



Colección **EOI**

EE

empresas

Calidad y excelencia
en la gestión de las Pymes
españolas

Carlos del Olmo Díaz



Calidad y excelencia en la gestión de las Pymes españolas

Carlos del Olmo Díaz

© Fundación EOI, 2009

COORDINACIÓN DE EDICIÓN

Área de Conocimiento y Documentación EOI

PROYECTO GRÁFICO

base12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-88723-98-7

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
Capítulo I	
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	11
1. Objetivos de la investigación	12
2. Metodología	13
Capítulo II	
LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	17
Capítulo III	
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS	21
1. Contexto situacional de las PYMES	22
1.1. Comparativa de la Pyme española respecto de la zona Euro	27
2. Internacionalización de las Pymes	30
2.1. Motivaciones para la internacionalización	31
2.2. Actividad exportadora en España	35
2.3. Análisis comparado del factor de internacionalización	40
2.4. Fórmulas de internacionalización	42
2.5. Iniciativas para la internacionalización	42
3. Capacitación Tecnológica en la Pyme española	44
3.1. Infraestructura tecnológica	45
3.2. Internet en las empresas	54
3.3. Aplicaciones de negocio	56
3.4. Comercio electrónico	64
3.5. Formación TIC	65
3.6. Indicadores de gestión	67

Capítulo IV

GESTIÓN FINANCIERA Y DE RIESGOS	71
1. Gestión Financiera.....	72
1.1. Planificación presupuestaria	72
1.2. Gestión de la Tesorería.....	74
1.3. Financiación de las Pymes	76
2. Gestión de Riesgos en las Pymes.....	78

Capítulo V

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN LAS PYMES	83
1. Estrategias competitivas	84
2. La innovación en las empresas	90

Capítulo VI

LA ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA	95
1. Sistemas de Gestión de la Calidad.....	96
2. Sistemas de Gestión Medioambiental (SGMA)	99
2.1. Otras certificaciones y verificaciones medioambientales.....	101
3. Gestión de la eficiencia energética	102
4. Prevención de Riesgos laborales.....	104
5. Gestión de la tecnología.....	105
5.1. Gestión de Servicios TI según ISO 20000-1.....	108
6. Gestión de la innovación	109

Capítulo VII

APLICABILIDAD DE LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL	111
1. Certificación de Gestión Avanzada 9004.....	112
2. Modelo de excelencia EFQM.....	115
3. Esquema REDER	119
4. Conceptos fundamentales de la Excelencia.....	119
4.1. Orientación hacia los resultados	120
4.2. Orientación al cliente.....	120
4.3. Liderazgo y coherencia	121
4.4. Gestión por procesos y hechos.....	121
4.5. Desarrollo e implicación de las personas	126
4.6. Proceso continuo de innovación y mejora continua	127
4.7. Desarrollo de alianzas.....	133
4.8. Responsabilidad social de la organización	133

Capítulo VIII

VALORACIÓN DEL MODELO EFQM DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES.....	 137
1. Experiencias en la implantación de modelos EFQM.....	138
2. Dos ejemplos prácticos: Red Eléctrica y Sunion.....	139
3. Valoración de la evolución en la aplicación del modelo EFQM.....	148
CONCLUSIONES.....	 151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 159
RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	 163

PRÓLOGO



El contexto económico actual, cada vez más global, al que se enfrenta la Pyme española es una fuente de amenazas pero también de oportunidades, en el que el éxito depende tanto de un establecimiento claro de objetivos en el medio y largo plazo, como de una gestión que se caracterice por su flexibilidad y capacidad de adaptación a los requerimientos de los mercados.

La creciente globalización de la economía debe ser un factor a tener en cuenta por la Pyme en la medida en que supone un incremento de la presión competitiva, ya que la liberalización de los mercados y las nuevas tecnologías suponen la entrada de nuevos competidores, con la consiguiente erosión de los márgenes empresariales.

En este contexto, la adopción de sistemas de gestión facilita a las empresas la adaptación a estos requerimientos del mercado desde posiciones específicas (requerimientos de calidad, de gestión medioambiental, tecnológica, etc.). Sin embargo, los modelos de calidad y excelencia en la gestión, y más concretamente el modelo EFQM, constituyen una herramienta muy potente para realizar un autodiagnóstico de la empresa, permitiendo detectar aspectos mejorables al tiempo que dota a las empresas de unas pautas de análisis robustas para la toma de decisiones.

La necesidad de lograr una diferenciación significativa en la oferta de productos y servicios que ofrecen las Pymes españolas, como estrategia para incrementar su competitividad y defender su posición actual de mercado, provoca que la aplicación del modelo EFQM tome carta de naturaleza, en la medida en que éste propugna que la mejor forma de lograr los objetivos de toda organización empresarial reside en la fidelización del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades, como factor clave de la diferenciación, al tiempo que se satisfacen los intereses de otros grupos de interés involucrados en los resultados de las organizaciones, como son los empleados y la propia sociedad.

La adopción de modelos como EFQM puede ayudar a analizar el grado de preparación de la organización ante los cambios y la adopción de medidas adecuadas para convertir en una oportunidad lo que inicialmente es una amenaza.

Otro factor fundamental lo constituye la incorporación de las nuevas tecnologías de la información a la gestión diaria de la empresa, las cuales se configuran como un elemento clave para la gestión de los negocios, agilización de sus procesos, detección de áreas de mejora dentro de la organización como la medición del desempeño y grado de satisfacción del capital humano de la empresa, y, tal vez, como la fuente de ventaja competitiva más sólida en un entorno con una asfixiante presión: la capacidad de innovar.

Sin embargo, son múltiples los factores que orbitan en torno a la gestión empresarial: internacionalización, tecnología, calidad, innovación, gestión de riesgos y planificación financiera, entre otros. Por todo ello, en la presente publicación se diagnostica el estado de situación de cada uno de ellos, al tiempo que se profundiza en las ventajas que la adopción de modelos de calidad, como el modelo EFQM, pueden tener en la mejora de todos ellos desde la óptica de la Pyme española.

Dentro del Plan de Investigación y Estudios de la Fundación EOI 2008, se ha planteado la realización de estudios en materia de Iniciativa Emprendedora y Consolidación de Pymes. En este sentido, es necesario la realización de estudios que midan el nivel de planificación estratégica de la Pyme y la incorporación de los factores de competitividad empresariales en torno a la excelencia, como objetivo de la organización.

El presente libro, *“Calidad y excelencia en la gestión de las Pymes españolas”*, pretende desarrollar un análisis del comportamiento de la gestión de la Pyme, dirigido a buscar un incremento de la excelencia y la calidad para mejorar su competitividad empresarial.

Desde EOI Escuela de Organización Industrial esperamos que este libro sirva para llamar la atención sobre la necesidad de sistematizar, de forma adecuada, la toma de decisiones en la Pyme en base a un conocimiento del entorno, tanto interno como externo, en que las Pymes desarrollan su actividad. Igualmente, debe entenderse que la adopción de modelos de calidad en la gestión coadyuva al crecimiento ordenado de todo proyecto empresarial, evitando los cuellos de botella que suelen producirse a medida que la organización incrementa su tamaño.

Alfonso González Hermoso de Mendoza

Director General EOI Escuela de Organización Industrial

Capítulo I

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA



1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como ya se ha puesto de manifiesto, las Pymes compiten en un entorno cada día más complejo por múltiples factores: la actual crisis económica y las restricciones crediticias que dificultan la financiación de proyectos de inversión, mercados internacionales abiertos donde el coste de los factores productivos es desigual y la necesidad de mayores inversiones en innovación del negocio o en tecnología.

Ante esta situación se plantea la necesidad de identificar factores de éxito que pueden ayudar a nuestras empresas a ser más competitivas.

Este estudio considera que una adecuada gestión, encaminada a la mejora de la calidad y la excelencia, constituye un instrumento capaz de facilitar la mejora de las Pymes hacia una posición competitiva, sólida y sostenible en el tiempo, de nuestras empresas.

Este estudio tiene como objetivo principal analizar la idoneidad de la implantación de modelos de gestión y excelencia empresarial, específicamente el modelo EFQM, entre nuestras Pymes.

Se pretende, igualmente, facilitar el acceso al conocimiento por parte de las Pymes de los factores principales que configuran el modelo EFQM.

Adicionalmente, se tienen en consideración otros factores que son determinantes a la hora de establecer la competitividad de nuestras empresas, como son la capacitación tecnológica, estrategia e innovación empresarial, gestión financiera y de los riesgos inherentes a la actividad empresarial, los cuales deben encuadrarse en un contexto de gestión hacia la excelencia. De igual forma, se analiza la implantación de otros Sistemas de Gestión entre nuestras empresas (Calidad, Medioambiente, Eficiencia Energética...) como modelos de gestión de determinadas parcelas empresariales y en cierta forma precursores o facilitadores de la adopción de modelos más avanzados como el planteado.

Asimismo se recoge un análisis del contexto analizado, situando a la Pyme en cuanto a su situación actual, su tamaño dentro el sector empresarial, su distribución sectorial, su nivel de productividad, el empleo generado y su situación respecto de las Pymes residentes en países de la Unión Europea. Igualmente, se analiza el nivel actual de internacionalización y las distintas fórmulas existentes para incrementar su actividad internacional.

También se exponen las distintas estrategias competitivas que pueden seguir las organizaciones empresariales, atendiendo a las peculiaridades que éstas presentan debido a la falta de tamaño. En este contexto, se propone la utilización del análisis DAFO, como instrumento útil y de fácil comprensión en la elaboración de planes estratégicos por las Pymes.

El necesario incremento de la utilización de las nuevas tecnologías, de un mayor esfuerzo inversor para fomentar la innovación y de la implantación de modelos de calidad que incrementen la eficiencia empresarial, son tres factores críticos en la consecución de una mejora de la competitividad. Mención especial merece la necesidad de una adecuada

planificación financiera, tanto en el largo plazo, mediante el mantenimiento de una estructura financiera adecuadamente capitalizada, como en el corto plazo, mediante una gestión de la tesorería que permita un crecimiento estable y sostenido de la cuenta de resultados.

Respecto del estado de desarrollo del modelo EFQM entre nuestras Pymes, se pretende realizar una descripción tanto de la estructura como de las ventajas del modelo EFQM, como herramienta de autodiagnóstico del nivel de calidad en la gestión de la Pyme. La elección de este modelo, con preferencia a otros existentes, se asienta tanto en su implantación a nivel europeo como en su carácter no prescriptivo, que hacen del mismo un instrumento idóneo para aquellas empresas que decidan incorporar la calidad como objetivo de su gestión. Para analizar el conocimiento del modelo entre las empresas, se ha acudido a la realización de un cuestionario acerca del conocimiento, implantación y experiencia con el modelo, como las conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas con los responsables de departamentos de calidad de varias empresas con experiencia en la aplicación del modelo EFQM.

2. METODOLOGÍA

La metodología desarrollada para la realización del siguiente estudio ha contemplado diferentes etapas:

- Diseño del objeto de investigación, criterios de desarrollo y selección de fuentes.
- Recopilación de información. Fuentes secundarias para cada uno de los factores de análisis planteados, datos estadísticos e informes de expertos. Selección de posibles fuentes de referencia para el estudio de investigación: Recopilación de fuentes de carácter secundario consistentes en publicaciones de referencia e informes de expertos, análisis de datos estructurales de la Pyme, artículos, webs y blogs sobre la materia de investigación, datos de carácter cuantitativo, etc.
- Desde estas fuentes de referencia se delimita la estructura de contenidos a incluir en el informe, procediéndose a la realización de un índice tentativo del estudio.
- Diseño de una fase de trabajo de campo, consistente en la realización de entrevistas a responsables de Pymes sobre la base de empresas adscritas a EOI. Se procedió al diseño de una encuesta y guión de entrevista a aplicar sobre las empresas pertenecientes a la Red de Empresas surgidas al amparo de EOI (REDEPYME), una red consistente en alrededor de 3.500 Pymes pertenecientes a diferentes sectores productivos, con el objetivo de contar con la opinión directa acerca del conocimiento y experiencia en la aplicabilidad de un modelo de excelencia en la gestión empresarial, como es el modelo EFQM.
- Análisis de los datos/información: Fuentes secundarias y trabajo de campo.
 - En la fase de análisis, y de acuerdo a la estructura definida, se ha procedido a dar respuesta en cada uno de los puntos y factores examinados, de acuerdo a las fuen-

tes de referencia y las opiniones de expertos acerca de los principales retos y tendencias marcados.

- Los resultados de la fase de trabajo de campo, y a partir de la citada muestra de empresas, recogen las conclusiones alcanzadas de la combinación de una metodología cualitativa y cuantitativa, consistente en la realización de entrevistas con responsables de departamentos de calidad de Pymes, a partir del guión elaborado y de la etapa cuantitativa desde un cuestionario dirigido a medir el grado de conocimiento del modelo EFQM, su aplicabilidad, actuaciones y mejoras experimentadas a partir del mismo.
- Las entrevistas con responsables de calidad han tratado de delimitar la aplicabilidad del modelo EFQM, el estado previo de los procesos y procedimientos de la empresa, el grado de dificultad de aplicación del mismo, así como las mejoras alcanzadas en las distintas áreas de la empresa.
- Aproximación al objeto de estudio y consecución de objetivos.
 - A partir de las fuentes seleccionadas, se procedió a procesar las mismas para cada uno de los puntos objeto de análisis, con la finalidad de precisar la situación de los factores de competitividad examinados y la opinión directa de las Pymes en la aplicación del modelo EFQM.
- Definición de la estructura del Informe Final: Resultados de la Investigación.
 - Finalmente, se concluyó el informe final descriptivo del estado de desarrollo de los factores analizados, estableciéndose las conclusiones y recomendaciones encaminadas a la mejora de los factores considerados clave para la mejora de la competitividad de la Pyme española, de manera específica en el recorrido hacia el modelo EFQM.

De manera detallada, delimitados los objetivos de la investigación para el análisis de la calidad, excelencia y mejora de la gestión en las Pymes españolas, se ha seguido la siguiente estructura en el trabajo:

- Aproximación al objeto de investigación. Acercamiento al modelo de Gestión y Excelencia Empresarial como metodología adecuada para la mejora de gestión de las Pymes, conceptos básicos del modelo de gestión.
- Delimitación del objeto de análisis: análisis estructural de las Pymes españolas. Para ello, se realiza un examen del contexto de la Pyme, su dimensión, sectores productivos, comparativa respecto de las Pymes europeas, etc.
- Examen de factores delimitadores de la situación de las Pymes: el factor de internacionalización. Estado de la internacionalización entre nuestras empresas, motivaciones, iniciativas, fórmulas de internacionalización, etc.
- La tecnología como factor favorecedor de la competitividad de las empresas. Estudio del grado de adopción tecnológica de nuestras empresas: Infraestructura tecnológica, negocio electrónico, adopción de las TIC en las áreas de negocio empresarial, indicadores de gestión.

- Examen de factores específicos claves de gestión para las Pymes, como son la gestión financiera (Presupuestos, Tesorería, Financiación) y de Riesgos.
- Delimitación de las estrategias competitivas de las organizaciones y papel de la innovación empresarial en las Pymes.
- Análisis de la adopción de Sistemas de Gestión en las empresas. Los Sistemas de Calidad, Medioambiente, Eficiencia Energética, etc., como modelos de sistematización de la actividad entre las Pymes y favorecedores de su posición competitiva.
- Aplicabilidad de los modelos de gestión y excelencia empresarial. Examen de los modelos de Gestión Avanzada y del Modelo de excelencia EFQM. Examen de los conceptos fundamentales de la excelencia y su aplicabilidad entre las Pymes (orientación a resultados, orientación al cliente, liderazgo, desarrollo e implicación de las personas...).
- Valoración de la aplicación del modelo EFQM desde la perspectiva de las organizaciones: Experiencias, ejemplos prácticos, valoración y experiencia en la aplicación del modelo EFQM, etc.
- Conclusiones relativas a la situación de nuestras Pymes y la idoneidad en la adopción del modelo de gestión y excelencia empresarial EFQM, como elemento de evaluación y mejora para las empresas.

Capítulo II

LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Como se ha comentado, el entorno económico actual de las Pymes se caracteriza por la creciente apertura de los mercados e internacionalización de la actividad económica.

Los rápidos y continuos cambios hacen variar las condiciones y requerimientos de los mercados y, consecuentemente, provocan una transformación de las organizaciones. En este contexto, la adopción de modelos de gestión se configura como un elemento necesario, no sólo para el éxito, sino para su propia supervivencia en las empresas.

La búsqueda de la excelencia en la gestión en un entorno globalizado toma carta de naturaleza en el ámbito de las Pymes en la medida en que, la presión competitiva, las necesidades cambiantes, expectativas de los clientes y las exigencias de cumplimiento normativo (medioambiente, responsabilidad social, trabajadores...), exigen a dichas organizaciones una adecuada planificación de sus actividades para el cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido, en toda organización empresarial confluyen objetivos de distintos colectivos que hacen que el objetivo de aquélla deba aunar los mismos, entre ellos:

- Ser una organización competitiva enfocada a la creación de valor.
- La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- La satisfacción de los empleados de la organización.
- La convergencia de los objetivos de la organización con los objetivos de la sociedad en la que aquélla desarrolla su actividad.

Adicionalmente, las Pymes adolecen de una problemática particular debida a su dimensión para la apertura hacia mercados exteriores, mejoras tecnológicas, introducción de la innovación en sus productos o servicios (o modelos de gestión). Uno de los problemas tradicionales de las Pymes ha consistido en la facilidad para acceder a fuentes de financiación adecuadas por razón de su coste y de su plazo, provocando en muchas ocasiones el fracaso de procesos de crecimiento por un inadecuado mix de la estructura de financiación.

En último extremo, la adopción de modelos de gestión, orientados a la calidad y gestión de las organizaciones, no persiguen, únicamente, adaptar a las organizaciones a las necesidades coyunturales, sino que su objetivo es conseguir que la estructura de las organizaciones sea capaz de perdurar en el tiempo, asumiendo en un enfoque de cambio continuo las mejoras necesarias para, evolucionando de manera sostenible, ser capaces de mejorar la gestión de su actividad y del servicio ofrecido a sus clientes.

En este sentido, y como señala Juan Ignacio Martín-Castilla en su artículo “La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia”¹, el término sostenibilidad, cuyo origen se encontraría en la gestión medioambiental, habría ampliado sus conside-

1. Juan Ignacio Martín-Castilla, “La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia” (Boletín Económico de ICE N° 2909, Abril 2007).

raciones hacia los aspectos económicos y sociales de la empresa en el desarrollo de sus competencias y actuaciones, y las relaciones no sólo con su entorno sino con los agentes internos.

La excelencia o calidad total constituye un instrumento metodológico y una filosofía transformadora que permite a las organizaciones el desarrollo en el tiempo de mejoras en la gestión de la actividad y en el servicio prestado al cliente. La adopción de la filosofía de excelencia constituye, por tanto, un modelo válido de evaluación para interpretar, de forma óptima y en su verdadera dimensión, la realidad de una organización, explorando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos con intereses en la misma, y poniendo en marcha una gestión en término de procesos que satisfaga las mismas.

Los grupos de interés (*stakeholders*) no son sólo los clientes últimos, sino también todos aquellos agentes relevantes interesados o potencialmente afectados por la actividad de la organización (incluyendo las personas que la integran y que tienen unas determinadas necesidades y expectativas con respecto a la organización, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquéllos que tienen intereses económicos en ésta).

Los enfoques basados en los grupos de interés permiten tener conciencia del efecto que las acciones de la organización provocan, o pueden provocar, sobre las personas en sus diferentes niveles: clientes, trabajadores, aliados, proveedores, propietarios o sociedad en su conjunto.

Para dichas organizaciones orientadas hacia la excelencia, la satisfacción equilibrada de los requerimientos de cada uno de los integrantes de los grupos de interés constituye la arquitectura o plataforma que articula los procesos lógicos de razonamiento y de decisión.

De acuerdo con los enfoques de excelencia empresarial, como el representado por el Modelo EFQM de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, ocupan un lugar fundamental la visión finalista de los grupos de interés (a cuya satisfacción orienta su actividad la organización), la asunción de responsabilidad, la implicación de las personas que integran la organización, la orientación a los destinatarios y a los resultados, el liderazgo efectivo y la coherencia en los objetivos que persigue la organización, y la adopción de una cultura de la medición, evaluación de resultados y mejora continua.

Como señala Martín-Castilla, la adopción de la excelencia es un proceso continuado que supone una planificación adaptativa a lo largo del tiempo, resultado de la evaluación de los resultados obtenidos en cada ciclo y de la introducción de los correspondientes ajustes en la planificación y estrategia de la organización. El carácter inalcanzable de la excelencia constituye el corazón que mantiene a la organización siempre atenta al entorno, las necesidades del mercado, y sus propios recursos, capacidades y rendimiento, con el anhelo de mejorar continuamente y adaptarse a los diferentes escenarios.

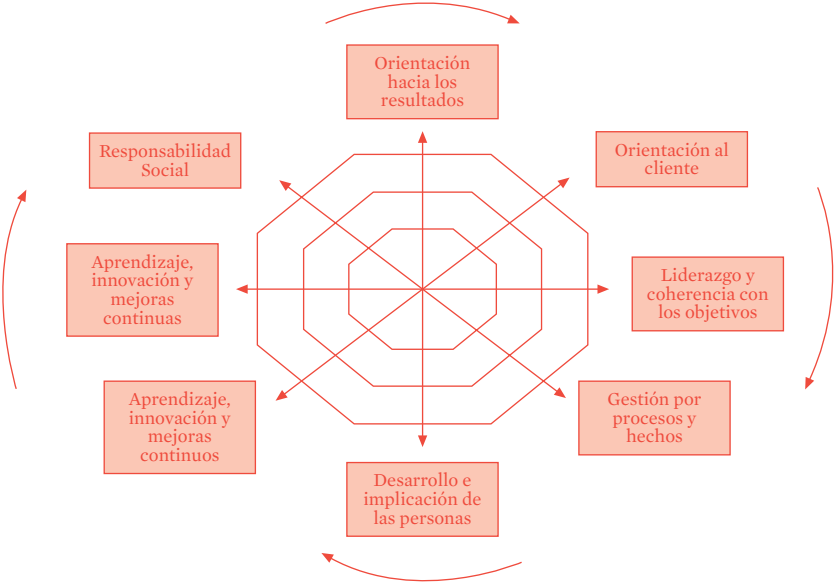
No obstante, interesa enunciar en este momento cuáles son los principios que marcan el camino hacia la excelencia para, posteriormente, analizar los mismos y su interrelación

(y la del propio modelo EFQM), con determinados aspectos considerados en la gestión empresarial como, por ejemplo, la gestión operacional, gestión del cambio, gestión de la calidad... Estos principios fundamentales de la excelencia pueden aplicarse a cualquier organización, con independencia de su tamaño o sector de actividad, y constituyen la base del modelo EFQM. Deben ser conceptuados en un enfoque de mejora continuada e interacción entre todos ellos. La filosofía del modelo EFQM persigue la mejora en todos los aspectos representada en el grado de madurez que la organización va alcanzando (etapas desde la iniciación, en marcha o aspecto maduro).



Gráfico 1

Conceptos básicos de la excelencia



Fuente: Elaborado a partir de la Guía EFQM para la Pyme

A lo largo del estudio, nos detendremos en el análisis de cada uno de los conceptos básicos integradores del modelo con el objetivo de analizar los factores a considerar por parte de las Pymes, en cuanto a la idoneidad de su aplicación.

Capítulo III

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS



Antes de proceder al análisis del modelo EFQM y su implicación para las Pymes españolas, conviene detenerse en analizar el contexto de nuestras empresas. Bajo este concepto quedarían englobadas más del 99% de nuestras compañías.

1. CONTEXTO SITUACIONAL DE LAS PYMES

Hoy todo el mundo habla de la innovación, todas las empresas realizan proyectos más o menos innovadores. Sin embargo, conviene delimitar claramente qué debe entenderse por innovación.

La economía española es una economía de Pymes, las cuáles se caracterizan por su reducida dimensión, lo que las hace particularmente frágiles ante los cambios tan acelerados que se están produciendo. La situación actual del ciclo económico viene caracterizada por una severa restricción crediticia y una acusada ralentización del crecimiento del nivel de actividad. Estas circunstancias están afectando de forma muy negativa tanto a la actividad productiva como al empleo generado por las Pymes.

Según el último Directorio Central de Empresas (DIRCE), en enero de 2007, había en España un total de 3.333.533 empresas, de las que el 99,9% eran Pyme (3.329.086) y el 0,1% restante grandes empresas (4.447), cifras que dan una idea clara de la importancia de estas empresas para nuestra economía. Decíamos que, además, nuestras Pymes contaban con una reducida dimensión, el 94,0% de ellas son microempresas.



Tabla 1

Total de empresas por tamaño (2006)

	Número	%
Micro sin	1.704.739	51,1
Micro con	1.429.940	42,9
Pequeñas	169.387	5,1
Medianas	25.020	0,8
Grandes	4.447	0,1
Total	3.333.533	100,0

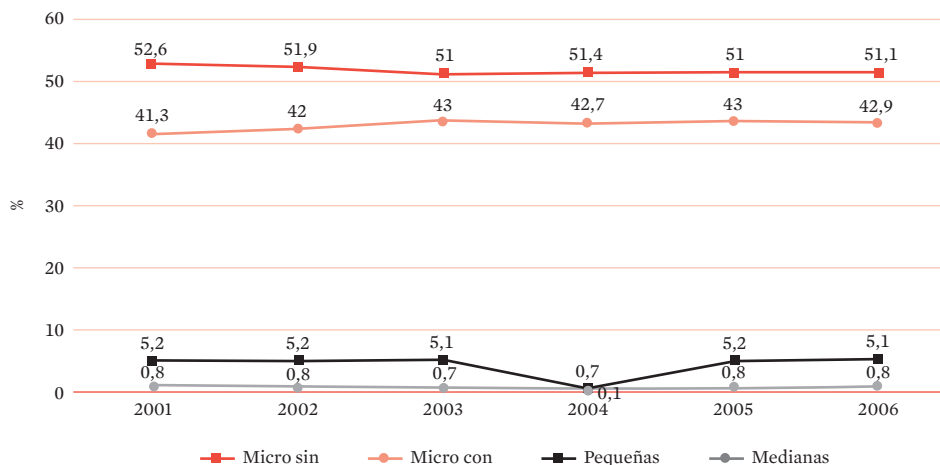
Fuente: Retrato de las Pyme 2008. DIRCE 2007

La estructura empresarial no ha experimentado apenas variación en los últimos años. Sí se puede apreciar una ligera modificación en lo que representa cada categoría de Pyme, habiendo perdido en torno a punto y medio las micro sin asalariados a favor de las micro con asalariados.



Gráfico 2

Evolución del peso de cada categoría Pyme sobre el total de empresas



Fuente: Informe sobre la Pyme 2008. DIRCE 2002-2007

El análisis de la distribución sectorial y geográfica de nuestras Pymes pone de manifiesto cómo el sector servicios absorbe el 78,0% de las empresas españolas. De las 167.914 empresas adicionales del 2006, un 74,8% proceden del sector servicios, y un 23,8% de la construcción. En cifras netas, de cada cuatro empresas creadas, en el 2006, en nuestro país, una es de la construcción, sector que apenas representa el 14,7% del total de empresas, pero que, sin embargo, crece un 8,9% en número de empresas, muy por encima del 5,3% del total nacional.



Tabla 2

Empresas por sectores (2006)

	Número	%
Industria	244.258	7,3
Construcción	488.812	14,7
Servicios	2.600.463	78,0
Total	3.333.533	100,0

Fuente: Informe sobre la Pyme 2008. DIRCE 2002-2007



Tabla 3

Evolución del número de empresas por sectores (2005-2006)

	Número	%	% del total
Industria	2.324	1,0	1,4
Construcción	40.002	8,9	23,8
Servicios	125.588	5,1	74,8
Total	167.914	5,3	100,0

Fuente: Informe sobre la Pyme 2008. DIRCE 2002-2007

Según ramas de actividad, las que tienen mayor peso en la estructura empresarial, a enero de 2007, eran el comercio (25,3% de las empresas); las actividades inmobiliarias, de alquiler y de servicios empresariales (22,9%); la construcción (14,7%), y a mucha distancia, la hostelería (8,6%), el transporte, almacenamiento y comunicaciones (7,3%) y la industria manufacturera (7,0%). Las tres ramas de actividad que más empresas habían creado en 2006, en términos absolutos, eran las actividades inmobiliarias y de alquiler (73.539 empresas más, un 10,7% de crecimiento), la construcción 40.002 (8,9%) y otras actividades sociales y de servicios 13.677 (6,9%).

Merece la pena destacar el fuerte incremento en el número de empresas dedicadas a actividades inmobiliarias acaecido en los últimos años, aunque también las actividades informáticas, de investigación y desarrollo y otras actividades empresariales crecieron a buen ritmo. En el extremo opuesto, las tres ramas de actividad que más empresas habían perdido en el 2006, en términos absolutos, eran la industria textil y de la confección (965 empresas, un 4,1% menos), las industrias manufactureras diversas (393, -1,4%), y la industria de alimentación, bebidas y tabaco (336, -1,1%).

Geográficamente, Cataluña poseía el mayor número de empresas en 2006, 611.915 (18,4%), seguida de Andalucía (15,3%), Comunidad de Madrid (15,1%), y Comunidad Valenciana (11,1%). Estas cuatro comunidades concentraban el 59,8% de las empresas españolas. Las Pyme tenían, según datos 2007, un peso especialmente importante en Ceuta y Melilla, La Rioja, Castilla-La Mancha y Extremadura. Las grandes empresas representaban un mayor porcentaje del total de empresas sobre todo en la Comunidad de Madrid, pero también en la Comunidad Foral de Navarra, País Vasco y Cataluña. Un análisis más detallado de la estructura empresarial en cada comunidad, confirma la mayor especialización de la Comunidad de Madrid, Navarra y el País Vasco en medianas y grandes empresas; de la Región de Murcia, Navarra y La Rioja en pequeñas empresas; de Cantabria, Galicia y Región de Murcia en microempresas con asalariados; y de Extremadura, Madrid y Navarra en microempresas sin asalariados.



Tabla 4

Empresas por CC.AA. (2006). (Porcentaje sobre el total de empresas en cada CC.AA.)

	Micro sin	Micro con	Pequeñas	Medianas	Grandes
Andalucía	50,6	43,7	4,9	0,7	0,1
Aragón	49,7	44,0	5,4	0,7	0,1
Canarias	49,6	44,4	5,1	0,8	0,1
Cantabria	48,9	45,4	4,9	0,7	0,1
Castilla y León	51,6	43,3	4,5	0,5	0,1
Castilla-La Mancha	49,5	44,8	5,1	0,5	0,1
Cataluña	52,3	41,4	5,4	0,8	0,1
Comunidad de Madrid	54,6	39,2	4,9	1,0	0,3
Comunidad Foral de Navarra	52,9	40,0	5,8	1,1	0,2
Comunidad Valenciana	48,8	45,0	5,4	0,7	0,1
Extremadura	53,9	41,3	4,2	0,5	0,1
Galicia	49,4	45,5	4,4	0,6	0,1
Illes Balears	50,2	44,3	4,8	0,6	0,1
La Rioja	49,5	45,5	4,4	0,6	0,1
País Vasco	50,3	43,3	5,4	0,9	0,2
Principado de Asturias	51,7	43,3	4,3	0,6	0,1
Región de Murcia	46,7	46,2	6,2	0,8	0,1
Ceuta y Melilla	52,0	43,4	4,2	0,4	0,0
Total	51,1	42,9	5,1	0,8	0,1

Fuente: Informe sobre la Pyme 2008. DIRCE 2002-2007

Respecto de la situación del empleo y la productividad en las Pymes españolas, debe destacarse, según el informe del DIRCE, como, a primeros de 2008, había inscritas en la Seguridad Social 1.405.938 empresas con al menos un trabajador dado de alta. De ellas, un 99,7% eran Pyme y un 0,3% grandes empresas. El total de 1.405.938 de empresas daban empleo conjuntamente a 14.728.031 trabajadores, de los que el 62,7% eran empleados por las Pyme. El sector servicios ocupaba al 70,9% de los trabajadores, en 2007, por un 16, 5% de la industria y un 12,2% de la construcción.



Tabla 5

Trabajadores por sector (2007)

	Número	%
Agrario	75.170	0,5
No agrario	14.652.861	99,5
Industria	2.422.870	16,5
Construcción	1.794.687	12,2
Servicios	10.435.304	70,9
Total	14.728.031	100,0

Fuente: Informe sobre la Pyme 2008. Boletín Estadísticas Laborales. MRS

La productividad de la economía española, medida como PIB por hora trabajada, era, en 2007, el 71,2% de la de Estados Unidos, y muy inferior a la de las principales economías europeas. Aunque esta ratio de productividad viene mejorando en los últimos años, sin embargo, sigue muy lejos del de las principales economías mundiales, corriendo el riesgo incluso de que aumente el diferencial. Los ratios de productividad de las empresas españolas muestran, asimismo, un diferencial en el ratio de productividad entre las distintas tipologías de empresas. Las Pyme han mejorado esta productividad en los últimos años, aunque ésta sigue siendo su asignatura pendiente.

En 2006, según datos del INE, el Valor Añadido Bruto por ocupado de la economía española era de 41.788,6 euros. Por sectores, la energía presenta la mayor productividad (en VAB por ocupado), seguida por la industria, la construcción, los servicios y la agricultura.



Tabla 6

Productividad por sectores (VAB por ocupado)

	2006
Agricultura, ganadería y pesca	25.671,1
Energía	173.188,9
Industria	42.399,9
Construcción	41.482,4
Servicios	41.386,0
Valor añadido bruto total	41.788,6

Fuente: Contabilidad Regional de España (CRE) del INE

Analizando los datos desde un punto de vista espacial, el País Vasco, Madrid y Navarra son las tres comunidades con mayor productividad; Extremadura y Castilla-La Mancha las de menor productividad, no llegando al 90,0% de la media nacional.

1.1. Comparativa de la Pyme española respecto de la zona Euro

Las Pymes representan el 99 por ciento de todas las compañías europeas y emplean a dos tercios (cerca de 75 millones de personas) de la población activa. La Comisión Europea las denomina como los “actuales gigantes de la economía de Europa”, tanto es así que algunos analistas opinan que el futuro de las economías europeas depende de cómo se desarrollen estas empresas.

Un tejido empresarial que, por otra parte, cuenta en España con mayor presencia de las Pyme que en la Unión Europea, ocupando al mismo tiempo un mayor volumen de empleo.

Analizando más en detalle la situación de las Pyme españolas con respecto a la Europa de los 15, y en base a los datos aportados por el Observatorio Europeo de las Pymes (Observatory of European SMEs) del año 2003, se ponía de manifiesto las siguientes conclusiones:

- Número de empresas: España cuenta con una mayor presencia de Pymes en su tejido empresarial que la zona Euro. En España, las Pymes suponen un 99,9 por ciento sobre el total de las empresas, mientras en la Europa de los 15 este porcentaje representa el 99,8%. Pese a la diferencia, se pone de manifiesto que las Pymes en Europa suponen la práctica totalidad de las empresas europeas.
- Trabajadores: Respecto a este indicador, las Pymes españolas empleaban a un total del 81,7% de los trabajadores, mientras que este porcentaje disminuía al 69,7% en la zona Euro.
- Empleo medio: Respecto al empleo medio las Pymes españolas suponían un 4,8% frente al 5% de las Pymes europeas.

Asimismo, al analizar los datos por países pueden observarse diferencias, que son especialmente significativas en la distribución del empleo, según el tamaño de las empresas. En el caso español, prácticamente el 50% de los empleos eran generados por las micropymes y sólo un 18,3% por grandes empresas.



Tabla 7

Distribución del empleo empresarial por tamaño de empresas. Europa 2003 (%)

País	Micro (0 a 9)	Pequeña (10 a 49)	Mediana (50 a 249)	Pyme (0 a 249)	Grande (Más de 250)	Total
Austria	37,2	18,9	15,7	71,9	28,1	100
Bélgica	40,1	16,4	12,9	69,5	30,5	100
Dinamarca	35,7	20,0	16,9	72,6	27,4	100
Finlandia	34,5	15,2	14,8	64,5	35,5	100
Francia	37,1	16,1	13,5	66,6	33,4	100
Alemania	34,0	18,0	12,8	64,8	35,2	100
Grecia	56,8	16,9	12,9	86,6	13,4	100
Irlanda	25,2	23,5	21,1	69,8	30,2	100
Italia	56,8	16,9	9,8	83,5	16,5	100
Luxemburgo	24,3	24,3	24,3	73,0	27,0	100
Holanda	31,7	17,9	15,6	65,2	34,8	100
Portugal	37,4	23,1	18,3	78,9	21,1	100
España	50,5	19,6	11,5	81,7	18,3	100
Suecia	38,4	16,0	13,6	67,9	32,1	100
Reino Unido	32,1	14,8	12,3	59,2	40,8	100
Suma de los EU-15	39,7	17,3	12,8	69,7	30,3	100

Fuente: Informe sobre la Pyme 2008. Observatory of European SMEs (2003) SMEs in Europe 2003

La consultora KPMG ha realizado durante 2008, en el ámbito del EBI (European Bank of Investment), una encuesta entre las Pymes europeas donde, entre otros aspectos, cataloga el perfil de la pequeña y mediana empresa europea con los siguientes rasgos:

- Tiene ambición: El crecimiento supone una prioridad, con un 50% de las empresas que planean crecer más de una media del 10% anual, y un 20% que espera crecer más del 20%, para un periodo de entre 3 y 5 años.
- Apuesta por la innovación: Existe una gran relevancia del desarrollo de nuevos productos o servicios y de la expansión nacional (62%). La clave de este punto reside en la propia actividad de investigación y desarrollo que realiza la propia empresa, pero hay un punto negro en el hecho de que los subsidios europeos en esta materia no son tan comunes como los nacionales o regionales.
- Cree en el desarrollo internacional: Más de la mitad de las empresas europeas desarrollan su actividad también en otros países, este hecho es más recurrente según sea el tamaño de la empresa. Una quinta parte ha establecido operaciones de manufacturación en otros países, con especial interés en el este de Europa.
- Tiene confianza en sus recursos: La mayor parte de las Pymes emplea los flujos de caja (73%) y otros capitales propios (67%) para el crecimiento financiero. Otras opcio-

nes, como la entrada de capitales privados (44%) o el uso de acciones / bonos (8%), son menos utilizadas.

- Se quejan de diferentes obstáculos para alcanzar su objetivo, tanto dentro como fuera del mercado europeo: Destacan, por un lado, la falta de herramientas para la internacionalización y el carácter limitado de la información disponible, y, por otro, las barreras que suponen algunas tasas y tarifas.

Ahora bien, pese a la homogeneidad que muestran las conclusiones del estudio de KPMG, se han encontrado en las encuestas disparidad de resultados, dependiendo de la realidad nacional en la que se mueve cada empresa.

En este estudio, se establecen con relación a la Pyme española que, aun cuando se confirman estos cinco aspectos, se observan algunas características y peculiaridades destacables respecto a los resultados obtenidos para el resto de la zona euro.

- La ambición de las empresas españolas, en cuanto a su interés por el crecimiento, se sitúa ligeramente por encima de la media europea. Como el resto de países europeos, consideran más importante el crecimiento interno de la empresa, alejándose de opciones de crecimiento externo. En este último punto, es preferible la estrategia de realizar *joint venture* o cooperar con otras empresas, que realizar fusiones o adquisiciones de empresas de la misma o distinta actividad.
- El punto que diferencia a España en términos de innovación es que, pese al hecho de compartir el interés por el desarrollo de nuevos productos/servicios como posibilidad para crecer, las opciones de abrir nuevos mercados nacionales e internacionales se consideran igualmente válidas como alternativas. España también piensa en la I+D como pieza clave para el futuro y tiene, según los resultados, un especial enfoque para este campo. Preferimos nuestro propio esfuerzo (57%) o llevar a cabo alianzas con otras empresas (47%) para innovar. En cambio, adquirir soluciones ajenas queda relegado a un papel secundario.
- España comparte el espíritu de desarrollo internacional con los países que forman el núcleo más clásico de la Unión Europea. Al igual que Francia, Alemania, Italia, Países Bajos y Reino Unido, operamos en nuestro país, pero también desarrollamos importantes operaciones en suelo europeo e internacional. Es más, operar fuera de Europa supone el 38% de nuestra actividad. De los 14 países que figuran en la encuesta, somos el séptimo por operaciones de manufacturación en países ajenos a Europa.
- El concepto de confianza de las Pymes europeas no es el mismo para las empresas españolas. Confían en su propio capital (58%), pero depositan la misma confianza, y en mayor grado, en los créditos bancarios como fuente de financiación para el crecimiento futuro (60%). Tampoco recurren con frecuencia a las acciones o bonos como forma de obtener financiación, al igual que el resto de empresas europeas.
- El estudio también detecta que todas las empresas europeas se enfrentan a barreras que las impiden crecer, tanto dentro de su territorio nacional como en el resto de países que forman la Unión. España destaca por ser el país que más resalta la falta de empleados cualificados como el cambio que más se necesita para conseguir un

mayor crecimiento (80%). Igualmente, la empresa española lamenta, pero en menor medida, la falta de financiación, los costes y las dificultades para desarrollar mercado fuera. Además, las compañías de España no ven en el Estado un obstáculo para el crecimiento, la burocracia y la regulación estatal y no son considerados como impedimentos graves para poder crecer. Es más, junto con Grecia e Italia, España es el país que experimenta más efectos positivos por las regulaciones, ya sean nacionales o europeas.

En conclusión, las Pymes europeas conforman la mayor parte del tejido empresarial de la Europa de los 15. Es destacable que las Pymes europeas tienen un afán de desarrollo y crecimiento al cual no son ajenas las Pymes españolas. Existen dificultades y obstáculos a los que enfrentarse, tanto por las condiciones socio-económicas como por la complejidad propia de los mercados. Sin embargo, puede constatarse que las Pymes europeas, al igual que las españolas, quieren y buscan un desarrollo global.

2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

Toda vez que se ha destacado la posición de nuestras empresas respecto de las que componen nuestro entorno, un claro factor de crecimiento lo constituye la apertura hacia los mercados exteriores, motivo por el que merece la pena analizar en cierto detalle el estado de internacionalización de nuestras empresas.

La globalización de mercados y servicios, los desarrollos e innovaciones tecnológicas, la mejora de las redes de transporte, así como la unificación de legislación y supervisión, está suponiendo que las empresas se hayan tenido que adaptar, y aún estén en ello, a esta nueva dinámica de los mercados. Los mercados son cada vez más globales, integrados y dinámicos, y todo esto supone que las empresas que quieran participar en estos procesos de internacionalización deben ser cada vez más eficaces y eficientes. El proceso de internacionalización de la economía española se ha hecho, por tanto, necesario ante el escenario de globalización que estamos presenciando en el siglo XXI.

La internacionalización está impulsada tanto por las actividades de comercio exterior, exportaciones e importaciones, como por la cooperación empresarial y la inversión extranjera directa, que complementan al comercio en la expansión de la economía española. Los procesos de internacionalización son, por tanto, un elemento fundamental del tejido empresarial español y juegan un papel trascendental en el crecimiento y la consolidación de las empresas.

El análisis de la internacionalización, como un factor de mejora de la competitividad de la Pyme española, se estructura en tres apartados: en el primero, se expone tanto el marco conceptual como las motivaciones que impulsan un proceso de internacionalización; en el segundo apartado, se realiza una descripción de la actividad exportadora de las empresas españolas; y, en tercer lugar, se proponen fórmulas que faciliten la adopción de procesos de internacionalización por parte de las Pymes.

2.1. Motivaciones para la internacionalización

La internacionalización es entendida, en este apartado, en un sentido amplio, incluyendo las operaciones de comercio exterior (importaciones y exportaciones), las actividades de cooperación empresarial y la inversión extranjera directa mediante la adquisición de filiales o constitución de sucursales.

Las diversas teorías explicativas del fenómeno de la internacionalización pueden agruparse bajo tres enfoques: económico, de procesos y de redes.

Las teorías que abordan el fenómeno de la internacionalización, desde una perspectiva económica, tratan de dar explicación a la aparición de la empresa multinacional, y parten del supuesto fundamental de que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son totalmente racionales. El principal inconveniente de todas ellas es su carácter eminentemente estático. Entre las teorías que pueden incluirse en esta perspectiva, se encuentran la teoría de la internalización, (Williamson), la teoría de la ventaja monopolística (Kildberger, Hymer), el paradigma ecléctico de Dunning o el enfoque macroeconómico de Kojima. Para el enfoque de redes, la internacionalización es consecuencia de la interacción entre las empresas locales y sus redes sociales. Desde una perspectiva de procesos, el modelo de Upssala y el enfoque innovación plantean la internacionalización como un proceso en el que las empresas van incrementando su actividad internacional, a medida que van acumulando conocimiento acerca de los mercados exteriores en los que opera.

La explicación preponderante del fenómeno de la internacionalización se asienta en el principio de la gradualidad, de forma que la empresa internacionaliza su actividad en una sucesión de etapas:

- Actividades de exportación esporádicas.
- Exportaciones realizadas de forma regular a través de representantes.
- Establecimiento de sucursales o filiales en los mercados de referencia.
- Deslocalización internacional de la producción.



Tabla 8

Enfoques de internacionalización

Enfoque teórico	Internacionalización de la empresa	Decisión de selección de mercados exteriores
1.º Organización industrial	Basada en los procesos de concentración de las empresas que traspasan las fronteras nacionales, debido a las estructuras de mercados imperfectas.	Se localizan las instalaciones productivas en mercados exteriores, seleccionados en función de las ventajas competitivas propias y exclusivas que posee la empresa.
1.º Internacionalización	Basada en la internacionalización de los mercados exteriores al ser más eficiente, ya que se evitan los costes asociados a las imperfecciones de mercados externos.	Identificación de las ventajas de localización en mercados exteriores en función de factores económicos costes, economías de escala, estructura del mercado.
Paradigma ecléctico e Dunning	Es un proceso racional, que se basa en las ventajas específicas de la empresa para realizar IDE en mercados atractivos, de acuerdo con la estrategia de la misma a largo plazo.	Decisión racional basada en los costes y en las ventajas de producir en determinados mercados.
Enfoque macroeconómico	Se explica como patrón de la producción extranjera de las empresas multinacionales, y para explicar por qué se realiza inversión directa en el exterior.	Búsqueda de países con ventajas comparativas en sectores o actividades donde realizar inversión directa.
Modelo Upsala	Proceso gradual de decisiones acumulativas, basado en las interacciones permanentes entre el desarrollo del conocimiento sobre mercados exteriores y el compromiso de recursos en dichos mercados.	Determina a qué países debe dirigirse la empresa, en función de la distancia psicológica percibida.
Enfoque de innovación	Proceso de innovación empresarial, basado en la actividad exportadora de la empresa	Análisis de las condiciones externas más favorables para realizar actividades de exportación.
Modelo del ciclo de vida	Proceso gradual de desarrollo de nuevos productos, condicionado por el ciclo de vida de los productos.	Se decide dónde localizar la producción, en función de las condiciones económicas evaluadas: economías de escala, minimización de costes, ingresos per cápita, demanda, activos empresariales.
Enfoque de redes	Proceso que se desarrolla en función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes.	Interacción entre decisores y miembros de las redes sociales, para disminuir los costes de búsqueda de mercados exteriores.

Fuente: *Elaboración propia*

Uno de los principales argumentos de este enfoque consiste en la minimización de los riesgos y de los recursos financieros, necesarios para expandir la actividad en las primeras etapas de la internacionalización, para incrementar los recursos en una fase posterior, en la que las empresas han acumulado la experiencia suficiente para incrementar su presencia en los mercados elegidos.

Esta perspectiva gradual parece adecuarse a las especificidades de las Pymes, que suelen contar con conocimiento, experiencia y recursos humanos y financieros más limitados, y cuyo primer paso en su expansión geográfica suele circunscribirse a la cobertura de la totalidad de su mercado doméstico. Diversos estudios, realizados tanto a nivel nacional como internacional, avalan la aplicabilidad de este enfoque por etapas en el comportamiento de las Pymes².

A *sensu* contrario, la realidad empírica rebate la teoría de la gradualidad, en la medida en que existe un creciente número de compañías que adoptan un enfoque internacional desde su creación o en sus primeros años de actividad. Dichas firmas son catalogadas como “born globals”. “Born Globals” son aquellas compañías que han definido su mercado objetivo como global, bien por la naturaleza del sector en el que operan, bien por desarrollar su actividad en un nicho de mercado con potencial de crecimiento limitado a escala doméstica. Estas empresas comienzan a tener una actividad exportadora significativa en los primeros cinco años desde su constitución. En general, la aparición de “born globals” es frecuente que se produzca en sectores que son intensivos en el uso de conocimiento (pueden considerarse actividades intensivas en el uso del conocimiento productos eléctricos y ópticos, equipos de telecomunicaciones o actividades de biotecnología, entre otras).

Las motivaciones de las empresas para iniciar un proceso de internacionalización pueden obedecer tanto a factores externos como internos.

Entre los primeros, la reestructuración, que en las últimas décadas han experimentado numerosos sectores de actividad, ha provocado una respuesta estratégica de las empresas ante el nuevo entorno competitivo, basada en el incremento de su actividad internacional. Entre los segundos, la internacionalización ha sido el resultado de decisiones encaminadas a beneficiarse de las fortalezas de las empresas en otros mercados geográficos.

Un grupo de factores para la internacionalización son de orden puramente económico, como el incremento de la cuota de mercado o la mejora de la estructura de costes. En este sentido, Pymes, cuya estrategia se base en la obtención de economías de escala pueden iniciar un proceso de internacionalización con el objetivo de acceder a nuevos mercados, que les permiten una diversificación geográfica mayor o nuevas oportunidades de crecimiento ante un mercado doméstico maduro. Igualmente, estas empresas pueden buscar una racionalización de su proceso productivo, mediante una reducción de sus costes laborales. Desde una perspectiva más estratégica la finalidad de la internacionalización puede consistir en el incremento de su capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios.

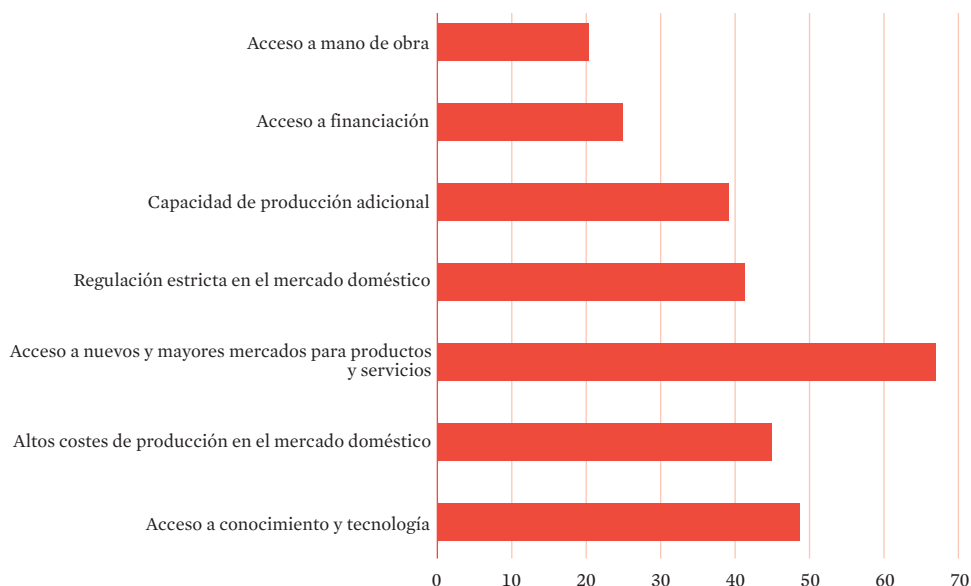
2. Jónsdóttir, Einarsson. A survey of Icelandic export companies' usage of the Internet), MS student research paper, Department of Economics and Business. University of Iceland, Reykjavík, 2001.

Las motivaciones, señaladas por las Pymes europeas para iniciar su proceso de internacionalización, aparecen recogidas en el gráfico siguiente:



Gráfico 3

Motivaciones para internacionalizar



Fuente: ENSR 2003 y elaboración propia

El acceso a nuevos y mayores mercados se configura como la razón más importante entre las Pymes europeas, para iniciar un proceso de internacionalización. Este motivo es, especialmente, importante en empresas que internacionalizan su actividad mediante el establecimiento de filiales, *Joint ventures* o mediante el ejercicio de una actividad exportadora importante. En cambio, para empresas, cuya actividad con el exterior se concreta en las actividades de importación, esta motivación no es superior a la búsqueda de nuevos conocimientos y tecnología. Por tanto, la forma que adopta la actividad internacional de las empresas es determinante a la hora de determinar cuál es la motivación de la misma.

El acceso a nuevos conocimientos y tecnología es la segunda motivación más importante, con independencia de la forma de internacionalización adoptada, si bien para las empresas que, exclusivamente, importan es la más importante, y la segunda más importante para aquellas empresas que utilizan formas más complejas de internacionalización. El incremento, tanto de conocimientos como del uso de innovaciones tecnológicas, no afecta directamente a las ventas o la cuota de mercado de las empresas, pero sí incide de forma directa y positiva en la competitividad de aquéllas.

El acceso a capacidades productivas adicionales, así como los altos costes de producción en los mercados domésticos, se presentan, conjuntamente, como la tercera razón esgrimida por las empresas con el objetivo de tener acceso a proveedores más baratos o un incremento de su capacidad productiva. Este movimiento, orientado hacia el control del proceso productivo, se ha producido con especial intensidad en el sector manufacturero, en el que las distintas actividades de la cadena de valor han sido externalizadas, internacionalmente, debido tanto a elevados costes de producción en el mercado doméstico como a decisiones estratégicas, tendentes a centrarse en las actividades de alto valor añadido del proceso productivo.

Este último fenómeno puede suponer una amenaza considerable para las Pymes que tienen una orientación eminentemente doméstica, cuando la externalización de actividades es realizada por grandes compañías, ya que tienen un elevado poder de negociación, tanto para imponer las características de los productos como para reducir los márgenes obtenidos por las empresas subcontratadas, siendo éstas últimas pequeñas y medianas empresas.

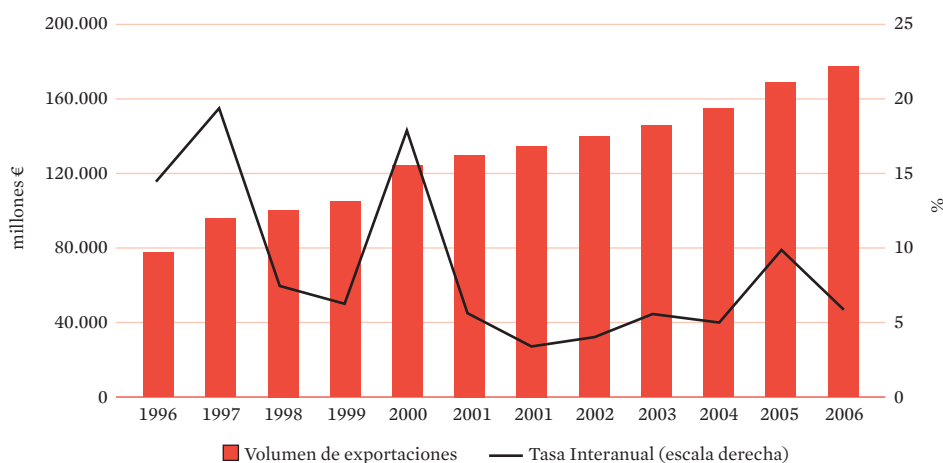
2.2. Actividad exportadora en España

El comercio exterior, en el conjunto de España, medido por el valor de las exportaciones, ha continuado un proceso de expansión en los últimos años. Entre 1995 y 2007, las exportaciones han crecido un 8,4% de media anual. Ese último año, ascendieron a 181.478,5 millones de euros, un 6,5% más que el año anterior. No obstante, este crecimiento muestra una pérdida de dinamismo frente al incremento del 10,0%, observado en 2006.



Gráfico 4

Evolución de las exportaciones españolas (1996-2007)



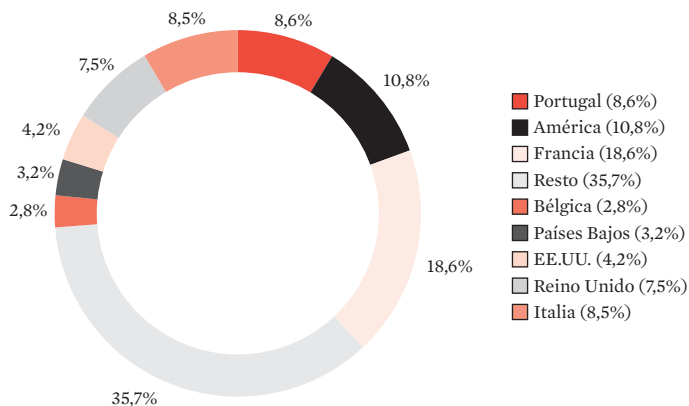
Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

El desglose de las exportaciones españolas por países, pone de manifiesto que los países pertenecientes a la Unión Europea son el principal destino de las ventas españolas al exterior, con una participación alrededor del 70,0%. En particular, destacan Francia, Alemania, Portugal, Italia y Reino Unido con un peso conjunto del 54,0%. No obstante, el mayor dinamismo se hizo notar en otras áreas con una menor representatividad en las exportaciones españolas, como es el caso de África y Asia.



Gráfico 5

Distribución de las ventas españolas al exterior



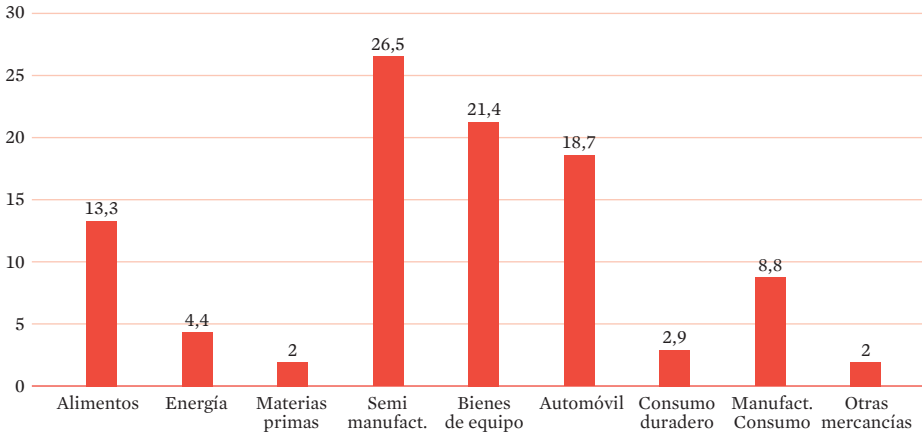
Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. 2007

Por sectores económicos, destaca la importancia de las exportaciones de bienes relacionados con Semi-manufacturas, Bienes de equipo y Sector automóvil con una participación en el total de ventas al exterior de un 26,5%, 21,4% y 18,7%, respectivamente. El sector Alimentos representa un 13,3% de las exportaciones españolas, mientras que Manufacturas de consumo y energía, un 8,8% y 4,4%, respectivamente. Dentro de los sectores con menor representatividad se encuentran las Materias primas y el consumo duradero, con un porcentaje inferior al 3,0%.



Gráfico 6

Exportaciones españolas por sector económico ene-sep 07 (mm €)



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Por último, atendiendo a los datos disponibles por el Ministerio de Economía y Hacienda, la cuota de las exportaciones españolas en las importaciones mundiales es del 1,78%, en 2007 (acumulado de enero a septiembre), ligeramente superior al observado en el año 2000, del 1,73%. Mientras que, con respecto a la Zona Euro, la cuota española en las importaciones de los países pertenecientes se sitúa en un 3,87%, por debajo del registrado siete años atrás (3,95%). Frente a 2006, hay una ganancia en la participación de España en el comercio mundial de tres décimas de punto, recalcando que los datos de 2007 son hasta septiembre.

Del total de empresas recogidas en la muestra de la ESEE 2005, la mayoría contaba con alguna actividad exportadora, un 65,1%. No obstante, este porcentaje difiere según su tamaño, siendo un factor que condiciona las posibilidades de exportar: un 42,2% las pequeñas, por un 77,9% las medianas y un 91,5% las grandes.



Tabla 9

Distribución de empresas exportadoras (2005)

	Exportan	Total	% sb. total
Pequeña	345	818	42,2
Mediana	394	506	77,9
Grande	429	469	91,5
Total empresas	1.168	1.793	65,1

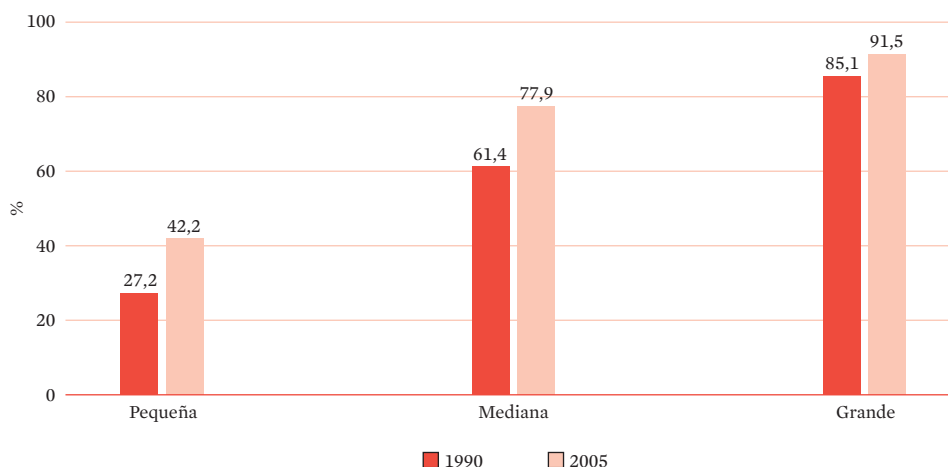
Fuente: Informe sobre la Pyme 2008

Respecto al desglose por tamaño de la evolución del número de empresas exportadoras, en conjunto, han pasado de un 50,5% del total de empresas, en 1990, a un 65,1%, en 2005. Este crecimiento ha sido generado en gran medida por el aumento de empresas exportadoras con menos de 250 trabajadores. A pesar de resaltar el mayor porcentaje de empresas grandes con actividad exportadora (un 85,1%, en 1990, y 91,5%, en 2005), las empresas de menor tamaño han ganado una mayor proporción. Las empresas exportadoras de menos de 50 trabajadores han pasado de representar un 27,2% a un 42,2%, sobre el total de empresas de dicho tamaño, y las medianas, de un 61,4% con actividad exportadora, en 1990, a un 77,9%, en 2005.



Gráfico 7

*Empresas exportadoras por tamaño (1990-2005)
(% sobre el total de empresas en cada categoría)*



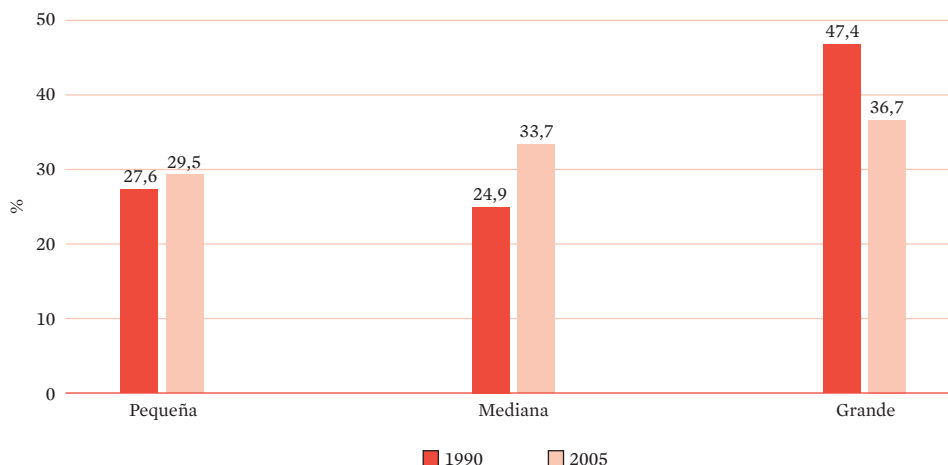
Fuente: Informe sobre la Pyme 2008

Partiendo del total de empresas exportadoras en 2005, se extrae que el 36,7% de las empresas que exportaron en ese año son de más de 250 trabajadores, un porcentaje algo más elevado al representado por empresas medianas (33,7%), mientras que el 29,5% restante se refiere a empresas más pequeñas. Si se comparan los resultados con el año 1990, se observa un incremento en el total de empresas que realizan actividades en el exterior, de 1.035 empresas exportadoras, en 1990, a 1.168, en 2005. Este aumento es debido, principalmente, a empresas pequeñas y medianas, siendo aún más intenso en las últimas. La representatividad de las empresas exportadoras de mayor tamaño en el total se ha reducido, por tanto, de un 47,4%, en 1990, a un 36,7%, en el 2005.



Gráfico 8

*Empresas exportadoras por tamaño y año (1990-2005).
(% sobre el total de empresas exportadoras cada año)*



Fuente: Informe sobre la Pyme 2008

Se puede comprobar que existe una relación directa entre el volumen de exportación y el tamaño empresarial: a medida que aumenta el volumen de exportación, aumenta la representatividad de las empresas con mayor tamaño.

El 75,1% de las empresas exportadoras con menos de 50 trabajadores contratados presentan, en el 2005, un volumen de exportación inferior a un millón de euros (un 32,8% con un valor hasta 100 mil euros y un 42,3% de 100 mil a un millón); el 24,9% restante, que realizaban actividades en el exterior, superan el millón de euros. El 77,4% de las medianas empresas presentan un volumen de exportación de más de un millón de euros, el 17,5% se sitúan en el tramo intermedio (de 100.001 a 1 millón de euros) y, tan sólo, un 1% en el tramo inferior. En el caso de las grandes empresas, un 94,2% superan en sus exportaciones la cifra del millón de euros.



Tabla 10

*Empresas exportadoras por volumen de exportación (2005).
(% sobre el total de empresas exportadoras en cada categoría)*

	Volumen de exportación (en %)			Total empresas
	Hasta 100.000€	De 100.001 a 1.000.000€	Más de 1.000.000€	
Pequeña	32,8	42,3	24,9	345
Mediana	5,1	17,5	77,4	394
Grandes	0,9	4,9	94,2	429
Total	137	236	795	1.168

Fuente: Informe sobre la Pyme 2008

En el análisis por ramas de actividad se han utilizado los 20 sectores, definidos en la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, que están relacionados con el código de clasificación CNAE-93, así, las diferencias, según las ramas, apuntan a que las empresas de Vehículos de motor eran las que presentan los mejores resultados en relación al porcentaje de empresas exportadoras en 2005, con un 89,5% sobre el total. Le seguían las empresas de Productos químicos y Máquinas de oficina, proceso de datos, etc., con un 85,2% y 82,8%, respectivamente.

Otras ramas de actividad con un porcentaje de empresas exportadoras relevante eran: Otras industrias manufactureras (78,6%), Productos de caucho y plástico (75,9%), Máquinas agrícolas e industriales (75,4%), Maquinaria y material eléctrico (74,5%) y Metales féreos y no féreos (73,0%). Por otro lado, entre las ramas que presentaban una proporción inferior a la media, destacan Productos metálicos, Edición y artes gráficas y Productos minerales no metálicos, con un 50,9%, 50,0% y 47,9%, respectivamente.

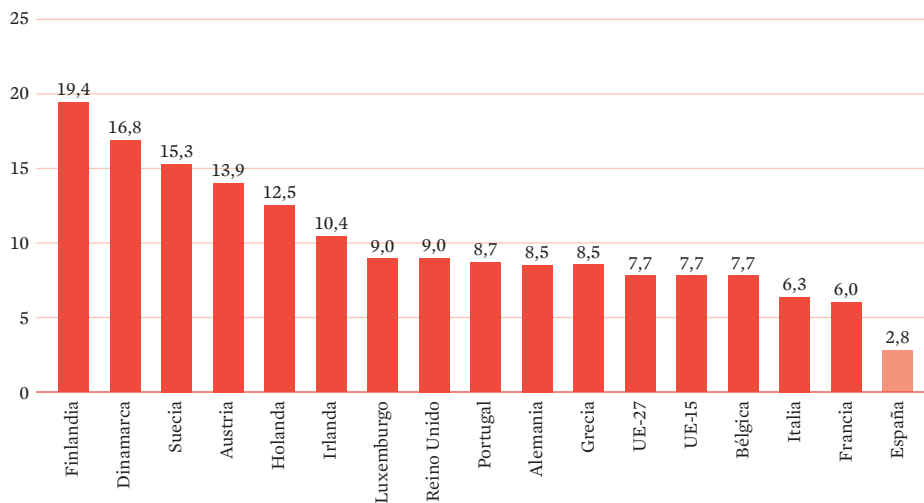
Desde esta clasificación se analiza la relación entre el tipo de rama de actividad exportada y el tamaño empresarial. Los principales resultados de este análisis reflejan que, más de 50,0% de las empresas que exportaban Cuero y Calzado, Industria del mueble y Otras industrias manufactureras, eran empresas con menos de 50 trabajadores, destacando el 78,6% de representatividad en Cuero y Calzado. Por otro lado, del total de empresas que exportaban Otro material de transporte, el 65,6% eran de tamaño mediano. Las empresas grandes, por su parte, presentaban un alto porcentaje en la exportación de Productos químicos (53,2%), Metales féreos y no féreos (54,3%) y Vehículos de motor (58,8%).

2.3. Análisis comparado del factor de internacionalización

El escenario internacional está apoyado en el Observatory of European SMEs 2007, que abarca los países de la UE-27, además de Noruega, Islandia y Turquía. El estudio hace hincapié en que la internacionalización consiste en una serie de actividades en el exterior, que contribuyen al desarrollo de las empresas y a su competitividad. Según los resultados mostrados en el informe, las empresas pequeñas y medianas representaban prácticamente el 99,8% del total de empresas europeas, siendo un porcentaje muy similar al observado a escala mundial. No obstante, el grado de internacionalización de estas empresas y su peso en el comercio exterior es muy bajo. Atendiendo a los resultados, en el año 2005 (año en el que se realizó el trabajo de campo), sólo un 7,7% del total de empresas de la Unión Europea realizaba exportaciones.

Las pequeñas economías reportaban un porcentaje mayor de empresas exportadoras que los países de mayor tamaño. Mientras que países como Finlandia, Dinamarca y Suecia presentaban un porcentaje mayor al 15,0%, otras economías, como Francia e Italia, tienen un 6,0% y 6,3%, respectivamente. En el caso de España, el porcentaje es ligeramente inferior, un 2,8% de las pequeñas y medianas empresas habían realizado alguna venta al exterior durante ese año.

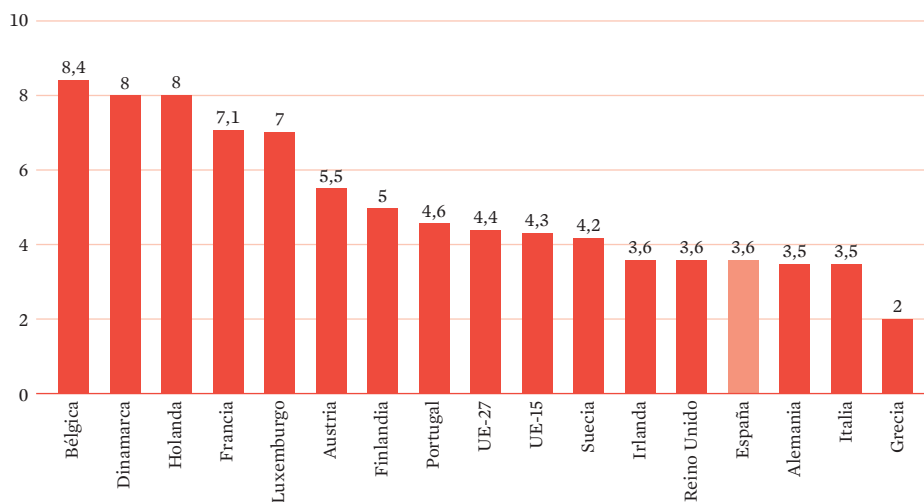
 Gráfico 9
Empresas exportadoras por países (2005)



Fuente: Observatorio de las pequeñas y medias empresas, 2007

En España la propensión exportadora presentaba una media del 3,6%, un punto por debajo de la observada en la media de la Unión Europea.

 Gráfico 10
Propensión exportadora (2005)



Fuente: Observatorio de las pequeñas y medias empresas, 2007

Respecto a los principales socios comerciales, los resultados de las empresas españolas mostraban un elevado porcentaje de sus exportaciones a otros países de la UE-27 (65%), un 28% a países fuera de Europa y el 7% restante a otros países europeos.

2.4. Fórmulas de internacionalización

La economía mundial se encuentra, actualmente, en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. El futuro ya no pasa por blindarse en los mercados locales, es imposible, ya que, prácticamente, las empresas de todo el mundo tienen acceso a todos los consumidores. Por eso, para las Pymes es de vital trascendencia entender y asumir la necesidad de la internacionalización. La posibilidad de aprovechar al máximo la capacidad de producción, la alternativa de acceder a mercados de mayor volumen, la posible escasez de los productos en el exterior, la oportunidad de ganar prestigio en el mercado interno al salir fuera, o como reacción a la dura competencia interna o al ataque de un competidor internacional en tu propio terreno.

La internacionalización es una necesidad evidente para muchas empresas, y en especial para las Pyme, que, por su tamaño y recursos, pueden verse desbancadas de los mercados locales por la presión de las grandes empresas internacionales. De ahí que su respuesta a estas situaciones de supervivencia pase por la internacionalización y tengan una actitud valiente de cara a la defensa de sus propios intereses y a la conquista de nuevos mercados.

Por todo esto, tanto en las instituciones públicas (DIGIPyme) como privadas se están desarrollando y fomentando una serie de caminos e iniciativas para apoyar la internacionalización.

2.5. Iniciativas para la internacionalización

En el ámbito de la internacionalización, existen una serie de iniciativas para favorecer los procesos de internacionalización, pudiendo distinguir entre iniciativas dentro del ámbito público y las privadas (fundamentalmente a través de la cooperación).

Iniciativas públicas: Conjunto de actuaciones de los distintos poderes públicos para favorecer y apoyar la internacionalización. Se instrumentalizan a través de Organismos Promotores, que son instituciones de ámbito público que favorecen y apoyan los procesos de internacionalización. En el ámbito de las Pyme merece la pena destacar las siguientes:

- **Ámbito Nacional:** ICEX; Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Dirección General de Política de la Pyme del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España-EIC; Confederación Española de Organizaciones Empresariales; Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPyme); Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles (ANCES); Asociación de Parques Tecnológicos y Científicos (APTE); Fundación Universidad Empre-

sa; Expansión Exterior; Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES); Federación de Cámaras de Comercio Iberoamericanas.

- **Ámbito Autonómico:** Existen distintas instituciones y organismos que promueven la internacionalización y ofrecen ayuda y financiación a las Pyme.

La Cooperación empresarial es, probablemente, la mejor opción que tienen las Pyme, con recursos más limitados que las grandes empresas, para afrontar con garantías de éxito los retos competitivos que plantean los nuevos mercados, tanto locales como internacionales. Dentro del ámbito de la cooperación empresarial, orientada hacia la internacionalización, es importante destacar algunos aspectos: beneficios, tipos y modelos organizativos de cooperación empresarial.

La cooperación empresarial aporta una serie de ventajas y beneficios en los procesos de internacionalización. Entre ellos, son destacables las siguientes ventajas:

- Acceder de forma más fácil, rápida y barata a los mercados, a la información y a las tecnologías.
- Obtener economías de escala al ampliar el volumen de ventas por la ampliación a nuevos mercados.
- Permitir el acceso a recursos y conocimientos recíprocos entre las entidades colaboradoras.
- Compartir riesgos. A través de la asunción conjunta de riesgos, las posibilidades de éxito son mayores.

Adicionalmente, la cooperación empresarial puede instrumentalizarse mediante distintos tipos de acuerdo de cooperación. Estos acuerdos pueden clasificarse, en función de las características de las empresas implicadas, según diversos criterios:

- Por los agentes implicados: pueden asociarse con competidores, proveedores, clientes, etc.
- Por el ámbito industrial: intrasectoriales o intersectoriales.
- Por el ámbito de las empresas: Locales, regionales, nacionales o internacionales.
- Por el tamaño de las empresas implicadas: Grandes, medianas y pequeñas.

Sin embargo, en función a la cadena de valor añadido de las actividades que se realicen, pueden establecerse otros tipos de cooperación: Tecnológica, en el aprovisionamiento, en la producción, en el marketing, en la comercialización o en el servicio postventa.

Finalmente, a la hora de poner en marcha los posibles tipos de acuerdo de cooperación, las empresas pueden optar por distintos modelos organizativos. La cooperación entre empresas se caracteriza por:

- La existencia y definición clara de unos objetivos comunes, el reparto de tareas y las contribuciones a realizar por cada empresa.

- Las empresas que participan en el acuerdo de cooperación conservan su identidad (independencia jurídica y soberanía estratégica), aunque exista una merma de la autonomía, debido al reparto de poder derivado de la coordinación de las actividades conjuntas a realizar.

Como modelos de Cooperación, las entidades pueden optar por distintas formas de colaboración, entre las que pueden mencionarse:

- Acuerdos de Cooperación con o sin participación de capital: Los primeros se realizan, frecuentemente, a través de participaciones minoritarias o participaciones cruzadas entre las empresas que van a establecer acuerdos de cooperación. Mientras que los acuerdos de cooperación, en los que no existe participación de capital, se formalizan, normalmente, mediante acuerdos escritos o bien acuerdos verbales.
- Subcontratación: Mediante esta fórmula organizativa, una empresa encarga a otra la realización de alguna actividad necesaria para el desarrollo de un nuevo producto o servicio.
- “Joint Venture” o empresa conjunta: Consiste en la creación de otra empresa independiente para el desarrollo de una actividad. La característica más importante de esa nueva empresa será el hecho de que se configure con personalidad jurídica propia y realice negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada siempre con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.
- Consorcios: Son agrupaciones temporales de empresas que firman acuerdos de cooperación para llevar a cabo un determinado trabajo en común, en el caso de que una de ellas, o las dos, no tenga/n la capacidad técnica, comercial o financiera para llevar a cabo los objetivos sola/s.
- Redes: Son formas de cooperación caracterizadas por la existencia de multitud de acuerdos llevados a cabo entre un gran número de participantes, que pueden relacionar no sólo a empresas de distintos países, sino a éstas con otro tipo de instituciones públicas o privadas, entidades financieras, etc.
- Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales: se trata de crear una nueva entidad, que no es propiedad de los asociados que la conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.

3. CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA EN LA PYME ESPAÑOLA

De igual forma que se le ha prestado especial importancia al factor de la internacionalización de la Pyme, un factor de enorme importancia para la gestión empresarial lo constituye el grado de implantación de las TIC en las compañías, motivo por el que se le dedica este apartado del estudio.

Como pone de relieve el informe “La Sociedad de la Información en España 2008” (SIE 08) del Grupo Telefónica, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son claves al permitir la modernización y agilización de los procesos, tanto internos como externos, y al favorecer el desarrollo de los negocios a través de nuevos modelos de relación. Las empresas son conscientes de las ventajas que proporcionan las TIC en sus negocios, considerando las mismas como una inversión que se rentabiliza en el futuro. En este sentido, se debería seguir la estela de las grandes empresas, donde se detecta el mayor grado de implantación y disfrute de estas tecnologías. Interesa, por tanto, analizar el estado de las Tecnologías de la Información en nuestras empresas a partir de varios informes de referencia.

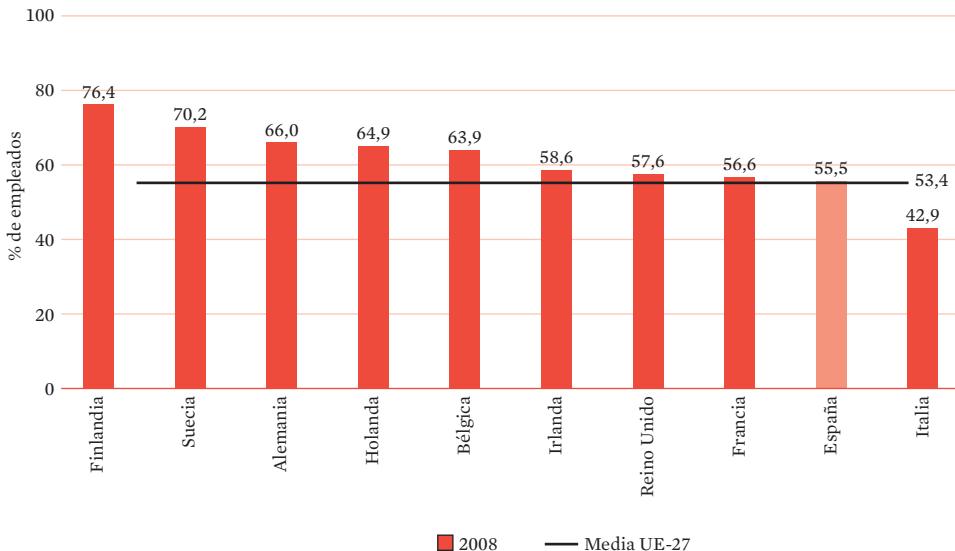
3.1. Infraestructura tecnológica

Disponer de ordenador es el paso inicial para poder acceder a los servicios de la Sociedad de la Información y, prácticamente, todas las empresas europeas de más de 10 empleados disponen de equipos, situándose nuestro país por encima de la media europea. Pero, como pone de relieve el estudio de AETIC/everis, existen diferencias que presentan las empresas en el grado de adopción de los ordenadores, dependiendo del sector al que pertenecen. Si en el sector Informática e I+D existe presencia de ordenadores en el 100% de las empresas, en los de industria y comercio metalmecánica, comercio y hostelería, y el de industrias básicas, minería y energía, el grado de adopción es inferior al 90%, ya que, normalmente, están compuestos por empresas pequeñas que muestran mayor resistencia a la introducción de cambios. También nuestro país se encuentra por encima de la media, en cuanto al porcentaje de empleados que emplean el ordenador en su trabajo.



Gráfico 11

Empleados que utilizan ordenador (Europa)



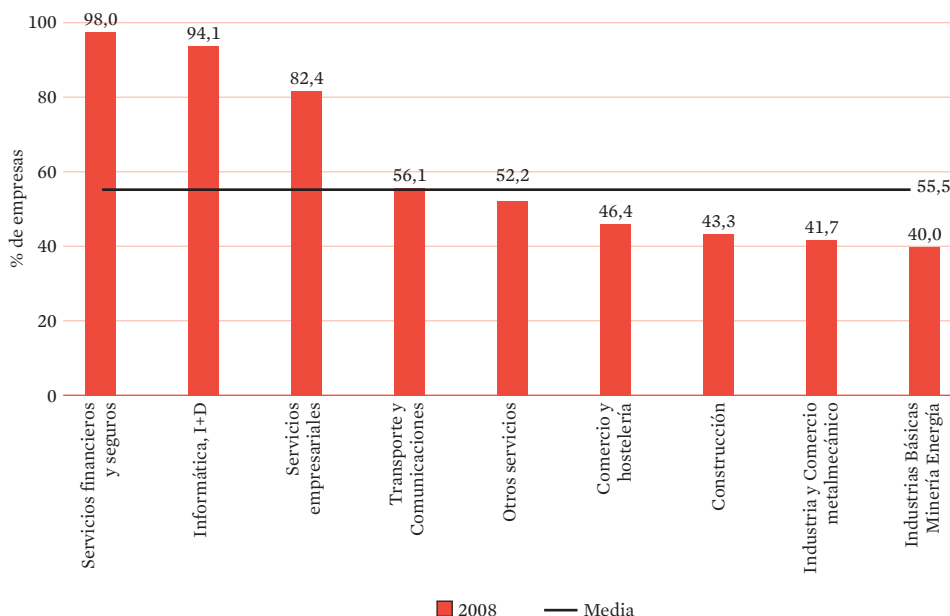
Fuente: SIE 08: AETIC/everis. Datos de 2008

También se observa una gran diferencia entre el nivel de acceso de los empleados a los ordenadores, dependiendo del sector empresarial. En el sector de servicios financieros y seguros, y en el de Informática e I+D, casi todos los empleados tienen acceso a un ordenador. En el extremo contrario, en sectores en los que predomina el empleo menos cualificado, como el de la construcción, el acceso es menor.



Gráfico 12

Empleados que utilizan ordenador por sector de actividad (España)



Fuente: SIE 08: AETIC/everis. Datos de 2008

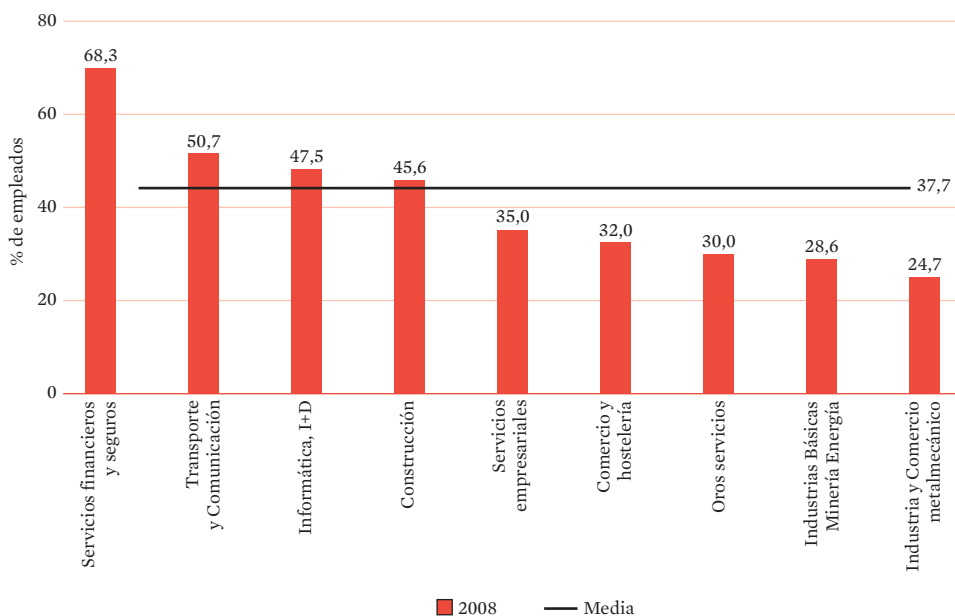
El terminal móvil se ha convertido en la actualidad en una herramienta imprescindible en un gran número de empresas. No obstante, la disponibilidad de este dispositivo depende también del tamaño de las empresas, tal y como sucedía en el caso del PC. Más del 90% de las empresas de más de 10 empleados tiene conexión móvil, mientras que en las menores el porcentaje desciende al 69%. En cuanto a la tipología de este dispositivo, todavía priman los terminales móviles básicos que utilizan la tecnología GSM, aunque ya se puede encontrar también un importante número de empresas (36,1%) que disponen de conectividad de banda ancha móvil, y un número significativo que dispone de terminales más avanzados, estilo Smartphone o PDA. También se observa cómo la tipología de los terminales móviles utilizados está muy relacionada con el tamaño de empresa, y son las empresas más grandes las que cuentan con modelos de terminales más avanzados. Así, en el caso de las de más de 250 empleados, más de la mitad dispone de terminales móviles 3G, y casi la mitad de *smartphones*; además, en este tipo de empresas los *Tablet PC* empiezan a tener una cierta visibilidad, con un 8,7% de empresas que los utilizan.

Por sectores, son los servicios financieros, transporte y comunicaciones, e informática e I+D, los que presentan una mayor cantidad de empleados con acceso a la telefonía móvil. También llama la atención cómo el sector de la construcción, que habitualmente se encuentra entre los menos proclives al uso de las TIC, muestra unos datos de 8 puntos porcentuales por encima de la media. El teléfono móvil es un dispositivo fundamental en las empresas españolas, como elemento clave en las comunicaciones, y en la actualidad también está empezando a asentarse como dispositivo de acceso a Internet. Aunque el uso de este dispositivo para navegar es minoritario todavía, ya se está utilizando con este fin en el 40% de las empresas de más de 250 empleados, lo que viene a resaltar el futuro de esta modalidad.



Gráfico 13

Empleados que tienen acceso a la telefonía móvil según sector de actividad (España)



Fuente: SIE 08. AETIC/Everis. Datos de 2008

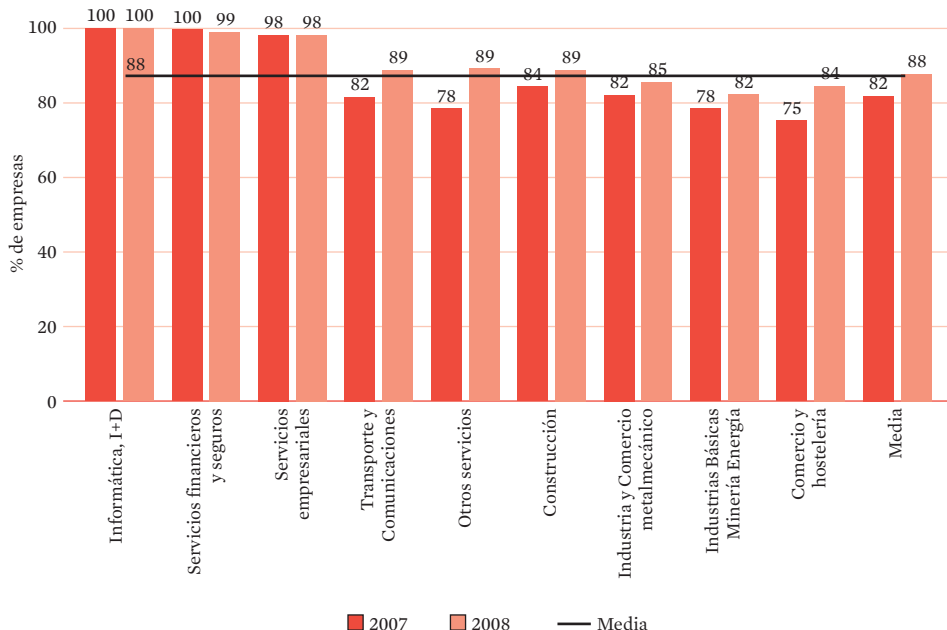
Respecto de la extensión de acceso a Internet, cabe destacar, según el SIE 08, que se ha incrementado el acceso a Internet de las empresas en todos los sectores y destaca el crecimiento del sector comercio y hostelería, el de construcción y el catalogado por AETIC como otros servicios. Por tanto, son varios los sectores que cuentan con un nivel de adopción de Internet casi completo en España. Los sectores relacionados con las TIC, como informática o I+D, presentan niveles de acceso del 100%, lo cual es normal ya que su actividad guarda una estrecha relación con Internet. También el de servicios financieros presenta un nivel del 99%, ya que es un sector muy competitivo con un alto grado de

implantación tecnológica. Destaca el crecimiento producido en sectores, como la construcción, que, según datos de AETIC, es en torno a 5 puntos porcentuales, y el de comercio y hostelería, que del 75%, en el 2007, ha pasado al 84,2%, experimentando el mayor crecimiento sectorial.



Gráfico 14

Empresas con acceso a Internet en función del sector (España)



Fuente: SIE 08. AETIC/everis

En cuanto a la tecnología de acceso a Internet, la banda ancha se ha convertido en un recurso fundamental para las empresas a la hora de conectarse a Internet. El elevado grado de adopción de la banda ancha es una realidad, y las cuotas de acceso a Internet y de utilización de banda ancha son muy parecidas en las empresas, independientemente, del tamaño de éstas. Sólo en el caso de las microempresas hay una cierta brecha entre ambos datos, que indica que todavía algunas de estas empresas se conectan mediante banda estrecha. Respecto al tipo de conexión a Internet, el dominio del ADSL sobre el resto de tecnologías es completo, lo que hace que las demás tecnologías tengan un peso residual, ya que en ningún caso llegan al 5%.

En otro sentido, la interconexión entre los ordenadores de la empresa es un paso fundamental para la utilización de aplicaciones de uso interno que, habitualmente, se conocen con el nombre genérico de Intranet, y que permiten tanto compartir información como la colaboración entre los empleados de una empresa. Es, por tanto, un aspecto a tener muy en cuenta a la hora de evaluar la infraestructura TIC de las empresas.

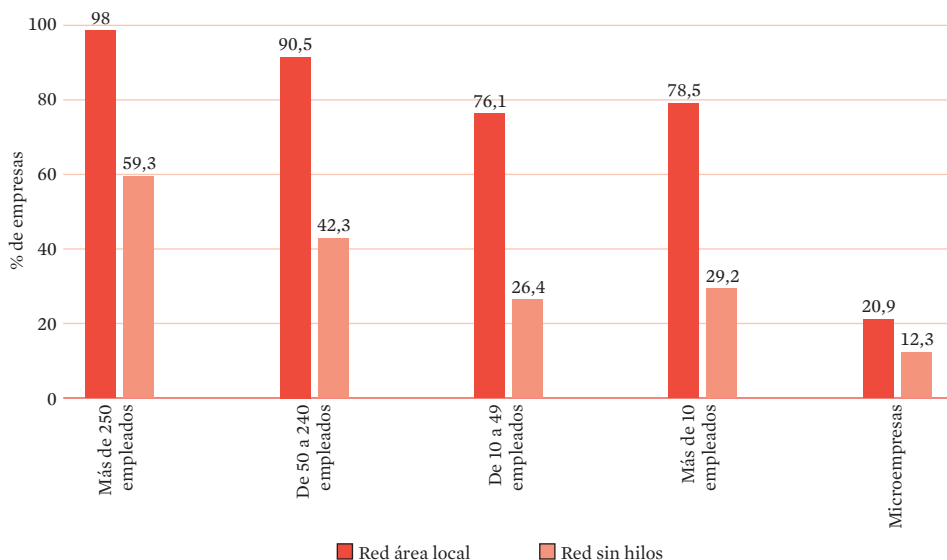
Esta interconexión de ordenadores se produce, mayoritariamente, entre los ordenadores de la misma empresa, principalmente de la misma oficina o local (76,6%), lo que supone un incremento de 6 puntos porcentuales con respecto a los datos del año 2007. En segundo lugar, a mucha distancia, se encuentra la conexión entre distintas oficinas o locales de empresa (11%). En este último caso hay que tener en cuenta que se requiere que la empresa tenga sedes en distintas localidades, cosa que sólo se cumple en un 25% de los casos, por lo que el 44% de las empresas en esta situación tienen conexión entre los ordenadores de las distintas sedes. También existe la posibilidad de acceso remoto entre ordenadores que se encuentran alejados de los edificios principales y el resto de ordenadores de la empresa, situación que se cumple en un 8% de las empresas, tras un crecimiento de casi 2 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Respecto a conexión directa con proveedores y clientes, las cifras son todavía muy bajas y, además, durante el último año, disminuyen.

La forma de llevar a cabo la interconexión de ordenadores dentro de las instalaciones de una oficina es mediante la utilización de redes de área local (LAN). Este tipo de redes son generales en las empresas de más de 250 empleados y, a medida que el tamaño de la empresa disminuye, también decrece su implementación, ya que al haber menos empleados las necesidades de sistemas que favorezcan su comunicación son menores. No obstante, en las empresas de más de 10 empleados es algo muy extendido (más de tres de cada cuatro empresas), no así en las empresas de menos empleados que tienen un número menor de ordenadores. Igualmente, la utilización de tecnologías inalámbricas para la implementación de estas redes está muy extendida en las grandes empresas y es menos común en las de menor tamaño.



Gráfico 15

Presencia de redes de área local en las empresas (España)



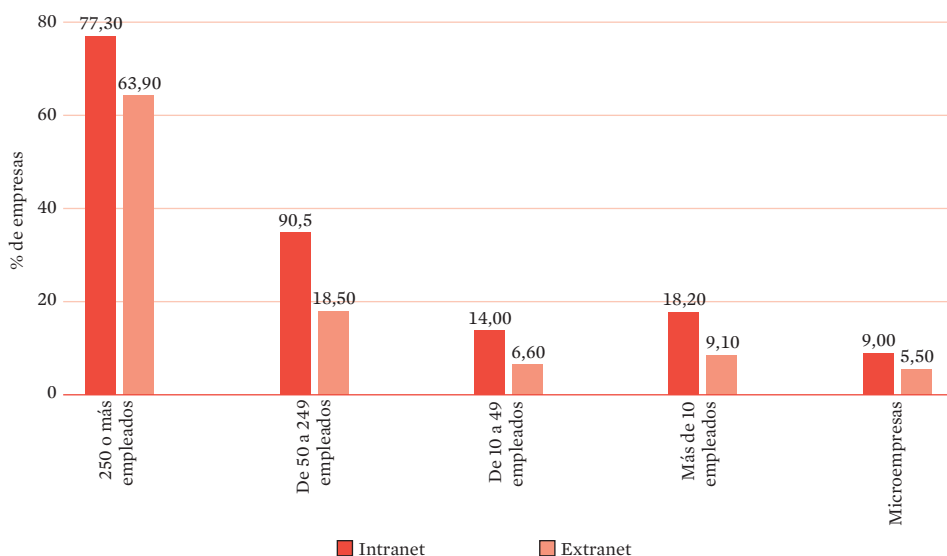
Fuente: INE, 2008

Las Intranets y las Extranets empiezan a considerarse herramientas comunes en la gestión empresarial. La utilidad de estas herramientas crece cuanto mayor es el número de empleados. Además, son herramientas que necesitan la dedicación de un determinado número de recursos, tanto financieros como humanos, por lo que, una vez más, hay una gran diferencia entre los niveles de adopción mostrados por las empresas en función de su tamaño. En las empresas de más de 250 empleados, tres de cada cuatro empresas ya disponen de Intranet y más de la mitad de las empresas tienen una Extranet. La disminución en la utilización de estas herramientas es muy brusca con el tamaño, y en las microempresas tan sólo un 9% y un 5,5% de las empresas disponen de Intranet y Extranet respectivamente.



Gráfico 16

Empresas con intranet y extranet en función del tamaño de la empresa (España)



Fuente: SIE 08. INE, 2008

A partir de los datos analizados, interesa contrastar los mismos con otros informes de referencia, como es el informe de las “Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española” del ONTSI. Respecto del estado de la infraestructura o conectividad de las Pymes, esta fuente destaca el elevado nivel de maduración en el acceso a las TIC por parte de las empresas. Es el caso del ordenador, conexión a Internet, telefonía móvil y banda ancha, presentes en más del 90% de Pymes y grandes empresas. La práctica totalidad de las empresas españolas (de 10 y más empleados) incorporan el ordenador y el acceso a Internet en su trabajo. El 98% de Pymes y grandes empresas disponen de ordenador y el 94% de acceso a Internet. La conexión de banda ancha es el acceso a Internet predominante, el 95% de las Pymes y grandes empresas con Internet utilizan este sistema; en un segundo lugar figuraría el acceso a Internet por telefonía móvil,

siendo utilizado por una cuarta parte de las empresas. Las actividades financieras y del sector de informática y telecomunicaciones son líderes en la disponibilidad de las tecnologías básicas TIC: más del 99% de sus empresas de 10 y más empleados cuenta con acceso a Internet y banda ancha. El sector de la construcción, si bien es el de menor penetración de ordenador e Internet, presenta la mayor disponibilidad de telefonía móvil.

En el caso de las denominadas micropymes (de 0 a 9 empleados), también se constata una importante evolución en términos de utilización de las TIC, si bien aún existe una brecha respecto del resto de las Pymes. Teléfono móvil, ordenador y acceso a Internet, están presentes en más del 47% de las microempresas, alcanzando a casi el 70% de penetración en el caso del teléfono móvil. En las microempresas de 3 a 9 empleados, el dispositivo más frecuente es el ordenador, presente en casi el 90% de las mismas. La banda ancha también es el acceso a Internet más común entre las micropymes, el 90% de las microempresas con Internet acceden mediante banda ancha, destacando sobremanera el crecimiento experimentado en los últimos años, casi 18 puntos entre 2005 y 2007. Casi una cuarta parte de estas empresas accede a Internet mediante módem telefónico, un 14,5% por telefonía móvil (GPRS, UMTS), y una décima parte por tecnología RDSI. Las microempresas señalan que para incorporar en mayor medida las TIC, éstas se deberían adaptar a las necesidades de una empresa pequeña (opinión del 41%) o, en su defecto, adoptarían en mayor grado las TIC si la empresa creciese o tuviese más clientes (34%). En torno a un 27-32% de las microempresas, alude a factores económicos, como el precio y la rentabilidad de la inversión en TIC.

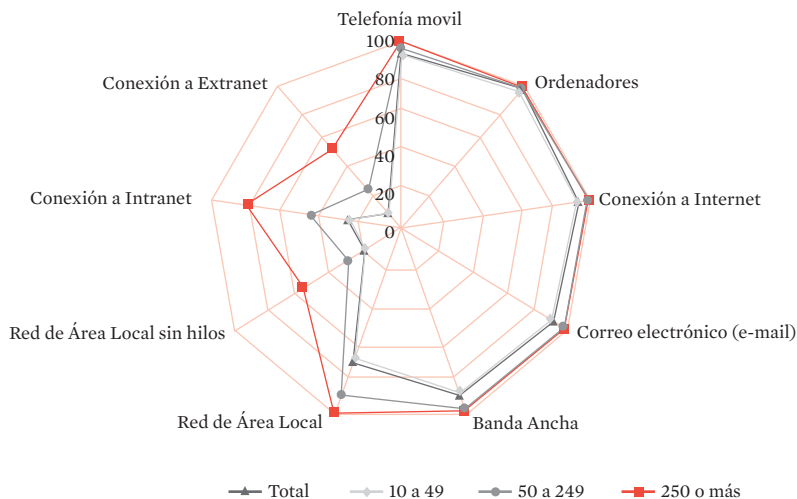
El ONTSI revela como el 12% de las empresas de diez y más empleados dispone de personal que se conecta a los sistemas de la empresa mediante redes telemáticas externas, para trabajar fuera de los locales de la empresa (casa, durante viajes de negocio, otras localizaciones de su empresa, clientes), al menos media jornada semanal. La cifra se eleva a más de una cuarta parte entre las empresas medianas, y a más de la mitad entre las grandes. Los sectores con mayor uso del trabajo remoto son las actividades de informática y telecomunicaciones (50% de sus empresas), sector financiero (39%) y comercio mayorista (23%).

En el caso de las micropymes, únicamente el 2,4% de las microempresas dispone de empleados que, de forma regular, trabajan fuera de los locales de la empresa (al menos media jornada semanal), utilizando redes telemáticas para conectarse con los sistemas TIC de la empresa.



Gráfico 17

Infraestructura y conectividad TIC en Pymes según número de empleados (porcentajes)

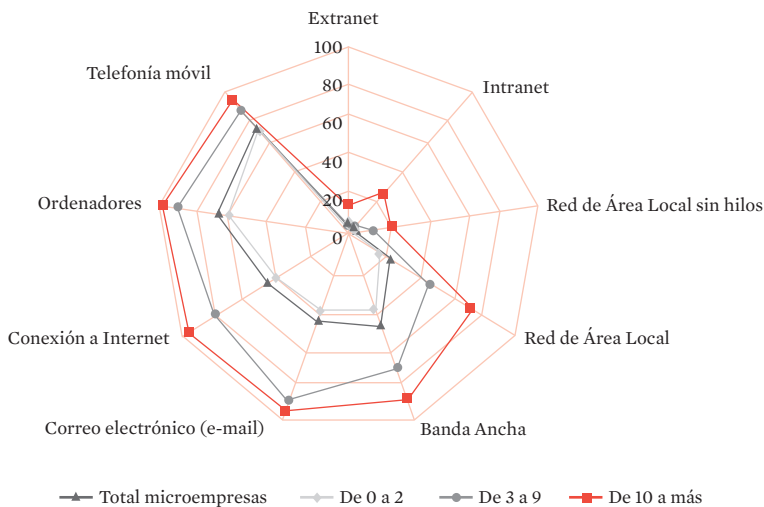


Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados



Gráfico 18

Infraestructura y conectividad TIC en MicroPymes según número de empleados (porcentajes)



Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007



Tabla 11
Infraestructura y acceso TIC en Pymes según sector

% de empresas	Total pymes y grandes empresas	Industria	Construcción	Venta y rep. de vehículos	Comercio mayorista	Comercio minorista	Hoteles y agencias de viaje	Transporte y correo	Informática y telecom.	Actividades empresariales	Financiero
Ordenadores	98,1	98,3	96,4	100,0	99,8	97,7	100,0	98,1	99,5	98,9	100,0
Banda Ancha*	95,2	93,9	94,6	96,4	97,4	96,5	96,0	93,7	99,1	96,2	100,0
Conexión a Internet	94,3	93,3	91,5	98,8	98,5	93,0	98,8	93,5	99,5	96,5	99,8
Telefonía móvil	92,9	91,6	97,9	91,8	96,6	83,3	82,2	96,2	91,9	88,0	95,4
Correo electrónico	92,4	92,0	88,3	97,0	96,9	90,6	98,6	92,3	99,3	94,6	99,7
Red de Área Local	70,9	69,8	57,7	83,4	84,8	74,4	80,4	71,2	94,9	76,4	99,1
Conexión a Intranet	26,6	26,1	12,2	39,8	39,2	27,9	34,8	27,0	68,6	34,1	79,1
Red de Área Local sin hilos	19,3	18,5	13,0	27,5	24,8	19,7	31,7	17,6	43,3	21,2	33,9
Conexión a Extranet	13,5	12,7	5,4	24,0	21,3	13,2	19,3	11,9	42,1	16,8	52,7

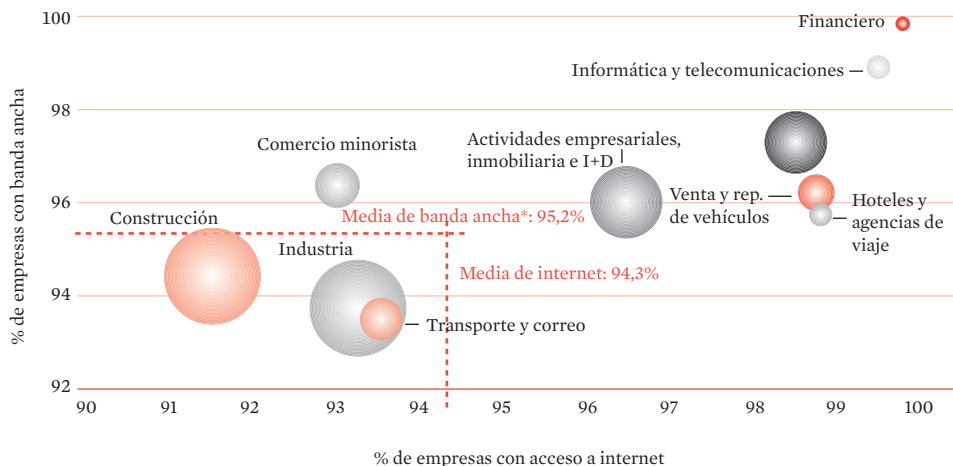
intervalos: (% máx-% mín.)/4

medio inferior medio superior superior superior
 % mínimo % máximo

Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados



Gráfico 19
Empresas con acceso a Internet vs. Empresas con banda ancha por sector



Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados

3.2. Internet en las empresas

Siguiendo el informe del ONTSI, analizando los usos de Internet en las Pymes, la mayoría de Pymes conectadas a la Red busca información (96%) y accede a servicios bancarios y financieros (86%). Entre un 30 y un 40% de las empresas de 10 empleados y más utilizan Internet para los siguientes fines, por orden de importancia: acceder a aplicaciones definidas para el negocio, recibir productos/servicios digitales, observar el comportamiento del mercado y para la formación y el aprendizaje.

Seis de cada diez empresas acceden a los servicios de la Administración Pública por Internet, principalmente para conseguir impresos o formularios (57%), obtener información (56%) y devolver impresos cumplimentados (40%). El 50% de las empresas medianas (de 50 a 249 empleados) y el 69% de las empresas grandes (de 250 y más empleados) realizan gestiones o trámites completos por Internet con la Administración Pública. Los sectores destacados en la interacción con la Administración Pública por Internet son el financiero y el de informática y telecomunicaciones, con ocho y nueve de cada diez empresas, respectivamente, haciendo uso de este servicio.

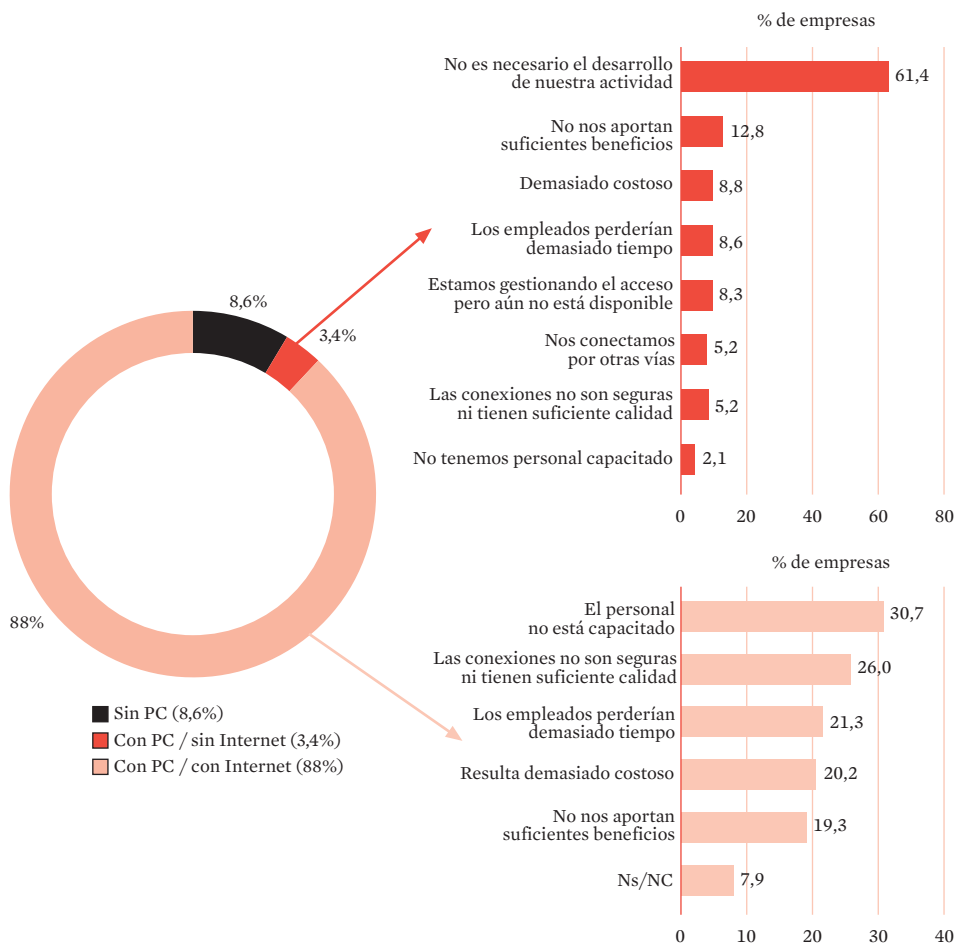
Por su parte, el informe SIE 08 revela las razones que presentan empresas para no realizar una mayor utilización de Internet. Se pueden identificar claramente dos tipos de empresas:

- Empresas con PC sin Internet, entre las que destaca, sobre todos los demás el argumento: no es necesario para el desarrollo de nuestra actividad. Sin embargo, es revelador que se ha producido un descenso en el porcentaje de empresas que esgrimen esta razón: el año 2007 contestaban, así, el 75%; mientras que, en 2008, la cifra es el 61,4. Esto muestra que la empresa española se está concienciando de la necesidad de adoptar la tecnología.
- Empresas con PC y con conexión a Internet, donde las razones fundamentales, para no sacar más partido a Internet en este tipo de empresas, son muy diferentes de las del grupo anterior. Las razones principales tienen que ver con la falta de capacitación o adaptación del personal (el 30,7%) y los miedos, o bien a que los empleados pierdan tiempo o a que las conexiones no sean seguras.



Gráfico 20

Razones por las que las empresas no se conectan a Internet o no realizan una mayor utilización de Internet (España)



Fuente: SIE 08 a partir de AETIC/everis. Datos de 2008

En cuanto a la incorporación de Web corporativa en el ámbito empresarial, España se encuentra en una situación de retraso, respecto al resto de empresas europeas. En la actualidad, según el informe SIE 08, el 49% de empresas españolas de 10 o más empleados disponen de Web propia, por detrás de la media UE-27 situada en el 63% y UE-15 del 66%. Los países nórdicos son los que encabezan la lista de penetración, con valores en torno al 80-85%.

Los datos del ONTSI son más optimistas, según este organismo, más de la mitad de las Pymes ya cuentan con página Web, concretamente, el 52% del total de empresas con Inter-

net de 10 y más empleados, porcentaje que asciende al 68% en medianas empresas y al 87% en grandes empresas. El 21% de las microempresas con Internet dispone de página Web, mientras que en las microempresas de 3 a 9 asalariados, el porcentaje asciende a 31,8%. El sector de hoteles y agencias de viaje lidera en la disponibilidad de página Web, con una penetración del 89% en el total de sus Pymes y grandes empresas con Internet. Los principales objetivos de la página Web son presentar a la empresa y sus productos (98%) y facilitar el acceso a catálogos de productos y listas de precios (44%). Destaca persiguiendo este último objetivo, el 85% de hoteles y agencias de viajes. Las empresas del sector financiero son las que, significativamente, más variedad de servicios aglutinan en sus páginas Web.

3.3. Aplicaciones de negocio

Los sistemas de gestión informatizados son un complemento necesario para ampliar el rendimiento de los equipos informáticos disponibles en las empresas, incrementar su productividad y eficiencia y mejorar las relaciones tanto internas como externas. De forma general, se aprecia un notable aumento del uso de todos los sistemas en el último año en el caso de la empresa española.

Según el ONTSI, los sistemas informáticos más extendidos, además de los programas de ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, etc.), son los que permiten llevar la contabilidad de la empresa y gestionar la facturación. Las aplicaciones de contabilidad y de gestión de facturación son imprescindibles para las Pymes y grandes empresas, presentes en más del 80% de las mismas.

Más de la mitad de las Pymes disponen de sistemas de gestión de cobros y pagos y de sistemas de gestión con entidades financieras. Si bien las demás aplicaciones informáticas son utilizadas en promedio por menos de la mitad de las empresas, en algunos sectores sí son empleadas por la gran mayoría. La disponibilidad de sistemas informáticos específicos de soporte a los distintos procesos y áreas de las empresas varía considerablemente, según el tipo de actividad económica realizada. Así, más del 80% de empresas de los sectores de venta y reparación de vehículos, comercio mayorista y comercio minorista cuentan con aplicaciones para la gestión de almacenes, inventarios y stocks, y más del 65% de las empresas de los mismos sectores disponen de programas para la gestión de pedidos a proveedores. Estos tres sectores destacan, además, en el uso de programas de gestión de pedidos a clientes y de gestión de distribución (más del 50%).

En los sectores de industria y finanzas, prácticamente, se duplica la tasa de empresas con aplicaciones de producción o fabricación de productos y/o servicios, mientras que los sistemas informáticos de gestión de calidad alcanzan a más de la cuarta parte de empresas de industria, finanzas y venta y reparación de vehículos. Las empresas de finanzas y venta y reparación de vehículos sobresalen, ya que un 50% dispone de aplicaciones de servicio a clientes de preventa/postventa. Respecto al sistema operativo presente en los ordenadores de las empresas, se observa que, únicamente, el 7% de Pymes y grandes

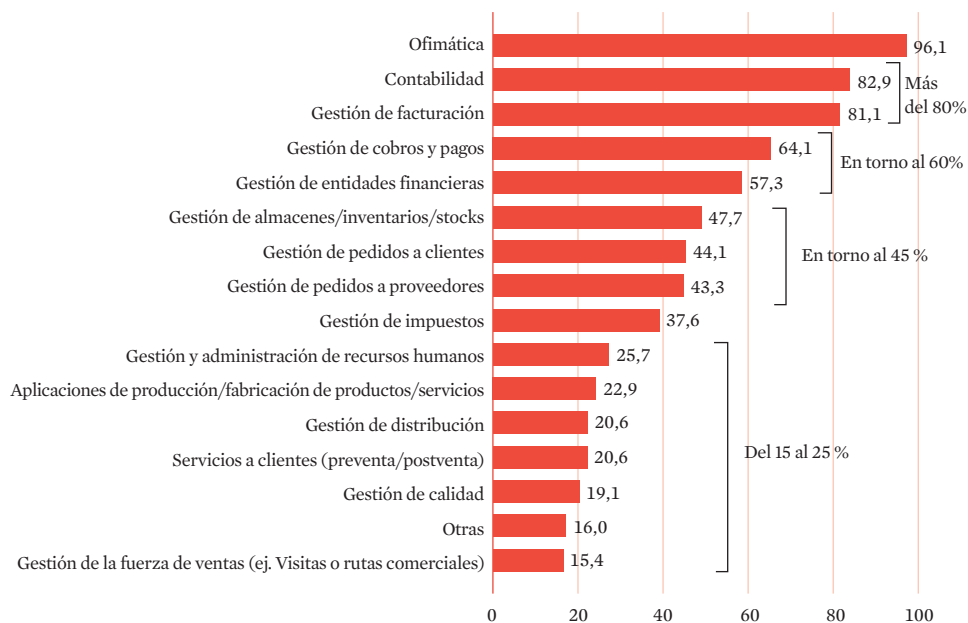
empresas hacen uso de sistemas operativos de código libre o abierto, aunque esta cifra se acerca al 30% en el caso de grandes empresas.

En el caso de las micropymes, los programas de ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo,...) son los más instaurados, presentes en el 58,4% de las mismas. En segundo término, se encuentran las aplicaciones de gestión de facturación y contabilidad, disponibles en el 34% y 27% de las microempresas, respectivamente.



Gráfico 21

Aplicaciones informáticas instaladas en los ordenadores de las empresas



Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados



Tabla 12

Aplicaciones informáticas por sector

% de empresas con las siguientes aplicaciones informáticas	Total	Industria	Construcción	Venta y rep. de vehículos	Comercio mayorista	Comercio minorista	Hoteles y agencias de viaje	Transporte y correo	Informática y telecom.	Actividades empresariales	Financiero
Ordenadores	96,1	95,3	95,1	98,2	98,4	93,6	98,6	96,3	99,5	97,5	100,0
Contabilidad	82,9	87,5	74,9	92,1	95,2	82,6	82,3	81,2	81,8	76,2	67,2
Gestión de facturación	81,1	87,2	66,4	96,5	94,9	79,8	87,9	86,7	71,8	74,6	70,4
Gestión de cobros y pagos	64,1	67,4	52,3	76,0	83,1	68,1	61,2	62,6	59,9	60,0	76,8
Gestión con entidades financieras	57,3	59,9	48,9	68,7	69,1	53,9	50,4	58,4	61,5	56,3	76,7
Gestión de almacenes/inventarios/stocks	47,7	56,0	26,8	87,1	83,6	80,1	53,8	32,5	29,5	20,1	26,9
Gestión de pedidos a clientes	44,1	57,8	23,8	52,9	73,4	52,2	31,2	38,1	44,9	27,6	34,8
Gestión de pedidos a proveedores	43,3	61,3	27,0	69,3	72,4	65,8	34,0	28,6	39,3	23,0	31,3
Gestión de impuestos	37,6	37,7	29,5	43,8	47,5	34,5	36,2	34,7	44,4	44,9	64,1
Gestión y administración de recursos humanos	25,7	26,5	21,4	25,3	23,9	19,0	31,9	24,0	41,6	35,0	51,7
Aplicaciones de producción/fabricación de productos/servicios	22,9	41,9	10,5	22,1	20,2	9,3	20,8	18,1	29,6	17,3	44,2
Gestión de distribución	20,6	23,6	7,6	30,9	44,3	36,4	10,5	25,0	16,0	9,1	14,8
Servicios a clientes (preventiva/postventa)	20,6	17,6	13,9	49,4	31,4	28,7	25,6	18,7	29,1	16,6	51,2
Gestión de calidad	19,1	26,6	13,4	25,7	20,8	9,3	16,0	20,6	20,0	15,4	25,3
Otras	16,0	15,1	17,0	17,8	16,6	12,2	12,8	14,2	26,7	16,9	34,1
Gestión de la fuerza de ventas (ej. visitas o rutas comerciales)	15,4	14,4	5,2	29,3	36,4	19,7	14,5	12,8	27,4	12,6	31,7

intervalos: (% máx-% mín.)/4

medio interior
 medio interior
 superior
 superior

% mínimo % máximo

Fuente: ONTSA a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados

Según los datos del informe SIE 08 de Telefónica, el sistema más utilizado sigue siendo el Datawarehouse con el 28%, seguido del CRM que facilita las relaciones con el cliente, con una penetración del 20,4%. Los sistemas ERP o de apoyo a la planificación y gestión de recursos ocupan el tercer lugar, con el 18,9%. Los SCM para la gestión de las cadenas de suministro, con el 15,6%, y los sistemas CAD/CAM como soporte al diseño y desarrollo de productos, con el 13,8%, se encuentran menos extendidos.

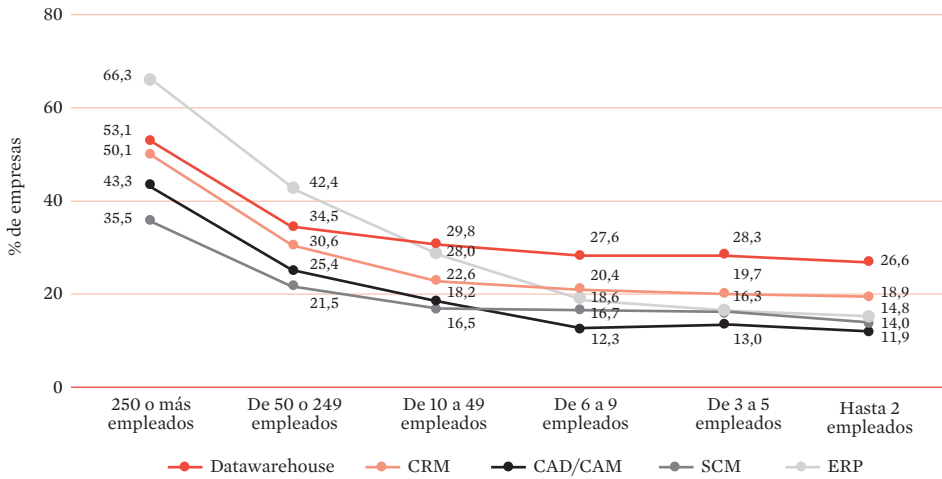
Existe relación entre la disposición de sistemas de gestión y el tamaño de la empresa. A medida que éste aumenta también lo hace la penetración de aplicaciones. El sistema que más crece a medida que aumenta el tamaño de la empresa es el ERP, que cobra especial relevancia en las empresas a partir de 10 empleados y es el que tiene más presencia entre las mayores de 50 empleados.

En cuanto a aplicaciones que utilizan los terminales móviles, hay que destacar el uso de aplicaciones que se basan en el GPS, con el 75,7%, como, por ejemplo, las que sirven para gestionar flotas de vehículos. El segundo tipo de aplicación, aunque a mucha más distancia, es el de recogida de pedidos o ventas, con el 12,6%. El resto de las aplicaciones tienen una utilización más marginal.



Gráfico 22

Aplicaciones de negocio en las empresas (España)



Fuente: SIE 08. AETIC/everis. Datos de 2008

Los datos del ONTSI muestran la cada vez mayor penetración de los sistemas CRM (Customer Relationship Management) y ERP (Enterprise Resource Planning). Una de cada cinco empresas dispone de aplicaciones informáticas para gestionar la información sobre sus clientes, herramientas CRM, tanto para capturar, almacenar y compartir esta información con otras áreas de la empresa, como para analizarla con fines comerciales y de marketing (fijación de precios, promociones comerciales, selección de canales de distribución,

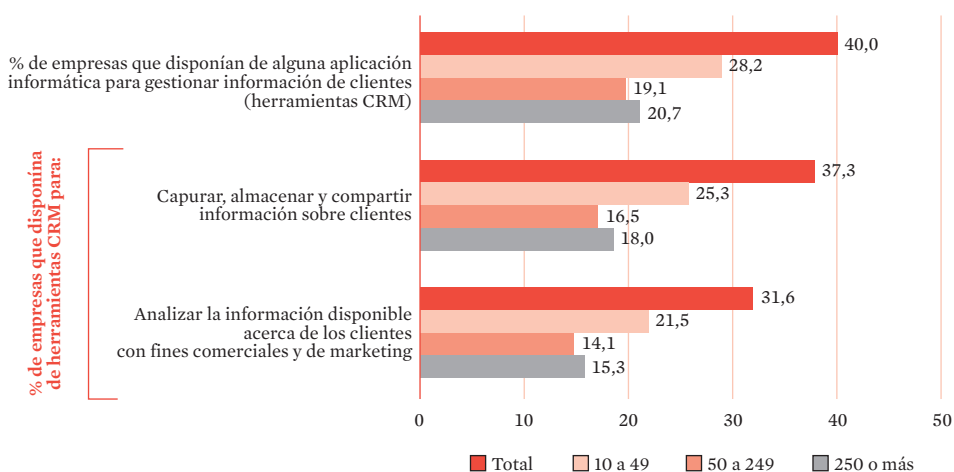
...). Las empresas de tamaño grande duplican el porcentaje medio de disponibilidad de aplicaciones CRM, con el 40%.

Estos sistemas, se utilizan principalmente, en el sector financiero. Por detrás de este sector sobresalen los sectores de venta y reparación de vehículos, comercio mayorista, hoteles y agencias de viaje e informática y telecomunicaciones, con más de una tercera parte de sus empresas utilizando aplicaciones CRM.



Gráfico 23

Empresas con aplicaciones informáticas para gestionar información de clientes (CRM)



Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados

Las aplicaciones CRM son aún incipientes en el global de microempresas, presentes en 4,4% del total. Destacan, puntualmente, algunos sectores, como el financiero (17,8%), informática y telecomunicaciones (15,4%), comercio al por mayor (11,3%) y hoteles y agencias de viaje (9,4%).

Las herramientas informáticas ERP (Enterprise Resource Planning) permiten gestionar de forma integrada los procesos y la información correspondientes a las distintas áreas de negocio de una empresa. Generalmente, un sistema ERP integra la gestión de las áreas de planificación, aprovisionamiento, logística, ventas, marketing, relación con el cliente, finanzas y recursos humanos. Se emplean para compartir información sobre las compras y ventas con otras áreas funcionales de la empresa (por ejemplo finanzas, organización, marketing,...), presentes en el 12,5% del total de empresas de 10 a más empleados, alcanzan una penetración superior en las grandes empresas (55%).

Al igual que sucede con las herramientas CRM, las herramientas ERP son empleadas en mayor medida por las empresas del sector financiero. Más del 12% cuenta con aplicacio-

nes ERP (Enterprise Resource Planning) para compartir información sobre las compras y ventas con otras áreas funcionales de la empresa.

En cuanto a la gestión automatizada de pedidos, más del 30% de las Pymes disponen de sistemas que permiten gestionar automáticamente los pedidos, tanto efectuados como recibidos por la empresa, elevándose esta tasa a casi tres de cada cuatro en el caso de las grandes empresas. Las actividades con mayor vinculación a la compra y venta de productos, como la venta y reparación de vehículos y el comercio minorista y mayorista, disponen en mayor grado de sistemas informáticos para gestionar automáticamente los pedidos efectuados y recibidos por la empresa (entorno al 50%).

Las aplicaciones informáticas de gestión automática de pedidos generan, a partir de la recepción (o emisión) del pedido, una serie de procesos para completar la venta (o la compra) deseada y organizar los procesos internos. Las empresas con sistemas de gestión automática de pedidos, los conectan principalmente con sistemas de facturación y de pagos (en un 77,9% de los casos) y con sistemas para gestión de distribución, logística o gestión de almacenes/inventarios (58,7%). En menor medida, casi la mitad de las empresas con sistemas automáticos de gestión de pedidos, los enlazan con sistemas para gestionar operaciones de producción (48,1%) y con sistemas internos para realizar pedidos repetitivos para reemplazo de suministros (46,1%).

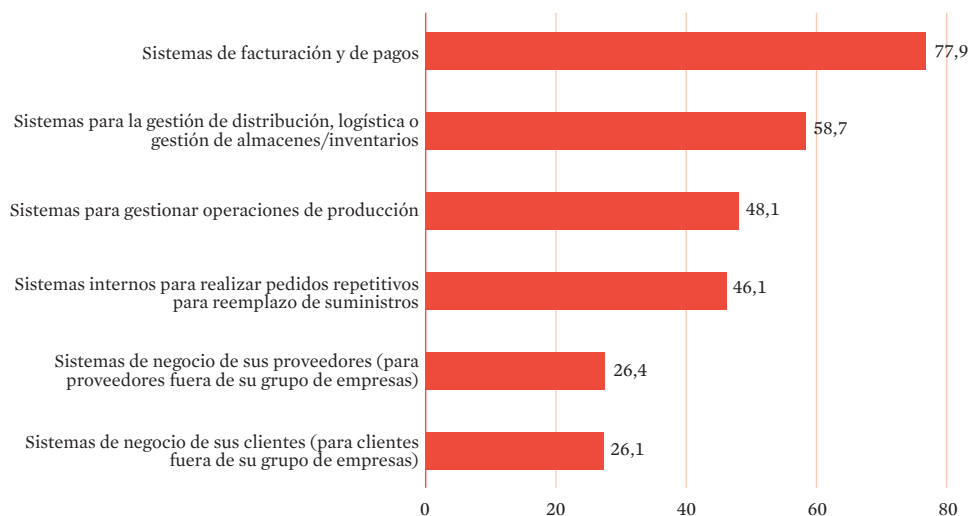
Los sectores con más disponibilidad de sistemas de gestión automática de pedidos, venta y reparación de vehículos y el comercio minorista y mayorista, enlazan estas aplicaciones, principalmente, con sistemas de facturación y de pagos, y, con mayor frecuencia que el resto de sectores, con sistemas para la gestión de distribución, logística o gestión de almacenes y con aplicaciones internas para realizar pedidos repetitivos para reemplazo de suministros. Por otro lado, los sistemas para gestionar operaciones de producción son enlazados, en mayor medida, en el sector industrial y financiero (más del 60%).

El 8,5% de las microempresas utiliza sistemas informáticos para gestionar automáticamente los pedidos efectuados y recibidos por su empresa. Un uso más intensivo de estos sistemas se observa en los sectores de comercio mayorista y de informática y telecomunicaciones, con tasas superiores al 20%.



Gráfico 24

Empresas cuyos sistemas de gestión de pedidos o compras disponen de enlace automático a los siguientes sistemas



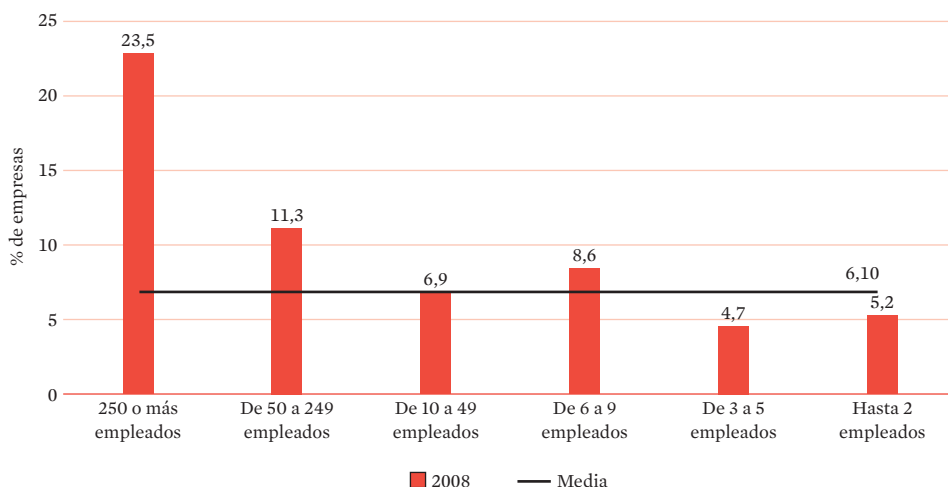
Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados

Por otra parte, desde 2003, la legislación española permite el uso de factura electrónica, teniendo el mismo valor que la factura en papel. Para poder emitir este tipo de facturas es necesario que la empresa tenga la posibilidad de firmar digitalmente documentos, lo cual limita el universo al 35,1% de las empresas, lo que supone más de 7,3 puntos porcentuales por encima del año 2007. En la actualidad, el 6,1% de las empresas emiten facturas electrónicas. Es importante recalcar que todavía hay un número considerable de empresas que desconocen el verdadero significado de lo que es una factura electrónica, confundiendo este concepto con el de emisión o recepción de facturas a través de canales telemáticos, pero sin la correspondiente firma electrónica. Son precisamente las empresas de mayor tamaño las que cuentan con una mayor penetración, del 23,5%, seguidas por las empresas de tamaño mediano, que se sitúan en el 11,3%.



Gráfico 25

Emisión de facturas electrónicas (España)

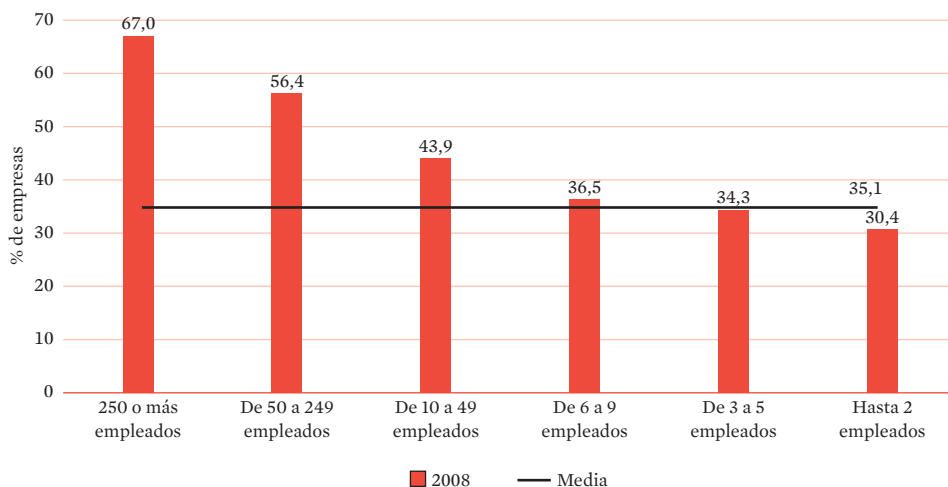


Fuente: SIE 08. AETIC/everis. Datos de 2008



Gráfico 26

Empresas que poseen firma electrónica, por tamaño de empresa (España)



Fuente: SIE 08. AETIC/everis. Datos de 2008

El informe del ONTSI destaca como las empresas cada vez son más conscientes de las ventajas de la factura electrónica. Supone disponer de la factura en formato digital, la cual puede ser procesada de forma automática. La factura se transfiere automáticamente

te entre emisor y receptor. El protocolo de transmisión puede ser XML, EDI u otro formato similar.

Las ventajas de la factura electrónica empiezan a conocerse entre las Pymes y grandes empresas. El 7,2% ha recibido facturas electrónicas capaces de ser procesadas automáticamente, y el 5,2% las ha enviado. Estos ratios, prácticamente, se duplican y triplican en el caso de empresas medianas y grandes, respectivamente: el 10% de las empresas medianas y el 22% de grandes empresas envían facturas electrónicas.

Los sectores que reciben facturas electrónicas en mayor medida son los de venta y reparación de vehículos (17%) y el comercio al por mayor (13%). El comercio mayorista es, además, el sector con mayor emisión de facturas electrónicas, alcanzando a más del 10% de sus empresas. El sector de informática y telecomunicaciones presenta un buen nivel, tanto para la emisión como para recepción de facturas electrónicas; en torno al 9%.

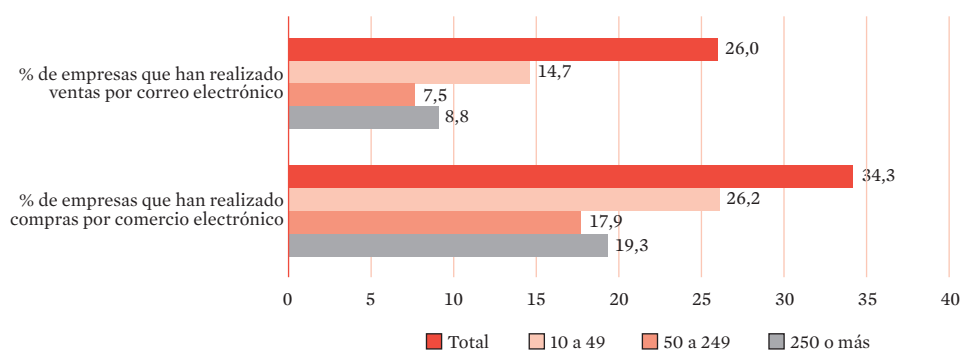
3.4. Comercio electrónico

De igual forma, el comercio electrónico es otro medidor del desarrollo de la sociedad de la información entre las empresas. El comercio electrónico es empleado por más del 19% de las empresas españolas para realizar compras, y por casi el 9% para vender. Según el número de empleados, más de una cuarta parte de las empresas medianas, y más de un tercio de las grandes, han comprado por comercio electrónico, en 2006.



Gráfico 27

Empresas que compran y venden por comercio electrónico según número de empleados



Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007. Empresas de 10 y más empleados

Hoteles y agencias de viaje presentan la tasa más elevada de empresas que venden por comercio electrónico (61,7%), de siete veces la media. Más de la mitad de las empresas del sector de informática y telecomunicaciones realizan compras por comercio electrónico.

nico, liderando esta utilidad. El importe de las compras realizadas por comercio electrónico representa el 11,7% de las compras totales efectuadas por todas las Pymes y grandes empresas, mientras que el importe de las ventas por comercio electrónico significa el 8,7% del total de las ventas, cifras nada despreciables considerando que, inclusive, se contabilizan las operaciones realizadas por empresas que no emplean el comercio electrónico.

Las compras por comercio electrónico del sector del comercio minorista representan un 43,3% del total de sus compras, superando ampliamente a las demás actividades. El 88% del importe de ventas por Internet tiene como destinatario a otras empresas (Business to Business - B2B), el 11% a consumidores finales (Business to Consumer-B2C) y un 1% a la Administración Pública (Business to Government-B2G).

En el caso de las microempresas, éstas, lógicamente, son básicamente clientes del comercio electrónico: el 10,5% de ellas compra por Internet, frente al 2,2% que vende. En el subgrupo de microempresas de 3 a 9 empleados, las cifras se duplican para la venta, mientras que para la compra, crece a 16,4%, situándose muy cerca de Pymes y grandes empresas.

3.5. Formación TIC

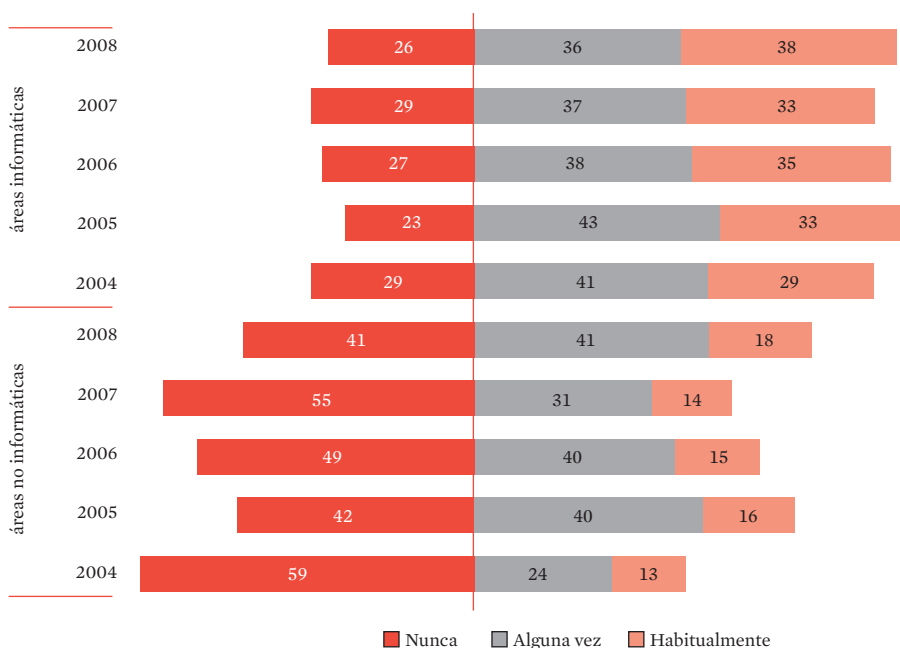
Según datos de Eurostat, España se encuentra por encima de la media europea en lo que a formación TIC de los empleados se refiere. En España, el porcentaje de empresas que ofrecen oferta formativa en aspectos relacionados con el uso de la informática y otras tecnologías de la información presenta un avance con respecto al año anterior, tendencia que se ha venido consolidando en los últimos años. Este avance se ha producido tanto en personal de áreas informáticas como en áreas no informáticas.

En muchos casos no es suficiente ofrecer una formación a los empleados en el uso de herramientas básicas, como pueden ser las ofimáticas, sino que la propia complejidad de los sistemas informáticos con redes locales, Intranets y multitud de servicios, requiere de la existencia, dentro de la empresa, de personal específico especialista en el área de las TIC. Como es lógico, son las empresas más grandes las que suelen tener personal especialista

En esta área, disponen de este personal el 59,7% de las empresas de más de 250 empleados. En media, el 34,1% de las empresas que dispone de ordenador cuentan con al menos un empleado dedicado a tiempo total al mantenimiento de equipos informáticos, lo que supone una disminución respecto al nivel de 2007, donde la media era de 35,5%. Este descenso se debe al incremento de la prestación de este servicio por parte de proveedores externos.



Gráfico 28

Formación TIC de empleados (España)

Fuente: SIE 08.AETIC/everis. Datos de 2008

Por su parte, el informe ONTSI revela cómo el porcentaje de empresas que emplea personal especialista en TIC, en el estrato de las de 250 y más empleados, supera el 61%, frente a más del 31% y 8% correspondiente a los casos de las de 50 a 249 y 10 a 49 empleados, respectivamente.

El sector de la informática y telecomunicaciones es el que mayor presencia de especialistas TIC, respecto al total de su plantilla, contabiliza, con un 30,6%. Las Pymes y grandes empresas proporcionaron actividades formativas en materia TIC a sus empleados en un 9,3% de los casos, alcanzando de media a formar al 22,3% de la plantilla. El porcentaje de empresas que subcontrataron alguna función que requiriese especialistas en TIC se sitúa en el 31,2%, cifra que se eleva a casi seis de cada diez grandes empresas. Con independencia del tamaño de empresa, los servicios más externalizados son el desarrollo y/o implantación de sistemas y aplicaciones (en el 26,2% de empresas que subcontratan), el asesoramiento tecnológico (21,5%) y las operaciones de telecomunicaciones (20,7%).

En el caso de las microempresas, la presencia de especialistas en TIC en el global de las empresas de 0 a 9 empleados es mínima (1,2% de las microempresas disponen de este tipo de personal), si bien alcanza al 34,3% de las microempresas de informática y telecomunicaciones y a casi el 4% de hoteles y agencias de viaje. Son muy pocas las microem-

presas que brindaron formación en TIC a sus empleados en 2006 (1,3%), pero las que sí lo hicieron, formaron a más de la mitad de su plantilla (55,6% de los empleados). Poco más del 7% de las microempresas subcontrató, durante 2006, la ejecución de tareas que requiriesen especialistas en TIC a proveedores externos. Las actividades empresariales, hoteles y agencias de viaje y el sector de informática y telecomunicaciones, recurren en mayor medida a la subcontratación de servicios TIC, empleada por alrededor de un 15% de sus microempresas.

3.6. Indicadores de gestión

Acudiendo al informe de la EOI “Las Tecnologías de la Información en las empresas españolas 2003-2007”, se examina la valoración del impacto de las TIC en el negocio en determinados aspectos. La principal conclusión es que las empresas valoran, positivamente, todos los aspectos propuestos en cuanto a mejora de su capacidad de gestión, destacando, además, la expectativa que el papel que desempeñarán en el futuro las TIC será aún más importante.

Las empresas usuarias de las TIC perciben claras ventajas, como son la optimización del funcionamiento de las mismas, la mejora de las relaciones con los clientes y proveedores, mejora de la comunicación interna, mejor información del mercado, aumento de las ventas, etc.

En lo que se refiere a cada aspecto examinado, las empresas encuestadas reconocen que las TIC son de gran ayuda para incrementar la competitividad. En una escala entre 0 y 10, alrededor de la mitad de las encuestadas otorgaba, en 2006, un valor por encima del 7. Mayor valoración a futuro se otorgaba aún a este aspecto: un 18% de las encuestadas otorgaban un valor de 10 y tres cuartas partes lo valoraban por encima de 7. Esta percepción, actual y futura, apenas presentaba variaciones respecto del año 2005 ni 2004, cuando más de tres quintas partes de las respuestas dieron como nota 5 ó más.

Por lo que respecta a cómo las TIC ayudan en la reducción de costes, en el año 2006, casi la mitad lo puntuaban por lo menos como 7, lo que pone de relieve la clara identificación por parte de las empresas de cómo las TIC ayudan a reducir costes (idéntico porcentaje se recogía en el año 2005 y, en 2004, la mayor parte de las empresas lo valoraban entre 5 y 8). Mirando al futuro, las empresas consultadas creían que las TIC todavía iban a desempeñar un importante papel para reducir costes, un 61% de las mismas consideraba que al menos debía valorarse como un valor 7 en este sentido. Debe tenerse en cuenta que las expectativas futuras de cómo las TIC ayudarían en la reducción de costes en el futuro eran aun mucho más acentuadas en el año 2005.

Las TIC contribuyen, claramente, a mejorar los tiempos de los procesos, según las empresas encuestadas. En el pasado año, de la escala 1 a 10 (máxima contribución), el 55% de las empresas valoraba desde el 7 este factor (un 62% en 2005), mientras que dos terceras partes de las empresas lo valoraba, en 2006 y 2005, en el futuro al menos como 7.

Uno de los principales aspectos de influencia de las TIC es cómo están contribuyendo en la mejora de la atención al cliente. Las TIC influyen muy positivamente en este apartado, no en vano un 42% de las mismas otorgaba un valor de 8 en adelante (idéntico resultado al obtenido el año 2005).

Si importante es la contribución de las TIC en mejorar la atención al cliente en la actualidad, mejor es la esperada: el pasado año casi el 60% les otorgaba un valor de 8 en adelante. En este aspecto, existe una clara evolución respecto de años anteriores, dos terceras partes en el año 2004 lo puntuaban por encima de 6.

Otro aspecto importante es el papel de las TIC en la relación con los proveedores. Para el 45% de la muestra EOI 2006, se valoraba al menos como 7 este factor, mientras que dos terceras partes de las empresas creían que la influencia a futuro sería notable. En este sentido mejora cada año la visión de la influencia de las TIC en este apartado, dos tercios de las encuestadas, en 2004, lo consideraba positiva la contribución.

En cuanto a la comunicación interna de la empresa como factor de clara mejora por parte de las TIC, el 58% de las encuestadas creía, en 2006, que influían positivamente de manera cuanto menos notable, mejorando aún la ya buena percepción de los años anteriores. Para el 67% de las empresas, la contribución futura de las TIC a mejorar la comunicación interna de la empresa sería cuanto menos notable.

Tomando como referencia los datos de 2004, la aportación de las TIC mejora cada año, pues entonces una cuarta parte consideraba que las TIC no mejoraban la comunicación interna de las empresas.

Las TIC también ayudan a incrementar las ventas, un 40% de las empresas consultadas valoraba este aspecto por encima de 6. Por más de este valor, también un 57% de las empresas creen que se jugará un papel importante. Los datos del año 2005 ponían de relieve todavía una mayor identificación de la contribución de las TIC en este apartado, pues el 54% de las empresas creían que debía valorarse con, al menos, un 6. Ha existido una clara mejora de la visión de este punto, ya que, en el año 2004, el 40% de los encuestados no creían que les aportara nada en este aspecto.

En cuanto al acceso a nuevos mercados, en torno al 40% le concedían, en 2006, un valor de al menos notable (un 44%, en 2005). El acceso en el futuro a nuevos mercados gracias a las TIC resultaría aún más importante, pues lo valoraban de al menos notable más de la mitad de las empresas (dos terceras partes, en 2005).



Tabla 13

Contribución empresarial de aspectos TIC

	Incremento de la competitividad		Reducción de costes		Reducciones de tiempos de proceso / operaciones		Mejorar la atención a los clientes	
	Contribución		Contribución		Contribución		Contribución	
	Actual	Futura	Actual	Futura	Actual	Futura	Actual	Futura
0	5,2%	4,1%	5,2%	3,3%	3,7%	3,0%	5,2%	4,1%
1	1,9%	0,7%	2,2%	0,7%	1,9%	0,7%	1,1%	0,4%
2	3,0%	1,9%	5,9%	4,1%	3,7%	3,7%	3,3%	3,3%
3	3,7%	2,2%	5,9%	4,8%	4,4%	2,6%	4,4%	3,7%
4	5,2%	0,7%	3,7%	1,9%	4,1%	3,7%	2,6%	3,3%
5	21,1%	15,2%	17,0%	13,3%	14,8%	11,9%	11,1%	8,1%
6	11,9%	9,3%	13,0%	10,4%	13,3%	10,0%	12,2%	4,1%
7	15,6%	15,2%	15,2%	15,2%	15,6%	15,6%	17,8%	14,1%
8	21,1%	24,8%	20,0%	24,8%	22,2%	25,2%	22,6%	23,7%
9	3,7%	7,4%	4,1%	9,3%	9,3%	11,5%	8,1%	17,0%
10	7,8%	18,5%	7,8%	12,2%	7,0%	12,2%	11,5%	18,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Incremento de las ventas		Acceder a nuevos mercados		Mejorar la colaboración con proveedores		Mejorar la comunicación interna	
	Contribución		Contribución		Contribución		Contribución	
	Actual	Futura	Actual	Futura	Actual	Futura	Futura	Actual
0	11,5%	5,9%	2,6%	1,9%	2,6%	1,9%	5,9%	10,7%
1	2,2%	0,7%	2,6%	0,4%	2,6%	0,4%	0,7%	1,9%
2	7,0%	4,8%	4,1%	2,6%	4,1%	2,6%	4,8%	7,4%
3	4,4%	6,3%	4,8%	3,7%	4,8%	3,7%	6,3%	4,1%
4	4,4%	3,7%	5,6%	4,4%	5,6%	4,4%	3,7%	3,0%
5	20,7%	11,9%	18,1%	14,4%	18,1%	14,4%	11,9%	19,6%
6	9,6%	9,6%	14,8%	8,9%	14,8%	8,9%	9,6%	13,3%
7	14,1%	15,6%	16,7%	15,6%	16,7%	15,6%	15,6%	14,1%
8	11,9%	16,7%	18,1%	22,6%	18,1%	22,6%	16,7%	13,7%
9	5,6%	7,4%	4,8%	10,4%	4,8%	10,4%	7,4%	6,3%
10	8,5%	17,4%	7,8%	15,2%	7,8%	15,2%	17,4%	5,9%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: 0= Ninguna contribución; 10= Mucha contribución

Fuente: Encuesta EOI, Las TIC en las Pyme españolas, 2007

Capítulo IV

GESTIÓN FINANCIERA Y DE RIESGOS



1. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera de las empresas, y las funciones que dentro de ella se enmarcan, es uno de los aspectos más críticos en la gestión empresarial, sobre todo en dinámicas de mercado de grandes presiones, aumento de competitividad y volatilidad financiera. Con respecto a las Pymes, la problemática en cuanto a la falta de profesionalización o de personal cualificado, sobre todo en lo que se refiere a la gestión financiera, es uno de los aspectos donde más hincapié debe hacerse por parte de todos. Dentro de los procesos de gestión financiera de las empresas, y de las Pyme en concreto, conviene analizar dos procesos básicos, la planificación y control presupuestario, como la gestión de Flujos financieros y tesorería. También se analiza someramente, por la importancia para las Pymes, el acceso a la Financiación.

1.1. Planificación presupuestaria

El proceso de planificación presupuestaria es crítico a la organización, pues es la herramienta que permitirá a la misma el cumplimiento de su misión. La planificación presupuestaria, o planificación táctica de corto plazo, es el proceso de preparar planes detallados de corto plazo (usualmente un año) para las funciones, actividades y departamentos de la organización. Cuando los planes se convierten en cifras monetarias, se llaman en presupuestos. Sin embargo, como se verá posteriormente, es necesario considerar en estos presupuestos el plan de negocio de la empresa y, por tanto, conjugar estos presupuestos operativos con los estratégicos. El proceso presupuestario debe orientarse a:

- Ser más eficiente: Incrementar la velocidad, reducir recursos.
- Ser más medible: Producir información (no sólo datos), ser usada en los procesos de toma de decisiones.
- Ser parte del negocio: Incorporar en el día a día, mirar adelante (planificación) cada vez que miramos hacia atrás (real).

Existen algunas características fundamentales en los procesos de planificación estratégica y su materialización en presupuestos anuales.

- Es un sistema de planificación empresarial a largo plazo, y constituye un modo singular de dirección de la empresa.
- Los Planes y Presupuestos son sancionados por la autoridad de la Dirección General y exigen de toda la organización su participación y compromiso de cumplimiento.
- La estructura organizativa debe estar perfectamente definida, correctamente adaptada al carácter de la empresa y responder a las necesidades del mercado.
- Los parámetros y objetivos planificados deben estar conceptualmente definidos y cuantificados en términos económicos.

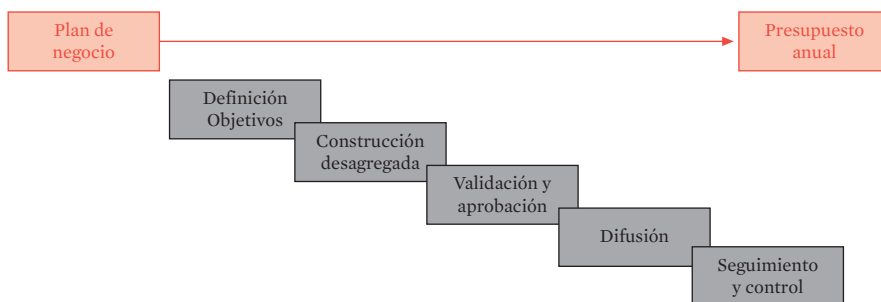
- Los objetivos, los medios, los niveles de autoridad y responsabilidad deben ser fiel reflejo de la estructura organizativa.
- El Presupuesto Anual es la herramienta troncal de gestión y toda la Organización debe conocerlo e interiorizarlo.

Los procesos presupuestarios tienen, con carácter general, una serie de fases que son comunes, independientemente del tipo de empresa o sector de la actividad.



Gráfico 29

Procesos de planificación presupuestaria



Fuente: *Elaboración propia*

El control presupuestario permite tomar decisiones y redirigir las estrategias establecidas. Independientemente del tipo de actividad a realizar, la forma jurídica que adopte la Pyme, la inversión realizada o el número de trabajadores, es imprescindible tener muy clara la estrategia económica a seguir. Realizar una buena planificación económico-financiera supone definir claramente los objetivos a alcanzar a corto, medio y largo plazo; establecer las acciones que se llevarán a cabo para conseguir dichos objetivos; y cuantificar tanto los recursos humanos y económicos que habrá que invertir, como el volumen de ingresos por ventas que se espera obtener.

La planificación ha de involucrar a los responsables de todas las áreas de la Pyme, con el fin de poder establecer unos objetivos suficientemente concretos y asequibles. De esta manera, se podrán presupuestar los gastos e ingresos de una manera más realista. El control presupuestario (por ejemplo, el continuo análisis de las desviaciones del presupuesto) ayudará a tomar decisiones y a redirigir las estrategias establecidas. A la hora de presupuestar, es importante contemplar distintos escenarios que vayan desde las previsiones más pesimistas hasta las más ambiciosas. Es necesario analizar las distintas alternativas para valorar los posibles efectos y, de esa manera, determinar costes, RRHH, precios, retribuciones, etc.

Una vez analizadas las diferentes posibilidades, se podrá tomar una decisión, siempre teniendo en cuenta que los presupuestos tienen que ser flexibles y se deben adecuar cons-

tantemente en función de las desviaciones detectadas por medio del control presupuestario.

Uno de los motivos que llevan a las Pymes a fracasar, es el no haber invertido los recursos necesarios en realizar una buena planificación económico-financiera. En muchos casos, esa planificación es inexistente. Realizar un presupuesto no tiene que ser necesariamente complicado y es imprescindible, ya que indicará las necesidades de capital, ayudará a establecer el momento en que el negocio generará beneficios y ofrecerá una visión de conjunto de todas las partidas implicadas, lo que permitirá gestionar mejor los recursos.

1.2. Gestión de la Tesorería

Los sistemas de gestión de Tesorería permiten que las empresas puedan conocer y reflejar con claridad y transparencia cuáles son las obligaciones financieras (de flujos de caja) que las mismas deberán asumir en el tiempo.

Aun cuando parece un tema sencillo, pues sería el mero control de entradas y salidas económicas, es un proceso de alta complejidad. Y es más, esta complejidad se multiplica cuando nos referimos a aquéllas que están en pleno proceso de expansión. En general para todas, la administración de los recursos de tesorería y financiación a corto plazo se ha convertido en un aspecto a resolver. Por ejemplo, es habitual que, como consecuencia de la propia política de cobros y pagos de la sociedad, se generen situaciones en las que afrontar los pagos suponga un esfuerzo importante en lo que a coste financiero se refiere. Y no sólo eso. Un aspecto fundamental para la tesorería de las empresas, y que tiene un impacto aún mayor en las Pymes, es la gestión y la relación entre los periodos de cobros (a clientes) y pagos (a proveedores), que se ha convertido en uno de los elementos de mayor riesgo para las empresas, en general, y las Pymes, en particular.

Por tanto, una eficaz gestión de la tesorería ayudará a reflejar, ordenadamente y con claridad, aquellas obligaciones que deberá asumir la empresa, periodificadas a lo largo del ejercicio, con la posibilidad de localizar e identificar por naturaleza todos los conceptos implicados, facilitando sobremanera la toma de decisiones y la anticipación a situaciones problemáticas inesperadas. La necesidad de una buena gestión de tesorería es un aspecto clave en la supervivencia de las Pyme, de ahí que, pese a su dificultad (escasez de recursos, especialización etc.), sea uno de los aspectos que mayor preocupación despiertan en los gestores de las mismas. Independientemente de tamaño o de forma de gestión, así como si es un proceso interno o externalizado, la necesidad de optimizar este proceso es incuestionable. Adicionalmente, esta necesidad aumenta en tiempos de convulsiones económicas y de falta de confianza en los mercados, con el impacto que ocasiona en el mercado bancario y de financiación (tipos de interés, condiciones de cuentas corrientes, depósitos, etc.).

En cuanto a la necesidad de un sistema de gestión de la tesorería en una Pyme, existen varias justificaciones pertinentes, entre las cuáles pueden destacarse:

- La primera de las razones por la que es necesario llevar a cabo una buena gestión de la tesorería, es que los recursos financieros de los que disponen las empresas para afrontar su actividad son siempre limitados.
- Al mismo tiempo, la estructura de financiación de la mayoría de las Pymes es ineficiente, puesto que muchas veces el ritmo al que han aumentado las fuentes de financiación ha sido menor que el ritmo al que ha crecido la actividad, llegando incluso a financiar, en ocasiones, inversiones a largo plazo con recursos a corto plazo.
- Otro motivo es la condición de Pyme, que conlleva, generalmente, un bajo poder de negociación frente a proveedores y/o clientes, con la consiguiente adaptación a las condiciones de pago y cobro que ellos ofrecen, y sin poder entrar a negociar las condiciones que realmente le convienen a la empresa.
- Como consecuencia de estas circunstancias, la empresa puede tener numerosos problemas derivados de la falta de liquidez, lo que acentúa la necesidad de una buena gestión en esta área para tratar de evitar, a su vez, una mala imagen frente a proveedores financieros y operativos.

Las características que debe recoger el sistema de Gestión de Tesorería:

- Debe reflejar la situación real y actualizada de la situación de tesorería de la empresa.
- Debe partir del conocimiento exacto y de la adaptación a las necesidades concretas de la empresa.
- Debe recoger ordenadamente tanto cobros como pagos, con la información más relevante de cada uno de ellos.
- Debe detallar las fuentes financieras contratadas, y las condiciones de las mismas.
- Debe recoger el nivel de riesgo que tiene la empresa con las entidades financieras.
- Debe servir para anticiparse a los pagos comprometidos.
- Debe aportar el saldo de tesorería estimado para cada momento.
- Debe tener un nivel de detalle suficiente, semanal, que permita agilidad en la toma de decisiones.

Ventajas. Los principales efectos de una gestión óptima de la tesorería son las siguientes:

- Es un instrumento imprescindible para la planificación financiera, permitiéndonos negociar con suficiente antelación los recursos financieros necesarios.
- Mayor capacidad de previsión y anticipación.
- Con la información que nos aporta un sistema de gestión de tesorería, se accede a la toma de decisiones con mayor información de la que se dispondría en caso de no llevar dicha gestión.
- Optimización de los recursos disponibles.

- Reducción de gastos financieros.
- Incremento de la eficiencia.

Para sistematizar la gestión de Tesorería y obtener las ventajas, hay que realizar un esfuerzo. Será necesario desarrollar una sistemática que permita mantener la información que proporcione el sistema (independientemente de la herramienta de soporte elegida), lo más actualizada posible. Asimismo, los esfuerzos de inversión (tiempo y coste) son más limitados en las Pymes que en las grandes empresas. Sin embargo, y aun cuando los esfuerzos deben ser proporcionales a los objetivos y tamaño de la empresa, es un esfuerzo que se volverá vital para el crecimiento y mantenimiento de la empresa, así como para poder competir.

Aun cuando los esfuerzos necesarios son un aspecto crítico, antes de llegar a este punto habrá sido necesario llevar a cabo un proceso de reflexión, en el que se deciden todos los aspectos necesarios para su óptimo funcionamiento: dirección y gestión (política de inversión, control y seguimiento), procesos (elaboración de procedimientos, qué información se debe introducir, la frecuencia de actualización, etc.), personas (la persona de la organización responsable de dicha herramienta) y la tecnología adecuada.

1.3. Financiación de las Pymes

El nuevo mercado financiero competitivo único europeo ofrece el marco para un entorno de financiación de las Pyme más diversificado y estable que satisfaga las distintas necesidades de las empresas. La mayor liquidez de los mercados de instrumentos financieros, los nuevos productos financieros y la nueva moneda física común facilitan el desarrollo de una estructura financiera más diversificada para las Pymes.

Los préstamos y descubiertos bancarios constituyen el eje de la financiación de las Pyme en Europa. Sin embargo, el desarrollo de los mercados financieros proporciona medios para fomentar el préstamo a las Pyme. Las fuentes alternativas de financiación incrementan la flexibilidad y las posibilidades de elección para las empresas.

La diversificación creciente y la utilización de toda la variedad de instrumentos de distintas fuentes, así como la reforma de la normativa bancaria van a exigir que las Pyme se hagan más abiertas y transparentes al prestar información a las entidades financieras acerca de sus actividades y finanzas. Los nuevos productos bancarios y el desarrollo de los mercados financieros exigen que las Pyme intensifiquen su utilización de la tecnología de la información también para el acceso a la financiación. En numerosos casos, las Pyme necesitan formación y asesoramiento para aprovechar las alternativas de financiación que se les ofrecen.

En España, existe una gran diversidad en la utilización de distintas formas de financiación para el empresario, a las que puede tener acceso. A continuación se detallan brevemente algunas de ellas según los datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

- **Instrumentos financieros:** Conjunto de instrumentos de financiación que facilitan el acceso de la Pyme a los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus proyectos de inversión. Entre ellos, pueden destacarse: Préstamo y Crédito, Pagarés de empresa o financieros y Cesiones de crédito, Renting, Hipoteca y Prenda, Forfaiting, Préstamo participativo, Factoring, Garantías - Reafianzamiento, Descuento, Capital Riesgo, Leasing y otros instrumentos financieros (Forward, Futuros financieros, Mercados de productos derivados en España, Opciones Financieras, Swap...).
- **Fuentes de Financiación:** Entidades especializadas en facilitar financiación a las empresas españolas, de acuerdo con las características del proyecto de inversión al que se destinen. Merece la pena destacar, entre otras, las siguientes: ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.A.), Instituto de Crédito Oficial (ICO), AXIS Participaciones Empresariales, CESGAR (Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca), CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial), CERSA (Compañía Española de Reafianzamiento), ASCRI (Asociación Española de Capital - Riesgo)
- **Financiación de la Internacionalización:** Entidades especializadas en la financiación, cobertura de riesgos, asesoramiento y fomento de proyectos de inversión de empresas españolas en el exterior. A continuación se enumeran algunas de ellas: CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación), COFIDES (Compañía Española de Financiación del Desarrollo), P4R Apertura Española, ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).
- **Fondos de Titulización Pyme - FTPyme:** Consiste en un mecanismo de transferencia del riesgo de préstamos o créditos que lleva asociado la generación de liquidez para el cedente, con el objetivo de favorecer la financiación empresarial
- **Microcréditos para mujeres emprendedoras y empresarias:** Promovido por la Dirección General de Política de la Pyme, el Instituto de la Mujer y la Confederación Española de Cajas de Ahorros con el objetivo de facilitar la puesta en marcha de proyectos empresariales.
- **“Business Angels”:** Se trata de personas físicas con un amplio conocimiento de determinados sectores y con capacidad de inversión, que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y valor añadido a la gestión.



Tabla 14

Grado de utilización de determinadas fuentes de financiación

	(Valor de la media de las respuestas de los encuestados) (*)
Capital propio (del empresario o de los socios empresariales)	3,70
Bancos	2,92
Cajas de ahorro	2,56
Ayudas gubernamentales estatales	1,38
Ayudas gubernamentales regionales	1,37
Entidades de capital de riesgo	1,34
Inversores informales no profesionales(familiares, parientes, amigos conocidos)	1,25
Business angels profesionales	1,15
Ayudas gubernamentales locales	1,11

* 1 equivale a muy poca utilización y 5 mucha utilización

Fuente: Informe AC-E, DGPyme 2005

2. GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS PYMES

Cada vez más empresas son conscientes de la importancia de la gestión de los riesgos empresariales. Según los datos presentados por la Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos (FERMA), el 80% de las grandes compañías europeas han desarrollado una política específica de gestión de riesgos.

Señala la consultora Atos Consulting que, una de cada cuatro grandes y medianas empresas españolas, contrata servicios de asesoramiento de gestión de riesgos y seguros para riesgos muy específicos. Además, el 70% del volumen de negocio de consultoría de riesgos en España se concentra en grandes compañías multinacionales. De estos datos se demuestra que la gestión de riesgos es una práctica muy poco consolidada en el sector de las Pymes, en España. Y, lo que es más importante, demuestra que la no gestión de los riesgos se está convirtiendo en uno de los principales “riesgos” para las mismas.

Las Pymes tienen las mismas necesidades, en cuanto a gestión de riesgos, que las grandes empresas, sin embargo se enfrentan al problema adicional de la limitación de recursos, tanto financieros como de recursos internos especializados para abordarlo. La pérdida de beneficios, la retirada de un producto defectuoso, problemas en la distribución o la imposición de multas por incumplimientos normativos, son situaciones de riesgos que permanentemente afectan a cualquier empresa. Si estas condiciones se materializaran, supondría un coste elevado. Pero este coste, no es sólo financiero sino que también puede tener impacto a nivel de imagen, reputación, etc.

La mayoría de las empresas españolas y, sobre todo, las Pyme no son conscientes de los riesgos a los que se enfrentan con la mera realización de sus actividades, ni de los costes que tendrían en caso que los riesgos se materialicen. Así pues, la gestión de los riesgos se ha convertido (aunque continuará en el futuro) en uno de los elementos críticos a ser considerados en la gestión (estratégica, operacional y financiera) de las organizaciones.

Una buena gestión de los riesgos refuerza la protección ante circunstancias indeseadas, ofrece una seguridad razonable (tanto interna como externa), permite la continuidad de las operaciones, transmite confianza a clientes, proveedores y accionistas, aporta beneficios tangibles y evita la pérdida de la credibilidad de la imagen de la empresa. Adicionalmente, y como elemento no menos importante, una sólida gestión de riesgos permite potenciar la operativa interna de la compañía y, por tanto, mejora la gestión de la empresa haciéndola más eficaz y eficiente.

Existen algunos elementos que se han convertido en indispensables para poder gestionar los riesgos empresariales. Dentro de ellos, merece la pena destacar, especialmente, algunos que por su trascendencia deben ser objeto de consideración y de priorización en el ámbito de las Pymes.

Políticas de riesgo

Las políticas de riesgo suponen la plasmación o materialización de cómo una organización va a gestionar sus riesgos. Los riesgos existen y deben gestionarse, independientemente del tamaño, sector o tipología de empresa. Sin embargo, estas políticas, y sus correspondientes procedimientos de implantación en la empresa, deben ser entendidas como una inversión. Y, adicionalmente, esta inversión debe ser acorde con la actividad, tamaño y, en resumen, características y condiciones de cada una de las empresas.

Estas políticas deben definir qué riesgos se van a gestionar, cómo y cuándo. Asimismo, es de especial importancia definir los medios (humanos, materiales, económicos, etc.) con los que se va a contar para la gestión de los mismos. Es necesario contar, al menos, con un mapa de riesgos global de la empresa que permita identificar todos los riesgos y, sobre todo, identificar aquéllos que son más críticos o puedan tener una pérdida potencial más alta, para priorizar las acciones de mitigación y el seguimiento.

El definir una política y gestionar los riesgos no significa una filosofía del “control por el control”, pero sí supone conocer los riesgos a los que la organización se enfrenta y prever las acciones necesarias para limitar su impacto, en caso de materialización del riesgo.

Planes de seguros

Los seguros son elementos que facilitan la gestión de los riesgos y sobre todo que ofrecen una cobertura y protección específica contra el acaecimiento de un riesgo.

Hay que considerar que la contratación de los seguros debe hacerse teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada empresa. Asimismo, es importante saber qué cobertura tienen los seguros que se contratan. Muchas organizaciones adquieren paquetes de seguros sin tener conciencia de lo que realmente incluyen, ni qué tipo de riesgos aseguran.

Aunque depende en gran medida del sector de actividad al que la empresa se dedique, un paquete básico de seguros para cualquier empresa debe incluir, al menos, cobertura de daños materiales y pérdida de beneficios, seguros de responsabilidad civil, crédito y planes de retirada de productos.

Algunos factores, debido a los últimos escándalos empresariales y la mayor conciencia social sobre la reclamación, han propiciado un crecimiento significativo en el seguro de responsabilidad civil. De hecho, este ramo está experimentando crecimientos superiores al 20% en los últimos años. Además del tradicional negocio de seguros de crédito y caución que crece a tasas anuales de dos dígitos, las empresas se preocupan más por la pluralidad de riesgos que se deriva de su relación con terceros. Así, los seguros de mayor crecimiento son los ligados a la responsabilidad civil de consejeros y directivos, de profesionales sanitarios, responsabilidad civil por productos y los seguros vinculados a la protección de la compañía ante posibles daños al medio ambiente, que tienen cada vez una relevancia mayor.

Planes de contingencia y continuidad de negocio

Para que una organización funcione correctamente y alcance los objetivos propuestos por la Dirección, son necesarios unos activos o recursos, que pueden ser humanos, materiales (edificios, instalaciones, hardware, etc.) o Inmateriales (software, conocimiento acumulado, credibilidad o buena imagen, etc.). Todos estos recursos se encuentran en un entorno de incertidumbre, que, en ocasiones, puede mostrarse agresivo y provocar interrupciones inesperadas del funcionamiento normal de la actividad de la empresa.

La mayor parte de estas interrupciones suelen ser temporales y las condiciones vuelven a ser normales en un periodo que no ocasiona situaciones críticas para la actividad normal de la empresa. Sin embargo, puede haber circunstancias que generen interrupciones prolongadas, que lleguen a influir en la capacidad de funcionamiento de los servicios o impidan el desarrollo normal de los mismos en los locales habituales.

Para prever las consecuencias de estas situaciones y definir las estrategias que aseguren la continuidad de la actividad en el menor tiempo y con el menor trastorno posible, se hace precisa la elaboración de planes de prevención y de contingencia para las distintas actividades de las empresas. En concreto, los planes de contingencia (o reanudación) tienen dos finalidades principales:

Asegurar que todos los recursos (personas y activos) conocidos y disponibles se utilizan para recuperar las funciones de la actividad tras una emergencia o desastre que haya afectado al edificio actual.

Proporcionar un conjunto de procedimientos, que serán ejecutados para restablecer los procesos prioritarios lo antes posible y con el menor impacto sobre la actividad, empleados, proveedores y clientes de la empresa.

Todos los recursos, ya sean humanos, materiales e inmateriales, están sometidos a amenazas, que los hacen vulnerables ante la materialización de las amenazas, lo que supondría un impacto en pérdidas funcionales o monetarias.

Capítulo V

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN LAS PYMES



1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las Pymes presentan problemas de competitividad, íntimamente relacionados con su falta de dimensión, que afectan fundamentalmente a varios aspectos:

- La oferta de productos y servicios es poco diferenciada, lo que le sitúa en una posición de desventaja, ya que la competencia de empresas extranjeras con costes laborales netamente inferiores imposibilitan a la Pyme española competir vía precio.
- La información manejada es insuficiente en lo relativo aspectos comerciales, financieros, tecnológicos y del entorno económico y legal que les rodea, de modo que la toma de decisiones no es eficiente al no disponer de toda la información relevante.
- La estructura financiera suele ser deficiente, debido tanto a la falta de tamaño para diversificar las fuentes de financiación como a la composición de los recursos financieros atendiendo al plazo. Esta carencias se suelen traducir en:
 - La insuficiencia de capitales permanentes en su estructura financiera, con el desequilibrio entre el plazo de recuperación de las inversiones y la devolución de la financiación, en la medida en que es muy frecuente que la estructura fija esté financiada con recursos ajenos a corto plazo.
 - Dificultades para financiar el capital circulante de explotación con la creación de fuertes tensiones de liquidez.
- Escasa planificación estratégica y muy orientada a objetivos a corto plazo.
- La escasa tecnología incorporada a los procesos productivos y las dificultades de asimilación de los conocimientos técnicos perjudican notablemente su productividad, frente a las empresas de mayor dimensión. La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación va a ser la única manera de sobrevivir, puesto que serán las que permitan que se pueda estar en un mercado global desde una dimensión local. Hay que mejorar también la oferta de servicios técnicos a las empresas, un campo todavía precario.

En este sentido, la supervivencia de la empresa depende de su capacidad para crear y sostener al tiempo ventajas competitivas. Por ello, es necesario un análisis exhaustivo del entorno económico en el que opera, identificando cuáles son los factores claves de éxito en los mercados en los que se posicionan, y que determina cuál es la estrategia más idónea de acuerdo con las características de aquéllos. Igualmente, el análisis interno de las capacidades de la empresa es fundamental para determinar, dados los factores de éxito, las posibilidades de la empresa en la adopción de una estrategia determinada.

Junto con la estrategia, la innovación se configura como un elemento clave en el reforzamiento y sostenibilidad de la competitividad de la empresa. De hecho, la competitividad, basada en una ventaja competitiva en costes laborales o en el mantenimiento de una moneda depreciada, no es sostenible en el tiempo. El concepto de innovación debe entenderse en un sentido amplio, ya que puede materializarse en nuevos productos, procesos o tecnologías.

La tipología de estrategias de Miles y Snow se basa en tres supuestos: i) las empresas desarrollan un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su entorno; ii) en cada sector se pueden distinguir cuatro tipos de estrategias: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas; y iii) cualquier orientación estratégica puede conducir a buenos resultados.

La estrategia defensiva corresponde a empresas que despliegan su actividad en un segmento muy concreto del mercado y no buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, sino que su objetivo es la preservación de su cuota de mercado. Las principales innovaciones que suelen aplicar estas empresas se relacionan con el proceso productivo con el objetivo de incrementar su eficiencia.

El perfil estratégico de las empresas exploradoras se basa en la búsqueda continua de nuevas oportunidades de negocio, mediante procesos de innovación y desarrollo de productos y servicios. Disponen de tecnologías muy flexibles y de una estructura organizacional basada en la descentralización y la flexibilidad del estilo de dirección.

La estrategia analizadora se corresponde con un *mix* de las anteriores, en función de la situación del entorno en el que opera la empresa. En entornos estables, las empresas funcionan mediante estructuras y procesos formalizados, mientras que en entornos turbulentos, adoptan las innovaciones que parecen más prometedoras.

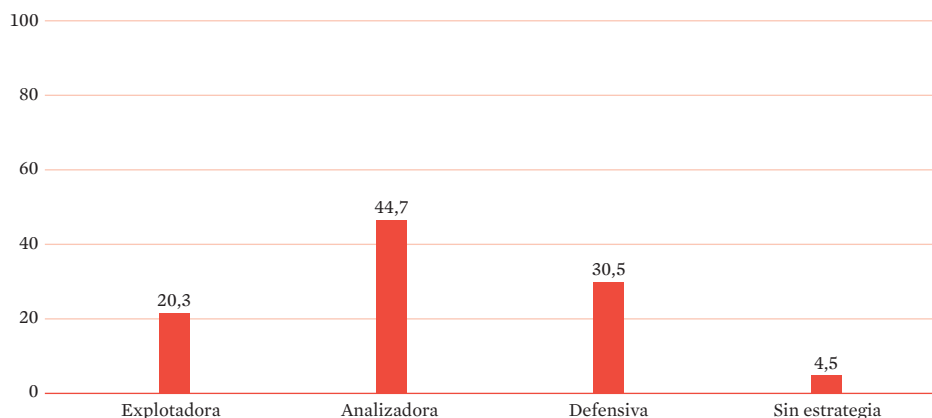
Las empresas que siguen una estrategia reactiva se caracterizan por una incapacidad para responder a los cambios del entorno.

En un estudio realizado por AECA y la Dirección General de la Pyme, el 20,3% de las empresas encuestadas adoptaron una estrategia exploradora, el 44,7% una estrategia analizadora, el 30,5% una estrategia defensiva, mientras que un 4,5% mostraron un comportamiento estratégico reactivo.



Gráfico 30

Estrategias adoptadas (porcentaje)



Fuente: *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España. AECA y DGPYME*

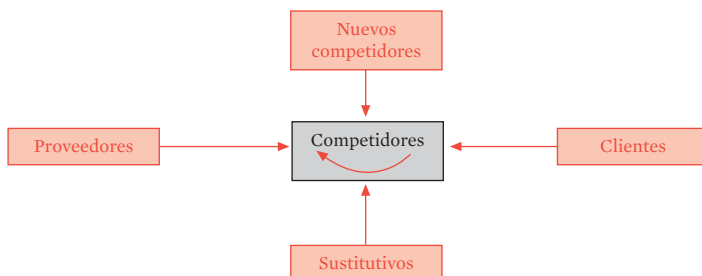
En función de los sectores de actividad, las empresas con estrategias exploradoras se localizaron en los sectores de: “fabricación de muebles”, “construcción de maquinaria” y “material y equipo eléctrico, electrónico y óptico”; por el contrario, las empresas de los sectores de “metalurgia, fabricación de productos metálicos”, de “papel, edición y artes gráficas” y de productos “alimenticios y bebidas” son las que aplican estrategias menos innovadoras y más defensivas. Un aspecto destacable es el hecho de que, si bien las empresas tienen total libertad para elegir el tipo de estrategia que crea más conveniente, de acuerdo con sus objetivos, el entorno general y las características estructurales del sector en que operan condicionan de manera significativa las posibilidades de éxito.

Una metodología extendida para la planificación de la estrategia corporativa ha sido la propuesta, en 1980, por Michael E. Porter. El modelo establece la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas, que determinan el nivel de competencia del sector o segmento en el que desarrolla su actividad:



Gráfico 31

Fuerzas competitivas de Porter



- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles, o no, de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para obtener una cuota del mercado. La entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores:
 - Economías de escala.
 - Requisitos de capital/de inversión.
 - Los costes en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor.
 - Acceso a los canales de distribución de la industria.
 - Acceso a tecnología.
 - Nivel de Fidelidad de los clientes.
 - La probable reacción de los jugadores existentes en la industria.
 - Regulaciones del gobierno.

- La rivalidad entre los competidores: Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costes fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores son los siguientes:
 - Concentración de proveedores.
 - Rentabilidad de los proveedores.
 - Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria (por ejemplo: fabricantes que amenazan instalar sus propios distribuidores minoristas).
 - Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
 - Nivel actual de calidad y servicio.
 - La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores.
 - Coste de sustituir a los clientes.
- Poder de negociación de los clientes: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo coste para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo coste. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
 - Concentración de clientes.
 - Grado de diferenciación del producto.
 - Rentabilidad de los compradores.
 - Nivel actual de calidad y servicio.
 - Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante en la industria.
 - Coste de sustituir a clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente, o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de explotación con los que opera la industria.

El modelo identifica tres estrategias genéricas que las empresas pueden seguir dentro de cada industria:

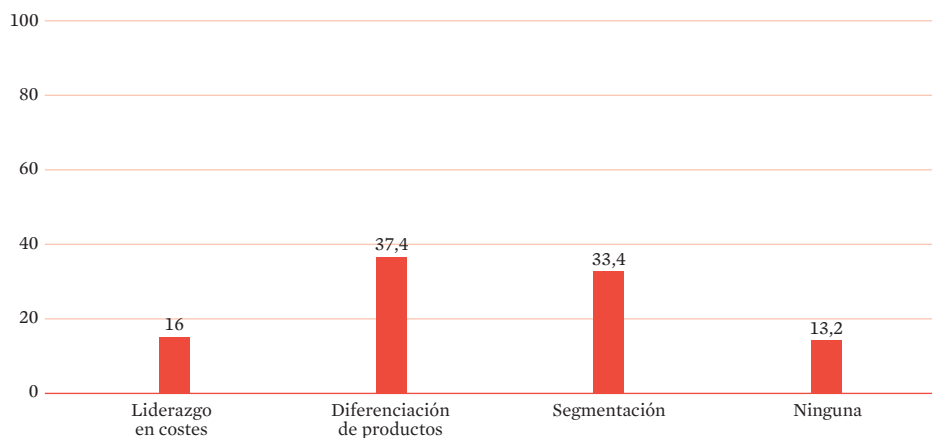
- **Liderazgo en costes:** El núcleo fundamental de esta estrategia es convertirse en la empresa más eficiente del mercado de forma que se compite vía precio en el mercado. La implantación de esta estrategia es, especialmente, idónea en mercados en los que el producto que se ofrece tiene pocas posibilidades de diferenciación. Igualmente, la posesión de una cuota de mercado elevada, de un proceso productivo eficiente o el acceso privilegiado a las materias primas facilitan la implantación de esta estrategia.
- **Estrategia de diferenciación:** Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido como único por los diferentes clientes. La diferenciación puede basarse en atributos del producto o servicio, procesos tecnológicos empleados o el canal de distribución utilizado. Dicha estrategia es especialmente apropiada en sectores o segmentos de actividad en el que los productos o servicios ofertados incorporan un alto valor añadido mientras que, en aquéllos con un claro componente *commodity*, la diferenciación es una estrategia más difícil de implantar con éxito
- **Estrategia de enfoque o segmentación:** La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-específico, reduciendo costes sirviendo a ese mercado, o ambas.

Las estrategias competitivas que adoptan las Pymes españolas con mayor frecuencia son las de diferenciación y de especialización en algún segmento del mercado, con un 37,4% y un 33,4%, respectivamente. Un dato significativo es que un 13,2% reconoce no seguir ninguna estrategia concreta. Finalmente, la estrategia de liderazgo en costes sólo es seguida por un 16% de las empresas, lo cual es coherente con el hecho de que la aplicación de esta estrategia requiere, para su éxito, alcanzar cierta masa crítica.



Gráfico 32

Estrategias genéricas adoptadas (porcentaje)



Fuente: *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España*. AECA y DGPYME

Una de las carencias críticas de las Pymes es la ausencia de una adecuada planificación estratégica tanto en su formalización escrita como en su horizonte temporal, centrado en muchos casos en el corto plazo. La principal consecuencia de la ausencia de un plan estratégico es la limitación de la capacidad de crecimiento de la Pyme. En este sentido, el inmovilismo de la estructura organizativa de la empresa y el enfoque de la misma hacia la obtención de resultados, en detrimento del enfoque para la creación de valor, limitan las posibilidades de un crecimiento sostenible de la empresa

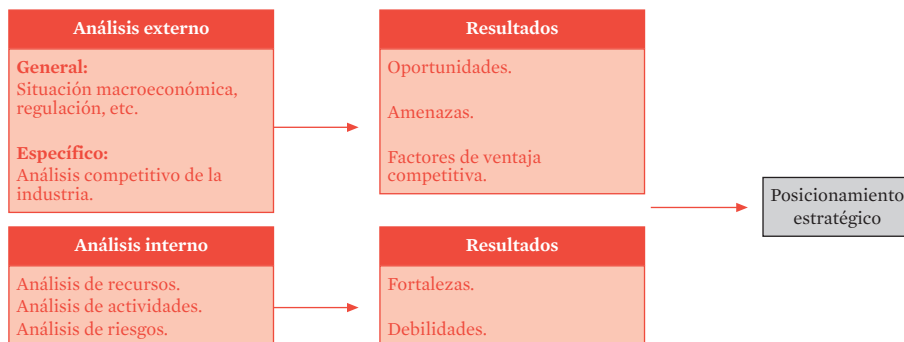
La planificación estratégica debe ser un proceso continuo para adaptarla a los continuos cambios que se producen en el entorno actual y orientado hacia el largo plazo. Para el análisis de la estrategia por parte de las Pymes sería muy recomendable la adopción del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas Fortalezas y Oportunidades)

La principal ventaja de esta herramienta reside en la necesidad de realizar tanto un análisis del entorno general como del análisis interno. El primero, permite identificar las amenazas y oportunidades que, como factores exógenos, brinda el entorno en el que la empresa despliega su actividad; el segundo, permite conocer las debilidades y fortalezas de la empresas y, por tanto, su posicionamiento dentro de los mercados en los que opera y frente a la competencia.



Gráfico 33

Componentes análisis DAFO



Fuente: *Elaboración propia*

El conjunto de Pymes españolas presentan una serie de debilidades, derivadas de su falta de tamaño, que limitan sus opciones de posicionamiento estratégico, especialmente en la implantación de estrategias de liderazgo en costes, ya que el éxito de la misma depende de la posesión de una cuota de mercado suficiente que les permita explotar las economías de escala y competir vía precio. En este contexto, parece, en principio, adoptar una estrategia de diferenciación, como han demostrado algunas firmas que operan en la fabricación de calzado, o bien una estrategia de segmentación, identificando nichos de mercado en los que puedan posicionarse de forma óptima.

Por otra parte, la competitividad de la Pyme española no puede basarse en una ventaja competitiva debida a factores, tales como los costes laborales, ya que en ese ámbito padecen la competencia de países que disfrutan de unos costes salariales más bajos, así como de una legislación laboral más laxa. Por tanto, la especialización en segmentos de alto valor añadido, intensivos en el uso de conocimiento, o en las actividades de la cadena de valor que requieran un elevado componente tecnológico, son alternativas más adecuadas para la mejora de la posición competitiva.



Tabla 15

DAFO de la Pyme española

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Subvenciones estatales Ventajas fiscales Internet	Nuevos competidores Desregulación	Flexibilidad	Tamaño Capacidad tecnológica Internacionalización Estructura financiera

Fuente: *Elaboración propia*

2. LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

Como ya hemos comentado, en el entorno actual, en continua evolución, sumido en un proceso de globalización, desarrollo tecnológico, procesos de integración política y económica y desarrollo de nuevos jugadores mundiales, las economías y las empresas se ven obligadas a ser cada vez más competitivas.

El reto es innovar para crear valor haciendo las cosas de forma diferente e, incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas. Como señala el manual de Oslo, la innovación debe ser un proceso de negocio directamente ligado a la estrategia de la empresa y a su competitividad futura, con un marcado carácter multidisciplinar en el que puedan intervenir, no sólo aspectos ligados al producto o a los procesos, sino también los organizativos y de marketing.

Tipos de Innovación según el Manual de Oslo (2005):

- Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.
- Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

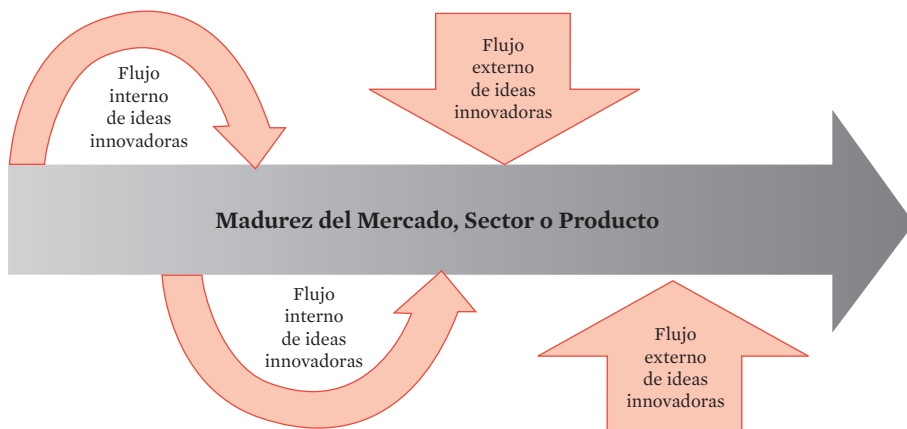
- Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Como señala el documento “Innovación: The Wealth of Nations” de la Fundación de la Innovación Bankinter, para fomentar una cultura innovadora en la sociedad es imprescindible hacer hincapié en la educación en todas sus etapas. Tan importante como fomentar esta cultura innovadora es crear un entorno que favorezca la innovación, y los gobiernos y las autoridades son, precisamente, los que deben implementar las políticas necesarias para establecer el marco legal y administrativo adecuado. Asimismo, no se puede olvidar en este contexto a otros actores esenciales para el desarrollo de la innovación: por un lado, las empresas sobre las que recae el peso de definir proyectos atractivos para conseguir inversión privada, y, por otro lado, los consumidores, con un papel decisivo en la configuración de la demanda.



Gráfico 34

Procedencia de los flujos de innovación



Fuente: Tatum. INNOVAR +

La innovación es una clara herramienta de competitividad y resulta crucial para el crecimiento económico a largo plazo de un país, ya que estimula la productividad y la competitividad de las empresas. Además, las innovaciones realizadas en un sector pueden incrementar, indirectamente, la productividad de otros sectores. Existe la necesidad de la innovación como forma de mantener y mejorar la competitividad. Éste es el motivo fundamental por el que en la Unión Europea se está realizando un gran esfuerzo por apoyar y fomentar la innovación. La innovación es la base del crecimiento global de una economía: se estima que la innovación representa el 80% del crecimiento de la productividad y, a su vez, la productividad contribuye al 80% del crecimiento del PIB.

El informe “Innovación: The Wealth of nations” señala, entre los efectos positivos que podría tener la innovación en la competitividad, los siguientes:

- Oferta de productos y servicios de mayor valor añadido (diferenciación).
- Optimización de los recursos.
- Aumento de la productividad (reducción de costes y tiempos de producción).
- Mayores volúmenes de producción y servicios.
- Productos y servicios más complejos y de mayor valor agregado.
- Fidelización del cliente y nuevas oportunidades de mercado.
- Satisfacción de la demanda.
- Potenciación de las capacidades humanas y de la satisfacción de los empleados.
- Incremento del bienestar social.
- Creación de nuevas oportunidades laborales.

El hecho de que, hoy día, la innovación sea uno de los impulsores clave de la competitividad empresarial puede deberse a dos razones fundamentales. La primera es, simplemente, la globalización. La liberalización del comercio y una rápida bajada de los costes de comunicación y de transporte implican que los países desarrollados van a tener que competir, cada vez más, con países con costes laborales mucho menores y fuerzas de trabajo bien formadas. La segunda razón, que explica la importancia de la innovación para la Administración y la industria, estriba en los importantes avances que se están realizando en materia de ciencia y tecnología. Estos avances están cambiando nuestro mundo, mucho más rápidamente que cualquier otro fenómeno que hayamos experimentado antes, y están creando numerosas posibilidades para que las empresas emprendedoras aumenten su competitividad.

La Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas, elaborada por el INE, en 2006 indicaba que el porcentaje de empresas innovadoras, en España, era del 25,3% y que, en media, las empresas gastaban el 0,9% de su cifra de negocio en innovación (intensidad de innovación). Este esfuerzo por innovar se traducía en un 13,3% de su cifra de negocios proveniente de productos nuevos y mejorados, aunque las variaciones, según las ramas de actividad, son importantes. Además de las empresas dedicadas a servicios de I+D (con una intensidad de innovación de 106,6%), las ramas que más esfuerzo dedicaban a la innovación tecnológica eran la aeroespacial (intensidad de 24,5%) y la de farmacia (5,1%), que, en líneas generales, coinciden con las que tienen mayor porcentaje de empresas innovadoras. En cuanto a las empresas que obtienen mayores beneficios de la renovación de productos, eran las dedicadas a servicios de I+D (52,7% de cifra de negocio en productos nuevos y mejorados).



Tabla 16

Principales ramas de actividad innovadoras

	Empresas innovadoras	Intensidad de innovación	% de la cifra de negocios en productos nuevos y mejorados
Farmacia	66,1	5,1	33,2
Maquinaria y equipo mecánico	40,5	1,7	19,6
Máq. de oficina, cálculo y ordenadores	58,2	3,1	3,3
Máquinas eléctricas	39,3	1,6	28,9
Componentes electrónicos	47,1	2,8	22,1
Aparatos de radio, TV y comunicación	74,3	2,3	51,1
Instrumentos de óptica y relojería	52,3	3,2	25,5
Automóviles	37,2	2,4	38,0
Naval	22,2	2,3	37,6
Aerospacial	52,8	24,5	26,9
Otro material de transporte	68,3	2,5	27,6
Otras manufacturas	44,9	1,5	17,9
Reciclaje	32,7	0,9	2,8
Correos y telecomunicaciones	22,8	3,7	30,2
Programas de ordenador	51,9	1,8	10,5
Otras actividades informáticas	39,1	1,1	41,5
Servicios de I+D	75,5	106,6	52,7
Total empresas	25,3	0,9	13,3

Fuente: INE. Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2006

Respecto a la proporción de empresas innovadoras en el tejido empresarial español por Comunidad Autónoma, podemos analizar las regiones que cuentan con una estructura productiva más tendente a la innovación, si consideramos el número de empresas EIN (Empresas innovadoras en el periodo 2004-2006 o con innovaciones en curso o no exitosas según la metodología del INE, sobre el total de empresas en la región). La Comunidad Foral de Navarra aparece como la región que cuenta con mayor proporción de empresas innovadoras (EIN), superando en 0,69% a la media nacional y en 0,35% a Cataluña, la segunda región con mayor número de empresas innovadoras. Destaca, asimismo, en esta clasificación la posición de La Rioja, tercera de la media nacional, por delante de la Región de Murcia y del País Vasco. Por debajo de la media, y en último lugar, destaca Extremadura, por detrás de Ceuta y Melilla, siendo éstas las únicas regiones con una proporción de empresas innovadoras inferior al 1,0%.

Capítulo VI

LA ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA



Analizado el sustrato empresarial de nuestro país, así como la importancia de factores, como la internacionalización de nuestras empresas o el grado de capacitación tecnológica de las mismas, interesa profundizar en la gestión de las mismas. En este sentido, y toda vez que se ha analizado la importancia de la estrategia de la empresa y de la innovación asociada a la estrategia, resulta fundamental, para avanzar en los modelos de excelencia en la gestión, traer aquellos sistemas de gestión comúnmente implantados en las organizaciones y que están sistematizando la gestión de determinadas áreas como la calidad, la gestión de aspectos medioambientales, la eficiencia energética, tecnologías, prevención de riesgos laborales o la propia gestión de la innovación.

En definitiva, la adopción de estos sistemas por parte de las empresas supone dotarse de arquitecturas de gestión que, presididas por una filosofía de mejora continua, garanticen la correcta gestión de cada uno de estos aspectos y coloquen a las compañías en clara posición de competencia.

1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad, tanto en los productos como en la elaboración y gestión empresarial, es un factor plenamente asumido. Las propias normas de calidad exigen, desde su ejecución y amparadas en el concepto de mejora continua, la calidad en las cadenas de proveedores. Concebida la calidad en la empresa, su implantación supone contar con modelos certificables por terceras partes (organismos certificadores, por ejemplo Aenor, Bureau Veritas... las cuales certifican la calidad en las compañías al amparo de la Entidad de Acreditación correspondiente -ENAC-). Respecto de los Sistemas de Gestión de la Calidad, conforme a la normativa ISO 9001, dicha norma adopta un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), con el objeto de aumentar la satisfacción del cliente.

Un enfoque basado en procesos, dentro de un SGC, destaca la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos basada en mediciones objetivas. La implantación y certificación de un SGC, basado en esta norma, proporciona una serie de herramientas para priorizar la toma de decisiones, como son la definición de indicadores clave y sus objetivos, así como la identificación de acciones a corregir o mejorar en todas las áreas de la organización. La propia dinámica del sistema implica la adopción de SGC por las demás organizaciones proveedoras.

Estar certificado en ISO 9001 permite a cualquier organización cumplir y responder a las exigencias de clientes que, cada vez más, requieren proveedores certificados. Hoy resulta ser una exigencia estratégica para toda empresa que quiera ser reconocida en el mercado, y un factor del que depende la supervivencia de cualquier organización. Además de ser una excelente base de gestión desde la que abordar más fácilmente otras certificaciones, ISO 9001 permite a la pequeña y mediana empresa situarse al nivel de las más

grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el agresivo mercado actual.

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ayuda a centrar, organizar y sistematizar sus procesos, y proporcionar productos/servicios que satisfacen los requisitos del cliente. De este modo, constituye una inversión y esfuerzo que resulta muy rentable para las empresas, por dotarlas de una ventaja competitiva, así como por representar una mejora continua en su eficiencia interna.

La metodología de implantación de los sistemas de Gestión de la Calidad queda representada en varias etapas complementarias:



Tabla 17

Etapas de un SGC

Política	Planificación	Implantación	Verificación	Análisis y mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la política de la calidad. • Compromiso de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de requisitos del cliente legales y reglamentarios. • Identificación de los procesos. • Definición de los objetivos de la calidad. • Planificación del sistema de gestión. • Planificación, realización del producto / servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos, funciones responsabilidad y autoridad. • Competencia, formación y toma de conciencia. • Comunicación • Documentación y control documental. • Realización del producto / prestación del servicio (requisitos del producto, diseño, compras, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y medición producto y procesos. • No conformidad. • Auditoría interna. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos • Acciones correctivas y preventivas. • Revisión por la dirección. • Mejora continua.

Fuente: AENOR

Desde su publicación en 1987, la norma ISO 9001 ha sido revisada en varias ocasiones para adaptarla a las necesidades de las empresas. Así, en el año 2000 se consideró necesario incluir cambios estructurales que permitieran reflejar los enfoques de gestión y mejorar las prácticas organizativas habituales. Desde que se inició el proceso de revisión de la Norma UNE-EN ISO 9001, los cambios han estado orientados, principalmente, a mejorar la claridad, facilitar su traducción y uso, así como a aumentar la coherencia del documento con la familia ISO 9000 y reforzar su compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004 de gestión ambiental.

La reciente modificación, Norma ISO 9001:2008 no incorpora requisitos adicionales nuevos con respecto a la versión del año 2000, sino que incluye aclaraciones de los

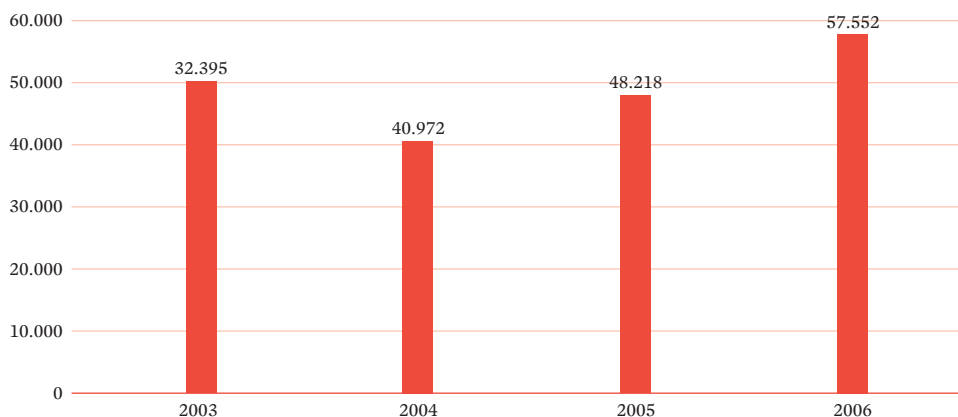
requisitos ya existentes en el texto anterior. Los cambios en la redacción del texto han motivado que se proponga la revisión de la Especificación Técnica del sector del automóvil ISO/TS 16949:2002 y del Manual ISO 9001:2000 para la Pequeña Empresa. De esta forma, se pretende asegurar que ambos documentos continúan alineados con la nueva Norma ISO 9001:2008. Aquellas empresas que dispongan de certificados emitidos, según la versión de 2000, disponen de un plazo de dos años para adaptarse a la nueva versión.

Por otra parte, debe destacarse que es algo habitual entre nuestras empresas, ya que nuestro país es uno de los primeros en cuanto al número de certificados ISO 9001. Esta gran aceptación de la certificación ISO 9001 en nuestro país comenzó en la década de los 90, cuando las empresas demandaban herramientas de gestión de la calidad que les permitiera mejorar su gestión interna y distinguirse en sus mercados.



Gráfico 35

Organizaciones certificadas según la Norma ISO 9001 en España (acumulado)



Fuente: V Informe de la Excelencia en España 2008. Forum Calidad, enero 2007

Conviene señalar los beneficios derivados de la implantación de un SGC desde todas las perspectivas empresariales:

- Mercado
 - Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.
 - Favorecer su desarrollo y afianzar su posición.
 - Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores.
- Clientes
 - Aumentar la satisfacción de los clientes.

- Eliminar múltiples auditorías con el correspondiente ahorro de costes.
- Acceder a acuerdos de calidad concertada con los clientes.
- Ante la gestión de la empresa
 - Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora.
 - Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua.
 - Aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos.

En la actualidad, muchas empresas disponen del certificado ISO 9001, lo que facilita una mejora continua de su gestión. Pero, además, resulta ser una plataforma muy adecuada desde la que avanzar hacia otros sistemas de gestión: Medio Ambiente (ISO 14001, EMAS, Ecodiseño, etc.), Seguridad (OHSAS 18001, Prevención de riesgos laborales (PRL), BRC, IFS, ISO 22000, etc.), Responsabilidad Social (Accesibilidad TIC, Accesibilidad Universal, Gestión de las ONG's, Verificación de memorias de sostenibilidad, Empresa familiarmente responsable, etc.) o avanzar hacia un modelo de excelencia (Gestión Avanzada 9004 y Evaluación EFQM).

2. SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL (SGMA)

Impulsado por la adopción generalizada de sistemas de gestión, fundamentalmente de calidad, cada día más organizaciones adoptan en su gestión la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental. La administración es un claro agente dinamizador de la extensión de estos sistemas dado que valora positivamente contar con los mismos a la hora de acceder a contrataciones públicas. La Gestión Medioambiental hace referencia a todas las actuaciones que contribuyen a cumplir los requisitos de la legislación medioambiental vigente, mejorar la protección ambiental y reducir los impactos de la propia organización sobre el medio ambiente, al controlar los procesos y actividades que los generan.

Todas estas actividades, de forma conjunta y planificada dentro de una organización, conformarán el Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA), que proporciona una metodología estructurada dirigida hacia la mejora continua. Un SGMA es un sistema estructurado de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procesos, los procedimientos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección medioambiental que suscribe la organización, es decir, su política medioambiental.

La finalidad principal del SGMA es determinar qué elementos deben considerar las organizaciones en materia de protección medioambiental para asegurar que, en el desarrollo

de sus actividades, se tiene en cuenta la prevención y la minimización de los efectos sobre el entorno. Se basan en la idea de integrar actuaciones potencialmente dispersas de protección medioambiental en una estructura sólida y organizada, que garantice que se tiene en cuenta el control de las actividades y operaciones que podrían generar impactos medioambientales significativos.

Existen diferentes grados de desarrollo de un SGMA y diferentes alternativas para su implantación. Una organización deberá valorar y decidir si lo que quiere es un SGMA formal, auditable por terceros y certificable, que tome como referencia la norma ISO 14001 o el Reglamento Europeo 761/2001 (EMAS) para el desarrollo, implantación y mantenimiento del mismo; o si, por el contrario, prefiere un SGMA informal o no referenciado, no auditable y no certificable.

La tendencia más generalizada en la actualidad es la implantación de los SGMA según la norma de ámbito internacional ISO 14001, frente al sistema europeo EMAS, ya que la primera cuenta con reconocimiento y validez a nivel mundial, mientras que el segundo queda limitado al ámbito europeo. La gran ventaja de desarrollar e implantar un SGMA normalizado ISO o un EMAS, es que ambos modelos proporcionan y exigen un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, también denominado ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act) o ciclo de Deming. Alcanzando la certificación de su SGMA, la organización ha cubierto un primer ciclo de PDCA. Pero esto no es sinónimo de que su comportamiento medioambiental haya alcanzado su cota más alta, ni que haya eliminado de forma inmediata todos sus impactos medioambientales. La organización estará ahora en condiciones de demostrar el cumplimiento de unos mínimos, que podrán ser auditados y certificados, pero éstos están supeditados a un proceso de mejora continua, sistemático y cíclico. Es decir, que tendrá que seguir avanzando en la espiral de la mejora continua.

Entre las ventajas de disponer de un SGMA en la organización, cabe citar varios aspectos:

- Uno de los objetivos del SGMA es el de optimizar la utilización de los recursos. Consecuentemente, la organización podrá ahorrar mucho dinero si, por un lado, ajusta el consumo de materias primas, agua y energía a lo estrictamente necesario y, por otro, genera menos desperdicios, residuos y despilfarros.
- Un SGMA conduce a un mayor conocimiento, mejora y control de las actividades, productos y servicios desarrollados por la organización, lo que revierte en un aumento de la eficiencia de los mismos.
- Puesto que la protección ambiental constituye un importante tema social, los SGMA pueden servir como herramienta para motivar a los empleados a participar en las mejoras de la organización e involucrarlos para obtener resultados más satisfactorios.
- Las mejoras medioambientales conseguidas, traducidas a datos medioambientalmente importantes, en ocasiones se pueden hacer públicas y, con ello, lograr la promoción de la imagen de la organización y el reconocimiento de la opinión pública.
- El mercado en muchos sectores, y propiciado por las Administraciones en buena medida, comienza a obligar a las diferentes organizaciones a implantar un SGMA. Tener implantado un SGMA, y que esto sea demostrable, puede permitir anticiparse a las exigen-

cias de los clientes, lo que confiere a la organización una posición más competitiva y ventajosa.

- Un SGMA contribuye a asentar las bases de la gestión y el orden metódico y disciplinado dentro de la organización.
- Independientemente de que una organización disponga o no de un SGMA, ésta debe cumplir todos aquellos requisitos legales que le sean de aplicación. También es cierto, sin entrar en valoraciones, que esto no siempre es así. Los SGMA proporcionan a estas organizaciones un marco incomparable para iniciarse en la identificación de los requisitos de la legislación medioambiental vigente, que le son aplicables, y afrontar la adecuación a aquellos que no cumplen.

Por tanto, la organización que adopte un SGMA optimizará la gestión de recursos y residuos, reducirá los impactos ambientales negativos derivados de su actividad o aquellos riesgos asociados a situaciones accidentales. Económicamente, además de potenciar la innovación y la productividad, su organización tendrá la posibilidad de reducir costes de la gestión de residuos o primas de seguros, eliminar barreras a la exportación, reducir el riesgo de litigios y sanciones, tener mayor acceso a subvenciones y otras líneas de financiación preferentes o disminuir los riesgos laborales motivando al personal.

Por otra parte, están los esquemas de verificación medioambiental EMAS; se trata de esquemas voluntarios de ecogestión y auditoría dirigidos a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño y actividad, que operan en el ámbito europeo. Proponen una sistemática eficaz para ayudar a las organizaciones a gestionar y mejorar, de manera continua, su labor ambiental. Un factor fundamental, que distingue a EMAS de otros sistemas de gestión ambiental, es el suministro periódico de información ambiental, a través de una Declaración Ambiental. Al existir un Registro Público de las empresas europeas adheridas a EMAS, que se gestiona en el seno de la Comisión Europea, EMAS proporciona un incremento de las posibilidades de negocio en el ámbito comunitario, ante la creciente demanda por parte de las empresas de exigir a sus proveedores y ofrecer a sus clientes una garantía fiable y reconocida de la buena gestión ambiental. Además de mejorar su gestión ambiental, entre otras ventajas, las organizaciones tendrán la posibilidad de reforzar la imagen empresarial, tener mayor credibilidad y confianza frente a autoridades públicas, accionistas, empleados y clientes, incrementar el negocio en el ámbito comunitario, así como tener nuevas oportunidades de negocio en los mercados con proceso de compra verde.

2.1. Otras certificaciones y verificaciones medioambientales.

La mejora ambiental de la actividad se ha venido realizando en el marco de los sistemas de gestión, pero no siempre se ha enfocado hacia los aspectos ambientales de los productos y/o servicios. Al igual que los SGC, basados en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar), la **certificación del proceso de diseño y desarrollo (ecodiseño)** trata de identificar, en el momento mismo en que se proyecta un producto/servicio, los posibles aspectos e impactos ambientales que se pueden producir en cada una de las fases de su ciclo de vida, lo que permite tomar decisiones encami-

nadas a minimizar su repercusión en el medio ambiente. En muchas ocasiones, las mejoras ambientales detectadas implican sencillos cambios que, realizados a tiempo, suponen importantes avances en materia ambiental y, con frecuencia, repercuten en significativas reducciones de costes. Entre otras ventajas, esta certificación ofrece a las organizaciones la posibilidad de acceder a nuevos mercados más exigentes, mejorar la imagen del producto y de la empresa, diferenciarse de la competencia, impulsar productos innovadores o reducir costes de producción. El certificado de Ecodiseño demuestra que la organización ha adoptado un sistema de gestión para identificar, controlar y mejorar de manera continua los aspectos ambientales de sus productos y/o servicios, facilitando información a sus clientes sobre los productos que han incorporado mejoras ambientales a través del diseño.

En cuanto a la **verificación de memorias de sostenibilidad** (GRI), implica para las empresas demostrar públicamente los esfuerzos realizados en materia de responsabilidad social. Las metodologías para el desarrollo de informes han evolucionado, integrando los aspectos económicos, ambientales y sociales de la empresa, lo que permite evaluar los esfuerzos que realizan las organizaciones a favor del desarrollo de las sociedades en que producen y comercializan sus productos y servicios.

También facilita el transmitir mayor compromiso, transparencia y responsabilidad. Las relaciones con diferentes colectivos (accionistas, clientes, trabajadores, organizaciones locales, etc.) forman parte del valor de la empresa, por lo que se precisa de instrumentos veraces y creíbles para su comunicación en un mundo, cada vez más complejo e interrelacionado. Estos colectivos exigen cada vez más transparencia y responsabilidad, que sólo se puede garantizar mediante la verificación, por tercera parte independiente, de los informes de sostenibilidad.

La verificación de memorias de sostenibilidad del GRI también cumple la función de servir como instrumento de comunicación veraz y de apoyo en las decisiones internas. Las memorias de sostenibilidad o responsabilidad social se revelan como un importante instrumento, no sólo de comunicación, sino también de integración de las variables de la sostenibilidad en la toma de decisiones de las organizaciones modernas. Los nuevos escenarios socioeconómicos, en los que el sector privado posee cada vez un papel más relevante, demandan de la empresa un papel activo y protagonista.

3. GESTIÓN DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

Las organizaciones son conscientes de la importancia de desarrollar actuaciones técnicas y de gestión tendentes a mejorar su coste energético. El coste de los combustibles o el de la factura eléctrica son claves incluso para la supervivencia de las empresas.

También, cada vez las empresas apuestan de manera más decidida por la incorporación de energías renovables, toda vez que los retornos de las inversiones comienzan a mostrarse interesantes para las empresas. En definitiva, las organizaciones adoptan soluciones tendentes a hacer un uso más eficiente de la energía, empleando las actividades necesari-

rias con el mínimo consumo de energía posible. Adicionalmente a la incorporación de tecnologías eficientes sobre cada uno de los procesos de las organizaciones, las empresas deben adoptar soluciones de gestión en materia de eficiencia energética como las siguientes:

- **Análisis de necesidades energéticas:** El coste energético puede ser mejorado desde la optimización de las instalaciones y maquinaria, para lo cual, lo primero es conocer en profundidad las características de nuestras instalaciones y consumos. Es fundamental contar con una adecuada contabilidad energética y el diseño de programas de ahorro energético.
- **Auditorías energéticas** para estudiar el consumo eléctrico por zonas y establecer objetivos de reducción.
- **Optimización de la tarifa eléctrica:** Para optimizar la facturación eléctrica deben considerarse aquellos conceptos donde obtener mayores ahorros y en cuyos parámetros podamos actuar, revisando la potencia contratada, modo de facturación, consumos horarios... En el caso del gas, el término fijo en función de la presión y grupo tarifario, así como el término variable en función del consumo y grupo tarifario. En caso de acudir al mercado liberalizado, el precio ofrecido por cada comercializadora dependerá de varios aspectos, como la gestión del alta del contrato o las incidencias de suministro o los servicios adicionales a contratar.
- **Gestión y mantenimiento energético:** El correcto mantenimiento consigue los estándares de calidad de la industria, además de reducir consumos. Mediante mantenimientos preventivos se disminuye la necesidad de realizar mantenimientos correctivos, obteniendo un adecuado rendimiento de la instalación, reducción de costes y calidad de servicio.
- **Implantar sistemas de gestión de energía y sistemas expertos** capaces de gestionar la información y controlar las instalaciones. Estos sistemas facilitan el ahorro de energía, reducen la mano de obra necesaria, previenen averías y prolongan la vida útil de los equipos. De igual forma controlan el consumo de energía, optimizando los parámetros para obtener un mínimo coste energético. Se estima que los ahorros gracias a estos sistemas pueden estar entre el 10 y el 30%.
- **Formación/sensibilización de empleados:** Realización de campañas de información y formación entre los empleados para el ahorro energético, consumo de materiales, aspectos ambientales, etc.
- **Gestión de compras:** Comprar equipos con alta eficiencia energética, gestión de suministros, atender al criterio ambiental en el aprovisionamiento, sustitución hacia combustibles más limpios (por ejemplo, gas natural por gasoil), etc.

Se trata de actuaciones que, igualmente, pueden sistematizarse y certificarse. La Certificación de Sistemas de Gestión Energética, según la Norma UNE 216301, se dirige, especialmente, a aquellas organizaciones, independientemente de su sector de actividad o su tamaño, que quieren demostrar que han implantado un sistema de gestión energética, hacen un mayor uso de energías renovables o excedentes, y/o han sistematizado sus procesos energéticos, buscando la coherencia de éstos con la política energética de la organización.

El Sistema de Gestión Energética (SGE) es aquella parte del sistema de gestión de una organización dedicada a desarrollar e implantar su política energética, así como a gestionar aquellos elementos de sus actividades, productos o servicios que interactúan con el uso de la energía (aspectos energéticos). Amparado por la Norma UNE 216301 “Sistemas de gestión energética. Requisitos” se trata de un sistema paralelo a otros modelos de gestión (ISO 14001, ISO 9001...) para la mejora continua en el empleo de la energía, su consumo eficiente, la disminución de los consumos de energía y los costes financieros asociados, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la adecuada utilización de los recursos naturales, así como el fomento de las energías alternativas y las renovables.

Entre los motivos para implantar y certificar un Sistema de Gestión Energética (SGE), pueden señalarse los siguientes:

- Necesidad de asegurar el suministro de energía. Una producción responsable de energía, así como su uso de manera eficiente, por parte de las organizaciones, son algunos de los factores clave para conseguir la sostenibilidad.
- Voluntad de cumplir los compromisos del Protocolo de Kyoto (reducción de emisiones de CO₂). Cada vez es mayor el número de organizaciones, tanto públicas como privadas, que son conscientes de que una mejora de los consumos de energía, así como la utilización de fuentes de energía alternativas a las tradicionales, menos agresivas con el medio ambiente, son algunas de las medidas idóneas con las que contribuir con los compromisos de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (suscritos en el Protocolo de Kyoto).
- Actitud responsable y económicamente rentable. Dado el actual interés por adoptar políticas de eficiencia y ahorro energético y ante la futura publicación de una norma internacional (ISO), que armonice las normas internacionales ahora existentes en materia de gestión energética, un SGE certificado es una herramienta útil para el ahorro de energía de manera estructurada y sistemática, es decir, ahorrar de manera sencilla.
- Necesidad de eficiencia energética también en los procesos industriales. Del consumo global de energía, el sector industrial consume el 40% de la energía eléctrica, el 77% de carbón y derivados y el 37% del gas natural consumido, siendo, por tanto, el principal contribuidor a las emisiones de CO₂ (según datos de la reunión de expertos de United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), en Viena, marzo 2007). El resultado es una tendencia creciente, por parte de los fabricantes, a proporcionar equipos cada vez más eficientes, desde el punto de vista energético. Del mismo modo, estas organizaciones deben completar estas acciones con la optimización de los consumos energéticos de sus propias instalaciones y sistemas de forma integrada, maximizando la eficiencia energética de las mismas.

4. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Así como en el caso de los SGMA o los SGC se trata de sistemas que las empresas pueden adoptar voluntariamente, en el caso de Riesgos Laborales, las empresas están obli-

gadas a asumir determinadas obligaciones para sus trabajadores. La publicación de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, determina el cuerpo básico de garantías y responsabilidades precisas para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo. Todas aquellas empresas, que no hubieran concertado el servicio de prevención con una entidad especializada ajena a la empresa, deben someter su sistema de prevención al control de una auditoría o evaluación externa, por parte de una entidad auditora autorizada.

Las auditorías son un instrumento de gestión que incluye una evaluación sistemática, documentada y objetiva de la eficacia del sistema de prevención. Existen, por tanto, la auditoría reglamentaria y la auditoría de certificación conforme a OHSAS 18001. Ambas son compatibles y se pueden realizar de manera conjunta, con lo que se consigue una optimización del proceso, así como reducción de tiempos y costes. A través de la Auditoría Reglamentaria de Prevención de Riesgos Laborales (ARPL), la organización cumplirá con los imperativos legales. Pero, mediante el Certificado de Gestión de Seguridad y Salud Laboral OHSAS 18001 se colocará en una posición de auténtica ventaja respecto a sus competidoras.

5. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Cada día aumenta el peso de las TIC en el negocio y los niveles directivos son conscientes de la necesidad de alinear TIC y negocio, para gestionar el impacto significativo que la TI puede tener en la organización, para el logro de los objetivos estratégicos del negocio, el cumplimiento de la regulación (control interno, riesgos ...), preservación del valor de la organización y la generación de valor adicional, gracias a una adecuada gestión de información, mayor funcionalidad a bajo costo y eficiencia operativa, etc.

En este contexto surgen las estrategias TI de Gobierno Corporativo TI, ésta supone la responsabilidad de la junta directiva y de la gerencia ejecutiva. Es una parte integral del gobierno corporativo, y consiste en el liderazgo y estructuras de organización y procesos, que aseguran que la tecnología de información de la empresa soporta los objetivos y estrategias de la organización.

IT Governance se estructura en una serie de dominios:

- Alineamiento estratégico: Requiere aspectos como disponer de un Comité estratégico de TI como soporte al comité ejecutivo, medición del valor que TI entrega al negocio (*Business Scorecard* y *IT Balanced Scorecard*), conciencia del rol de una adecuada gestión de TI en la gerencia ejecutiva y la asignación de Roles y Responsabilidades.
- Entregas de valor. Supone optimización de costes y proveer valor al negocio para obtener ventajas competitivas, mejorar *time to market*, mejorar la satisfacción de clientes, incrementar productividad de empleados, etc. Para ello requiere información fiable, oportuna y accesible de clientes, proveedores, procesos, mercado, etc.; prácticas productivas y eficientes (medición de desempeño); habilidad de integrar tecnología y

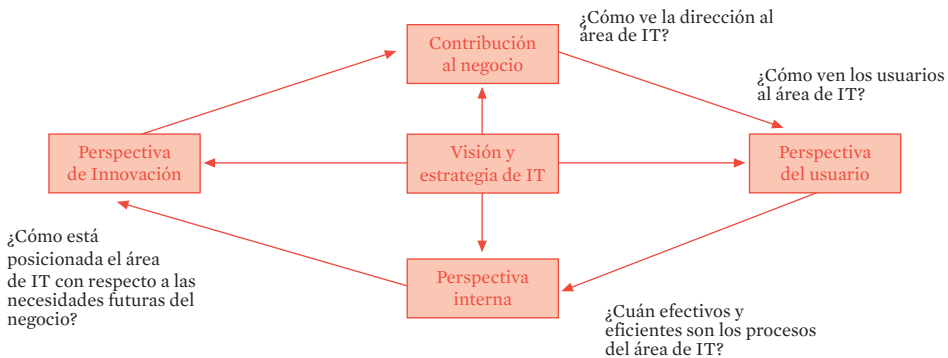
funcionalidad al negocio; medidas del desempeño de TI entendibles para el negocio (*IT Balanced Scorecard*).

- Gestión del riesgo: Definición del perfil de riesgo, entendimiento de los niveles de riesgo, prioridades de gestión de riesgos, análisis de riesgos y asunción de niveles, establecimiento de sistemas de control interno y gestión de riesgo como parte integral de la operación del negocio.
- Gestión de recursos: Optimizar conocimiento e infraestructura para maximizar el beneficio (uso de los recursos en la tarea y lugar apropiados, calidad de servicios de TI, acuerdos de nivel de servicio con el negocio, gestión del talento humano, entrenamiento y desarrollo de habilidades, adecuación de instalaciones).
- Medición del desempeño: Establecimiento de métricas y proceso de medición que permita identificar oportunidades de mejoramiento, proveer retroalimentación sobre el progreso hecho para resolver oportunidades identificadas previamente, aseguramiento independiente del proceso de *IT Governance*. De igual forma deben proveerse mecanismos para el seguimiento de proyectos y medición del desempeño de procesos de TI, ya que la creación de valor se da por intangibles, que usualmente no son medidos. Es fundamental dotar de mecanismos de cuadros de mando o *Balance scorecard* (BSC) para convertir la estrategia en acciones para el logro de objetivos, medir aspectos clave, como orientación al cliente, eficiencia de procesos, capacidad de aprender y crecer, proveer información para la toma de decisiones.

A partir del análisis de estos módulos, estamos en condiciones de establecer el estado de madurez de las compañías. El establecimiento de modelos de madurez implica definir escalas basadas en criterios, como la conciencia y comunicaciones, las políticas, estándares y procedimientos, las herramientas y automatización, habilidades, responsabilidad, definición de objetivos y medición. Los niveles de madurez ayudan a determinar la posición actual y futura relativa al manejo de TI y la madurez en el control, a la vez que permiten realizar un análisis de brechas para determinar qué se necesita hacer para alcanzar cierto nivel.



Gráfico 36
Balanced Scorecard and IT Governance



Fuente: Wim Van Grembergen, *The Balanced Scorecard and IT Governance*. www.itgi.org

De manera más específica cabe hablar de estándares CMMI o *ITIL* en la gestión de prácticas TI.

Capability Maturity Model Integration (CMMI) es un modelo para la mejora de procesos, que proporciona a las organizaciones los elementos esenciales para procesos eficaces. Las mejores prácticas CMMI se publican en los documentos llamados modelos. La versión 1.2. de CMMI diferencia tres ámbitos:

- CMMI para el Desarrollo (*CMMI-DEV* o *CMMI for Development*), se tratan procesos de desarrollo de productos y servicios.
- CMMI para la adquisición (*CMMI-ACQ* o *CMMI for Acquisition*), se trata la gestión de la cadena de suministro, adquisición y contratación externa en los procesos del gobierno y la industria.
- CMMI para servicios (*CMMI-SVC* o *CMMI for Services*), borrador diseñado para cubrir todas las actividades que requieren gestionar, establecer y entregar Servicios.

Las prácticas CMMI deben adaptarse a cada organización en función de sus objetivos de negocio; éstas no pueden ser certificadas CMMI, pero sí evaluadas en función de su nivel de madurez. Los 6 niveles definidos en CMMI para medir la capacidad de los procesos son:

- 0.- Incompleto: El proceso no se realiza, o no se consiguen sus objetivos.
- 1.- Ejecutado: El proceso se ejecuta y se logra su objetivo.
- 2.- Gestionado: Además de ejecutarse, el proceso se planifica, se revisa y se evalúa para comprobar que cumple los requisitos.
- 3.- Definido: Además de ser un proceso gestionado se ajusta a la política de procesos que existe en la organización, alineada con las directivas de la empresa.
- 4.- Cuantitativamente gestionado: Además de ser un proceso definido se controla utilizando técnicas cuantitativas.
- 5.- Optimizando: Además de ser un proceso cuantitativamente gestionado, de forma sistemática se revisa y modifica o cambia para adaptarlo a los objetivos del negocio. Mejora continua.

Las organizaciones son evaluadas por el *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement* (SCAMPI). Es el método oficial SEI para proveer puntos de referencia de sistemas de calificación, en relación con los modelos CMMI. SCAMPI se usa para identificar fortalezas y debilidades de los procesos, revelar riesgos de desarrollo/adquisición, y determinar niveles de capacidad y madurez. Se utiliza como parte de un proceso o programa de mejoramiento, o para la calificación de posibles proveedores. El método define el proceso de evaluación constando de preparación; las actividades sobre el terreno; observaciones preliminares, conclusiones y valoraciones; presentación de informes y actividades de seguimiento.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library), es un marco de trabajo de las mejores prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información (TI). *ITIL* resume un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI. Estos procedimientos son independientes del proveedor y han sido desarrollados para servir como guía que abarque toda infraestructura, desarrollo y operaciones de TI.

No es posible certificar una organización o sistema de gestión como conforme a *ITIL*, pero una organización que haya implementado las guías de *ITIL* sobre Gestión de los Servicios de TI puede lograr certificarse bajo la ISO/IEC 20000. La versión 3 de *ITIL*, que apareció en junio de 2007, cambió ligeramente el esquema de Certificaciones, existiendo certificaciones puentes, se definen 3 niveles: *Basic Level* (Equivalente a *ITIL Foundation* en v2), *Management and Capability Level* (Equivalente a los niveles *Practitioner* y *Manager* en *ITIL v2*) y *Advanced Level* (nuevo en v3)

5.1. Gestión de Servicios TI según ISO 20000-1

Esta certificación persigue el uso óptimo de las infraestructuras TI (Tecnologías de la Información) para la excelencia en la prestación de servicios a los clientes, además de garantizar que sus entornos de TI se administren de la forma adecuada y que reciban servicios tecnológicos de alta calidad. La Gestión de Gobierno de TI (*IT Governance*) actualmente internacionalizado y estandarizado a nivel global por la extensión en la norma UNE ISO/IEC 20000-1, es hoy día un nuevo enfoque de prácticas a seguir y base de certificación en esquemas de negocio de mejora continua en el uso y aprovechamiento de Tecnologías de Información, en apoyo al logro de los objetivos de negocio (alineación con los objetivos del negocio).

La Norma UNE ISO/IEC 20000-1 es el modelo reconocido internacionalmente en gestión de servicios de TI, representando el motor y el estándar certificable referido a sistemas de gestión en servicio de TI. Certifica que la organización dispone de un sistema de gestión de servicios TI que posibilita varios beneficios:

- Alineamiento de los servicios TI a las necesidades del negocio.
- Proporciona una adecuada gestión de la calidad.
- Maximiza la calidad y eficiencia del servicio.
- Reduce los costes asociados a los servicios TI.
- Reducción de costes y generación de negocio.
- Aumenta la satisfacción de los clientes.
- Ofrece una visión clara de la capacidad de departamento TI.
- Minimiza el tiempo de ciclo de cambios y mejora de resultados desde métricas.
- Facilita la toma de decisiones en base a indicadores de negocio y de TI.
- Aporta valor añadido de confianza e imagen de la compañía.

6. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Entre las razones que mueven a las empresas a innovar están la búsqueda de ventajas competitivas, la necesidad de diferenciación, la creación de riqueza o el crecimiento sostenible. La I+D+i (Investigación, desarrollo tecnológico e innovación) resulta fundamental para la supervivencia de las organizaciones, ya que contribuyen a situarlas en una posición adecuada para afrontar los nuevos desafíos que surgen en un mercado cada vez más globalizado.

Esta actividad también está sujeta a certificación, permitiendo sistematizar las actividades de investigación, desarrollo e innovación.

- UNE 166000:2006 “Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i”.
- UNE 166001:2006 “Gestión de la I+D+i: Requisitos de un proyecto de I+D+i”.
- UNE 166002:2006 “Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i”.
- UNE 166006:2006 EX “Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica”.

La certificación de la gestión de la innovación también permite beneficiarse de importantes deducciones fiscales: su importancia estratégica para el país ha llevado a la Administración Pública a fomentar al máximo estas actividades, incentivando con beneficios fiscales en la Ley del Impuesto de Sociedades (artículo 35) a las empresas que incurran en gastos considerados de I+D+i. La Certificación de proyectos de I+D+i de Aenor facilita el acceso a estos incentivos fiscales, al permitir la obtención del informe motivado del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Un informe vinculante para el Ministerio de Hacienda, que establezca el contenido en investigación, desarrollo e innovación de sus proyectos.

Los Certificados de Proyectos, el de Sistemas de Gestión de la I+D+i, así como la Certificación de Sistemas de Vigilancia Tecnológica contribuyen a fomentar los trabajos de investigación, desarrollo e innovación en las organizaciones, mejorando su imagen y su competitividad frente a otras empresas del sector. Asimismo, ayudan a los gestores empresariales a tomar las decisiones adecuadas para llevar a la práctica un proyecto, reducir la incertidumbre respecto a su contenido y a cuantificar tanto la inversión como, con posterioridad, el gasto incurrido en su ejecución.

En otro sentido, debe mencionarse la importancia de contar en las organizaciones con herramientas adecuadas para la gestión de la innovación. Las aplicaciones de gestión de ideas o Plataformas de Gestión de Ideas, acompañan desde la creación hasta todo el ciclo de vida de las ideas, aportando un proceso que rompe las tradicionales barreras de las empresas, aportan transparencia en la evolución de las ideas, facilitando la cooperación de todas las partes interesadas y la retroalimentación continua. También disminuyen el *time to market*, o la rapidez en la toma de decisiones, y potencian la habilidad para detectar nuevas innovaciones. En suma, facilitan desde el inicio la gestión de la innovación.

Finalmente, y teniendo como referencia el modelo EFQM para las Pymes en su camino hacia la excelencia de gestión, este modelo también considera el papel fundamental de la innovación y el aprendizaje como instrumentos que realimentan al sistema empresarial para el logro de la excelencia. El sistema de medición de la metodología EFQM incluye indicadores para todos sus criterios de autoevaluación y considera la innovación como un instrumento de mejora en todos los ámbitos de la actividad empresarial.

Capítulo VII

APLICABILIDAD DE LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL



Una vez analizados diferentes sistemas de gestión aplicables en las empresas, interesa realizar un análisis específico de los modelos de gestión avanzada y de excelencia empresarial.

1. CERTIFICACIÓN DE GESTIÓN AVANZADA 9004

La Certificación en Gestión Avanzada 9004 es la herramienta de mejora de la gestión que pone AENOR a disposición de las organizaciones que desean avanzar hacia la excelencia. Satisface la necesidad de aquellas organizaciones cuya gestión ha evolucionado y sobrepasa los criterios de cumplimiento de ISO 9001. En definitiva, se trata de una autoevaluación que realiza la propia empresa conforme a la norma UNE 66174, “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE EN ISO 9004:2000”, y que, posteriormente verifica un equipo de expertos de AENOR. Esta evaluación permite:

- Evolucionar de forma escalonada desde los sistemas de gestión tradicionales basados en la norma ISO 9001 hacia un modelo de excelencia global del negocio.
- Posicionar a la empresa en cuanto al grado de mejora aplicable en la gestión de la organización.
- Priorizar sobre los aspectos hacia donde debe dirigir sus esfuerzos para mejorar los productos/servicios.
- Mejorar las relaciones, no sólo entre los clientes, sino entre todas las partes interesadas.

Respecto de la ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad), añade los siguientes avances:

- Establece alianzas estratégicas y acuerdos, asegurando una mayor involucración y participación en el desarrollo y la mejora de los productos, los procesos y los sistemas.
- Identifica una serie de procesos en un sistema y los alinea con los objetivos de la organización.
- Las decisiones y acciones están basadas en el análisis de datos e información para maximizar la productividad y minimizar gastos y procesos, mediante la utilización, también, de herramientas apropiadas y de la tecnología.
- Establece objetivos de mejora realistas y retadores, propone recursos y facilita al personal herramientas, oportunidades y motivación para contribuir a la mejora continua del proceso.
- Establece la visión, el enfoque y los valores, propone metas e implanta estrategias para conseguir las motivando al personal.
- Mayor enfoque en la utilización efectiva de los recursos (personal, equipo, métodos y materiales) durante las actividades que componen los procesos.

- Utiliza los conocimientos y experiencias de las personas para conseguir una mayor involucración en la mejora de los procesos y las decisiones operacionales.
- Comprende las necesidades y expectativas actuales y futuras, así como la fidelidad del cliente.

La certificación de Gestión Avanzada 9004 permite a una organización integrar o alinear su propio sistema de gestión de la calidad con otros sistemas de gestión relacionados, como el de gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, etc.

La certificación exige: contar con la certificación en UNE-EN ISO 9001 con, al menos, un año de antigüedad; haber realizado previamente, al menos, la evaluación directiva y la detallada; y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios en los aspectos ligados a Calidad, Gestión Ambiental y Seguridad en el Trabajo.

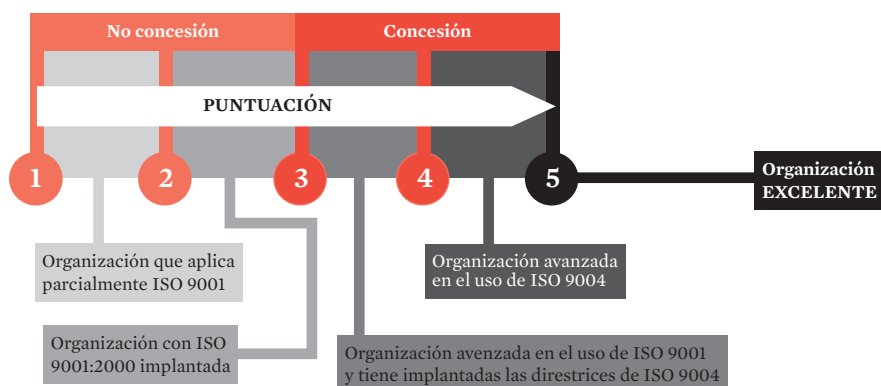
A la hora de puntuar las variables consideradas, se aplica un rango de 1 a 5 en función del grado de aplicabilidad de las siguientes variables:

- Sistemática: grado en que las actividades/procesos de la organización están documentados.
- Experiencia: grado en que se dispone de datos para las distintas actividades/procesos y periodos que abarcan (indicadores, tendencias).
- Alcance: grado en que la aplicación de un determinado requisito alcanza a todas las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, sociedad,...).
- Mejora continua: grado en que la mejora alcanza a todas sus actividades y procesos.
- “Benchmarking”: grado en que la comparación con otras organizaciones del sector alcanza a todas sus actividades y procesos.



Gráfico 37

Alcance de la puntuación en Certificación de Gestión Avanzada 9004 AENOR



Fuente: AENOR

La aplicación de los principios de gestión Avanzada 9004 supone claros beneficios en varios apartados:

- Propietarios y socios:
 - Aumentando el retorno de la inversión.
 - Mejorando los resultados operacionales.
 - Incrementando los beneficios.
 - Obteniendo respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
 - Consiguiendo mayor confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización.
- Proveedores:
 - Estabilidad.
 - Crecimiento.
 - Alianzas con proveedores.
 - Habilidad para crear valor, tanto para la organización como para sus proveedores, mediante la optimización de costes y recursos, así como la flexibilidad y velocidad de respuesta conjuntamente a mercados cambiantes.
- Personal de la organización:
 - Mejorando las condiciones de trabajo.
 - Incrementando la satisfacción del trabajo.
 - Mejorando la seguridad e higiene.
 - Consiguiendo una mayor comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como fomentando la participación en la mejora continua.
- Clientes y usuarios:
 - Recibiendo productos y/o servicios conformes con los requisitos, fiables.
 - Reforzando enfoque y expectativas de los clientes.
 - Fidelizando al cliente.
 - Promoviendo nuevos canales de comunicación empresa-cliente-proveedor para el diseño de nuevos productos/servicios.
- Sociedad:
 - Cumplimiento de la legislación.
 - Mejora de la seguridad e higiene.
 - Reducción del impacto medioambiental.
 - Mayor notoriedad, a través de premios, concursos...

2. MODELO DE EXCELENCIA EFQM

Las organizaciones, de cualquier sector, tamaño, estructura o nivel de madurez, necesitan, para tener éxito, contar con un sistema de gestión que les ayude a enfrentarse a desafíos cada vez más competitivos.

La aplicación de la metodología de autoevaluación con el Modelo EFQM, permite a las organizaciones realizar un diagnóstico y establecer en qué nivel se encuentran en su camino hacia la excelencia, e identificar y analizar las oportunidades que en ese momento se le presentan para continuar avanzando. El producto de la autoevaluación es, por tanto, una potente guía para establecer prioridades, y para desarrollar e implantar las soluciones más adecuadas a las necesidades en cada periodo. El Modelo EFQM de Excelencia supone una eficaz herramienta de trabajo para abordar el proceso de transformación de las organizaciones.

El Sello de Excelencia Europea, homologado con los “Levels of Excellence” de la EFQM es, después del *EFQM Excellence Award*, el máximo reconocimiento a la excelencia en gestión que se concede en Europa, según el sistema de la EFQM. Esta distinción significa, para las organizaciones que la ostentan, un reconocido nivel de prestigio, excelencia y eficacia en su gestión, eficiencia operativa, y diferenciación en su entorno competitivo. En suma, denota una capacidad para mantenerse en altas cotas de excelencia o continuar progresando hasta conseguirlas. Los Sellos de Excelencia los concede el Club Excelencia en Gestión, en una labor conjunta con siete Entidades Certificadoras: Aenor, Applus+, Bureau Veritas certification, Eca cert certificación s.a., Lloyd’s Register, SGS-ICS ibérica s.a. y TÜV Rheinland Group. Este modelo resulta, particularmente, apropiado para las organizaciones que ya disponen de un sistema de gestión de la calidad certificado de conformidad con la norma UNE-EN ISO 9001.

EFQM tiene un sistema de reconocimiento a través de los “Levels of Excellence”, en dos categorías:

- *Committed to Excellence (C2E)*, para organizaciones que demuestran un compromiso hacia la Excelencia, habiendo implantado un proceso de autoevaluación y unas acciones de mejora con resultados tangibles. Mediante este proceso de reconocimiento (compromiso hacia la excelencia/*committed to excellence*), la organización identifica su nivel de gestión y entra en una dinámica de la mejora continua a través de las acciones de mejora. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación, con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado en 200 ó más puntos EFQM. Para este nivel, la homologación no es imprescindible, si la organización posee un Certificado ISO 9001:2000 en vigor.
- *Recognised for Excellence (R4E)*, concebido para aquellas organizaciones que ya han encaminado su trayectoria hacia la Excelencia y tienen la posibilidad de obtener los siguientes reconocimientos, todos ellos de más de 300 puntos:
 - Excelencia europea 300+/*recognised for excellence 3 stars*: Mediante este proceso de reconocimiento, la organización identifica su nivel de gestión y elabora una Memo-

ria descriptiva de las actividades de gestión y resultados conseguidos. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación, con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado por un licenciario en 300 ó más puntos EFQM.

- Excelencia europea 400+/*recognised for excellence 4 stars*: El proceso de obtención es idéntico al correspondiente con el nivel de Excelencia Europea 300+. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación, con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado por un licenciario en 400 ó más puntos EFQM.
- CEG - excelencia europea 500+ / *recognised for excellence 5 stars*: El proceso de obtención es idéntico al nivel de Excelencia Europea 300+ y 400+, exceptuando el formato de la Memoria. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación, con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado por un licenciario en 500 ó más puntos EFQM.

Anteriormente al 1 de abril de 2007, cuando una organización obtenía un Sello de Excelencia, podía convalidar, voluntariamente y sin actividades técnicas añadidas, dicho Sello por un certificado “Levels of Excellence”. A partir de la mencionada fecha, la organización recibe los dos certificados de forma automática. Esto explica el aumento considerable de “Levels of Excellence” españoles en el año 2007. España está situada como el primer país en cuanto a “Levels of Excellence” en relación con el resto de países europeos, tanto en C2E como en R4E. Este importante salto cualitativo es debido al interés mostrado por las organizaciones españolas en integrar a su cultura empresarial los principios de excelencia en gestión, y a la convalidación automática.

A finales de diciembre de 2007, veinte organizaciones españolas mantenían el máximo reconocimiento (sello excelencia europea 500+) en vigor, en esa fecha 310 organizaciones en nuestro país disponían de un sello de excelencia europea en vigor.

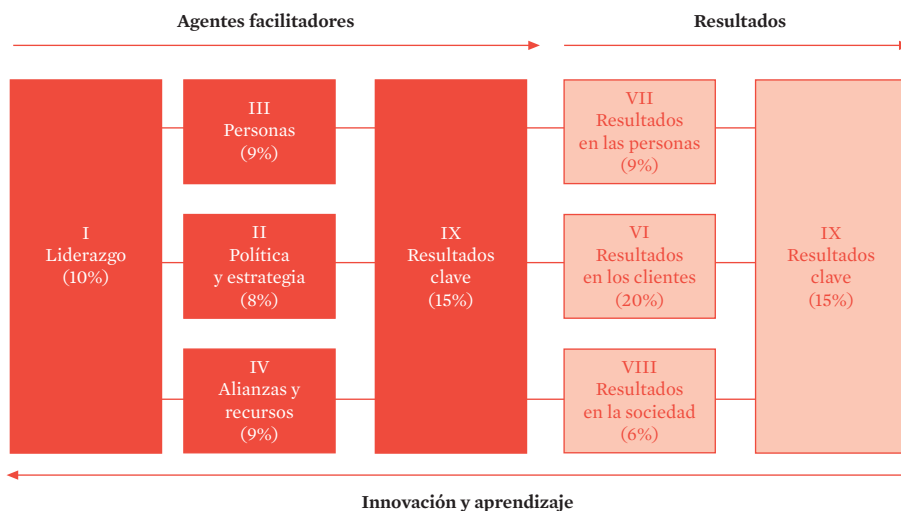
En cuanto a la aplicabilidad del modelo, éste se desarrolla en nueve criterios, atendiendo a las vertientes más significativas de la gestión global de la organización. Esos criterios son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en Personas, Resultados en Clientes, Resultados en Sociedad y Resultados Clave. Los mencionados criterios se agrupan en dos grandes bloques: los cinco primeros son llamados “Agentes Facilitadores”, constituidos por conjuntos de procesos, programas y prácticas, que darán lugar a la consecución de unos resultados, cuyas evidencias se agrupan en los cuatro últimos, identificados como “Resultados”.

Cada uno de los criterios se presenta con una definición, y se desarrolla a través de un grupo de “subcriterios”, cada uno de los cuales analiza un conjunto de conceptos relativos a un aspecto clave del criterio. Así, por ejemplo, el Criterio 1, Liderazgo, se divide en cinco subcriterios, dos de los cuales abordan el Liderazgo dirigido a las personas, otros dos, el Liderazgo dirigido a las tareas, y el último, a la gestión del cambio.



Gráfico 38

Esquema del modelo EFQM



Fuente: Guía EFQM para la Pyme

Los agentes facilitadores, que reconoce el modelo, son cinco: Liderazgo, política y estrategia, personas, recursos y alianzas y procesos.

- **Liderazgo:** hace referencia a la implicación, participación, compromiso y estilo de dirección que la gerencia de la organización desarrolla, especialmente en lo que se refiere a la calidad y al logro de los objetivos misionales de la organización, entre ellos, la satisfacción del cliente de forma muy importante.
- **Política y Estrategia:** se refiere a la forma en que la organización implanta su misión y visión, para desarrollar una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector en el que opera la empresa. Considera también el modo en que la organización desarrolla y despliega sus políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- **Personas:** analiza cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen, liberando todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Evalúa, también, cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- **Recursos y alianzas:** considera cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.
- **Procesos:** analiza cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para

sus clientes y sus otros actores. Este es el punto que más importancia tiene de entre los agentes del modelo, pues, en definitiva, en él se define la operatividad de la organización.

En lo que se refiere a los resultados, se consideran cuatro áreas en las cuáles interesa medir el impacto provocado por la actividad de la organización. Esas cuatro áreas hacen referencia a los resultados en los clientes, en las personas de la propia organización, en el conjunto de la sociedad y a los resultados clave del negocio o actividad desarrollada por la organización.

- Resultados en los clientes: mide el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes externos, y la adopción de medidas para evaluarla. Este criterio es el más importante tanto de los resultados como de los agentes, lo que refleja el valor que la EFQM quiso otorgar al rendimiento real que la organización alcanza, y, por supuesto, el elemento más importante del rendimiento es el impacto en los clientes de la misma.
- Resultados en las personas: mide el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran la organización, dado que, si los trabajadores no encuentran cubiertas sus necesidades, es muy difícil poder lograr el grado de motivación, participación e implicación que requiere el correcto desempeño de las funciones de la organización.
- Resultados en la sociedad: mide el grado de cumplimiento de las obligaciones de la organización con la sociedad y la satisfacción de las expectativas de ésta. Esas obligaciones sobrepasan con frecuencia el ámbito estricto de la calidad, resultando este elemento el que sirve de entronque con otras áreas del sistema de gestión de la organización, como la medioambiental y la de prevención de riesgos laborales, así como con los elementos de la responsabilidad social y el comportamiento ético de la empresa u organización.
- Resultados clave: pretende asegurar que la organización mide el grado de cumplimiento de metas y objetivos y de aquellos elementos que ha identificado como logros importantes y medibles para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Estas medidas serán frecuentemente de tipo económico y financiero.

Finalmente, entre las ventajas que puede reportar la utilización de este modelo en el seno de cualquier organización, son:

- Proporciona un marco conceptual homogéneo, así como una concepción estructurada del concepto de calidad total
- Su metodología consiste en un proceso estructurado, riguroso y basado tanto en información cuantitativa como cualitativa
- Elevada flexibilidad, ya que su aplicación no depende del tamaño de la organización ni del sector de actividad en el opera, permitiendo que se pueden realizar comparaciones intersectoriales y sin las distorsiones que suele introducir la diferencia de tamaño entre las organizaciones.

- Su aplicación involucra, directamente, al personal de la organización, favoreciendo su motivación e implicación con los objetivos de la organización.

3. ESQUEMA REDER

El Modelo EFQM se apoya en el esquema general de la mejora continua de los resultados y de los agentes facilitadores que los soportan. Este modelo de mejora continua se conoce como “esquema REDER”, que establece lo que una organización necesita realizar. El proceso a seguir será la revisión de forma sistemática de los criterios del Modelo Europeo, de la forma siguiente:

- Determinar los Resultados que la organización quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques, sólidamente fundamentados e integrados, que lleven a la organización a obtener los resultados determinados anteriormente, ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una completa implantación de los mismos.
- Evaluar y Revisar los enfoques utilizados, basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Y en función de todo ello, identificar planes de mejora, establecer prioridades para los mismos, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

La evaluación de los criterios se realiza, pues, de acuerdo al esquema lógico REDER, antes descrito. Los Resultados son los logros que se obtienen gracias al enfoque y despliegue de los Agentes, y se recogen en los criterios relativos a Resultados del Modelo EFQM de Excelencia. En estos criterios se valorarán los logros alcanzados por la organización. El resto de elementos (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) se abordan en los criterios de Agentes.

4. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Los conceptos fundamentales de la excelencia pueden aplicarse a cualquier organización, con independencia de su tamaño o sector de actividad, y constituyen la base del modelo EFQM. Interesa detenerse en el análisis de cada uno de estos factores que, en definitiva, constituyen el núcleo del modelo de excelencia en la gestión. En el análisis de estos conceptos y su aplicabilidad en la empresa, acudiremos a los trabajos de J.I. Martín-Castilla en torno a los enfoques de excelencia.

4.1. Orientación hacia los resultados

La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización. La forma de poner en práctica este concepto se consigue mediante la anticipación y medición por la organización de las expectativas y necesidades de sus grupos de interés.

Como expone el autor J.I. Martín-Castilla (“La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia”), la orientación de la organización hacia los resultados económicos y financieros busca la optimización del valor aportado a los propietarios, inversores, accionistas y responsables directivos, compatible con la contribución a la satisfacción de otros grupos de interés relevantes (los trabajadores, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, etc.), buscando el equilibrio y priorizando. Dicha orientación a la consecución de resultados deberá de estar alineada y ser coherente con los valores, visión y objetivos estratégicos, buscando la sostenibilidad en el tiempo. Por su parte, los resultados no económicos deberán contribuir a maximizar las capacidades de la organización, promoviendo el desarrollo del conocimiento, el aprendizaje y la innovación, así como su reputación.

Asimismo, la organización debe garantizar el buen gobierno y someterse al control interno y externo, colaborando de forma clara y honesta, y comunicando de forma transparente y veraz sus resultados, tanto económico-financieros, como de responsabilidad social y ambiental.

4.2. Orientación al cliente

La excelencia consiste en la creación de valor sostenido para el cliente. La forma de poner en práctica este concepto es mediante el conocimiento profundo de las expectativas y necesidades del cliente. Una gestión orientada al cliente es la mejor forma de conseguir altas cotas de fidelización, al tiempo que se consigue incrementar la cuota de mercado.

Es un aspecto clave que la organización sepa orientar sus procesos y actividades a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como futuras, siendo esencial la flexibilidad de sus procesos a las posibles exigencias del mercado), de forma coherente con sus valores, visión y estrategia.

Los clientes constituyen la razón de ser de la organización y son los que miden la calidad del servicio/producto. Dicha satisfacción debe buscar una relación honesta, mutuamente beneficiosa y, en su caso, la sostenibilidad de la misma.

4.3. Liderazgo y coherencia

La excelencia se traduce en el ejercicio de un liderazgo con capacidad de visión, que inspire a los demás, al tiempo que sea coherente con la organización.

Este liderazgo se ejerce mediante el establecimiento de una dirección clara y comunicada a todos los niveles de la organización, así como mediante la motivación continua de todos los miembros de la organización. Los líderes de la organización deben ser conscientes de la trascendencia de su cargo y de sus decisiones en las diferentes personas, asumiendo responsabilidad de sus actos.

Expone Martín-Castilla, en el trabajo citado, que los líderes deben garantizar el buen gobierno de la organización, y perseguir la consecución de forma sostenible de su visión y objetivos estratégicos, orientando ésta, y sus correspondientes procesos, a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés (clientes, personal, agentes con intereses económicos en la organización —accionistas, propietarios, proveedores, colaboradores, sociedad, etc.).

Deberá prestarse especial interés a la búsqueda del bienestar de las personas que la integran, sin olvidar el papel y responsabilidad económica, social y medioambiental de la organización. Adicionalmente, deben desempeñar un papel de impulsores de los valores éticos y comprometerse con los mismos en el desarrollo de las actividades de la empresa.

4.4. Gestión por procesos y hechos

La excelencia se consigue mediante una gestión de la organización fundamentada en un conjunto de sistemas, procesos y datos interdependientes e interrelacionados.

Un elemento clave de actuación lo constituye el mapa de procesos de la organización, como representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Señala Martín-Castilla que en él quedan recogidos todos los procesos que ésta realiza: estratégicos (que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos), claves u operativos (definen la cadena de valor orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y de soporte (apoyan los procesos operativos).

Atendiendo al nivel de detalle o desagregación, el mapa podrá ser de:

- Primer Nivel, cuando la representación es a nivel global de los grandes procesos de la organización, de forma sencilla y simplificada.
- Segundo Nivel, cuando la representación recoge los diferentes subprocesos que componen los procesos.
- Tercer Nivel, cuando la representación recoge incluso las actividades que componen los procesos.

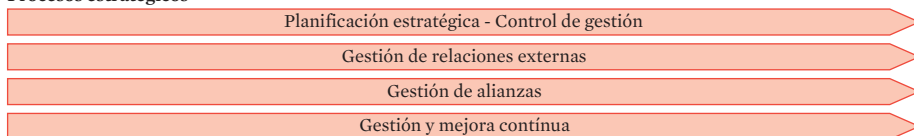
La representación del mapa recogerá arriba los procesos estratégicos, abajo los procesos de apoyo y, entremedias, los procesos clave u operativos.



Gráfico 39

Mapa de procesos de primer nivel de una empresa municipal de aguas

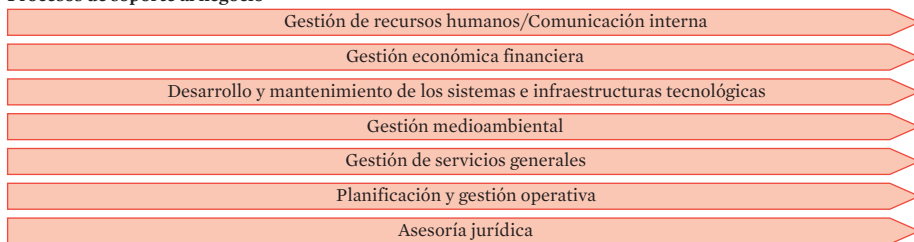
Procesos estratégicos



Procesos clave o de negocio



Procesos de soporte al negocio



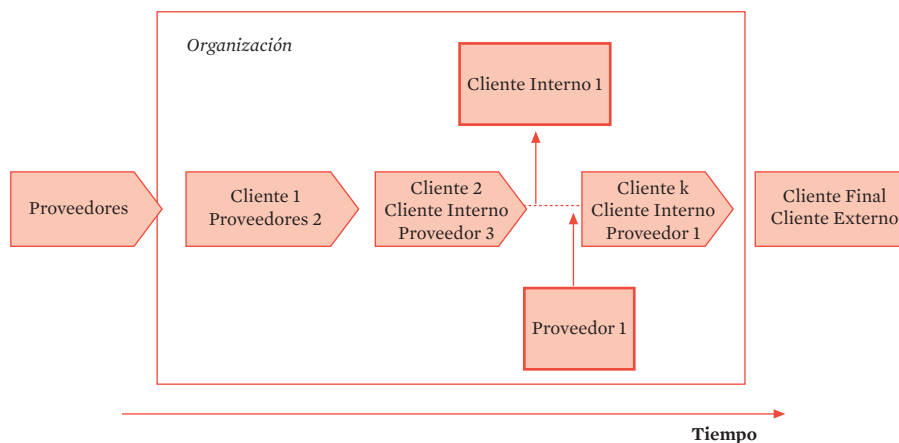
Fuente: J.I. Martín-Castilla. "Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6. La gestión por procesos en la Administración Local. Orientación al servicio público de la ciudadanía", MAP, 2006

Señala este autor que la organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de evaluación y mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad. Desde la óptica de la gestión por procesos, la oferta de un bien, o la prestación de un servicio, está constituida por la adición secuencial de una serie de de servicios individuales a través de una cadena de valor, o de proveedor-cliente, donde un agente intermediario, además de ser receptor de un servicio, es proveedor a su vez.



Gráfico 40

Adición secuencial de valor al cliente final a través de los procesos



Fuente: J.I. Martín-Castilla "La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia"

El establecimiento de un modelo, para el análisis de la percepción y la medición de la satisfacción del cliente de un servicio, lleva consigo la necesidad de gestionar los procesos de la organización desarrollando mecanismos de seguimiento, control y evaluación, a través de indicadores relativos a la calidad percibida y sobre indicadores de la calidad prestada objetivamente, en función de los procesos internos y su resultado final.

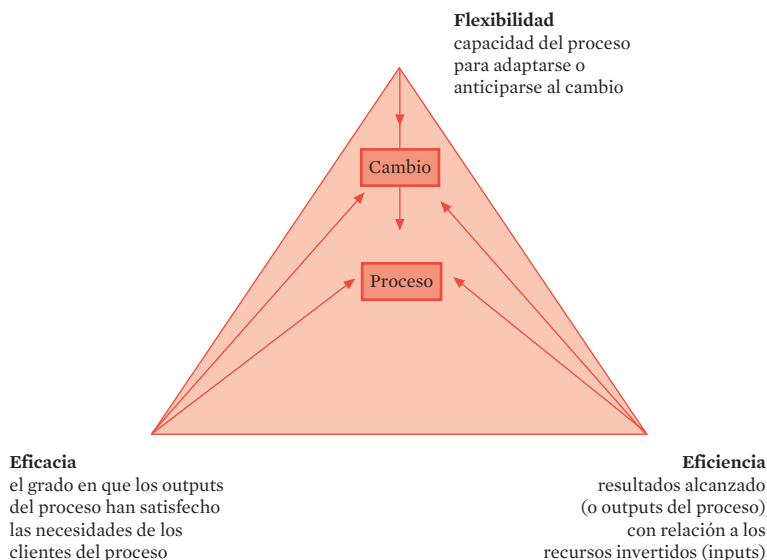
Según este autor, a la hora de delimitar los principales hitos en la definición de los indicadores del proceso, en primer lugar, se identificarán las principales actividades que realiza la organización. A continuación, se definirán las necesidades de información a partir del análisis de las expectativas de los clientes y de los gestores. Y por último, se identificarán y seleccionarán los indicadores en función de las necesidades de información definidas en la etapa anterior. De esta forma, se podrá formalizar el sistema de indicadores con la ayuda de cuadros de mando. Es preciso que los indicadores que integren el sistema de información permitan extraer información acerca de aquellos aspectos clave para los responsables de la organización.

La creación de valor del proceso se podrá juzgar en base al análisis de tres Parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo). Los indicadores podrán medir los resultados de los procesos o de las actividades y tareas que lo componen, siendo anticipadores que nos advierten de los resultados que se obtendrán.



Gráfico 41

Medición del funcionamiento de los procesos



Fuente: J.I. Martín-Castilla "El ciudadano y el papel de los procesos en la prestación de servicio público"

- **Eficacia del proceso:** La eficacia del proceso nos mostrará el nivel en que el proceso ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, es decir, y en términos de valor añadido para el receptor del servicio, el grado en que los resultados del proceso han satisfecho las necesidades de los clientes (externos –ciudadanos– o internos –unidades administrativas de dicho proceso). La eficacia del proceso se medirá, pues, a través del análisis de los resultados alcanzados en base a indicadores de rendimiento, e indicadores de percepción de los destinatarios del mismo (nivel de cobertura de los servicios, accesibilidad, adecuación a expectativas...).
- **Eficiencia del proceso:** La eficiencia del proceso analiza los resultados alcanzados (output del proceso) en relación a los recursos invertidos en su consecución (input). En este caso, ejemplos de indicadores de eficiencia podrían ser los siguientes: costo por unidad producida, costes de la no calidad, clientes atendidos respecto del total de referencia, cumplimiento de los presupuestos, auditorías internas, tasa de retorno de las inversiones, valor añadido por empleado, etc.
- **Flexibilidad o adaptabilidad del proceso:** Es la capacidad del proceso para adaptarse o anticiparse al cambio. El cliente tiene una serie de expectativas latentes, a las que la organización debe anticiparse, buscando exceder en todo momento la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Asimismo, la evolución constante y la aparición de nuevas tecnologías posibilitan la mejora continua de los productos y servicios y el valor añadido que puede incorporar el proceso. Posibles ejemplos de indicadores de la flexibilidad de un proceso serían los siguientes: número de nuevos servicios, innovaciones y

mejoras introducidas en los procesos, nivel de integración de los colaboradores o proveedores en el proceso de prestación del servicio, etc.

Martín-Castilla indica que una organización, que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de tener en cuenta y aplicar varios principios:

- Satisfacción de los cliente finales e intermedios, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.
- Seguimiento, evaluación, control y mejora continua. Todos los procesos deberán de tener un responsable asignado que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y supervise de forma continuada la eficacia del proceso. Todos los procesos claves y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua.

Por tanto, la creación de valor del proceso se podrá juzgar desde el análisis de tres parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad. Y, para ello, habrá de disponerse de indicadores asociados que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos. Como resultado del seguimiento, control y evaluación de los procesos, se podrán acometer las acciones precisas para mejorar su rendimiento, eficacia y eficiencia, de forma sostenible.

- Coherencia con la visión, misión y valores de la organización, ya que permite la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con dichos elementos. Por otra parte, la gestión por procesos mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos y las relaciones de colaboración o alianzas. Asimismo, dota a la organización de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que ésta sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.
- Dirección basada en resultados y hechos. Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.
- Satisfacción de las personas que integran la organización. Un sistema de gestión por procesos, contribuye a que las personas que integran la organización adquieran los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente. Por otra parte, facilita el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación. Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales, tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etcétera.

4.5. Desarrollo e implicación de las personas

La excelencia consiste en maximizar la contribución de los empleados a través de implicación y motivación. Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias y planes. Dichas competencias se alcanzan mediante la contratación y formación profesional posterior de todos sus miembros.

Siguiendo el trabajo de Martín-Castilla, las personas constituyen el activo más importante de la organización y ésta debe garantizar unos valores éticos en la gestión del capital humano, que constituye en sí también uno de los colectivos a cuya satisfacción debe orientar sus esfuerzos. La organización deberá preocuparse por el bienestar de las personas, compatibilizando sus objetivos con los de desarrollo individual (incluida la conciliación de la vida familiar) y profesional de cada persona. Asimismo, se promoverá un clima de trabajo basado en la transparencia, honestidad, confianza mutua, participación y asunción de responsabilidades, desarrollo personal y profesional, en el marco de un sentimiento de pertenencia a la organización y de compartir su misión, visión, valores y estrategia.

Por otra parte, la organización deberá garantizar la justicia, imparcialidad e igualdad de oportunidades en la provisión de puestos de trabajo, en la gestión de las carreras profesionales y en las retribuciones, y debe garantizar la presencia de la mujer en los diferentes niveles y actividades.

En este sentido, y a tenor de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, conocida como Ley de Igualdad, debe garantizarse hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, en particular, mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural. En la actualidad, existen múltiples empresas que ya están aplicando medidas específicas para alcanzar una mayor igualdad entre sexos como estrategia empresarial, a pesar de no contar con la implantación de un “Plan de igualdad” propiamente definido.

La Ley recomienda la implantación de estas medidas en unos ámbitos de actuación prioritarios, en los que se detecta una existencia general de más desigualdades: igualdad en el acceso al empleo y la contratación, en la clasificación profesional, promoción y formación, retribución, medidas de ordenación del tiempo de trabajo/ conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y el acoso sexual y discriminación. La ley de igualdad establece la obligatoriedad de implantar un plan de igualdad para aquellas empresas que cuenten con más de 250 trabajadores. Entre los beneficios más destacados, que la implantación de un Plan de Igualdad reporta a la empresa, se encuentran los siguientes:

- Mejora del ambiente de trabajo y de las relaciones laborales.
- Mejora de la calidad y de las habilidades del personal (plantilla).
- Mejora de la satisfacción personal.
- Mejora de la calidad de vida de los/as trabajadores/as.

- Mejora de la salud laboral de la plantilla.
- Mejora de los ratios de la plantilla: disminuye los niveles de absentismo, la rotación de personal, etc.
- Mejora de la gestión empresarial debido a la complementariedad con el estilo de liderazgo femenino (más dialogante, democrático, pedagógico, una actitud más receptiva y participativa).
- Cumplimiento de la legislación vigente.
- Mejora de la imagen, reputación y prestigio de la empresa.
- Enriquecimiento de la organización en términos económicos, a través de indicadores como la productividad, la calidad de servicio, la satisfacción y fidelización de los clientes, etc.; Cada vez se tiene más en cuenta que la calidad de los trabajadores/as se establece como un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

En otro orden de cosas, la organización pondrá a disposición del capital humano instalaciones, herramientas (y otros recursos necesarios) y un entorno laboral adecuados, que garanticen unas condiciones de trabajo y relación óptimas. Como ya se ha señalado, la publicación de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, determinó el cuerpo básico de garantías y responsabilidades precisas para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.

Asimismo, se deberá favorecer y promover la participación de las personas en las acciones formativas y el desarrollo del conocimiento y las habilidades en cada puesto de trabajo, que permitan mejorar la empleabilidad (o cualificación del personal que le capacite para mejorar su posición profesional) a través de la experiencia y cualificación adquirida en la organización. La búsqueda de la excelencia de la organización es, así, la búsqueda de la excelencia de sus personas, y los valores son el motor que dirige esa organización hacia la excelencia.

Por último, la organización debe establecer y desarrollar la mejora continua de las prestaciones sociales que reciben las personas que integran la organización, promover las actividades de impulso de la cultura y las actividades sociales, así como las relaciones sociales entre las personas.

4.6. Proceso continuo de innovación y mejora continua

La excelencia es desafiar el *status quo* y hacer realidad el cambio, aprovechando el aprendizaje para innovar y mejorar. Para alcanzar este objetivo, las organizaciones excelentes aprenden continuamente de sus actividades y resultados, así como de las actividades y resultados obtenidos por otras organizaciones. En este sentido, las organizaciones excelentes practican un *Benchmarking* riguroso, tanto interno como externo.

Para lograr la competitividad, la innovación constituye un elemento fundamental. Innovar implica introducir novedades, crear nuevos conceptos e ideas que originen nuevos productos, servicios y procedimientos en el mercado. La innovación es por tanto la creativi-

dad puesta en práctica, o sea crear nuevas ideas y llevar éstas al campo de la producción. La innovación es la base de la mejora de la productividad de las organizaciones, aportando un alto porcentaje del crecimiento de los beneficios empresariales.

No debe confundirse la investigación con la innovación. La primera supone crear nuevo conocimiento, mientras que la segunda implica crear riqueza a partir del conocimiento, sea éste nuevo o no. Para que se produzca este hecho innovador, es evidente que tiene que haber cualidades personales (creatividad, flexibilidad, disciplina, conocimiento...), innatas o adquiridas, pero es necesario también que haya un entorno en el que se fomente y se premie la innovación, de forma que ésta sea percibida como un objetivo beneficioso para el conjunto de la sociedad.

Teniendo en cuenta que la innovación es un concepto más amplio que la creación de nuevos productos, se pueden dar varios tipos de innovación en la empresa: innovación en los procesos (auxiliares o de negocio), en la marca, en el canal o en el servicio al cliente, entre otras. El peso de cada una de las potenciales fuentes de innovación en las empresas está condicionado, entre otros factores, por el tamaño de la empresa. Así, mientras que la I+D es la principal fuente para la innovación en las grandes empresas, las pymes son mucho más receptivas a las necesidades del cliente, al ser más flexibles y sensibles a la demanda.

De acuerdo al punto de vista de Martín-Castilla, la innovación permite a las organizaciones estar en la vanguardia de la lucha contra la incertidumbre y, fundamentalmente, mejorar sus capacidades, reforzando su influencia en un entorno dinámico y complejo. De esta forma, la innovación se impone como única vía de desarrollo organizativo para la gestión del cambio a lo largo del tiempo y la formulación de soluciones de mejora creativas, en respuesta a los retos que plantea el entorno.

La innovación facilita un proceso de generación de ideas que permite desarrollar nuevos productos o servicios, nuevos procesos de prestación de los mismos, la racionalización, simplificación y mejora de la eficiencia de los procesos, o nuevos sistemas e interacciones entre la organización y sus clientes, así como, en general, las necesidades de la sociedad. Una organización inteligente, que aprende, debe generar mecanismos de recogida de información del entorno, pero, esencialmente, debe generar ideas que la mantengan conectada a la realidad.

En la medida en que dicha información se transforme en conocimiento, fortalecerá los procesos de pensamiento organizativo y la función integradora y agregadora de intereses. La emergencia y desarrollo del conocimiento constituye la base de la innovación, la mejora en la toma de decisiones, y la gestión del cambio y facilita el diseño de una organización sostenible, orientada al conjunto de grupos de interés y que aprende. La organización deberá propiciar entornos organizativos para la innovación, la creatividad, la transparencia y el enriquecimiento de conocimientos fruto de las interrelaciones e interacciones de todos los grupos de interés.

El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación, tanto de su personal como de sus aliados (proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-clientes usuarios de los servicios), así como del aprendizaje organizativo.

La política y estrategia de la organización debe basarse en los principios o valores de la calidad en el servicio, instrumentalizándose en información relevante y global, lograda a través de un proceso de evaluación continuada. Dicha política y estrategia deberá buscar el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, priorizando en función del grado de necesidad, con una clara orientación de servicio al cliente y al logro de resultados.

Desde la concepción del ciclo de mejora continuada, la planificación se adapta al entorno y las diferentes necesidades de los grupos de interés (tanto explícitas como latentes) en el marco de una estrategia anticipativa, permitiendo la evaluación, innovación y mejora continua de la calidad del servicio y, por ende, una organización en transformación y moderna.

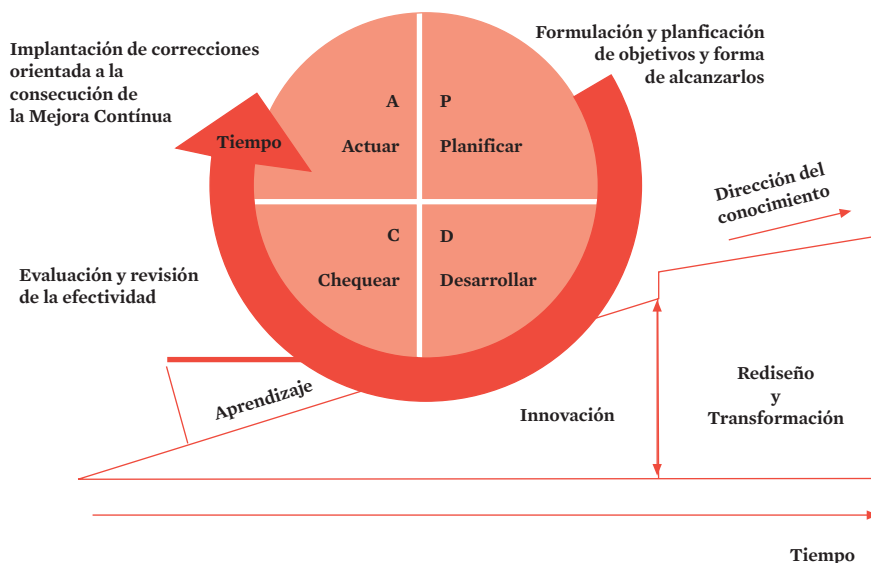
La búsqueda de la excelencia y la mejora continuada en una organización, que comparte una filosofía de la calidad total o excelencia, parte de la idea de que toda situación es mejorable. De esta forma, la búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados contemplados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente-usuario o destinatario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio).

El nuevo contexto en el que se desenvuelven las organizaciones (cambiante, dinámico, convulso, complejo e incierto, en el que los recursos son escasos); requiere que éstas estén alerta, con todos sus sentidos en disposición activa, para dar una respuesta óptima a los diferentes grupos de interés.



Gráfico 42

Vectores de innovación y cambio en el proceso de mejora continua



Fuente: J.I. Martín-Castilla "La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia"

Si la innovación y mejora continua de la organización resulta fundamental, no es menos cierto que, dada la rapidez de los ciclos económicos y las consecuentes transformaciones en las compañías, la gestión del cambio en las organizaciones es uno de los grandes desafíos de la empresa en la actualidad. El desafío de las organizaciones, actualmente, debe conjugar el abordar los proyectos de transformación a los que nos conduce la propia dinámica del mercado, con los intereses particulares y colectivos de aquéllos que componen las organizaciones. Por tanto, es evidente que, ante esta dinámica de rápidos cambios y una exigencia cada vez mayor de flexibilidad y adaptabilidad, hay que considerar el factor humano y su inherente rechazo a los cambios.

Los procesos de cambios (dirección, tecnología, procesos, canales, etc.) se han convertido en un elemento del día a día de las empresas. Los cambios son elementos cotidianos en la gestión de las organizaciones que, dado su impacto en las personas, deben ser tenidos en cuenta. Es importante, partir de la premisa inicial que los cambios deben ser planificados, pero que también deben ser gestionados. El conocer un cambio y su impacto, no significa que no deba gestionarse. En este aspecto radica realmente la fortaleza de estos programas. Los programas de gestión del cambio, son elementos dinamizadores en las organizaciones y que, como tal, tienen un impacto significativo en acelerar la adopción de nuevos modelos organizativos, nuevos procesos y sistemas complejos. Para garantizar su efectividad, es necesario:

- Analizar el proceso a partir de la situación actual y los resultados que se quieren alcanzar.
- Definir el cambio a implantar.
- Plantear un plan de acción para involucrar, motivar y capacitar a todas las personas de la organización con los cambios propuestos.
- Prever medidas para su seguimiento.

Otra premisa, que debe ser tenida muy en cuenta, es que la gestión del cambio es un proceso continuo que acompaña a la organización desde el inicio del programa hasta que las personas adoptan los nuevos comportamientos de forma natural.

Existen multitud de formas, caminos y metodologías que se orientan a la Gestión del Cambio. Todas ellas, identifican una serie de elementos que deben ser irremisiblemente considerados a la hora de abordar los cambios y, por tanto, su gestión.

Sin embargo, hay elementos comunes en todos ellos. Uno de los más importantes, es la necesidad de identificar e influir sobre los aspectos de la actuación de las personas, que repercuten en la capacidad de la organización para ejecutar la estrategia (el cambio) hasta su culminación. Los aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- Liderazgo: como elemento para conseguir el compromiso continuo para dirigir y apoyar el proceso de transformación. Dado que los líderes desarrollan el papel orientador e inspirador de los comportamientos de las personas de la organización..... su influencia es crítica para generar esos cambios en todas las personas de la empresa.

- **Involucración:** con el objetivo de Influir en los individuos y los grupos para que asuman los cambios propuestos. Las personas cambian cuando el coste de mantener el *statu quo* es mayor que el coste de cambiar.
- **Facilitación:** a través del desarrollo de las herramientas que posibilitan y mantienen el cambio. La mayor parte de los procesos de cambio fracasan por las personas. En muchos casos la gestión del cambio se limita a emitir acciones de comunicación pobres e imprecisas, que no aportan más que datos.
- **Seguimiento y alineación:** para evaluar la efectividad de las acciones abordadas y verificar el acercamiento paulatino a las metas fijadas. Una organización no se transforma realmente hasta que todas las personas que la componen desarrollan su trabajo de una forma distinta... interiorizando nuevos comportamientos...

Las Pymes se enfrentan a problemas añadidos en estos procesos de cambio, dado que este entorno cambiante y la competitividad que exige, hace que las Pymes se planteen necesidades de mejora para sobrevivir, que principalmente se identifican como mejoras tecnológicas.

Muchas de estas soluciones, aún siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que, en frecuentes ocasiones, son la causa de la desaparición de la empresa. Muy probablemente, esto es debido, con gran frecuencia, a la falta de consideración de las implicaciones que, como cambio en una organización, tienen estos “arreglos técnicos” sobre el resto de factores: estructural, de personal y cultural. Muchas Pymes tienen un modo de operar ‘cortoplacista’. Introducir cambios importantes en un entorno así es muy difícil, puede haber pocos recursos humanos y financieros para analizar, planificar y ejecutar adecuadamente cambios de relevancia.

Por la peculiaridad de las Pymes, y como modelos sostenibles y pragmáticos de gestión del cambio, y por la extrema heterogeneidad de las empresas que forman parte de esta calificación, se realiza a continuación un breve análisis de los aspectos críticos a considerar en los modelos de cambio:

- **Factores del cambio.** Un factor más importante de éxito en las Pymes para conseguir una ventaja competitiva, es la tecnología. Es por esto, por lo que la mayoría de los cambios que se llevan a cabo tienen como factor origen el tecnológico (adquisición de nuevos equipos, informatización de los procesos, introducción de nuevos productos,...). Sin embargo, frecuentemente, estos cambios tecnológicos se consideran de forma aislada del resto del entorno en el que se ubican, no siendo apoyados por el resto de factores y no analizándose, de hecho, la interrelación que existe entre ellos y, por tanto, no gestionando ni controlando las alteraciones que estos otros factores sufren. Para que un cambio tecnológico se alcance con éxito, en la mayoría de los casos se requiere: rediseñar la estructura organizativa para obtener la distribución del trabajo y de la autoridad óptima ante el nuevo cambio, dar la formación necesaria al personal para saber utilizar la nueva herramienta técnica e incluir en la cultura de la Pyme las nuevas normas y reglas que el cambio tecnológico ha aportado.

- Fases del cambio. Cualquier cambio se gestiona mediante distintas fases de actuación, siendo esto aplicable a cualquier organización. Sin embargo, debido a su problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estas fases de una forma estructurada, sino que, principalmente, utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean, precisando de un proceso muy definido de antemano donde se establezca una clara distinción entre cada una de las fases, permitiendo al personal implicado saber en todo momento dónde se encuentran. A continuación se enumeran brevemente cada una de estas fases y la principal problemática en su adopción por las Pymes.
 - Detectar la necesidad de cambio: es el punto de partida. El motivo del cambio puede ser reactivo o proactivo.
 - La necesidad de cambio no surge de un análisis sino de percepciones (internas o externas), a veces incluso sesgadas, pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas.
 - Disponen, adicionalmente, de pocas herramientas e indicadores que permitan tomar decisiones (indicadores de rendimiento, cuadros de mando, etc.).
 - Decisiones tomadas por los directivos, sin difundir la necesidad de cambio al resto de la empresa.
 - Diagnóstico de la situación: Obtener la máxima información posible de la situación actual antes de comenzar el proceso de cambio.
 - Por escasez de tiempo y recursos, muchos de los diagnósticos no son profundos.
 - Foco exclusivamente en el origen del cambio, y no en su impacto.
 - Planificación del cambio: La materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización.
 - No suelen fijarse objetivos concretos.
 - Las actuaciones son fruto muchas veces de la improvisación, actuación reactiva.
 - La planificación no suele incluir las actuaciones a llevar a cabo sobre el resto de factores para apoyar el éxito del factor origen.
 - Implantación del cambio: Realización de las actuaciones previstas en la fase de planificación.
 - Retrasos en la implantación; en ocasiones, ni siquiera llega a materializarse el cambio.
 - Ejecución de cambios en aspectos concretos sin considerar el impacto que puede tener en otras áreas, procesos, etc.
 - Monitorización y seguimiento: Seguimiento, control y valoración de la obtención de los beneficios (cuantitativos y cualitativos) previstos.
 - Falta de cultura de control y seguimiento de los cambios.
 - Deficiencias de los sistemas de información (escasa utilización).

- Elementos del cambio. Para analizar los elementos del cambio, hay que considerar que existen dos tipos de elementos:
 - Elementos de apoyo en la gestión. Supone la interrelación entre el origen del cambio y el resto de factores que se ven afectados (personal, etc.). Entre estos elementos caben destacar los siguientes:
 - Equipo: la creación de equipos que impulsen y gestionen el cambio.
 - Comunicación: los sistemas de comunicación para informar, formar, motivar e integrar a los implicados en el cambio.
 - Cultura: el introducir en la cultura las nuevas normas aportadas por el cambio.
 - Liderazgo: la existencia de un líder del cambio encargado de llevar el seguimiento del cambio.
 - Elementos que favorecen el éxito: gestión de la unidad afectada, donde el cambio se pretende implantar. Entre estos elementos deben considerarse, como herramientas para gestionar el cambio, los siguientes: la fijación de los objetivos, la medición del rendimiento, el aprendizaje y los reconocimientos y recompensas.

4.7. Desarrollo de alianzas

Las organizaciones excelentes reconocen que, en el actual entorno caracterizado por la incertidumbre los cambios continuos, el éxito puede depender de las alianzas que se establezcan. Dichas alianzas pueden establecerse con clientes, proveedores e incluso con competidores y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado.

La búsqueda de la excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación mutuamente beneficiosas, sostenibles en el tiempo y articuladas en la confianza, buen gobierno, transparencia y honestidad. El establecimiento de las alianzas deberá de ser coherente con los valores organizativos y apoyar la consecución de la visión y el desarrollo de la misión, aportando valor añadido y mejoras en la calidad de los productos/servicio ofrecido a los clientes. La organización basará sus relaciones de colaboración y cooperación en la confianza, honestidad y transparencia y deberá integrar, involucrar y colaborar con los proveedores y colaboradores en el desarrollo de Sistemas de Gestión de la Calidad, Responsabilidad Social, etc., asegurando, al menos, el mismo nivel de cumplimiento que en la propia organización.

4.8. Responsabilidad social de la organización

Excelencia es extender el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad. La consecución de este objetivo se basa en la adopción por parte de la organización en un enfoque eminentemente ético en el que se dé cuenta a los grupos de interés de su rendimiento como organización responsable.

En el caso de las pyme, la implementación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa debe constituir parte de su modelo de desarrollo empresarial. La propia Comisión Europea, en el Libro Verde y en la Comunicación de Julio de 2002, dedica especial atención al tema de las RSC en Pymes: “El aumento de su práctica en las pequeñas y medianas empresas incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y la creación de los puestos de trabajo” (Libro Verde) y, más específicamente, en la Comunicación, en la cual se dedica un apartado a “Fomentar la RSC entre las Pymes” (punto 4.5.), indica que las prácticas y los instrumentos de la RSC deberían adaptarse a la situación específica de las Pymes, que representan la gran mayoría de las empresas europeas.” El Estudio realizado, en toda la UE, por el Observatorio de la Pyme arroja algunas consideraciones:

- Las actividades de RSC son habituales en las Pymes, aunque éstas no identifiquen dichas actividades con el concepto de RSC.
- La RSC depende de la cultura y de la sociedad donde se desarrollan dichas actividades y que, por eso, la RSC está más extendida en países donde la solidaridad y el respeto al medioambiente son valores fuertemente arraigados (Noruega, Islandia, Suecia, Dinamarca...). España pertenece al grupo de países donde la RSC no está tan extendida (según los criterios del estudio).
- Se asimila una política de RSC como una cesión de parte de sus beneficios económicos a la sociedad y no como un cambio en los valores y en la forma de gestionar sus negocios.

Así, las actividades y métodos de RSC más habituales (esponsorización de actividades deportivas y culturales y donaciones) son actividades ajenas a la actividad empresarial, que le suponen un gasto económico, pero no un cambio en los valores y en la forma de gestionar la empresa.

- Por lo descrito anteriormente, sus actividades de RSC son, en su mayoría, ocasionales y no forman parte de su estrategia empresarial: las realizan cuando surge una ocasión concreta y cuando disponen de recursos para ello.

La gran dificultad para la implantación de la RSC en las pyme es fundamentalmente la cuestión de “los recursos”, que dificulta traducir las buenas prácticas en un planteamiento concreto y estratégico, así como la visión cortoplacista o no estratégica, ya que los beneficios económicos de la RSC se manifiestan a largo plazo, aunque a corto haya que invertir en tiempo y medios para ir implantando esta nueva forma de pensar y de hacer. Ello conllevará a la sostenibilidad en multiplicación: de la empresa en la sociedad y de la sociedad, en la que opera la empresa, a nivel local y global.

Un modelo, ciertamente eficiente para obtener esta suncción consistiría en la utilización de modelos de calidad y excelencia desde dos ángulos prioritarios: el de las personas y el de la ética.

Las personas que componen las organizaciones son el principal activo de las mismas. Esta frase, que se escucha frecuentemente, tiene un valor adicional que deben considerar las empresas. Las personas no solo están para producir, sino que también pueden aportar

su conocimiento para mejorar los procesos. Mantener plantillas frente a regulaciones de empleo en épocas de crisis, pensando que las personas pueden aportar más que su mera producción, es un ejemplo de ello. Es por tanto, un ejemplo de proyecto compartido, y de responsabilidad de cara a los trabajadores. Junto a esto, el otro elemento substancial, es un valor ético en la dirección, que le haga apostar por comportarse de una manera responsable. Un valor en el que no es suficiente que sólo crea la dirección, sino que tiene que saber transmitirlo al resto de la organización. Una ética que hace estar en sintonía con lo que es una actuación socialmente responsable.

Un ejemplo especialmente significativo, que muestra perfectamente la utilización de EFQM en la RSC, es el caso de MICRODECO, S.A. Esta es una pequeña-mediana empresa vasca dedicada al decoletaje y tallado de piezas de precisión de pequeño diámetro. En el 2003, fueron reconocidos con el premio especial del modelo EFQM en "Responsabilidad Social". Según ellos: "nuestra aportación de valor a la sociedad, la podemos realizar mediante un desarrollo sostenible de la empresa, equilibrando y dando satisfacción a las expectativas y necesidades de los grupos de interés y respetando el medio ambiente". Para MICRODECO, la RSC se liga a la excelencia: desarrollando al máximo el modelo EFQM de excelencia empresarial, MICRODECO ha incidido en aspectos de progreso social interno y externo, respeto por el medioambiente y crecimiento económico sostenido.

Algunos aspectos importantes, que deben ser tenidos en consideración a la hora de implementar la RSC en una Pyme, son los siguientes:

- Una buena alternativa para comenzar es conocer y desarrollar los 10 principios del Pacto Mundial, ya que es una herramienta clara: cada país posee un grupo que asesora sobre este tema, se puede acceder a guías gratuitas que explican y ayudan a implementar políticas en este sector, en particular, para cumplir con los principios establecidos por Naciones Unidas.
- Centrarse en acciones de RSC internas o de puertas adentro debido a que podrá observar más rápidamente los beneficios de las mismas para luego realizar acciones externas.
- Plantearse objetivos reales que puedan ser cumplidos por la empresa.
- Mantenerse informado sobre esta temática, ya que, debido al constante avance de la RSC en el mundo, aparecen campañas, proyectos, créditos, subsidios, premios que hacen hincapié en este tema y que pueden ser de gran ayuda para las empresas de este sector.
- Una buena opción para Pymes, que son proveedoras de empresas grandes, es participar de las acciones que éstas realizan en materia de RSC, de acuerdo a sus posibilidades.
- Para las empresas pequeñas el cuidado de los costos es fundamental, por eso, es conveniente que realicen políticas de utilización racional y eficiente de la energía eléctrica, gas, materias primas, materiales y recursos en general, a través de la reducción de residuos.

- Si a la Pyme le interesa realizar un reporte de sostenibilidad o balance es importante que sea acorde a su organización y capacidad, para que el mismo le sea útil.
- En el caso de las Pymes que exportan una alternativa, muy positiva y económicamente rentable, es incorporar el comercio justo para vender y producir sus productos.
- Las Pymes tienen muchas herramientas que fueron diseñadas a su medida para poder incorporar la RSC y, de esta manera, ser más competitivas, obtener mejores beneficios e integrarse a la economía globalizada de la mejor manera posible, manteniendo un comportamiento ético.

Como señala Martín-Castilla, la empresa es una institución social con una importante repercusión en su entorno, que desempeña un importante papel en el desarrollo de valores y principios basados en la responsabilidad en la gestión. Dicho posicionamiento de responsabilidad se extiende hacia tres puntos cardinales: la responsabilidad económica, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. De esta forma, en los modelos de excelencia y calidad total se integran objetivos relacionados con la consecución de resultados en la sociedad, siendo la responsabilidad corporativa un camino y no un fin, y, como tal, estará siempre sometida a la mejora continua. Es éste un parámetro clave de la excelencia, que no debe perder nunca de vista la organización, que, dentro de un mercado libre, junto con él y la búsqueda del logro de su misión y el desempeño de la actividad que le es propia, busca de forma inseparable la construcción del bien común, por lo que debe albergar un conjunto de objetivos sociales irrenunciables.

Las organizaciones deben, por tanto, garantizar la sostenibilidad en el tiempo del mercado (que es una institución social) y no sólo beneficiarse de él, y es ahí donde radica la esencia de la responsabilidad social. Los ámbitos a los que se deberá hacer extensible dicha responsabilidad social serán la implicación y participación en actividades dentro de la sociedad o comunidad en el desarrollo de la cultura y la educación, la búsqueda del bienestar social y el desarrollo económico y la cohesión social, y, en general, su relación con los diferentes agentes o grupos de interés. La empresa deberá, también, buscar el desarrollo sostenible, contemplando sistemas de gestión que integren la preservación del medio ambiente, la eliminación o reducción de los daños, molestias y, en general, todos aquellos impactos negativos en la sociedad y su entorno.

Capítulo VIII

VALORACIÓN DEL MODELO EFQM
DESDE LA PERSPECTIVA
DE LAS ORGANIZACIONES



1. EXPERIENCIAS EN LA IMPLANTACIÓN DE MODELOS EFQM

La primera referencia, a la hora de evaluar los beneficios de la implantación de un modelo como el EFQM, se encuentra en las experiencias de empresas recogidas por el Club de la Excelencia en Gestión en sus memorias anuales. Si bien la mayoría de dichas empresas, que comparten su experiencia, son de un tamaño que escapa del alcance de este estudio centrado en Pymes, es un adecuado punto de partida para toda aquella organización que desee evaluar si dicho modelo responde a las necesidades o problemas que pretende solucionar.

El objetivo final, reconocido en las diversas experiencias de organizaciones empresariales involucradas en un cambio organizacional, es el incremento de la cuota de mercado en un entorno caracterizado por fuerte presión competitiva debido a diversos factores, entre los que destaca la rapidez con la que se replican procesos y modelos de negocio en la actualidad.

Una idea común es que el diseño de un plan estratégico no es una condición “sine qua non” en el camino hacia la excelencia, ya que debe ir acompañado de otras que acciones indispensables para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el mismo, entre los que destacan los factores de comunicación y recursos humanos.

La mejora de la comunicación dentro de la organización es un factor fundamental, en la medida en que ayuda, de forma extraordinaria, a la implicación de las personas de la organización en la consecución de los objetivos marcados por la dirección. En este sentido, la difusión de los objetivos y líneas generales del plan estratégico por toda la organización es un elemento de reconocida importancia por todas las organizaciones. Para la implantación de herramientas, como una intranet corporativa, son de gran utilidad.

El desarrollo de los recursos humanos es otro factor considerado clave. Junto con una adecuada política de comunicación, el establecimiento de un plan de formación continuada permite potenciar el compromiso de las personas con la organización.

Ambos factores son una referencia constante de organizaciones empresariales que han adoptado el modelo EFQM. Entre ellas, puede destacarse Caja Duero y Crédito Caución, pertenecientes al sector financiero, Indra, perteneciente al sector TI, y Redur, empresas de transportes.

CajaDuero inició, paralelamente a su proceso de expansión geográfico, un proceso en el que, sin olvidar la importancia de las características tangibles de los productos bancarios, se dió una importancia significativa a la gama de servicios prestados al cliente. Le entidad identificó dicho factor como el elemento que determina tanto el éxito de una entidad como la posibilidad de diferenciarse del resto de entidades competidoras. Se identificó, como eje central de dicho proceso, la gestión de los recursos humanos en tres aspectos clave: implicación de las personas, formación de las personas y mejora de la comunicación para mejorar la implicación.

Otro ejemplo, dentro del sector financiero, lo constituye Crédito y Caución, que inició un proceso de reestructuración con la finalidad de orientar toda la organización hacia la satisfacción del cliente. Su experiencia plasma la importancia no sólo de contar con un plan estratégico bien diseñado, sino también con una adecuada comunicación del mismo y una adecuada formación de las personas de la organización para su adecuada ejecución.

El modelo de Indra ha pasado de estar orientado al producto a estar orientado a los servicios. Este cambio de modelo de negocio se basa en vender un compromiso a varios años en el que Indra gestiona o colabora en la gestión, tanto del proceso de negocio como de las tecnologías de sus clientes. Una vez más, la adecuada gestión del talento, la adecuada gestión del cambio cultural y organizacional son factores que se indican como críticos para el éxito de los cambios proyectados.

Para finalizar, otra empresa tecnológica, Getronics, que, en su proceso de transformación, identificó como factores críticos de éxito: La atención al cliente, Motivación, Innovación y el Establecimiento de Alianzas.

En definitiva, los ejemplos de estas empresas ponen de manifiesto que con independencia del sector de actividad, existen unos factores críticos de éxito en subprocesos de transformación, los cuales pueden ser evaluados y mejorados desde el enfoque del modelo EFQM.

2. DOS EJEMPLOS PRÁCTICOS: RED ELÉCTRICA Y SUNION

En este punto se analiza la opinión directa de dos organizaciones extraída de las entrevistas realizadas a los responsables de las áreas de Calidad. El objetivo principal del presente trabajo de campo es conocer y analizar los factores asociados a la implementación del modelo EFQM de gestión de la calidad en la empresa, y determinar su funcionalidad en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, se quería conocer la valoración que hacían las empresas de la implantación de este modelo, sus pros y contras, los avances producidos e impactos en la organización y el modelo de empresa.

Red Eléctrica

Red Eléctrica es una empresa del sector energético español que es privatizada en 1999, momento a partir del cual inicia su camino hacia la excelencia. En momento se configura el departamento de calidad que realiza, desde sus inicios, las labores de gestión de la excelencia. Ya en 1999, se denomina a todo este proceso de gestión de la excelencia como mejora de procesos y normas. En el año 2000, a raíz de la primera autoevaluación, se elabora el primer manual de procesos, que se ha ido realizando anualmente y que va, en la actualidad, por la octava edición. Sin embargo, es en el año 2004 cuando se establece la mejora interna de la gestión como una línea estratégica de la empresa, a través de la cual se va a llevar a cabo la mejora de la excelencia.

Desde ese momento y hasta que, en el año 2005, gana los Premios Príncipe Felipe de Gestión de la Excelencia y logra más de 600 puntos en la evaluación EFQM, Red Eléctrica ha vivido un proceso de implementación de un sistema de gestión de la excelencia, basado en la metodología EFQM, llegando a interiorizar sus valores y mimetizándolos con los de la empresa.

En este caso, la empresa ya contaba con algunas ISO que son sustituidas, en su momento, por la certificación EFQM: “Teníamos parte de las ISO. El sector eléctrico es muy dado a tener certificaciones de departamentos. Cuando entramos, en 1999, nos “cargamos” todas esas certificaciones para lograr una única que alcance toda la empresa”

Se destaca aquí la ventaja del modelo EFQM frente a las ISO, como un modelo de carácter global, que abarca toda la estructura de la empresa.

Entre las motivaciones destacadas para llevar a cabo un proceso, como la implantación del modelo EFQM en Red Eléctrica, se encuentran las siguientes:

- Es un modelo integral, que abarca toda la estructura organizativa de la empresa.
- Supone la adopción de un determinado enfoque y estrategia.
- Se adapta a los objetivos de cualquier empresa. Es versátil.
- Marca las bases y el camino para lograr los objetivos establecidos por la empresa, a través de sus herramientas de autodiagnóstico.

Se considera necesario tener las certificaciones ISO, y son realmente el camino por el que se inicia la empresa a la hora de implantar una verdadera política de gestión de la calidad y la excelencia. Sin embargo, se considera las ISO como un estándar únicamente dirigido hacia la productividad y la eficiencia, mientras que el enfoque EFQM es más complejo y global. Por tanto, se percibe las ISO como un paso previo a la implantación del EFQM.

De la gestión más clásica, dirigida a la productividad y eficiencia → ISO

A la gestión más innovadora, enfoque más amplio, complejo y global → EFQM

Asimismo, se resalta la idea de que, frente a ISO, que se considera necesario en función a unas certificaciones que suponen principalmente una ventaja competitiva en el mercado, el modelo EFQM se adquiere como un marco global para la empresa, dejando el hecho de la certificación en un segundo plano.

La implantación del modelo EFQM en Red Eléctrica contó con una primera fase de diagnóstico: “Nos fuimos a un hotel, fuera de Madrid, todos los responsables de Área que tenían que ver con la calidad, el transporte, operaciones, financiero y RRHH para hacer el diagnóstico respecto al modelo. Tras la primera autoevaluación surge una puntuación y sale el Primer Plan Director de la Excelencia, que era de corte estructural”

Tras esta primera autoevaluación y el Plan de Acción que surge de ella, emerge la figura de los coordinadores de la excelencia. Estos coordinadores son 12 y están formados en

la metodología del modelo EFQM y, junto con el departamento de calidad, que es el encargado de centralizar y coordinar todo el proceso, llevan a cabo la implementación de estos Planes de Acción para la mejora de la excelencia en cada una de las Áreas clave de la empresa. Por encima de ellos, se establece una Comisión Directiva de la Excelencia, de carácter interdepartamental, que dirige el proceso.

El proceso básicamente se compone de los siguientes elementos:

- Cada área de la empresa se convierte en procesos.
- Se establece un sistema de gestión de procesos.
- Se establece la relación de cada uno de los procesos con los grupos de interés.
- Finalmente se establece un sistema de calidad y excelencia.

Por tanto, este proceso consiste en un ejercicio de desmenuzamiento de la empresa, identificando todos sus procesos y determinando a qué Áreas atañen qué procesos y qué grupos de interés se relacionan con ellos. De este modo, se construye, desde lo micro, un sistema de gestión de la excelencia macro.

Posteriormente, este nivel teórico se plasma en una serie de planes de gestión para cada una de las aristas del modelo EFQM. Es en esta serie de planes de gestión en donde, gracias a la autoevaluación y la medición de los indicadores correspondientes a cada Área, se establecen la serie de actividades a implementar para lograr mejorar esa puntuación y suplir las posibles carencias existentes. Estos planes de gestión se encuadran en planes anuales, que abarcan todos ellos, que, a su vez, se encuadran en un plan trienal de la excelencia.

Entre los principales problemas que se han percibido a lo largo del proceso de implementación del modelo EFQM se encuentran los siguientes:

- Tiene un muy alto nivel de complejidad, por lo que es muy costosa su implantación en cuestión de:
 - Formación de los Recursos Humanos.
 - Llevar a cabo un análisis metodológicamente correcto.
 - Esfuerzo a la hora de implicar y movilizar al *staff*.
- Es necesaria una gran constancia.
- Los resultados entre Áreas no son homogéneos. Se trata de un modelo que depende en gran medida de la capacitación, implicación y liderazgo de las personas y, por tanto, es muy variable y volátil.

Por el contrario, entre aquellos elementos que facilitan la labor de implantación del modelo EFQM se encuentran:

- El apoyo de la dirección a esta estrategia.

- La metodología en sí misma, que facilita convencer, justificar y llevar a cabo las mejoras por parte del resto de la plantilla.
- Los resultados en sí mismos. Estos resultados son medibles y cuantificables a través de un sistema de indicadores y se perciben tanto a nivel formal, por la puntuación lograda para lograr la certificación, como a nivel más informal, en el día a día de la mejora de los procesos de la empresa.

El primer impacto que supone la implementación del modelo EFQM es la asimilación y mimetización de sus valores por parte de la empresa. Estos valores calan todas las Áreas estructurales de la organización según los siguientes principios:

- Dar calidad y servicio a grupos de interés.
- Contar con una orientación y mejora continua.
- Tener un compromiso ético.
- Contar con una perspectiva de mejora ambiental.
- Contar con un compromiso contable.
- Basarse en la creatividad y la innovación.

Estos principios suponen una vía y una meta en sí mismos, basados en este nuevo enfoque para el logro de la excelencia en cada una de las Áreas a las que se refiere EFQM. El impacto en red Eléctrica por cada una de las áreas:

- Área de liderazgo: En lo que respecta a esta Área de EFQM, en un inicio sólo se contempla una retribución por objetivos fijado en un variable para los directivos de la empresa. Sin embargo, y a raíz de la implantación del modelo EFQM, se contemplan objetivos estructurales, dentro de la propia organización, y objetivos operativos. Estos objetivos operativos se encuentran basados en una política de directivos, que previo al modelo no existía a ese nivel, basada en una serie de principios que superan el eje de la productividad y los objetivos comerciales, ya que cuentan con otras variables como la sostenibilidad. Por tanto, tras la implantación del modelo, esta política de directivos se complejiza, surgiendo nuevas variables a tener en cuenta, más allá de los ejes clásicos de aplicación en la empresa.
- Área de política y estrategia: Este proceso de complejización que ha supuesto el modelo ocurre, a su vez, en el Área de la estrategia. En este sentido, se pasa de una estrategia especificada, pero tan sólo dirigida al eje clásico de los beneficios, a una estrategia de gestión de la compañía a nivel interno, incluyendo iniciativas como la implantación de este modelo.
- Área de personas: La implantación del modelo EFQM ha supuesto, en cuestión del modelo de organización, los siguientes cambios:
 - Creación de un departamento de calidad dedicado en exclusividad, con recursos humanos propios y presupuesto independiente, a la gestión de la excelencia.

- Creación de una serie de comisiones de gestión de la excelencia en los departamentos y Áreas de la empresa, así como una comisión directiva de la excelencia, que realiza las labores de dirección de esta gestión.
- Creación de un equipo operativo a tiempo completo, los coordinadores de la excelencia, que trabajan dentro de los departamentos para llevar a cabo esta gestión sobre el terreno.

Más concretamente, en cuestión de la gestión de las personas en la organización, se ha implantado un modelo de gestión del talento, que antes se ceñía tan sólo a algunos directivos, basado en el desarrollo del trabajador como estrategia. Es decir, que se ha socializado la gestión del talento al personal no directivo. Este desarrollo se propicia a través del trabajo y el aprendizaje externos a la empresa.

Para esto, se lleva a cabo una metodología de intercambios de trabajadores entre empresas en los que participan los empleados de Red Eléctrica, además de cursos de formación continua. El modelo EFQM supone no sólo la inclusión de esta perspectiva, que previamente no era tenida en cuenta, sino que también propicia el ordenamiento, documentación y sistematización de todos estos procesos respecto a los trabajadores.

- Área de Recursos y alianzas: La inclusión del modelo EFQM, como herramienta para gestionar la excelencia en Red Eléctrica, supuso la implantación de un sistema de gestión de grupos de interés con procesos documentados, codificados y sistematizados. Además, en este sistema de gestión se analizan las relaciones con los diferentes grupos de interés y se mide su intensidad y potencialidades. Este sistema se nutre de información por medio de encuestas e indicadores objetivos. Mediante su análisis y priorización, se establecen planes teóricos para seguir la estrategia de la empresa con los grupos de interés. Sin embargo, el gran cambio que supuso la inclusión de EFQM fue lograr una complejización de estos procesos, ampliando su incidencia a todos los grupos de interés, no sólo a los clásicos: clientes, proveedores y accionistas.
- Área de Procesos: antes de la implantación de EFQM sólo se contemplaban aquellos procesos de las Áreas que estaban certificadas. Con la implantación del modelo pasan a contemplarse todas las Áreas de la organización, se realiza un mapa de procesos y se documentan todas las relaciones y departamentos a los que afectan, las cuales se registran y se miden a través de indicadores.

El resultado global de este proceso, y los cambios y mejoras que ha conllevado en la empresa, han sido los siguientes:

- Crear y estructurar un mapa de liderazgo, estrategia y grupos de interés que marca las líneas de mejora y sus acciones.
- La creación de un mapa de procesos que regula todas las acciones de la compañía.
- Organiza, documenta y simplifica los procesos. Es, por tanto, útil para el día a día de la empresa.
- Dota a la compañía de un marco de valores dirigidos hacia la excelencia.
- Atracción de la competencia y de los mercados, a través de una correcta gestión de los grupos de interés.

- Equilibrar las peticiones entre los distintos grupos de interés.
- Tener bajo control todos los procesos, y no, únicamente, los que se tienen en cuenta en los modelos clásicos dirigidos a la productividad y el beneficio.
- Evidencia y resalta enfoques, factores e indicadores que antes no eran tenidos en cuenta.

En general, se percibe un cambio a todos los niveles debido a la complejidad y los nuevos enfoques que ha aportado el modelo EFQM a la empresa: “A nosotros nos ha cambiado la forma de trabajar totalmente. Los procesos, las funciones, la innovación, nuestras relaciones con los grupos de interés han cambiado totalmente, no tiene nada que ver lo que había antes con lo que hay ahora.”

Como consecuencia de esta valoración muy positiva de la experiencia con EFQM, se piensa que este modelo puede suponer una vía de potenciación de otro tipo de empresas, como son las Pymes, si son capaces de adaptar esta herramienta a su propia realidad. Si las Pymes que lo aplicasen obtendrían de beneficio:

- Toma de conciencia de su naturaleza y razón como empresa.
- Toma de conciencia de sus procesos, procedimientos y relaciones.
- Toma de conciencia de sus relaciones con los grupos de interés.
- Adquirir una herramienta capaz de medir todas estas Áreas y de dotar a la empresa de una meta hacia la excelencia en cada una de ellas.
- Finalmente, identificar las acciones necesarias a realizar para llegar a implementar esas mejoras.

Sunion

Sunion es una empresa encuadrada en el Grupo Gesfor, dedicada a la formación y la consultoría. Una peculiaridad de Sunion, como empresa que adopta el modelo EFQM para la gestión de su excelencia, es que, al formar parte de un grupo empresarial más grande, los puestos clave horizontales a ella, como Recursos Humanos, la Dirección General o el propio Departamento de Calidad, pertenecen al Grupo y dan servicio a Sunion. Esta característica hizo que los objetivos fueran difusos entre Sunion y Grupo Gesfor y que la implantación del EFQM haya sido, quizás, más dificultosa debido a esa simbiosis.

En un inicio, y al igual que el caso de Red Eléctrica, Sunion, y en general el Grupo Gesfor, contaba con diversas calificaciones ISO que se ceñían a algunos departamentos y que tenían una motivación no sólo operativa, de metodologías del trabajo, sino por cumplir exigencias del mercado y mejorar la competitividad del grupo.

Las certificaciones ISO se encuentran en unidades de todo el grupo, sin embargo, el modelo EFQM se planteó únicamente para una unidad específica como Sunion, debido a su alto coste de implantación.

De este modo, una vez obtenidas las certificaciones específicas destinadas a llevar a cabo una determinada metodología a la hora de trabajar, como son las ISO o la CNMI (desarrollo de sistemas), se impone la implantación de EFQM como una fase más avanzada del proyecto hacia la excelencia. En este sentido, se afirma desde la compañía que la adopción del modelo EFQM se contempla como un paso lógico.

Además de esta motivación evolutiva, las razones por las que se implanta el modelo en Sunion, más allá de que sea considerado un paso natural, son las siguientes:

- De cara al cliente:
 - Se produce un incremento de la valoración de los clientes.
- De cara al negocio:
 - Coloca a la empresa en una situación de ventaja competitiva.
 - Abre nuevos negocios, debido a que es necesario para la participación en algunos concursos.

La implantación de este modelo en Sunion supuso los siguientes pasos:

- Proceso de formación en el modelo dirigido a toda la plantilla, debido a que su participación en las dinámicas EFQM es rotativa. Este proceso supone, a su vez, una de las mayores barreras debido al alto coste que implica la formación de toda la plantilla. Ésta es una de las razones aducidas para su implantación en Sunion, y no en el resto del Grupo Gesfor.
- Puesta en marcha de la autoevaluación, mediante la herramienta de autodiagnóstico en soporte informático en cada departamento.
- Reuniones de consenso interdepartamentales, basadas en personal de distintos niveles, para tener una visión más completa para la evaluación de los puntos fuertes y débiles, o de mejora, que se han determinado. De este modo, se comparte la información, se debate y se consensúa la evaluación. De este proceso surgen una puntuación y unas carencias para cada una de las Áreas EFQM, que se analizan y se priorizan. Tras esto, se establece una vía de mejora, a través de indicadores que se objetivan en cada una de las evaluaciones realizadas.

Entre los principales problemas, que se han percibido a lo largo del proceso de implementación del modelo EFQM, se encuentran los siguientes:

- La organización en sí misma y su carácter dependiente del Grupo.
- El modelo en sí:
 - La puesta en marcha es muy costosa por el esfuerzo formativo que implica y las reuniones de consenso, que suponen un alto coste en tiempo. “Fue un esfuerzo descomunal y se nos quitaron las ganas de seguir adelante al principio”.

- El alto nivel de conceptualización de las preguntas, lo que genera confusión e incertidumbre. “Se llega a debatir sobre la pregunta, ni siquiera sobre las respuestas”.
- La complejidad del modelo llega a producir desmotivación entre las personas implicadas.
- Es una herramienta muy genérica, en la que caben varios enfoques posibles, por lo que se produce una dificultad a la hora de llegar a cualquier consenso.

Por todo esto, se pone de manifiesto la dificultad que supone y los recursos que hay que destinar para la implantación del modelo EFQM en unidades grandes, como fue el caso de Red Eléctrica.

Por la propia dinámica de trabajo de EFQM, se produce un primer impacto en la organización, que supone una ampliación del flujo de información y comunicación entre los trabajadores a través de las reuniones periódicas de evaluación, que antes no existía o existía en menor medida. De este modo, los circuitos de relaciones informales se potencian. En palabras del responsable de calidad de la empresa: i) “La dinámica de trabajo de EFQM ha cambiado la manera de relacionarse de las personas; y ii) “Por la propia filosofía, EFQM provoca que la gente se una y hable”.

No sólo la comunicación se amplía, sino que se amplía en distintas direcciones, dado que se incluye en el proceso a profesionales de distinto nivel, con lo que se produce un proceso de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Al igual que en Red Eléctrica, el modelo conlleva un proceso de democratización de todos estos procesos de mejora internos, en la medida en que se amplía la participación a directivos y no directivos.

- Área de Liderazgo: Este Área no ha sufrido cambios significativos por la entrada en vigor del modelo EFQM en la empresa, debido a que fue una de las que consiguió unas puntuaciones más altas desde el principio, por lo que se implementaron pocas mejoras específicas. Sí que se confirma el modelo EFQM como una vía de concienciación de los procesos, por lo que, en este sentido, sí que ha supuesto un cambio respecto a la situación anterior al modelo.
- Área de estrategia y política: Al igual que el anterior Área EFQM, para el Área de estrategia y política se resalta la toma de conciencia que ha supuesto la inclusión del modelo debido a que explicitó una estrategia que ya estaba, pero que se hizo más visible.
- Área de personas: En esta Área sí que se perciben cambios significativos, respecto a la situación anterior a la implantación del modelo EFQM. A raíz de las autoevaluaciones y de la inclusión del enfoque EFQM se toma conciencia de que no se está teniendo el *feedback* correcto con los grupos de interés. Momento a partir del cual se rediseña la encuesta de clima laboral existente, se inician campañas de mejora de la comunicación con los trabajadores y se comienza con campañas de RSC que antes no había.
- Área de recursos y alianzas: Previamente al modelo, se comparte la misma visión de los grupos de interés que en el caso de Red Eléctrica. Esto significa que tan sólo se configuraba el enfoque clásico en el que se contemplaban únicamente, como grupos de

interés, clientes y proveedores. Además, se reconoce que no había una homologación de grupos de interés, homologación que actualmente se está llevando en práctica. Asimismo, se ha ampliado el concepto de grupo de interés y se han incluido a colectivos como los profesores, a los que se les ha comenzado a realizar una evaluación para conocer su rendimiento.

- Área de procesos: El gran cambio que ha supuesto la implantación del modelo en cuestión de procesos es el siguiente: aunque ya bajo el modelo de las ISO se tiende a documentar todos los procesos, se destaca como gran mejora EFQM el lograr una autoconciencia de los procesos, procedimientos y relaciones que se llevan a cabo en el día a día de la empresa por parte de las personas.

El resultado global de este proceso, y los cambios y mejoras que ha conllevado en la empresa han sido los siguientes:

- Se explicita los procesos, procedimientos y relaciones.
- Ha supuesto una ventaja competitiva y ha abierto nuevas vías de negocio al abrir las puertas de concursos, a los que hay que acceder con determinadas certificaciones como EFQM.
- Los procesos son más claros, más sencillos y más cercanos al personal, que son más conscientes de ellos.
- Los profesionales son también más conscientes de las Áreas de mejora y los puntos fuertes de la empresa. Esto implica un mayor conocimiento de su entorno y es un efecto motivador para el día a día.
- Hace que los profesionales se impliquen más en la empresa y su mejora.
- Aplicación de nuevos enfoques, como el medioambiental.
- Produce un *feed back* que afecta al resto del Grupo, para el que se exportan metodologías y acciones surgidas de la aplicación de EFQM en Sunion.
- Se lleva a cabo una priorización de problemas y acciones de mejora bajo un plan global para toda la unidad.
- Pese a esto, se resalta que no se puede achacar al modelo EFQM resultados directos en la productividad de la empresa, sino que funciona y se mide según la propia puntuación que impone el modelo y que objetiva y cuantifica todos los avances logrados. Por tanto, se pueden revisar las acciones de mejora llevadas a cabo y se justifica el modelo mismo según estos resultados.
- El hecho de contar con la herramienta hace que se tome un compromiso para llevar a cabo estas acciones.
- Al igual que en el caso de Red Eléctrica, se considera que este modelo puede suponer una vía de potenciación de otro tipo de empresas como son las Pymes, si son capaces de adaptar esta herramienta a su propia realidad. Dado que en una Pyme los procesos no se documentan, las funciones están difusas y, en general, los procedimientos y los grupos de interés a los que afectan están velados, se considera que estas empresas

tienen una realidad a la que se puede aplicar perfectamente el modelo EFQM. Los motivos aducidos son los siguientes:

- Supone una herramienta de organización, que hace consciente lo que antes no lo era.
- Permite tomar conciencia de la razón de ser de las empresas y sus modos de actuar.
- Si se adapta correctamente a la realidad Pyme, se puede disminuir el coste en recursos y tiempo que supone el modelo en empresas más grandes.
- Finalmente, se resalta que, pese a que como herramienta de autoevaluación y autococonocimiento sea muy útil para las Pymes, éstas tienen que ser conscientes del gran coste que supone la metodología y deben de ser capaces de adaptarla a su realidad.

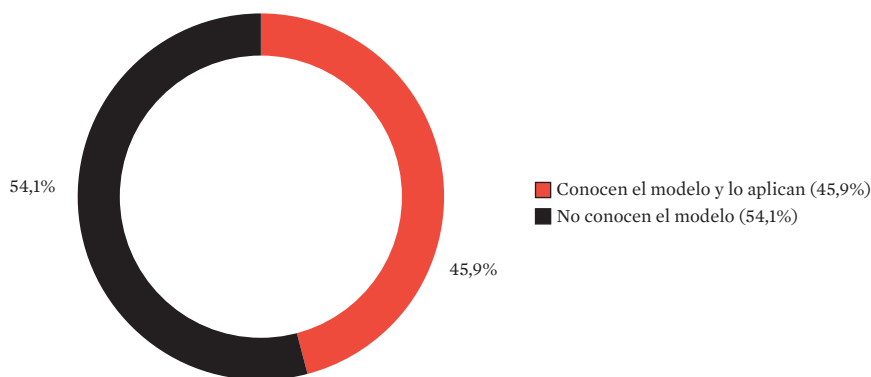
3. VALORACIÓN DE LA EVOLUCIÓN EN LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM

El objetivo de la encuesta realizada a las Pymes integrantes de la red RedePyme, formada por 3.200 empresas surgidas de los programas de Creación y Consolidación de empresas (CRECE), ha sido la valoración de la aplicación del modelo por parte de aquéllas y cómo ha incidido su implantación en la gestión de la empresa. Sin embargo, la principal conclusión de la encuesta, realizada entre las Pymes que conforman la muestra seleccionada, es la falta de conocimiento del modelo EFQM y el reconocimiento de que no se realiza ningún tipo de acción en relación con la gestión de la calidad dentro de la empresa. En concreto, el porcentaje de empresas que reconocieron no conocer el modelo, o no aplicarlo a pesar de conocerlo, ascendió a un 54,1%, mientras que las empresas que afirmaron conocerlo y aplicarlo representó un 45,9%. Los principales argumentos para la no aplicación del modelo se concretaban en una organización poco compleja y en los elevados costes que implicaba su implantación.



Gráfico 43

Grado de conocimiento/ aplicación del modelo



Fuente: Encuesta EFQM-EOI 2008

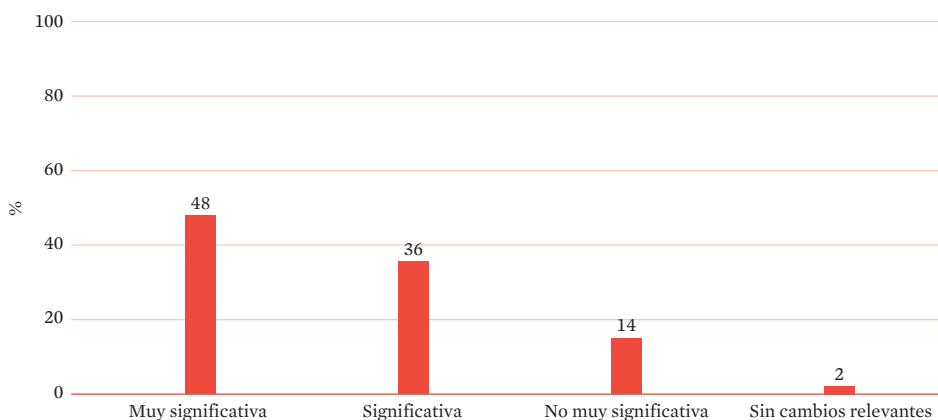
Dentro del grupo de empresas que aplican el modelo, la valoración, tanto de su implantación como de los resultados obtenidos, puede considerarse positiva, siendo común el reconocimiento de que ha ayudado a la detección de áreas de mejora y la implantación de soluciones a las mismas. Las empresas que afirmaron que la implantación del modelo había supuesto cambios muy significativos o significativos en sus organizaciones representaron el 48% y el 36%, respectivamente.

Por otra parte, las empresas que observaron cambios poco significativos, o no percibieron cambios tras la implantación del modelo, representaron el 14% y el 2% de las respuestas, respectivamente.



Gráfico 44

Valoración general de la implantación del modelo



Fuente: Encuesta EFQM-EOI 2008

Con respecto a las áreas definidas por el modelo, los resultados más significativos se producen en el área de personas, ya que todas las empresas reconocen que se han producido cambios muy significativos (81,9%) o significativos (18,2%). En concreto, se apunta una mejora de la comunicación dentro de la organización, con un incremento del número de personas conocedoras de los objetivos marcados por la dirección. Asimismo, se reconoce un incremento del nivel del compromiso de la plantilla y, en definitiva, una mejora del clima laboral.

En segundo lugar, en el área de liderazgo también reconocen las empresas encuestadas cambios muy significativos o significativos en un 45,4%, en ambos casos. En este punto, el cambio desde un liderazgo muy personalista, detectado en la fase de autodiagnóstico, hacia otro basado en la delegación y el intercambio de ideas entre las personas de la organización antes de la toma de decisiones, es uno de los más apuntados y que está íntimamente relacionado con los buenos resultados obtenidos en el área de personas.

En tercer lugar, se reconoce una influencia significativa en el área de políticas y estrategias, en la medida en que se reconoce la ausencia o falta de utilización de un proceso sistemático

para la toma de decisiones, basado en un análisis del entorno general en el que la empresa desarrolla su actividad, así como de sus mercados de referencia. La implantación del modelo ha puesto de manifiesto la necesidad de la elaboración de un plan estratégico con objetivos bien definidos y la utilización de herramientas adecuadas para la toma de decisiones.

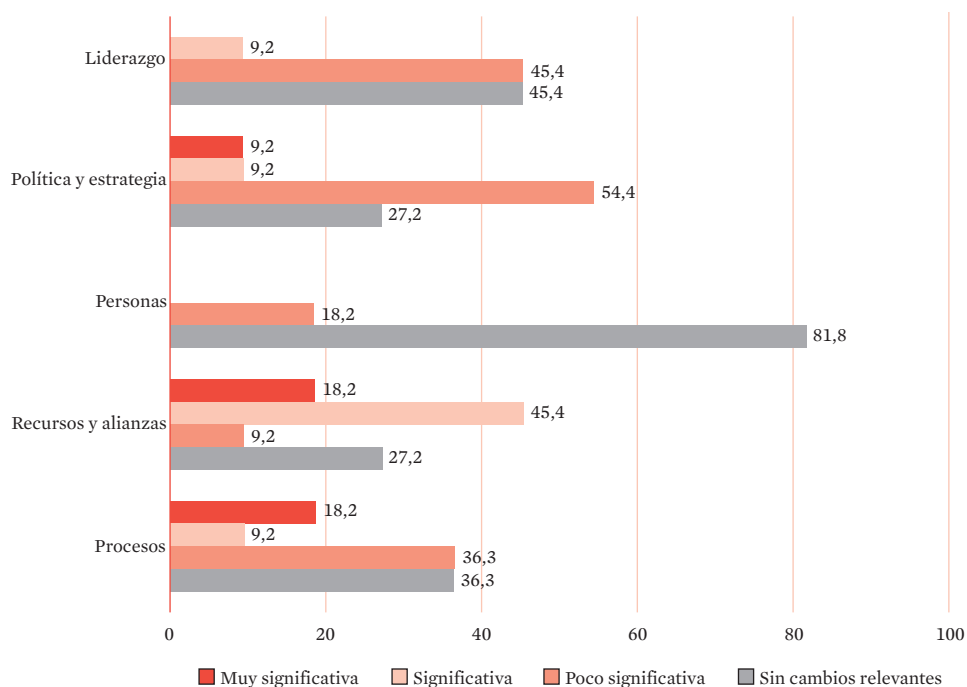
En el área de procesos también se detectan cambios bien significativos (36,4%) o muy significativos (36,4%), si bien se reconoce que, a medida que se van produciendo cambios en las políticas y estratégicas de la organización, éstos incidirán de forma directa en los procesos, que experimentarán modificaciones para adaptarse a las primeras.

Finalmente, el área de recursos y alianzas es el menos valorado con un 36,4% de empresas que afirman experimentar un cambio muy significativo o significativo, frente a un 63,6% que no han detectado ningún cambio significativo en dicha área.



Gráfico 45

Valoración del modelo por áreas



Fuente: Encuesta EFQM-EOI 2008

En resumen, de las respuestas de las empresas que ya han aplicado el modelo EFQM, o que se encuentran en una fase inicial, parece que el modelo despliega sus efectos “de dentro a fuera”, en la medida en que es en la gestión interna de la empresa (personas y liderazgo) en la que se reflejan con mayor prontitud los resultados, mientras que en otras áreas, como las alianzas, más entroncadas en las relaciones externas, los efectos de la aplicación del modelo no son tan visibles.

CONCLUSIONES



Respecto de las características de las Pymes, éstas se conforman en Europa como el núcleo del tejido empresarial de la zona euro. Es destacable que las Pymes europeas tienen un afán de desarrollo y crecimiento, al cual no son ajenas las Pymes españolas. Existen dificultades y obstáculos a los que enfrentarse, tanto por las condiciones socio-económicas como por la complejidad propia de los mercados. Sin embargo, puede constatarse que las Pymes europeas, al igual que las españolas, quieren y buscan un desarrollo global.

Sin embargo, las Pymes españolas tienen la peculiaridad de que, la mayor parte de ellas, son pequeñas (microPymes). Por tanto, existen algunos aspectos en los que las Pymes españolas deben enfocar sus esfuerzos:

- Mejora de la productividad.
- Incremento de la cualificación y calidad del empleo.
- Búsqueda de fuentes alternativas de crecimiento: crecimiento externo, nuevas formas de cooperación, alternativas de financiación, etc.
- Redistribución geográfica: gran concentración tanto en el número de Pymes como en el porcentaje relativo de peso por zona geográfica.

Por otra parte, del análisis efectuado, así como de algunas conclusiones extraídas desde otras fuentes de referencia (Estudio Pymes en España, EOI 2006), se exponen algunas consideraciones a valorar para la efectiva implantación de la calidad y excelencia de gestión entre nuestras empresas.

En el contexto actual de nuestras empresas es necesario impulsar acciones tendentes a favorecer el crecimiento del número de Pymes, de manera específica en aquéllas con base tecnológica, alto valor añadido o vocación innovadora.

Por otro lado, es importante mejorar la cultura empresarial teniendo en cuenta que nuestras empresas viven menos que las de nuestro entorno. Es desde el fomento del comportamiento emprendedor donde debe incidirse en este punto, mejorando sus conocimientos y capacidades.

Desde la Administración también debe favorecerse actuaciones tendentes a mejorar posibles déficits formativos, especialmente en las primeras etapas de consolidación empresarial. La dimensión de nuestras empresas es otro factor que debe considerarse, pues la rentabilidad y el valor añadido por trabajador son mayores en las empresas más grandes. Existe la necesidad de impulsar las políticas de apoyo a la consecución de un mayor tamaño de las empresas, a través de la concentración, la ayuda a la búsqueda de nuevos mercados, la internacionalización, apoyo a la I+D+i, etc. En esta línea debe apoyarse el fomento de la cooperación y redes de empresas, siendo un aspecto importante el acercamiento a las agrupaciones tipo clusters donde se intercambien conocimientos e ideas que permitan acometer proyectos/colaboraciones conjuntas.

De igual forma, la simplificación administrativa, al compás del impulso de la eAdministración y del apoyo al lanzamiento de iniciativas, es un factor a considerar. De manera espe-

cífica, es necesario apoyar a nuestras empresas en el acceso a los mercados internacionales, a la internacionalización de nuestras empresas y al desarrollo de las políticas de cooperación internacional.

Desde la óptica del posicionamiento estratégico, el incremento de la diferenciación de la oferta de productos y servicios mediante la especialización en aquellas actividades de la cadena de valor, que requieren una utilización intensiva de conocimientos y tecnología. Esto es especialmente necesario en aquellas actividades intensivas en el factor trabajo, dado que la Pyme española no puede basar su competitividad en el coste de dicho factor en el que las empresas de otras áreas económicas, como el sudeste asiático, se encuentran en franca ventaja.

La incorporación intensa de la tecnología a los procesos productivos y la rápida asimilación de conocimientos se presentan como factores críticos para incrementar la competitividad y la apertura hacia los mercados exteriores.

La implantación de un proceso formalizado de planificación estrategia constituye una asignatura pendiente para muchas Pymes, El apoyo de herramientas, o modelos de sistematización de la toma de decisiones, son factores a considerar por las Pymes.

Excepto en aquellas actividades caracterizadas por la naturaleza poco diferenciada del producto o servicio, las estrategias más adecuadas, para defender la posición competitiva de la Pyme, deben basarse en la diferenciación y/o en la segmentación del mercado donde operan, identificando nichos que le permita desarrollar y mantener una ventaja competitiva fuerte y sostenible, frente a una competencia cada vez más globalizada.

La internacionalización se abre como una de las grandes oportunidades pendientes a corto y medio plazo de las Pymes españolas. Aun cuando se están desarrollando importantes esfuerzos por desarrollar esta línea de crecimiento, tanto por iniciativas públicas como privadas, aún existe un amplio margen de mejora en los ratios de internacionalización de las Pymes en España (un importante *gap* con respecto a Europa). La internacionalización es una necesidad evidente para muchas empresas, y en especial para las Pymes que, por su tamaño y recursos, pueden verse desbancadas de los mercados locales por la presión de las grandes empresas internacionales.

Para la mejora de la productividad deben tenerse en cuenta aquellas políticas que favorezcan la mejora de la eficiencia y competitividad, concretamente, el impulso de la innovación en las Pymes, la integración de las TIC's dentro de los procesos productivos o el fomento de la creación de empresas con base tecnológica y de alto valor añadido.

El apoyo a la reducción de los costes financieros también contribuirá a mejorar la competitividad, en particular las medidas relacionadas con la reducción de los periodos medios de cobro y el aumento de la capacidad de endeudamiento. De igual forma, las Pymes deben apostar por la externalización de aquellos procesos que no suponen creación de valor para centrarse en su negocio (por ejemplo, facturación, gestión de cobros).

También, el desarrollo de actuaciones coordinadas, favorecedoras de medidas tendentes a la reducción de costes, entre nuestras empresas, a través de asociaciones de empresas (Diseño de Programas de Reducción de Costes) desde un enfoque sostenible.

La importancia de las Pymes para la economía española, tanto desde el punto de vista del empleo, de su participación en el PIB, o desde cualquier otro aspecto, exige no sólo la continuidad sino también el reforzamiento de las políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas. El entorno donde se desenvuelven las Pymes es cada día más complejo, los mercados avanzan progresivamente hacia una mayor globalización. Las peculiaridades de los distintos sectores y regiones españolas recomiendan políticas de apoyo muy dirigidas y con un mayor grado de especialización. Para su definición y diseño es necesario profundizar en la evaluación y seguimiento de las mismas, incorporando los instrumentos técnicos necesarios que permitan cuantificar o cualificar sus efectos, y valorar aspectos tan esenciales como su oportunidad, su eficacia o su eficiencia, pudiendo determinar el grado de cumplimiento de los objetivos que fueron planteados. También es necesario mejorar los instrumentos de coordinación, por parte de los organismos e instituciones implicadas en el apoyo de las Pymes.

Si la formación al emprendedor y al mantenimiento de las empresas es fundamental, no es menos cierto que la información representa un gran activo para nuestras empresas. La información disponible en España sobre las Pyme adolece, frecuentemente, de la calidad necesaria, más aún, cuando se trata de compararla con los países de nuestro entorno.

En otros ámbitos específicos como la calidad, nuestro país está bien situado en cuanto al número de compañías certificadas. Pero no es menos cierto que la calidad debe contemplarse de manera dinámica y dentro de un enfoque de mejora continuada. En este sentido, las Pymes deben realizar el esfuerzo correspondiente por no alcanzar niveles de certificación, sino por actualizar los sistemas de calidad y extenderlos conjuntamente con su actividad en una apuesta hacia una gestión excelente. Enfoques, como Calidad Avanzada o EFQM, aportan claras ventajas para las empresas.

Tanto los Sistemas de Gestión como de Calidad ayudan a centrar, organizar y sistematizar los procesos, proporcionando productos/servicios que satisfacen los requisitos del cliente. Constituyen rentables inversiones destacando, especialmente la mejora de la eficiencia interna, además de transmitir al mercado la imagen y confianza adecuada.

Los beneficios, además, deben contemplarse desde una visión integradora de la gestión. Si hoy disponemos de un Sistema de Gestión en la Calidad, mañana el propio mercado impulsará la adopción de otros posibles sistemas (Medioambiente, Gestión Energética). La Administración es una clara impulsora de la adopción de estos sistemas que implican un cambio cultural y de gestión, pero que, a cambio, no exigen un largo retorno de la inversión.

Es necesario incidir que, en el momento actual, la no calidad representa unos costes no asumibles para las empresas.

La apuesta hacia modelos excelentes redundará no sólo en el mayor conocimiento de las capacidades de las empresas, sino también en la facilidad de adopción de nuevos cam-

bios en todos los posibles factores claves para las compañías. Las compañías que apuestan por adoptar estos cambios consiguen posiciones de ventaja, respecto de la competencia y, de manera especial, en el acceso a los mercados globales.

Por otro lado, la tecnología tiene un profundo impacto en las organizaciones modernas. De acuerdo a cómo se haga uso de ella, puede ser una componente crucial dentro de la estrategia del negocio o un serio limitador a su éxito económico. La adopción de estándares de calidad de servicio TI es un factor que las empresas deben considerar, de manera especial, para vincular la mejora de los procesos TI con la estrategia del negocio, pero, también, para mejorar la eficiencia del servicio, reducir costes de los sistemas y mejorar las relaciones internas y externas.

En cuanto las necesidades tecnológicas de nuestras empresas, ya está comúnmente aceptado el concepto de *mobility* o web 2.0. En este sentido, las empresas deben de ser conscientes del cada día mayor papel de la tecnología, siendo necesario adoptar plataformas abiertas y ágiles de servicio, infraestructuras capaces de soportar negocios que requieran escaso tiempo de acceso al mercado y facilitar la integración de todos los sistemas de las compañías. La tecnología web, cada día, cobra mayor protagonismo, exigiendo información completa y veraz para el usuario y el cliente final. Los dispositivos deben extenderse a todas las redes de las organizaciones y ser capaces de facilitar la integración desde los diferentes canales.

Otro aspecto fundamental es la disponibilidad de aplicaciones de negocio adecuadas a las necesidades de las compañías; en este contexto, el conocimiento del cliente y la fidelización es fundamental, adoptando cada día mayor importancia los sistemas de Inteligencia de negocio o de gestión de riesgos.

Por otro lado, la rápida evolución de los mercados y la globalización hacen que la innovación deje de ser una opción y pase a ser una necesidad. La empresa del futuro debe ser, necesariamente, una empresa innovadora y en constante evolución en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, impulsada por una competencia creciente y la continua sofisticación de la demanda.

Para las empresas, se hace necesario obtener ventajas competitivas a través de la diferenciación, y la innovación es lo que permite diferenciar los productos y servicios con respecto a la competencia. En el caso de las empresas españolas, la innovación se convierte en una necesidad vital, desde el momento en el que la competitividad del país continúa descendiendo y la globalización aumenta la presión en las empresas por conseguir mejoras en términos de competitividad. La innovación adquiere un papel fundamental para no perder cuotas de mercado.

También, dentro del mercado actual, el ciclo de vida de los productos se vuelve extremadamente corto: muchas economías apuestan por la imitación o por la rebaja de costes de mano de obra para competir. Nuestras empresas no están orientadas hacia esos modelos, por lo que la creación de valor debe impulsarse desde las mejoras del catálogo de productos o servicios y su diferenciación.

Las Pymes españolas no gestionan de forma adecuada estos procesos y, por tanto, ponen en riesgo el éxito que los mismos tienen. Estos procesos de cambio, y su gestión, serán sólo exitosos cuando las Pymes españolas se den cuenta que las dificultades ante las que se enfrentan no son justificaciones para no prestar la atención debida a estos procesos, sino cuando se entienda que la gestión de los cambios es un *driver* que permitirá obtener el éxito en los procesos de transformación.

Una de las conclusiones relevantes, respecto a los factores analizados, está relacionada con la gestión. El foco hacia la excelencia en la gestión es algo que destaca en los deseos y objetivos de los gestores de las Pymes. Sin embargo, aún está pendiente el paso hacia una gestión más profesionalizada de las empresas que dirigen. La complejidad de algunas tecnologías o procesos (internos o externos), la escasez de recursos, la errónea creencia de la falta de necesidad de algunas herramientas, o simplemente la tranquilidad que otorga una gestión tradicional de una Pyme, son argumentos tradicionales ante las mejoras en los procesos de gestión.

Aunque los tamaños, actividades y ámbitos geográficos de las Pymes sean, más o menos, diferentes a las grandes empresas, hay algunos factores que por su trascendencia en la gestión de las Pymes y, sobre todo, en su supervivencia, precisan una mayor dedicación y comprensión por parte de los gestores de las empresas. Una adecuada información de gestión, indicadores claros de rendimiento, conocer y gestionar los riesgos que afectan a la empresa y una protección suficiente ante los mismos, una sólida planificación financiera, una pragmática gestión de la tesorería, etc., son factores de los cuales dependerá no sólo el futuro de las empresas sino también su presente.

Respecto de las consideraciones en torno a la aplicabilidad de EFQM en nuestras Pymes, el actual entorno económico presenta una serie de características que afectan a las Pymes españolas, que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Creciente globalización económica, aparición de nuevos países productores, mejora de las comunicaciones, necesidad de estrategia y fuerza de trabajo global.
- Necesidad de mejora y diferenciación de los productos y los servicios ofertados
- Las expectativas de los clientes son cada vez más fuertes.
- Aumento de la importancia de las personas en las empresas, mayor demanda de participación, gestión por equipos.
- La sociedad obliga a las empresas hacia comportamientos éticos.

La necesaria transformación de las organizaciones para adaptarse al entorno ha supuesto que muchas de estas organizaciones busquen sistemas de gestión que ayuden a mejorar su gestión interna y a aportar diferenciación frente a la competencia. En este sentido, el modelo EFQM es una potente herramienta que facilita el cambio organizacional que las empresas requieren en función de los cambios en el entorno. El creciente uso de la Autoevaluación como herramienta de diagnóstico y de ayuda hacia la Excelencia en la gestión, demuestra una amplia aceptación de la misma, como metodología eficaz y que produce resultados tangibles.

Si bien en el ámbito de las grandes empresas la implantación de modelos de calidad tiene una creciente aceptación, ya no sólo por la mejora de la gestión interna sino por el reconocimiento externos por parte de los clientes y de la sociedad, en la esfera de la Pyme se produce un desconocimiento significativo de dichos modelos, y del modelo EFQM, en particular. Igualmente, es significativo el número de Pymes que, aún teniendo conocimiento del mismo, no lo aplican o lo hacen de forma muy parcial.

Entre las razones más comunes, se encuentran la percepción de no necesitar cambios organizacionales en una fase incipiente del negocio caracterizado por un liderazgo personalista, el elevado coste de su implantación en términos de tiempo, y la priorización de otras áreas de la empresa como el área comercial o financiera.

En muchas ocasiones, las actuales Pymes y las que se creen en el futuro, son fruto de buenos negocios desarrollados por personas emprendedoras que, en función de su crecimiento, han tenido que dar el “salto” a la Empresa.

Esta evolución de Negocio a Pyme, o, lo que es lo mismo, la transformación de “un buen negocio” en una empresa, es un proceso crítico para el desarrollo de la misma y, debidamente planificado, tiene que contemplar una serie de elementos básicos (principios estratégicos, estructura de gestión, modelo financiero, política de recursos humanos y plataforma tecnológica) que, hasta ese momento, posiblemente no le hayan sido necesarios. En este punto, un modelo como el EFQM puede suponer una ayuda inestimable para una adecuada planificación de la gestión de la empresa, que redundará en un crecimiento equilibrado y sostenible en el medio plazo.

En este sentido, las entrevistas realizadas a los responsables de calidad de Red Eléctrica y Sunion, que han implantado el modelo EFQM, ponen de manifiesto la utilidad del modelo, tanto para identificar la estrategia seguida por la empresa como los procesos y grupos de interés existentes. Si bien se reconoce que es una metodología costosa, se considera una potente herramienta de autodiagnóstico, que podría permitir la detección de áreas de mejora dentro de la organización.

Finalmente, el fomento por parte de las administraciones públicas de la utilización de estas herramientas y su incorporación como criterio objetivo en los planes de apoyo a empresas darían un impulso significativo a la adopción de estos modelos por parte de las Pymes.

Como pone de manifiesto Juan Ignacio Martín-Castilla en el trabajo “La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia”, del examen de los factores que lideran los principios de la excelencia, se puede concluir que la sostenibilidad constituye el corazón y la mente de los enfoques de excelencia, y no algo adicional y menos un adorno. Las estrategias basadas en la excelencia permiten analizar la realidad y los diferentes agentes implicados (*stakeholders*) y proponer soluciones, para orientar a la empresa a una visión u horizonte en un plazo de tiempo determinado. Dicha visión de futuro supone capacitar a ésta para dar respuesta a los grandes retos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- AENOR, Certificación ISO 9001. Gestión de la calidad.
- AENOR, Certificación ISO 20000-1 Sistemas de Gestión de Servicios TI.
- AECA; DGPyme, Estrategia e innovación de la Pyme industrial española, 2004.
- Barbero, J. y Sánchez, L. "Pymes en España", EOI, 2006
- Bueno, E, Salmador, M.P, y Morcillo, P. "Dirección estrategia: nuevas perspectivas", (1ª Edición), Pirámide, 2005.
- Comisión Europea. "Apoyando a la Internacionalización de pequeñas y medianas empresas", Informe final del grupo de trabajo, 2007.
- Comisión Europea "Observatorio de las Pymes europeas", 2003.
- Comisión Europea "Internacionalización de las Pymes", 2003.
- Certificaciones I+D+i UNE 166000. AENOR.
- Certificación en Gestión Energética. UNE 216301. AENOR.
- Certificación en Gestión Avanzada 9004. AENOR.
- Club Excelencia de Gestión "V Informe de la Excelencia en España 2008", 2008.
- Dirección General de Política de la Pyme "Guía básica de cooperación entre empresas". EL mejor camino para la internacionalización, 2003.
- EFQM, Modelo EFQM versión para medianas y pequeñas empresas.
- Fundación de la Innovación Bankinter "Innovación 'The Wealth of Nations'", 2007.
- Gimbert X. "El enfoque estratégico de la empresa", Ed Deusto, 2003.
- Grupo Telefónica "La Sociedad de la Información en España 2008" (SIE 08). Requisitos del SGMA según ISO 14001:2004. Ministerio de Fomento, 2008.
- ICEPyme "Informe del Observatorio de Situación Económica de la Pyme", 2008.
- KPMG "SMEs Thinking big", 2008.
- Laviña, J., del Rey J. "Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial", EOI, 2008.
- Maqueda F. "Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme", 1992.
- Maristany F. y Blázquez, D. "Las Tecnologías de la Información en las empresas españolas". Situación 2003-2007, EOI, 2008.
- Martín-Castilla, J.I. "La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia". Boletín Económico de ICE, 2007, núm. 2909.
- Martín-Castilla, J. I. "Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local". Guía 6. La gestión por procesos en la Administración Local. orientación al servicio público de la ciudadanía, 2006.
- Martín-Castilla, J.I. "El ciudadano y el papel de los procesos en la prestación de servicio público". Auditoría Pública, 2007, núm. 41.

- Martínez C. "Determinantes en la internacionalización de las Pymes", *Economía Industrial*, 2000, núm. 332.
- Mckinsey "Global Investor Opinion Survey", Nueva York, Mckinsey & Company, 2002.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio "Informe sobre las Pymes 2008", 2008.
- Obesso, M; Saiz, J, (1999), "Estrategias Empresariales de las Pymes industriales españolas", *Economía Industrial*, N° 330, pp. 89-100.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONT-SI) de la Entidad Pública Empresarial Red.es. *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española* (septiembre 2008).
- OECD "Financing SMEs and Entrepreneurs", 2006.
- OECD "Financing innovative SMEs in a global economy", 2004.
- Porter, M. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*", 2008.
- Red.es - ONTSI, "Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española". Red.es - ONTSI, 2008.
- Santiso J. "La internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos ICE", 2007, núm. 839, pp. 89-102.
- Suárez, A.S. "Decisiones óptimas de inversión en la empresa", (21ª edición), Pirámide.
- Subdirección General de apoyo a las Pymes "Retrato de las Pymes 2008", 2008.
- Vázquez, S. "Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de Pymes, Contaduría y Administración", 2007, núm. 22, pp. 41-57.
- World Economic Forum "The Global Competitiveness Report", 2008.

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS



RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1.	Total de empresas por tamaño (2006).....	22
Tabla 2.	Empresas por sectores (2006).....	23
Tabla 3.	Evolución del número de empresas por sectores (2005-2006).....	24
Tabla 4.	Empresas por CC.AA. (2006). (Porcentaje sobre el total de empresas en cada CC.AA.)	25
Tabla 5.	Trabajadores por sector (2007).....	26
Tabla 6.	Productividad por sectores (VAB por ocupado).....	26
Tabla 7.	Distribución del empleo empresarial por tamaño de empresas. Europa 2003 (%)	28
Tabla 8.	Enfoques de internacionalización.....	32
Tabla 9.	Distribución de empresas exportadoras (2005)	37
Tabla 10.	Empresas exportadoras por volumen de exportación (2005). (% sobre el total de empresas exportadoras en cada categoría).....	39
Tabla 11.	Infraestructura y acceso TIC en Pymes según sector	53
Tabla 12.	Aplicaciones informáticas por sector	58
Tabla 13.	Contribución empresarial de aspectos TIC.....	69
Tabla 14.	Grado de utilización de determinadas fuentes de financiación.....	78
Tabla 15.	DAFO de la Pyme española	90
Tabla 16.	Principales ramas de actividad innovadoras	93
Tabla 17.	Etapas de un SGC.....	97

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Conceptos básicos de la excelencia	20
Gráfico 2.	Evolución del peso de cada categoría Pyme sobre el total de empresas.....	23
Gráfico 3.	Motivaciones para internacionalizar	34
Gráfico 4.	Evolución de las exportaciones españolas (1996-2007)	35
Gráfico 5.	Distribución de las ventas españolas al exterior	36
Gráfico 6.	Exportaciones españolas por sector económico ene-sep 07 (mm €)....	37
Gráfico 7.	Empresas exportadoras por tamaño (1990-2005) (% sobre el total de empresas en cada categoría).....	38
Gráfico 8.	Empresas exportadoras por tamaño y año (1990-2005). (% sobre el total de empresas exportadoras cada año).....	39
Gráfico 9.	Empresas exportadoras por países (2005)	41
Gráfico 10.	Propensión exportadora (2005)	41
Gráfico 11.	Empleados que utilizan ordenador (Europa)	45
Gráfico 12.	Empleados que utilizan ordenador por sector de actividad (España)	46
Gráfico 13.	Empleados que tienen acceso a la telefonía móvil según sector de actividad (España)	47
Gráfico 14.	Empresas con acceso a Internet en función del sector (España)....	48
Gráfico 15.	Presencia de redes de área local en las empresas (España).....	49
Gráfico 16.	Empresas con intranet y extranet en función del tamaño de la empresa (España)	50
Gráfico 17.	Infraestructura y conectividad TIC en Pymes según número de empleados (porcentajes).....	52
Gráfico 18.	Infraestructura y conectividad TIC en MicroPymes según número de empleados (porcentajes).....	52
Gráfico 19.	Empresas con acceso a Internet vs. Empresas con banda ancha por sector.....	53
Gráfico 20.	Razones por las que las empresas no se conectan a Internet o no realizan una mayor utilización de Internet (España).....	55
Gráfico 21.	Aplicaciones informáticas instaladas en los ordenadores de las empresas.....	57
Gráfico 22.	Aplicaciones de negocio en las empresas (España).....	59

Gráfico 23. Empresas con aplicaciones informáticas para gestionar información de clientes (CRM)	60
Gráfico 24. Empresas cuyos sistemas de gestión de pedidos o compras disponen de enlace automático a los siguientes sistemas	62
Gráfico 25. Emisión de facturas electrónicas (España)	63
Gráfico 26. Empresas que poseen firma electrónica, por tamaño de empresa (España)	63
Gráfico 27. Empresas que compran y venden por comercio electrónico según número de empleados	64
Gráfico 28. Formación TIC de empleados (España)	66
Gráfico 29. Procesos de planificación presupuestaria	73
Gráfico 30. Estrategias adoptadas (porcentaje)	85
Gráfico 31. Fuerzas competitivas de Porter	86
Gráfico 32. Estrategias genéricas adoptadas (porcentaje)	88
Gráfico 33. Componentes análisis DAFO	89
Gráfico 34. Procedencia de los flujos de innovación	91
Gráfico 35. Organizaciones certificadas según la Norma ISO 9001 en España (acumulado)	98
Gráfico 36. Balanced Scorecard and IT Governance	106
Gráfico 37. Alcance de la puntuación en Certificación de Gestión Avanzada 9004 AENOR	113
Gráfico 38. Esquema del modelo EFQM	117
Gráfico 39. Mapa de procesos de primer nivel de una empresa municipal de aguas	122
Gráfico 40. Adición secuencial de valor al cliente final a través de los procesos	123
Gráfico 41. Medición del funcionamiento de los procesos	124
Gráfico 42. Vectores de innovación y cambio en el proceso de mejora continua	129
Gráfico 43. Grado de conocimiento/ aplicación del modelo	148
Gráfico 44. Valoración general de la implantación del modelo	149
Gráfico 45. Valoración del modelo por áreas	150



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO



eoi | escuela
de negocios

SEDE MADRID

avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
informacion@eoi.es

SEDE SEVILLA

leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 Sevilla
infosevilla@eoi.es

www.eoi.es



Colección EOI

EE

empresas