del estado de Hidalgo permitirá conocer cuál es su situación al respecto y en qué puntos es necesario trabajar en el futuro, continuando 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 dirección y gestión de la empresa, así como de su estructura organizativa, factores competitivos y estrategia, explicando, por último, las técnicas estadísticas utilizadas 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 en la configuración del análisis empírico, ya que permite afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la micro, pequeña y mediana empresa. Para obtener la información de las variables (caracterización de las empresas, dirección y gestión, estructura de la organización, gestión de recursos humanos, tecnología, calidad, innovación, etc.) 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 Hidalgo; dicha tarea ha resultado útil para la adaptación del cuestionario a la realidad de las empresas en el estado de Hidalgo, para ello, una vez finalizado y antes de su aplicación, se realizaron diversas reuniones con gerentes de empresas de la muestra para testar 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 aplicar 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 y volumen de ventas, así como los mercados de destino de sus ventas 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 medido con la tipología de estrategias competitivas propuesta por Miles y Snow (1978),¹³ 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*: aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos, aún con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
- *Las analizadoras*: 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*: 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*: 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, actividades de capacitación y estructura organizativa. En la cuarta parte se pregunta a las empresas por la tecnología, innovación, calidad, equipamiento de comunicaciones y medios informáticos, así como aspectos contables y financieros.

Respecto a 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 el nivel de calidad que exige el mercado son algunos de los principales objetivos que se esperan y 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.

¹³ La 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).

- *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 dé su opinión sobre la posición de su empresa respecto de la competencia, sobre la importancia de acciones específicas para su desarrollo futuro y sobre la repercusión de determinados problemas 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 Hidalgo 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, así como 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 transformación y artesanías”: sectores 31 al 33, excepto 311 y 312.
- “Industria de la construcción”: sector 23.
- “Comercio”: sectores 43 y 46.
- “Hostelería”: sector 72.
- “Transporte y comunicaciones”: sectores 48 y 49.
- “Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales”: 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 generando tres grupos: microempresas¹⁴ (de 5 a 10 trabajadores), pequeñas empresas (de 11 a 50 trabajadores) y medianas empresas (de 51 a 250 trabajadores).

Dado que el cuestionario incluye una tipología de preguntas muy variada, tanto cuantitativas como cualitativas, se ha determinado el tamaño muestral tomando como

¹⁴ Algunas empresas de cinco trabajadores fueron incluidas en este estrato.

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 el ítem de una cuestión con dos posibles contestaciones). En concreto, se fijó como objetivos iniciales que el error máximo de estimación no superase los 0.05 puntos con un nivel de confianza del 95% para el total de la muestra y los 0.15 puntos con un nivel de confianza del 90% para los agregados por sectores (Industria, Construcción y Servicios) y por tamaños (microempresas, pequeñas y medianas).

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

Así tenemos que:

N_h es el tamaño de cada estrato

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

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 cual 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 obtuvo 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 3,969, de las cuales el 53% son microempresas, el 38.2% pequeñas empresas y el 8.8% medianas empresas.

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	156	75	12	243
Industria de transformación y artesanías	287	269	116	672
Construcción	27	113	30	170
Comercio	737	437	81	1,255
Turismo	276	117	15	408
Transporte y comunicaciones	66	93	26	185
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	554	413	69	1,036
TOTAL	2,103	1,517	349	3,969

Fuente: INEGI (2004), Censos económicos.

Cuadro 4.2
Distribución de la muestra de empresas

MUESTRA	Micro de 6 a 10	Pequeña de 11 a 50	Mediana de 51 a 250	TOTAL
Agroindustria	2	10	0	12
Industria de transformación y artesanías	24	32	18	74
Construcción	8	13	4	25
Comercio	86	45	10	141
Turismo	19	29	1	49
Transporte y comunicaciones	3	4	0	7
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	33	29	3	65
TOTAL	175	162	36	373

Las coberturas alcanzadas en función de los agregados por 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	915	86	9.4%
Construcción	170	25	14.7%
Servicios	2,884	262	9.1%
TOTAL	3,969	373	9.4%

	Población	Muestra	Cobertura
Microempresas	2,103	175	8.3%
Pequeñas	1,517	162	10.7%
Medianas	349	36	10.3%
Total	3,969	373 ¹⁵	9.4%

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 donde 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*	0.08	0.08	0.08	0.07	0.05
Construcción*	0.15	0.15	0.14	0.12	0.09
Servicios*	0.05	0.05	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*	0.06	0.06	0.05	0.05	0.04
Pequeñas*	0.06	0.06	0.06	0.05	0.04
Medianas*	0.13	0.13	0.12	0.10	0.08
TOTAL**	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03

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

¹⁵ En total fueron entrevistadas 420 empresas. Para el análisis de la información sólo se emplearon las 373 empresas de la muestra estadística.

En los capítulos siguientes se realizará, cuando proceda, un análisis utilizando la desagregación sectorial con siete ramas a partir de las actividades ya especificadas al inicio de este capítulo. 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 sectores para los que el error no superaría los 0.15 puntos con un nivel de confianza del 90% serían industria de transformación, industria de la construcción, comercio, turismo y servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales.

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, los cuales serán especificados en cada caso y que, como es conocido, dependerán de la varianza muestral y del tamaño muestral de cada grupo para la variable que esté siendo analizada.

4.3. Análisis estadístico de los datos

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

- Cuando analicemos diferencias porcentuales se utilizará el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la χ^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizarán tablas 2×2 , 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 donde se ha aplicado diferencias de medias se utilizará el análisis de la varianza (ANOVA) como contraste, salvo los casos en los que las muestras son pareadas o relacionadas en el que 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 una mejor comprensión y caracterización del tejido empresarial del estado de Hidalgo. En concreto, revisaremos aspectos tales como la antigüedad, el tamaño, el carácter familiar de la gestión, la forma jurídica, los rasgos del gerente (edad y formación), la evolución del empleo y su carácter fijo-temporal así como 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

Si comenzamos observando la antigüedad de las empresas (*Cuadro 5.1*), apreciamos como el 47.4% han sido constituidas en la última década, esto es, pueden ser calificadas como jóvenes empresas. Si analizamos la distribución de empresas según su edad, obtenemos que la edad mediana es de 12 años, que un 23.1% de las empresas han iniciado su actividad durante el último quinquenio y que el 77.4% de las empresas poseen 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.

Cuadro 5.1
Antigüedad de la empresa (años desde su fundación)

Empresas jóvenes (10 ó menos años funcionando)	47.4
Empresas maduras (más de 10 años funcionando)	52.6
Total	100.0

La juventud de la estructura empresarial es señal de una cultura emprendedora, lo que es sin duda positivo, si bien supone, en términos generales, un factor de debilidad consecuencia del mayor riesgo que han de soportar las empresas jóvenes, máxime si consideramos su relación con el factor tamaño (*Cuadro 5.2*). La edad mediana de las microempresas es de 10 años, y de 13 años para las pequeñas y medianas empresas. Además, los resultados obtenidos indican que el 44.5% del total son empresas de tamaño micro o pequeño con una edad inferior a 10 años. Como es habitual, se observa una relación positiva entre edad y tamaño, de manera que las empresas tienden a incrementar su tamaño conforme van madurando.

Respecto a la clasificación sectorial, la información obtenida no permite apreciar diferencias significativas, de forma que no podemos afirmar que unos giros sean

más maduros o jóvenes que otros. No obstante, y sólo a título descriptivo, los giros con mayor presencia de jóvenes empresas son los de agroindustria con 57.1% y una edad mediana de 9 años, e industria de la construcción con 55.6% de empresas jóvenes y una edad mediana de 10 años. En contraposición, presenta un mayor porcentaje de empresas maduras el sector de transporte y comunicaciones, en el que la edad mediana es de 15 años y el porcentaje de jóvenes empresas de sólo el 28.6 (Cuadro 5.2).

Cuadro 5.2
Antigüedad de la empresa según tamaño

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)	Total
Microempresas (<10 empleados)	52.9**	47.1**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	44.9**	55.1**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	31.6**	68.4**	100
Antigüedad de la empresa según sector			
Agroindustria	57.1	42.9	100
Industria de transformación	44.9	55.1	100
Artesanías	50.0	50.0	100
Industria de la construcción	53.6	46.4	100
Comercio	45.8	54.2	100
Turismo	48.1	51.9	100
Transporte y comunicaciones	28.6	71.4	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	50.0	50.0	100
Total	47.4	52.6	100

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

Una característica adicional que podemos analizar es el carácter familiar de la propiedad (una familia o grupo familiar controla más del 50% del capital). Como apreciamos en el Cuadro 5.3, el tipo de empresa mayoritario es el familiar que representa el 76.2% del total de empresas encuestadas.

Si bien el carácter familiar no puede calificarse como positivo o negativo por sí solo, suele ser habitual que, de forma mayoritaria, en las empresas familiares se dé una problemática específica asociada a la incorporación de las generaciones siguientes al fundador. Ello conlleva una tendencia a que su gestión esté menos profesionalizada, lo que se traduce en una menor competitividad y un riesgo añadido de fracaso con 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 empresa.

Cuadro 5.3
Empresa familiar (un grupo familiar tiene más del 50% del capital)

Si es una empresa familiar	76.2
No es una empresa familiar	23.8
Total	100.0

Al examinar el carácter familiar de las empresas de la muestra según tamaño, obtenemos diferencias significativas que conllevan una relación inversa entre tamaño y carácter familiar. De esta forma, aunque las empresas familiares son siempre las más numerosas, su proporción se incrementa conforme el tamaño empresarial es menor (Cuadro 5.4). En la microempresas, el 80.6% son familiares, en la pequeñas empresas el 74.2% y en la medianas el 63.2%. En cuanto a la antigüedad de la empresa, se observa que es en las empresas maduras en donde mayor es el peso de las empresas familiares. En concreto, son familiares el 69.4% de las jóvenes empresas frente al 82.2% para el caso de las maduras. Este hecho es relativamente inusual, puesto que, en general, se produce una tendencia hacia el carácter no familiar con el paso del tiempo como consecuencia de la complejidad en la sucesión más allá de la segunda generación a partir del fundador. No obstante, hay que recordar que sólo un 12.6% de las empresas supera los 20 años de actividad lo que supone que el problema de la sucesión no se haya planteado para la mayoría de ellas.

Al realizar la clasificación por giro se obtienen diferencias levemente significativas. Se observa una mayor presencia relativa de empresas familiares en los sectores de artesanías, agroindustria y comercio, en donde más del 80% de empresas son de tipo familiar. En sentido contrario, servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales, transporte y comunicaciones e industria de transformación, son los giros con menor peso de empresas familiares, aunque, en cualquier caso, éstas siguen siendo las más numerosas.

Cuadro 5.4
Empresa familiar según tamaño

	No familiar	Familiar	Total
Microempresas (<10 empleados)	19.4**	80.6**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	25.8**	74.2**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	36.8**	63.2**	100
<i>Empresa familiar según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	30.6***	69.4***	100
Maduras (> 10 años)	17.8***	82.2***	100

Empresa familiar según sector

Agroindustria	14.3*	85.7*	100
Industria de transformación	26.1*	73.9*	100
Artesanías	0.0*	100.0*	100
Industria de la construcción	25.0*	75.0*	100
Comercio	18.7*	81.3*	100
Turismo	25.0*	75.0*	100
Transporte y comunicaciones	28.6*	71.4*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	36.1*	63.9*	100
Total	23.8	76.2	100

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

Podemos concluir el presente apartado de rasgos generales investigando la forma jurídica elegida para constituir la empresa. Como vemos (*Cuadro 5.5*), en torno al 59% de las empresas están constituidas bajo alguna forma de sociedad mercantil. El hecho de que las personas jurídicas sean mayoría frente a las personas físicas puede ser interpretado como una señal de fortaleza al ser síntoma de un tejido empresarial más estructurado.

Cuadro 5.5

¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?

Sí está integrada en una sociedad mercantil	58.8
No está integrada en una sociedad mercantil	41.2
Total	100.0

Al clasificar a las empresas según su tamaño (*Cuadro 5.6*) observamos que la forma jurídica está altamente correlacionada con el tamaño. La forma personal es la mayoritaria en las microempresas (el 58.2%), mientras que la constitución como sociedad mercantil lo es en el caso de pequeñas y medianas. En las pequeñas, son sociedades mercantiles el 69.1% y prácticamente la totalidad en las medianas con un 94.7 por ciento.

Al examinar el factor edad de la empresa no se evidencian diferencias significativas, por lo que podemos deducir que es el desarrollo de la empresa en términos de volumen o tamaño lo que determina la decisión de optar hacia la forma jurídica como mejor estructura para dar soporte legal al negocio.

Por último, los datos obtenidos según la actividad de la empresa aportan suficiente evidencia para admitir diferencias estadísticamente significativas entre los sectores analizados. De la visión directa de la distribución (*Cuadro 5.6*) extraemos que presentan una participación claramente superior a la media de sociedades mercantiles las actividades correspondientes a los giros de industria de la construcción e industria de transformación. Por otra parte, se observa un peso de personas físicas superior a la media para el caso de los sectores de artesanías y turismo.

Cuadro 5.6
Empresa integrada en una sociedad mercantil según tamaño

	No integrada	Sí integrada	Total
Microempresas (<10 empleados)	58.2***	41.8***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	30.9***	69.1***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	5.3***	94.7***	100
<i>Empresa integrada en una sociedad mercantil según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	43.5	56.5	100
Maduras (> 10 años)	39.3	60.7	100
<i>Empresa integrada en una sociedad mercantil según sector</i>			
Agroindustria	42.9**	57.1**	100
Industria de transformación	29.0**	71.0**	100
Artesanías	50.0**	50.0**	100
Industria de la construcción	21.4**	78.6**	100
Comercio	42.2**	57.8**	100
Turismo	57.7**	42.3**	100
Transporte y comunicaciones	42.9**	57.1**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	45.1**	54.9**	100
Total	41.2	58.8	100

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

5.2. Edad y estudios del gerente

Al analizar la edad del gerente de la empresas encontramos (Cuadro 5.7) que la gerencia es ocupada mayoritariamente por personas jóvenes o de mediana edad. Este rasgo está en consonancia con el dinamismo demográfico del tejido empresarial, en el que, recordemos, el 47.4% de empresas eran jóvenes. Sólo el 18.4% de las empresas tienen un gerente que supera los 55 años de edad. La edad mediana del director gerente es de 45 años y en el 31% de las empresas no supera los 38 años de edad.

Cuadro 5.7
Edad del gerente

Jóvenes (≤ 40 años)	38.3
Mediana edad (>40 y ≤ 55 años)	43.3
Maduros (> 55 años)	18.4
Total	100.0

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 empresas (Cuadro 5.8).

Cuadro 5.8
Edad del gerente según tamaño

	Jóvenes (≤ 40 años)	Mediana edad (>40 y ≤ 55 años)	Maduros (> 55 años)	Total
Microempresas (<10 empleados)	39.8	43.5	16.8	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	40.4	41.6	18.0	100
Medianas (≥ 50 empleados)	21.1	50.0	28.9	100
<i>Edad del gerente según antigüedad</i>				
Jóvenes (≤ 10 años)	53.9***	36.3***	9.8***	100
Maduras (> 10 años)	24.3***	49.5***	26.2***	100
<i>Edad del gerente según sector</i>				
Agroindustria	35.7	42.9	21.4	100
Industria de transformación	26.1	44.9	29.0	100
Artesanías	40.0	40.0	20.0	100
Industria de la construcción	35.7	53.6	10.7	100
Comercio	41.9	38.7	19.4	100
Turismo	48.1	42.3	9.6	100
Transporte y comunicaciones	14.3	42.9	42.9	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	38.9	48.6	12.5	100
Total	38.3	43.3	18.4	100

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

No ocurre lo mismo con respecto a la edad de la empresas por cuanto se obtiene una relación significativa entre edad del gerente y antigüedad de la empresa. Las empresas más antiguas están dirigidas en porcentajes significativamente superiores a la media por personas con más de 55 años (26.2% frente a 18.4%). En las empresas más jóvenes el estrato más numeroso es el de responsables con 40 o menos años de edad (53.9%). Si recordamos que las empresas familiares son las mayoritarias, especialmente en el caso de aquellas con diez o más años de actividad, tendremos un perfil de gerente generalmente identificado con la figura del fundador y un alto grado de estabilidad en los puestos directivos de las mismas.

Al analizar el nivel de estudios alcanzado por el gerente (Cuadro 5.9) destaca el elevado porcentaje de los que cuentan con estudios de nivel medio superior y superior (el 81.8% son técnicos superiores o licenciados). Este resultado muestra una fortaleza del tejido empresarial, pues evidencia la tendencia a la profesionalización de la gestión de las empresas, apostando por la formación del nivel directivo.

Dentro de la formación universitaria es de resaltar, por un lado, el alto número de licenciados (el 59.2% del total de gerentes) y, por otro, que aunque el porcentaje de gerentes con titulación de técnico superior universitario es de sólo el 22.6%, 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 titulaciones.

Cuadro 5.9
Estudios del gerente

Estudios básicos	6.2
Bachillerato	12.0
Técnico superior universitario	22.6
Licenciatura	59.2
Total	100.0

Si además observamos la edad del gerente y su formación académica comprobamos que el 87.2% de los que tienen 40 o menos años de edad recibieron formación de nivel universitaria, frente a sólo el 70.7% 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 debe traducirse en el fortalecimiento del tejido empresarial del estado.

Si introducimos el factor tamaño y diferenciamos entre estudios universitarios y no universitarios (*Cuadro 5.10*) observamos que las empresas medianas y pequeñas cuentan con un máximo responsable con estudios universitarios en casi el 90% de los casos, mientras que en las microempresas esta cifra no alcanza el 75%. A pesar de ello, debemos destacar la importancia, como fortaleza, de la elevada formación del gerente incluso en este tipo de empresas de reducido tamaño. En cambio, no resulta significativa la diferencia entre empresas jóvenes (82.4% con estudios universitarios) y maduras (81.3%).

Por sectores, las diferencias también resultan estadísticamente significativas. Industria de la construcción y servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales, con porcentajes de gerentes universitarios superiores al 95%, se sitúan claramente por encima de la media general.

Agroindustria e industria de transformación presentan valores ligeramente superiores a la media, y comercio y turismo ligeramente inferiores. En el extremo más alejado encontramos a transporte y comunicaciones, en donde los gerentes universitarios son sólo el 57.1%; y artesanías, único giro en donde la dirección está ocupada ma-

yoritariamente por no universitarios. Evidentemente, para estos sectores se pone de manifiesto una debilidad relativa, puesto que para ellos será mayor la dificultad para desarrollar una dirección profesionalizada en el conjunto de sus empresas.

Cuadro 5.10
Estudios del gerente según tamaño

	No universitarios	Universitarios	Total
Microempresas (<10 empleados)	25.7***	74.3***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	11.8***	88.2***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	10.5***	89.5***	100
<i>Estudios del gerente según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	17.6	82.4	100
Maduras (> 10 años)	18.7	81.3	100
<i>Estudios del gerente según sector</i>			
Agroindustria	14.3***	85.7***	100
Industria de transformación	17.4***	82.6***	100
Artesanías	60.0***	40.0***	100
Industria de la construcción	3.6***	96.4***	100
Comercio	22.6***	77.4***	100
Turismo	23.1***	76.9***	100
Transporte y comunicaciones	42.9***	57.1***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	4.2***	95.8***	100
Total	18.2	81.8	100

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

5.3. Tamaño

A partir de la información oficial contenida en el Censo Económico 2004, que elabora el INEGI, podemos conocer que el conjunto de las actividades del sector privado y paraestatal del estado de Hidalgo se compuso, a finales de 2003, de un total de 62,612 unidades económicas que generaron un empleo total de 243,974 personas. Del total de unidades económicas, el 99.87% eran micro, pequeñas o medianas empresas que aglutinaban al 79.20% del personal ocupado (Cuadro 5.11). Es evidente la importancia de la MIPYME en el entramado económico del estado de Hidalgo, siendo de capital importancia todas las posibles acciones que se dirijan a su fortalecimiento y al aumento de su productividad como factor estratégico de desarrollo económico y social.

En la distribución por tamaños se observa que en Hidalgo hay una mayor presencia de microempresas pues suponen el 96.7% del total, mientras que a nivel de la República este dato baja hasta el 95%. El tamaño medio empresarial en Hidalgo es de 3.9 empleados, bastante inferior al nacional que se sitúa en los 5.4 empleados. Esta diferencia tiene su origen tanto en el mayor número de microempresas como en el hecho del menor tamaño de las grandes empresas que en Hidalgo alcanzan una media de 604.3 trabajadores frente al tamaño medio nacional de 701.7 empleados.

Cuadro 5.11
Unidades económicas y personal ocupado (año 2003)

Estado de Hidalgo	Unidades económicas	Personal ocupado	Unidades económicas	Personal ocupado (%)	Tamaño medio
Microempresas (≤ 5 empleados)	58,309	103,919	93.13	42.59	1.8
Microempresas (> 5 y ≤ 10)	2,203	16,129	3.52	6.61	7.3
Pequeñas (> 10 y ≤ 50)	1,643	34,364	2.62	14.09	20.9
Medianas (> 50 y ≤ 250)	373	38,804	0.60	15.90	104.0
Grandes (> 250 empleados)	84	50,758	0.13	20.80	604.3
Total	62,612	243,974	100.00	100.00	3.9
República Mexicana	Unidades económicas	Personal ocupado	Unidades económicas	Personal ocupado (%)	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: Realizado a partir de INEGI (2004), Censos Económicos.

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. No obstante, no debemos olvidar que los datos 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, por lo que los resultados deben ser interpretados con la debida cautela.

Al clasificar a las empresas según su tamaño (Cuadro 5.12) observamos que el crecimiento se ha centrado en las empresas medianas y pequeñas. Las empresas medianas experimentaron entre 2004 y 2006 un crecimiento medio del 3.4% anual, las pequeñas del 6.0% y las micro de sólo un 0.4%. Las diferencias son significativas para el caso de las empresas pequeñas, que se configuran como las de crecimiento

más dinámico, tanto por presentar la mayor tasa como por el hecho de que los datos obtenidos nos permiten afirmar que el crecimiento se produce de forma generalizada en todo este estrato de empresas.

Por otra parte, si consideramos la antigüedad, es en las empresas jóvenes donde se observa un crecimiento medio anual más elevado (el 9.0% frente al 1.7% de las maduras). Además, en el caso de las empresas de más de 10 años, la amplia variabilidad de resultados no permite inferir una tendencia de crecimiento general para todas ellas, lo que sí resulta posible para las empresas de 10 o menos años que se configuran como el motor de crecimiento en estos años.

Finalmente, al analizar el crecimiento del empleo por sectores se obtienen resultados muy variados, no sólo en la comparación entre giros sino también dentro de cada actividad. Así, sólo se obtienen resultados significativos (lo que supone atribuir con carácter general la tendencia de crecimiento a todo el sector) para los casos de comercio y turismo, en ambos con tasas anuales de crecimiento en torno al 4.5 por ciento.

No obstante lo anterior, a título descriptivo, es remarcable que el crecimiento más importante se observa en industria de la construcción (7.5%). Por otro lado, los giros menos dinámicos serían agroindustria y artesanías.

Cuadro 5.12
Número medio de empleados según tamaño

	2004	2006	Tasa var. anual
Microempresas (<10 empleados)	7.1	7.2	0.4%
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	19.8	22.3	6.0%***
Medianas (≥ 50 empleados)	86.5	92.5	3.4%
Número medio de empleados según antigüedad			
Jóvenes (≤ 10 años)	14.9	17.6	9.0%***
Maduras (> 10 años)	24.5	25.3	1.7%
Número medio de empleados según sector			
Agroindustria	17.6	16.9	0.9%
Industria de transformación	40.3	41.3	2.9%
Artesanías	18.5	18.2	1.9%
Industria de la construcción	24.1	28.8	7.5%
Comercio	14.6	15.1	4.5%***
Turismo	14.3	15.2	4.7%***
Transporte y comunicaciones	19.1	20.6	3.7%
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	17.0	17.8	4.4%

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

Un aspecto importante a considerar, que puede matizar lo indicado en relación con el tamaño es la cuestión relativa al porcentaje de empleados temporales. Puede haber una tendencia a incrementar la temporalidad en el empleo como mecanismo de adaptación, tanto a la estacionalidad de la demanda como 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.

Ello 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 trabajador y escasa identificación de los empleados con los objetivos de la empresa.

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.

Cuadro 5.13
Distribución de empresas según % de empleados temporales

	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Total
Ninguno (0%)	62.5	63.3	61.9	62.6
> 0% y ≤ 25%	19.8	19.3	21.7	20.3
> 25% y ≤ 50%	13.4	12.9	11.8	12.7
más de 50%	4.3	4.6	4.6	4.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
% Medio contratación empleados temporales	11.10	11.01(a)	11.15(b)	

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

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$ (a) 2005 vs 2004. (b) 2006 vs 2005.

La mayor parte de las empresas, el 62.6%, mantienen su plantilla mediante el uso exclusivo de empleo fijo y, apenas, un 4.5% de empresas tienen 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 torno al 11% durante los tres años analizados.

Si introducimos los factores tamaño, antigüedad y actividad (Cuadro 5.14) no se pueden apreciar diferencias significativas ni entre grupos ni en la evolución temporal particular de cada uno de ellos.

A título meramente descriptivo, se identifica que los porcentajes más altos de temporalidad se obtienen para las empresas jóvenes de los sectores de transporte y comunicaciones y de industria de la construcción. Por el contrario, los más bajos se presentan en las empresas maduras de los giros de industria de transformación y de comercio.

Cuadro 5.14
% medio de empleados temporales según tamaño

	2004	2006
Microempresas (<10 empleados)	10.7	9.8
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	11.8	12.9
Medianas (≥ 50 empleados)	9.4	10.0
% medio de empleados temporales según antigüedad		
Jóvenes (≤ 10 años)	12.4	12.1
Maduras (> 10 años)	10.1	10.4
% medio de empleados temporales según sector		
Agroindustria	13.1	13.3
Industria de transformación	11.3	10.1
Artesanías	14.9	15.9
Industria de la construcción	17.3	17.2
Comercio	8.9	10.0
Turismo	14.6	15.2
Transporte y comunicaciones	29.9	27.8
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	7.7	6.5

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

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 el 76.5% de las ventas de productos o servicios se realiza a nivel local y estatal. Sin embargo, por el lado de las adquisiciones, el mercado interno sólo abastece un 50.3% de las compras.

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

Cuadro 5.15
Ventas y compras por mercados

% ventas mercado local	60.0
% ventas mercado estatal	16.5
% ventas mercado nacional	21.5
% ventas mercado internacional	2.0
	100.0
% compras mercado local	32.2
% compras mercado estatal	18.1
% compras mercado nacional	44.5
% compras mercado internacional	5.2
Total	100.0

Por el lado de las ventas, el mercado más importante es el local (60.0%) seguido del nacional (21.5%). En cambio, si observamos las compras, aunque el ámbito local sigue importante (32.2%), son los proveedores nacionales los que obtienen una mayor cuota de mercado (44.5%).

Asimismo, destaca la escasa importancia del mercado internacional, tanto en la vertiente de ventas (2.0%) como de compras (5.2%). No obstante, el 9.2% de las empresas han realizado alguna operación exportadora e, incluso, el 5.7% del total realiza un volumen de ventas en el extranjero superior al 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.

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, tanto en lo relativo a las ventas como a las compras.

El mercado más diversificado y equilibrado corresponde a las empresas medianas (el 44.9% de la ventas y el 27.0% de las compras en el mercado interno), siendo siempre el mercado más importante el nacional. Por su parte, el más concentrado sobre el ámbito local corresponde a las microempresas (el 89.4% de la ventas y el 55.5% de las compras en el mercado interno).

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 obtenidos de manera que no es posible obtener diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los casos. De esta forma, no hay una evidencia sobre un cambio de orientación comercial e, implícitamente, de especialización pro-

ductiva que afecte a las empresas de más reciente creación que pudiera sugerir una modificación de las cuotas de mercado en los próximos años. Como nota positiva es de remarcar que las ventas nacionales e internacionales apuntan indicios a un mayor peso para las empresas jóvenes.

Cuadro 5.16
Ventas y compras por tamaño según tamaño de la empresa

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
% ventas mercado local	74.8***	51.6***	26.5***
% ventas mercado estatal	14.6	18.1	18.4
% ventas mercado nacional	9.6***	28.2***	49.2***
% ventas mercado internacional	1.0	2.1	5.9
	Microempresas	Pequeñas	Medianas
% compras mercado local	34.5***	34.1***	13.1***
% compras mercado estatal	21.0	15.9	13.9
% compras mercado nacional	40.8***	44.5***	62.0***
% compras mercado internacional	3.7*	5.5*	11.0*

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

Cuadro 5.17
Ventas y compras por mercados según antigüedad de la empresa

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
% ventas mercado local	57.3	62.2
% ventas mercado estatal	17.5	15.7
% ventas mercado nacional	22.5	20.7
% ventas mercado internacional	2.7	1.4
	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
% compras mercado local	31,2	33,1
% compras mercado estatal	19,8	16,8
% compras mercado nacional	44,8	44,3
% compras mercado internacional	4,3	5,8

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

Finalmente, 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 fuera del estado son: artesanías, que coloca el 71.9% de sus ventas en el mercados nacional, e industria de transformación con el 55.5%

de sus ventas en el mercado nacional y el 6.3% en el internacional. Este último es además el que presenta un mayor volumen de ventas en el extranjero, con una cuota a la que sólo se acerca turismo que presenta el 4.2% de sus ventas en el mercado extranjero.

En sentido contrario, los sectores que concentran en torno al 90% de sus ventas en el mercado estatal son industria de la construcción, comercio, y servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales.

Por el lado de las adquisiciones, los sectores con mayores relaciones en el ámbito fuera del estado serían industria de transformación (68.8% de los compras) y comercio (63.0%).

Si comparamos el volumen de ventas y compras fuera del estado, obtenemos un saldo positivo en los casos de artesanías, que se aprovisiona en su mayor parte en el mercado local y estatal (36.3% y 35.7% respectivamente) y tiene una cuota importante de clientes nacionales (71.9%); transportes y comunicaciones, que mantienen un comportamiento similar al anterior, compras internas equivalentes al 80.7% y ventas nacionales del 22.9%; y turismo, en este caso por el mayor peso de las ventas internacionales en relación a las compras.

Por último, los sectores más desequilibrados son comercio, con un saldo negativo de 53.9%; industria de la construcción, con saldo negativo de 31.9%; y servicios a empresas, personales, técnicos y profesional, con saldo negativo de 21.6 por ciento.

Cuadro 5.18
% ventas y compras por mercados según sector de actividad de la empresa

% ventas	1	2	3	4	5	6	7	8
* mercado local	64.7***	27.3***	20.6***	54.4***	74.3***	57.6***	64.3***	70.6***
* mercado estatal	12.7***	10.9***	7.5***	36.4***	16.6***	15.7***	11.4***	17.2***
* mercado nacional	21.8***	55.5***	71.9***	9.2***	9.1***	22.5***	22.9***	10.5***
* mercado internacional	0.8***	6.3***	0.0***	0.0***	0.0***	4.2***	1.4***	1.7***
% compras								
* mercado local	56.3***	20.0***	36.3***	29.8***	19.3***	59.4***	62.8***	45.5***
* mercado estatal	18.3	11.2	35.7	29.1	17.7	15.5	17.9	20.8
* mercado nacional	21.2***	60.6***	25.0***	40.5***	57.9***	23.0***	18.6***	26.4***
* mercado internacional	4.2	8.2	3.0	0.6	5.1	2.1	0.7	7.3

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.5; (***): p<0.1.

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

6

ESTRATEGIA Y FACTORES COMPETITIVOS

Cuadro 6.1

Realizada	51,4
No realizada	48,6
Total	100
Mediana a largo plazo	20,5
Mediana a corto plazo	20,5
Total	41,0

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, ha dado, 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 MIPYMES del estado de Hidalgo se ha adoptado esta perspectiva estratégica y, en su caso, qué características tiene dicho enfoque. Para ello, se han analizado cuatro aspectos básicos que pueden ayudarnos a determinar las peculiaridades estratégicas de dichas empresas: 1. la planeación estratégica, 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. Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica 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 a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa.

Se preguntó a las MIPYMES del estado de Hidalgo si realizaban dicho proceso formal de planeación estratégica 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 el 48.4% de las empresas realizan planeación formal; de ellas, algo más de dos tercios (70.5%) la realizan a un año, es decir, a corto plazo.

Cuadro 6.1
Planeación estratégica formal y su horizonte temporal

No realiza	51.6
Sí realiza	48.4
Total	100
Realiza a un año	70.5
Realiza a más de un año	29.5
Total	100

Cuando se observan las diferencias entre empresas según tamaño, antigüedad y sector en relación con la planeación estratégica formal y con el horizonte temporal de la

planificación, se encuentran resultados significativos para el tamaño y el sector en el caso de la planeación estratégica formal (Cuadro 6.2), y sólo resultados significativos para el sector, cuando se examina el plazo en que las empresas realizan dicha planeación (Cuadro 6.3).

Analizando con más detalle las diferencias entre empresas según tamaño, antigüedad y sector para la realización de planeación estratégica formal, se encuentran diferencias significativas para el tamaño y el sector (Cuadro 6.2). Así, se encuentran diferencias significativas que evidencian que las MIPYMES de mayor dimensión —pequeñas y medianas— realizan en mayor medida plan estratégico formal (el 60.7% y el 76.3% de ellas respectivamente), mientras que las microempresas sólo lo hacen en el 31.4% de los casos, porcentaje claramente inferior al de la media de empresas de la muestra (48.4%).

Cuadro 6.2
Planeación estratégica formal según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	68.6***	31.4***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	39.3***	60.7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	23.7***	76.3***	100
<i>Planeación estratégica formal según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	51.8	48.2	100
Maduras (> 10 años)	51.4	48.6	100
<i>Planeación estratégica formal según sector</i>			
Agroindustria	50.0*	50.0*	100
Industria de transformación	42.0*	58.0*	100
Artesanías	60.0*	40.0*	100
Industria de la construcción	35.7*	64.3*	100
Comercio	59.4*	40.6*	100
Hostelería	50.0*	50.0*	100
Transporte y comunicaciones	85.7*	14.3*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	47.2*	52.8*	100
Total	51.6	48.4	100

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.5$; (***) : $p < 0.01$.

Por lo que respecta a la antigüedad, no se observan diferencias estadísticamente significativas, consiguientemente no se puede asegurar que esta variable explique que las empresas del estado de Hidalgo hagan o no planeación estratégica.

En cuanto al sector, es de resaltar que las empresas que más planifican son las de la industria de la construcción (64.3%), seguidas de las que se dedican a la industria de

la transformación (58.0%) y a los servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (52.8%), con porcentajes claramente superiores a la media.

Las que están muy por debajo de la media son las pertenecientes a los sectores de transportes y comunicaciones (14.3%) y las de artesanías (40.0%).

Pese a que no hay diferencias significativas para el tamaño y la antigüedad cuando se analiza el plazo de la planificación (*Cuadro 6.3*), es de resaltar que son las empresas de más tamaño las que más planifican a un plazo superior a un año, resultado que hay que tomar con cierta cautela, pues las diferencias no son significativas estadísticamente. También planifican a un plazo mayor las empresas más antiguas aunque con la misma reserva que en el caso anterior.

Por lo que respecta a los sectores donde la planificación en mayor medida se hace a un plazo mayor de un año son la industria de la construcción (66.7%), servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (37.8%) y la industria de la transformación (31.6%). Las empresas que menos planifican a más de un año están mayoritariamente en los sectores de artesanías, transporte y comunicaciones y hostelería (*Cuadro 6.3*).

Cuadro 6.3
Plazo de planeación estratégico formal según tamaño

	Un año	Más de un año	Total
Microempresas (<10 empleados)	81.0	19.0	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	66.3	33.7	100
Medianas (≥ 50 empleados)	64.3	35.7	100
<i>Plazo de planeación estratégico formal según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	73.9	26.1	100
Maduras (> 10 años)	67.6	32.4	100
<i>Plazo de planeación estratégico formal según sector</i>			
Agroindustria	71.4***	28.6***	100
Industria de transformación	68.4***	31.6***	100
Artesanías	100.0***	0.0***	100
Industria de la construcción	33.3***	66.7***	100
Comercio	80.0***	20.0***	100
Hostelería	84.6***	15.4***	100
Transporte y comunicaciones	100.0***	0.0***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	62.2***	37.8***	100
Total	70.5	29.5	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 empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia, por lo que la cooperación se configura como una opción muy interesante de cara a conseguir un nivel competitivo aceptable.

La cooperación o alianza entre empresas supone un procedimiento mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas, 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 (Fernández, 1991).

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

De forma general, se ha encontrado que el 46.7% de las empresas analizadas no han establecido ningún tipo de alianza y/o acuerdo de cooperación con otras empresas, lo que evidencia que los porcentajes de MIPYME que cooperan en el estado de Hidalgo es ligeramente superior a la mitad de las empresas.

A nivel de tipos de alianzas o acuerdos concretos, se observa en el Cuadro 6.4 que las actividades comerciales (27.7%), de producción y prestación de servicios (25.4%) y de compras y abastecimientos (25.4%) destacan por ser las áreas donde las empresas más se prestan al establecimiento de alianzas o acuerdos. Por el contrario, sólo el 12.3% y el 10.6% de las MIPYMES coopera para actividades de desarrollo de nuevas tecnologías y de logística (transporte, almacenes,...).

Cuadro 6.4

Establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas

	No realiza	Si realiza	Total
Actividades comerciales	72.3	27.7	100
Producción y prestación de servicios	74.6	25.4	100
Compras y abastecimientos	74.6	25.4	100
Logística (transporte, almacenes,...)	89.4	10.6	100
Desarrollo de nuevas tecnologías	87.7	12.3	100
No alianzas / acuerdos	46.7	53.3	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 6.9, se comentan a continuación.

Con respecto a las alianzas o acuerdos para comercializar productos, las diferencias por razón de tamaño son significativas, como se puede comprobar por el Cuadro 6.5. Son las empresas pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados) y medianas (≥ 50 empleados) las que en mayor medida realizan este tipo de acuerdos (31.5% y 42.1% respectivamente).

Por el contrario, las microempresas son las que en menor porcentaje colaboran con otras para la comercialización de sus productos o servicios (21.2%), porcentaje claramente inferior al del conjunto de la muestra de empresas (27.7%).

En cuanto a la antigüedad, no hay diferencias estadísticamente significativas y las existentes no son realmente relevantes por ser prácticamente coincidentes con la media.

Cuadro 6.5

Alianzas o cooperación para actividades comerciales según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	78.8**	21.2**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	68.5**	31.5**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	57.9**	42.1**	100
<i>Alianzas o cooperación para actividades comerciales según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	71.7	28.3	100
Maduras (> 10 años)	72.9	27.1	100
<i>Alianzas o cooperación para actividades comerciales según sector</i>			
Agroindustria	71.4	28.6	100
Industria de transformación	73.9	26.1	100
Artesanías	80.0	20.0	100
Industria de la construcción	71.4	28.6	100
Comercio	76.6	23.4	100
Hostelería	65.4	34.6	100
Transporte y comunicaciones	71.4	28.6	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	66.2	33.8	100
Total	72.3	27.7	100

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

Al analizar el comportamiento de las empresas en lo relativo al establecimiento de acuerdos de cooperación para comercializar sus productos, el Cuadro 6.5 indica los sectores donde las empresas realizan un mayor número de acuerdos: hostelería, servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales y en la industria de la construcción con porcentajes del 34.6%, 33.8% y 28.6% respectivamente. Por el contrario, los sectores donde menos cooperan las empresas son los de artesanías y comercio, donde sólo tienen acuerdos de colaboración el 20.0% y el 23.4% respectivamente.

Centrados, a continuación, en las alianzas o acuerdos de cooperación para producción y prestación de servicios, las diferencias por razón de tamaño y por razón de sector son significativas, como muestra el Cuadro 6.6.

Son las empresas pequeñas y las medianas las que en mayor medida realizan este tipo de acuerdos con porcentajes cercanos o ligeramente superiores al 30% (30.9% y 28.9% respectivamente). Por el contrario, son las microempresas las que en menor medida colaboran con otras para producción y prestación de servicios con un porcentaje del 19.6%, claramente inferior a la media.

Cuadro 6.6

Alianzas o cooperación para producción y prestación de servicios según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	80.4**	19.6**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	69.1**	30.9**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	71.1**	28.9**	100
<i>Alianzas o cooperación para producción y prestación servicios según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	72.3	27.7	100
Maduras (> 10 años)	76.6	23.4	100
<i>Alianzas o cooperación para producción y prestación de servicios según sector</i>			
Agroindustria	92.9***	7.1***	100
Industria de transformación	75.4***	24.6***	100
Artesanías	80.0***	20.0***	100
Industria de la construcción	71.4***	28.6***	100
Comercio	85.1***	14.9***	100
Hostelería	67.3***	32.7***	100
Transporte y comunicaciones	85.7***	14.3***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	52.1***	47.9***	100
Total	74.6	25.4	100

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

Por lo que respecta a la antigüedad, no se observan diferencias estadísticamente significativas, actuando las empresas de forma muy próxima al comportamiento medio del conjunto de empresas de la muestra.

Por sectores se observan diferencias significativas. Es de resaltar que en los servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (47.9%), hostelería (32.7%) e industria de la construcción (28.6%) se da un mayor porcentaje de acuerdos entre empresas para este fin. Por el contrario, la agroindustria con un 7.1% de empresas, transporte y comunicaciones con un 14.3% y comercio con el 14.9% son las actividades en las que las empresas efectúan menos acuerdos para producción o prestación de servicios.

Si vemos a continuación los acuerdos o alianzas de cooperación para compras y abastecimientos (*Cuadro 6.7*) se puede comprobar que sólo hay diferencias significativas para el caso del tamaño de las empresas.

Nuevamente en este caso, al igual que sucedía en los anteriores, son las empresas medianas con el 44.7% de acuerdos las que en mayor medida cooperan para compras y abastecimientos, quedando las micro y pequeñas empresas en la media o por debajo de ella respectivamente.

No se observan diferencias significativas cuando se analiza el comportamiento de este tipo de acuerdos según la antigüedad de la empresa.

En lo relativo al sector, este tipo de acuerdos se da en porcentajes superiores a la media para la industria de la construcción (35.7%), hostelería (30.8%) y artesanías (30.0%), si bien las diferencias respecto de la media (25.4%) no son estadísticamente significativas. Los sectores que menos cooperan en esta área son los de transporte y comunicaciones (14.3%) y la industria de la transformación (18.8%). Hay que poner de manifiesto que estas diferencias nuevamente hay que tomarlas con cierta cautela por no ser estadísticamente significativas.

En el *Cuadro 6.8* se recogen las diferencias relacionadas con las actividades de cooperación en logística (compartir almacenes, transporte, etc.) Dichas diferencias han resultado significativas sólo para el tamaño.

Paralelamente a lo constatado con el resto de alianzas y acuerdos de cooperación, nuevamente son las empresas de mayor tamaño las que en mayor medida cooperan en actividades de logística (con porcentajes del 11.8% para el caso de las pequeñas y del 21.1% para las medianas). Por el contrario las microempresas sólo cooperan en este tipo de actividades en un porcentaje del 7.4 por ciento.

Cuadro 6.7

Alianzas o cooperación para compras y abastecimientos según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	78.8***	21.2***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	74.2***	25.8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	55.3***	44.7***	100
<i>Alianzas o cooperación para compras y abastecimientos según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	72.3	27.7	100
Maduras (> 10 años)	76.6	23.4	100
<i>Alianzas o cooperación para compras y abastecimientos según sector</i>			
Agroindustria	78.6	21.4	100
Industria de transformación	81.2	18.8	100
Artesanías	70.0	30.0	100
Industria de la construcción	64.3	35.7	100
Comercio	74.7	25.3	100
Hostelería	69.2	30.8	100
Transporte y comunicaciones	85.7	14.3	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	74.6	25.4	100
Total	74.6	25.4	100

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

Cuadro 6.8

Alianzas o cooperación para logística (transporte, almacenes,...) según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	92.6**	7.4**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	88.2**	11.8**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	78.9**	21.1**	100
<i>Alianzas o cooperación para logística (transporte, almacenes,...) según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	90.6	9.4	100
Maduras (> 10 años)	88.3	11.7	100
<i>Alianzas o cooperación para logística (transporte, almacenes,...) según sector</i>			
Agroindustria	92.9	7.1	100
Industria de transformación	92.8	7.2	100
Artesanías	70.0	30.0	100
Industria de la construcción	82.1	17.9	100
Comercio	89.0	11.0	100
Hostelería	88.5	11.5	100
Transporte y comunicaciones	71.4	28.6	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	94.4	5.6	100
Total	89.4	10.6	100

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

En lo relativo al comportamiento sectorial, el mismo Cuadro 6.8 muestra que los sectores con un mayor número de acuerdos son los de artesanías (30.0%) y transporte y comunicaciones (28.6%). Muy al contrario, los sectores donde hay una menor cooperación para temas de logística son los de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (5.6%), agroindustria (7.1%) e industria de la transformación (7.2%).

Si se analizan las alianzas o acuerdos de cooperación para actividades de desarrollo de nuevas tecnologías, las diferencias por razón de tamaño y de sector son significativas, como muestra el Cuadro 6.9.

Como venimos indicando, son las empresas de mayor tamaño —dentro del colectivo de la MIPYME— las que en mayor medida alcanzan acuerdos para el desarrollo de nuevas tecnologías, siendo las microempresas las que menos acuerdos toman para esta actividad.

Si nos centramos en el sector de actividad nos encontramos que destacan por tomar acuerdos para actividades relacionadas con el desarrollo de nuevas tecnologías los sectores de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (21.1%) y el sector de artesanías (20.0%). Los sectores donde son prácticamente inexistentes los acuerdos para el desarrollo de nuevas tecnologías son los de agroindustria, transporte y comunicaciones así como la industria de la construcción con porcentajes nulos o muy por debajo a los de la media del conjunto de empresas de la muestra que es del 12.3 por ciento.

Cuadro 6.9

Alianzas o cooperación para desarrollo de nuevas tecnologías según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	90.5**	9.5**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	87.1**	12.9**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	76.3**	23.7**	100

Alianzas o cooperación para desarrollo de nuevas tecnologías según antigüedad

Jóvenes (≤ 10 años)	89.0	11.0	100
Maduras (> 10 años)	86.4	13.6	100

Alianzas o cooperación para desarrollo de nuevas tecnologías según sector

Agroindustria	100.0*	0.0*	100
Industria de transformación	87.0*	13.0*	100
Artesanías	80.0*	20.0*	100
Industria de la construcción	92.9*	7.1*	100
Comercio	90.3*	9.7*	100
Hostelería	86.5*	13.5*	100
Transporte y comunicaciones	100.0*	0.0*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	78.9*	21.1*	100
Total	87.7	12.3	100

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

6.3. Comportamiento estratégico

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

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

Así, para examinar los diferentes comportamientos estratégicos que adoptan las MIPYME del estado de Hidalgo 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,¹⁶ 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 estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia” (Miles y Snow, 1978). De hecho, las cuatro tipologías de estrategias básicas se pueden describir como sigue:

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

¹⁶ Son empresas que no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

- *Reactiva (sin estrategia definida)*: no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

Se preguntó a las MIPYMES del estado de Hidalgo sobre la estrategia competitiva siguiendo la clasificación de Miles y Show (1978).

En este sentido (como se aprecia en el Cuadro 6.10) el 36.6% de las empresas adoptaron una estrategia analizadora, el 33.2% de las empresas adoptaron una estrategia exploradora, el 24.3% una estrategia defensiva y el 5.9% restante una estrategia reactiva, es decir, carecen de la misma.

Se comprueba que, de acuerdo con esta tipología, prácticamente la totalidad de las empresas del estado de Hidalgo adoptan una estrategia y se pueden separar en tres grupos bien diferenciados que siguen una estrategia exploradora, analizadora o defensiva. Sólo el 5.9% expresó no emplear una estrategia definida en su empresa.

Cuadro 6.10
Tipo de estrategia adoptado por las empresas
(tipología de Miles y Snow)

Exploradora	33.2
Analizadora	36.6
Defensiva	24.3
Reactiva (sin estrategia)	5.9
Total	100

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

Centrados en la tipología de Miles y Snow (*Cuadro 6.11*) no se encuentran diferencias significativas para ninguna de las variables analizadas: tamaño, antigüedad y sector.

No obstante, cabe resaltar que son las empresas más pequeñas las que siguen en mayor medida una estrategia defensiva (27.9%), mientras que las pequeñas están en valores prácticamente iguales a la medida del conjunto de empresas y son las medianas las que siguen estrategias analizadora o exploradora en porcentajes superiores a la media del conjunto de empresas de la muestra, si bien estos resultados hay que tomarlos con cierta cautela, pues las diferencias no son significativas estadísticamente.

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)	32.6	39.5	27.9	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	37.0	37.6	25.4	100
Medianas (≥ 50 empleados)	39.5	42.1	18.4	100
<i>Tipo de estrategia de las empresas (tipología de Miles y Snow) según antigüedad</i>				
Jóvenes (≤ 10 años)	34.8	41.0	24.2	100
Maduras (> 10 años)	35.6	37.1	27.3	100
<i>Tipo de estrategia de las empresas (tipología de Miles y Snow) según sector</i>				
Agroindustria	28.6	35.7	35.7	100
Industria de transformación	29.9	35.8	34.3	100
Artesanías	44.4	44.4	11.1	100
Industria de la construcción	37.5	37.5	25.0	100
Comercio	36.1	38.9	25.0	100
Hostelería	39.2	43.1	17.6	100
Transporte y comunicaciones	50.0	16.7	33.3	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	33.8	41.2	25.0	100
Total	35.2	38.9	25.8	100

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

Tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas al analizar la antigüedad de las empresas.

Por último, atendiendo al sector de actividad, vemos que las empresas exploradoras se sitúan de forma destacada en transporte y comunicaciones (50%) y en artesanías (44.4%); las analizadoras en hostelería (43.1%) y en artesanías (44.4%) y las defensivas en transporte y comunicaciones, agroindustria e industria de la transformación con porcentajes cercanos al 35% en todos los casos.

6.4. Factores competitivos

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

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

Cuadro 6.12

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

1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	4.05
2. Precio inferior a la competencia de productos/servicios	3.73
3. Acceso a nuevos mercados	3.92
4. Calidad del producto/servicio	4.70
5. Flexibilidad del proceso productivo o comercial	4.07
6. Esfuerzo en investigación y desarrollo	3.64
7. Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	3.51
8. Preparación y formación del personal	4.19
9. Servicio al cliente	4.73
10. Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	3.77
11. Reputación/imagen de la empresa	4.66

Los cuatro factores que las empresas han valorado como más importantes para su desarrollo y éxito son el servicio al cliente (4.73), la calidad del producto/servicio (4.70) la reputación / imagen de la empresa (4.66) y la preparación y formación del personal (4.19).

Por el contrario, las empresas consideran que el proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras (3.51), el esfuerzo en investigación y desarrollo (3.64) y el precio inferior a la competencia (3.73) son los factores menos importantes para alcanzar una buena posición competitiva, si bien, todos ellos tienen puntuaciones superiores a 3, pese a ser los menos valorados por el conjunto de empresas encuestadas.

Analizando las diferencias entre empresas según tamaño, antigüedad y sector respecto de la valoración de estos factores, podemos observar, en primer lugar, aquellas originadas por razón del tamaño de la empresa (Cuadro 6.13).

Cabe destacar que para los factores servicio al cliente y reputación/imagen de la empresa no se encuentran diferencias significativas por tamaño, es decir, para todas las

empresas son factores clave, independientemente del tamaño, al ser superiores a 4.5 en todos los casos.

La calidad del producto / servicio, el desarrollo de nuevos productos/servicios, la preparación y formación del personal y la flexibilidad del proceso productivo o comercial son valorados como factores especialmente importantes para competir por las empresas medianas, seguidas por las pequeñas; las que menos los valoran son las microempresas, que destacan especialmente por dar la puntuación más alta al factor servicio al cliente (4.73).

Es de resaltar, asimismo, que son las pequeñas empresas las que valoran más alto el factor esfuerzo en investigación y desarrollo.

Cuadro 6.13
Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según tamaño (escala 1-5^a)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	3.98**	4.01**	4.58**
2. Precio inferior a la competencia de productos/servicios	3.71	3.72	3.84
3. Acceso a nuevos mercados	3.65***	4.15***	4.21***
4. Calidad del producto/servicio	4.61**	4.77**	4.79**
5. Flexibilidad del proceso productivo o comercial	3.95**	4.15**	4.32**
6. Esfuerzo en investigación y desarrollo	3.37***	3.91***	3.68***
7. Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	3.27***	3.73***	3.76***
8. Preparación y formación del personal	3.98***	4.37***	4.39***
9. Servicio al cliente	4.73	4.78	4.55
10. Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	3.58**	3.92**	3.97**
11. Reputación/imagen de la empresa	4.65	4.65	4.74

^a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante.

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

Las diferencias relativas a la antigüedad se recogen en el Cuadro 6.14, siendo sólo significativas para el factor servicio al cliente y acceso a nuevos mercados. En ambos casos son las empresas más jóvenes las que en mayor medida reconocen la importancia de dicho factor para competir (4.82% y 4.07% respectivamente).

Para el resto de factores competitivos que se analizan, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas, aunque prácticamente en todos los casos las empresas jóvenes les dan puntuaciones más altas, lo que puede estar indicando que este grupo

Las empresas están más sensibilizadas respecto de la importancia de los factores indicados de cara a competir y a alcanzar el éxito competitivo.

Cuadro 6.14
Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según antigüedad (escala 1-5^a)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	4.11	3.99
2. Precio inferior a la competencia de productos/servicios	3.74	3.72
3. Acceso a nuevos mercados	4.07**	3.79**
4. Calidad del producto/servicio	4.70	4.69
5. Flexibilidad del proceso productivo o comercial	4.10	4.04
6. Esfuerzo en investigación y desarrollo	3.74	3.54
7. Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	3.47	3.55
8. Preparación y formación del personal	4.26	4.12
9. Servicio al cliente	4.82**	4.66**
10. Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	3.84	3.70
11. Reputación/imagen de la empresa	4.69	4.63

1 = Nada importante a 5 = Muy importante.

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

En el Cuadro 6.15 se muestran las diferencias de valoración de los distintos factores competitivos según el sector de actividad. Se observan diferencias estadísticamente significativas para los factores desarrollo de nuevos productos/servicios, calidad del producto/servicio, esfuerzo en investigación y desarrollo, y proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras.

Para el resto de factores analizados: precios inferior a la competencia, acceso a nuevos mercados, flexibilidad del proceso productivo o comercial, preparación y formación del personal, servicio al cliente, habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia y reputación e imagen de la empresa, no se encuentran diferencias significativas según el sector, lo que nos está indicando que dichos factores son importantes para todos los sectores analizados de forma similar, independientemente de las diferencias de puntuación que se aprecian según el sector.

El desarrollo de nuevos productos y servicios es especialmente valorado para competir en los sectores de artesanías, hostelería, transporte y comunicaciones, y servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales.

Cuadro 6.15
Importancia media que han tenido diferentes factores para el desarrollo y éxito de la empresa según sector (escala 1-5^a)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Desarrollo de nuevos productos/servicios	3.79**	4.04**	4.50**	3.54**	3.92**	4.27**	4.43**	4.32**
2. Precio inferior a la competencia de productos/servicios	3.50	3.68	4.10	3.96	3.81	3.62	3.14	3.64
3. Acceso a nuevos mercados	4.64	4.07	3.90	4.11	3.76	3.85	3.29	4.04
4. Calidad del producto/servicio	4.79*	4.83*	4.90*	4.75*	4.57*	4.77*	4.57*	4.72*
5. Flexibilidad del proceso productivo o comercial	4.21	4.29	4.30	4.11	4.03	4.00	3.57	3.96
6. Esfuerzo en investigación y desarrollo	3.93**	3.84**	3.90**	3.29**	3.44**	3.56**	3.43**	3.99**
7. Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	3.93***	3.74***	3.80***	3.29***	3.37***	2.96***	3.83***	3.96***
8. Preparación y formación del personal	4.36	4.13	4.20	3.93	4.12	4.15	3.71	4.51
9. Servicio al cliente	4.93	4.71	4.50	4.68	4.75	4.69	4.57	4.79
10. Habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia	3.79	3.70	4.20	3.46	3.79	3.79	4.00	3.81
11. Reputación/imagen de la empresa	4.64	4.75	4.50	4.64	4.61	4.63	4.71	4.74

^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: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio

6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

La calidad del producto/servicio, pese a obtener diferencias significativas (*Cuadro 6.15*), alcanza en todos los sectores valores superiores a 4.5 destacando con valores cercanos al 5 los sectores de artesanías, industria de transformación y hostelería.

Los sectores que más importancia dan al esfuerzo en investigación y desarrollo son los de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales, agroindustria, artesanías e industria de la transformación.

Por último los sectores que más valoran el tener un proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras son los de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales, transporte y comunicaciones y la agroindustria.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
Y RECURSOS HUMANOS

7

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

Resumen de los capítulos que forman el libro

1. Conceptos básicos	15
2. Estructura	25
3. Recursos humanos	35
4. Procesos organizativos	45
5. El futuro de la organización	55

En este epígrafe se examina, en primer lugar, la situación de las MIPYMES del estado de Hidalgo en lo relativo al grado de desarrollo de los departamentos organizacionales de la empresa (comercialización/ventas, recursos humanos, investigación + desarrollo, operaciones/compras, administración/contabilidad y calidad). En segundo lugar 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 acerca de cuáles son las principales acciones de formación que demandan las empresas del estado de Hidalgo.

7.1. Departamentos

Se les ha preguntado a las empresas que indiquen si tienen identificado en su estructura organizativa los departamentos de comercialización/ventas, producción, finanzas/contabilidad y calidad, recursos humanos e investigación y desarrollo (I + D). Los datos recogidos en el Cuadro 7.1 muestran que los departamentos que en mayor medida tienen identificados e implantados en la estructura organizativa de las MIPYMES del estado de Hidalgo son los de comercialización / ventas (66.1%, con un número medio de 4.18 empleados); finanzas / contabilidad (63.4%, con un número medio de 1.68 empleados) y producción (54.5%, con un número medio de 9.65 empleados).

Las áreas menos desarrolladas son las de investigación y desarrollo (16.7%, con un número medio de 0.57 empleados por empresa) y recursos humanos (36.6%, con un número medio de 0.76 empleados por cada empresa). Esto puede explicarse porque tradicionalmente las micro, pequeñas y medianas empresas realizan la actividad de I+D con recursos limitados, y la gestión de una plantilla reducida es más sencilla que en las grandes empresas. Por ello, las MIPYMES no pueden permitirse económicamente ni necesitan, en algunos casos, la creación de departamentos específicos.

Cuadro 7.1
Porcentaje de empresas que tienen identificado el departamento y número medio de empleados por departamento

	% empresas Dpto.	Num. medio empleados
1. Comercialización/Ventas	66.1	4.18
2. Producción	54.5	9.65
3. Finanzas/Contabilidad	63.4	1.68
4. Recursos Humanos	36.6	0.76
5. I + D	16.7	0.57

Si se analiza la presencia del departamento de comercialización/ventas atendiendo a las variables tamaño, antigüedad y sector de las empresas (*Cuadro 7.2*), se encuentra que hay diferencias significativas por tamaño y por sector.

Como cabe esperar, el departamento se identifica más en la estructura organizativa a medida que las empresas son de mayor tamaño (*Cuadro 7.2*), así las empresas pequeñas y medianas cuentan con el departamento de comercialización en el 69.7% y en el 81.6% de los casos respectivamente. En el grupo de microempresas hay 59.7% que tiene identificado dicho departamento en la estructura.

Por lo que respecta a la antigüedad de la empresa no se observan diferencias significativas, estando la presencia de dicho departamento en todos los casos en porcentajes muy cercanos a la media del conjunto de la muestra.

Cuadro 7.2

La empresa tiene departamento de Comercialización/Ventas según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	40.3**	59.7**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	30.3**	69.7**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	18.4**	81.6**	100
<i>La empresa tiene departamento de Comercialización/Ventas según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	32.1	67.9	100
Maduras (> 10 años)	35.5	64.5	100
<i>La empresa tiene departamento de Comercialización/Ventas según sector</i>			
Agroindustria	14.3***	85.7***	100
Industria de transformación	33.3***	66.7***	100
Artesanías	70.0***	30.0***	100
Industria de la construcción	28.6***	71.4***	100
Comercio	23.2***	76.8***	100
Hostelería	36.5***	63.5***	100
Transporte y comunicaciones	85.7***	14.3***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	51.4***	48.6***	100
Total	33.9	66.1	100

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

Los sectores donde hay una mayor presencia del departamento de comercialización/ventas son los de agroindustria (85.7%), comercio (76.8%) e industria de la construcción (71.4%).

Los sectores que en menor medida tienen determinado dicho departamento son los de transporte y comunicaciones donde sólo lo tienen el 14.3% de las empresas y el de artesanías con 30 por ciento.

Analizando la presencia del departamento de producción mediante las variables tamaño, antigüedad y sector de las empresas (*Cuadro 7.3*), observamos también diferencias significativas por tamaño y por sector.

Las diferencias en este departamento se acentúan a medida que las empresas son de mayor tamaño (*Cuadro 7.3*), así las empresas pequeñas y medianas cuentan con 60.7% y 81.6% respectivamente. En el grupo de microempresas sólo el 43.5% de empresas cuentan con dicho departamento en su estructura.

Por lo que respecta a la antigüedad de la empresa no se observan diferencias significativas estando la presencia del departamento en todos los casos en porcentajes muy cercanos a la media del conjunto de la muestra.

Los sectores que en porcentajes significativamente superiores a la media tienen identificado el departamento de producción son los de agroindustria (100%), industria de la transformación (91.3%) y hostelería (65.4%).

Los sectores que en menor medida cuentan con el citado departamento en su estructura son los de comercio (36.1%) y el de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (43.1%).

Cuadro 7.3

La empresa tiene departamento de Producción según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	56.5***	43.5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	39.3***	60.7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	18.4***	81.6***	100
<i>La empresa tiene departamento de Producción según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	44.6	55.4	100
Maduras (> 10 años)	46.3	53.7	100
<i>La empresa tiene departamento de Producción según sector</i>			
Agroindustria	0.0***	100.0***	100
Industria de transformación	8.7***	91.3***	100
Artesanías	50.0***	50.0***	100
Industria de la construcción	46.4***	53.6***	100
Comercio	63.9***	36.1***	100
Hostelería	34.6***	65.4***	100
Transporte y comunicaciones	42.9***	57.1***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	56.9***	43.1***	100
Total	45.5	54.5	100

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

Nuevamente cuando se analiza el departamento de finanzas / contabilidad según tamaño, antigüedad y sector, se observan diferencias significativas sólo para el tamaño y el sector (Cuadro 7.4).

Dicho departamento se identifica más en la estructura organizativa a medida que las empresas son de mayor tamaño (Cuadro 7.4), al igual que sucede con el resto de departamentos analizados; así las empresas medianas cuentan con este departamento en el 92.1% de los casos y las pequeñas en el 75.3%. En el grupo de microempresas hay un 46.6% de empresas que lo tienen determinado en su estructura; sin duda, se trata de un área de la que difícilmente se puede prescindir en cualquier empresa, independientemente de su tamaño, por lo que no parece que el porcentaje en el caso de las microempresas sea excesivamente elevado.

Cuadro 7.4

La empresa tiene departamento de Finanzas/Contabilidad según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	53.4***	46.6***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	24.7***	75.3***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	7.9***	92.1***	100

La empresa tiene departamento de Finanzas/Contabilidad según antigüedad

Jóvenes (≤ 10 años)	37.8	62.2	100
Maduras (> 10 años)	35.5	64.5	100

La empresa tiene departamento de Finanzas/Contabilidad según sector

Agroindustria	14.3**	85.7**	100
Industria de transformación	27.5**	72.5**	100
Artesanías	70.0**	30.0**	100
Industria de la construcción	21.4**	78.6**	100
Comercio	41.3**	58.7**	100
Hostelería	40.4**	59.6**	100
Transporte y comunicaciones	28.6**	71.4**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	38.9**	61.1**	100
Total	36.6	63.4	100

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

Los sectores en los que en mayor medida está identificado el departamento de finanzas/contabilidad son los de agroindustria (85.7%), industria de la construcción (78.6%) e industria de la transformación (72.5%). Por el contrario, las artesanías (30%) y el comercio con el 58.7% de las empresas son los sectores que en menor medida tienen determinado el citado departamento.

Al examinar si está identificado en la estructura el departamento de recursos humanos según tamaño, antigüedad y sector, se observan diferencias significativas por tamaño y por sector (Cuadro 7.5).

Dicho departamento se identifica más en la estructura organizativa a medida que las empresas son de mayor tamaño (Cuadro 7.4), así las empresas pequeñas lo tienen identificado en el 39.9% de los casos y las medianas cuentan con el mismo en el 76.3% de las mismas. En el grupo de microempresas hay un 25.7% de empresas que tienen dicho departamento en su estructura.

Por lo que respecta a la antigüedad de la empresa se encuentra que a medida que las empresas son maduras identifican con mayor porcentaje dicho departamento; así, las empresas maduras lo tienen en el 38.8% de los casos mientras que las más jóvenes sólo lo tienen en el 34.2%, porcentaje inferior al de la media del conjunto de empresas.

Los sectores en los que hay una mayor presencia del departamento de recursos humanos son los de industria de transformación (46.4%), servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (40.3%) e industria de la construcción (39.3%).

Por el contrario, los sectores artesanías, transporte y comunicaciones y hostelería son los que en menor medida cuentan con dicho departamento en la estructura organizativa con porcentajes del 0%, 28.6% y 30.8% respectivamente.

Cuadro 7.5

La empresa tiene departamento de Recursos Humanos según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	74.3***	25.7***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	60.1***	39.9***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	23.7***	76.3***	100

La empresa tiene departamento de Recursos Humanos según antigüedad

Jóvenes (≤ 10 años)	65.8	34.2	100
Maduras (> 10 años)	61.2	38.8	100

La empresa tiene departamento de Recursos Humanos según sector

Agroindustria	71.4*	28.6*	100
Industria de transformación	53.6*	46.4*	100
Artesanías	100.0*	0.0*	100
Industria de la construcción	60.7*	39.3*	100
Comercio	64.5*	35.5*	100
Hostelería	69.2*	30.8*	100
Transporte y comunicaciones	74.4*	28.6*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	59.7*	40.3*	100
Total	63.4	36.6	100

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

Existen también diferencias estadísticamente significativas según tamaño y sector cuando se analiza el departamento de investigación y desarrollo (Cuadro 7.6).

En este caso, el 44.7% de las empresas medianas tienen establecido este departamento en su estructura; y 20.2% en el caso de las pequeñas empresas. Por el contrario, cuando se trata de microempresas dicha área sólo está determinada en la estructura para el 7.9% de las empresas de la muestra, porcentaje muy reducido y significativamente por debajo de la media del conjunto de empresas.

Cuadro 7.6

La empresa tiene departamento de Investigación + Desarrollo según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	92,1***	7,9***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	79,8***	20,2***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	55,3***	44,7***	100

La empresa tiene departamento de Investigación + Desarrollo según antigüedad

Jóvenes (≤ 10 años)	83,4	16,6	100
Maduras (> 10 años)	83,2	16,8	100

La empresa tiene departamento de Investigación + Desarrollo según sector

Agroindustria	78,6***	21,4***	100
Industria de transformación	65,2***	34,8***	100
Artesanías	100,0***	0,0***	100
Industria de la construcción	82,1***	17,9***	100
Comercio	89,0***	11,0***	100
Hostelería	92,3***	7,7***	100
Transporte y comunicaciones	100,0***	0,0***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	79,2***	20,8***	100
Total	83,3	16,7	100

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

Por lo que respecta a la antigüedad de la empresa no se observan diferencias estadísticamente significativas.

Los sectores en los que en mayor porcentaje se presenta el departamento de investigación y desarrollo son los de la industria de transformación (34.8%) y la agroindustria (21.4%). Transporte y comunicaciones, artesanías y hostelería son los sectores que menos tienen registrado el departamento de investigación y desarrollo en su estructura organizativa.

Adicionalmente se han efectuado análisis para comprobar si el número de departamentos, por un lado, y el número de prácticas de recursos humanos que aplica la empresa difieren en función del tamaño, de la antigüedad o del sector.

Se ha podido comprobar (*Cuadros 7.7, 7.8 y 7.9*) que las empresas de mayor tamaño cuentan con un mayor número de departamentos identificados en su estructura (3.76) y aplican más prácticas de recursos humanos (4.21). Algo similar sucede con las empresas de mayor antigüedad (*Cuadro 7.8*), aunque en este caso las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

Cuadro 7.7

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

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Número de departamentos que tiene la empresa	1.83***	2.65***	3.76***
Número de prácticas de recursos humanos que aplica	3.34***	3.98***	4.21***

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

(1): En una escala de 1 a 6. (2): en una escala de 1 a 5.

Cuadro 7.8

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	2.36	2.38
Número de prácticas de recursos humanos que aplica	3.72	3.69

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

(1): En una escala de 1 a 6. (2): En una escala de 1 a 5.

Por sectores se encuentra que el número de departamentos identificados en la estructura es mayor en la agroindustria (3.21) y en la industria de transformación (3.12).

Por lo que respecta al número de prácticas de recursos humanos, las diferencias entre sectores son estadísticamente significativas y cabe destacar como aquellos que más prácticas de recursos humanos aplican los de transporte y comunicaciones^(4.14); servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (3.98); industria de transformación (3.91) y la hostelería (3.79).

7.2. Prácticas de recursos humanos

En este epígrafe se trata de conocer, en primer lugar, el grado de aplicación de las mipymes del estado de Hidalgo en los principales procesos o prácticas de recursos humanos: reclutamiento y selección de personal, sistemas de evaluación del rendimiento/desempeño, capacitación del personal, promoción del personal y sistemas de pago variable (incentivos) así como valorar cuáles son las principales características

de las empresas que utilizan cada una de estas prácticas por encima de la media del conjunto de empresas.

Cuadro 7.9
Número de departamentos⁽¹⁾ y de prácticas de recursos humanos⁽²⁾ según sector

	1	2	3	4	5	6	7	8
Número de departamentos que tiene la empresa	3.21***	3.12***	1.10***	2.61***	2.18***	2.27***	1.71***	2.14***
Número de prácticas de recursos humanos que aplica	3.00**	3.91**	3.10**	3.11**	3.65**	3.79**	4.14**	3.98**

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

1: Agroindustria; 2: Industrias de transformación; 3: Artesanías; 4: Industria de la construcción; 5: Comercio; 6: Hostelería; 7: Transporte y comunicaciones; 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales.

(1): En una escala de 1 a 6. (2): En una escala de 1 a 5.

Las prácticas de gestión de recursos humanos que más aplican las empresas del estado de Hidalgo son evaluación del rendimiento/desempeño (79.9%), capacitación del personal (79.1%), reclutamiento y selección de empleados (77.1%) y sistemas de pago variable (incentivos) (74.4%). Como menos utilizada figura la promoción del personal (60.2%) pese a que este es un porcentaje supera claramente el cincuenta por ciento de las empresas de la muestra (Cuadro 7.10).

Cuadro 7.10
Porcentaje de empresas que realizan las siguientes prácticas de recursos humanos

Reclutamiento y selección de personal	77.1
Evaluación del rendimiento/desempeño	79.9
Capacitación del personal	79.1
Promoción del personal	60.2
Sistemas de pago variable (incentivos)	74.4

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 (Cuadro 7.11) se aprecia, en primer lugar, 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 empresas maduras más que las 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.

Así, para el caso del reclutamiento y selección del personal nos encontramos que un 84.2% de las medianas empresas y un 84.8% de las pequeñas aplican procesos de reclutamiento y selección para la contratación de personal. Igualmente, el 81.9% de las empresas jóvenes también lo hace, si bien en este caso las diferencias no son significativas estadísticamente.

Cuadro 7.11
Reclutamiento y selección de personal según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	31.4***	68.6***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	15.2***	84.8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	15.8***	84.2***	100
<i>Reclutamiento y selección de personal según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	18.1	81.9	100
Maduras (> 10 años)	27.1	72.9	100
<i>Reclutamiento y selección de personal según sector</i>			
Agroindustria	42.9	57.1	100
Industria de transformación	20.3	79.7	100
Artesanías	40.0	60.0	100
Industria de la construcción	28.6	71.4	100
Comercio	25.8	74.2	100
Hostelería	19.2	80.8	100
Transporte y comunicaciones	28.6	71.4	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	12.5	87.5	100
Total	22.9	77.1	100

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

Por sectores las diferencias no son estadísticamente significativas; no obstante, los que más aplican el reclutamiento y la selección son los sectores de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (87.5%) seguidos de la hostelería (80.8%) y la industria de transformación (79.7%).

Cuando se analiza el uso de la evaluación del rendimiento/desempeño (Cuadro 7.12), se observa que el 84.2% de las medianas y el 85.4% de las pequeñas la aplican en sus empresas. En el caso de las microempresas el 73.8% realiza esta práctica. También la aplican el 82.7% de las empresas maduras.

Los sectores que más aplican la evaluación del rendimiento/desempeño son los de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (87.5%); transporte y comunicaciones (85.7%) y hostelería (82.7%), si bien estas diferencias no son estadísticamente significativas, por lo que hay que tomarlas con cierta cautela.

Cuadro 7.12

Evaluación del rendimiento/desempeño según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	26.2**	73.8**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	14.6**	85.4**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	15.8**	84.2**	100
<i>Evaluación del rendimiento/desempeño según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	23.3*	76.7*	100
Maduras (> 10 años)	17.3*	82.7*	100
<i>Evaluación del rendimiento/desempeño según sector</i>			
Agroindustria	21.4	78.6	100
Industria de transformación	23.2	76.8	100
Artesanías	30.0	70.0	100
Industria de la construcción	32.1	67.9	100
Comercio	20.6	79.4	100
Hostelería	17.3	82.7	100
Transporte y comunicaciones	14.3	85.7	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	12.5	87.5	100
Total	20.1	79.9	100

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

Si nos centramos ahora en la capacitación del personal según el tamaño (Cuadro 7.13), vemos que el 92.1% de las empresas medianas y el 83.1% de las pequeñas la aplican en porcentajes significativamente superiores a los de la media del conjunto de empresas. Para la antigüedad no se observan diferencias estadísticamente significativas.

Los sectores que en mayores porcentajes se ocupan de la capacitación del personal son los de servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales (90.3%); artesanías (90%); transporte y comunicaciones (85.7%) y la industria de transformación (82.6%).

Para el caso de la promoción del personal (Cuadro 7.14), se encuentra que al igual que sucede con otras prácticas de recursos humanos, son las empresas de mayor tamaño las que en mayor medida la utilizan significativamente por encima de la media. Así, hay un 78.9% de empresas medianas y un 66.9% de pequeñas que utilizan dicha práctica. Muy inferior es dicho porcentaje cuando se analizan las microempresas (50.3%), hecho que, por otra parte, puede calificarse de esperado, dado el menor desarrollo de la estructura en estas empresas.

Análogamente sucede con la antigüedad; en este caso son las empresas más jóvenes las que más aplican la promoción de personal (61.7%) frente a las empresas maduras que lo hacen en un 58.9% de los casos, si bien estas diferencias no son significativas.

Cuadro 7.13
Capacitación del personal según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	27.2***	72.8***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	16.9***	83.1***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	7.9***	92.1***	100
<i>Capacitación del personal según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	21.2	78.8	100
Maduras (> 10 años)	20.6	79.4	100
<i>Capacitación del personal según sector</i>			
Agroindustria	28.6***	71.4***	100
Industria de transformación	17.4***	82.6***	100
Artesanías	10.0***	90.0***	100
Industria de la construcción	46.4***	53.6***	100
Comercio	21.3***	78.7***	100
Hostelería	26.9***	73.1***	100
Transporte y comunicaciones	14.3***	85.7***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	9.7***	90.3***	100
Total	20.9	79.1	100

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

En cuanto a los sectores, los que hacen un mayor uso de esta práctica de dirección de recursos humanos son los de industria de la transformación (73.9%), transporte y comunicaciones (71.4%) y hostelería (61.5%). El resto de sectores utilizan esta práctica en porcentajes inferiores al de la media del conjunto de empresas (60.2%).

Por último, en cuanto a contar con un sistema de pago variable (incentivos), nos encontramos que, de forma análoga a lo que viene sucediendo con el resto de prácticas, son las empresas de mayor tamaño (medianas y pequeñas), las que en mayor medida utilizan estos programas (Cuadro 7.15). No se observan diferencias significativas para el caso de la antigüedad ni tampoco para el del sector.

No obstante, cabe resaltar que los sectores que en mayor medida aplican esta práctica son los de transporte y comunicaciones (100%); hostelería (80.8%) y la industria de la transformación (78.3%), situándose el resto de sectores en porcentajes iguales o inferiores al del conjunto de la media de las empresas estudiadas.

Cuadro 7.14
Promoción del personal según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	49.7***	50.3***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	33.1***	66.9***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	21.1***	78.9***	100
<i>Promoción del personal según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	38.3	61.7	100
Maduras (> 10 años)	41.1	58.9	100
<i>Promoción del personal según sector</i>			
Agroindustria	57.1**	42.9**	100
Industria de transformación	26.1**	73.9**	100
Artesanías	80.0**	20.0**	100
Industria de la construcción	50.0**	50.0**	100
Comercio	40.0**	60.0**	100
Hostelería	38.5**	61.5**	100
Transporte y comunicaciones	28.6**	71.4**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	41.7**	58.3**	100
Total	39.8	60.2	100

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

Cuadro 7.15
Sistemas de pago variable (incentivos) según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	30.9*	69.1*	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	21.3*	78.7*	100
Medianas (≥ 50 empleados)	18.4*	81.6*	100
<i>Sistemas de pago variable (incentivos) según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	26.9	73.1	100
Maduras (> 10 años)	24.3	75.7	100
<i>Sistemas de pago variable (incentivos) según sector</i>			
Agroindustria	50.0	50.0	100
Industria de transformación	21.7	78.3	100
Artesanías	30.0	70.0	100
Industria de la construcción	32.1	67.9	100
Comercio	27.1	72.9	100
Hostelería	19.2	80.8	100
Transporte y comunicaciones	0.0	100.0	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	25.0	75.0	100
Total	25.6	74.4	100

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

7.3. Acciones de formación

El crecimiento a largo plazo de las empresas, en particular en aquellos sectores económicos abiertos a la competencia internacional, depende con mucha frecuencia del aumento de la productividad de los distintos factores, y en especial de sus directivos y empleados. Las acciones formativas son básicas para permitir una adaptación exitosa a los cambios en los productos y las tecnologías y, probablemente, sea un aliciente para las personas que se benefician de ellas puesto que mejora su situación profesional y sus expectativas.

El establecimiento de objetivos se realiza en función de las expectativas de las empresas sobre la evolución futura del negocio. Por tanto, para una dirección consciente de la importancia de la capacitación, de la necesidad de aprovechar oportunidades o corregir errores, las estrategias de formación del personal no suelen ser fruto de la improvisación. Por este motivo les hemos preguntado a las empresas del estado de Hidalgo por la previsión de las necesidades de formación que tendrán que desarrollar en los próximos dos años.

Como se observa en el Cuadro 7.16, la preocupación por los aspectos formativos es elevada puesto que, en casi todos los casos, las empresas que forman la muestra tienen previstas actividades de formación. A partir de los resultados obtenidos, y en función del grado de importancia percibida, podemos definir tres grupos: El primero, la formación sobre aspectos operativos, comerciales y de dirección, con una previsión de realización de formación en más del 70% de las empresas. El segundo grupo es el relativo a aspectos de administración y organización, en el que se recoge la formación sobre contabilidad y finanzas, calidad, recursos humanos e informática. Las empresas que tienen previsto desarrollar esta formación superan el 60% de las encuestadas. Finalmente, hay un tipo de formación que recibe escasa atención relativo a los idiomas, con el 25.4 por ciento.

Cuadro 7.16
*Porcentaje de empresas que tendrán que desarrollar
en los dos próximos años las actividades de formación que se indican*

Cursos técnico operativos	77.6
Técnicas de venta	70.4
Dirección y/o estrategia empresarial	70.8
Informática	60.8
Contabilidad y finanzas	62.7
Control / gestión de calidad / normas ISO	61.1
Recursos humanos	63.1
Idiomas	25.4

Con la intención de mejorar nuestro conocimiento sobre los factores que explican estas diferencias en la formación, hemos analizado el tamaño, la antigüedad y el sector de actividad, en el sentido de descubrir si son variables relevantes (Cuadro 7.17).

Por lo que se refiere al tamaño, a excepción de los cursos sobre técnicas de ventas, es una variable significativa que explica que cuanto mayor es la empresa, mayor es la demanda de formación.

Un ejemplo ilustrativo de esto lo encontramos en los cursos técnico operativos puesto que casi la totalidad de las empresas medianas de la muestra tienen previsto realizar este tipo de formación.

Cuadro 7.17
Cursos técnico operativos según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	29.8***	70.2***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	17.4***	82.6***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	7.9***	92.1***	100
<i>Cursos técnico operativos según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	21.2	78.8	100
Maduras (> 10 años)	23.4	76.6	100
<i>Cursos técnico operativos según sector</i>			
Agroindustria	28.6	71.4	100
Industria de transformación	15.9	84.1	100
Artesanías	30.0	70.0	100
Industria de la construcción	21.4	78.6	100
Comercio	28.4	71.6	100
Turismo	15.4	84.6	100
Transporte y comunicaciones	42.9	57.1	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	16.7	83.3	100
Total	22.4	77.6	100

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

La preocupación por los aspectos de la actividad de venta es elevada, consecuencia de la dificultad de hacer frente a la competencia. Los análisis significativos son los correspondientes a los cursos técnicos de venta según el tamaño, la antigüedad y el sector (Cuadro 7.18).

Las empresas jóvenes (79.7%), necesitadas de las experiencias que les permitan asentarse en los segmentos de mercado buscados o seleccionados, demandan más for-

mación en técnicas de venta que las empresas maduras (62.1). Sin embargo, estas últimas mantienen un razonable nivel de demanda de este tipo de formación, ya que más de la mitad de las empresas encuestadas tiene previsto realizarla.

En el análisis por sectores se observa que especialmente el comercio (81.2%), la agroindustria (78.6%), el turismo (73.1%) y la construcción (71.4%) necesitan actualizarse buscando la mejora de la satisfacción de su clientela. Por el contrario, son escasas las empresas de transporte y comunicaciones (28.6%) que requieren este tipo de cursos.

Cuadro 7.18
Cursos de técnicas de venta según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	33.5	66.5	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	25.4	74.6	100
Medianas (≥ 50 empleados)	28.9	71.1	100
<i>Cursos de técnicas de venta según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	20.3***	79.7***	100
Maduras (> 10 años)	37.9***	62.1***	100
<i>Cursos de técnicas de venta según sector</i>			
Agroindustria	21.4***	78.6***	100
Industria de transformación	36.2***	63.8***	100
Artesanías	60.0***	40.0***	100
Industria de la construcción	28.6***	71.4***	100
Comercio	18.8***	81.2***	100
Turismo	26.9***	73.1***	100
Transporte y comunicaciones	71.4***	28.6***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	41.7***	58.3***	100
Total	29.6	70.4	100

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

El aumento de la complejidad de las tareas de dirección y definición de estrategias en las medianas empresas causa que el 86.8% hayan previsto la realización de cursos de formación (Cuadro 7.19). También es destacable que un porcentaje muy importante de las microempresas estén interesadas en esta formación (63.4%).

La demanda de este tipo de cursos tiene un comportamiento inverso con relación a la antigüedad. Las empresas maduras, con más tiempo de presencia en el mercado, manifiestan una menor intención de realizar estos cursos (67.8%).

La formación en el campo de la informática es la segunda área que menor demanda presenta (*Cuadro 7.20*). Esto puede deberse a la escasa utilización de las nuevas tecnologías de la información en las microempresas ya que el 45.3% no tiene previsto realizar cursos. Por lo tanto, pensamos que cuanto mayor es la empresa mayor es la presencia de las nuevas tecnologías y de la demanda de formación en este ámbito.

En el análisis por sectores, alrededor de la mitad de las empresas encuestadas en todos los casos realiza los cursos, salvo en el caso del transporte y comunicaciones que presenta un porcentaje muy bajo (14.3%).

Cuadro 7.19
Cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	36.6***	63.4***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	24.7***	75.3***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	13.2***	86.8***	100
<i>Cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	25.9*	74.1*	100
Maduras (> 10 años)	32.2*	67.8*	100
<i>Cursos sobre dirección y/o estrategia empresarial según sector</i>			
Agroindustria	21.4	78.6	100
Industria de transformación	26.1	73.9	100
Artesanías	40.0	60.0	100
Industria de la construcción	35.7	64.3	100
Comercio	31.0	69.0	100
Turismo	25.0	75.0	100
Transporte y comunicaciones	28.6	71.4	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	29.2	70.8	100
Total	29.2	70.8	100

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

La demanda de formación sobre contabilidad y finanzas (*Cuadro 7.21*), en el apartado relativo al tamaño de la empresa, presenta resultados parecidos a los observados para los cursos de informática. Mientras que casi la totalidad de las empresas medianas encuestadas prevé realizar este tipo de cursos (89.5%), en el caso de las microempresas el porcentaje se reduce a la mitad (54.5%). La externalización¹⁷ de la contabilidad o la falta de especialización junto con la necesaria polivalencia del empresario de las microempresas pueden ser algunos de los motivos de esta diferencia.

¹⁷ La externalización de una empresa consiste en delegar algunas actividades propias de ésta, a otra empresa especializada en el tema.

Cuadro 7.20
Cursos sobre informática según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	45.3***	54.7***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	37.6***	62.4***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	15.8***	84.2***	100
<i>Cursos sobre informática según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	38.0	62.0	100
Maduras (> 10 años)	40.2	59.8	100
<i>Cursos sobre informática según sector</i>			
Agroindustria	35.7*	64.3*	100
Industria de transformación	31.9*	68.1*	100
Artesanías	50.0*	50.0*	100
Industria de la construcción	28.6*	71.4*	100
Comercio	41.6*	58.4*	100
Turismo	50.0*	50.0*	100
Transporte y comunicaciones	85.7*	14.3*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	31.9*	68.1*	100
Total	39.2	60.8	100

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

Cuadro 7.21
Cursos sobre contabilidad y finanzas según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	45.5***	54.5***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	34.3***	65.7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	10.5***	89.5***	100
<i>Cursos sobre contabilidad y finanzas según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	34.7	65.3	100
Maduras (> 10 años)	39.7	60.3	100
<i>Cursos sobre contabilidad y finanzas según sector</i>			
Agroindustria	35.7	64.3	100
Industria de transformación	27.5	72.5	100
Artesanías	40.0	60.0	100
Industria de la construcción	28.6	71.4	100
Comercio	41.9	58.1	100
Turismo	42.3	57.7	100
Transporte y comunicaciones	28.6	71.4	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	37.5	62.5	100
Total	37.3	62.7	100

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

En el caso de los cursos sobre control, gestión de la calidad y normas ISO (Cuadro 7.22) se constata el mismo comportamiento de la demanda. Ésta es creciente en función del tamaño de la empresa, de manera que la mayoría de las empresas medianas manifiestan su preocupación por esta formación (86.8), mientras que solo la mitad de las microempresas tienen estos cursos en sus previsiones (50.8%).

La diferencia en la antigüedad no es importante, pero cuando el análisis se realiza en función de la actividad observamos el peso específico del turismo (78.8%) y de la industria de transformación (76.8%). En una posición intermedia encontramos a los servicios a empresas (61.1%), la agroindustria (57.1%), la industria de la construcción (53.6%) y el comercio (53.2%). Finalmente, las artesanías (40%) y particularmente, el transporte y las comunicaciones (14.3%) muestran un interés menor, o incluso escaso.

Cuadro 7.22
Cursos sobre control/gestión de calidad/normas ISO según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	49.2***	50.8***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	33.3***	66.7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	13.2***	86.8***	100
<i>Cursos sobre control/gestión de calidad/normas ISO según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	35.4*	64.6*	100
Maduras (> 10 años)	42.1*	57.9*	100
<i>Cursos sobre control/gestión de calidad/normas ISO según sector</i>			
Agroindustria	42.9***	57.1***	100
Industria de transformación	23.2***	76.8***	100
Artesanías	60.0***	40.0***	100
Industria de la construcción	46.4***	53.6***	100
Comercio	46.8***	53.2***	100
Turismo	21.2***	78.8***	100
Transporte y comunicaciones	85.7***	14.3***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	38.9***	61.1***	100
Total	38.9	61.1	100

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

Los porcentajes de las empresas que han previsto cursos sobre recursos humanos (Cuadro 7.23) en función del tamaño se mantienen en el ámbito de lo explicado hasta el momento. Se detecta una elevada diferencia entre las medianas empresas (84.2%), que en su mayoría pretenden hacer estos cursos, frente a las microempresas, que superan ligeramente la mitad de la muestra (57.1%).

No existen diferencias significativas en los cursos sobre recursos humanos según sector. Sin embargo, los sectores más interesados en este rubro son: servicios a empresas (72.2%), comercio (64.5%) y turismo (63.5%). Por el contrario, el sector transporte y comunicaciones no muestra un interés relativo en la capacitación sobre recursos humanos.

El caso de la formación en idiomas es distinto a todos los anteriores (*Cuadro 7.24*). Por un lado, los valores obtenidos son claramente inferiores, de manera que aunque también aumenta la demanda en función del tamaño, en el caso de las empresas medianas solo el 34.2% piensa realizarlos. Además, el interés por parte de las microempresas es muy escaso (16.2%). La antigüedad no es un factor importante que afecte a la demanda de este tipo de formación, al contrario que la actividad. Los sectores que han planificado más cursos sobre idiomas son la agroindustria (50%) y el turismo (46.2%). A cierta distancia encontramos a la industria de transformación (33.3%), artesanías (30%), transportes y comunicaciones (28.6%) y la industria de la construcción (25%), siendo el sector comercio el que menos interés muestra en este tipo de cursos (13.6%).

Cuadro 7.23
Cursos sobre recursos humanos según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	42.9***	57.1***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	34.8***	65.2***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	15.8***	84.2***	100
<i>Cursos sobre recursos humanos según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	34.7	65.3	100
Maduras (> 10 años)	38.8	61.2	100
<i>Cursos sobre recursos humanos según sector</i>			
Agroindustria	42.9	57.1	100
Industria de transformación	36.2	63.8	100
Artesanías	50.0	50.0	100
Industria de la construcción	53.6	46.4	100
Comercio	35.5	64.5	100
Turismo	36.5	63.5	100
Transporte y comunicaciones	71.4	28.6	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	27.8	72.2	100
Total	36.9	63.1	100

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

Cuadro 7.24
Cursos sobre idiomas según tamaño

	No realiza	Sí realiza	Total
Microempresas (<10 empleados)	83.8***	16.2***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	66.7***	33.3***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	65.8***	34.2***	100
Cursos sobre idiomas según antigüedad			
Jóvenes (≤ 10 años)	70.3**	29.7**	100
Maduras (> 10 años)	78.5**	21.5**	100
Cursos sobre idiomas según sector			
Agroindustria	50.0***	50.0***	100
Industria de transformación	66.7***	33.3***	100
Artesanías	70.0***	30.0***	100
Industria de la construcción	75.0***	25.0***	100
Comercio	86.4***	13.6***	100
Turismo	53.8***	46.2***	100
Transporte y comunicaciones	71.4***	28.6***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	77.8***	22.2***	100
Total	74.6	25.4	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 nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

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

8.1. Posición tecnológica

La posición tecnológica de las empresas del estado de Hidalgo es fuerte o buena para 66.8% de las empresas encuestadas, sostenible para el 26.1% y débil sólo para alrededor del 6% (*Cuadro 8.1*). Por lo tanto, más de la mitad de las empresas encuestadas realiza un desarrollo interno de la tecnología o bien su uso les posiciona por delante de la competencia, lo cual es un factor importante de estabilidad y crecimiento económico.

Cuadro 8.1
Posición tecnológica de su empresa

Fuerte	21.9
Buena	45.9
Sostenible	26.1
Débil	6.1

Si el análisis se hace en función del tamaño, se observa que las empresas medianas son las mejor posicionadas ya que alrededor del 78% aseguran encontrarse en una situación fuerte o buena. En nuestra opinión, es particularmente importante que el 60% de las microempresas afirmen que su posición es fuerte o buena. Por lo que se refiere al análisis por sectores, salvo en el caso de las artesanías, en todos los casos más de la mitad de las empresas también presentan una posición fuerte o buena.

8.2. Certificación de calidad

Como se observa en el Cuadro 8.3, el 10.6% de las empresas encuestadas aseguran que disponen de certificación ISO de la serie 9000 o equivalente; y el porcentaje de

las que se encuentran en el proceso previo a la certificación supera el 16%. Por tanto, el porcentaje de empresas que ni están certificadas ni se encuentran en el proceso de obtenerla es muy elevado, superando el 72 por ciento.

Cuadro 8.2
Posición tecnológica según tamaño

	Fuerte-Buena	Sostenible-Débil	Total
Microempresas (<10 empleados)	59.7**	40.3**	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	74.2**	25.8**	100
Medianas (≥ 50 empleados)	78.9**	21.1**	100
<i>Posición tecnológica según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	66.8	33.2	100
Maduras (> 10 años)	68.7	31.3	100
<i>Posición tecnológica según sector</i>			
Agroindustria	71.4***	28.6***	100
Industria de transformación	68.1***	31.9***	100
Artesanías	20.0***	80.0***	100
Industria de la construcción	57.1***	42.9***	100
Comercio	67.7***	32.3***	100
Turismo	59.6***	40.4***	100
Transporte y comunicaciones	100.0***	0.0***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	80.6***	19.4***	100
Total	67.8	32.2	100

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

Cuadro 8.3
¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente?

Sí	10.6
No, pero estamos en proceso previo a la certificación	16.5
No, y no estamos en proceso previo a la certificación	72.9

En el Cuadro 8.4 se muestran porcentajes de empresas certificadas y en proceso, en función del tamaño, la antigüedad y el sector. Alrededor de la mitad de las medianas empresas (47.4%) y una tercera parte de las empresas pequeñas que forman parte de la muestra están certificadas o en el proceso (32.8%). Por el contrario, las microempresas generalmente no están certificadas y tampoco han comenzado a certificarse.

Las empresas pertenecientes a los sectores de la agroindustria y los servicios a empresas son los que más frecuentemente certifican. En el lado opuesto, el sector de las artesanías y el transporte y comunicaciones son los que tienen menos empresas certificadas o en proceso.

Cuadro 8.4
Certificación de calidad según tamaño

	No	Sí o en proceso	Total
Microempresas (<10 empleados)	82.2***	17.8***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	67.2***	32.8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	52.6***	47.4***	100
<i>Certificación de calidad según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	71.4	28.6	100
Maduras (> 10 años)	74.3	25.7	100
<i>Certificación de calidad según sector</i>			
Agroindustria	57.1*	42.9*	100
Industria de transformación	68.1*	31.9*	100
Artesanías	90.0*	10.0*	100
Industria de la construcción	71.4*	28.6*	100
Comercio	80.5*	19.5*	100
Turismo	73.1*	26.9*	100
Transporte y comunicaciones	85.7*	14.3*	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	61.1*	38.9*	100
Total	72.9	27.1	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 como uno de los pilares básicos de la competitividad de la empresa. Esto es así porque en multitud de estudios realizados se ha demostrado, tanto teórica como empíricamente, que la innovación se constituye como uno de los factores que marca mayores diferencias de rendimiento entre las empresas. Aunque se pueden analizar muchos aspectos relacionados con la innovación y la capacidad de las empresas para realizarla, hemos optado por examinar tres de los que consideramos que pueden ser más significativos. En este sentido, analizamos el grado de innovación de las MIPYMES del estado de Hidalgo, relacionadas con procesos productivos, con los productos/servicios que ofrecen y con la gestión empresarial.

En general, las MIPYMES consideran los tres tipos de innovación muy importantes (Cuadro 8.5). Si se comparan, las innovaciones relacionadas con los productos y servicios que ofrece al mercado y las relacionadas con los procesos productivos reciben el mismo grado de importancia media. Por lo que se refiere a las relacionadas con la gestión de la empresa, su importancia también es elevada con una valoración ligeramente inferior a las primeras.

Cuadro 8.5
Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa (escala 1-5)

Innovaciones relacionadas con procesos productivos	4.49
Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	4.50
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	4.39

Valoración del ítem: 1, mínima; 5, máxima.

El sector agroindustrial le confiere mucha importancia a la innovación en las diferentes facetas (Cuadro 8.6). Por lo que se refiere a las demás actividades, se observa en segundo lugar a la industria de transformación, seguida de la industria de la construcción y el comercio. Con la puntuación más baja encontramos al sector de transporte y comunicaciones, explicable por tratarse de actividades de servicios. Este tipo de sectores se centra más en las innovaciones relacionadas con los productos y servicios, como también se observa en el apartado correspondiente del cuadro.

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	8
Innovaciones relacionadas con procesos productivos	4.89**	4.66**	4.43**	4.50**	4.50**	4.46**	3.00**	4.27**
Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	4.90**	4.47**	4.56**	4.52**	4.45**	4.24**	4.60**	4.71**
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	4.89	4.23	4.20	4.53	4.43	4.31	4.33	4.43

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: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

Por lo que se refiere a la importancia de los distintos tipos de innovación según el tamaño y la antigüedad, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas, las empresas valoran más las innovaciones relacionadas con los procesos productivos y con los productos y servicios que las relacionadas con la gestión de la empresa. Como se puede observar en los Cuadros 8.7 y 8.8, esta importancia crece particularmente con el tamaño.

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	4.41	4.53	4.61
Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	4.42	4.55	4.61
Innovaciones relacionadas con la gestión de la empresa	4.36	4.40	4.47

Valoración del ítem: 1, mínima; 5, máxima.

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

Cuadro 8.8
Importancia media de diferentes tipos de innovación para la empresa según antigüedad (escala 1-5)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Innovaciones relacionadas con procesos productivos	4.45	4.53
Innovaciones relacionadas con los productos/servicios	4.55	4.45
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	4.39	4.39

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

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) tienen una influencia positiva en el desarrollo eficaz y productivo de la MIPYME. Su utilización y aplicación aporta una serie de ventajas potenciales en todas sus áreas funcionales, permitiendo una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, una mayor coordinación en la toma de decisiones, una mejora en la conexión y asistencia a clientes y proveedores; entre otros. Es por ello que desde diversos ámbitos se afirma que la correcta utilización de las TIC en la organización de la MIPYME puede resultar una ventaja competitiva.

Las TIC deben constituir el soporte natural de su estrategia, es decir, ser lo suficientemente creativas como para permitir la obtención de las citadas ventajas competitivas. Esto es algo incuestionable: la informática ha pasado a desempeñar un rol activo en el desarrollo empresarial, abandonando la tradicional participación pasiva. Por tanto, es imprescindible una correcta inversión, en calidad y en cantidad suficiente, en aquellos avances que optimicen los recursos en la empresa y lo coloquen en una posición de ventaja competitiva frente al resto. En este sentido, las TIC juegan un papel decisivo en el proceso de selección de las MIPYMES que permanecerán en el mercado, frente a aquellas que saldrán de la realidad económica por no poder competir en igualdad de condiciones. Así, en el estado de Hidalgo hemos obtenido los siguientes datos sobre el particular.

Cuadro 9.1

Porcentaje de implantación de las tecnologías de la información y comunicación

1. Disponer de correo electrónico	73.2
2. Disponer de página web	31.4
3. Relaciones con clientes y proveedores a través de internet	62.9
4. Realizar mercadotecnia usando internet	37.8

La utilización de las TIC por parte de las empresas ubicadas en el estado de Hidalgo (Cuadro 9.1) se desarrolla en distintos escenarios en función de la herramienta de la que se trate. En un extremo nos encontramos con el correo electrónico y las relaciones comerciales a través de internet que podemos considerar que presentan algún signo positivo (73.2% y 62.9%). En el extremo opuesto se sitúan la página web y las acciones de mercadotecnia a través de la red, las cuales todavía les queda un amplio margen de mejora (31.4% y 37.8%).

El análisis detallado de los resultados en el caso del correo electrónico (Cuadro 9.2) permite obtener evidencias interesantes, como la influencia decisiva del tamaño en la utilización de esta herramienta (97.4% en las empresas medianas frente al 58.6% de las microempresas). De igual forma, la actividad de la empresa y, por tanto, el sector

donde se halla encuadrada, condicionan en gran medida el uso del correo electrónico. La industria de la construcción (89.3%), industria de transformación (79.7%) y servicios a empresas (77.8%) presentan los niveles más altos de implantación, mientras que la agroindustria (42.9%) y artesanías (40%) son los sectores donde menor índice de aprovechamiento se observa.

Cuadro 9.2
Disponer de correo electrónico según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	41.4***	58.6***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	16.3***	83.7***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	2.6***	97.4***	100
<i>Disponer de correo electrónico según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	26.9	73.1	100
Maduras (> 10 años)	26.6	73.4	100
<i>Disponer de correo electrónico según sector</i>			
Agroindustria	57.1***	42.9***	100
Industria de transformación	20.3***	79.7***	100
Artesanías	60.0***	40.0***	100
Industria de la construcción	10.7***	89.3***	100
Comercio	28.4***	71.6***	100
Turismo	30.8***	69.2***	100
Transporte y comunicaciones	28.6***	71.4***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	22.2***	77.8***	100
Total	26.8	73.2	100

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

Por lo que a la página web se refiere, la dimensión y actividad resultan determinantes a la hora de analizar su aplicación (Cuadro 9.3). Así, las empresas medianas presentan un porcentaje de implantación casi cuatro veces mayor que las microempresas y, en el desglose sectorial, las sociedades que desarrollan actividades de industria de transformación (46.4%), turismo (42.3%) y servicios a empresas (38.9%) son las que en mayor proporción han desarrollado su página web. En el lado opuesto, con un índice de implantación bajo, nos encontramos con los sectores de agroindustria (7.1%) y transporte y comunicaciones (0%).

En el caso de la utilización de internet en el transcurso de las diferentes operaciones comerciales (Cuadro 9.4), los resultados varían desde niveles óptimos en las empresas de más de 50 empleados (casi 95%), hasta otros que no pueden ser considerados ni siquiera como aceptables, en el caso de las microempresas (poco más del 48%).

Cuadro 9.3
Disponer de página web según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	82.2***	17.8***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	61.2***	38.8***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	34.2***	65.8***	100
<i>Disponer de página web según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	72.0	28.0	100
Maduras (> 10 años)	65.4	34.6	100
<i>Disponer de página web según sector</i>			
Agroindustria	92.9***	7.1***	100
Industria de transformación	53.6***	46.4***	100
Artesanías	90.0***	10.0***	100
Industria de la construcción	75.0***	25.0***	100
Comercio	76.1***	23.9***	100
Turismo	57.7***	42.3***	100
Transporte y comunicaciones	100.0***	0.0***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	61.1***	38.9***	100
Total	68.6	31.4	100

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

La industria de la construcción es el sector con un uso más extendido (82.1), seguido por la industria de transformación (73.9%) y por los servicios a empresas (72.29%). La agroindustria (28.6%) y artesanías (30%) son las actividades en las que las empresas utilizan en menor medida esta tecnología para llevar a cabo sus operaciones comerciales.

La antigüedad de las empresas no revela diferencias significativas, si bien se observa un mayor porcentaje de utilización en aquellas con un mayor número de años de presencia en el mercado.

La realización de acciones de mercadotecnia a través de la red no llega a alcanzar el 38% (Cuadro 9.1) entre las empresas del estado de Hidalgo, siendo el tamaño, una vez más, determinante, así como el sector en el que se encuadra su actividad. El Cuadro 9.5 muestra que las empresas medianas (65.8%) y las pertenecientes a la industria de transformación (49.3%) son las que mayor aprovechamiento hacen de esta herramienta mientras que las empresas con menos de 10 empleados (25.1%) y las encuadradas dentro del sector de agroindustria (0%) se sitúan en el extremo opuesto a las anteriormente citadas.

Cuadro 9.4

Relaciones con clientes y proveedores a través de internet según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	51.8***	48.2***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	28.1***	71.9***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	5.3***	94.7***	100
<i>Relaciones con clientes y proveedores a través de internet según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	40.4	59.6	100
Maduras (> 10 años)	34.1	65.9	100
<i>Relaciones con clientes y proveedores a través de internet según sector</i>			
Agroindustria	71.4***	28.6***	100
Industria de transformación	26.1***	73.9***	100
Artesanías	70.0***	30.0***	100
Industria de la construcción	17.9***	82.1***	100
Comercio	37.4***	62.6***	100
Turismo	55.8***	44.2***	100
Transporte y comunicaciones	57.1***	42.9***	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	27.8***	72.2***	100
Total	37.1	62.9	100

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

Cuadro 9.5

Realizar mercadotecnia usando internet según tamaño

	No	Sí	Total
Microempresas (<10 empleados)	74.9***	25.1***	100
Pequeñas (≥ 10 y < 50 empleados)	54.5***	45.5***	100
Medianas (≥ 50 empleados)	34.2***	65.8***	100
<i>Realizar mercadotecnia usando internet según antigüedad</i>			
Jóvenes (≤ 10 años)	63.7	36.3	100
Maduras (> 10 años)	60.7	39.3	100
<i>Realizar mercadotecnia usando internet según sector</i>			
Agroindustria	100.0**	0.0**	100
Industria de transformación	50.7**	49.3**	100
Artesanías	80.0**	20.0**	100
Industria de la construcción	57.1**	42.9**	100
Comercio	63.9**	36.1**	100
Turismo	59.6**	40.4**	100
Transporte y comunicaciones	85.7**	14.3**	100
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	61.1**	38.9**	100
Total	62.2	37.8	100

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

El Cuadro 9.6 nos muestra la implantación que tienen los diferentes equipamientos técnicos y medios informáticos en las empresas objeto de estudio. La línea telefónica básica, con el 96.5%, se sitúa como equipamiento más extendido, seguido de la computadora en red (54.1%) y la computadora no en red (52.1%). El videotext (prácticamente en desuso) presenta el menor porcentaje de utilización (3%).

Cuadro 9.6
Porcentaje de implantación de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos

1. Línea telefónica básica	96.5
2. Líneas de internet	71.6
3. Fax	75.6
4. Videotext/ibertex	3.0
5. Módem	55.8
6. Computadora no en red	52.1
7. Computadora en red	54.1
8. Impresoras	86.2

En cuanto a la intención de mejorar sus equipamientos a través de la inversión en los mismos (Cuadro 9.7) vemos como sigue siendo la línea telefónica básica la que despierta un mayor interés y preocupación por su optimización en las empresas del estado de Hidalgo (63.2%). Posteriormente las impresoras (52.3%), computadores en red (46.9%) y líneas de internet (38.5%) ocupan los siguientes lugares en las prioridades de optimización de recursos.

Cuadro 9.7
Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones y medios informáticos

1. Línea telefónica básica	63.2
2. Líneas de internet	38.5
3. Fax	29.9
4. Videotext/ibertex	4.4
5. Módem	29.2
6. Computadora no en red	36.8
7. Computadora en red	46.9
8. Impresoras	52.3

Los mejores resultados de equipamiento según el tamaño de las empresas (Cuadro 9.8) se dan en las medianas empresas donde, a excepción de la computadora no en red y el videotext, ninguno de los equipamientos presenta un porcentaje por debajo del 82%. La diferencia con respecto a las microempresas es significativa, especialmente en el grado de implantación de computadoras en red (41.4%) y de módem (48.7%).

Cuadro 9.8
Porcentaje de implantación de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1. Línea telefónica básica	94.8***	97.7***	100.0***
2. Líneas de internet	59.2***	79.5***	87.4***
3. Fax	65.4***	83.0***	82.1***
4. Videotex/ibertex	2.6	2.3	7.9
5. Módem	48.7***	56.8***	86.8***
6. Computadora no en red	50.8***	55.1***	44.7***
7. Computadora en red	41.4***	59.7***	92.1***
8. Impresoras	75.4***	94.9***	100.0***

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

No obstante la menor presencia de equipamientos de comunicaciones y medios informáticos en las microempresas, éstas no revelan una mayor intención de inversión en un futuro inmediato (Cuadro 9.9). Así, nos encontramos que, a pesar de la circunstancia revelada, son las empresas con un número de trabajadores superior a 10 (pequeñas y medianas) las que muestran una mayor predisposición a realizar inversiones en nuevas tecnologías que mejoren su capacidad de gestión y comunicación.

Cuadro 9.9
Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones y medios informáticos según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1. Línea telefónica básica	33.0	41.5	34.2
2. Líneas de internet	39.3	37.5	39.5
3. Fax	26.7	31.8	36.8
4. Videotex/ibertex	3.1***	3.4***	15.8***
5. Módem	24.6**	31.8**	40.5**
6. Computadora no en red	35.6	39.8	28.9
7. Computadora en red	39.3***	52.3***	60.5***
8. Impresoras	47.6**	58.0**	50.0**

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

A la hora de analizar los resultados en función de la antigüedad de las empresas (Cuadro 9.10), nos encontramos con resultados muy parejos, si bien en aquellas empresas con una vida superior a 10 años se observa una ligera mayor presencia de los equipamientos y medios considerados.

Cuadro 9.10
Porcentaje de implantación de equipamiento
de comunicaciones y medios informáticos según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
1. Línea telefónica básica	96.3	96.7
2. Líneas de internet	69.1	73.8
3. Fax	71.2	79.4
4. Videotex/ibertex	2.1	3.7
5. Módem	51.8	59.3
6. Computadora no en red	51.3	52.8
7. Computadora en red	51.8	56.1
8. Impresoras	85.3	86.9

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

Consecuentemente con lo deducido en el cuadro anterior, en el Cuadro 9.11 vemos como existe una mayor predisposición por aquellas empresas con un menor grado de implantación (las de menos de 10 años de antigüedad) a invertir en los equipamientos de comunicaciones y medios informáticos susceptibles de ser mejorados.

Cuadro 9.11
Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones
y medios informáticos según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
1. Línea telefónica básica	42.7**	31.5**
2. Líneas de internet	40.1	37.1
3. Fax	31.3	28.6
4. Videotex/ibertex	4.7	4.2
5. Módem	30.2	28.3
6. Computadora no en red	34.9	38.5
7. Computadora en red	47.4	46.5
8. Impresoras	57.3	47.9

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

Del análisis sectorial que nos presenta el Cuadro 9.12 se pueden extraer diversas conclusiones. En primer lugar que, en términos generales, el sector de agroindustria es el que menos utilización de equipamientos y medios realiza, seguido por los transportes y comunicaciones (con excepción de las computadoras en este último caso). En segundo, que las empresas pertenecientes a las industrias de la construcción y de la transformación son las que registran un mayor aprovechamiento de los factores analizados, con la excepción de las computadoras en red en el caso de la industria de la transformación.

Cuadro 9.12
*Porcentaje de implantación de equipamiento
 de comunicaciones y medios informáticos según sector*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Línea telefónica básica	82.9	98.6	90.0	100.0	96.8	98.1	85.7	94.4
2. Líneas de internet	42.9	82.5	50.0	92.9	74.7	61.5	42.9	74.6
3. Fax	64.3	85.5	40.0	96.4	76.6	57.7	71.4	76.1
4. Videotex/ibertex	0.0	3.9	0.0	0.0	3.9	1.9	0.0	4.2
5. Módem	35.7	63.8	30.0	82.1	51.8	36.5	28.6	57.7
6. Computadora no en red	35.7	58.0	90.0	42.9	44.2	67.3	67.1	63.5
7. Computadora en red	0.0	97.1	0.0	0.0	58.4	36.5	14.3	56.3
8. Impresoras	57.1	87.0	90.0	96.4	86.4	82.7	71.4	90.1

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio

6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

En cuanto a la intención de invertir en equipamientos y medios (Cuadro 9.13) se destaca el propósito de las empresas de la industria de la construcción de continuar mejorando en este campo, a pesar de que sus resultados se situaban entre los mejores en términos globales (visto en el Cuadro 9.12). Por otra parte, el sector de la agroindustria expresa intención de mejora, fundamentalmente en los equipos básicos como la línea telefónica (57.1%). Las empresas del sector de transporte y telecomunicaciones, a pesar de situarse en los últimos lugares en muchos de los aspectos analizados, tampoco tienen previstas inversiones.

Cuadro 9.13
*Intención de invertir en equipamiento de comunicaciones
 y medios informáticos según sector*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Línea telefónica básica	57.1	31.9	50.0	42.9	33.3	36.5	28.6	41.7
2. Líneas de internet	14.3	36.2	50.0	57.1	37.3	32.7	28.6	44.4
3. Fax	50.0	24.6	30.0	42.9	28.8	28.8	42.9	27.8
4. Videotex/ibertex	7.1	2.9	0.0	10.7	3.3	3.8	0.0	6.9
5. Módem	28.6	30.9	40.0	42.9	27.5	32.7	14.3	23.6
6. Computadora no en red	14.3	39.1	30.0	50.0	35.3	30.8	57.1	40.3
7. Computadora en red	35.7**	53.6**	20.0**	64.3**	46.4**	32.7**	28.6**	52.8**
8. Impresoras	50.0	56.5	40.0	57.1	54.2	44.2	57.1	50.0

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción

5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones

8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

El Cuadro 9.14 nos presenta, de forma global, los porcentajes de utilización de diferentes aplicaciones informáticas. En él podemos comprobar cómo los procesadores de texto (83.3%) y las hojas de cálculo (83.5%) son las herramientas más utilizadas, mientras que los programas de diseño gráfico (47.7%) y el fax a través de la computadora (31.1%) son las aplicaciones con una menor implantación.

Aunque se encuentran en un nivel similar, las aplicaciones destinadas específicamente a la gestión empresarial (las que van del número 6 al 9) presentan una mayor estabilidad, no bajando en ningún caso del 51%. Sin embargo, las herramientas de carácter general (numeradas del 1 al 5) se mueven en un intervalo más amplio, presentando porcentajes de más del 83% (procesadores de texto) y otros de poco más del 31% (software en computadora).

Cuadro 9.14
Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas

1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	83.3
2. Bases de datos (Access, DB, otros)	63.9
3. Hojas de cálculo (Excel, otros)	83.5
4. Programas de gráficos (HG, Corel, otros)	47.7
5. Software de fax en la computadora	31.1
6. Software específico de contabilidad	63.1
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	54.5
8. Fiscal (libros, declaraciones, etc.)	51.8
9. Software específico de almacenes y facturación	66.6

Si observamos el detalle por tamaño (*Cuadro 9.15*), podemos concluir que, de nuevo, el tamaño es determinante en el análisis que venimos efectuando. Para todas y cada una de las herramientas, las empresas con mayor dimensión son las que efectúan un mayor aprovechamiento de las mismas. En los tres segmentos establecidos, los procesadores de texto continúan siendo la aplicación más utilizada y el software de fax en la computadora la de menor implantación. No obstante, entre los dos extremos sí podemos observar diferencias en el orden de preferencia entre unas herramientas u otras, en función del tamaño de las empresas.

En este caso, aunque las diferencias no sean muy importantes, sí que debemos resaltar los resultados obtenidos tras el desglose efectuado en función de la antigüedad de las empresas (*Cuadro 9.16*). En análisis anteriores, aquellas empresas con una presencia en el mercado más prolongada eran las que realizaban un mayor aprovechamiento de los diferentes aspectos que ofrecían las nuevas tecnologías, en esta ocasión son las más jóvenes las que, en líneas generales, presentan una mayor implantación de estas herramientas, sobre todo en las que hemos definido como de carácter general (nu-

meradas del 1 al 5). En las aplicaciones específicas de gestión empresarial (números 6 al 9), los resultados se alternan en función de la aplicación de que se trate, siendo los programas de contabilidad y de gestión de almacenes y facturación más utilizados en las empresas de menor edad y los de carácter fiscal y laboral más extendidos entre las más veteranas.

Cuadro 9.15
Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	72.8***	91.0***	100.0***
2. Bases de datos (Access, DB, otros)	51.3***	71.3***	92.1***
3. Hojas de cálculo (Excel, otros)	72.8***	91.6***	100.0***
4. Programas de gráficos (HG, Corel, otros)	35.1***	57.6***	64.9***
5. Software de fax en la computadora	24.1***	36.0***	43.2***
6. Software específico de contabilidad	46.6***	74.7***	92.1***
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	35.1***	66.9***	94.7***
8. Fiscal (libros, declaraciones, etc.)	38.7***	61.2***	73.7***
9. Software específico de almacenes y facturación	52.9***	75.8***	92.1***

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

Cuadro 9.16
Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	85.5	81.3
2. Bases de datos (Access, DB, otros)	64.2	63.6
3. Hojas de cálculo (Excel, otros)	88.1**	79.4**
4. Programas de gráficos (HG, Corel Draw, otros)	50.5	45.1
5. Software de fax en la computadora	32.1	30.0
6. Software específico de contabilidad	64.8	61.7
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	52.3	56.5
8. Fiscal (libros, declaraciones, etc.)	50.8	52.8
9. Software específico de almacenes y facturación	69.9	63.6

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

El análisis sectorial que nos ofrece el Cuadro 9.17 nos revela que las empresas de la industria de la construcción y las que prestan servicios a empresas son las que incorporan a sus procesos de forma más extendida aquellas herramientas de carácter

general (1 a 5), siendo la agroindustria y transportes y comunicaciones los sectores con una menor presencia de dichas herramientas.

Por lo que se refiere al resto de las aplicaciones, es decir, aquellas cuya utilidad se centra más concretamente en los aspectos relacionados con la gestión, de nuevo la industria de la construcción y los servicios a empresas, se colocan como los máximos usuarios, si bien en esta ocasión se une a ellos el sector de la industria de la transformación. Como empresas con menor incidencia de este tipo de aplicaciones se encuentran las que desarrollan actividades de artesanía y agroindustria.

En ambos tipos de herramientas el sector que, por término medio, mejor aprovechamiento hace es el de la industria de la construcción, mientras que la agroindustria en las aplicaciones generales y la artesanía en las específicas de gestión, son las que presentan una menor implantación y, por tanto, un mayor potencial de mejora.

Cuadro 9.17
Porcentaje de utilización de aplicaciones informáticas según sector

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Procesador de textos (WP, MS WORD, otros)	64.3**	88.4**	70.0**	96.4**	79.4**	80.8**	71.4**	90.3**
2. Hojas de cálculo (Excel, otros)	50.0*	63.8*	30.0*	64.3*	62.6*	71.2*	28.6*	72.2**
3. Bases de datos (Access, otros)	64.3	89.9	80.0	92.9	80.0	80.8	71.4	88.9
4. Programas de gráficos	28.6**	63.2**	70.0**	53.6**	40.9**	53.8**	14.3**	44.4**
5. Fax a través de la computadora	21.4	35.3	40.0	42.9	23.9	32.7	28.6	37.5
6. Software específico de contabilidad	64.3**	73.9**	20.0**	71.4**	57.4**	61.5**	71.4**	68.1**
7. Software específico de nóminas y seguros sociales	35.7***	73.9***	20.0***	60.7***	46.5***	53.8***	57.1***	59.7***
8. Fiscal (libros, declaraciones, etc.)	28.6***	60.9***	20.0***	71.4***	45.8***	44.2***	57.1***	62.5***
9. Software específico de almacenes y facturación	50.0**	68.1**	40.0**	82.1**	70.3**	57.7**	28.6**	68.1**

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción

5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones

8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

10

ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Los diferentes mecanismos de control establecidos en la MIPYME contribuyen de forma directa a que la gerencia pueda tomar correctamente sus decisiones. La fuerte competencia que en la actualidad provoca, entre otros más cercanos, la globalización de los mercados y el cambio tecnológico, está motivando a las MIPYMES a desarrollar o implantar en el seno de su organización técnicas económico-financieras y contables adecuadas al momento en que vivimos.

Los modelos de contabilidad de costos, elaboración de presupuestos, los análisis económico-financieros así como 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 a 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, prever situaciones de tensión financiera, planificar sus inversiones y necesidades de financiamiento, entre otros.

Está por tanto suficientemente validado, tanto a nivel doctrinal como de la práctica diaria, que la implantación de estas técnicas y sistemas de control de la gestión en la MIPYME puede constituir, si están bien orientadas, una clara ventaja competitiva.

10.1. Grado de utilización de las técnicas contables

Como podemos observar en el Cuadro 10.1, el grado de utilización de técnicas económico-financieras en el ejercicio de su gestión por parte de las empresas del estado de Hidalgo se encuentra en un nivel medio, por lo que podríamos considerar que aún le falta para llegar al óptimo. El orden que estableceríamos, si atendiéramos a la habitualidad en la utilización en cada una de las técnicas, colocaría al análisis económico-financiero en primer lugar, seguido de los presupuestos de ingresos y gastos anuales e implantación de sistemas de contabilidad de costos.

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	3.55
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.69
3. Análisis de la situación económico-financiera	3.88

La ordenación establecida a nivel global se mantiene de forma idéntica cuando desglosamos los resultados en función del tamaño (*Cuadro 10.2*). Es decir, todos los segmentos definidos siguen manteniendo el análisis económico-financiero como técnica

más utilizada y la implantación de un sistema de contabilidad de costos como la menos habitual. De igual forma, tal como sucedía en anteriores apartados, el mayor nivel de utilización aumenta conforme lo hace la dimensión de las empresas, alcanzando niveles aceptables en aquellas que cuentan con una plantilla superior a los cincuenta trabajadores.

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	3.30***	3.66***	4.24***
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.44***	3.81***	4.34***
3. Análisis de la situación económico-financiera	3.63***	4.06***	4.37***

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

Los años de presencia en el mercado no son un factor que condicione los resultados de forma apreciable (Cuadro 10.3). Las empresas con una antigüedad mayor poseen un nivel superior de utilización del análisis económico-financiero y la elaboración de presupuestos anuales, mientras que en el caso de la implantación de un sistema de contabilidad de gestión son las empresas más jóvenes las que realizan un mejor aprovechamiento de dicha técnica.

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	3.61	3.50
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.63	3.74
3. Análisis de la situación económico-financiera	3.86	3.90

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

Las empresas que realizan una mayor utilización de técnicas económico-financieras en la gestión de su actividad son las pertenecientes a los sectores de servicios a empresas e industria de la construcción; transporte y comunicaciones; artesanía y agroindustria son las que menos implantación presentan en los procedimientos analizados (Cuadro 10.4).

La implantación de un sistema de contabilidad de costos resulta más extendida entre las empresas de la industria de la transformación mientras que los presupuestos anuales de gastos e ingresos y el análisis económico-financiero son aplicados de forma más intensiva en el sector de servicios a empresas.

Cuadro 10.4
Grado de utilización de las técnicas económico-financieras según sector (escala 1-5)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Implantación de un sistema de contabilidad de costos	3.57***	3.72***	3.20***	3.43***	3.56***	3.46***	1.29***	3.72***
2. Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	3.50**	3.84**	2.50**	3.36**	3.68**	3.67**	3.00**	3.94**
3. Análisis de la situación económico-financiera	3.00*	3.96*	3.60*	3.75*	3.83*	3.94*	3.86*	4.15*

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

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

10.2. Periodos de cobro y pago

El Cuadro 10.5 nos muestra unos periodos medios de cobro y pago utilizados por las empresas del estado de Hidalgo que podríamos calificar como cortos. Esta aproximación al contado en la concesión de créditos comerciales puede reflejar, de algún modo, una cierta desconfianza, con carácter recíproco, en la estabilidad financiera de las empresas.

Otro aspecto destacable es la menor amplitud del periodo de pago que el de cobro. Es decir, por término medio, las empresas deben satisfacer sus deudas antes de haber podido cobrar sus créditos. Sin los datos que proporcionaría un análisis más profundo de esta cuestión, éste no es un aspecto positivo; al contrario: puede ser causa de tensiones en la tesorería de las sociedades.

Cuadro 10.5
Plazos de cobros y pagos (días)

Plazo medio de cobro a clientes (días)	25.58
Plazo medio de pago a proveedores (días)	23.93

El análisis efectuado en función del tamaño de las empresas (*Cuadro 10.6*) muestra que mientras que los plazos medios de pago a sus proveedores son similares en todos los segmentos definidos, los de cobro a sus clientes presentan diferencias considerables, lo que merece un comentario al respecto. En efecto, vemos que mientras en el caso de las microempresas la diferencia entre sus plazos medios de cobro y pago les resulta favorable en cinco días, en las pequeñas y medianas empresas el saldo es negativo en seis y dieciocho días respectivamente. En ambos casos se puede observar que el empeoramiento del saldo se debe, fundamentalmente, a su posición de cobro frente a clientes.

Cuadro 10.6
Plazos de cobros y pagos según tamaño (días)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Plazo medio de cobro a clientes (días)	16.94***	30.35***	46.57***
Plazo medio de pago a proveedores (días)	22.56	24.41	28.62

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

Al realizar el análisis en función de la antigüedad (*Cuadro 10.7*) nos encontramos que, a pesar de que las empresas maduras presentan una mejor negociación con sus proveedores, los plazos medios de cobro a clientes son mucho más largos que los conseguidos por las empresas jóvenes, lo que provoca que el saldo final sea sensiblemente más favorable en estas últimas.

Cuadro 10.7
Plazos de cobros y pagos según antigüedad (días)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Plazo medio de cobro a clientes (días)	22.34	28.50
Plazo medio de pago a proveedores (días)	22.67	25.07

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

En el Cuadro 10.8 podemos comprobar cómo las empresas del sector de artesanía son las que presenten un mejor saldo en sus relaciones con clientes y proveedores, ya que, por término medio, consiguen cobrar a sus clientes casi veintitrés días antes de

tener que pagar a sus proveedores. Le siguen en calidad de condiciones negociadas las empresas que prestan servicios a empresas, los transportes y comunicaciones y la agroindustria. Como sectores con peores saldos medios de cobros y pagos se sitúan la industria de la construcción, la de transformación y el comercio.

Cuadro 10.8
Plazos de cobros y pagos según sector (días)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Plazo medio de cobro a clientes (días)	19.2*	32.0*	35.8*	35.9*	27.9*	7.0*	23.6*	23.4*
Plazo medio de pago a proveedores (días)	21.7***	25.2***	58.3***	26.8***	22.9***	10.2***	23.6***	29.1***

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: 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 de utilidad neta sobre ventas adecuado. No se trata de maximizar el beneficio en uno o pocos ejercicios a costa de poner en riesgo la empresa, sino de maximizar el beneficio en el largo plazo. Por ello, el beneficio debe cumplir una doble función: por un lado, retribuir de manera conveniente a los propietarios del capital; por otro, capitalizar la empresa de forma que se asegure un correcto equilibrio financiero.

Un 27.4% de las empresas del estado de Hidalgo señalan obtener una utilidad neta superior al 15%, y un 28.2% que obtienen una utilidad sobre ventas entre el 5% y el 10% (Cuadro 10.9). Asimismo, destaca favorablemente el hecho de que un bajo porcentaje de empresas, el 3.5%, arrojaran utilidades negativas.

Cuadro 10.9
Utilidad neta sobre ventas (% de empresas)

	Total
Menos del 0% (pérdidas)	3.5
Del 0% al 5%	16.5
Del 5% al 10%	28.2
Del 10% al 15%	24.4
Más del 15%	27.4

El tamaño y la edad de la empresa no son factores estadísticamente significativos a la hora de determinar una mayor o menor utilidad neta (*Cuadros 10.10 y 10.11*). Sin embargo, el sector sí resulta significativo (véase *Cuadro 10.12*), apreciando que los sectores con mayor número de empresas y rentabilidad superior al 15% son los de industria de la construcción, turismo, transporte y comunicaciones y servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales.

Cuadro 10.10
Utilidad neta sobre ventas según tamaño (% de empresas)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Menos del 0% (pérdidas)	2.1	4.0	8.1
Del 0% al 5%	16.4	17.7	10.8
Del 5% al 10%	32.3	23.4	29.7
Del 10% al 15%	24.9	26.3	13.5
Más del 15%	24.3	28.6	37.9

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)	1.6	5.2
Del 0% al 5%	16.4	16.5
Del 5% al 10%	25.9	30.2
Del 10% al 15%	24.3	24.5
Más del 15%	31.7	23.6

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	8
Menos del 0% (pérdidas)	14.3**	5.8**		3.6**	1.3**	5.8**		2.9**
Del 0% al 5%	14.3**	18.8**	10.0**	14.3**	20.3**	15.4**	14.3**	8.8**
Del 5% al 10%	35.7**	27.5**	60.0**	17.9**	34.6**	15.4**	42.9**	20.6**
Del 10% al 15%	28.6**	21.7**	10.0**	35.7**	24.2**	21.2**	14.3**	27.9**
Más del 15%	7.1**	26.1**	20.0**	28.6**	19.6**	42.3**	28.6**	39.7**

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Industria textil y confección

4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones

8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

También se les preguntó a las empresas sobre la evolución de su utilidad neta sobre ventas que han tenido en los últimos dos años (*Cuadros 10.13 a 10.16*). La mayoría de ellas, el 46.6%, contestó que se han mantenido estables; el 38.7%, que la utilidad ha crecido; y en menor medida, el 14.8%, que su utilidad ha disminuido.

Las variables tamaño y antigüedad arrojan diferencias estadísticamente significativas. Así, podemos observar que las empresas medianas y las empresas más jóvenes son las que han tenido un mejor comportamiento de sus ventas. Respecto del sector las diferencias no resultan estadísticamente significativas.

Cuadro 10.13
Evolución de la utilidad neta sobre ventas (% de empresas)

	Total
Creciente	38.7
Estable	46.6
Decreciente	14.8

Cuadro 10.14
Evolución de la utilidad neta sobre ventas según tamaño (% de empresas)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Creciente	32.6**	42.1**	52.6**
Estable	47.9**	47.2**	36.8**
Decreciente	19.5**	10.7**	10.5**

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	40.6***	36.9***
Estable	50.5***	43.0***
Decreciente	8.9***	20.1***

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	8
Creciente	28.6	39.1	10.0	46.4	35.5	46.2	71.4	39.4
Estable	42.9	46.4	80.0	35.7	47.7	40.4	28.6	50.7
Decreciente	28.6	14.5	10.0	17.9	16.8	13.5		9.9

Significación de la χ^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$. 1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Industria textil y confección 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

10.4. Fuentes de financiamiento

La estructura financiera de la empresa es adecuada cuando mantiene el necesario equilibrio entre fondos propios y ajenos, a corto plazo y a largo plazo, de manera que permite conformar la estructura económica elegida sin emplear más recursos de los necesarios. En este sentido, cuando nos referimos a fondos ajenos, debe conseguirse la correspondencia entre el plazo de recuperación de la inversión que soporta la deuda y el plazo de su amortización. De esta manera, una parte de los flujos de tesorería que genera la inversión son utilizables en la amortización y la remuneración del capital.

Hemos estructurado el análisis de las fuentes de financiamiento según su destino, es decir, en función del tipo de las inversiones que soportan. En concreto, cuando nos referimos al financiamiento de los activos fijos nos hemos centrado en cuatro tipos de financiamiento, dos pertenecientes a los fondos propios: las aportaciones de accionistas y la reinversión de utilidades, y dos representativas de los fondos ajenos: el financiamiento bancario a largo plazo y el financiamiento bancario a corto plazo.

Las empresas del estado de Hidalgo utilizan principalmente los dos primeros tipos, la reinversión de utilidades y las aportaciones de los propietarios. El financiamiento bancario tanto a corto como a largo plazo es poco importante (*Cuadro 10.17*).

Cuadro 10.17
Financiamiento de las inversiones en activos fijos

	Total
Aportaciones de accionistas	3.00
Reinversión de utilidades	3.94
Financiamiento bancaria a largo plazo	1.88
Financiamiento bancaria a corto plazo	1.69

Valoración del ítem: 1, nunca; 5, siempre.

Si el análisis se realiza desde la perspectiva del sector, solo es significativo el resultado del financiamiento bancario a largo plazo. En este apartado, solo el transporte y comunicaciones y la agroindustria le conceden cierta importancia. Los servicios a empresas y, especialmente la artesanía son los que menos acuden a ella (*Cuadro 10.18*).

En el Cuadro 10.19 se muestran las fuentes de financiamiento según la antigüedad, observándose de nuevo la misma diferencia entre los fondos propios y ajenos, y con especial incidencia en las empresas jóvenes que utilizan preferentemente la reinversión de utilidades y las aportaciones de los socios.

Cuadro 10.18
Financiamiento de las inversiones en activos fijos según sector

	1	2	3	4	5	6	7	8
Aportaciones de accionistas	2.86	2.79	4.20	3.29	2.85	3.06	3.57	3.18
Reinversión de utilidades	3.86	3.70	4.60	4.07	3.95	3.81	4.00	4.14
Financiamiento bancaria a largo plazo	2.57**	1.97**	1.20**	2.11**	1.85**	1.60**	2.86**	1.81**
Financiamiento bancaria a corto plazo	2.07	1.76	2.00	1.89	1.65	1.54	2.00	1.56

Valoración del ítem: 1, nunca; 5, siempre.

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

Cuadro 10.19
Financiamiento de las inversiones en activos fijos según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Aportaciones de accionistas	3.15*	2.87*
Reinversión de utilidades	4.07*	3.83*
Financiamiento bancaria a largo plazo	1.86	1.89
Financiamiento bancaria a corto plazo	1.66	1.71

Valoración del ítem: 1, nunca; 5, siempre.

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

En relación con el tamaño (*Cuadro 10.20*) y en la línea de lo comentado, se observa que según aumenta el tamaño se hace posible acudir en mayor medida a fuentes de financiamiento bancarios para, de esta manera, aprovechar nuevas oportunidades de negocio y los efectos positivos del apalancamiento financiero. Sin embargo, en todos los casos se utilizan preferentemente los fondos propios.

Cuadro 10.20
Financiamiento de las inversiones en activos fijos según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Aportaciones de accionistas	3.22**	2.80**	2.86**
Reinversión de utilidades	4.01	3.93	3.68
Financiamiento bancaria a largo plazo	1.48***	2.11***	2.81***
Financiamiento bancaria a corto plazo	1.55***	1.64***	2.61***

Valoración del ítem: 1, nunca; 5, siempre.

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

Para el financiamiento de los activos circulantes las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Hidalgo utilizan en primer lugar los recursos propios y las apor-

taciones de los accionistas, seguidos del aplazamiento del pago a los proveedores (*Cuadro 10.21*). El crédito bancario anual, los préstamos fuera del sistema bancario, las letras y pagarés y el factoraje se utilizan con frecuencias similares.

Por lo que se refiere a su utilización en función del sector de actividad, únicamente son significativos los resultados obtenidos para el crédito bancario anual y las letras y pagarés. En estos casos, las mayores diferencias se refieren al sector de transporte y comunicaciones que utiliza preferentemente el crédito bancario anual mientras que las letras y los pagarés es la opción menos utilizada.

Cuadro 10.21
Financiamiento de los activos circulantes

	Total
Aplazamiento del pago a proveedores	2.49
Letras y pagarés	1.58
Crédito bancario anual	1.70
Factoraje	1.44
Recursos propios y aportación accionistas	3.20
Préstamos fuera del sistema bancario	1.67

Valoración del ítem: 1, nunca; 5, siempre.

Cuadro 10.22
Financiamiento de los activos circulantes según sector

	1	2	3	4	5	6	7	8
Aplazamiento del pago a proveedores	2.57	2.53	2.80	2.96	2.49	2.12	1.86	2.52
Crédito bancario anual	2.14**	1.84**	1.80**	1.89**	1.68**	1.44**	2.71**	1.49**
Letras y pagarés	1.29***	1.51***	2.70***	1.93***	1.65***	1.17***	1.00***	1.61***
Factoraje	1.50	1.51	1.00	1.64	1.46	1.29	2.14	1.34
Recursos propios y aportación accionistas	3.21	3.29	4.10	3.57	2.98	3.33	2.29	3.34
Préstamos fuera del sistema bancario	1.64	1.79	1.60	2.07	1.64	1.37	1.71	1.73

Valoración del ítem: 1, nunca; 5, siempre.

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

Si el análisis se realiza desde la perspectiva de la antigüedad (*Cuadro 10.23*), no hay excesivas diferencias entre las empresas jóvenes y las maduras puesto que se plantean como primera opción los recursos propios, especialmente en las empresas jóvenes. Además, observamos que los préstamos fuera del sistema financiero es una opción utilizada frecuentemente por estas empresas.

En cuanto al efecto del tamaño de la empresa los resultados se mantienen en la línea de lo comentado en el caso del financiamiento de los activos fijos (*Cuadro 10.24*). Según aumenta el tamaño de la empresa se utiliza con más frecuencia el crédito bancario.

Cuadro 10.23
Financiamiento de los activos circulantes según antigüedad

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Aplazamiento del pago a proveedores	2.46	2.51
Crédito bancario anual	1.65	1.74
Letras y pagarés	1.62	1.54
Factoraje	1.46	1.42
Recursos propios y aportación de accionistas	3.41**	3.02**
Préstamos fuera del sistema bancario	1.79*	1.57*

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

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

Cuadro 10.24
Financiamiento de los activos circulantes según tamaño

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Aplazamiento del pago a proveedores	2.38	2.51	2.89
Crédito bancario anual	1.46***	1.79***	2.50***
Letras y pagarés	1.56	1.59	1.62
Factoraje	1.33*	1.53*	1.61*
Recursos propios y aportación accionistas	3.11	3.32	3.16
Préstamos fuera del sistema bancario	1.60	1.76	1.67

Valoración del ítem: 1, Nunca; 5, Siempre

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



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 suele considerarse más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Para valorar la evolución del rendimiento de la MIPYME se utilizan 9 ítemes 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".

¿Cuáles son los factores en los que las empresas del estado de Hidalgo opinan que están mucho mejor que sus competidores? En el Cuadro 11.1 se aprecia que los aspectos más favorables han sido: (i) la reputación e imagen de la empresa, (ii) el conocimiento y experiencia del negocio, (iii) la calidad del producto/servicio, (iv) la satisfacción de los clientes con sus productos o servicios.

Cuadro 11.1
Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores (escala 1-5^a)

* Reputación/imagen de la empresa	4.55
* Conocimiento y experiencia en el negocio	4.52
* La calidad de sus productos o servicios	4.49
* La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	4.43
* Motivación/satisfacción de sus empleados	4.16
* La introducción de innovaciones en producto/servicios/, etc.	4.12
* La productividad de la mano de obra	4.06
* El costo unitario de sus productos / servicios	3.87
* La cifra media de utilidades antes de impuestos	3.61

En una escala de 1 = mucho peor, a 5 = mucho mejor.

Contrariamente, señalan estar en una posición menos favorable que sus competidores en aspectos relacionados con variables de tipo cuantitativo como, la utilidad o beneficio de la empresa, el costo unitario de sus productos y la productividad de la mano de obra. En todo caso, es de resaltar que en una escala de 1 a 5, todos los factores registran valores superiores al 3.5. Esto significa que las MIPYMES de Hidalgo 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 pocas diferencias estadísticamente significativas. Así, los resultados muestran que las medianas empresas presentan una evolución más favorable que las micro y pequeñas empresas en la satisfacción de los clientes con sus productos o servicios.

Cuadro 11.2
Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según tamaño (escala 1-5^a)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
* La cifra media de utilidades antes de impuestos	3.63	3.55	3.84
* El costo unitario de sus productos/servicios	3.93	3.83	3.76
* La calidad de sus productos o servicios	4.48	4.51	4.42
* La introducción de innovaciones en producto/servicios/, etc.	4.11	4.11	4.24
* La productividad de la mano de obra	3.96	4.15	4.11
* La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	4.39*	4.42*	4.66*
* Conocimiento y experiencia en el negocio	4.54	4.51	4.50
* Motivación/satisfacción de sus empleados	4.18	4.13	4.11
* Reputación/imagen de la empresa	4.53	4.56	4.55

* En una escala de 1 = mucho peor a 5 = mucho mejor.

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

En el factor antigüedad (*Cuadro 11.3*) tan solo encontramos que las empresas más jóvenes perciben que están mejor posicionadas en cuanto al costo unitario de sus productos o servicios respecto de las empresas maduras.

El sector de actividad resulta un factor determinante en el rendimiento de la empresa. Se encuentran diferencias estadísticamente significativas en cuatro de las variables analizadas (*Cuadro 11.4*). En cuanto al costo unitario de los productos o servicios los sectores mejor posicionados son agroindustria y turismo; en la variable productividad de la mano de obra los sectores que dan una mayor valoración son agroindustria y servicios a empresas y profesionales; en conocimiento y experiencia en el negocio son los sectores de agroindustria y transportes y comunicaciones. Finalmente, en la variable de rendimiento sobre reputación e imagen de la empresa, los sectores que dan una mayor valoración son los de servicios a empresas y profesionales y el sector turismo.

Cuadro 11.3

Situación media de la empresa con respecto a la competencia con relación a varios factores según antigüedad (escala 1-5^a)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
* La cifra media de utilidades antes de impuestos	3.64	3.59
* El costo unitario de sus productos/servicios	3.96*	3.78*
* La calidad de sus productos o servicios	4.48	4.50
* La introducción de innovaciones en producto/servicios/, etc.	4.12	4.12
* La productividad de la mano de obra	3.98	4.13
* La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	4.44	4.42
* Conocimiento y experiencia en el negocio	4.46	4.57
* Motivación/satisfacción de sus empleados	4.13	4.17
* Reputación/imagen de la empresa	4.56	4.54

^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 1-5^a)

	1	2	3	4	5	6	7	8
* La cifra media de utilidades antes de impuestos	3.50	3.46	3.30	3.46	3.69	3.56	3.57	3.77
* El costo unitario de sus productos/servicios	4.36***	3.74***	3.50***	3.64***	3.93***	4.12***	2.86***	3.83***
* La calidad de sus productos o servicios	4.50	4.58	4.30	4.32	4.46	4.52	4.29	4.54
* La introducción de innovaciones en producto/servicios/, etc.	4.07	4.01	4.30	3.64	4.16	4.17	4.14	4.28
* La productividad de la mano de obra	4.43**	3.97**	4.20**	3.93**	3.90**	4.19**	4.14**	4.32**
* La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	4.43	4.45	3.90	4.36	4.39	4.50	4.43	4.54
* Conocimiento y experiencia en el negocio	4.86***	4.51***	4.10***	4.32***	4.64***	4.21***	4.71***	4.56***
* Motivación/satisfacción de sus empleados	4.50	4.06	4.00	3.86	4.16	4.17	4.00	4.31
* Reputación/imagen de la empresa	4.50**	4.45**	4.00**	4.36**	4.59**	4.71**	4.57**	4.60**

^a En una escala de 1 = mucho peor a 5 = mucho mejor.

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

12

FACTORES DE ÉXITO DE LA MIPYME

- Realizar plan estratégico a mediano y largo plazo.
- Ser flexibles ante cambios de flujo de caja.
- Ser flexibles ante cambios de mercado.
- Tener flexibilidad en el personal.
- Realizar estudios de rentabilidad y analizar la rentabilidad y rentabilidad de la empresa.
- Tener un producto.

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 tanto para académicos como para directivos y profesionales del mundo empresarial. Por ello, uno de los temas que se plantean como objetivo de este trabajo de investigación es determinar los factores determinantes de la rentabilidad de las MIPYMES del estado de Hidalgo.

Interesa, por tanto, conocer cuáles son los 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 (ítem 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 Hidalgo.

Las empresas más rentables se caracterizan por (*Cuadros 12.1 a 12.3*):

- Realizar plan estratégico formal.
- Seguir una estrategia de tipo exploradora.
- Realizar esfuerzos en investigación y desarrollo (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.

Cuadro 12.1
Caracterización de las empresas

	Menos rentables	Más rentables	
Microempresas	50.8	49.2	
Pequeñas	45.1	54.9	
Medianas	48.6	51.4	
Jóvenes	43.9	56.1	
Maduras	51.9	48.1	
Agroindustria	64.3	35.7	***
Industria de transformación	52.2	47.8	***
Industrial textil y confección	70.0	30.0	***
Construcción	35.7	64.3	***
Comercio	56.2	43.8	***
Hostelería	36.5	63.5	***
Transporte y comunicaciones	57.1	42.9	***
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	32.4	67.6	***
Empresa familiar	50.3	49.7	
Empresa no familiar	49.7	51.3	
Empresa integrada sociedad mercantil	48.7	51.3	
Empresa no integrada sociedad mercantil	51.3	48.7	
Gerente con estudios básicos	64.0	36.0	
Gerente con bachillerato	55.1	44.9	
Gerente con técnico superior universitario	47.8	52.2	
Gerente con licenciatura	45.1	54.9	

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

Cuadro 12.2
Estrategia y factores competitivos

	Menos rentables	Más rentables	
No realiza plan estratégico	51.9	48.1	*
Sí realiza plan estratégico	44.0	56.0	*
Empresas exploradoras	41.0	59.0	**
Empresas analizadoras	44.9	55.1	**
Empresas defensivas	60.4	39.6	**
Empresas sin estrategia	58.3	41.7	**
Desarrollo de nuevos productos/servicios	3.89	4.19	**
Precio inferior a la competencia de productos	3.68	3.75	
Acceso a nuevos mercados	3.76	4.06	**
Calidad del producto/servicio	4.66	4.73	
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	3.97	4.14	*
Esfuerzo en I+D	3.51	3.74	*
Preparación y formación del personal	3.52	3.50	
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	4.16	4.22	
Servicio al cliente	4.68	4.78	
Habilidades y esfuerzos en mercadotecnia	3.60	3.91	**
Reputación/imagen de la empresa	4.62	4.69	

*Escala 1 a 5: significación de la ANOVA.

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

Cuadro 12.3
Tecnología, calidad e innovación

	Menos rentables	Más rentables	
Posición tecnológica fuerte	45.3	54.7	
Posición tecnológica buena	44.1	55.9	
Posición tecnológica sostenible	57.7	42.3	
Posición tecnológica débil	48.0	52.0	
Empresas con certificación de calidad	47.6	52.4	
Empresas que están en proceso de obtener certificación de calidad	47.7	52.3	
Empresas que no disponen de certificación de calidad	48.5	51.5	
No innovan en procesos	50.3	49.7	
Sí innovan en procesos	46.7	53.3	
No innovan en productos	60.6	39.4	**
Sí innovan en productos	45.5	54.5	**
No innovan en métodos de gestión	52.5	47.5	
Sí innovan en métodos de gestión	46.2	53.8	

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

13

PRINCIPALES DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE LA MIPYME

En este capítulo se les preguntó a los gerentes de las MIPYMES acerca de un conjunto de problemas que pueden limitar el desarrollo de su empresa. Destaca el hecho de la baja puntuación dada a los distintos ítems. 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 Hidalgo para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita desarrollar con normalidad su gestión financiera (*Cuadro 13.1*). En segundo lugar, señalan como dificultad para su desarrollo, los problemas que se derivan de la turbulencia de la actividad empresarial. Y en tercer lugar, problemas relacionados con el mercado. Sin embargo, factores relacionados con los costos salariales, problemas burocráticos con la administración y problemas de localización son considerados por las empresas como problemas menos importantes para su desarrollo y éxito.

Cuadro 13.1
Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la MIPYME (escala 1 a 5^a)

	Total
Situación financiera de su empresa	4.20
Turbulencia de la actividad empresarial	3.77
Problemas de mercado	3.71
Calificación de recursos humanos	3.55
Problemas de organización y dirección	3.46
Problemas de calidad	3.43
Gestión de cobros y pagos	3.38
Problemas de innovación	3.33
Problemas técnicos	3.32
Elevados costos salariales	3.32
Problemas burocráticos con la Admón.	3.19
Problemas de localización	2.87

^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 gran parte de las variables analizadas. Destaca el hecho de que las empresas de mayor tamaño (medianas empresas) tienen una mayor percepción de problemas que las micro y pequeñas empresas. Esto obedece sin duda a la exigencia competitiva a la que se enfrentan las medianas empresas. Entre todos destaca con una puntuación de 4.43 (sobre un valor de 1 a 5) el problema de la situación financiera de la empresa.

Sin embargo, en lo relativo a la antigüedad no surgen diferencias estadísticamente significativas.

Cuadro 13.2
Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la MIPYME según tamaño (escala 1 a 5^a)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Situación financiera de su empresa	4.23	4.12	4.43
Turbulencia de la actividad empresarial	3.68**	3.76**	4.24**
Problemas de organización y dirección	3.34	3.52	3.73
Problemas técnicos	3.15**	3.39**	3.84**
Problemas burocráticos con la Admón.	2.95***	3.33***	3.78***
Problemas de mercado	3.64	3.72	4.00
Gestión de cobros y pagos	3.17**	3.49**	3.89**
Problemas de localización	2.74	2.99	3.00
Calificación de recursos humanos	3.35***	3.65***	4.14***
Problemas de innovación	3.28	3.30	3.76
Problemas de calidad	3.34*	3.42*	3.97*
Elevados costos salariales	3.25	3.33	3.65

* 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 MIPYME según antigüedad (escala 1 a 5^a)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Situación financiera de su empresa	4.21	4.19
Turbulencia de la actividad empresarial	3.83	3.71
Problemas de organización y dirección	3.47	3.44
Problemas técnicos	3.33	3.31
Problemas burocráticos con la Administración	3.28	3.10
Problemas de mercado	3.70	3.72
Gestión de cobros y pagos	3.32	3.43
Problemas de localización	2.87	2.88
Calificación de recursos humanos	3.64	3.47
Problemas de innovación	3.31	3.35
Problemas de calidad	3.41	3.45
Elevados costos salariales	3.30	3.33

* 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 parte de las variables estudiadas. Así, comprobamos cómo el problema financiero y la turbulencia de la actividad empresarial son percibidos como mayor problema por las empresas del sector de agroindustria. A los problemas técnicos les dan más importancia las empresas del sector artesanía e industria de la transformación. Los problemas asociados con la gestión de los cobros y pagos son más importantes para las empresas de la industria de la construcción. Finalmente, los problemas relacionados con la localización de la empresas, la calidad y altos costos salariales son más valorados por las empresas de agroindustria.

Cuadro 13.4
Grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de la MIPYME según sector (escala 1 a 5^a)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Situación financiera de su empresa	4.43***	4.29***	4.10***	4.43***	4.35***	3.90***	2.86***	4.00***
Turbulencia de la actividad empresarial	4.14**	3.96**	3.90**	4.04**	3.86**	3.44**	2.71**	3.54**
Problemas de organización y dirección	3.71	3.68	3.90	3.50	3.48	3.17	2.43	3.36
Problemas técnicos	3.57*	3.66*	3.90*	3.46*	3.16*	3.00*	2.86*	3.43*
Problemas burocráticos con la Administración	3.50	3.15	3.30	3.64	3.30	3.12	3.00	2.81
Problemas de mercado	3.79	3.87	4.30	4.00	3.78	3.42	3.00	3.47
Gestión de cobros y pagos	3.50***	3.71***	3.70***	3.86***	3.48***	2.44***	3.00***	3.31***
Problemas de localización	3.64**	3.06**	2.90**	3.32**	2.88**	2.29**	2.00**	2.88**
Calificación de recursos humanos	3.79	3.66	3.80	3.43	3.55	3.50	2.29	3.56
Problemas de innovación	3.64	3.49	3.70	3.39	3.35	3.31	1.71	3.17
Problemas de calidad	3.93*	3.68*	3.50*	3.68*	3.49*	3.23*	2.14*	3.14*
Elevados costos salariales	4.07*	3.44*	3.70*	3.54*	3.30*	3.15*	2.00*	3.19*

^aEn una escala de 1 = mínima a 5 = máxima.

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio

6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

14

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y ÉXITO DE LA MIPYME

Las MIPYMES del estado de Hidalgo consideran que la propuesta de actuación más relevante para ganar una mayor competitividad es la reducción de impuestos. En segundo lugar señalan la necesidad de fomentar la capacitación y reubicación de los trabajadores. Y como tercera actuación para la mejora de su competitividad señalaron la necesidad de tomar medidas encaminadas a la flexibilidad laboral (Cuadro 14.1).

Por el contrario, variables como incentivar el acceso a mercados internacionales y la reducción de las cuotas al seguro social, así como cuestiones relacionadas con el apoyo bancario para el financiamiento de las MIPYMES son consideradas actuaciones menos importantes de cara a mejorar la competitividad y el éxito.

Cuadro 14.1
Grado de importancia de acciones
para el desarrollo de la MIPYME (escala 1 a 5^a)

Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	4.12
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	4.00
Flexibilidad laboral	3.99
Apoyo a la inversión	3.99
Información y asesoramiento a la empresa	3.93
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	3.90
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3.84
Apoyo bancario para el financiamiento de las mipymes	3.60
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	3.12

^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 medianas empresas 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 dotarse de una mayor flexibilidad laboral y apoyo para la capacitación del personal. Asimismo, estas empresas demandan en mayor medida acciones dirigidas a reducir los impuestos.

Respecto a la antigüedad de la empresa (Cuadro 14.3) los resultados muestran que las empresas más jóvenes solicitan en mayor medida acciones dirigidas al apoyo de las inversiones, más información y asesoramiento a la empresa, así como mayores incentivos para el acceso a los mercados internacionales.

Cuadro 14.2
Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la MIPYME según tamaño (escala 1 a 5^a)

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	3.98**	4.19**	4.57**
Flexibilidad laboral	3.85**	4.09**	4.24**
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	3.80***	4.17***	4.22***
Apoyo a la inversión	3.89	4.05	4.22
Información y asesoramiento a la empresa	3.95	3.94	3.76
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3.77	3.83	4.27
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	3.73***	3.98***	4.41***
Apoyo bancario para el financiamiento de las mipymes	3.55	3.65	3.59
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	2.92*	3.28*	3.41*

*En una escala de 1 = nada importante a 5 = totalmente importante.
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Cuadro 14.3
Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la MIPYME según antigüedad (escala 1 a 5^a)

	Jóvenes (≤ 10 años)	Maduras (> 10 años)
Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	4.19	4.06
Flexibilidad laboral	4.04	3.95
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	4.09	3.92
Apoyo a la inversión	4.12**	3.87**
Información y asesoramiento a la empresa	4.07**	3.80**
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3.84	3.84
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	3.96	3.85
Apoyo bancario para el financiamiento de las mipymes	3.66	3.54
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	3.34**	2.92**

*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 (Cuadro 14.4) es un factor poco relevante a la hora de valorar las actuaciones de mejora. Así, podemos apreciar cómo las acciones dirigidas hacia la reducción de impuestos son más importantes para las empresas de los sectores agroindustria, in-

dustrias de transformación y artesanías. Y los incentivos para el acceso a los mercados internacionales son más demandados por las empresas de artesanías y agroindustria.

Cuadro 14.4
Grado de importancia de acciones para el desarrollo de la MIPYME según sector (escala 1 a 5^a)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Reducción de impuestos (obligaciones fiscales)	4.71**	4.37**	4.40**	4.29**	4.03**	4.25**	3.14**	3.89**
Flexibilidad laboral	4.14	4.22	3.90	4.00	3.96	4.02	3.29	3.86
Apoyo a la capacitación y reubicación del personal	4.00	4.00	4.40	3.86	3.97	4.08	3.57	4.04
Apoyo a la inversión	4.29	3.94	3.50	4.29	4.01	4.04	3.57	3.89
Información y asesoramiento a la empresa	4.43	3.75	4.20	4.04	3.87	3.94	3.57	4.07
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	3.93	3.90	4.30	4.04	3.86	3.85	3.14	3.65
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	4.36	4.01	4.40	4.07	3.83	3.83	3.00	3.86
Apoyo bancario para el financiamiento de las mipymes	4.29	3.54	3.70	3.79	3.62	3.48	3.86	3.43
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	3.86**	3.07**	4.20**	3.46**	3.01**	3.44**	1.86**	2.88**

^a En una escala de 1 = nada importante a 5 = totalmente importante.

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

1: Agroindustria 2: Industrias de transformación 3: Artesanías 4: Industria de la construcción 5: Comercio 6: Turismo 7: Transporte y comunicaciones 8: Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales

Características de las empresas

El grupo empresarial que lidera el ranking por el 2014, formado por un banco y un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%. El segundo grupo empresarial en ingresos de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%. El tercer grupo empresarial en ingresos de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%.

El total de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%. El total de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%.

El grupo de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%. El grupo de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%.

El grupo de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%. El grupo de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%.

El grupo de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%. El grupo de empresas que forman parte del ranking de 2014, formado por un grupo de servicios, aumentó su facturación en un 10,5% en 2014, con un margen de beneficio neto del 10,5%.



CONCLUSIONES

Características de las empresas

El Censo Económico 2004, elaborado por el INEGI, contabiliza un total de 62,612 unidades económicas, de las cuales el 99.87% eran micro, pequeñas o medianas empresas que concentraban al 79.20% del personal ocupado (243,974 empleos). El tamaño medio empresarial en Hidalgo es de 3.9 empleados, bastante inferior al nacional que se sitúa en los 5.4 empleados. Es evidente la importancia de la MIPYME en el entramado económico del estado de Hidalgo, siendo de capital importancia todas las posibles acciones que se dirijan a su fortalecimiento y al aumento de su productividad como factor estratégico de desarrollo económico y social.

El análisis de la edad de las empresas pone de manifiesto un tejido empresarial que, desde el punto de vista demográfico, puede ser calificado de dinámico y relativamente joven: la edad mediana es de 12 años; el 77.4% de las empresas poseen una antigüedad inferior a 20 años de las cuales, el 23.1% han iniciado su actividad durante el último quinquenio. Además, el 44.5% del total de empresas estudiadas son micro o pequeñas con una edad inferior a 10 años.

El tipo de empresa mayoritario es el familiar que representa el 76.2% del total de empresas encuestadas. En la microempresa, el 80.6% son familiares, en la pequeñas el 74.2% y en la medianas el 63.2%. En cuanto a la antigüedad, las empresas familiares representan el 69.4% de las jóvenes y el 82.2% de las maduras. Al realizar la clasificación por giro se observa una mayor presencia de empresas familiares en los sectores de artesanías, agroindustria y comercio, en donde más del 80% de empresas son de este tipo.

La gerencia de la empresa está ocupada mayoritariamente por personas jóvenes o de mediana edad. La edad mediana del director-gerente es de 45 años y en un 31% de las empresas no supera los 38 años de edad. Además, destaca el elevado porcentaje de los que cuentan con estudios de nivel medio superior y superior (el 81.8% son técnicos superiores o licenciados). Este resultado muestra una fortaleza del tejido empresarial, pues evidencia la tendencia a la profesionalización de la gestión de las empresas, apostando por la formación del nivel 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. De esta manera, si clasificamos a las empresas por tamaños, observamos que el crecimiento se ha centrado en las empresas medianas y pequeñas. Las medianas empresas experimentaron entre 2004 y 2006 un crecimiento medio del 3.4% anual, las pequeñas del 6.0% y las micro de sólo un 0.4%. Por otra parte, si consideramos la antigüedad, es en las empresas jóvenes donde se observa

un crecimiento medio anual más elevado (el 9.0% frente al 1.7% de las maduras). Respecto a la actividad, los giros más dinámicos fueron industria de la construcción (7.5%), turismo (4.7%) y comercio (4.5%), y los más estáticos agroindustria (0.9%) y artesanías (1.9%).

La tasa de temporalidad, número de empleados temporales en relación al total de empleo, se estima en torno al 11% durante los tres años analizados. La mayor parte de las empresas, el 62.6%, mantienen su plantilla mediante el uso exclusivo de empleo fijo y, apenas, un 4.5% de empresas tienen su plantilla configurada con más empleados temporales que fijos. Es importante subrayar que los porcentajes más altos de temporalidad se obtienen para las empresas de los giros de transporte y comunicaciones y de industria de la construcción. Por el contrario, los más bajos se presentan en las empresas de los giros de servicios a empresas y de comercio.

El análisis de las ventas de las empresas, según el mercado de destino refleja una concentración en el mercado interno, puesto que el 76.5% de las ventas de productos o servicios se realiza a nivel local y estatal. Sin embargo, por el lado de las adquisiciones, el mercado interno sólo abastece un 50.3% 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. No obstante, el 9.2% de las empresas ha realizado alguna operación exportadora e, incluso, el 5.7% del total realiza un volumen de ventas en el extranjero superior al 10% de su facturación. Este conocimiento, aún incipiente, del mercado exterior, debería ser un factor a impulsar para conseguir mayores tasas de crecimiento en el tejido productivo del estado.

Estrategia y factores competitivos

Planeación estratégica

Los resultados de la investigación muestran que menos de la mitad de las empresas del estado de Hidalgo (48.4%) realizan planeación estratégica formal, hecho que cabe calificar como una ligera debilidad de las empresas del estado. De ellas, el 70.5% lo realiza a un año y hay un 29.5% que lo hace a un plazo superior.

Las pequeñas (entre 10 y 49 empleados) y las medianas (entre 50 y 250 empleados) empresas realizan planeación estratégica formal en el 60.7% y en el 76.3% de los casos respectivamente, mientras que las microempresas lo efectúan sólo en el 31.4 por ciento.

En lo relativo a los sectores, aquellos en los que las empresas efectúan en mayor medida planeación estratégica formal son los de industria de la construcción e industria de la transformación.

No hay diferencias significativas en el plazo de la planeación según el tamaño, ni la antigüedad; los sectores que realizan planeación estratégica formal a más de un año por encima de la media son los de la industria de la construcción, servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales, y la industria de la transformación.

Alianzas y acuerdos de cooperación

Las empresas del estado de Hidalgo, en general, muestran una reducida 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 años recientes es del 46.7% hecho que se puede explicar, al menos en parte, tanto por razones culturales y por la desconfianza entre las empresas para abordar estas iniciativas, como por el peso que en el estado de Hidalgo tienen las microempresas, mismo que se ve reflejado en la muestra seleccionada; no obstante, es de destacar que más de la mitad de las empresas del estado han realizado al menos un acuerdo de cooperación con otras empresas.

Las empresas que realizan acuerdos los hacen principalmente para actividades comerciales (27.7%), producción y prestación de servicios (25.4%) y compras y abastecimientos (25.4%).

Los acuerdos que en menor medida realizan las empresas son los relativos a desarrollo de nuevas tecnologías (12.3%) y los de logística (transporte, almacenes...) (10,6%).

Por lo general, el tamaño y el sector explican diferencias en el número de acuerdos que realizan las empresas; la antigüedad, por el contrario, no explica diferencias en el número de acuerdos.

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.

Comportamiento estratégico

De acuerdo con la tipología de Miles y Show (1978), 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); de hecho, la sigue el 36.6% de las empresas.

La estrategia exploradora (es decir, empresas que suelen realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito) la sigue el 33.2% de las empresas.

Por último, la estrategia defensiva (empresas que buscan ofrecer un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable, no estando interesadas en las modificaciones de los productos) la sigue el 24.3% de las empresas de la muestra.

En todo caso es de resaltar que hay prácticamente tres grupos de empresas con estrategias bien diferenciadas, no destacando de forma clara ninguno de ellos.

Al analizar los datos según el tamaño, encontramos que las empresas que en mayor medida siguen la estrategia defensiva son las microempresas (lo hacen en el 27.9% de los casos). Las medianas empresas optan por la estrategia analizadora (42.1%), y son las pequeñas las que en mayor medida siguen las estrategias analizadora (37.6%) y exploradora (37%).

No hay diferencias estadísticamente significativas atendiendo a la antigüedad de las empresas, ni al sector de actividad.

Factores competitivos

Los cuatro factores que las empresas han valorado como más importantes para su desarrollo y éxito son el servicio al cliente (4.73),¹⁸ la calidad del producto/servicio (4.70) la reputación/imagen de la empresa (4.66) y la preparación y formación del personal (4.19).

Por el contrario, las empresas consideran que el proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras (3.51), el esfuerzo en investigación y desarrollo (3.64) y el precio inferior a la competencia (3.73) son los factores menos importantes para alcanzar una buena posición competitiva, si bien todos ellos tienen puntuaciones superiores a 3, pese a ser los menos valorados por el conjunto de empresas encuestadas.

Hay que destacar que todas las puntuaciones anteriores son muy 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 muy similares y, consecuentemente, las medidas a adoptar para mejorar también lo serán, independientemente del estado en el que nos situemos.

¹⁸ Valor promedio en una escala del 1 al 5, donde 1= nada importante y 5= muy importante.

Estructura organizativa y recursos humanos

Departamentos

Los departamentos que más identificados están en las empresas de Hidalgo son los de comercialización/ventas (66.1% de empresas, con un número medio de empleados de 4.18); finanzas/contabilidad (63.4%), con un número medio de empleados de 1.68 y producción que lo tienen determinado en la estructura un 54.5% de las empresas con una media de 9.65 empleados.

Los menos identificados en la estructura son los de investigación y desarrollo (16.7%, con un número medio de empleados de 0.57) y de recursos humanos (36.6%, con un número medio de personas de 0.76).

Todos los departamentos están identificados en porcentajes significativamente superiores a la media en las empresas de mayor tamaño, tanto las pequeñas como las medianas.

En las microempresas 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 la variable número de empleados, pues al ser menos, claramente el número de departamentos identificados en la estructura será más reducido.

La antigüedad de la empresa no explica diferencias estadísticamente significativas en el número de departamentos que están identificados en la estructura organizativa.

Los sectores con una estructura más desarrollada son los de agroindustria, industria de la transformación e industria de la construcción, encontrando para el resto de áreas de las empresas, según el sector, desarrollos muy diferentes, dependiendo del departamento que se trate.

Prácticas de recursos humanos

Los prácticas de recursos humanos más utilizados por las empresas del estado de Hidalgo son los de evaluación del rendimiento / desempeño (79.9%), capacitación del personal (79.1%) y reclutamiento y selección (77.1%). Los menos utilizados son los de promoción del personal (60%) y el uso de sistemas de pago variable (incentivos) (74.4%). Es de resaltar que todas las prácticas de recursos humanos están muy desarrolladas en las empresas de la muestra, lo que cabe valorar como positivo.

Todos los procesos son utilizados en porcentajes significativamente superiores a la media por parte de las pequeñas y medianas empresas; las microempresas se sitúan por debajo de la media en todos los casos.

Prácticamente no se observan diferencias significativas relevantes ni para la antigüedad ni para el sector de actividad, con la excepción de la capacitación del personal: destaca muy por encima de la media en los servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales; en artesanías; en transporte y comunicaciones; y en la industria de la transformación.

Acciones de formación

Por lo que se refiere a las acciones de formación el porcentaje de empresas que tiene prevista la realización de cursos es muy elevado en todos los apartados de la encuesta, salvo en el relativo a los idiomas. La formación es más importante cuanto mayor es la empresa, si bien son las empresas jóvenes las que programan más cursos. Por sectores, la demanda de cursos depende del tipo de actividad. En el caso de los cursos de técnicas de venta la mayor demanda se encuentra en la agroindustria, el comercio y el turismo, mientras que los cursos de informática son planificados con mayor frecuencia por la industria de la construcción, la industria de transformación y los servicios a empresas". Los cursos sobre control, gestión de la calidad y normas ISO son particularmente valorados en el sector turismo y la industria de transformación.

Tecnología, calidad e innovación

Más de la mitad de las empresas encuestadas califican su posición tecnológica de fuerte o buena, es decir, realizan un desarrollo interno de la tecnología o bien su uso les posiciona por delante de la competencia, lo cual es un factor importante de estabilidad y crecimiento económico. Si el análisis se realiza en función del tamaño, se observa que las medianas empresas son las mejor posicionadas puesto que el 78% de las encuestadas aseguran encontrarse en una situación fuerte o buena. Resulta particularmente interesante comprobar que más de la mitad de las microempresas consideran su posición fuerte o buena. Por lo que se refiere al análisis por sectores, destacan los servicios profesionales, el transporte y comunicaciones, el comercio y la industria de transformación.

Sólo el 11% de las empresas encuestadas asegura que disponen de certificación ISO de la serie 9000 o equivalente, y alrededor del 16% se encuentra en el proceso previo a la certificación. Existe, por tanto, un porcentaje muy elevado de empresas, el 73%, que no están certificadas ni se encuentran en proceso de obtenerla. Esto se observa como un punto de debilidad, puesto que para competir con éxito es cada vez más necesario que se trabaje con la perspectiva de una calidad certificada. La certificación está relacionada con el tamaño de la empresa, de manera que cerca de la mitad de las medianas empresas dispone de ella o está en el proceso.

También analizamos el grado de innovación de las MIPYMES del estado de Hidalgo, 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 particularmente en los casos de las relacionadas con los procesos productivos y los productos y servicios. Destaca el sector agroindustrial que concede una puntuación cercana al máximo en los tres tipos.

Situación de la empresa respecto de la competencia

El estudio de la situación competitiva de las empresas del estado de Hidalgo complementa al análisis estratégico y de factores competitivos; se llevó a cabo analizando la situación de las empresas con respecto a sus competidores, con relación a una serie de factores competitivos.

¿Cuáles son los factores en los que las empresas del estado de Hidalgo opinan que están mucho mejor que sus competidores? Se aprecia que los aspectos donde los empresarios consideran que han evolucionado de una forma más favorable son: (i) la reputación e imagen de la empresa, (ii) el conocimiento y experiencia del negocio, (iii) la calidad del producto/servicio y (iv) la satisfacción de los clientes con sus productos o servicios.

Contrariamente, señalan estar en una posición menos favorable que sus competidores en aspectos relacionados con variables de tipo cuantitativo como la utilidad o beneficio de la empresa, el costo unitario de sus productos y la productividad de la mano de obra. En todo caso, es de resaltar que en una escala de 1 a 5, todos los factores registran valores superiores a 3.5. Esto significa que las MIPYMES consideran por término medio que el rendimiento de su empresa es bastante satisfactorio.

Tecnologías de la información y comunicación

La utilización de las TIC por parte de las empresas ubicadas en el estado de Hidalgo se desarrolla en distintos escenarios en función de la herramienta de la que se trate. En un extremo nos encontramos con el correo electrónico y las relaciones comerciales a través de Internet que podemos considerar que presentan algún signo positivo (73.2% y 62.9%). En el extremo opuesto se sitúan la página web y las acciones de mercadotecnia a través de la red, a las cuales todavía les queda un amplio margen de mejora (31.4% y 37.8%).

El análisis detallado de los resultados en el caso del correo electrónico permite obtener evidencias interesantes, como la influencia decisiva del tamaño en la utilización de esta herramienta (97.4% en las medianas empresas frente al 58.66% en las de menor tamaño). De igual forma, la actividad de la empresa y, por tanto, el sector donde se halla ubicada condicionan en gran medida el uso del correo electrónico. La industria de la construcción (89.3%), industria de transformación (79.7%) y servicios a empresas (77.8%) presentan los niveles más altos de implantación, mientras que la agroindustria (42.9%) y artesanías (40%) son los sectores donde menor índice de aprovechamiento se observa.

La realización de acciones de mercadotecnia a través de la red no llega a alcanzar el 38% entre las MIPYMES del estado de Hidalgo, siendo el tamaño, una vez más, determinante, así como el sector en el que se ubica su actividad. De tal forma, las medianas empresas y las pertenecientes a la industria de transformación son las que mayor aprovechamiento hacen de esta herramienta, mientras que las empresas con menos de 10 empleados y las ubicadas dentro del sector de agroindustria se sitúan en el extremo opuesto a las anteriormente citadas.

En cuanto a la intención de invertir en equipamientos y medios, resalta el propósito de las empresas de la industria de la construcción de continuar mejorando en este campo, a pesar de que sus resultados se sitúan entre los mejores en términos globales. Por otra parte, mientras que la agroindustria expresa intención de mejora, fundamentalmente en los equipos básicos como la línea telefónica, es destacable el hecho de que las empresas del sector de transporte y telecomunicaciones tampoco ocupen los primeros puestos en propósito de inversión para equipamientos y medios susceptibles de desarrollo, a pesar de situarse en los últimos lugares en muchos de los aspectos analizados.

Aspectos contables y financieros

El grado de utilización de técnicas económico-financieras en el ejercicio de su gestión por parte de las MIPYMES del estado de Hidalgo se encuentra en un nivel medio, por lo que podríamos considerar que aún le falta para llegar al óptimo. El orden que estableceríamos, atendiendo a la habitualidad en la utilización en cada una de las técnicas, colocaría al análisis económico-financiero en primer lugar, seguido de los presupuestos de ingresos y gastos anuales y finalmente la implantación de sistemas de contabilidad de costos.

Las empresas que realizan una mayor utilización de técnicas económico-financieras en la gestión de su actividad son las pertenecientes a los sectores de servicios a

empresas e industria de la construcción, seguido de transporte y comunicaciones. Artesanía y agroindustria son las que menos implantación presentan en los procedimientos analizados.

La implantación de un sistema de contabilidad de costos resulta más extendida entre las empresas de la industria de la transformación, mientras que los presupuestos anuales de gastos e ingresos y el análisis económico-financiero son aplicados de forma más intensiva en el sector de servicios a empresas.

El análisis de datos muestra periodos medios de cobro y pago que podríamos calificar como cortos. Esta aproximación del pago y cobro al contado en la concesión de créditos comerciales puede reflejar, de algún modo, una cierta desconfianza, con carácter recíproco, en la estabilidad financiera de las empresas.

El 27.4% de las empresas del estado de Hidalgo señala obtener una utilidad neta superior al 15%, y el 28.2% que obtiene una utilidad sobre ventas entre el 5% y el 10%. Asimismo, destaca favorablemente el hecho de que un bajo porcentaje de empresas, el 3.5%, registró pérdidas.

También se preguntó a las empresas sobre la evolución de su utilidad neta sobre ventas en los últimos dos años. La mayoría de ellas, el 46.6%, contestó que se mantuvieron estables, el 38.7% que la utilidad creció, y en menor medida, el 14.8%, que su utilidad disminuyó.

En cuanto a las fuentes de financiamiento de activos fijos y activos circulantes las MIPYMES utilizan principalmente dos tipos de financiamiento, la reinversión de utilidades y las aportaciones de los propietarios. En general, el interés por las fuentes de financiamiento bancarias aumenta con el tamaño de la empresa. El financiamiento bancario, el arrendamiento financiero y los préstamos fuera del sistema bancario son poco utilizados, poniendo 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 Hidalgo.

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+i.
- 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.

Principales dificultades para el desarrollo de las MIPYMES

El principal problema que perciben las empresas del estado de Hidalgo para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita desarrollar con normalidad su gestión financiera. En segundo lugar, señalan como dificultad para su desarrollo los problemas que se derivan de la turbulencia de la actividad empresarial. Y en tercer lugar, problemas relacionados con el mercado.

Asimismo, factores relacionados con los costos salariales, problemas burocráticos con la Administración y problemas de localización, son considerados por las empresas como problemas menos importantes para su desarrollo y éxito.

Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad de las MIPYMES

Las MIPYMES del estado de Hidalgo consideran que es la reducción de impuestos la propuesta de actuación más relevante para alcanzar una mayor competitividad. En segundo lugar, señalan la necesidad de fomentar la capacitación y reubicación de los trabajadores. Y como tercera actuación para la mejora de su competitividad, señalaron la necesidad de tomar medidas encaminadas a la flexibilidad laboral.

Por el contrario, variables como incentivar el acceso a mercados internacionales y la reducción de las cuotas al seguro social, así como cuestiones relacionadas con el apoyo bancario para el financiamiento de las MIPYMES, son consideradas actuaciones menos importantes de cara a mejorar la competitividad y el éxito.

16

PRINCIPALES LÍNEAS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LAS MIPYMES EN HIDALGO

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 Hidalgo, procede efectuar una breve sinopsis respecto del objetivo que se pretende.

Las empresas se encuentran actualmente en una economía global, dirigiéndose a mercados cada vez más exigentes, siendo necesario buscar como mínimo mantener o aumentar el desarrollo económico del estado de Hidalgo.

Como se ha indicado a lo largo del estudio, ello exige un importante cambio de mentalidad en cuanto a las variables que han de utilizarse 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 el competir bajo una estrategia de costos. Paralelamente, deberán incorporarse nuevos factores para competir, tales como la diferenciación, la calidad, el diseño, productos de mayor contenido tecnológico y valor agregado. Éste es el reto de las MIPYMES de Hidalgo para los próximos años.

Entre los recursos que pueden favorecer dicha 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 Hidalgo.

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,...), factores de carácter sectorial o industrial (intensidad de la competencia, precios, diferenciación en productos y procesos,...) y factores 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.

Partiendo de la descripción y análisis de la situación de las MIPYMES en el estado Hidalgo 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 se hace 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, dadas las dificultades de obtener recursos financieros en condiciones más favorables.
- La capacidad tecnológica de las empresas, a través de la creación de una política de incentivos que prioricen los proyectos con alta implicación tecnológica.
- La cooperación inter-empresarial y la política de uniones, fusiones o formación de grupos empresariales que definan dimensiones óptimas de las empresas para generar economías de escala.
- La difusión de los programas de fomento existentes a nivel nacional y estatal, mediante campañas permanentes de publicidad, a la vez de facilitar el acceso de las empresas y de los sectores más necesitados, incrementando para ello, la coordinación entre los distintos 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 trasmite la importancia de tener 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 hace necesario potenciar aquellos subsectores endógenos que representan el núcleo básico de la industria de Hidalgo. Al mismo tiempo, hay que hacer un esfuerzo paralelo hacia la diversificación productiva, los

subsectores de mayor contenido tecnológico y la fuerte demanda, mediante incentivos 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 Hidalgo, aprovechando la privilegiada localización del estado a nivel nacional. 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 preguntarse 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, hay que tener 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. De la misma manera, deben 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 al respecto. Igualmente, con vistas a un crecimiento cualitativo, centrado en

la calidad y la tecnología, se tendrán que apoyar todas aquellas actuaciones de las empresas dirigidas a la mejora de sus productos (diseño, calidad, presentación, incorporación de tecnología,...) que favorezcan el aporte de valor agregado a los mismos.

Por otra parte, para alcanzar el objetivo de crecimiento, es necesario establecer sistemas de información que vinculen a las empresas de Hidalgo con el entorno empresarial e institucional en el que han de competir, de tal forma que se trasmitan las oportunidades que supone la localización del estado en el país, tanto por disminución de costos de adquisiciones, como por las ventajas de acceder a un mayor mercado.

No hay que olvidar 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 van produciendo 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 el acceso a la misma, es preciso incidir algunos aspectos colaterales:

- Hay que arbitrar o crear mecanismos, agencias o unidades que centralicen la información ("ventanillas únicas" o similares que integren a las distintas Administraciones: nacional, estatal y local) y que la proporcionen a las empresas que la demanden con altos niveles de calidad, extensión y rigor, haciéndolo además en un breve espacio de tiempo.
- Sería conveniente establecer programas de mejora de la comunicación entre las distintas dependencias de gobierno para poder 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 nacionales e internacionales.

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 en esta línea.

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, pueden concretarse 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 (formación 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; colaboraren en el aseguramiento de la calidad, en la 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+i: 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 respec-

to, suele afirmarse que hay que potenciar la transferencia tecnológica priorizando su difusión tecnológica 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 todas aquellas investigaciones y formación que sean de interés preferente para las empresas de Hidalgo, 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 concientizarse sobre la importancia de destinar recursos a investigación, innovación y tecnología; las MIPYMES no pueden seguir siendo 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 creación de 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 Hidalgo incrementen el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), adaptándolo a sus necesidades. Para lograr este acercamiento es necesario que se apoye el desarrollo de infraestructuras informáticas y de telecomunicaciones que disminuyan los costos de acceso a las TIC. Igualmente las universidades y centros educativos deben desarrollar programas de formación que faciliten a los empresarios el uso y aprovechamiento de estas tecnologías para dar 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, idiosincrasia, etc., tendrán que 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 han de 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 Hidalgo es mayoritariamente familiar y que manifiesta no creer que la agrupación con otras empresas sea necesaria para crecer.

Por ello, hay que empezar a desarrollar actuaciones que den lugar a un cambio de cultura en la empresa, hacia la colaboración con otras empresas, colaboración 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. Así también, 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, 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 el establecimiento de una red de proveedores que bajen precios y acceder al mercado de forma más competitiva.
 4. Firmar alianzas con grandes empresas, integrándose a su red de proveedores, suministrándoles productos que cubran nichos de su interés, o simplemente fabricando componentes para su proceso de producción.

Otro aspecto determinante es impulsar la cooperación, tanto hacia dentro de la empresa (dirección/trabajadores), superando el conflicto capital/trabajo que obliga a utilizar exclusivamente mecanismos jerárquicos para conseguir la cooperación, como hacia proveedores y clientes, dejando de considerarlos como agentes a explotar. Hay que buscar 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 ínter empresariales deben orientarse decididamente hacia la colaboración y cooperación entre empresas, proveedores y clientes, donde se intercambie rápidamente la información, creando así valor y reduciendo costos que permitan tener precios más competitivos.

5. Aspectos organizacionales, estructura de gestión, planeación; actitud y posicionamiento estratégico; comercialización

Respecto a la planeación, una gran cantidad de empresas no cuentan con plan estratégico o lo realizan a muy corto plazo. En cuanto a la estrategia seguida, puede llegar a 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 Hidalgo planeen su actividad, definan su estrategia y tengan plan estratégico? Pensamos que las acciones a poner en marcha deben concentrarse en la formación, tanto a directivos (sobre cómo estudiar el sector, formular una estrategia y establecer el correspondiente plan estratégico para su implantación) como a mandos intermedios.

Por lo anterior, es necesario insistir en la necesidad de la profesionalización del equipo directivo. En cualquier caso, hay que potenciar que las empresas tengan una estructura de gestión real con puestos diferenciados y profesionales, abandonando definitivamente las estructuras, donde 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, a nivel mundial se está produciendo un cambio en el modelo de empresa, con estructuras nuevas y descentralizadas, que se orientan tanto a estrategias de reducción de costos, como de mejora de la calidad. ¿Puede hablarse de déficit organizacional en las MIPYMEs de Hidalgo?

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 Hidalgo; más bien parece que la simplicidad organizacional es consecuencia del reducido tamaño de las empresas.

Sin ninguna duda, hay que 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 necesaria 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 excesiva preocupación por los beneficios a corto puede limitar el proceso de acumulación de recursos intangibles necesarios de cara al desarrollo futuro del estado.

Como ya se ha señalado repetidamente, dentro del entorno competitivo en que se mueven las MIPYMES, tienen un papel muy destacado las nuevas tecnologías, la política científica y tecnológica, la educación y la formación.

Mención especial hay que hacer de la calidad como factor clave de cara al futuro. Hay que 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 poniendo en marcha actuaciones que tras sensibilizar a las empresas, respecto de la calidad, las movilicen y las 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, empezando por la sensibilización, continuando con el diseño e implantación de un sistema de gestión para, en una última fase, certificar la calidad total y la mejora continua.

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 Hidalgo. Ello posibilitará una optimización de los recursos invertidos, tanto por la definición conjunta de objetivos como por una actitud positiva en las empresas.
- Las empresas deberán prestar atención a mejorar sus organizaciones y a 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 mercado 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.
- De cara al crecimiento en mayores mercados habría que apoyar a las diversas empresas por rama o sub-rama de actividad para promover mejor sus artículos frente al incremento del número de clientes.

6. Estrategias para los recursos humanos

A nivel internacional, parece existir 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 general en México y particularmente en el estado de Hidalgo, 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 está siendo valorada 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 misma.

¿Qué actividades de recursos humanos debe llevar a cabo la MIPYME de Hidalgo para que contribuyan a su éxito? Partiendo de esta orientación necesaria en la gestión de personal, se indican a continuación algunas líneas de actuación detectadas como más importantes en cada una de las áreas de este ámbito de la empresa, partiendo del estudio efectuado en esta investigación.

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, hay que desarrollar una serie de actuaciones. En primer lugar, 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 en la actualidad.

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 misma.

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 relacionándola con el resultado, con la consecución de objetivos, con la actuación del trabajador o con su rendimiento.

Junto con los nuevos sistemas de remuneración, hay que 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, el 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, es necesario 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 Hidalgo 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 acciones de formación.

Finalmente, subrayamos una vez más, que la realización de estas acciones de gestión de personal no van a ser posibles 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 preciso 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 Hidalgo es claramente mejorable. Manifiestan un alto nivel de endeudamiento y una escasa capacidad de autofinanciarse. Las causas que han provocado esta situación evidentemente 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 como 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 el asumir programas de reformas fiscales que permiten 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, el cual se constituye en la 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, etc. 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, tanto en el control de los costos, como en mejoras técnicas de los procesos productivos.
 - Planear financieramente a largo y corto plazo. Las ventajas de este tipo de téc-

nicas 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 pueda negociarse 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, debe ajustarse 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 así poder aplicar anticipadamente las medidas correctivas oportunas. Las empresas necesitan generar información acerca de sus principales indicadores económico-financieros, tales 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 mejoras propuestas en los aspectos contables y financieros incluyen medidas tanto en el diseño de herramientas de gestión como en su aplicación en los ámbitos externo e interno de la empresa, mejorando el conocimiento que ésta tiene de sí misma y del entorno en que se desenvuelve, y por tanto, su capacidad de competir y crecer.

En síntesis, la aplicación de estas líneas de actuación en las MIPYME del estado de Hidalgo 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, fortaleciendo la actividad económica del estado de Hidalgo.

17

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, v. 31, n. 4, p. 86-92.
- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge.
- _____ (1991). *Innovation and technological change: an international comparison*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Adam, E. (1994). "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, v. 12, n. 1, p. 27-44.
- Adler, N. (1997). *International dimensions of organizational behaviour*, 3rd 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), June, p. 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, p. 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, p.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, p. 143-157.
- Ansón Lapeña, J. A. y Pina Martínez, V. (1995). "Factores explicativos de la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, v. 24, n. 82, enero-marzo, p. 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, p. 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, p. 169-188.
- Aragón, A.; Rubio, A. (2005a). "Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industriales

en España", *Universia Business Review*, n. 8, p. 38-51. (ISSN: 1698-5117)

_____ (2005b). "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del Estado de Veracruz", *Contaduría y Administración*, n. 216 (mayo-agosto), p. 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), p. 287-308.

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, Universidad de Barcelona, Xalapa.

Audretsch, D. B. (1990). *Start-up size and establishment exit*, Discussion Paper, FS IV 90-8, Wus-schaftszentrum, Berlin.

_____ (1995). *Innovation and industry evolution*, Cambridge: MIT Press.

_____ (2001). "Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms", *Small Business Economics* 16, p. 37-51.

Audretsch, D. B. y Mahmood, T. (1991). "The hazard rate of new establishments: a first report", *Economics Letters* 36, p. 409-412.

_____ (1994). "The rate of hazard confronting new firms and plants in US manufacturing", *Review of Industrial Organization* 9 (1), p. 41-56.

_____ (1995). "New firm survival: new results using a hazard function", *The Review of Economics and Statistics* 77 (1), p. 97-103.

Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

Berry, A. (2002). *Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Una aproximación a una metodología regional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, p. 85-88.

Birley, S.; Westhead, P. (1990). "Growth and performance contrasts between types of small firms". *Strategic Management Journal*, v. 11, n.7, p. 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, p. 709-737.

Bracker, J. S. y Pearson, J. N. (1986). "Planning and financial performance of small, mature firms", *Strategic Management Journal*, v. 7, p. 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*, v. 9, p. 591-603.

Brealey, R. y Myers, S. (1988). *Fundamentos de financiación empresarial*, Ed. McGraw-Hill, USA.

- Brockman, B. y Morgan, R. M. (2003). "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance", *Decision Science*, spring, v. 34 (2), p. 385-420.
- Brown, R. M. y Gatian, A. W. (1995). "Strategic information systems and financial performance", *Journal of Management Information Systems*, v. 11 (4), p. 215-249.
- Bueno Campos, E.; Morcillo, P. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*, 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, p. 4-17
- Calvo, J.L. y Lorenzo, M. J. (1993). "La estructura financiera de las PYME manufactureras españolas", *Economía Industrial*, septiembre-octubre, n. 293, p. 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, p. 63-101.
- _____ (1996b). "Dinámica de la competitividad de la PYME española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa"; *Economía Industrial*, n. 310, p.121-140.
- _____ (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, v. II, p. 669-695.
- _____ (1997). "La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas", Civitas, Madrid.
- _____ (2000). "Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, p. 13-30.
- _____ (1998). "Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégico en la PYME industrial española", *Información Comercial Española*, n. 773, septiembre-octubre, p. 133-154.
- _____ (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*, v. 36 (10), p. 1143-1159.
- 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, p. 1-19.

Choe, J. M. (2004). "The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance", *Journal of Strategic Information Systems*, 13, p. 61-85.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial, CIPI (2003). Observatorio PYME en México. Primer reporte de resultados 2002. México: Secretaría de Economía.

CONAPO (2002). *Proyecciones de la población del estado de Hidalgo, 2000-2030*. Consejo Nacional de Población, México, 2002. 30 p. (Colección prospectiva demográfica), ISBN 970-628-651-9

Condon, John (1975). *Intercultural communication*, Indiana Bobbs Merrill Press, New Mexico. *An introduction to intercultural communication*. New York: Macmillan, 1985.

CONEVAL (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, p.15-33.

Davila, A. (2000). "An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development", *Accounting, Organizations and Society* 25, p. 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.

_____ (2000). "La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorro españolas", *Estudios financieros*, n.4, p. 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*, v. 27, n. 3, p. 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.

Donrosoro, 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, p. 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), p. 64-84.

Excélsior (2007). "Hidalgo: Rezagos y alcoholismo", martes 7 agosto 2007.

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, p. 83-98.
- 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*, v. 25, n. 87, abril-junio, p. 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, p. 178-193.
- _____ (1995). "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 4, n. 2, p. 11-19.
- Gadenne, D. (1998). "Critical success factors for small business: An inter-industry comparison", *International Small Business Journal*, Oct-Dec, v. 17, Issue 1, p. 36-56.
- García Martín, V. y Fernández Gámez, M. A. (1992). *Solvencia y rentabilidad de la empresa española*, 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. (coords.) (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, p. 188-197.
- Garvin, D. A. (1984). "La calidad en la línea de producción", *Harvard-Deusto Business Review*, segundo semestre, p. 77-92.
- Geert, Hofstede (2000). *Culture's consequences: comparing values behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, Newbury Park.
- Geroski, P. y Machin, S. (1993). "Innovation, profitability and growth over the business cycle", *Empirica*, 20, p. 35-50.
- Gobierno del Estado de Hidalgo (2004). Secretaría de Obras Públicas, Comunicaciones Transportes

y Asentamientos, Programa estatal de Comunicaciones 2005-2011.

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. Banco Interamericano de Desarrollo.

Guisado Tato, M. (1992). "Crecimiento, rentabilidad y estrategia", *Economía Industrial*, n. 285, mayo-junio, p. 161-174.

Hahn, W. y Powers, T. (1999): "The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance", *Journal of Business & Economic Studies*, v. 5 (2), p. 19-36.

Harris, Philip R. y Robert T Moran (1988). *Managing cultural differences*, Gulf Publishing, Houston.

Heunks, F. (1998). "Innovation, creativity and success", *Small Business Economics*, 10, p. 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, p. 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, v. 29, n. 2, p. 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), p. 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.

_____ (2002). "INEGI da a conocer las cifras del Producto Interno Bruto Estatal 2000". Comunicado de Prensa. México. Abril.

_____ (2002). Encuesta Nacional de Micronegocios, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.

_____ (2003). Perfil sociodemográfico. XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.

- _____ (2004). Censos Económicos 2003, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- _____ (2004). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos. Censos económicos, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- _____ (2005). II Censo de Población y Vivienda 2005. Censos económicos, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- _____ (2006). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad Federativa 1999-2004, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- _____ (2007). Anuario estadístico del estado de Hidalgo 2006, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- _____ (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*, v. 43, n. 4, p. 522-534.
- Jovanovic, B. (1982). "Selection and the evolution of industry", *Econometrica* 50 (3), p. 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, p. 99-107.
- Kallman, E. A. y Shapiro, H. J. (1978). "The motor freight industry: a case against planning", *Long Range Planning*, 11 (1), p. 81-86.
- Kotabe, M. y Duhan, D. F. (1993). "Strategy clusters in Japanese markets: firm performance implications", *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 21 (1), p. 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*, v. 35 (2), p. 37-62.
- Kotha, S. y Nair, A. (1995). "Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool", *Strategic Management Journal*, v. 16 (7), p. 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-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 6, n. 2, p. 33-44.
- Lafuente, A. y Yagüe, M. J. (1989). "Estructura económico-financiera de la empresa industrial española", *Economía Industrial*, n. 267, mayo-junio, p. 175-190.
- _____ (1989). "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME", *Papeles de Economía*, n. 39, p. 165-184.

Lane, S. J. y Scharj, M. (1991). "Understanding the business failure rate", *Contemporary Policy Issues* 9, p. 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*, v. 2, (1), p. 67-87.

Lewis, Oscar (1963, 1964). *Los hijos de Sánchez*, primera y segunda ediciones en español, Fondo de Cultura Económica, México.

Lima, M. A. M. y Resende, M. (2000). "Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study", *International Journal of Production Economics*, v. 66 (2), p. 143-148.

Lin, C. (1998). "Success factors of small -and medium- sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases", *Journal of Small Business Management*, v. 36, n. 4, October, p. 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*, v. 34, n. 3, October, p. 68-75.

Martínez Lorente, A. R. (2000). "Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study", *International Journal of Production Research*, v. 38, n. 14, p. 3227-3246.

Martínez, J. O. (1995). "Política macroeconómica, reforma estructural y pequeñas empresas", en *Mi-cro 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.

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*, v. 25 Issue 2, p. 175-200.

Molina Manchón, H.; Conca Flor F. J. (2000). *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*, Universidad de Alicante, Alicante.

Montes A.; Sabater, R. (2002). "Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación". *Revista Empresa*, octubre-diciembre, n. 2, p. 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, p. 171-177.

Orpen, C. (1985). "The effects of long-range planning on small business performance: a further examination", *Journal of Small Business Management*, 23 (1), p. 16-23.

Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people", *California Management Review*, n. 36, p. 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, p. 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), p. 80-93.

Robinson, R. B. y Pearce, J. A. (1984). "Research thrusts in small firm strategic planning", *Academy of Management Review*, 9 (1), p. 128-137.

Rodríguez, A. (2005). Incubadoras de negocios competitivos. *Revista Mujer Ejecutiva*. (69), p. 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.

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.

_____ (2001). "Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México". Documento oficial. México.

www.cipi.gob.mx/html/.%5CPoI_Apoyo_Pymes_Mex.PDF.

_____ (2004). "México: negociaciones comerciales internacionales. Mayo 2004". Documento de trabajo. México.

_____ (2006). Boletín de Prensa N° 276, del 26 de octubre de 2006, www.economia.gob.mx

SEDECO (2004). Directorio industrial del estado de Hidalgo. Gobierno del estado de Hidalgo.

Sexton, D. L. y Van Auken, P. (1985). "A longitudinal study of small business strategic planning", *Journal of Small Business Management*, 23 (1), p. 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), p. 149-171.

- Suárez, T. (2001). La pequeña empresa en el pensamiento económico, en *Administración y Organizaciones*, UAM, año 4, n. 7, UAM, México, p. 5-27.
- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1993). *Strategic management, concepts and cases*, 5ª ed., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Tirado, C.; Granger, J.; Nieto, M. (1995). "La PYME del s. XXI: 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 Censos Económicos 1989, 1994, 1999". FUNDES. México.
- Treviño, Rubén (2001). *Publicidad, comunicación integral de mercadotecnia*, McGraw-Hill, México.
- 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), p. 43-50.
- Viedma, J.M. (1990). "La excelencia empresarial española", Viama Editores, Barcelona.
- Vihaallemtriin (1997). "Construction of otherness via cross-cultural advertising", publicada en ESO-MAR, 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, p.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), p. 1-8.
- Yasuda, T. (2005). "Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing", *Small Business Economics* 24, p. 1-15.
- Yusuf, A. (1995). "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, April, p. 68-73.
- Zaldo, J. M. (1997). *Gestión internacional de las PYMES*, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial SA, Bilbao.
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. Revista Cepal (79), (p. 53-70).

18

ANEXO: EL CUESTIONARIO

ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con y rodee con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Si desea recibir los resultados del estudio, indique la dirección a la que deben remitirse:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL _____
 En atención de: _____
 DIRECCIÓN: c/ _____ n° _____
 COLONIA _____ C.P. _____
 CIUDAD _____ ESTADO _____

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 (Indique cuál) NO (Continúe en la PREGUNTA 4)

- 1. Sociedad Anónima (SA).
- 2. Sociedad Anónima de Capital Variable (SA de CV).
- 3. Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (SA de RL).
- 4. Sociedad Cooperativa.
- 5. Asociación de participación.
- 6. Sociedad de producción rural.
- 7. Otra (indique cuál:.....)

4.- ¿Cuál es la edad del director general / gerente / propietario? años

5.- ¿Cuál es el nivel de formación reglada del director general / gerente / propietario?:
 (Marque sólo una respuesta)

Estudios primarios	<input type="checkbox"/>	Bachillerato / preparatoria	<input type="checkbox"/>
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios	<input type="checkbox"/>

6.- Indique el número medio de empleados de su empresa:

- 1. Fijos
- 2. Temporales
- TOTAL**

	2004	2005	2006
1. Fijos			
2. Temporales			
TOTAL			

7.- ¿Cuál ha sido el volumen de ventas de su empresa en los años que se indican? (EN PESOS)

Volumen de ventas (PESOS)

	2004	2005	2006
Volumen de ventas (PESOS)			

8.- Como media, ¿qué porcentaje aproximado de sus ventas y de sus compras destina o provienen de cada uno de los siguientes mercados?

	VENTAS	COMPRAS
	%	%
* Local / Regional		
* Estatal		
* Nacional		
* Internacional		
TOTAL	100 %	100 %

Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME (estado de Hidalgo)

BLOQUE II.- DIRECCIÓN

9.- Indique si su empresa realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) y, en su caso, el horizonte temporal:

	Realiza		Horizonte Temporal	
	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	1 año	Más de 1 año
Plan estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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):

* Actividades comerciales	<input type="checkbox"/>	* Compartir almacenes, transporte, ...	<input type="checkbox"/>
* Producción y prestación de servicios	<input type="checkbox"/>	* Desarrollo de nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>
* Compras y abastecimientos	<input type="checkbox"/>	* No se han establecido alianzas/acuerdos	<input type="checkbox"/>

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.

Tipo B.- Mantiene una base relativamente estable de productos / servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos / servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

Tipo C.- Ofrece un conjunto relativamente estable de productos / servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

Tipo D.- No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

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

BLOQUE III.- ORGANIZACIÓN / RECURSOS HUMANOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

18.- 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				
	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Nada Importante	1	2	3	4
1. Innovaciones relacionadas con procesos productivos	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2. Innovaciones relacionadas con los productos / servicios	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3. Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

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

	Mucho peor que la competencia		Mucho mejor que la competencia		
* La cifra media de utilidades antes de intereses e impuestos	1	2	3	4	5
* El costo unitario de sus productos / servicios	1	2	3	4	5
* La calidad de sus productos o servicios	1	2	3	4	5
* La introducción de innovaciones en producto / servicios/ etc.	1	2	3	4	5
* La productividad de la mano de obra	1	2	3	4	5

Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME (estado de Hidalgo)

* La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	1	2	3	4	5
* Conocimiento y experiencia en el negocio	1	2	3	4	5
* Motivación / satisfacción de sus empleados	1	2	3	4	5
* Reputación / imagen de la empresa	1	2	3	4	5

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

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

21. Indique los datos que reflejan el equipamiento de comunicaciones y de medios informáticos de su empresa y señale aquellos en los que piensa invertir en los próximos dos años:

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

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

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

23.- Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras (1= Mínimo, 5= Máximo):

	Mínimo					Máximo
* Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	1	2	3	4	5	
* Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anual	1	2	3	4	5	
* Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5	

24.- ¿Cuál es el plazo de cobro a sus clientes?

¿Y el plazo de pago a sus proveedores?

25.- ¿Cuál fue la utilidad neta sobre ventas de su empresa en los dos últimos años?

Menos del 0%	Del 0% al 5%	Del 5% al 10%	Del 10% al 15%	Más del 15%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Creciente Estable Decreciente

27.- A la hora de financiar las inversiones en activos fijos (maquinaria, vehículos, etc), indique la frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes de financiamiento:

	Nunca					Siempre
Aportaciones de los accionistas (propietarios).	1	2	3	4	5	

Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a plazo superior a un año	1	2	3	4	5
Financiamiento bancaria a plazo inferior a un año	1	2	3	4	5

28.- Indique el grado de frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes para financiar los activos circulantes (crédito a clientes, existencias, etc.) de su empresa:

	Nunca			Siempre	
Aplazamiento del pago a proveedores	1	2	3	4	5
Letras y pagarés	1	2	3	4	5
Crédito bancario anual	1	2	3	4	5
Factoraje	1	2	3	4	5
Recursos propios y aportación de los accionistas	1	2	3	4	5
Préstamos fuera del sistema bancario	1	2	3	4	5

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

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

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

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

EL ENCUESTADOR DEBE RELLENAR LA CODIFICACIÓN DEL SECTOR QUE IRÁ EN DOCUMENTO ADJUNTO.

31. Sector

<input type="checkbox"/> Agricultura (frutas, legumbres, leguminosas, plantas de ornato, flores, etc...)
<input type="checkbox"/> Ganadería (vacunos, bobinos, caprinos, porcinos, aves, apicultura, etc...)
<input type="checkbox"/> Pesca
<input type="checkbox"/> Artesanías (madera, barro, textil, palma, henequen, marinas, piel, etc...)
<input type="checkbox"/> Agroindustria (lácteos, cárnicos y embutidos, conservas,...)
<input type="checkbox"/> Purificadores de agua
<input type="checkbox"/> Comercio y servicios (mayoreo, menudeo, ambulante, mantenimiento y reparación de vehículos, servicios personales, servicios técnicos profesionales, etc...)
<input type="checkbox"/> Construcción
<input type="checkbox"/> Turismo (hoteles, restaurantes, fondas, bares, espectáculos, transporte turístico, etc...)
<input type="checkbox"/> Transporte (personas, bienes)
<input type="checkbox"/> Industria manufacturera (muebles, confección, artículos metálicos, maquinaria, calzado, curtidos, cuero, construcción de vehículos y repuestos, etc...)

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____ FIRMA _____

Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME (estado de Hidalgo)
se terminó de imprimir el mes de agosto de 2008,
bajo la coordinación, en su producción e impresión,
de Alejandro Castillo de la Cruz,
Norte 1-j, Núm. 4523, Col. Guadalupe Victoria CP 07790, México, DF.
El tiraje fue de 600 ejemplares.

El impacto que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) tiene en nuestras sociedades, ha llevado a las instituciones públicas y académicas a realizar estudios de caracterización que identifiquen sus fortalezas y debilidades con la finalidad de mejorar su desempeño organizacional. Ser competitivo es vital para la supervivencia de las MIPYMES, al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno dinámico de la economía actual.

En este trabajo de investigación se analizan las características de las MIPYMES en el estado de Hidalgo, en particular las principales limitantes a las que se enfrentan de manera cotidiana y sus deficiencias administrativas. Esta información, objetiva y actual, es de gran utilidad para empresarios, entidades públicas y universidades, quienes podrán desarrollar líneas de acción para promover y consolidar a las MIPYMES en Hidalgo.

ISBN: 970-769-137-9



9 789707 691377



gaedpyme