

Índice

1. Introducción	5
1.1 Oportunidad del estudio	5
1.2 Contenidos y estructura del estudio	7
2. Metodología	10
2.1 Objetivos y metodología	10
2.2 Selección de subsectores y empresas participantes	11
2.3 Envío de cuestionarios y realización de entrevistas	15
2.4 Realización de entrevistas y elaboración de casos prácticos	20
2.5 Elaboración de conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
3. Caracterización de las PYMES en la Comunidad de Madrid	22
3.1 Introducción	22
3.2 Las PYMES madrileñas en el conjunto de España	25
3.3 Las PYMES en la Comunidad de Madrid	26
3.4 Análisis de los sectores seleccionados para la realización del estudio	35
4. Marco de competitividad de la PYME	47
4.1 Introducción	47
4.2 Descripción de las fichas de explotación del cuestionario	49
4.3 Perfil de competitividad de las empresas industriales	50
4.4 Perfil competitivo de las empresas de servicios	65
4.5 Principales conclusiones	80
5. Casos de estudio: Buenas prácticas de gestión PYME	85
6. Conclusiones	128
6.1 Conclusiones por ámbito de competitividad	129
6.2 El carácter del empresario madrileño	132
Anexo I: Detalle metodológico del trabajo	134
Anexo II: Políticas de apoyo a la PYME	159
Anexo III: Bibliografía de Referencia	175

1. Introducción

Un estudio elaborado con y para los empresarios de la Comunidad de Madrid.

1.1 Oportunidad del estudio

La Comunidad de Madrid es hoy en día una **región puntera, líder según el ranking de competitividad regional de España** (elaborado en 2008 por Deloitte en colaboración con el CEPREDE-Centro de Predicción Económica), que destaca por su dinamismo económico, su espíritu empresarial y su grado de concentración y competitividad empresarial que caracterizan la fortaleza de nuestra economía.

El tejido empresarial de la región está formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas que son la clave del desarrollo económico de nuestra región por su importancia en términos de número, empleo y actividad.

La **competitividad regional** debe **sustentarse a través de las empresas que conforman su base económica**. La Comunidad de Madrid contaba con 503.501 empresas (DIRCE, 2010), de las cuales **el 99,67% eran PYMES (501.880 empresas)**. En términos de empleo, en el año 2008, las PYMES madrileñas **ocupaban a 2.310.032 trabajadores**, el 74,05% del total de la región (2.492.560, según los datos del Colectivo empresarial 2008 facilitados por el Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid), por lo que resulta indudable el peso e influencia que éstas han tenido en nuestros desarrollo económico, y el hecho de que sólo una apuesta por fomentar su estabilidad empresarial a través de la mejora de su competitividad permitirá que la Comunidad de Madrid mantenga la senda de recuperación económica en los próximos meses.

Dada la actual coyuntura económica nacional e internacional, **la situación de las pequeñas y medianas empresas**, las más afectadas en tiempos de crisis, es **ciertamente compleja en cuanto a su viabilidad y supervivencia**.

Aunque la Comunidad de Madrid se haya comportado de forma diferencial durante estos años de recesión y haya demostrado que, dentro de la crisis, la región ha mantenido una mayor salud y estabilidad económica y laboral, nuestras PYMES han sufrido y seguirán sufriendo todavía por algún tiempo las consecuencias de la crisis económica.

Conscientes de esta situación, **desde el Gobierno Regional se plantean diversas medidas para ayudar a las empresas a afrontar los nuevos retos del mercado y prepararse para un futuro** donde sólo las más competitivas serán capaces de mantenerse y crecer. Entre estas medidas son destacables los programas de fiscalidad, las diferentes líneas de financiación y apalancamiento implementadas para fomentar la innovación, el emprendimiento o la internacionalización, la elaboración de planes sectoriales y el desarrollo y potenciación de agentes públicos de financiación y aval para PYMES.

Este estudio propone la realización de un **análisis de la dinámica competitiva de la pequeña y mediana empresa de la Comunidad de Madrid**, con el fin de identificar aquellos factores que, en mayor medida, contribuyen a mejorar su capacidad para responder y reaccionar a los retos del mercado, es decir a mejorar su competitividad.

Aunque la coyuntura de estas empresas se encuentre muy condicionada por el contexto económico, caracterizado por la ralentización del consumo, los problemas de acceso a la financiación y otros síntomas de la crisis actual, la oportunidad del estudio no pierde su valor estratégico; al contrario, refuerza su importancia y su utilidad para empresarios e instituciones regionales.

En épocas como la actual es cuándo las empresas que han apostado por modelos de negocio diferenciales y más competitivos están pudiendo “mantener el tipo” y, en algunos casos, encontrar nuevas oportunidades o nichos de negocio que les permiten incluso diferenciarse respecto de la competencia y crecer. **Es un momento claramente favorable para analizar y medir la eficiencia de los factores de competitividad desarrollados por las empresas PYME de la Comunidad de Madrid.**

El enfoque del estudio pretende fundamentarse en una metodología rigurosa, exhaustiva y a la vez práctica y cercana a la realidad de los empresarios madrileños, combinando herramientas de tipo estadístico y cualitativo.

Se ha **realizado un proceso de consulta a una muestra de empresas industriales y de servicios** que, **a través de encuestas** nos han dado su percepción de cuáles son los factores que mayor incidencia tienen en el éxito empresarial, al menos de acuerdo a su experiencia. En base a los resultados obtenidos de estas encuestas y del análisis sistemático de datos cualitativos y cuantitativos, **se han documentado una serie de casos prácticos**, considerados de éxito, obtenidos **a través de entrevistas** con gestores responsables de aquellas empresas en las que se ha identificado un modelo de gestión singular y altamente competitivo. Estos casos prácticos que, en todo momento mantienen la confidencialidad de la empresa entrevistada, recogen buenas prácticas y modelos de éxito interesantes que pretenden servir de referencia para otros empresarios de la región.

Es necesario reseñar la voluntad de participación de todas las empresas seleccionadas en el estudio que, a través de entrevistas, han ilustrado **de forma práctica y realista las principales características de su negocio, de su posicionamiento competitivo y las claves del mercado en el que operan en el momento actual**. Esto ha permitido que el estudio vaya mucho más allá de un mero planteamiento teórico o estadístico, y adquiera un carácter más cercano a la realidad, mostrando, tanto los problemas como el espíritu y carácter del empresario madrileño.

Gracias a la implicación y cercanía de los empresarios que han participado en este estudio, el resultado final del trabajo tiene un carácter muy práctico y cercano a la realidad de las empresas de la región, marcando un valor diferencial frente a estudios de tipo teórico y estadístico.

Igualmente, **la colaboración de asociaciones empresariales** y otras instituciones, ha sido un elemento clave en la consecución del estudio. La orientación y aproximación a la realidad del sector al que representan, las aportaciones de valor a los planteamientos e instrumentos del proyecto y su papel de intermediación con las empresas ha resultado fundamental en el proceso de ejecución del trabajo y en la calidad de los resultados obtenidos.

Gracias al **papel de las asociaciones**, hemos podido obtener una valiosa aproximación técnica en los principales aspectos de cada sector. Su colaboración y asesoramiento han sido importantes para la validación de las principales herramientas y resultados obtenidos. Han constituido, además, un importantísimo **agente intermediario que ha facilitado el acceso y el contacto con las principales empresas participantes**.

El propósito de este estudio es ofrecer una referencia a través de la cual, tanto las empresas como las asociaciones empresariales y las instituciones de la Comunidad de Madrid puedan extraer conclusiones prácticas y de utilidad que al difundirse, sirvan de guía y aprendizaje a los gestores empresariales.

Igualmente, este trabajo espera servir como radiografía y diagnóstico microeconómico a las instituciones regionales, que podrán utilizarlo como base para la definición de estrategias y políticas públicas de apoyo a la PYME madrileña.

En definitiva, el presente trabajo ha sido **elaborado con y para los empresarios de la Comunidad de Madrid y son ellos, a través de su experiencia y conocimiento, los que han contribuido al valor de su contenido**. En él se ha intentado plasmar el nivel y calidad de todo lo aportado por las personas que han participado en el mismo.

1.2 Contenidos y estructura del estudio

La Comunidad de Madrid pretende elaborar un documento en el que se analicen las condiciones y factores específicos que afectan a la competitividad de las empresas en los sectores más representativos de actividad económica en la región, extrayendo aquellos que permitan mejorar la viabilidad y participación de las PYME en el mercado global.

Por ello se ha buscado un **resultado de carácter práctico**, con ideas concretas y definición de perfiles que puedan ayudar a las PYMES madrileñas a tener referentes para mejorar su situación, optimizar su funcionamiento y su capacidad de adaptación a las condiciones del mercado, pudiendo analizar la utilidad y, en su caso, la posibilidad de adoptar modelos de gestión, incorporación de factores y/o estrategias implementadas en el mercado.

El papel de las asociaciones empresariales ha resultado crucial para la consecución del estudio. La labor de asesoramiento sectorial realizada, la intermediación y la revisión y validación de las herramientas y resultados del estudio han supuesto aportaciones vitales para el trabajo.

El desarrollo de los contenidos del trabajo se han centrado en:

1. Un breve y sintético **repaso y análisis de las políticas y medidas de las Administraciones nacionales y regionales**, así como de la UE a favor de la competitividad de las PYME.
2. La determinación de la **estructura y diagnóstico de la situación competitiva de la PYME madrileña**.
3. La identificación de los **subsectores más representativos** en la Comunidad de Madrid, tanto los relativos al sector Industria como a los Servicios.
4. El diseño de un modelo y metodología que permitan **seleccionar los elementos y factores de competitividad más relevantes** para las PYME madrileñas.
5. El **estudio y análisis** de esos **factores de competitividad** señalados como importantes por las empresas, así como la **documentación de casos prácticos** que ilustren y faciliten la comprensión de cada factor.
6. Determinación de **conclusiones y propuestas para la mejora de la competitividad de las PYMES madrileñas** en cada uno de los ámbitos productivos considerados.

Para la elaboración del estudio se ha procedido a la consolidación y análisis de toda la información obtenida durante las diferentes fases metodológicas.

El Informe, además del presente Capítulo, incorpora dichos contenidos estructurados de acuerdo al siguiente esquema:

- **Capítulo 2:** Exposición metodológica resumida de las fases y herramientas utilizadas para el desarrollo de los trabajos del estudio.
- **Capítulo 3:** Una caracterización demográfica y económica de las PYMEs de la Comunidad de Madrid, desde el análisis de diferentes variables estructurales y coyunturales.
- **Capítulo 4:** Los principales resultados cuantitativos obtenidos en el estudio de campo, sobre los aspectos de competitividad más significativos y relevantes para las pymes de la Comunidad de Madrid.
- **Capítulo 5:** Una relación de casos de éxito y buenas prácticas de gestión identificados y documentados a través de entrevistas.

- **Capítulo 6:** Un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio y basadas en la experiencia, que podrán ser de utilidad tanto para instituciones públicas de la región como para agentes privados y los propios pequeños y medianos empresarios de la Comunidad de Madrid.
- **Anexo I:** detalle metodológico de las actividades realizadas, bibliografía de referencia, información y fuentes utilizadas para el estudio y otros aspectos complementarios que pueden ser consultados para la mejor comprensión de los resultados obtenidos.
- **Anexo II:** Un balance de la trayectoria de actuaciones institucionales a favor de la PYMES durante los últimos años.
- **Anexo III:** Principales fuentes bibliográficas empleadas en el proceso de desarrollo.

2. Metodología

Los objetivos del estudio deben ser alcanzados a través de un marco metodológico riguroso, participativo y fiable, capaz de unir los enfoques cualitativo y cuantitativo.

2

2.1 Objetivos y metodología

La realización de este estudio surge del propósito de la Comunidad de Madrid de dar respuesta al objetivo de analizar cuáles son los **aspectos o factores más determinantes para que las pequeñas y medianas empresas madrileñas mejoren sus niveles de competitividad**, aumentando su capacidad para competir con garantías y crecer en un mercado como el actual.

Para ello, hemos tratado de desarrollar un enfoque **metodológico riguroso y fiable, que aporte resultados significativos para el estudio**. Entre los principales objetivos destacan:

- El desarrollo de un modelo marco, conformado por los principales ejes de competitividad de una PYME estándar, en el que se **identifiquen cuáles son los factores prioritarios que influyen en su desarrollo empresarial**, ya sea en ámbitos de gestión (recursos humanos, gestión financiera, ventas, etc.) como en ámbitos de producción (suministros, tecnologías, innovación, etc.).
- El **estudio cuantitativo** de aquellos criterios de interés estratégico y comportamiento competitivo que son determinantes **para un panel de empresas conformado por un total de 500 PYMES madrileñas, seleccionadas sobre 16 subsectores relevantes de la industria y los servicios**. El estudio cuantitativo ha sido desarrollado sobre la base de un cuestionario de valoración de la importancia estratégica y operativa de los ejes y palancas de competitividad teóricos identificados en el modelo anterior.
- La realización de **un estudio de casos de éxito, de tipo cualitativo, basados en las entrevistas realizadas con los gestores de las empresas** y que, fruto del estudio cuantitativo y de las valoraciones aportadas por las Asociaciones empresariales, destaquen como diferenciales en algún aspecto de competitividad que permita documentar experiencias y prácticas de gestión empresarial de utilidad para el conjunto de las PYMEs madrileñas.
- Finalmente, la **extracción y síntesis de conclusiones cuantitativas y cualitativas** que resulten de interés estratégico

para las diferentes instituciones públicas y privadas de apoyo a la PYME con el propósito de conocer en mayor profundidad el estado de las PYME de la Comunidad de Madrid y ayudar a orientar los recursos disponibles hacia actuaciones más efectivas y alineadas con las necesidades y preocupaciones de los empresarios.

A continuación se explica cada una de las fases desarrolladas de acuerdo a la metodología utilizada que, como se ha mencionado ya, ha tratado de ser rigurosa, altamente participativa y cercana al día a día de las Pymes:

Figura 1.- Metodología empleada en el desarrollo del estudio



Fuente: Elaboración propia.

A modo de introducción metodológica, en las próximas páginas se describen las actividades realizadas en esta fase de forma breve. Es posible acceder a un mayor detalle de la metodología en el Anexo I.

2.2 Selección de subsectores y empresas participantes

Identificación de los subsectores más interesantes para la región

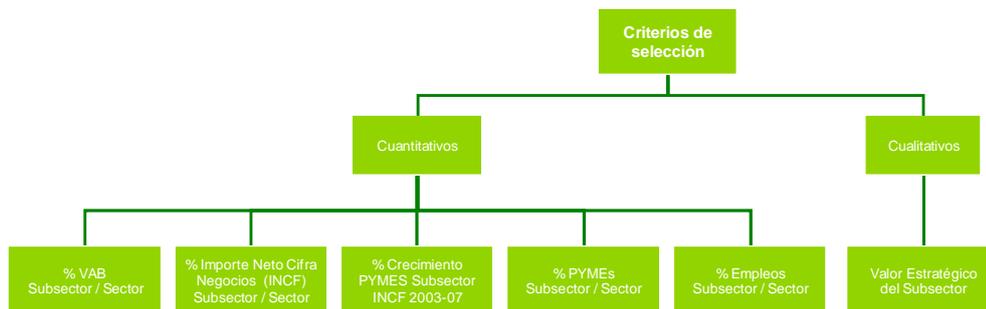
La selección de los subsectores industriales y de servicios se ha realizado a través de criterios cuantitativos y cualitativos:

- **Cuantitativos:** Son 5 indicadores, identificados y seleccionados en función de los datos disponibles y su relevancia para el análisis de los subsectores dentro del ámbito de las PYMES.
- **Cualitativos:** Algunos de los subsectores han sido seleccionados en función de su valor, su capacidad/potencial tecnológico y su carácter estratégico para la región, principalmente de acuerdo al modelo económico de futuro y necesidades de la Comunidad de Madrid.

Las fuentes utilizadas para realizar este análisis son las “Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del Sector mercantil no financiero

de la Comunidad de Madrid” obtenidas a través del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

Figura 2.- Criterios de selección



Criterios de selección cuantitativos:

- **Porcentaje de VAB del Subsector / Sector:** Mide la contribución porcentual de las PYMES del subsector al VAB con respecto al total generado por las PYMES del conjunto de los subsectores estudiados (separando según pertenezcan a Industria o Servicios).
- **Porcentaje del Importe Neto de la Cifra de Negocios del Subsector / Sector:** Mide la contribución porcentual de las PYMES del subsector al Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCF) con respecto al total generado por las PYMES del conjunto de los subsectores estudiados (separando los que pertenecen a la Industria o a los Servicios).
- **Porcentaje de Crecimiento PYMES Subsector INCF 2003-2007:** Analiza el crecimiento (positivo o negativo) experimentado en el Subsector por las PYMES entre los años 2003 – 2007 en términos de INCF.
- **Porcentaje de PYMES Subsector / Sector:** Mide la contribución porcentual en número de PYMES del Subsector con respecto al total generado de PYMES en el conjunto de los subsectores estudiados (separando los que pertenecen a la Industria o a los Servicios).
- **Porcentaje de Empleos Subsector / Sector:** Mide la contribución porcentual en número de empleos creados por las PYMES del Subsector con respecto al total generado por las PYMES en el conjunto de los subsectores estudiados (separando los que pertenecen a la Industria o a los Servicios).

Criterios de selección cualitativos:

- Los criterios cualitativos, sirven para analizar el carácter estratégico de un subsector y cómo dicho subsector contribuye a mejorar la posición competitiva de la Comunidad de Madrid.
- Efectivamente, se seleccionan aquellos subsectores que contribuyen a mejorar la posición competitiva de la economía madrileña por su carácter innovador, por la utilización de personal especializado, por la contribución a la mejora de la imagen de la Comunidad o por ser un subsector clave dentro del entorno económico madrileño.

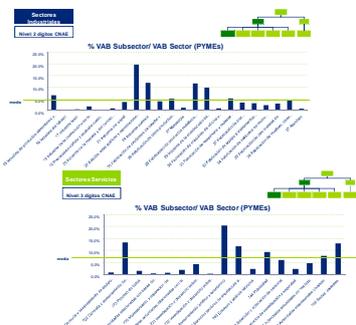
Fuente: Elaboración propia.

Se han seleccionado 16 subsectores estratégicos para la Comunidad de Madrid en base a criterios cuantitativos de comportamiento empresarial y criterios cualitativos

En base a estos criterios se han seleccionado un total de 16 subsectores, de entre los mejor posicionados en los rankings para cada uno de los criterios, teniendo en cuenta además su interés desde el punto de vista estratégico. De ellos, 8 pertenecen a la industria y 8 al sector de los servicios.

Si bien la economía madrileña está plenamente terciarizada, más del 80% del PIB regional proviene de los servicios (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid), sólo se han considerado los servicios que se incluyen dentro del subsector denominado “servicios avanzados a empresas”, ya que un equilibrio entre estos servicios de alto valor añadido y aquellas actividades industriales con mayor potencial son la base de una economía moderna y sostenible en el largo plazo.

Se han realizado rankings de todos los subsectores según la puntuación porcentual obtenida en cada uno de los criterios anteriores. Así, según la media de posiciones relativas en cada uno de los criterios se establece un ranking-media que nos permite seleccionar los sectores más importantes en base a los criterios propuestos previamente.



En el caso de la Industria destaca principalmente el subsector de *Edición y Artes gráficas* (CNAE-93 22) por su contribución al VAB, su número de empresas y asalariados. Asimismo destacan los subsectores *Fabricación de productos metálicos* (CNAE-93 28 y 29), la *Industria Química* (CNAE-93 24) y la *Industria de productos alimenticios y bebidas* (CNAE-93 15).

En los servicios, el Asesoramiento jurídico y económico (CNAE-93 741) es el principal subsector según su aportación al VAB y su número de PYMES y ocupados. La *Publicidad* (CNAE-93 744) es el primer sector por Importe Neto de Cifra de Negocios. El crecimiento en facturación lo lidera el sector de *Actividades Relacionadas con las Bases de Datos* (CNAE-93 724)

A los criterios cuantitativos se han añadido criterios cualitativos que sirven para analizar el carácter estratégico de un subsector y cómo dicho subsector, por su carácter y potencial innovador, contribuye a mejorar la posición competitiva de la Comunidad de Madrid.

Los subsectores así seleccionados han resultado:

Figura 3.- Selección de subsectores



Fuente: Elaboración propia.

Selección de empresas a través de ratios y asociaciones empresariales

El estudio se ha centrado en las PYMES de más de 10 trabajadores. Se trata de un estudio enfocado a la Pequeña y Mediana Empresa, que puede resultar igualmente útil para la microempresa pero no la contempla en su análisis debido a la diversidad existente en la misma y sus diferencias básicas con las anteriores.

La selección de las PYMES más destacadas de cada subsector se ha realizado a través de la Base de Datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) **analizando los ratios financieros y operativos que mejor representan la generación de valor empresarial:**

- **Tasa de crecimiento:** Se ha calculado en base al incremento de ingresos de los últimos cinco años disponibles.
- **Margen de beneficio** (después de impuestos): compara la eficiencia de la estructura de costes de cada una de las empresas.



- **Rentabilidad de los activos**, subdividido en:
 - **Eficiencia de los activos**, compara la rentabilidad de las empresas respecto al total de sus activos (ROA).
 - **Ingresos por empleado**, compara la rentabilidad de cada empresa respecto del número total de empleados.

La presentación de las empresas se ordena según su posicionamiento medio en los rankings de cada uno de los 4 indicadores.

Figura 4.- Fichas sectoriales elaboradas en la selección de empresas



Fuente: Elaboración propia.

El papel de las asociaciones en la selección del panel de empresas ha sido fundamental para validar la idoneidad de la muestra e incluir compañías muy competitivas que no se identificaban a través de las fuentes estadísticas.

La selección de empresas ha sido contrastada y validada con las principales asociaciones empresariales que las representan, ya que, en algunos casos, la información cuantitativa explotada en las bases de datos utilizadas no ha resultado suficiente para representar aspectos significativos de la evolución y excelencia en la gestión de ciertas empresas.

Por ello, para cada subsector, se ha contrastado la selección de empresas realizada con las asociaciones correspondientes, con el fin de validar la idoneidad de la muestra e implementar modificaciones de acuerdo a sugerencias basadas en el conocimiento y experiencia de las asociaciones que han colaborado en el trabajo.

2.3 Envío de cuestionarios y realización de entrevistas

Identificación de los ámbitos de competitividad

De forma simplificada se puede definir competitividad como la **capacidad que tiene una empresa de generar mayor valor mejor que sus competidores**. Para conseguir una empresa próspera en un entorno tan competitivo como el actual es necesario conocer cuáles son los factores o elementos que otorgan a las empresas un liderazgo, una diferenciación o una especialización suficientes para competir de forma sostenible en el tiempo.

Por ello, en un entorno caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados.

Son **numerosos los estudios que han tratado de determinar los efectos y la importancia relativa que tiene cada uno de los factores empresariales para determinar el éxito competitivo**.

Desde esta perspectiva, y basándonos en el análisis previo de dichos estudios, uno de los objetivos de este trabajo es identificar los factores sobre los que las empresas, y más concretamente las pymes, articulan su éxito. Profundizando en el estudio interno de la estructura y organización de las empresas, tratamos de dar respuesta a una cuestión clave: **¿cuáles son las variables de gestión o de dirección que propician el éxito competitivo de las empresas?**

Los diferentes estudios realizados en materia de competitividad a los que se ha podido tener acceso destacan algunos ámbitos que condicionan la excelencia y competitividad de una empresa. A través de la literatura analizada es posible extrapolar, como regla general, los siguientes ámbitos como “palancas de competitividad”:

Gestión de recursos humanos
Capacidades directivas
Calidad
Innovación
Gestión financiera
Conocimiento
Cultura
Capacidades de marketing
Tecnología

Se ha trabajado sobre estos ámbitos identificados en la literatura, **agrupando todos los aspectos anteriormente mencionados en una**



Se entiende la competitividad como la capacidad que tiene una organización para producir bienes y/o servicios de forma eficiente, manteniendo y aumentando su posición en el mercado y obteniendo unos resultados superiores.

serie de ámbitos que consideramos claves para delimitar o cuantificar la competitividad de las empresas. Dichos ámbitos son los que sustentan el presente estudio y han sido utilizados para profundizar en los casos de éxito de las pymes madrileñas:

Figura 5.- Ámbitos de competitividad



Fuente: Elaboración propia.

Gestión de los recursos humanos

En cualquier empresa y más en especial en las pymes, una correcta y adecuada gestión de su capital humano puede suponer una clara fortaleza interna. Por lo general, el reducido tamaño de las estructuras de personal de estas últimas requiere mayores esfuerzos de control y administración.

Así por ejemplo la planificación del personal, contar con una cultura por objetivos, con un plan de carrera, incentivos, o planes de formación son elementos que dotan a los recursos humanos de una mayor solidez, redundando en el beneficio global de la empresa.

Capacidades comerciales y ventas

Una adecuada orientación al mercado y al cliente junto con buenas capacidades de marketing se convierten en elementos diferenciadores para las empresas, ayudándolas a adquirir una mayor agilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

Disponer de un departamento de ventas (marketing), contar con información actualizada de mercado y de los clientes, controlar los canales de venta, promociones, publicidad, atención al cliente, etc. son todos elementos que permiten a la empresa alcanzar importantes ventajas competitivas de mercado frente a los competidores.

Calidad

Los productos o servicios ofrecidos tienen que ser capaces de satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores, por ello uno de los ámbitos que actualmente más influyen en la competitividad de las empresas es la calidad. A este respecto, contar con un departamento de calidad, sistemas de información, medidas de control, etc. son soportes que

contribuyen al fomento de la calidad, convirtiéndose en un claro elemento diferenciador.

Innovación

Las actuales características de los sectores y mercados exigen una mayor adaptación y flexibilidad por parte de las empresas. Asimismo, adelantarse a las necesidades del cliente, o crearle nuevas, dota a las empresas de una posición pionera en el mercado que las ayuda a diferenciarse del resto.

Hoy en día, cuando se habla de innovación dentro de las pymes, se debe atender a factores como: desarrollo y transferencia tecnológica, inversión en I+D+i, colaboración con entidades del sistema de innovación, TICs, etc.

Gestión financiera

Es claro que las pymes cuentan con una posición más desfavorable en los mercados financieros que las grandes empresas. Para alcanzar fortalezas internas que se puedan traducir en un claro liderazgo en costes es necesario un adecuado control y administración económico-financiera por parte de la dirección de la empresa.

De esta forma, contar con servicios externalizados, con sistemas de control, con gestión de tesorería, etc., contribuye a dotar de una posición financiera más sólida a las empresas, independientemente de su tamaño.

Aspectos productivos

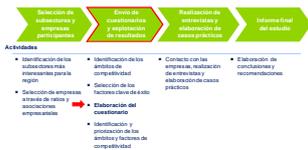
Como parte de la competitividad de las empresas, la forma en la que éstas producen es también un elemento que puede tener implicaciones en el éxito o no de las mismas. Los aspectos productivos dependen en gran medida de cuál sea el posicionamiento de la empresa dentro de la cadena de valor del subsector, por lo que no todas las prácticas son extrapolables a empresas de distintos sectores, o incluso dentro del mismo. No obstante, sí es posible identificar una serie de factores comunes a todas ellas que sí pueden ser extrapolables. Dichos factores son los que se ha pretendido recoger en el cuestionario.

Selección de los factores clave de éxito

Cada uno de los ámbitos de competitividad presentados anteriormente puede ser valorado como un conjunto o desglosado en factores más concretos que pueden traducirse en actividades, tecnologías, herramientas, procesos, etc. y constituyen palancas en el desarrollo de la competitividad empresarial para cada uno de esos ámbitos.

El modelo teórico de competitividad diseñado se basa en el concepto de *cadena de valor empresarial* y se configura de forma que **los ámbitos de competitividad se desglosan en factores concretos que pueden ser aplicados por cualquier empresa para mejorar su funcionamiento y competitividad en cada ámbito.**





Elaboración del cuestionario

Sobre la **base del modelo teórico de referencia** ha sido diseñado el cuestionario que incorpora, a través de preguntas cerradas y abiertas, la posibilidad de que cada empresa evalúe la importancia relativa de cada ámbito/factor de competitividad para su empresa/sector.

En cada uno de estos ámbitos se propone una serie de buenas prácticas que a priori pueden considerarse factores de competitividad. **Son las propias empresas PYME en su conjunto, a través de la cumplimentación individualizada de este cuestionario, las que establecen cuáles de estas buenas prácticas son verdaderos factores que deciden la competitividad de las empresas y en qué medida son o han sido determinantes en su caso particular.**

A **cada empresa** se le ha solicitado que **indique si aplica, no aplica o aplica parcialmente determinados instrumentos de gestión que se consideran adecuados** en cualquier modelo empresarial eficiente, con el objeto de **establecer ciertas conclusiones entre la implantación de dichos instrumentos** y los resultados evidentes de “salud competitiva” que demuestran las empresas seleccionadas en el mercado.

El cuestionario ha sido distribuido en formato físico (mediante carta) a cada una de las empresas seleccionadas. Como soporte a su cumplimentación se ha dispuesto de un servicio de asistencia presencial o telefónico de ayudaba a los empresarios en la comprensión o “tutorización” del cuestionario.

En el gráfico siguiente puede observarse la forma en la que se presenta el cuestionario para un ámbito de competitividad concreto:

Figura 6.- Equivalencia entre el cuestionario y las fichas explicativas

Factores de mejora de la competitividad: Gestión de los recursos humanos

1. Contamos con un **departamento específico** de Recursos Humanos Sí No En desarrollo.

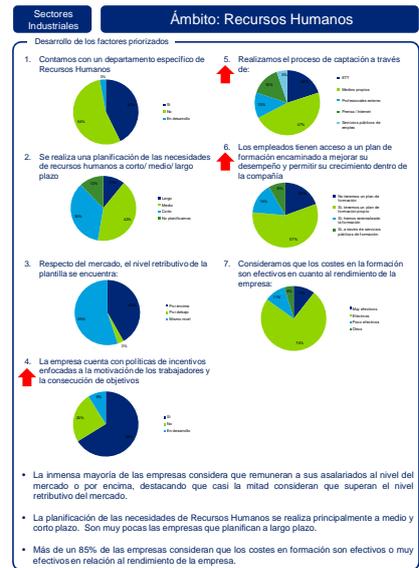
2. Se realiza una **planificación de las necesidades** de recursos humanos a corto/medio/largo plazo (puede marcar varias respuestas) Largo Medio Corto No planificamos.

3. Respecto del mercado, el **nivel retributivo** de la plantilla se encuentra: Por encima Por debajo Mismo nivel.

4. La empresa cuenta con **políticas de incentivos** enfocadas a la motivación de los trabajadores y la consecución de objetivos Sí No En desarrollo.

5. Realizamos el **proceso de captación** a través de: (puede marcar varias respuestas) I+D+i Medios propios Profesionales externos Centros de formación Servicios públicos de empleo.

6. Los empleados tienen acceso a un **plan de formación** encaminado a mejorar su desempeño y permitir su crecimiento dentro de la compañía (puede marcar varias respuestas) No tenemos un Plan de Formación Sí, tenemos un Plan de Formación propio Sí, hemos externalizado la gestión de la formación Sí, a través de servicios públicos de formación.



Factores de mejora de la competitividad: Gestión de los recursos humanos

A continuación, de los factores anteriores, indique los 3 que considera más importantes para la competitividad de su empresa:



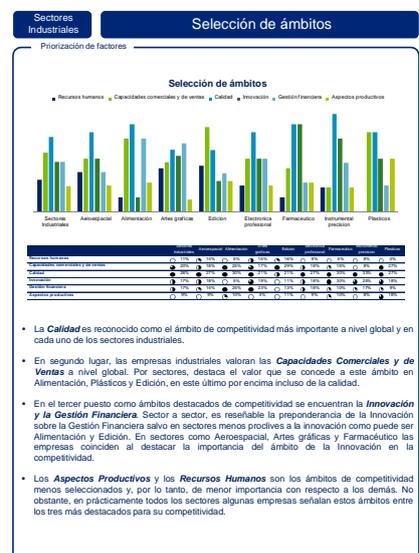
Factores de mejora de la competitividad: Selección de ámbitos

Para finalizar este cuestionario, indíquenos **qué ámbitos de los que hemos analizado a lo largo de este cuestionario considera más importantes** (seleccione sólo 3).

Recursos humanos
 Capacidades directivas
 Capacidades comerciales y de ventas
 Calidad
 Innovación
 Gestión financiera
 Aspectos productivos

Asimismo, si cree que se debería destacar algún otro factor o ámbito puede hacerlo aquí:

• _____
 • _____
 • _____





Identificación y priorización de los ámbitos y factores de competitividad

Se han enviado aproximadamente **500 cuestionarios a PYMES competitivas de la Comunidad de Madrid y otras regiones españolas**, la respuesta en número de cuestionarios, bien por correo postal, electrónico o mediante llamadas telefónicas adicionales ha sido, aproximadamente, de **150 cuestionarios**, lo que representa una **respuesta positiva 30% de las PYMES seleccionadas inicialmente**.

Los cuestionarios recibidos han sido **tabulados con el propósito de obtener indicadores agregados a nivel de subsector** que permitan inferir conclusiones cuantitativas y cualitativas sobre los diferentes factores de competitividad. Sin embargo, no deben interpretarse como resultados estadísticos sino como una encuesta de opinión dirigida a una muestra previamente seleccionada por sus características. Por lo tanto, los resultados obtenidos **pretenden ilustrar el concepto de competitividad empresarial a través de la opinión de empresas consideradas como competitivas**. Estos resultados se reflejan en fichas de carácter gráfico con el objetivo de simplificar la exposición de la información. Estas fichas y el detalle de los resultados obtenidos pueden consultarse en el capítulo 4.

2.4 Realización de entrevistas y elaboración de casos prácticos

Contacto con las empresas, realización de entrevistas y elaboración de casos prácticos

En relación con el estudio cualitativo, **se han seleccionado un total de 20 empresas que se consideran altamente competitivas**, según los ratios generales analizados y el resultado obtenido de las encuestas. El objetivo de la entrevista es profundizar en casos concretos de éxito y buenas prácticas de gestión que hayan sido utilizadas por las empresas más competitivas. Se ha intentado documentar, de forma anónima y general aquellos ámbitos y prácticas que se han identificado como diferenciales en cada empresa.

Las entrevistas, que **se han mantenido principalmente con presidentes y directivos** de dichas compañías, han permitido generar los casos documentados en el capítulo 5 del estudio.

Con el propósito de mantener la confidencialidad de las empresas analizadas no se hace mención alguna sobre datos que permitan extraer la identidad de la compañía. Únicamente se incluye información genérica, indispensable para caracterizar los aspectos empresariales de carácter más general.

En la realización de las entrevistas, sin ánimo de condicionar el carácter abierto de la sesión pero sí de dirigir su contenido hacia aspectos de interés

para el estudio, se parte, al igual que en los cuestionarios, del modelo de competitividad teórico sugiriendo al entrevistado que responda sobre su experiencia y conocimiento en dichos aspectos aplicados a su negocio.

2.5 Elaboración de conclusiones

Finalmente, con el propósito de extraer un conjunto de conclusiones del trabajo, se han **sintetizado las principales cuestiones y recomendaciones relevantes inferidas de la explotación cuantitativa del estudio y de las entrevistas realizadas.**



Con este estudio no se pretende perfilar un modelo de gestión empresarial de referencia y éxito, puesto que no existe un modelo único. Las circunstancias de cada sector y compañía exigen en su aplicación una combinación de los factores analizados (y otros muchos) que reporte un beneficio competitivo para la empresa.

A través de estas conclusiones, y del trabajo en general, se ha buscado **confeccionar un marco de ideas y buenas prácticas que puedan ser interpretadas y analizadas por los empresarios madrileños y por las instituciones regionales,** considerando que cada cual debe implementar aquellas que le resulten de valor bajo los parámetros y condiciones en los que se desarrolle su actividad empresarial.

3. Caracterización de las PYMES en la Comunidad de Madrid.

El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo.

Winston Churchill.

Con el ánimo de mejorar la comprensión de las conclusiones arrojadas por las propias PYMES madrileñas a través del cuestionario y las entrevistas mantenidas, resulta una gran ayuda la contextualización de la PYME. Así, **se ha caracterizado su distribución y peso de acuerdo a distintos indicadores: valor añadido bruto, empleo generado, número de empresas**, etc. También se incorpora una breve caracterización de los sectores y subsectores escogidos para la realización de este estudio. De esta forma, el lector puede hacerse cargo de una manera más precisa de las implicaciones que la competitividad de la PYME tiene para la economía madrileña y, más concretamente, de la importancia de los subsectores seleccionados.

1.

3

3.1 Introducción

El tejido empresarial de la Región está formado mayoritariamente por **pequeñas y medianas empresas** que son **clave en el desarrollo económico de la Comunidad de Madrid** por su importancia en términos de número, empleo y actividad.

Según la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, **PYME** es toda aquella unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos:

Tipo de empresa	Empleados		Facturación (millones €)		Total Balance (Millones €)
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Mediana empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

Caracterización de la PYME madrileña

Una correcta caracterización de la PYME exige una sistemática que permita mostrar la información disponible de una forma ordenada. Por este motivo, se han seleccionado una serie de elementos que se estudiarán a distintos niveles, según tamaño de empresa y sectores de actividad:

- **Población de empresas**
- **Forma jurídica de las empresas**
- **Empleo generado**
- **Valor añadido bruto**

A lo largo de este capítulo, se utilizarán **datos del Instituto Nacional de Estadística, a través del Directorio Central de Empresas (DIRCE)**, en lo relativo al **número de empresas y la forma jurídica de las mismas**. Sin embargo, en cuanto a la **generación de empleo y valor añadido bruto**, tomamos datos del **Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid**, partiendo de las **“Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid”** y del **“Colectivo Empresarial de la Comunidad de Madrid”**. En este caso, los datos se refieren a unidades productivas (en vez de empresas) entendidas, tal y como lo hace el citado Instituto. Se describe la Unidad Productiva como la **“Unidad generadora de actividad económica, coincidente en su mayor parte con los conceptos de establecimiento o unidad local, pero que incluye igualmente las actividades móviles y de otros autónomos”**

La organización de datos provenientes del DIRCE por subsectores, se hace utilizando los códigos CNAE a nivel de dos dígitos. Para los datos provenientes del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, el Instituto da la posibilidad de organización de los datos en ramas de actividad, se han seleccionado las ramas a 27 niveles (R-27), ya que se ajustan al nivel de detalle buscado en este capítulo del estudio.

3.2 Las PYMES madrileñas en el conjunto de España

Las PYMES madrileñas suponían en 2010 un 15,27% del total de PYMES españolas.

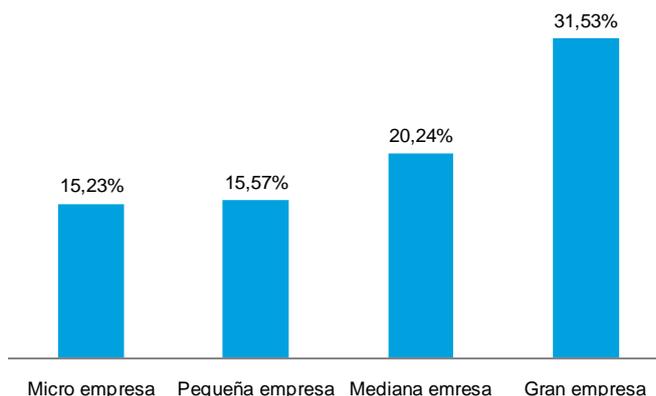
Este peso ha ido aumentando progresivamente en los últimos años y es previsible que continúe en aumento.

Las PYMES madrileñas suponían en 2010, según el Directorio Central de Empresas publicado por el Instituto Nacional de Estadística, **un 15,27% del total de PYMES españolas**. Se observa, además, que **en todos los tamaños de empresa: microempresa, pequeña empresa y mediana empresa**, las PYMES madrileñas **tienen una marcada presencia**.

En el estrato de micro empresa, las pymes madrileñas suponen un 15,23% del total nacional. Este hecho está vinculado a la especialización de la región en actividades de servicios, desarrolladas en una gran parte por profesionales independientes y autónomos.

Por otro lado, el mayor peso de las medianas empresas madrileñas (20,2% del total nacional) está vinculado entre otros factores a la presencia de un elevado número de sedes en la Comunidad de Madrid, que corresponden a empresas que operan y/o tienen instalaciones en varios puntos de la geografía española.

Figura 7.- Representatividad de las empresas madrileñas en el tejido empresarial español (porcentajes sobre el número total de empresas, la mediana empresa se toma hasta 200 empleados).

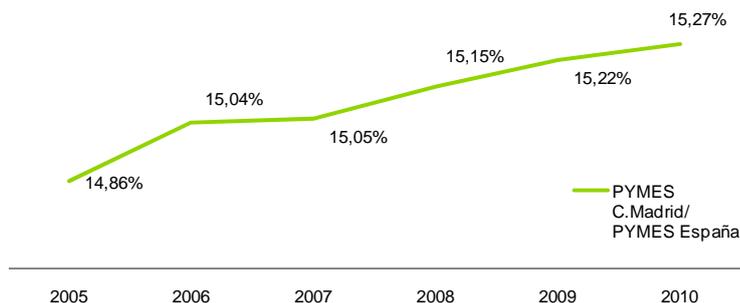


Fuente: Directorio Central de Empresas 2010. Instituto Nacional de Estadística

Como se ha señalado anteriormente, las PYMES madrileñas suponen más del 15% del total de PYMES en España. Este peso, tal y como se muestra en el gráfico siguiente, ha ido **aumentando progresivamente en los últimos años y es previsible que continúe en aumento**.

Figura 8.- Representatividad de la PYME madrileña sobre el conjunto de España, evolución 2005 – 2010.

Las PYMES constituyen la base económica fundamental de la Comunidad de Madrid y su contribución en todos los aspectos es de capital importancia.



Fuente: Directorio central de empresas 2010. Instituto Nacional de Estadística

3.3 Las PYMES en la Comunidad de Madrid

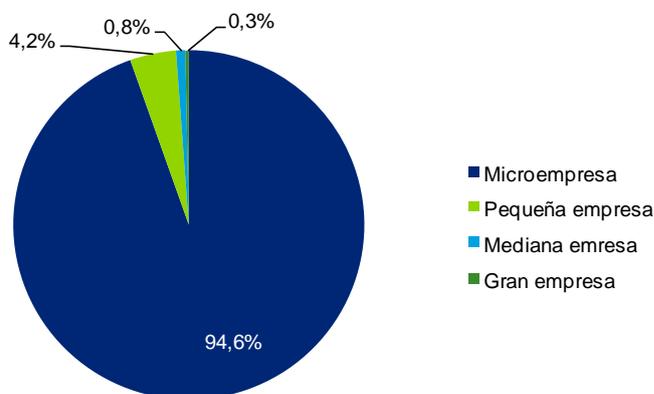
En las próximas páginas repasaremos el papel de la PYME en la economía regional de la Comunidad de Madrid a través de las características de su población y el empleo y valor añadido que generan. Como se verá, **las PYMES constituyen la base económica fundamental de la Comunidad de Madrid y su contribución en todos los aspectos es de capital importancia.**

Población PYME en la Comunidad de Madrid

En la Comunidad de Madrid había en 2010 503.501 empresas de las cuales, un 99,68% eran PYMES. La población PYME se distribuía como sigue: un 95% eran microempresas (476.327), un 4% eran pequeñas empresas (21.335) y el último punto porcentual lo completaban las medianas empresas (4.218). Se pone de manifiesto el **destacado predominio de la microempresa**. Asimismo se destaca la escasa presencia de mediana empresa en este conjunto.

En la Comunidad de Madrid había en 2010 503.501 empresas de las cuales, un 99,68% eran PYMES.

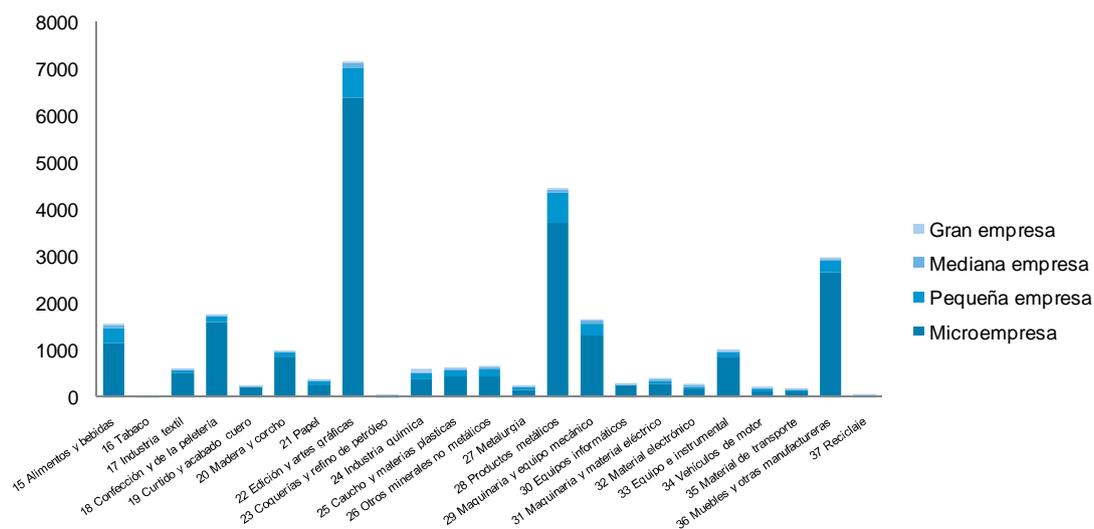
Figura 9.- Empresas de la Comunidad de Madrid según su tamaño (la mediana empresa se toma hasta los 200 empleados)



Fuente: Directorio Central de Empresas 2010. Instituto Nacional de Estadística

Realizando un análisis de las empresas en subsectores industriales se observa una **marcada presencia de la microempresa en todos los sectores y muy reducida presencia de mediana empresa**. En el año 2009, los subsectores más destacados por su número de empresas eran *22 Edición y gráficas (7.126 PYMES)*, *28 Fabricación de Productos metálicos (4.436 PYMES)* y *36 Fabricación de muebles (2.948 PYMES)*.

Figura 10.- Empresas según código CNAE y estrato de asalariados (se muestra el sector industria y la mediana empresa se toma hasta los 200 empleados)



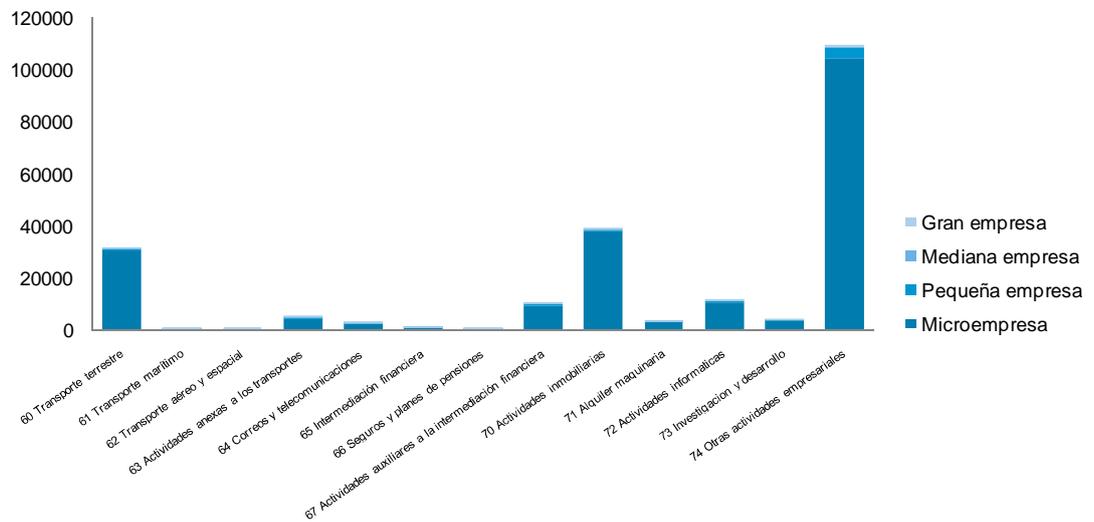
Fuente: Directorio Central de Empresas 2009. Instituto Nacional de Estadística

Es destacable el hecho de que la proporción de pequeña y mediana empresa en la Industria es muy superior a la de Servicios.

En el caso de los servicios, el número de empresas considerado es mucho más elevado, destacando por su número de PYMES *el 74 Otras actividades empresariales (108.815 PYMES)*, que engloba actividades entre las que se encuentran las jurídicas, servicios técnicos, publicidad, servicios de colocación, investigación y seguridad, limpieza, etc. y *el 70 Actividades Inmobiliarias (38.579 PYMES)*. La tendencia a una mayor presencia de microempresas, al igual que sucedía en la Industria, vuelve a repetirse en el caso de los servicios.

Sin embargo, se debe considerar un matiz adicional. Es **destacable el hecho de que la proporción de pequeña y mediana empresa en la Industria es muy superior a la de Servicios**. En efecto, mientras que las pequeñas y medianas empresas suponían en 2008 en la Industria madrileña alrededor de un 15% del total de PYMES (el resto eran microempresas), en los Servicios esta proporción es del 4%.

Figura 11.- Empresas según código CNAE y estrato de asalariados (se muestra el sector servicios y la mediana empresa se toma hasta los 200 empleados)



Fuente: Directorio Central de Empresas 2009. Instituto Nacional de Estadística

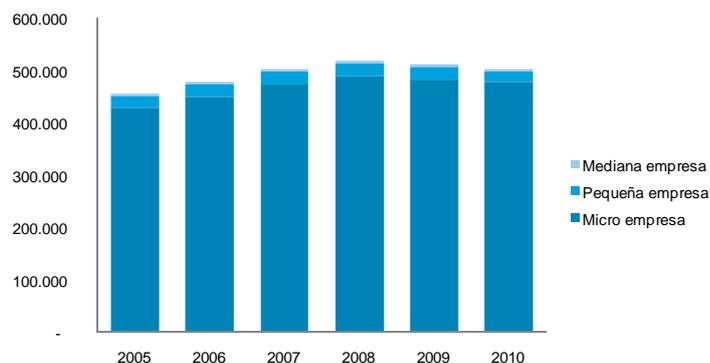
Evolución de la PYME madrileña

Las empresas de la región han presentado un comportamiento dinámico y acorde con el crecimiento y desarrollo experimentado por la Comunidad de Madrid en los últimos años. **El número de pymes experimentó en los años 2006 y 2007 crecimientos en torno a un 5% anual, superando las 500.000 empresas en 2007.**

Por tipos de empresa, en el periodo 2005-2010, **la microempresa experimentó el mayor incremento (11%). La mediana empresa creció suavemente, al 3%, mientras que la pequeña empresa decreció un 6%.**

En los años 2009 y 2010 el número de empresas descendió ligeramente en unas 7.700 empresas por año (-1,5% anual) fruto de la situación de crisis económica.

Figura 12.- Evolución del número de PYMES de la Comunidad de Madrid, 2005 – 2010

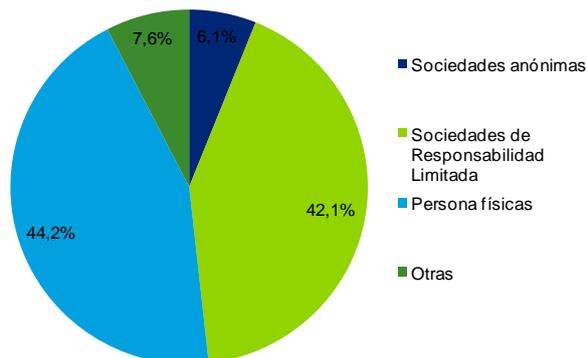


Fuente: Directorio Central de Empresas 2009. Instituto Nacional de Estadística

Condición jurídica de las PYMES madrileñas

Entre las **PYMES** de la Comunidad de Madrid predomina la forma jurídica de **Persona Física**, forma que adoptan **222.622** empresas. Tras esta, las **Sociedades de Responsabilidad limitada** con 212.163 empresas y las **Sociedades anónimas** con 30.660 empresas completan los segmentos más representativos. Dentro del apartado "Otras", las **Comunidades de bienes** y las **Asociaciones** son las formas jurídicas más frecuentes.

Figura 13.- Distribución de las PYMES madrileñas según su condición jurídica



Fuente: Directorio central de empresas 2010. Instituto Nacional de Estadística

No se dispone de datos a nivel de Comunidad de Madrid sobre la evolución de las distintas formas jurídicas de las empresas según los estratos de empleo en los que estas se encuentren. Los datos del conjunto de España pueden aproximar la realidad de la Comunidad de Madrid. Así, en el conjunto de España, se observa como las formas jurídicas sufren una evolución según el tamaño de las empresas. La **Persona física** abunda en la **micro empresa** (56%), tiene una presencia escasa en la pequeña empresa (4%) e inexistente en la mediana empresa. La **Sociedad anónima** adquiere su mayor protagonismo en la **mediana empresa** y la **Sociedad de responsabilidad limitada** encuentra su **mayor proporción en la pequeña empresa**.

Figura 14.- Distribución de las PYMES madrileñas según su condición jurídica (microempresa, pequeña empresa y mediana empresa)

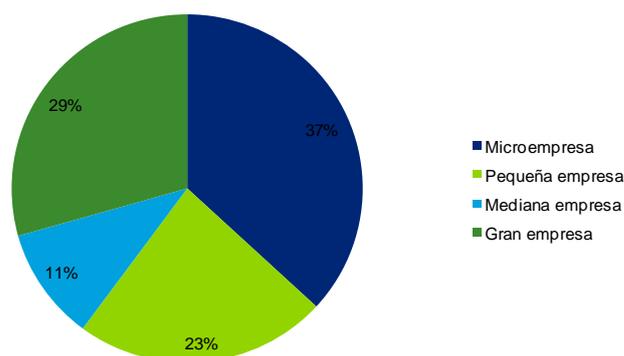


Fuente: Directorio central de empresas 2010. Instituto Nacional de Estadística

Empleo generado por las PYMES madrileñas

En términos de empleo, en 2008 las PYMES madrileñas empleaban a más de 2.310.032 personas (Colectivo empresarial 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid), el 74,05% del total de la región (3.119.689 ocupados), mientras que casi el 29% restante estaban ocupados en unas 1.300 grandes empresas. Es decir, el 99,8% de las empresas madrileñas ocupa al 75% de los trabajadores de la región.

Figura 15.- Distribución de los ocupados en la Comunidad de Madrid según estratos de empleo

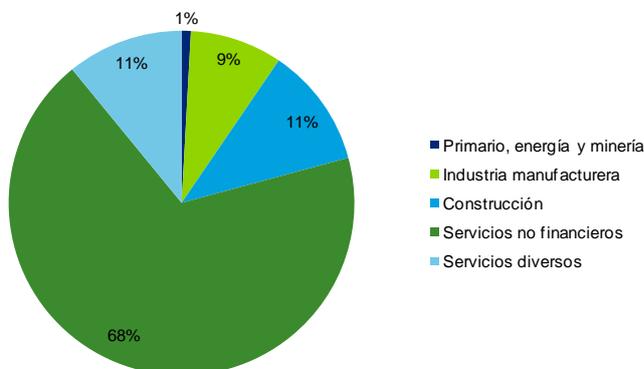


Fuente: Colectivo empresarial 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

...en 2008 las PYMES madrileñas empleaban a más de 2.310.032 personas, el 74,05% del total de la región...

Atendiendo a los distintos sectores de actividad, el sector terciario es el que emplea de forma predominante en la economía madrileña. Las ramas de actividad con mayor número de empleados son los *Servicios no financieros* y *Servicios diversos* alcanzando en 2008 ambos un 79,24% de ocupación del total de PYMES. La construcción, en el mismo año, acumulaba el 11,29% de los empleos, mientras que la Industria el 8,6%.

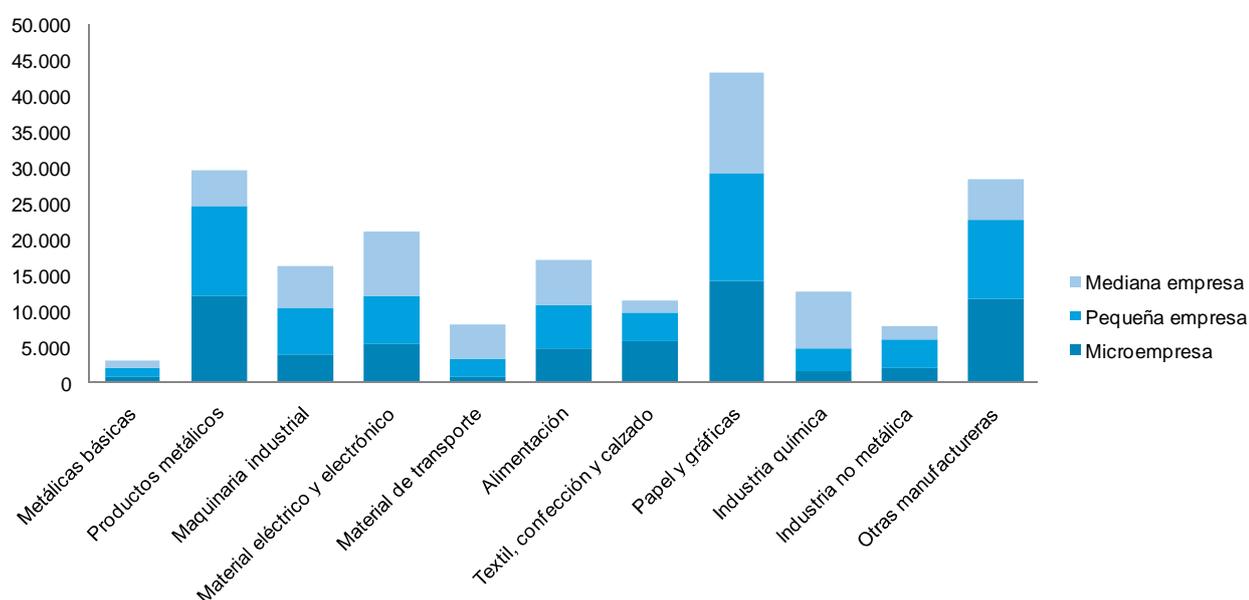
Figura 16.- Distribución sectorial (R-5) de los ocupados en la



Fuente: Colectivo empresarial 2008. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

En el conjunto de los subsectores industriales cuyas PYMES ocupaban en 2008 aproximadamente a 198.640 empleados, **destacan *Papel y gráficas* que englobaba el 21,7% de esos empleos, *Productos metálicos* con el 14,9% y *Otras manufactureras* con el 14,3%**. La distribución dentro de cada sector de los puestos de trabajo en microempresas, pequeñas empresas y mediana empresa resulta dispar. En *Papel y gráficas*, por ejemplo la distribución resulta equilibrada, lo mismo sucede en *Material eléctrico y electrónico*. Por el contrario, otros sectores destacan por la distribución despareja de sus empleos con escasa importancia de la microempresa (*Material de transporte e Industria química*) o la mediana empresa (*Productos metálicos y Textil, confección y calzado*)

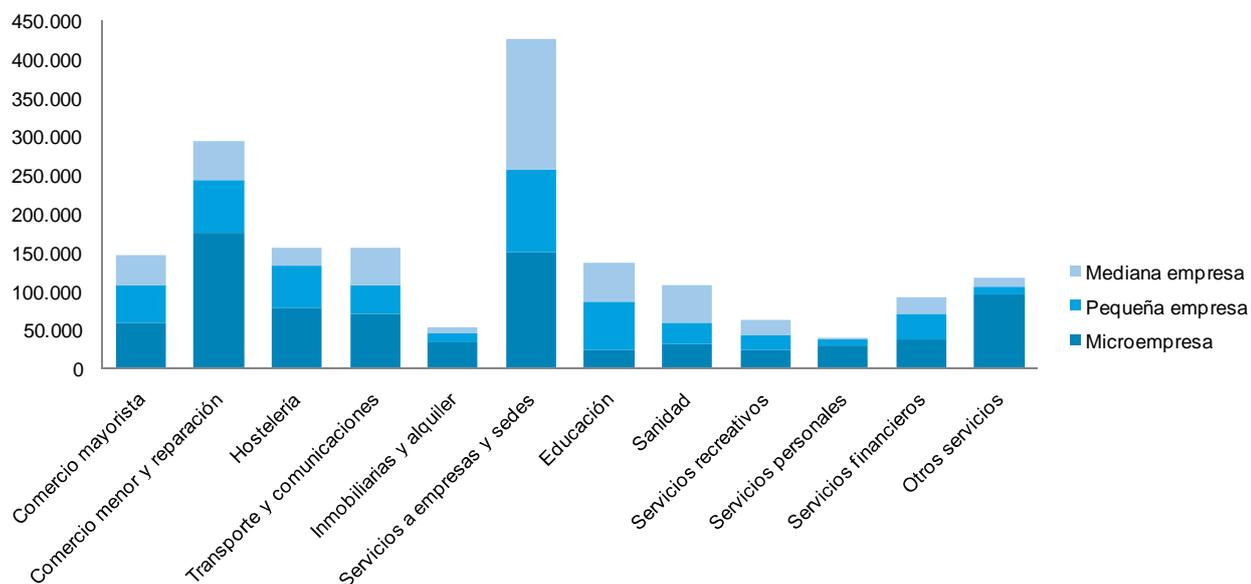
Figura 17.- Ocupados por ramas de actividad (R-27) según tamaño de las unidades productivas (se muestra el sector industria)



Fuente: Colectivo empresarial 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

En el caso de los servicios, **el subsector más destacado por su ocupación son los *Servicios a empresas y sedes*, con una distribución del empleo en mediana, pequeña y micro empresa notablemente homogénea**. Las PYMES de este subsector por si solo empleaban en 2008 a 425.406 personas. El Comercio menor y reparación generó ese mismo año a 294.509 empleos, la mayoría de ellos en microempresas. En su conjunto, las PYMES de servicios de la Comunidad de Madrid emplearon en 2008 aproximadamente a 1.830.536 personas.

Figura 18.- Ocupados por ramas de actividad (R-27) según tamaño de las unidades productivas (se muestra el sector servicios)



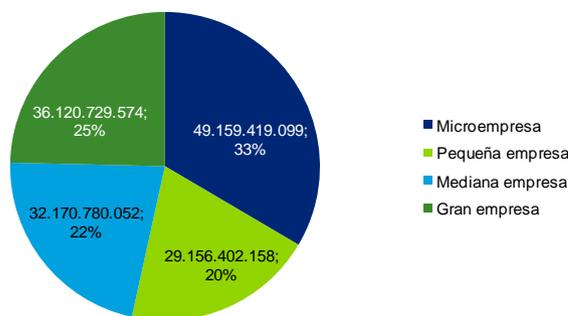
Fuente: Colectivo empresarial 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Contribución de la PYME al Valor Añadido Bruto regional

El análisis de la distribución del valor añadido bruto (VAB) generado en la Comunidad de Madrid evidencia la importancia capital de las PYMES también en esta cuestión. **Un 75% del valor añadido generado en nuestra región proviene de las PYMES.** De esta generación de valor, la microempresa supone el 33% del total, seguida de la pequeña empresa que genera el 20% y la mediana que, superando a la anterior consigue generar un 22%.

Un 75% del valor añadido generado en nuestra región proviene de las PYMES

Figura 19.- Valor añadido bruto por tamaño de empresa (microempresa, pequeña empresa y mediana empresa, gran empresa)



Fuente: Cuentas patrimoniales y sectoriales 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

En la generación de valor añadido bruto, **Papel y artes gráficas** es, de nuevo, el **principal subsector industrial**. En este subsector la proporción de **generación de VAB es además bastante homogénea** si se consideran los distintos tamaños de empresa. En segundo lugar, **Material eléctrico y electrónico** destaca en su aportación al VAB, aunque debe reseñarse que, si se consideran tan sólo las PYMES, el segundo sería **Productos metálicos** y, tras él, **Otras manufacturas**.

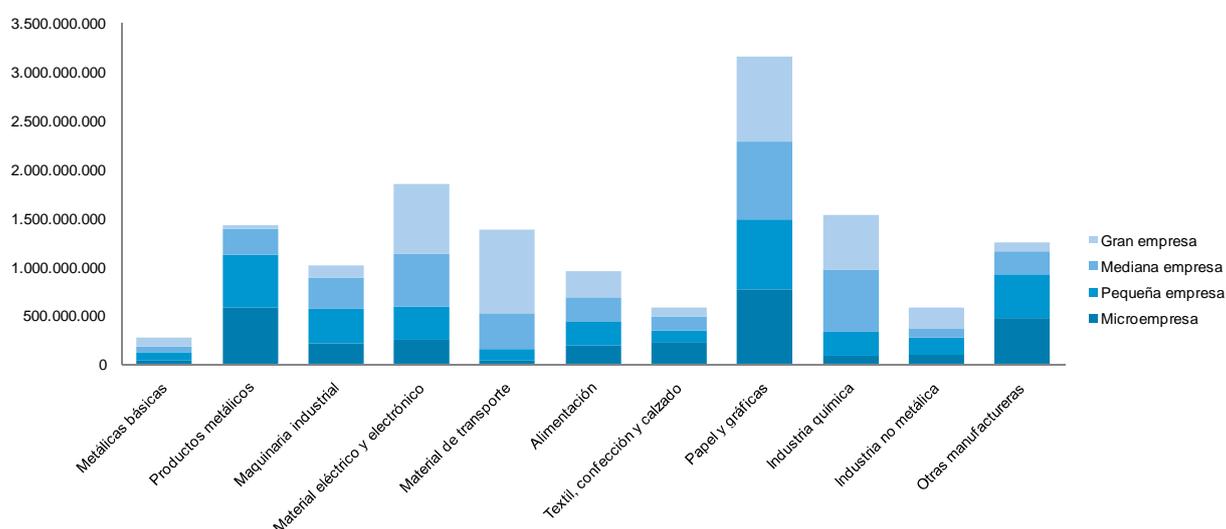
...en la generación de valor añadido bruto atribuido a **Papel y artes gráficas** es el principal subsector industrial. Su generación de VAB es además bastante homogénea si se consideran los distintos tamaños de empresa.

La **contribución de la micro empresa es llamativamente escasa en algunos subsectores** como el de **Transporte** (3%), la **Industria Química** (6%) y tiene su **mayor contribución** en las **Metálicas básicas** (41%). También en **Textil, confección y calzado** su aportación es notable, llegando a un 38%.

La **pequeña empresa** alcanza su **mayor contribución** en **Productos metálicos** (37%). Igualmente es importante su aportación al VAB en **Otras manufactureras** (36%) y **Maquinaria industrial** (35%). Por el contrario, la pequeña empresa encuentra su contribución más reducida en **Material de transporte** (9%).

Es en la **Industria Química** en dónde la **mediana empresa más destaca por su contribución al VAB regional**, llegando a alcanzar un 42%. En el resto de subsectores, su contribución es bastante homogénea, rondando el 25%.

Figura 20.- Valor añadido bruto por ramas de actividad (R-27) según tamaño de las unidades productivas (se muestra el sector industria)



Fuente: Cuentas patrimoniales y sectoriales 2008. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

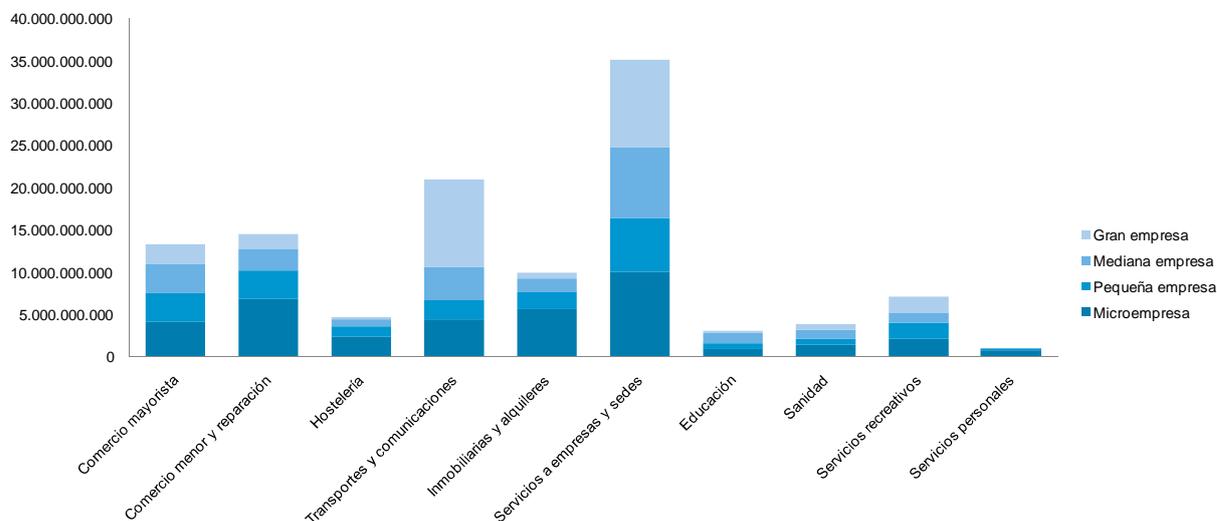
...la generación de valor añadido bruto en el sector servicios es, evidentemente muy superior al industrial. Destacan los Servicios a empresas y sedes y Transportes y comunicaciones...

La **generación de valor añadido bruto en el sector servicios es, evidentemente muy superior al industrial**. De entre todos los subsectores de servicios **destacan los Servicios a empresas y sedes**, que suponen por si solos un 24% del total del VAB regional y un 31 % del VAB de los Servicios. **Transportes y comunicaciones** se posiciona como segundo subsector, dando cuenta del 14% de total del VAB regional y el 18% del Sector Servicios.

La **generación de VAB atribuida a la micro empresa** en el subsector de los **Servicios Personales** constituye la práctica totalidad de ese subsector llegando al 80% del VAB generado en el mismo. Es también muy elevada en **Inmobiliarias y alquileres** (57%), así como en **Hostelería** (50%). Por el contrario, no es posible destacar un subsector en el que la micro empresa no tenga un papel relevante, el subsector con una menor aportación de micro empresa es **Transporte y comunicaciones** con un 21%.

Tanto los **Servicios recreativos** como la **Hostelería** aportan cada uno un 28% de VAB generado por la **pequeña empresa**, siendo los subsectores en los que más participa ésta. En el caso de la mediana empresa es la Educación el sector que más contribuye al VAB (37%), seguida del Comercio mayorista con un 27%.

Figura 21.- Valor añadido bruto por ramas de actividad (R-27) según tamaño de las unidades productivas (se muestra el sector servicios)



Fuente: Cuentas patrimoniales y sectoriales 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

3.4 Análisis de los sectores seleccionados para la realización del estudio

El proceso de selección de los subsectores se describe en el Anexo I, en el que se precisa cuáles han sido los criterios de selección de cada uno de ellos. Estos subsectores no se corresponden exactamente con una rama productiva o un solo código CNAE, si no que han sido compuestos atendiendo a criterios de conveniencia en razón de los objetivos del estudio. En algunos casos responden a un código CNAE único (de dos o tres dígitos), en otros a varios de ellos.

Como complemento a la citada selección, en el presente capítulo se ha querido realizar una **introducción a cada uno de esos subsectores desde dos puntos de vista:**

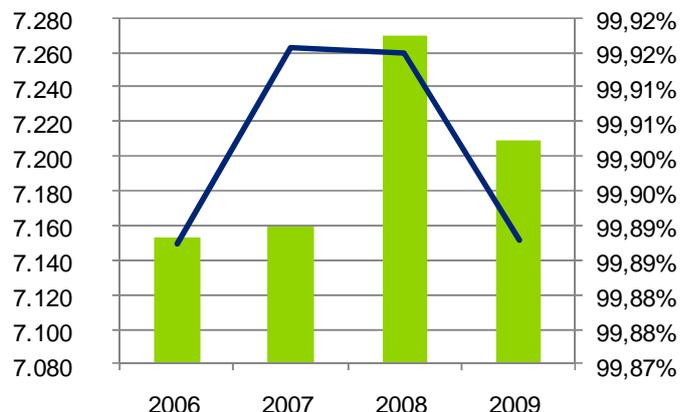
- En primer lugar, se presenta una **evolución, subsector a subsector del número de PYMES** y su representatividad en el subsector a través de los datos de DIRCE, facilitados por el Instituto Nacional de Estadística.
- En segundo lugar, se presenta el **posicionamiento de cada subsector en términos de Valor Añadido Bruto**. Los datos se obtienen a través de las “Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid”, facilitados desde el Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

Artes gráficas y edición

El sector de las artes gráficas y edición de la Comunidad de Madrid concentra a un considerable número de pymes, que en el 2009 suponían más de un 99,90% de las empresas que operaban en él.

Esto supone que en el año 2009 el sector concentrara a unas 7.150 pymes, año en el que se experimentó un ajuste reduciéndose el número de empresas en un 1,5%. Durante el período 2006 y 2009, el sector se ha mantenido estable en términos globales, ya que la expansión inicial experimentada entre el 2006 y 2007, se vio estabilizada con el posterior ajuste. Así, durante este período el sector creció un 0,02%.

Figura 22.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de las Artes gráficas y edición



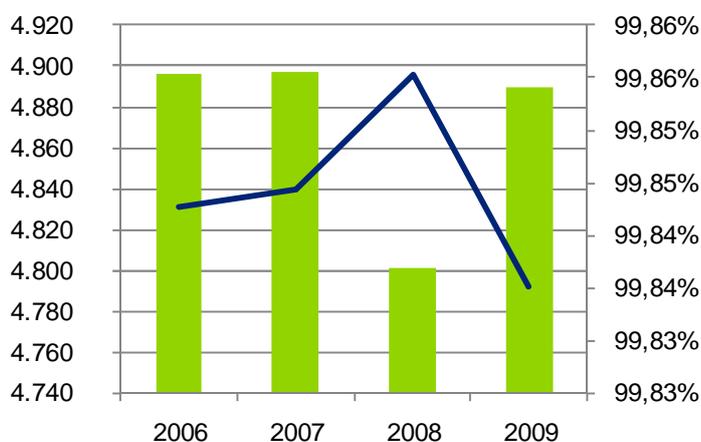
Fuente: DIRCE. INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 22 (Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabado).

Fabricación de maquinaria y productos metálicos

Este sector en términos de concentración de pymes se ha mantenido bastante estable durante el período de análisis, presentando una cota media de 99,85% de pymes con respecto al total de empresas.

En el 2009, se registraban en la Comunidad de Madrid unas 4.790 empresas de este sector. En cuanto a la evolución sufrida, es un subsector que ha presentado cotas de crecimiento (respecto al número de empresas) durante los años 2007 y 2008, año en el que se concentraron más de 4.890 empresas, para experimentar un severo ajuste, al contraerse el sector un 2,12% en el 2009.

Figura 23.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de las Fabricación de Maquinaria y productos metálicos



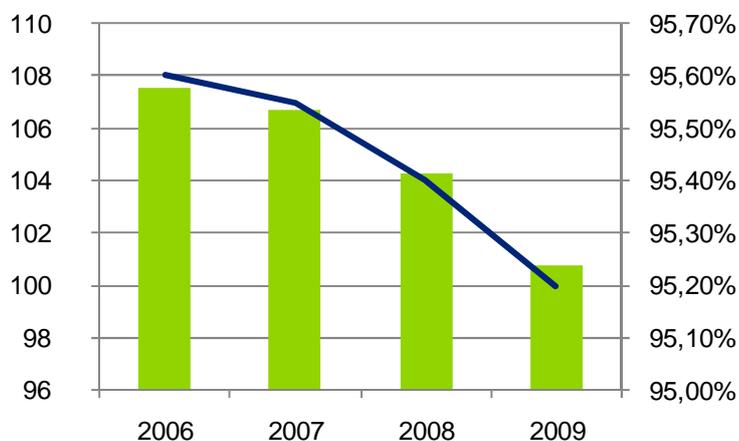
Fuente: Fuente: DIRCE. INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes a los códigos CNAE93 28 (Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo) y 292 (Fabricación otra maquinaria, equipo y material mecánico de uso general)

Fabricación de productos farmacéuticos

El sector de la fabricación de productos farmacéuticos es una industria intensiva en capital humano y por lo tanto genera un alto valor añadido para la economía.

Este sector se caracteriza por no concentrar a un excesivo número de empresas y proporcionalmente, respecto a los otros sectores objetos de estudio, tampoco a un elevado número de pymes. En el 2009, el número total de pequeñas y medianas empresas ascendía a unas 100, lo que supone el 95,44% de la industria.

Figura 24.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de los productos farmacéuticos



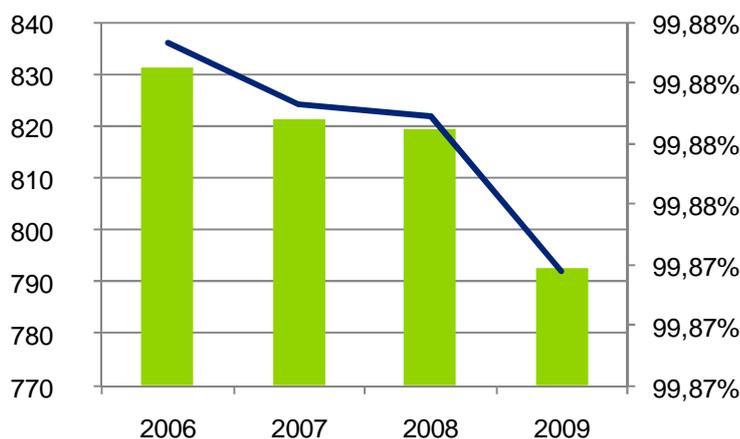
Fuente: DIRCE. INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 244 (Fabricación de productos farmacéuticos)

Por otro lado, destaca el paulatino ajuste que ha experimentado este sector desde el 2006, presentando hasta el 2009 una tasa de decrecimiento del 2,53%. Dicha situación puede ser debida a la penetración de grandes grupos farmacéuticos que, con su actividad, han ido desplazando a las pymes del sector, ya que la representatividad de las mismas también se ha visto disminuida.

Fabricación de productos alimenticios

En comparación con otros sectores objeto de estudio, la transformación alimenticia concentra a una elevada proporción de pymes. En el año 2009, el número total de pymes ascendía a 792 lo que se traduce en un 99,87% del total de empresas.

Figura 25.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de los productos alimenticios



Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 158 (Fabricación de otros productos alimenticios)

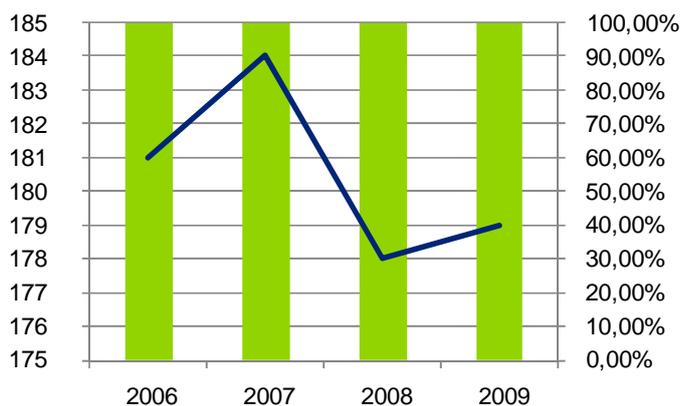
Respecto al 2006, en el 2009 el sector se contrajo en un 5,25%, presentando una variación interanual negativa de un 1,78% de media.

Electrónica profesional

La electrónica profesional es un sector que en términos globales permanece estable. Dentro de la Comunidad de Madrid su característica principal es que el 100% de las empresas de este sector son pymes.

En el 2009, concentraba en total a 179 pymes, y durante el período 2006 – 2009 ha experimentado una variación interanual negativa de 0,35% de media.

Figura 26.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de la electrónica profesional.



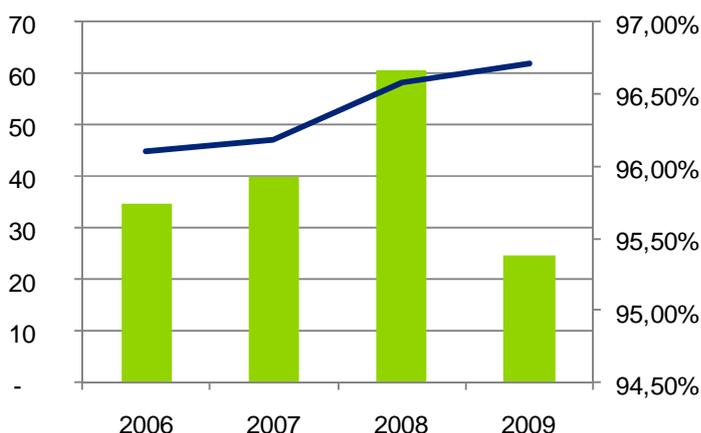
Fuente: Directorio central de empresas 2010. Instituto Nacional de Estadística

Dentro del período de estudio, destaca el año 2008 cuando se llegó a alcanzar un total de 184 empresas (100% pymes).

Aeroespacial

El subsector aeroespacial de la Comunidad de Madrid se caracteriza por el crecimiento constante que ha experimentado a lo largo de estos últimos años. Entre 2006 y 2009 el sector se ha expandido en un 37,8%, alcanzando la cifra total de 62 pymes, y presentando un crecimiento interanual de un 11,6% de media.

Figura 27.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector aeroespacial



Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 353 (Construcción aeronáutica y espacial)

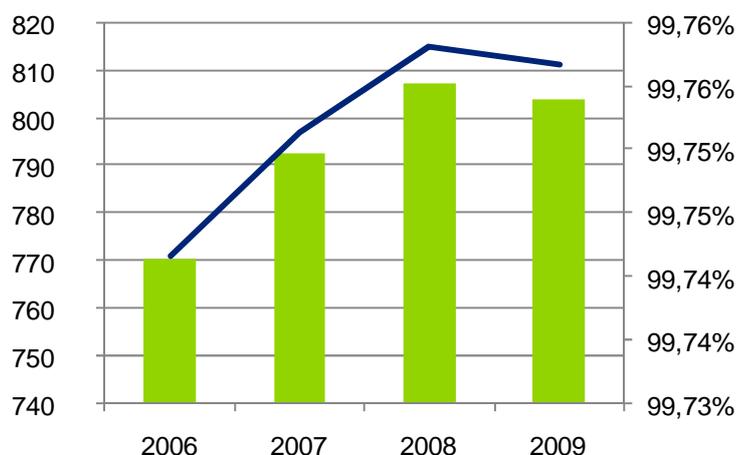
No obstante, en comparación con otros sectores la concentración de pymes es proporcionalmente inferior, situándose en 2009 en torno al 95,4% del total de las empresas.

Fabricación de instrumentos y equipos de precisión

La fabricación de instrumentos de precisión es otro de los que se encuentra en expansión dentro de la Comunidad de Madrid. El número de pymes y su representatividad respecto al número total de empresas ha crecido de forma paulatina desde el 2006.

En el 2009, el sector concentraba un 99,75% de pymes, y su representatividad ha crecido con respecto al año 2006.

Figura 28.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de instrumentos y equipos de precisión.

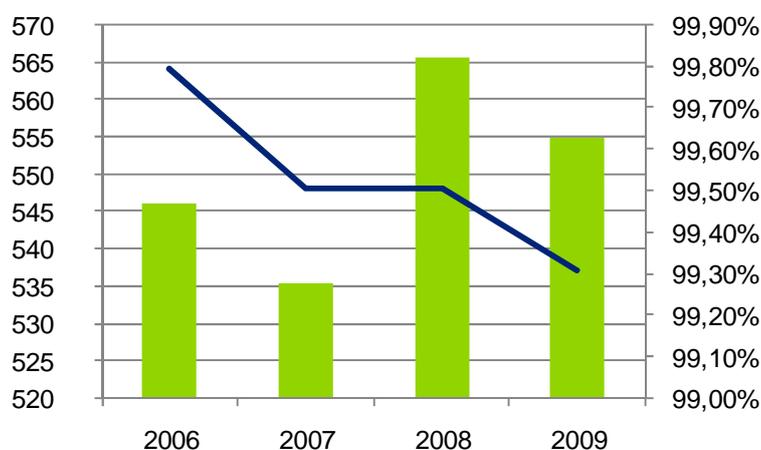


Fuente: Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes a los códigos CNAE93 331 (Fabric. equipo e instrumentos médico-quirúrgico. y aparatos ortopédicos), 334 (Fabricación de instrumentos de óptica y de equipo fotográfico) y 335 (Fabricación de relojes)

Fabricación de productos de materias plásticas

La fabricación de plásticos está atravesando una fase de declive: desde el 2006 el número de pymes ha retrocedido en un 4,8% hasta alcanzar la cifra de 537 pymes en el 2009. Proporcionalmente, el número de pymes en el sector es bastante elevado suponiendo un 99,63% de las empresas en el año 2009.

Figura 29.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de los productos de materias plásticas



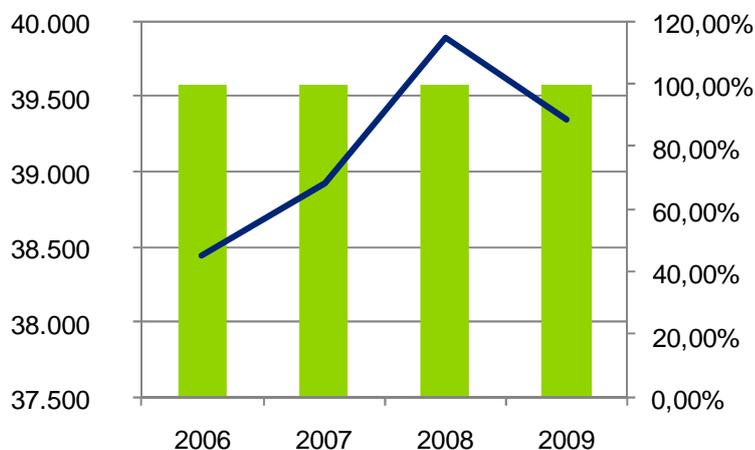
Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 252 (Fabricación de productos de materias plásticas)

Asesoramiento

Dentro del subsector servicios de “asesoramiento” se incluyen actividades tales como jurídicas, contabilidad, auditoría, asesoría fiscal y de negocio. Dentro de los sectores objeto de estudio es el que mayor número de empresas concentra, según el DIRCE en el 2009 el sector contaba con 39.348 pymes, es decir, un 99,94% de las empresas.

Es un sector que entre 2006 y 2009 ha experimentado un crecimiento del 2,4%, y eso a pesar de que en el último año experimentó un ajuste contrayéndose en torno a un 0,8%. Por otro lado, la representatividad de las pymes en el sector se ha mantenido constante en los últimos años.

Figura 30.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de Asesoramiento.



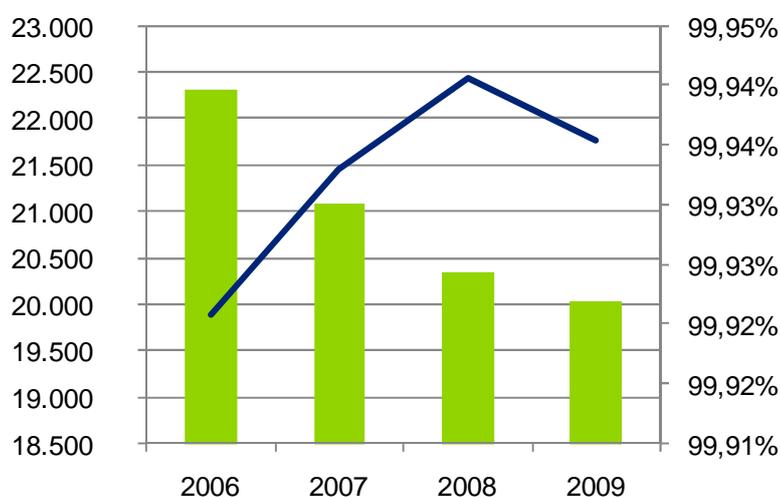
Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 741 (Actividad jurídica, contabilidad, teneduría libros, auditoría, asesoría fiscal)

Servicios de Ingeniería

El de servicios de ingeniería es otro de los subsectores de servicios que también ha experimentado un crecimiento en los últimos años. Destaca el crecimiento del sector entre los años 2006 y 2009, que se sitúa en torno al 9,5%.

En el año 2009, el número total de pequeñas y medianas empresas ascendía a unas 21.700, lo que se traduce en un 99,92% del total. En consecuencia, es un sector con una elevada concentración de pymes; sin embargo, la proporción se ha ido reduciendo durante el periodo de análisis.

Figura 31.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de Servicios de Ingeniería.



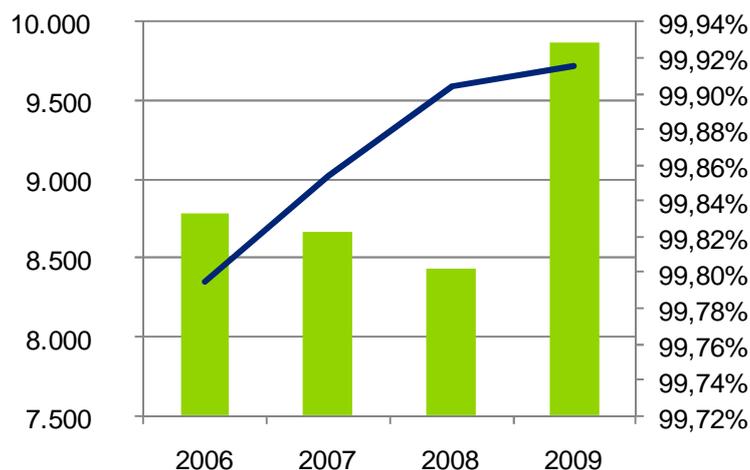
Fuente: Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 742 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades.

Publicidad

Los servicios de publicidad son otro de los sectores en expansión en la Comunidad de Madrid. A diferencia de otros sectores, que también se encuentran en crecimiento, éste lo ha hecho de forma constante y a un ritmo más acelerado.

La tasa media de crecimiento interanual se sitúa en un 5,25%, habiendo crecido un 16,5% entre 2006 y 2009. En este último año, el número total de pymes ascendió a más de 9.700, lo que se traduce en un 99,93% del número de empresas del sector.

Figura 32.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de Publicidad

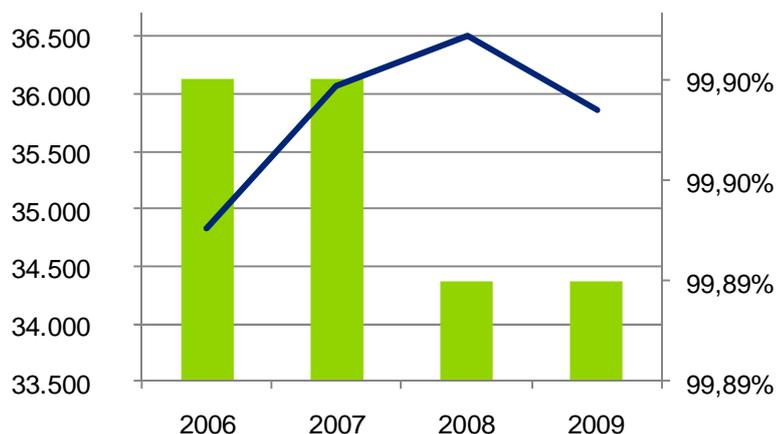


Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 744 (Publicidad)

Transporte y Logística

La Comunidad de Madrid se ha convertido en un importante nodo de comunicaciones y en una de las plataformas logísticas más importantes de España y Europa. El transporte y la logística es un sector ya consolidado en la Región, por lo que ha llegado a concentrar a un elevado número de pymes. En el 2009, el total ascendía a 35.861 pymes, es decir, un 99,89% del total de empresas.

Figura 33.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector del transporte y la logística.



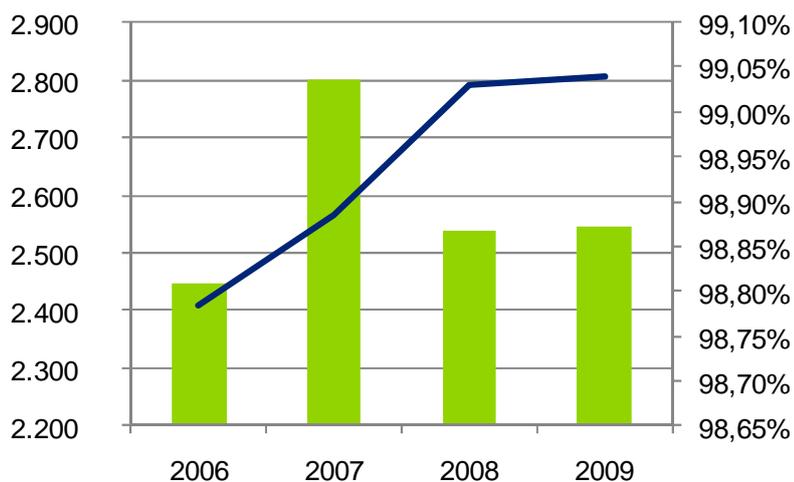
Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes a los códigos CNAE93 60 (Transporte terrestre; transporte por tuberías), 62 (Transporte aéreo y espacial) y 63 Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias viajes

Las pymes del sector han perdido cierta representatividad en los últimos dos años, y en conjunto el sector decreció casi un 2% en el último año. Aun así es un sector sólido y con perspectivas de futuro.

Seguridad industrial.

Este subsector, que comprende los servicios de investigación y seguridad, es un sector en desarrollo y a potenciar dentro de la Comunidad de Madrid. En el año 2009 concentraba a unas 2.800 pymes, es decir, 98,87% del total. En consecuencia, es un sector que comparativamente no concentra tantas pymes.

Figura 34.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de seguridad industrial



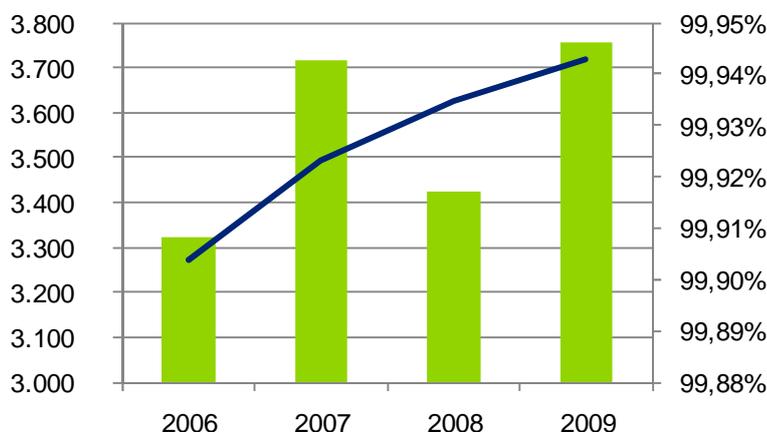
Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 746 (Servicios de investigación y seguridad)

Aún así, las pymes de este sector han experimentado un espectacular desarrollo en los últimos años, del 2006 al 2009 la tasa de variación experimentada ha sido de un 16,6%, presentando una variación interanual de 5,3% de media.

Servicios I+D.

La Comunidad de Madrid ha sabido apostar desde hace unos años por la investigación y el desarrollo, posicionándose como una región europea líder en la economía del conocimiento.

Figura 35.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de los servicios de I+D



Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes al código CNAE93 73 (Investigación y desarrollo)

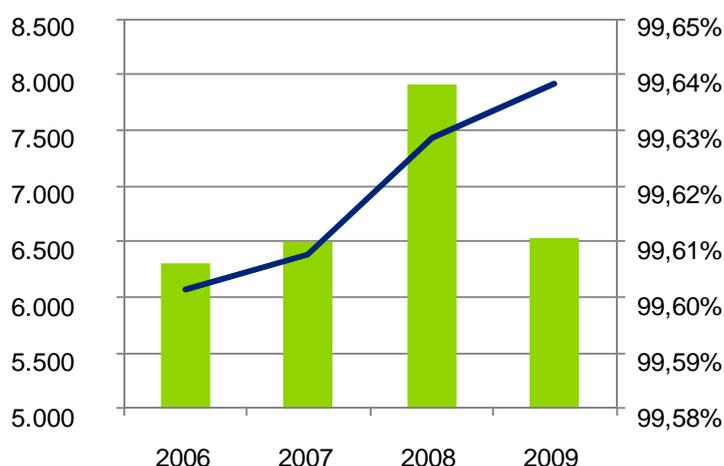
Desde el 2006 el sector se encuentra en continuo desarrollo, presentando en 2009 un crecimiento acumulado del 13,7%. Ese mismo año el número total de pymes ascendía a unas 3.700, con una tasa de variación interanual de 4,4% de media.

Asimismo, en la Comunidad de Madrid destaca también el papel de la pyme en el sector, que en los últimos 4 años han tenido una representatividad media del 99,93% sobre el total de empresas.

Aplicaciones informáticas

Las aplicaciones informáticas son, sin duda, el sector que mayor crecimiento acumulado ha experimentado, un 30,65%, con una tasa de variación interanual de 9,44% de media. En el año 2009 el sector contaba con unas 7.900 pymes cuya representatividad media en estos cuatro años ha sido de un 99,93%.

Figura 36.- Evolución del número de empresas y peso de las PYMES en el subsector de las aplicaciones informáticas

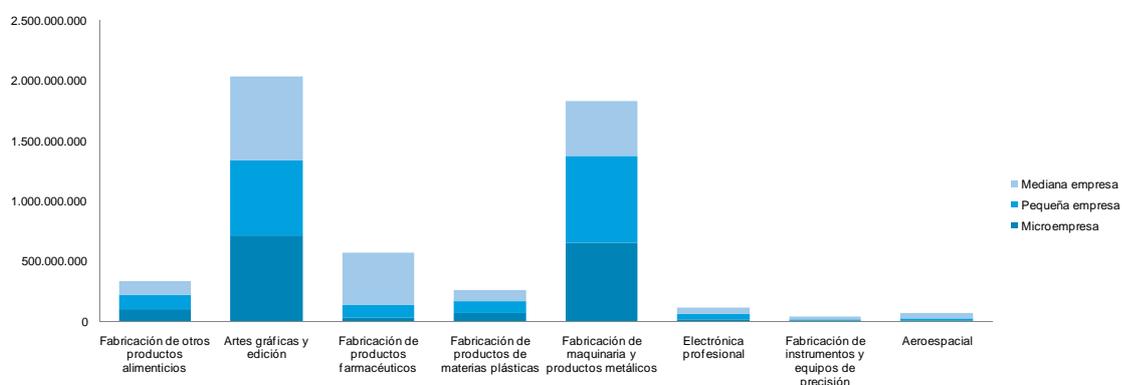


Fuente: DIRCE; INE 2010: Empresas por CC.AA., actividad principal y estrato de asalariados. Tomando las empresas pertenecientes a los códigos CNAE93 722 (Consulta aplicaciones informáticas y suministro programas informática), 723 (Proceso de datos) y 724 (Actividades relacionadas con bases de datos)

Valor Añadido Bruto generado por los subsectores seleccionados

Como ya ha sido destacado en puntos anteriores, dentro de los subsectores Industriales, en términos de Valor Añadido Bruto, **Artes Gráficas y Edición destaca por su elevada contribución al VAB, al tiempo que también se destaca por el reparto homogéneo de esta generación en micro, pequeña y mediana empresa.** Tras este, con una fuerte contribución de la pequeña empresa y más reducida de la mediana, se encuentra **Fabricación de maquinaria y productos metálicos.** En tercer lugar, dentro de los subsectores industriales seleccionados, se posiciona **Fabricación de Productos Farmacéuticos en el cual la mediana empresa genera las tres cuartas partes del VAB.**

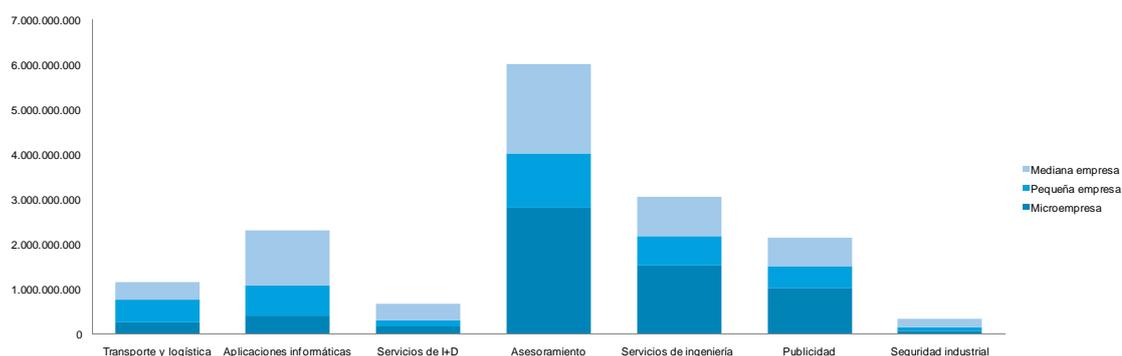
Figura 37.- Distribución del VAB en los subsectores seleccionados por tamaño de empresa (se muestran sólo subsectores industriales)



Fuente: Cuentas patrimoniales y sectoriales 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

En el caso de los subsectores de servicios, por orden de importancia se sitúan **Asesoramiento, Servicios de Ingeniería y Publicidad.** En los tres casos la estructura de generación del VAB según sea su procedencia de micro, pequeña y mediana empresa es similar, la **presencia de la microempresa es muy marcada** y, tras ésta, la mediana empresa obtiene una importancia mayor que la pequeña. En el resto de sectores, comenzando por Aplicaciones informáticas, la mediana empresa tiende a encabezar la generación de VAB.

Figura 38.- Distribución del VAB en los subsectores seleccionados por tamaño de empresa (se muestran sólo subsectores de servicios)



Fuente: Cuentas patrimoniales y sectoriales 2008, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

4. Marco de competitividad de la PYME.

Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.

Peter Drucker.

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
- 4

4.1 Introducción

En este capítulo se presenta, a través de un formato gráfico y sencillo los principales resultados obtenidos tras del proceso de consulta a empresarios, a través de las encuestas realizadas al panel de Pymes. Igualmente se incluyen las conclusiones derivadas de la explotación de dichos cuestionarios y la propia interpretación del equipo redactor de este estudio.

Tal y como se ha presentado en el capítulo de desarrollo metodológico, el cuestionario remitido a las empresas participantes analizaba de forma cuantitativa la percepción que los empresarios consultados tienen sobre los diferentes ejes e instrumentos de competitividad definidos en el marco del estudio.

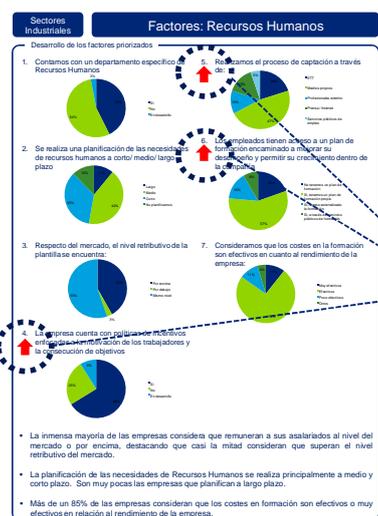
Inicialmente se abordan aspectos generales relativos a los Subsectores seleccionados, ya sean de Industria o Servicios, y a las características básicas de las empresas que los componen. Seguidamente, se presentan los resultados de la priorización que, basada en las percepciones de los empresarios, hemos obtenido para cada uno de los **ámbitos** de competitividad propuestos. Finalmente se presenta para cada ámbito la valoración de los diferentes instrumentos de gestión considerados.

El capítulo se cierra con un compendio de conclusiones generales y de carácter transversal asociadas al modelo de competitividad propuesto, con el fin de obtener una primera radiográfica aproximada de cuál podría ser el perfil de competitividad de la PYME madrileña, a juicio de los propietarios y gestores de las mismas.

4.2 Descripción de las fichas de explotación del cuestionario

Se muestra a continuación una breve descripción de los tipos de fichas contenidas en este capítulo. Para cada una de ellas se presenta una introducción a su estructura y contenidos.

Figura 39.- Explicación de las fichas de explotación del cuestionario.



- En las fichas denominadas “Factores” se presentan y describen los **factores de competitividad asociados a un ámbito concreto**.
- Estas fichas contienen la **situación en la que se encuentran las empresas con respecto cada factor de competitividad considerado**. Generalmente las empresas son preguntadas sobre el desarrollo de un factor concreto. En algunos casos, se desglosan los resultados por subsectores de actividad.
- Estas respuestas se presentan agregadas a nivel de sector industrial o de servicios
- Mediante **flechas en rojo** se indican los factores que han sido seleccionados como más importantes por las empresas.
- Finalmente se realiza un **breve análisis de los puntos más destacables** de la explotación de datos anterior.
- Los porcentajes responden al número de ocasiones en las que las empresas han seleccionado una respuesta concreta sobre el total de respuestas a esa pregunta por sector.



- En las fichas denominadas “Ámbitos” presentan el **ámbito de competitividad y cómo las empresas de cada uno de los subsectores del sector industrial o de servicios valoran la importancia de cada uno de los factores dentro de ese ámbito concreto**.
- El contenido más importante de esta ficha es la información de **cuáles son los factores de competitividad más importantes**, en opinión de las empresas, de cada ámbito.
- Cada empresa indica 3 factores que considera como más relevantes. Así, los porcentajes aquí presentados reflejan el número de ocasiones que un factor ha sido seleccionado sobre el total de respuestas.



- En las fichas denominadas “Valorización de ámbitos” se presenta la **valoración de las empresas en relación a la importancia relativa de cada uno de los ámbitos de competitividad**.
- Cada empresa indica 3 ámbitos que considera como más relevantes. Así, los porcentajes aquí presentados reflejan el número de ocasiones que un ámbito ha sido seleccionado sobre el total de respuestas.

- La presentación de las fichas se hará en orden inverso a la respuesta de las empresas al cuestionario. Es decir, en primer lugar se presenta la “Valorización de Ámbitos”, después cada uno de los “Ámbitos” y, por último, los “Factores” asociados a ese ámbito.

4.3 Perfil de competitividad de las empresas industriales

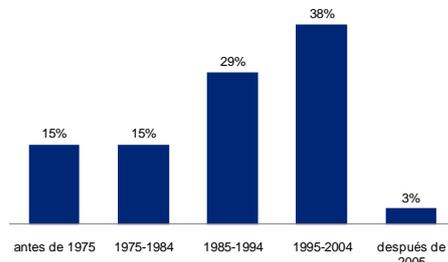
Las pymes industriales de la Comunidad de Madrid se caracterizan por su carácter familiar y por el convencimiento generalizado en el sector de que la gestión de los procesos productivos basados en modelos de calidad y una adecuada estructura comercial son los principales factores de éxito que influyen en su posicionamiento competitivo.

La innovación, la inversión en nuevas tecnologías y la buena gestión financiera son también prioridades muy presentes en la agenda de los directivos y propietarios de las pymes del sector. Sin embargo, el capital humano y la mejora de la cadena productiva se perciben como factores maduros, prácticamente superados y que difícilmente generan un diferencial competitivo en el mercado, salvo en la rama de plásticos donde la producción se sigue considerando como el factor más relevante en su modelo de negocio.

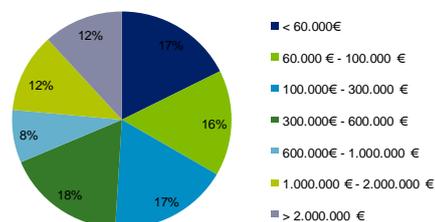
A continuación se presenta el detalle consolidado de las respuestas realizadas por las empresas participantes en el estudio para este sector.



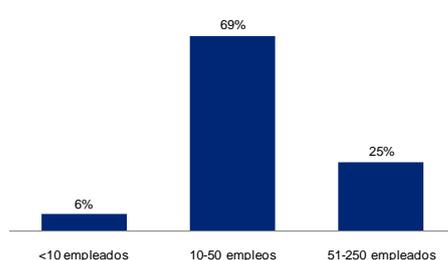
Empresas según su año de fundación



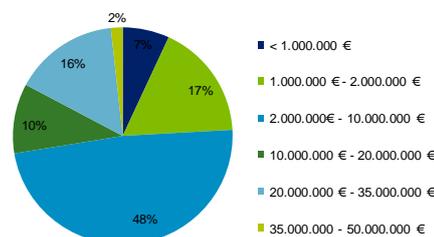
Empresas según la cuantía de sus Fondos Propios



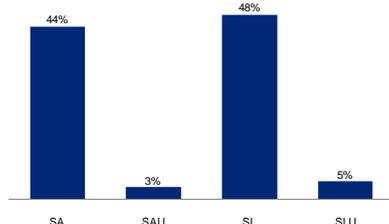
Empresas según el número de empleados



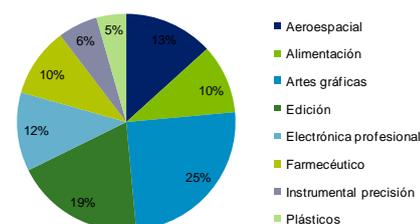
Empresas según su rango de facturación



Empresas según su forma jurídica

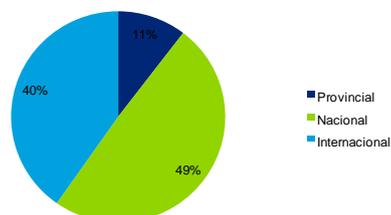


Empresas según subsector

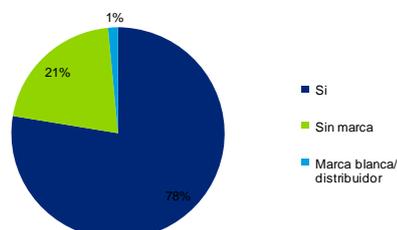


- La **longevidad de las empresas** se sitúa en una media de 21 años. La mayoría de las estas empresas, un 67%, han sido fundadas entre los años 1985 y 2005
- En cuanto al **tamaño de las empresas** según el número de empleados, predomina la pequeña empresa, menor de 50 empleados y mayor de 10, seguida de la mediana. Muy pocas empresas, tan sólo un 6%, son microempresas (debido a la muestra elegida excluyéndolas a priori según los datos del registro mercantil).
- Según su **forma jurídica**, las empresas se reparten casi a partes iguales entre las formas de Sociedad Anónima y Sociedad Limitada. La formas unipersonales se presentan en muy pocos casos.
- La distribución por cuantías de Fondos Propios se considera bastante homogénea, encontrándose casi el 75% de las empresas por debajo del millón de euros en Fondos Propios. Sin embargo, analizando la facturación se puede observar cómo casi el 48% de las empresas se sitúa entre los 2 y los 10 millones anuales de facturación, confirmando el perfil de pequeña empresa, al que ya se apuntaba anteriormente.
- Sobre la **distribución por subsectores**, se observa un predominio de las empresas de Artes Gráficas y Edición que responde fundamentalmente al elevado número de las mismas y a la experiencia de trabajo previa con estos sectores que ha facilitado su respuesta al cuestionario.

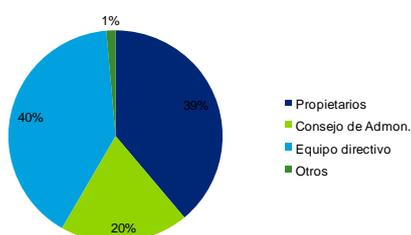
Ámbito de actuación de las empresas:



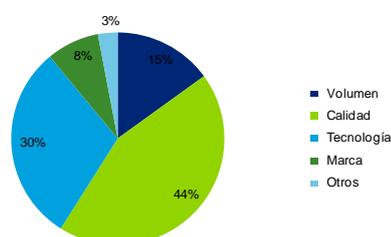
¿Posen marca propia?



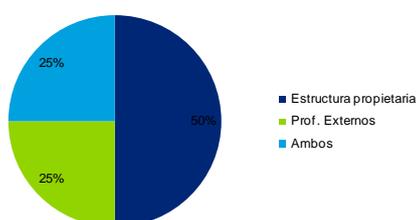
Toma de decisiones en la empresa:



Principal elemento de posicionamiento en el mercado



Procedencia de los directivos de las empresas

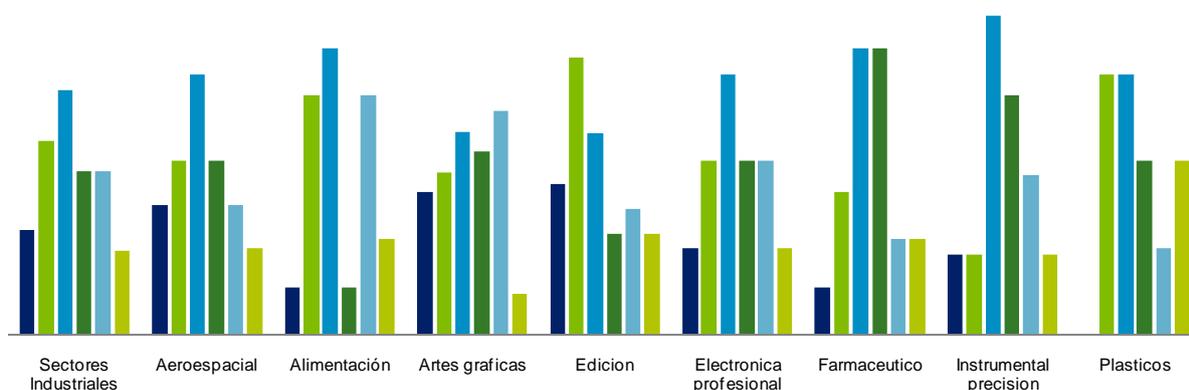


- Las empresas encuestadas encuentran su **ámbito de actuación** a nivel nacional, aunque es notable la cantidad de empresas que operan a nivel internacional. Encerradas en el ámbito provincial se encuentra tan sólo una minoría.
- Los principales **tomadores de decisiones en las empresas** encuestadas son los propietarios. También se observan como los equipos directivos y los consejos de administración (de los que también pueden participar los propietarios) son tomadores de decisiones en las empresas.
- Apoyando el análisis anterior, se observa cómo los **directivos de las pymes** participantes en el estudio son mayoritariamente propietarios. La inclusión de profesionales externos en la dirección es minoritaria.
- La mayoría de las empresas dice contar con una **imagen de marca entre sus clientes**, a pesar de este punto muy pocas lo consideran su principal elemento de posicionamiento en el mercado.
- Los principales **elementos de posicionamiento** de las empresas en el mercado son la Calidad, la Tecnología y el Volumen, según este orden de frecuencia.

Priorización de factores

Selección de ámbitos

■ Recursos humanos ■ Capacidades comerciales y de ventas ■ Calidad ■ Innovación ■ Gestión financiera ■ Aspectos productivos



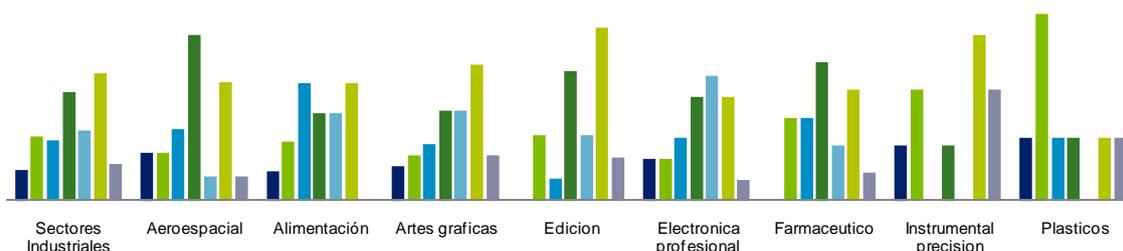
	Sectores Industriales	Aeroespacial	Alimentación	Artes gráficas	Edición	Electrónica profesional	Farmacéutico	Instrumental precisión	Plásticos
Recursos humanos	○ 11%	● 14%	○ 5%	● 15%	● 16%	○ 9%	○ 5%	○ 8%	○ 0%
Capacidades comerciales y de ventas	● 20%	● 18%	● 25%	● 17%	● 29%	● 18%	● 15%	○ 8%	● 27%
Calidad	● 26%	● 27%	● 30%	● 21%	● 21%	● 27%	● 30%	● 33%	● 27%
Innovación	● 17%	● 18%	○ 5%	● 19%	○ 11%	● 18%	● 30%	● 25%	● 18%
Gestión financiera	● 17%	● 14%	● 25%	● 23%	○ 13%	● 18%	● 10%	● 17%	● 9%
Aspectos productivos	○ 9%	○ 9%	● 10%	○ 4%	○ 11%	○ 9%	● 10%	○ 8%	● 18%

- La **Calidad** es reconocido como el ámbito de competitividad más importante a nivel global y en cada uno de los sectores industriales.
- En segundo lugar, las empresas industriales valoran las **Capacidades Comerciales y de Ventas** a nivel global. Por sectores, destaca el valor que se concede a este ámbito en Alimentación, Plásticos y Edición, en este último por encima incluso de la calidad.
- En el tercer puesto como ámbitos destacados de competitividad se encuentran la **Innovación y la Gestión Financiera**. Sector a sector, es reseñable la preponderancia de la Innovación sobre la Gestión Financiera salvo en sectores menos proclives a la innovación como puede ser Alimentación y Edición. En sectores como Aeroespacial, Artes gráficas y Farmacéutico las empresas coinciden al destacar la importancia del ámbito de la Innovación en la competitividad.
- Los **Aspectos Productivos** y los **Recursos Humanos** son los ámbitos de competitividad menos seleccionados y, por lo tanto, de menor importancia con respecto a los demás. No obstante, en prácticamente todos los sectores algunas empresas señalan estos ámbitos entre los tres más destacados para su competitividad.

Priorización de factores

Gestión de los Recursos Humanos

- 1. Departamento Recursos Humanos
- 2. Planificación de RRHH a medio/ largo plazo
- 3. Nivel retributivo de la plantilla
- 4. Políticas de incentivos
- 5. Proceso de captación
- 6. Plan de formación de los empleados
- 7. Eficiencia de los costes de formación

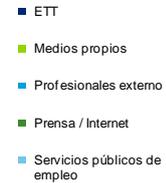
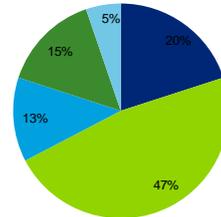
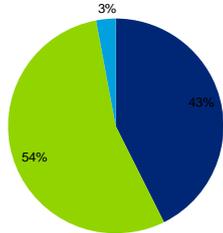


	Sectores Industriales	Aeroespacial	Alimentación	Artes graficas	Edición	Electronica profesional	Farmaceutico	Instrumental precision	Plasticos
1. Departamento Recursos Humanos	6%	10%	6%	7%	0%	8%	0%	11%	13%
2. Planificación de RRHH a medio/ largo plazo	13%	10%	12%	9%	13%	8%	17%	22%	38%
3. Nivel retributivo de la plantilla	12%	14%	24%	11%	4%	13%	17%	0%	13%
4. Políticas de incentivos	22%	33%	18%	18%	26%	21%	28%	11%	13%
5. Proceso de captación	14%	5%	18%	18%	13%	25%	11%	0%	0%
6. Plan de formación de los empleados	26%	24%	24%	27%	35%	21%	22%	33%	13%
7. Eficiencia de los costes de formación	7%	5%	0%	9%	9%	4%	6%	22%	13%

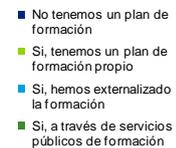
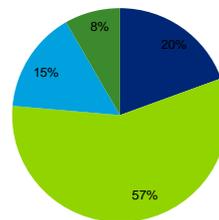
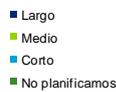
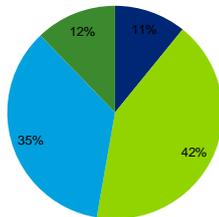
- Las empresas industriales valoran el **establecimiento de planes de formación de los empleados** como el factor de competitividad más importante seguido de **las políticas de incentivos y los procesos de captación de nuevos empleados**.
- De forma unánime, las empresas de todos los sectores consideran que **contar con un plan de formación de los empleados** es el principal factor de competitividad de en el ámbito de los recursos humanos. La estructuración de estos planes puede realizarse a través de medios propios, profesionales externos o medios públicos de formación.
- Desarrollar **políticas de incentivos** enfocadas a la motivación de la plantilla es considerado asimismo como un factor de competitividad principal en líneas generales, aunque las empresas de los sectores Instrumental de Precisión y Plásticos no lo consideran igualmente relevante.
- Sobre la importancia de contar con un buen proceso de captación, la mayoría de los sectores también lo destacan entre los principales factores de competitividad.
- Entre las empresas contactadas en los sectores Aeroespacial, Alimentación y Farmacéutico se valora como un factor clave de éxito el **nivel retributivo de la plantilla**.
- **La planificación de los recursos humanos** es considerado como factor de competitividad en empresas del sector Farmacéutico, Instrumental de Precisión y Plásticos.

Desarrollo de los factores priorizados

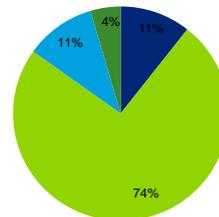
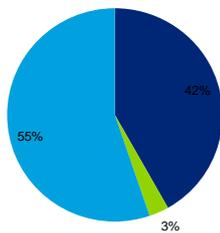
1. Contamos con un departamento específico de Recursos Humanos



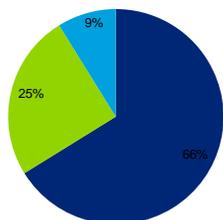
2. Se realiza una planificación de las necesidades de recursos humanos a corto/ medio/ largo plazo



3. Respecto del mercado, el nivel retributivo de la plantilla se encuentra:



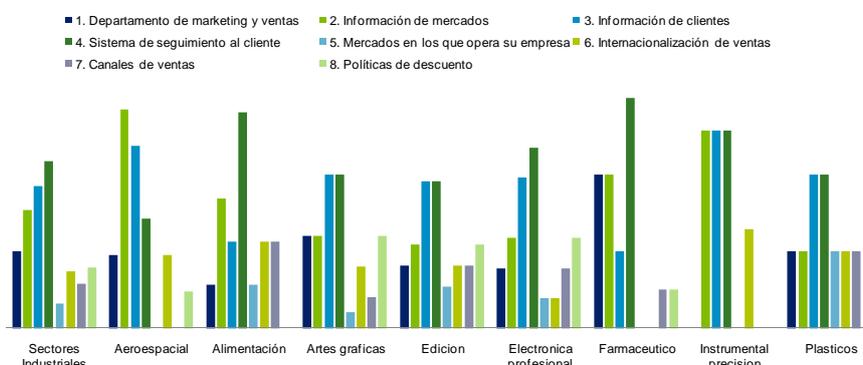
4. La empresa cuenta con políticas de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores y la consecución de objetivos



- La inmensa mayoría de las empresas considera que remuneran a sus asalariados al nivel del mercado o por encima, destacando que casi la mitad consideran que superan el nivel retributivo del mercado.
- La planificación de las necesidades de Recursos Humanos se realiza principalmente a medio y corto plazo. Son muy pocas las empresas que planifican a largo plazo.
- Más de un 85% de las empresas consideran que los costes en formación son efectivos o muy efectivos en relación al rendimiento de la empresa.

Priorización de factores

Capacidades Comerciales y Ventas

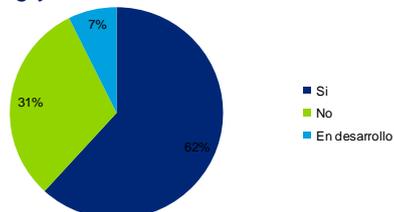


	Sectores Industriales	Aeroespacial	Alimentación	Artes graficas	Edicion	Electronica profesional	Farmaceutico	Instrumental precision	Plasticos
1. Departamento de marketing y ventas	11%	11%	6%	13%	9%	9%	22%	0%	11%
2. Información de mercados	17%	32%	19%	13%	12%	13%	22%	29%	11%
3. Información de clientes	21%	26%	13%	22%	21%	22%	11%	29%	22%
4. Sistema de seguimiento al cliente	24%	16%	31%	22%	21%	26%	33%	29%	22%
5. Mercados en los que opera su empresa	4%	0%	6%	2%	6%	4%	0%	0%	11%
6. Internacionalización de ventas	8%	11%	13%	9%	9%	4%	0%	14%	11%
7. Canales de ventas	6%	0%	13%	4%	9%	9%	6%	0%	11%
8. Políticas de descuento	9%	5%	0%	13%	12%	13%	6%	0%	0%

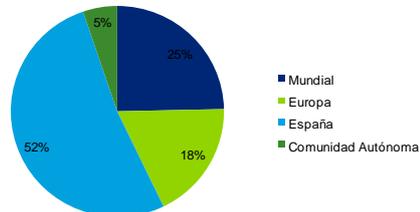
- El ámbito de las Capacidades Comerciales y Ventas es uno de los ámbitos más destacados en la selección de ámbitos previa, tal y como se muestra en páginas anteriores. Las empresas consideran a este ámbito uno de los más importantes para su competitividad.
- Destacan a su vez dentro del presente ámbito los **factores de competitividad relacionados con la obtención de información** tanto de clientes como de mercados. Así, el disponer de información actualizada sobre los clientes y de un sistema de seguimiento a los mismos se consideran factores muy importantes, seguidos de disponer de información relativa a mercados.
- La disposición de **sistemas de seguimiento al cliente** es un factor de competitividad reconocido a nivel global entre todos los subsectores industriales y, a la vez en cada uno de ellos, destacando la importancia de este factor en los sectores de Alimentación, Farmacéutico e Instrumental de Precisión.
- De la misma forma que el factor anterior, aunque ligeramente menos destacado, la **disposición de información de clientes**: conocimiento de sus necesidades, tendencias de compra, etc. se considera también un factor muy relevante en lo tocante a las capacidad competitiva de las empresas.
- En tercer lugar, dentro de los factores de competitividad destacados se encuentra la obtención y análisis de **información de mercados**: conocimiento de la evolución de los mismos, cuota de mercado que la propia empresa, ostenta en cada uno de sus productos, etc.

Desarrollo de los factores priorizados

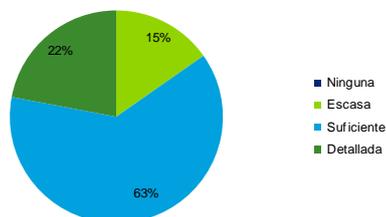
1. Disponemos de un departamento específico de marketing y ventas.



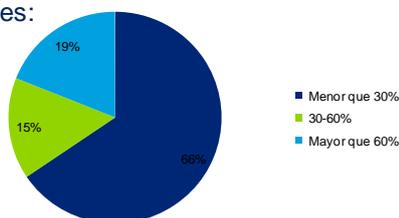
5. Indique en que mercados efectúa ventas su empresa:



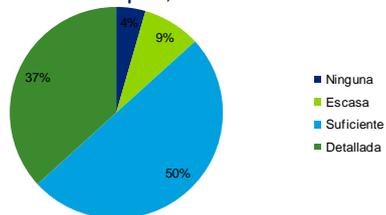
2. Obtenemos y analizamos información de mercados: conocemos la evolución de los mercados, nuestra cuota, etc.



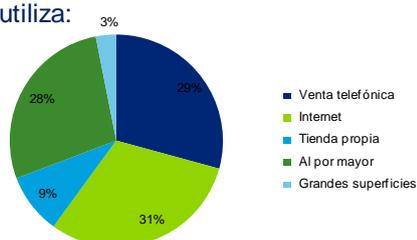
6. Hemos internacionalizado nuestras ventas, contamos con clientes más allá de nuestras fronteras. Nuestro % de ventas fuera de España es:



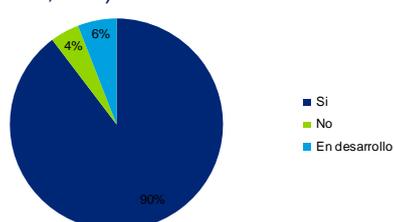
3. Obtenemos y analizamos información de clientes: conocemos sus necesidades, tendencias de compra, etc.



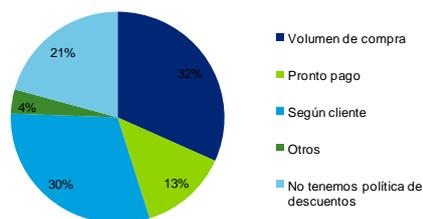
7. Indique, de los siguientes canales de ventas, cuáles utiliza:



4. Disponemos de un sistema de seguimiento al cliente (pedidos, entregas, sugerencias, incidencias, etc.)



8. Contamos con políticas de descuento en las ventas en base a:

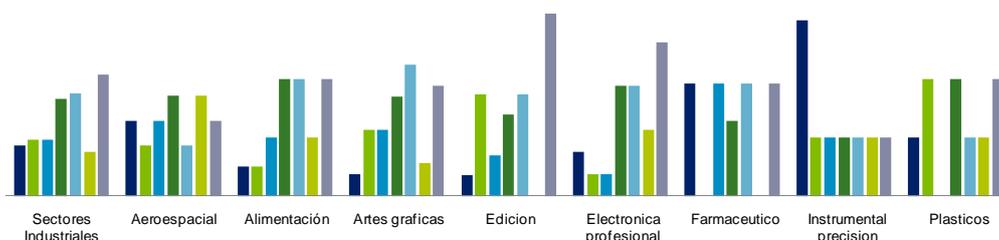


- La mayoría de las PYMES industriales consideradas como competitivas, cuentan con un departamento específico de marketing y ventas.
- Si bien, un porcentaje importante de empresas se encuentran internacionalizadas, el volumen de la facturación en el extranjero es, en la mayoría de los casos, inferior al 30%
- En cuanto a los canales de venta, las empresas emplean nuevas tecnologías (internet) de forma considerable. Como medios tradicionales, la venta telefónica y “al por mayor” mantienen su importancia.

Priorización de factores

Calidad

- 1. Departamento específico de Calidad.
- 2. Documentación de procesos de actividades clave.
- 3. Sistemas de información e indicadores.
- 4. Control de procesos y toma de decisión sobre indicadores.
- 5. Medidas de garantía de calidad.
- 6. Certificaciones de calidad (ISO o similares)
- 7. Imagen de marca de calidad

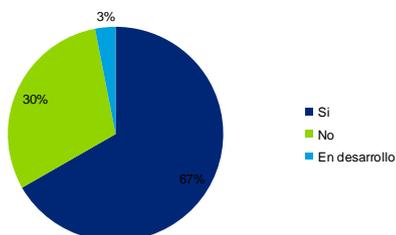


	Sectores Industriales	Aeroespacial	Alimentación	Artes graficas	Edicion	Electronica profesional	Farmaceutico	Instrumental precision	Plasticos
1. Departamento específico de Calidad.	9%	14%	6%	4%	4%	8%	21%	33%	11%
2. Documentación de procesos de actividades clave.	11%	10%	6%	13%	19%	4%	0%	11%	22%
3. Sistemas de información e indicadores.	11%	14%	11%	13%	8%	4%	21%	11%	0%
4. Control de procesos y toma de decisión sobre indicadores.	18%	19%	22%	19%	15%	21%	14%	11%	22%
5. Medidas de garantía de calidad.	20%	10%	22%	25%	19%	21%	21%	11%	11%
6. Certificaciones de calidad (ISO o similares)	8%	19%	11%	6%	0%	13%	0%	11%	11%
7. Imagen de marca de calidad	23%	14%	22%	21%	35%	29%	21%	11%	22%

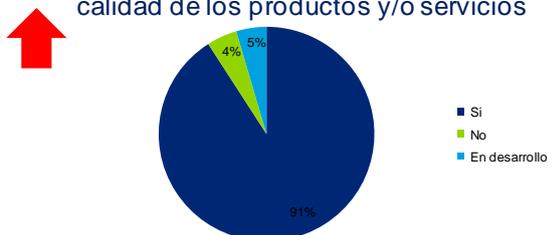
- La Calidad es considerada por las empresas como el ámbito de competitividad más relevante en la práctica totalidad de los sectores industriales. Dentro de esta importancia como ámbito, los factores encuentran una importancia diversa según los sectores industriales que tratemos.
- Contar con una **imagen de marca de calidad** es, en opinión de las empresas del sector industrial, el factor de competitividad más relevante. Descendiendo al nivel de cada uno de los subsectores, en todos es considerado un factor relevante o muy relevante.
- El **establecimiento de medidas para garantizar la calidad** de los productos es el también un factor de competitividad destacado dentro de este ámbito a nivel general. Destaca además en el análisis individualizado de buena parte de los sectores, como es el caso de Alimentación y Artes Gráficas.
- Por último entre los tres factores más destacados se encuentra el **control de procesos y toma de decisiones** (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de indicadores previamente definidos .
- **Disponer de un departamento específico de calidad** resalta en los sectores Farmacéutico y de Instrumental de Precisión como un factor de competitividad preponderante. Paralelamente, los sectores de Plásticos y Edición destacan la importancia de **documentar los procesos de las actividades clave** llevadas a cabo en las empresas

Desarrollo de los factores priorizados

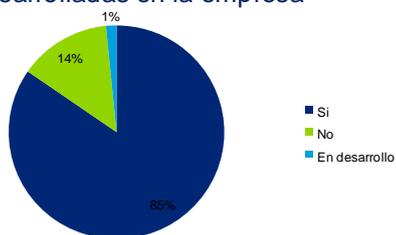
1. Disponemos de un departamento específico de Calidad



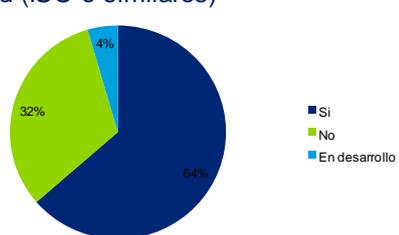
5. Hemos establecido medidas para garantizar la calidad de los productos y/o servicios



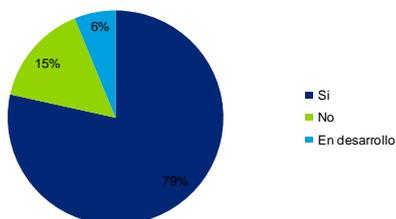
2. Documentamos los procesos de las actividades clave desarrolladas en la empresa



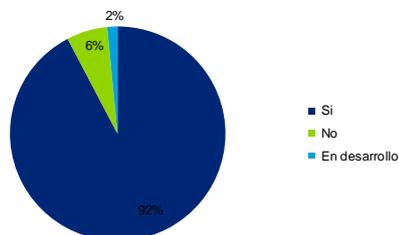
6. Estamos en posesión de alguna certificación de calidad (ISO o similares)



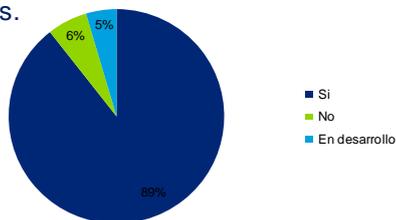
3. Contamos con sistemas de información e indicadores que nos permiten medir la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.



7. Contamos con una imagen de marca de calidad entre nuestros clientes



4. Controlamos los procesos y tomamos decisiones (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de los indicadores definidos.

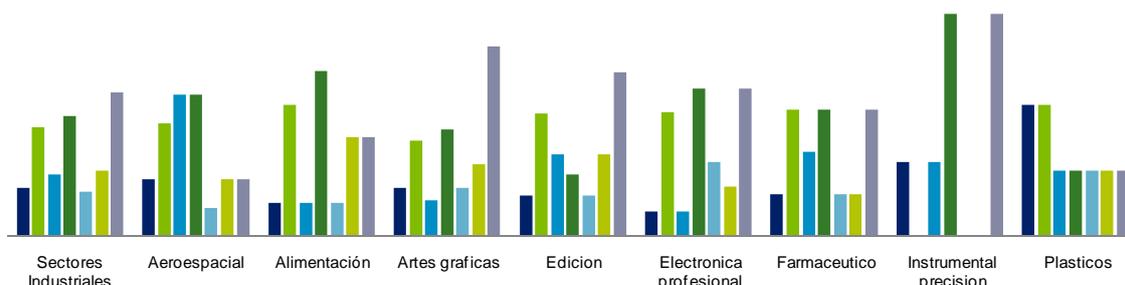


- Resalta el elevado nivel de adopción general de todos los factores de competitividad relacionados con la Calidad. Este resultado está en consonancia con la importancia elevada que recibe el ámbito de Calidad entre las empresas participantes.
- En particular, el elevado porcentaje de empresas que disponen de un departamento específico de Calidad, si se compara con la misma pregunta en otros ámbitos.

Priorización de factores

Gestión financiera

- 1. Externalización de funciones administrativas.
- 2. Sistemas de información financiera.
- 3. Uso de proyecciones de ventas, caja y beneficios
- 4. Financiación mayoritariamente propia
- 5. Acceso a condiciones favorables de financiación
- 6. Gestión de caja
- 7. Correcta gestión de cobros y pagos

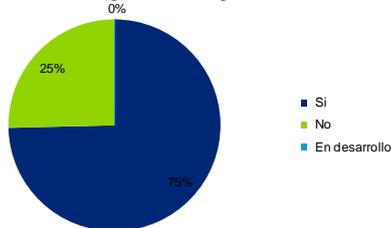


	Sectores Industriales	Aeroespacial	Alimentación	Artes graficas	Edición	Electronica profesional	Farmaceutico	Instrumental precision	Plasticos
1. Externalización de funciones administrativas.	8%	10%	6%	8%	7%	4%	7%	13%	22%
2. Sistemas de información financiera.	18%	19%	22%	16%	21%	21%	21%	0%	22%
3. Uso de proyecciones de ventas, caja y beneficios	10%	24%	6%	6%	14%	4%	14%	13%	11%
4. Financiación mayoritariamente propia	20%	24%	28%	18%	10%	25%	21%	38%	11%
5. Acceso a condiciones favorables de financiación	8%	5%	6%	8%	7%	13%	7%	0%	11%
6. Gestión de caja	11%	10%	17%	12%	14%	8%	7%	0%	11%
7. Correcta gestión de cobros y pagos	24%	10%	17%	32%	28%	25%	21%	38%	11%

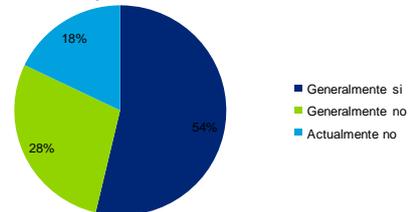
- La correcta **gestión de cobros y pagos** se considera el principal factor de competitividad, Señalar este factor como uno de los principales factores de competitividad tiene cierta relación con la situación que atraviesan las empresas, consecuencia de la crisis actual.
- En todos los sectores se destaca la **financiación mayoritariamente propia** como un factor de competitividad. Es probable que este factor no hubiera resultado de tanta relevancia si las empresas se encontrasen en otro contexto. En ese caso, el acceso a condiciones favorables de financiación ajena hubiera tomado un mayor protagonismo.
- En tercer lugar, la disposición de **sistemas de información financiera** es destacado también como un factor de competitividad relevante en competitividad de las empresas.
- El uso de **proyecciones de ventas, caja y beneficios** toma especial importancia en los sectores Aeroespacial y Farmacéutico. Las condiciones de trabajo propias de estos sectores, lenta maduración de los productos y largos períodos sin ingresos, influyen en que las empresas presenten este factor como crítico.
- Es destacable también el hecho de que la **gestión de caja**, considerada como “correcta” por la mayoría de las empresas (se presenta la respuesta a esta pregunta en la página siguiente) no es identificada como un factor de competitividad relevante, o al menos importante que los principales.
- Asimismo, la **externalización de funciones administrativas**, si bien se encuentra ampliamente extendida como práctica de gestión (esta información se presenta en la próxima página) no es considerada tampoco un factor importante en la competitividad empresarial.

Desarrollo de los factores priorizados

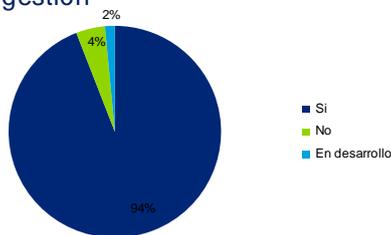
1. Externalizamos ciertas funciones administrativas (gestoría, gestión de nóminas, etc.)



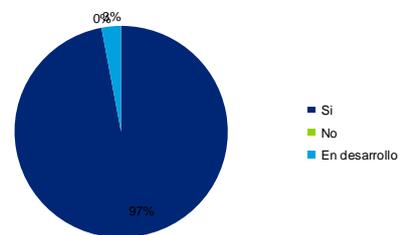
5. La empresa accede a condiciones favorables de financiación ajena



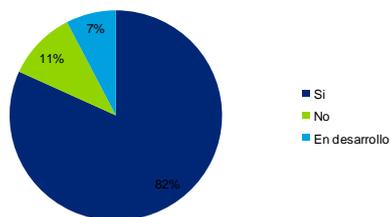
2. La empresa posee sistemas que proporcionan una información financiera actualizada y útil para la gestión



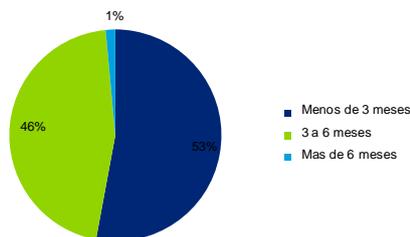
6. Nuestra gestión de caja nos permite cumplir con nuestras obligaciones de pagos



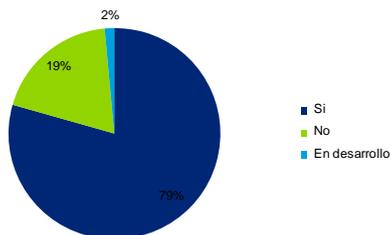
3. Preparamos y usamos proyecciones de ventas, caja y beneficios



7. Mantenemos nuestra gestión de cobros y pagos en márgenes razonables:



4. La financiación de la empresa es mayoritariamente propia

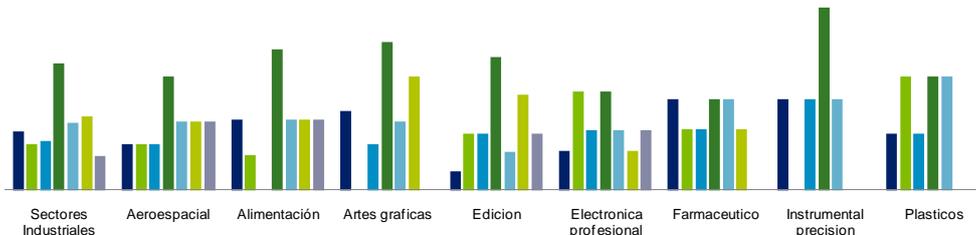


- La mayoría de las empresas dice acceder “generalmente” a condiciones favorables de financiación. Sin embargo, un 18% de las empresas ha visto empeorada su capacidad de acceso al crédito recientemente.
- Tal y como se adelantaba en la página interior, la externalización de funciones administrativas es una práctica extendida, aunque no se considera un factor diferencia de competitividad. En esta misma línea, la mayoría de las empresas afirma contar con una gestión de caja que les permite cumplir con las obligaciones de caja, aunque tampoco es considerado un factor de competitividad relevante.

Priorización de factores

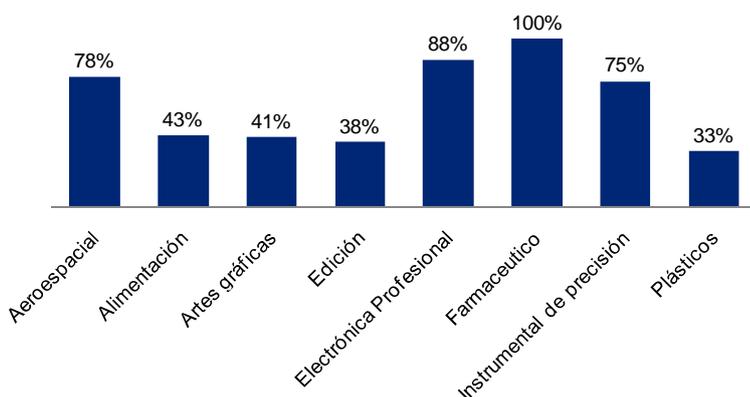
Innovación

- 1. Importancia de la I+D en el sector.
- 2. Departamento/persona I+D.
- 3. Inversión en I+D.
- 4. I+D en productos/servicios y mejora de procesos.
- 5. Colaboración con empresas, universidades, clientes, etc.
- 6. Incorporación de TIC's.
- 7. Uso/generación de Propiedad Industrial.



	Sectores Industriales	Aeroespacial	Alimentación	Artes graficas	Edición	Electronica profesional	Farmaceutico	Instrumental precision	Plasticos
1. Importancia de la I+D en el sector.	13%	10%	15%	18%	4%	9%	20%	20%	13%
2. Departamento/persona I+D.	10%	10%	8%	0%	13%	22%	13%	0%	25%
3. Inversión en I+D.	11%	10%	0%	10%	13%	13%	13%	20%	13%
4. I+D en productos/servicios y mejora de procesos.	28%	25%	31%	33%	29%	22%	20%	40%	25%
5. Colaboración con empresas, universidades, clientes, etc.	15%	15%	15%	15%	8%	13%	20%	20%	25%
6. Incorporación de TIC's.	16%	15%	15%	25%	21%	9%	13%	0%	0%
7. Uso/generación de Propiedad Industrial.	7%	15%	15%	0%	13%	13%	0%	0%	0%

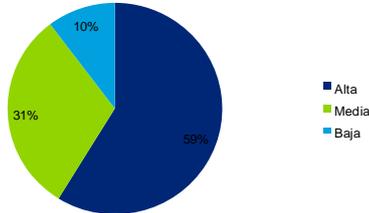
- El principal factor de competitividad es, en sí mismo, la **realización de actividad de I+D**. Así lo apuntan las empresas de todos los sectores encuestados. En la evaluación de este factor es necesario estudiar la respuesta a la pregunta sobre el desarrollo del factor (en la página siguiente). La actividad innovadora de las empresas se realiza, en primer lugar, a través de nuevos productos. En menor medida, utilizando la adquisición de nuevas tecnologías y, por último, la innovación en procesos es la menos habitual.
- La **incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación** es otro factor de competitividad destacado por parte de las empresas, al igual que la **colaboración con otras empresas, universidades y clientes**.
- **El uso/ generación de propiedad industrial** apenas se destaca a nivel general, aunque algunos sectores como el Aeroespacial si lo indican como un factor de competitividad.
- Conviene en este apartado extraer la repuesta segmentada por subsectores sobre la **importancia de la I+D** en cada uno de ellos. Se expone a continuación el % de empresas que consideran “elevada” la importancia de la I+D en su subsector sobre el total de respuestas.



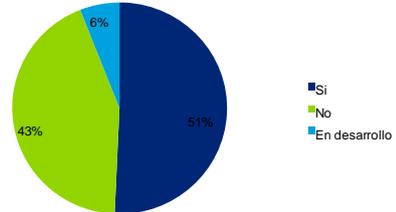
- Es posible diferenciar 4 sectores con una mayor importancia de I+D: Farmacéutico, Electrónica Profesional, Instrumental de precisión y Aeroespacial
- Por el contrario, los sectores de Plásticos, Edición, Artes gráficas y Alimentación proyectan una menor importancia de la I+D en el sector.

Desarrollo de los factores priorizados

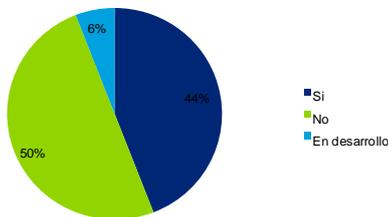
1. Indique la importancia de la I+D en su sector:



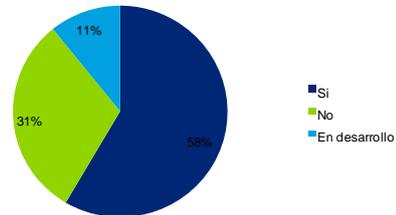
5. Realizamos actividades de I+D en colaboración con otras empresas, universidades, clientes, alianzas, etc.



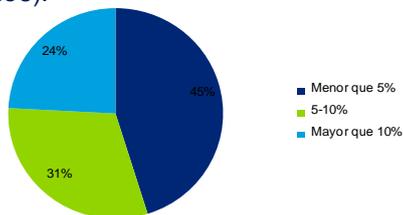
2. Disponemos de un departamento/persona dedicada a la I+D



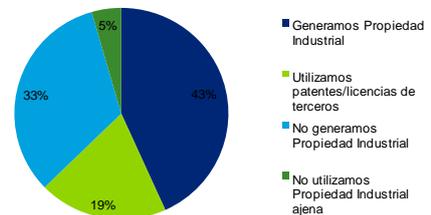
6. Hemos emprendido iniciativas de incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (Intranet, extranet, etc.)



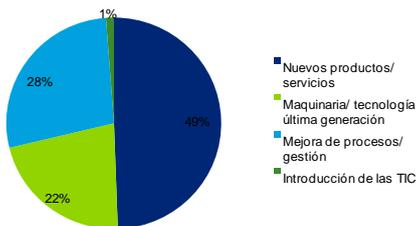
3. Indique la inversión anual en I+D (% sobre beneficios):



7. En relación al uso/generación de Propiedad Industrial:



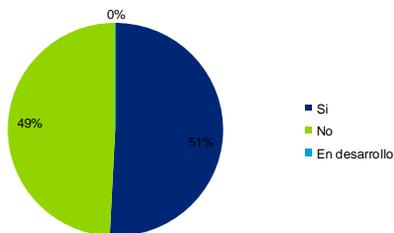
4. ¿En qué se concreta su actividad de I+D?



- Tras el análisis realizado en la página anterior, se presentan los resultados globales sobre la importancia de la I+D en cada uno de los sectores. Tan sólo un 10% de las empresas considera poco importante la I+D en su sector.
- La disposición de un departamento de I+D formalizado no es una práctica adoptada comúnmente por todas las empresas. Al menos la mitad de las empresas no disponen de un departamento específico.
- Sobre los beneficios anuales, más de un 50% de las empresas emplea más de un 5% de éstos en inversión en I+D.

Desarrollo de los factores priorizados

1. Indique si se subcontrata alguna de las fases productivas o servicios:



2. Externalización de fases productivas.

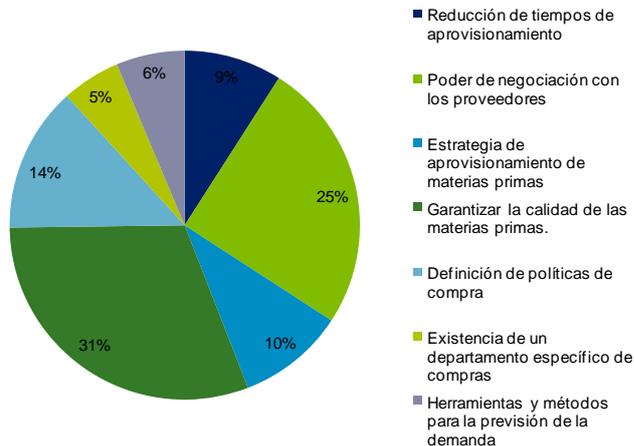
- No se ha detectado ninguna tendencia definida de externalización de fases productivas. Aunque en algunos sectores se apunta a la externalización de las últimas fases de producción, los acabados, etc.

FACTORES PRODUCTIVOS EN LA CADENA DE VALOR

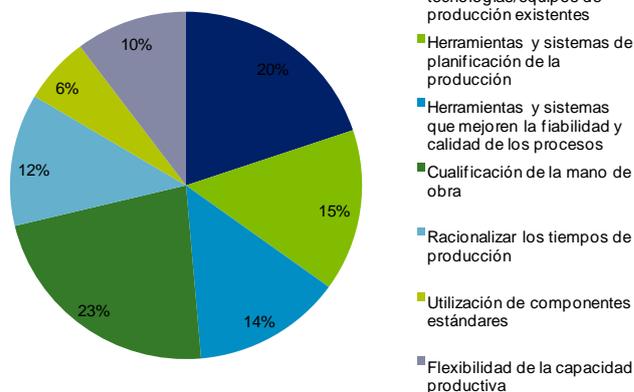
- Sobre la priorización de los factores de competitividad en las distintas fases del proceso productivo, se apuntan las siguientes como más relevantes: **garantizar la calidad de las materias primas** y el **poder de negociación con los proveedores**, en cuanto a la fase de Aprovisionamiento.
- Durante la fase de Producción, la **cualificación de la mano de obra** y el **acceso a las últimas de tecnologías de producción** son claramente los factores más valorados.
- En la fase de Almacenaje / logística, es el **cumplimiento de los plazos de entrega** el factor más ampliamente reconocido, seguido de la disposición de un **sistema de distribución propio del producto**.

3. De los siguientes eslabones de la cadena de valor, indique los aspectos que considera más importantes:

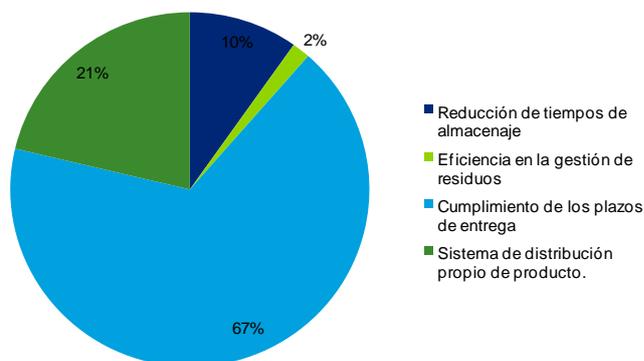
APROVISIONAMIENTO



PRODUCCIÓN



ALMACÉN



4.4 Perfil competitivo de las empresas de servicios

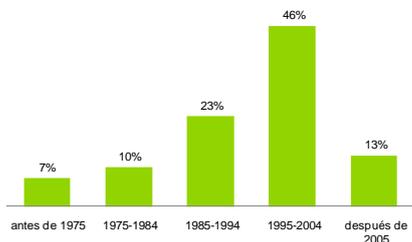
Las pymes del sector servicios en la Comunidad de Madrid perciben que los factores que determinan el posicionamiento competitivo de su actividad en el mercado regional, nacional, o incluso internacional se concentran principalmente en aspectos comerciales: estrategia y fuerza de ventas. Además, apuestan por los modelos de calidad tanto en servicios como en procesos y en la incorporación de la innovación y tecnología, como instrumentos clave para el desarrollo del negocio.

El capital humano es un factor claramente determinante en el sector servicios, donde el factor asesoramiento es clave. Sin  embargo, en líneas generales, parece que el alto nivel de cualificación de los trabajadores que ofrece el mercado laboral, no genera en la actualidad elementos diferenciales para el posicionamiento de unas empresas respecto de otras que operan en su mismo subsector.

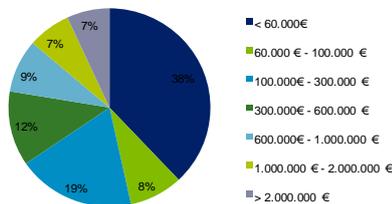
La buena gestión financiera es percibida como un factor notablemente menos relevante que en los sectores industriales. Asimismo y coincidiendo con las opiniones de dicho sector, los aspectos relativos a la cadena de producción de servicios y productos no parecen generar un valor claramente diferencial para competir en el mercado, exceptuando el sector del transporte donde se percibe como principal elemento competitivo.

A continuación se presenta el detalle consolidado de las respuestas realizadas por las empresas participantes en el estudio para el sector servicios.

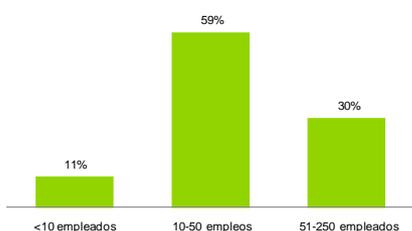
Empresas según su año de fundación



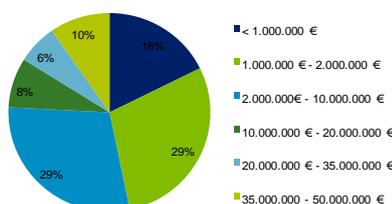
Empresas según la cuantía de sus Fondos Propios



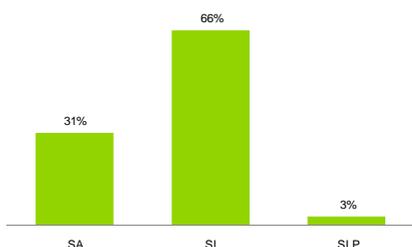
Empresas según el número de empleados



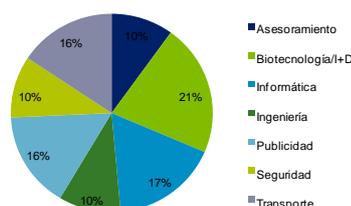
Empresas según su rango de facturación



Empresas según su forma jurídica

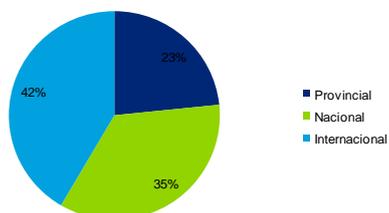


Empresas según subsector

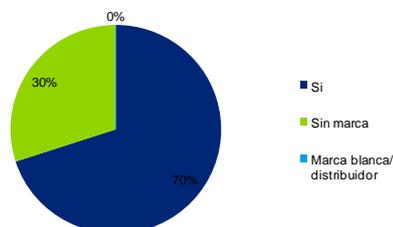


- La **longevidad media de las empresas** de servicios es de 15 años, concentrando el 46% de las empresas su año de fundación entre los años 1995 y 2005.
- En términos de **empleo**, las empresas encuestadas son principalmente pequeñas, siendo el casi el 60% de las mismas pertenecientes a la franja de 10 a 50 empleados. Al mismo tiempo el porcentaje de empresas con más de 50 empleados es también relevante, alcanzando el 30%.
- La **forma jurídica** de Sociedad Limitada prima sobre otras formas como la Sociedad Anónima. Las iniciativas empresariales en el Sector Servicios optan principalmente por la “Sociedad Limitada” a la hora de establecerse. La Sociedad Limitada Profesional, tiene una presencia escasa entre las empresas participantes.
- Los **Fondos Propios** de las empresas se sitúan fundamentalmente por debajo de los 100.000 € y, dentro de estos, principalmente por debajo de los 60.000 €. En cuanto a la facturación, se sitúa generalmente por debajo de los 10 millones de euros, confirmando el perfil de pequeña empresa.
- La **distribución sectorial** de las empresas entre los sectores preseleccionados es bastante homogénea, a excepción de la presencia ligeramente superior de empresas de I+D y Biotecnología.

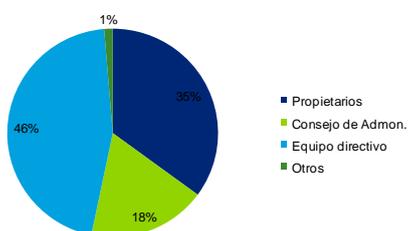
Ámbito de actuación de las empresas:



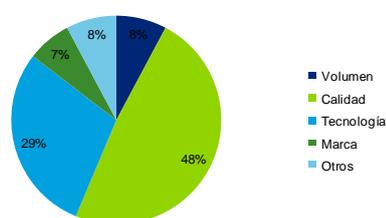
¿Posen marca propia?



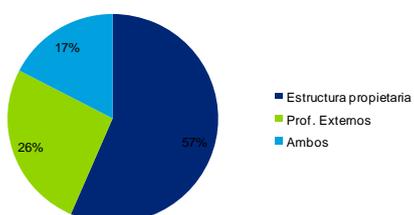
Toma de decisiones en la empresa:



Principal elemento de posicionamiento en el mercado



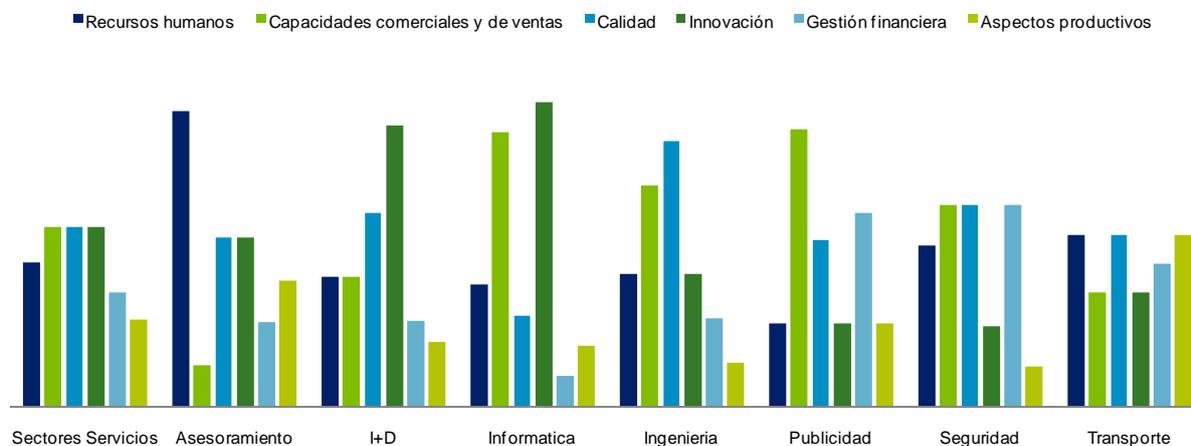
Procedencia de los directivos de las empresas



- El número de empresas con un **ámbito de actuación** provincial resulta llamativo, un 23% de las empresas se circunscribe al ámbito provincial. También es destacable el elevado número de empresas trabajando en un ámbito internacional, al alcanzar estas un 42%.
- La **toma de decisiones** en las PYMEs participantes se realiza a través de los propietarios y los equipos directivos, estos a su vez proceden en casi el 60% de las ocasiones de entre los propietarios y en un 26% cuentan con profesionales externos.
- La muchas empresas poseen **marca propia** pero la consideran el elemento menos importante de entre los propuesto en cuanto a su posicionamiento en el mercado.

Priorización de factores

Selección de ámbitos

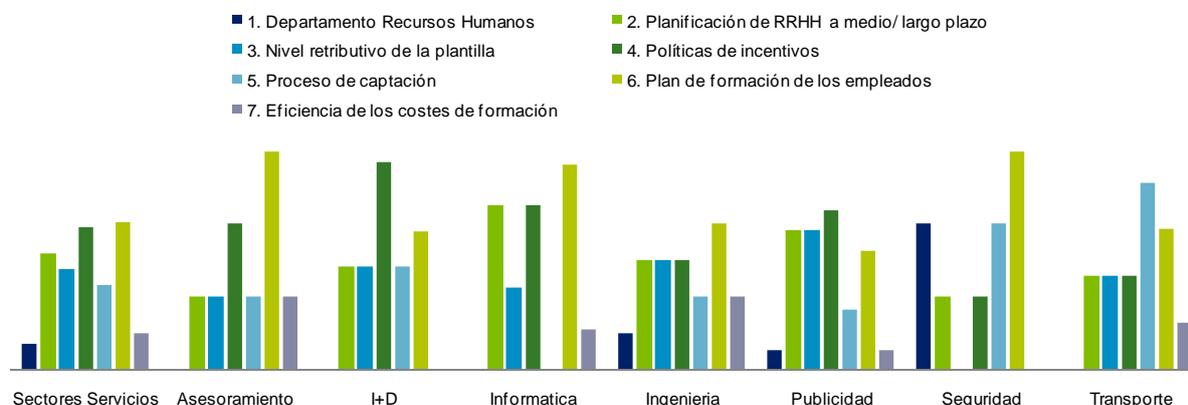


	Sectores Servicios	Asesoramiento	I+D	Informática	Ingeniería	Publicidad	Seguridad	Transporte
Recursos humanos	16%	33%	15%	14%	15%	9%	18%	19%
Capacidades comerciales y de ventas	20%	5%	15%	31%	25%	31%	23%	13%
Calidad	20%	19%	22%	10%	30%	19%	23%	19%
Innovación	20%	19%	32%	34%	15%	9%	9%	13%
Gestión financiera	13%	10%	10%	3%	10%	22%	23%	16%
Aspectos productivos	10%	14%	7%	7%	5%	9%	5%	19%

- Los ámbitos de competitividad más destacados por las empresas del sector servicios en su conjunto son las **capacidades comerciales y ventas**, la **calidad** y la **innovación**.
- Las **capacidades comerciales y de ventas** son valoradas de forma especialmente marcada en los sectores de Informática, Ingeniería y Publicidad. Por el contrario, el subsector de Asesoramiento le concede una importancia baja.
- La **calidad** es un ámbito de competitividad igualmente destacado. Siendo destacado en todos los subsectores a nivel general, es particularmente valorado en los subsectores de Asesoramiento, I+D/Biotecnología, e Ingeniería.
- El tercer ámbito destacado es la **innovación**. Asesoramiento, I+D/Biotecnología, Informática e Ingeniería son los sectores que más valoran este ámbito.
- Los **recursos humanos** es un ámbito al que las empresas encuestadas del sector servicios no otorgan una valoración especial, exceptuando sectores como Asesoramiento, Seguridad y Transporte.

Priorización de factores

Gestión de los Recursos Humanos

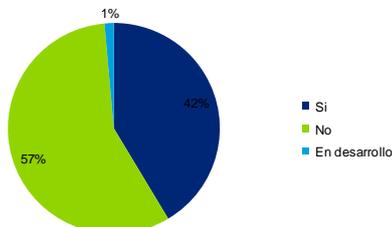


	Sectores Servicios	Asesoramiento	I+D	Informática	Ingeniería	Publicidad	Seguridad	Transporte
1. Departamento Recursos Humanos	4%	0%	0%	0%	6%	3%	22%	0%
2. Planificación de RRHH a medio/ largo plazo	18%	11%	16%	25%	17%	21%	11%	14%
3. Nivel retributivo de la plantilla	15%	11%	16%	13%	17%	21%	0%	14%
4. Políticas de incentivos	22%	22%	32%	25%	17%	24%	11%	14%
5. Proceso de captación	13%	11%	16%	0%	11%	9%	22%	29%
6. Plan de formación de los empleados	23%	33%	21%	31%	22%	18%	33%	21%
7. Eficiencia de los costes de formación	6%	11%	0%	6%	11%	3%	0%	7%

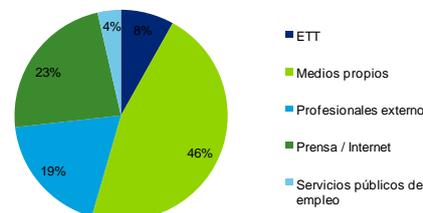
- Las empresas del sector servicios destacan el **plan de formación a empleados** como el principal factor de competitividad. En este sentido, los distintos subsectores coinciden en apuntar a este factor como uno de los más importantes dentro del ámbito de los recursos humanos.
- Tras el factor anterior, el establecimiento de **políticas de incentivos enfocadas a la motivación de trabajadores y consecución de objetivos** es también ampliamente reconocido como un factor de competitividad en todos los subsectores.
- En tercer lugar, **la planificación de las necesidades de recursos humanos** (reconocido fundamentalmente en I+D/Biotecnología, Informática, Ingeniería y Publicidad) se presenta como otro factor clave en este ámbito.
- En lo relativo al **nivel retributivo de la plantilla**, las empresas también expresan la importancia de este factor aunque lo sitúan por detrás de los anteriores. El subsector de Ingeniería es el que más importancia da a este factor.
- El **proceso de captación de empleados** es un factor con una importancia reseñable en algunos de los subsectores, como es el caso de I+D/Biotecnología, Seguridad y Transporte

Desarrollo de los factores priorizados

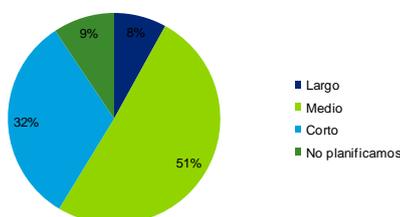
1. Contamos con un departamento específico de Recursos Humanos



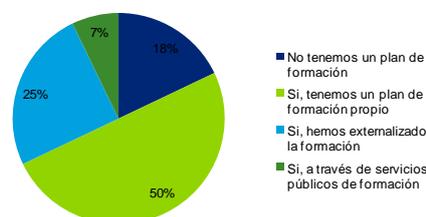
5. Realizamos el proceso de captación a través de:



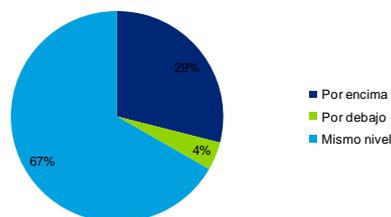
2. Se realiza una planificación de las necesidades de recursos humanos a corto/ medio/ largo plazo



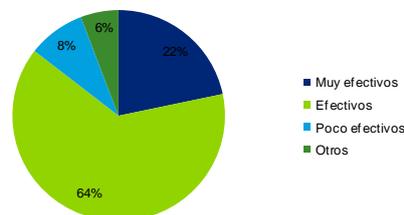
6. Los empleados tienen acceso a un plan de formación encaminado a mejorar su desempeño y permitir su crecimiento dentro de la compañía



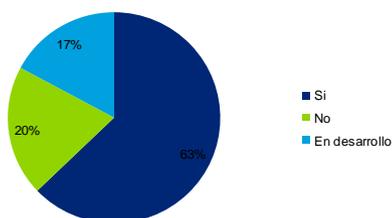
3. Respecto del mercado, el nivel retributivo de la plantilla se encuentra:



7. Consideramos que los costes en la formación son efectivos en cuanto al rendimiento de la empresa:



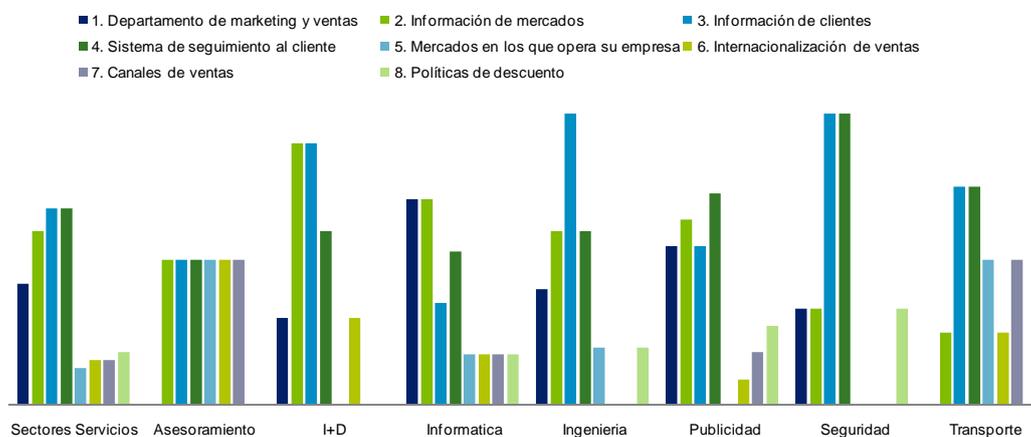
4. La empresa cuenta con políticas de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores y la consecución de objetivos



- Muy pocas empresas responden planificar a largo plazo sus recursos humanos, predominando el medio y corto plazo en la planificación de estos recursos.
- Mayoritariamente las empresas encuestadas dicen mantener un nivel retributivo de sus plantillas similar al del resto del mercado.
- Las empresas encuentran sentido práctico en la inversión en formación calificando como "efectivos" los resultados obtenidos en la mayoría de los casos.

Priorización de factores

Capacidades Comerciales y Ventas

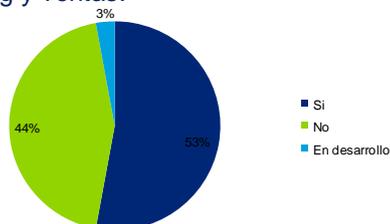


	Sectores Servicios	Asesoramiento	I+D	Informática	Ingeniería	Publicidad	Seguridad	Transporte
1. Departamento de marketing y ventas	14%	0%	10%	24%	13%	18%	11%	0%
2. Información de mercados	20%	17%	30%	24%	20%	21%	11%	8%
3. Información de clientes	23%	17%	30%	12%	33%	18%	33%	25%
4. Sistema de seguimiento al cliente	23%	17%	20%	18%	20%	24%	33%	25%
5. Mercados en los que opera su empresa	4%	17%	0%	6%	7%	0%	0%	17%
6. Internacionalización de ventas	5%	17%	10%	6%	0%	3%	0%	8%
7. Canales de ventas	5%	17%	0%	6%	0%	6%	0%	17%
8. Políticas de descuento	6%	0%	0%	6%	7%	9%	11%	0%

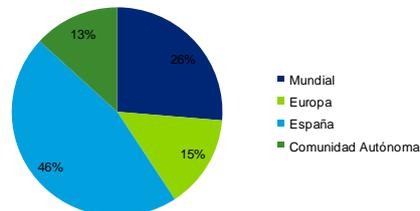
- La polarización en este ámbito resulta muy elocuente, las empresas se decantan fundamentalmente por 3 factores, relacionados con la información de mercados y clientes.
- **Obtener y analizar información de clientes** (conocer sus necesidades, tendencias de compra, etc.) es, en efecto, uno de los dos principales factores destacados por las empresas para potenciar el ámbito de las capacidades comerciales y ventas. La identificación de este factor como destacado se mantiene invariable en todos los subsectores.
- El otro factor destacado al mismo nivel que el anterior es la **disposición de un sistema de seguimiento al cliente** (pedidos, entregas, sugerencias, incidencias, etc.). En este factor, como el anterior, su importancia se mantiene constante en todos los subsectores analizados.
- **La obtención y análisis de información de mercados** (conocimiento de la evolución de los mercados, cuota, etc.) es considerado como el tercer factor en importancia. La importancia que le confieren los distintos subsectores decae en los sectores de Seguridad y Transporte.
- De entre los demás factores, cabe reseñar la **disposición de un departamento específico de marketing y ventas**, ya que en algunos de los subsectores, como Informática y Publicidad, tiene una elevada aceptación como factor de competitividad.

Desarrollo de los factores priorizados

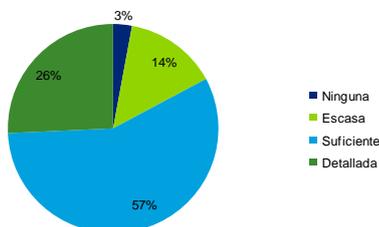
1. Disponemos de un departamento específico de marketing y ventas.



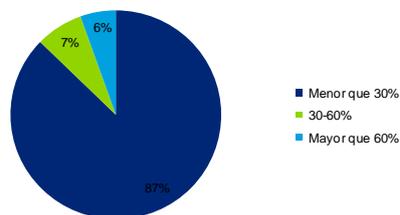
5. Indique en que mercados efectúa ventas su empresa:



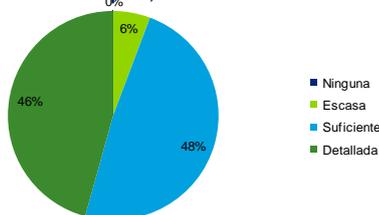
2. Obtenemos y analizamos información de mercados: conocemos la evolución de los mercados, nuestra cuota, etc.



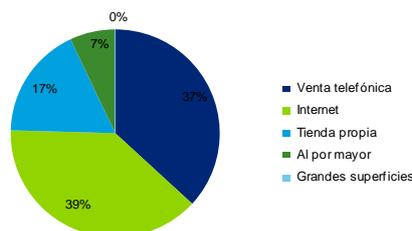
6. Hemos internacionalizado nuestras ventas, contamos con clientes más allá de nuestras fronteras. Nuestro % de ventas fuera de España es:



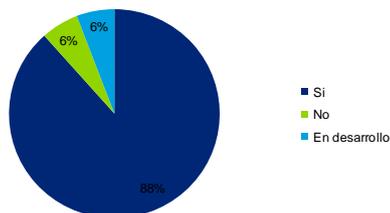
3. Obtenemos y analizamos información de clientes: conocemos sus necesidades, tendencias de compra, etc.



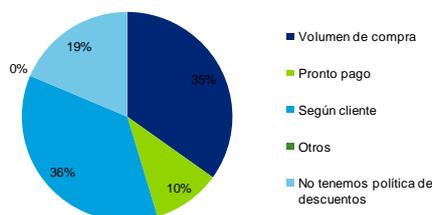
7. Indique, de los siguientes canales de ventas, cuáles utiliza:



4. Disponemos de un sistema de seguimiento al cliente (pedidos, entregas, sugerencias, incidencias, etc.)



8. Contamos con políticas de descuento en las ventas en base a:

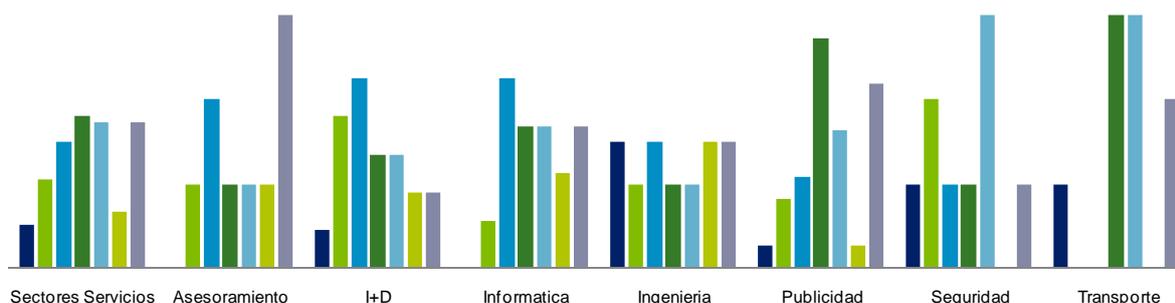


- Por término general, las empresas consideran que disponen de información detallada o, al menos, suficiente sobre sus clientes y mercados. Como parece lógico, los datos de la encuesta reflejan un mayor conocimiento de los clientes que de los mercados. Se proyecta que casi es el doble el porcentaje de empresas que obtienen información “detallada” de clientes que el porcentaje de empresas que opinan lo mismo sobre los mercados.
- Las preguntas relativas a los mercados ponen de manifiesto el reto pendiente de la internacionalización de las empresas. El porcentaje de empresas internacionalizadas es aún bajo y la facturación exterior también.

Priorización de factores

Calidad

- 1. Departamento específico de Calidad.
- 2. Documentación de procesos de actividades clave.
- 3. Sistemas de información e indicadores.
- 4. Control de procesos y toma de decisión sobre indicadores.
- 5. Medidas de garantía de calidad.
- 6. Certificaciones de calidad (ISO o similares)
- 7. Imagen de marca de calidad

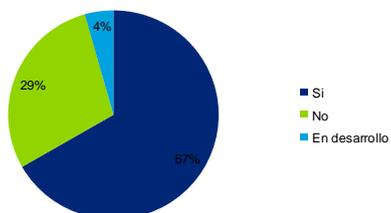


	Sectores Servicios	Asesoramiento	I+D	Informática	Ingeniería	Publicidad	Seguridad	Transporte
1. Departamento específico de Calidad.	6%	0%	5%	0%	17%	3%	11%	11%
2. Documentación de procesos de actividades clave.	12%	11%	20%	6%	11%	9%	22%	0%
3. Sistemas de información e indicadores.	17%	22%	25%	25%	17%	12%	11%	0%
4. Control de procesos y toma de decisión sobre indicadores.	20%	11%	15%	19%	11%	30%	11%	33%
5. Medidas de garantía de calidad.	19%	11%	15%	19%	11%	18%	33%	33%
6. Certificaciones de calidad (ISO o similares)	8%	11%	10%	13%	17%	3%	0%	0%
7. Imagen de marca de calidad	19%	33%	10%	19%	17%	24%	11%	22%

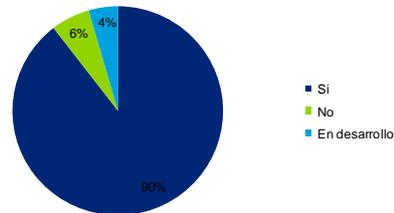
- El **control de procesos y toma de decisiones** (sobre producción, costes, etc.) en base al **comportamiento de indicadores previamente definidos** es el factor de competitividad más sobresaliente en el ámbito de la Calidad. Si analizamos los resultados a nivel sectorial, se debe subrayar la importancia que le confieren a este factor los sectores de Seguridad y Transporte y, en menor medida, los de Informática e I+D/Biotecnología.
- Siguiendo al anterior, **contar con una imagen de marca de calidad entre los clientes y establecer medidas para garantizar la calidad de los servicios** son otros dos factores reconocidos como claves de la competitividad en las empresas. En el caso del primero todos los sectores reconocen su importancia y Asesoramiento lo indica como el factor más importante de todos los propuestos, igualmente Publicidad le confiere una puntuación elevada. En el caso del segundo, el interés en el mismo es también constante, destacándose el que manifiesta el sector de Publicidad.
- Algunos sectores (I+D/Biotecnología y Seguridad) destacan la **documentación de los procesos de actividades clave** como un factor de importancia para su competitividad.
- La **disposición de un departamento específico de calidad** sólo es considerada como factor de competitividad en relación al resto en el caso del sector de Ingeniería.
- Las **certificaciones de calidad** se consideran el factor de competitividad menos importante de los propuestos si se considera el global de los sectores.

Desarrollo de los factores priorizados

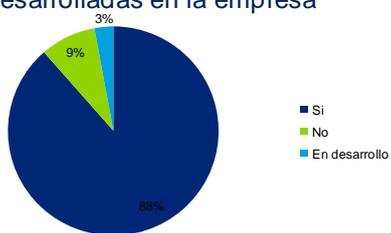
1. Disponemos de un departamento específico de Calidad



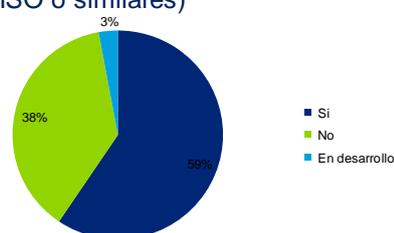
5. Hemos establecido medidas para garantizar la calidad de los productos y/o servicios



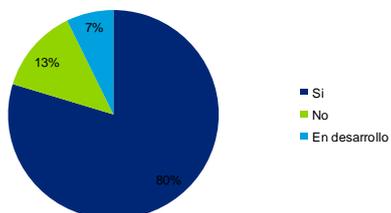
2. Documentamos los procesos de las actividades clave desarrolladas en la empresa



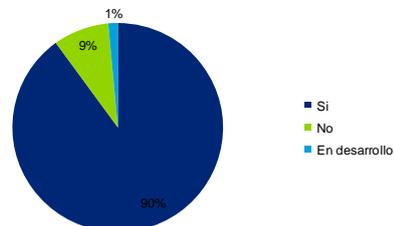
6. Estamos en posesión de alguna certificación de calidad (ISO o similares)



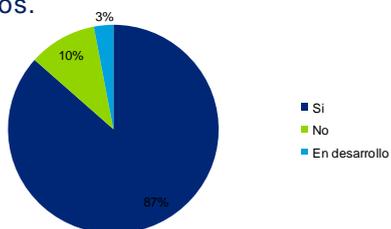
3. Contamos con sistemas de información e indicadores que nos permiten medir la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.



7. Contamos con una imagen de marca de calidad entre nuestros clientes



4. Controlamos los procesos y tomamos decisiones (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de los indicadores definidos.

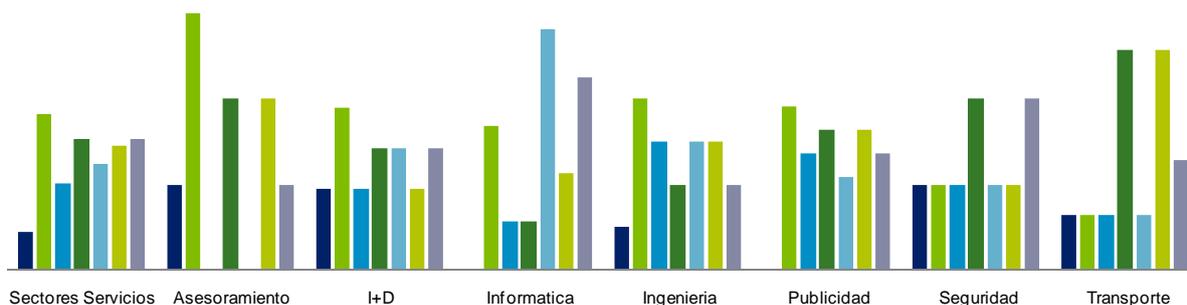


- Las empresas de servicios encuestadas, consideradas en conjunto, cuentan con todos los factores relacionados con la calidad desarrollados en un grado elevado. El factor menos desarrollado, en consonancia con la priorización anterior y consecuencia de ésta, es la disposición de certificaciones de calidad.
- Los factores considerados anteriormente como importantes (marcados aquí con una flecha roja) se encuentran, en la mayoría de empresas, en un grado avanzado de implantación

Priorización de factores

Gestión financiera

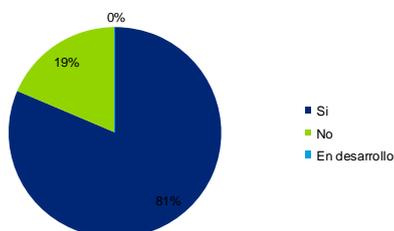
- 1. Externalización de funciones administrativas.
- 2. Sistemas de información financiera.
- 3. Uso de proyecciones de ventas, caja y beneficios
- 4. Financiación mayoritariamente propia
- 5. Acceso a condiciones favorables de financiación
- 6. Gestión de caja
- 7. Correcta gestión de cobros y pagos



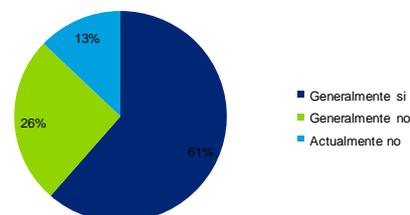
	Sectores Servicios	Asesoramiento	I+D	Informática	Ingeniería	Publicidad	Seguridad	Transporte
1. Externalización de funciones administrativas.	5%	11%	11%	0%	6%	0%	11%	7%
2. Sistemas de información financiera.	20%	33%	21%	19%	22%	21%	11%	7%
3. Uso de proyecciones de ventas, caja y beneficios	11%	0%	11%	6%	17%	15%	11%	7%
4. Financiación mayoritariamente propia	17%	22%	16%	6%	11%	18%	22%	29%
5. Acceso a condiciones favorables de financiación	14%	0%	16%	31%	17%	12%	11%	7%
6. Gestión de caja	16%	22%	11%	13%	17%	18%	11%	29%
7. Correcta gestión de cobros y pagos	17%	11%	16%	25%	11%	15%	22%	14%

- Disponer **de sistemas que proporcionan una información financiera actualizada y útil para la gestión** es considerado como el principal factor de competitividad en el ámbito de la Gestión Financiera. El sector de Asesoramiento confiere a este aspecto una importancia por encima del resto de sectores.
- **Financiar las actividades de la empresa mediante una financiación mayoritariamente propia** es considerado otro factor de competitividad clave, junto con **mantener una correcta gestión de cobros y pagos**.
- La **gestión de caja, en relación al cumplimiento de las obligaciones de pagos** se sitúa como el cuarto factor en importancia.
- Por sectores, el **uso de proyecciones de venta, caja y beneficios** aparece remarcado en los sectores de Ingeniería y Publicidad. Por su parte, el **acceso a condiciones favorables de financiación ajena** es destacado por los sectores de Informática e Ingeniería.

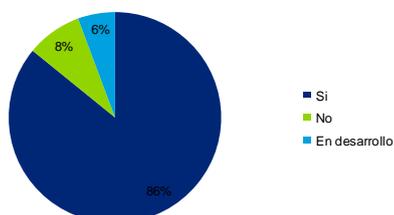
1. Externalizamos ciertas funciones administrativas (gestoría, gestión de nóminas, etc.)



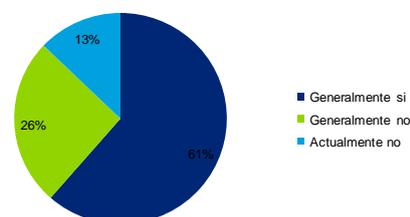
5. La empresa accede a condiciones favorables de financiación ajena



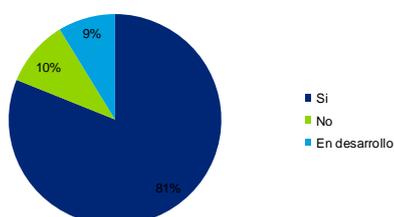
2. La empresa posee sistemas que proporcionan una información financiera actualizada y útil para la gestión



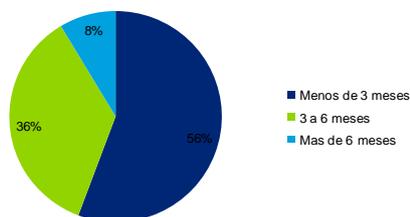
6. Nuestra gestión de caja nos permite cumplir con nuestras obligaciones de pagos



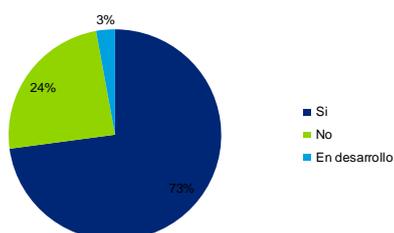
3. Preparamos y usamos proyecciones de ventas, caja y beneficios



7. Mantenemos nuestra gestión de cobros y pagos en márgenes razonables:



4. La financiación de la empresa es mayoritariamente propia

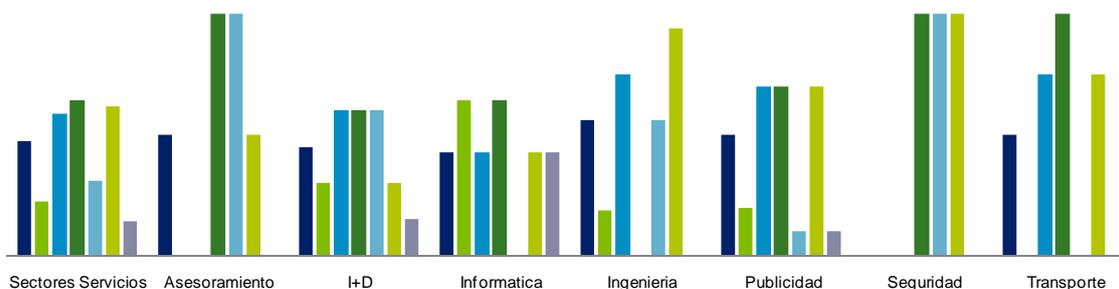


- Los principales factores de competitividad se encuentran ampliamente desarrollados entre las empresas encuestadas dentro del sector de servicios. Así, el 86% de las empresas afirman disponer de sistemas de información financiera y el 73% de las mismas cuenta con una financiación mayoritariamente propia. Tan sólo el 8% de ellas supera los 6 meses en su gestión de cobros y pagos.
- Sobre los demás factores contemplados es destacable el uso mayoritario de proyecciones de ventas, caja y beneficios y la externalización de funciones administrativas.

Priorización de factores

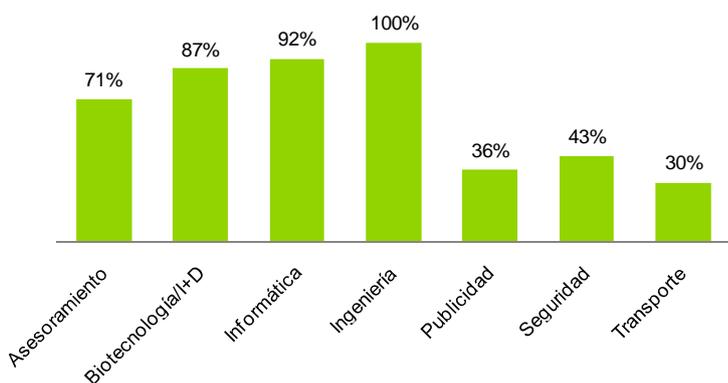
Innovación

- 1. Importancia de la I+D en el sector.
- 2. Departamento/persona I+D.
- 3. Inversión en I+D.
- 4. I+D en productos/servicios y mejora de procesos.
- 5. Colaboración con empresas, universidades, clientes, etc.
- 6. Incorporación de TIC's.
- 7. Uso/generación de Propiedad Industrial.



	Sectores Servicios	Asesoramiento	I+D	Informática	Ingeniería	Publicidad	Seguridad	Transporte
1. Importancia de la I+D en el sector.	16%	17%	15%	14%	19%	17%	0%	17%
2. Departamento/persona I+D.	7%	0%	10%	21%	6%	7%	0%	0%
3. Inversión en I+D.	20%	0%	20%	14%	25%	23%	0%	25%
4. I+D en productos/servicios y mejora de procesos.	21%	33%	20%	21%	0%	23%	33%	33%
5. Colaboración con empresas, universidades, clientes, etc.	10%	33%	20%	0%	19%	3%	33%	0%
6. Incorporación de TIC's.	21%	17%	10%	14%	31%	23%	33%	25%
7. Uso/generación de Propiedad Industrial.	5%	0%	5%	14%	0%	3%	0%	0%

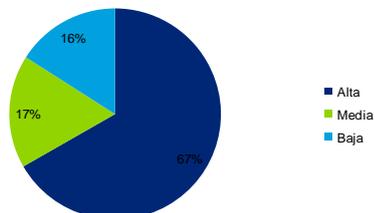
- En el ámbito de la Innovación, es la propia **actividad de investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y tecnologías** el factor más importante apuntado desde las empresas. Atendiendo a la repuesta de las empresas sobre la pregunta relacionada con este factor, se observa una distribución bastante homogénea en cuanto a los tres elementos propuestos: introducción de nuevos servicios, adquisición de maquinaria/tecnología de última generación y mejora de procesos de gestión.
- La **inversión en I+D** es el segundo factor en orden de aparición. La respuesta de las empresas a la pregunta sobre el porcentaje de beneficio dedicado a la I+D es en más del 50% de los casos superior al 5%.
- Por último, la **incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación** es considerado otro factor de competitividad relevante entre las empresas.



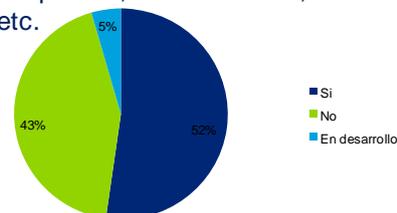
- Se expone el % de empresas que consideran "elevada" la importancia de la I+D en su subsector sobre el total de respuestas.
- Es posible observar dos patrones de comportamiento que pone de manifiesto una menor consideración de importancia en los sectores de Publicidad, Seguridad y Transporte.

Desarrollo de los factores priorizados

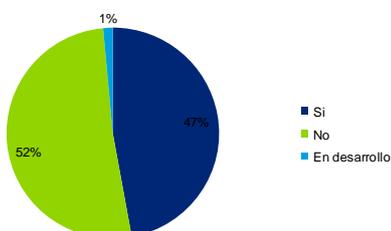
1. Indique la importancia de la I+D en su sector:



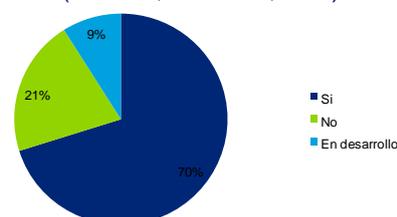
5. Realizamos actividades de I+D en colaboración con otras empresas, universidades, clientes, alianzas, etc.



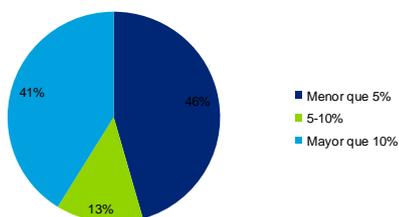
2. Disponemos de un departamento/persona dedicada a la I+D



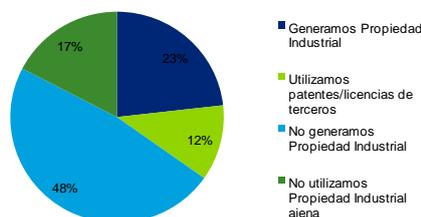
6. Hemos emprendido iniciativas de incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (Intranet, extranet, etc.)



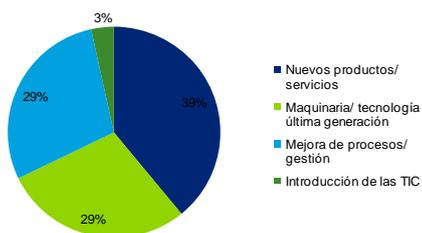
3. Indique la inversión anual en I+D (% sobre beneficios):



7. En relación al uso/generación de Propiedad Industrial:



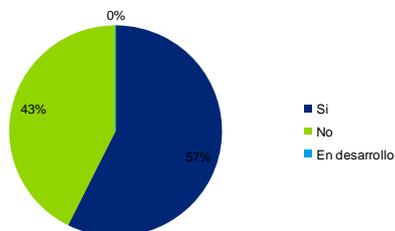
4. ¿En qué se concreta su actividad de I+D?



- Como ya ha sido comentado en la página anterior, más del 50% de las empresas superan el 5% de inversión sobre beneficios en I+D.
- La actividad de Investigación y Desarrollo en los sectores de servicios se reparte de forma prácticamente homogénea entre el desarrollo de nuevos servicios, la mejora de los procesos y la adquisición de nueva maquinaria o tecnología.
- Es destacable el bajo uso de la Propiedad Intelectual en el sector de servicios, las empresas no generan ni utilizan elementos de Propiedad Intelectual.

Desarrollo de los factores priorizados

1. Indique si se subcontratan alguna de las fase productiva o servicio:



2. Externalización de fases productivas.

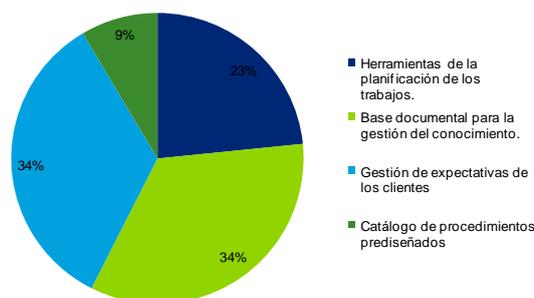
- Dentro de las empresas que declaran tener externalizada alguna de las fases productivas no se observa ninguna tendencia definida en respuesta a esta cuestión.

FACTORES PRODUCTIVOS EN LA CADENA DE VALOR

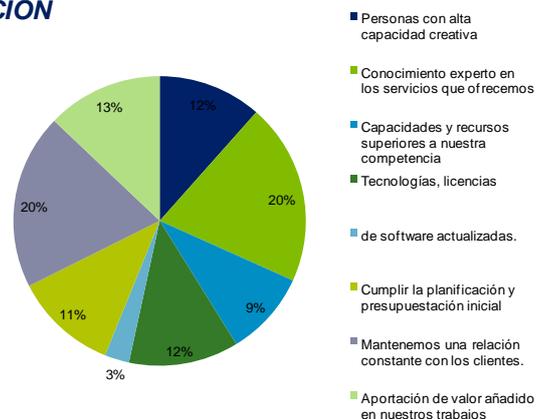
- Las empresas de servicios señalan con una importancia elevada tanto la posesión de una base documental para la gestión de conocimiento como la gestión de expectativas de los clientes.
- En la fase de ejecución, la relación constante con los clientes es, junto al conocimiento experto de los servicios que se ofrecen dos de los aspectos más señalados como claves de competitividad.
- Por último, en lo relativo al diseño y entrega, la adecuación a las demandas del cliente y la entrega dentro de los plazos acordados son los dos factores más relevantes, en detrimento de otros como las auditorías de calidad, el seguimiento del cliente postventa o la imagen de marca en la entrega de los trabajos.

3. De los siguientes eslabones de la cadena de valor, indique los aspectos que considera más importantes:

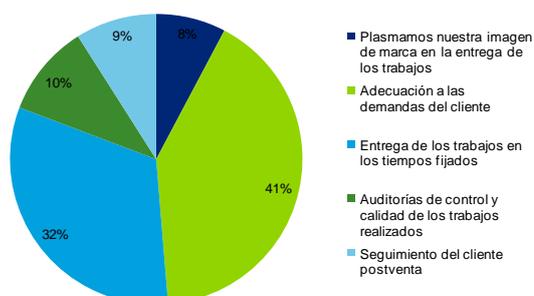
ORGANIZACIÓN



EJECUCIÓN



DISEÑO Y ENTREGA



4.5 Principales conclusiones

A continuación, se presentan, estructuradas según los ámbitos de competitividad, las principales conclusiones obtenidas tras el análisis anterior.

Basándonos en las opiniones de las empresas encuestadas, y salvando las diferencias sectoriales evidentes, el perfil de competitividad de la pyme madrileña se presenta como ciertamente homogéneo.

La calidad, la innovación y la comercialización son los factores más valorados, por encima de aspectos relacionados con la producción, la gestión financiera y el capital humano que, siendo igualmente relevantes, no son en el contexto actual factores que generen una capacidad competitiva diferencial.

Caracterización de las empresas participantes

- Las **empresas participantes** en el estudio son generalmente **pequeñas empresas**, de menos de 50 empleos y de entre 15 y 20 años de antigüedad. Se da también en la muestra una **participación relevante de empresas medianas**.
- La **forma jurídica varía dependiendo del sector analizado**, en el Sector Servicios la forma de “Sociedad Limitada” tiene más peso que en el Industrial, donde ésta tiene una presencia similar a la de “Sociedad Anónima”. Este hecho está en relación con la menor capitalización necesaria a la hora de establecer empresas de servicios, lo que favorece la constitución como Sociedad Limitada.
- En línea con el análisis anterior, se observa como en el Sector Servicios hay una concentración mucho mayor de empresas con unos **Fondos Propios** por debajo de los 60.000€ (38% de las empresas) que en el Sector Industrial (17% de las empresas).
- La **facturación** de las empresas industriales más frecuente se encuentra entre los 2 y 10 millones de euros, mientras que las empresas de servicios tienen una facturación sin una concentración tan específica y distribuida homogéneamente, en los estratos seleccionados, hasta los 20 millones de euros.
- Aproximadamente un 40% de las empresas, tanto de servicios como industriales, operan en **mercados internacionales**. Al mismo tiempo, el número de empresas que operan sólo a nivel provincial en el Sector Servicios es casi el doble que en el caso del Sector Industrial. De este análisis se desprende una mayor tendencia a la localización de la PYME de servicios.
- La **toma de decisiones** en las empresas se realiza principalmente desde los propietarios, siendo estos los principales directivos, aunque puedan reforzar sus equipos directivos con profesionales externos.
- El principal elemento de **posicionamiento en los mercados** de servicios e industriales es la Calidad, seguida de la Tecnología. El volumen, si bien en ningún sector constituye un elemento relevante, es llamativo que sea un factor que adquiere el doble de importancia en el sector industrial que en el de servicios.

Valorización de ámbitos de competitividad

- Las empresas industriales y de servicios coinciden en apuntar la **Calidad como principal ámbito de competitividad**, junto a este se encuentran también las **Capacidades comerciales y la Innovación** como ámbitos destacados.
- Por detrás de los anteriores, las empresas industriales destacan la Gestión Financiera mientras que los de servicios apuntan a los Recursos Humanos.

Ámbitos y factores de competitividad: Calidad

- En el ámbito de la calidad, ámbito más destacado en la comparación con el resto de ámbitos propuestos, las empresas señalan el **establecimiento de medidas para garantizar la calidad de los productos y servicios**, el **control y toma de decisiones en base a indicadores** y la imagen de marca de calidad como factores críticos en este ámbito.
- Los **sistemas de información y medida de la eficiencia de los procesos** y la **documentación de los procesos clave** ocupan un lugar intermedio. Aunque ninguno de ellos destaca como factor de competitividad, sí son considerados relevantes.
- Para todos los factores relacionados con la Calidad, las empresas tanto industriales como de servicios, expresan un amplio desarrollo. Sólo en cuanto a la **disposición de un departamento específico de calidad** y en la **posesión certificaciones de calidad**, las empresas expresan un menor grado de implantación. De forma coherente con estos resultados, las empresas no destacan ninguno de estos dos factores entre los principales factores de competitividad.

Ámbitos y factores de competitividad: Capacidades Comerciales y Ventas

- Dentro de las Capacidades Comerciales y Ventas, los factores relacionados con la información son los más valorados por las empresas. Así, la **obtención de información de clientes**, los **sistemas de seguimiento de estos** y la **obtención de información de mercados** son los factores que se destacan como más importantes en este ámbito.
- Tanto en los sectores de servicios como en los industriales se observa la misma tendencia: las empresas disponen de una mejor información de clientes que de los mercados. En ambos casos las empresas, en su mayoría, señalan que disponen de información “suficiente” o “detallada”. Asimismo, prácticamente la totalidad de las empresas disponen de sistemas de seguimiento a clientes ya implementados.
- En el caso de los sectores industriales, las respuestas de cada uno de los subsectores se concentran fundamentalmente en los tres factores citados anteriormente. En los subsectores de servicios se observa una mayor dispersión, se destaca la **disposición de un departamento de marketing y ventas** como factor de competitividad adicional. Un mayor número de empresas industriales han desarrollado este departamento.
- La **internacionalización de las ventas de la empresa**, los **canales de venta empleados** y la **aplicación de descuentos de compra** son factores muy poco considerados en las empresas como elementos clave en su competitividad.

Ámbitos y factores de competitividad: Gestión Financiera

- Los factores más importantes para la competitividad empresarial en el ámbito de la Gestión Financiera son la **utilización de sistemas de información financiera**, que reporten información fiable y de calidad, la **financiación mayoritariamente propia y la correcta gestión de cobros y pagos**. En estos tres factores coinciden las empresas industriales y de servicios.
- A cerca de los dos últimos factores, relativos a la financiación y la gestión de cobros y pagos, sin duda la crisis económica tiene una especial incidencia en su elección. En los tiempos actuales, las empresas se vuelven hacia la autosuficiencia financiera y optimización de su gestión de caja para hacer frente a las difíciles condiciones de financiación externa. El empeoramiento de las condiciones de acceso a financiación ajena se ve reflejado también en la respuesta al cuestionario.

Ámbitos y factores de competitividad: Gestión de los Recursos Humanos

- Dentro del ámbito la Gestión de Recursos Humanos, los factores de competitividad más destacados en ambos sectores son el **establecimiento de planes de formación y de políticas de incentivos**.
- Preguntados sobre el **acceso de los empleados a planes de formación encaminados a mejorar la motivación de los trabajadores**, la mitad de las empresas dice contar con planes de formación propios. Aproximadamente un 20% de las empresas no cuenta con este factor desarrollado. La tendencia a externalizar la formación de los empleados es superior entre las empresas de servicios que entre las industriales. No obstante, no resulta una práctica demasiado habitual en ninguno de los sectores anteriores.
- El desarrollo de **políticas de incentivos enfocadas a la motivación de los trabajadores y consecución de objetivos**, la práctica de este factor está ampliamente extendida. Además, un porcentaje notable de empresas dice estar desarrollándolo actualmente.
- Es importante reseñar que, en líneas generales, las empresas que destacan los factores anteriores como relevantes en la competitividad cuentan con ellos desarrollados. **Las empresas están remarcando como factores de competitividad elementos de los que ya disponen por lo que pueden reconocer claramente el alcance de su puesta en práctica y las implicaciones que ello conlleva**. La importancia de estos factores se ve respaldada metodológicamente por el hecho de que las empresas invitadas a participar en el trabajo son empresas consideradas como competitivas por sus ratios financieros, de productividad, etc. y por las asociaciones empresariales.
- Tras estos factores, las empresas de los sectores de servicios apuntan a la **importancia de la planificación de las necesidades de recursos humanos** como otro factor de competitividad. Esta planificación se realiza principalmente a medio plazo. Son pocas las empresas que no planifican, al igual que las empresas que lo hacen a largo plazo.
- Por su parte, los sectores industriales destacan el **proceso de captación de nuevos profesionales** como otro factor de competitividad. Principalmente este proceso de captación se realiza a través de medios propios.

Ámbitos y factores de competitividad: Innovación

- Las empresas industriales coinciden con las empresas de servicios al seleccionar la **actividad de Investigación y Desarrollo** y la **Incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación** como principales factores de competitividad en la Innovación.
- Por otra parte, difieren en la selección de los demás factores. El Sector Industrial apunta la **colaboración con otras empresas, universidades, clientes, etc.** como otro de los factores de competitividad, mientras que el Sector Servicios apunta a la **inversión en I+D** como tercer factor de competitividad.
- Realizando un análisis por subsectores, en Industria los subsectores que más valoran la I+D son los de Aeroespacial, Electrónica Profesional, Farmacéutico e Instrumental de Precisión. En el caso de los Servicios, Asesoramiento, Biotecnología/I+D, Informática e Ingeniería son los subsectores que más importancia conceden a la I+D.

5. Casos de estudio: Buenas prácticas de gestión PYME

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.

J.P. Sergent

El presente capítulo consiste en una relación de buenas prácticas de gestión basadas en la **experiencia real de empresas presentes en la Comunidad de Madrid**. Estas empresas, fundadas en su mayoría en un momento no muy lejano en el tiempo, por lo general, hace menos de 25 años, **se han enfrentado a mercados, situaciones y problemas complejos**. Cada una de ellas ha **adoptado una estrategia singular**. Hay tantas estrategias como empresas, el **factor común de todas ellas es el éxito y la elevada competitividad alcanzada**.

Se presenta aquí la estrategia adoptada por algunas de estas empresas, desgranando cómo ha sido implementada, cómo se han salvado los obstáculos propios del avance empresarial y, en definitiva, cómo se ha desarrollado cada modelo de negocio.

Este capítulo pretende ser un complemento cualitativo a los anteriores, de forma que el empresario de la pequeña y mediana empresa, principal destinatario del presente trabajo, pueda encontrar ejemplos que le sirvan de referencia y guía a la hora de implementar nuevas estrategias en su empresa.

Durante su realización se han mantenido **entrevistas con más de 20 empresarios de pequeñas y medianas empresas de la Comunidad de Madrid correspondientes a distintos sectores de la industria y los servicios relevantes en la región**. Se presenta en este trabajo una selección de las entrevistas realizadas, mostrando aquellas que se consideran de mayor valor para el lector. Estas empresas habían sido previamente seleccionadas en base a los resultados obtenidos del cuestionario utilizado en fases anteriores, así como de las recomendaciones y comentarios recibidos de las asociaciones empresariales. Cada una de las empresas entrevistadas es un **claro ejemplo de éxito** dentro de su sector y la entrevista nos ha permitido profundizar en los aspectos cualitativos de dicho éxito.

En páginas siguientes se exponen, a modo de casos prácticos, algunos ejemplos que son la mejor expresión de los encuentros realizados y que podrán ser extrapolados y utilizados como referencia para aumentar la competitividad global de las pymes madrileñas.



Empresa del Sector alimentación

Año de fundación: 1980

Facturación: 20M€ - 30M€

Número de Empleados: 50

Mercado: Internacional

Desarrollo del modelo de negocio: enfoque al principal cliente

- La empresa fue fundada a comienzos de la década de los años 80. En aquel momento multinacionales extranjeras empezaban a asentarse masivamente en España y requerían de proveedores nacionales para el desarrollo de su actividad. Una de aquellas multinacionales comenzó a operar seleccionando a la empresa entre un grupo de proveedores.
- *“Al principio la multinacional contaba con tan sólo un establecimiento en Madrid capital y comenzamos a trabajar con ellos”.* La empresa, de pequeño tamaño, se esforzó en cumplir esmeradamente con los requerimientos de calidad que se les exigía desde la multinacional, dando soporte y suministro en todas las situaciones, **siendo más flexible que el resto**, proveyendo en fines de semana, trabajando duramente hasta acabar los pedidos y **entregarlos a tiempo**.
- Comenzó así un crecimiento continuo de la mano de la multinacional que se había convertido rápidamente en su principal cliente. Al poco tiempo de esta colaboración una idea comenzó a fijarse en la cultura de la empresa: ***nuestro principal cliente es la multinacional, debemos enfocarnos a ellos, crecer con ellos y buscar la forma de ser cada día más rentables con ese cliente.***
- El crecimiento del número y volumen de pedidos del cliente obligó a la empresa a trasladarse a nuevas instalaciones. En lugar de dimensionar las instalaciones limitándose a dar respuesta a las necesidades del momento, o incluso según el incremento razonable de actividad esperado en el medio plazo, la empresa decidió adquirir naves más amplias con mayor capacidad de producción y almacenaje. Esta táctica le permitió **ampliar su negocio alimentario extendiéndose a actividades previas en la cadena de valor, eliminando intermediarios y ganando rentabilidad (integración vertical hacia atrás)**
- Hoy en día, la empresa continúa siendo “partner” y se ha convertido en proveedor exclusivo de la multinacional en España, donde ésta ha ampliado su negocio considerablemente. **La focalización en el principal cliente y la mejora continua en sus productos** hacen que la empresa esté en disposición de plantearse competir para ser proveedor de la multinacional en otros países de Europa.

Las certificaciones de calidad como instrumento de venta

- Los requerimientos del cliente obligaron a la empresa a certificarse en normas de calidad internacionales muy exigentes. Así, esta empresa fue una de las primeras empresas españolas del sector alimentario en contar con la certificación “International Food Standard” (IFS) y la “British Retail Consortium” (BRC), dos estándares que ahora ya son esenciales en el sector de distribución alimentaria. **“La certificación nos permitió acceder a los mercados internacionales y comenzar a servir a nuevos clientes más allá de nuestras fronteras”**. De esta forma comenzó una labor comercial en diferentes países de Europa.
- Junto con las posibilidades comerciales a nivel internacional que abrieron las certificaciones, en el entorno nacional muchos clientes valoraron y reconocieron la posesión de ambas certificaciones contribuyendo a **consolidar la imagen de la empresa como marca de calidad**.
- *“Otra ventaja frente a la competencia que ha supuesto la certificación consiste en que **los clientes no necesitan realizarnos sus propios controles de calidad ya que reconocen el aval que supone la IFS y la BRC sobre la calidad del producto final**”*

Internacionalización

- Como ya se ha expuesto, las certificaciones de calidad han servido a la empresa para abrir puertas en el terreno comercial. De la misma forma, en la **apertura de nuevos mercados (internacionalización)**, los **apoyos recibidos desde las administraciones** también han sido de gran utilidad. Desde el **ICEX y PromoMadrid** la empresa ha encontrado el respaldo y la ayuda a la exportación mediante materiales de apoyo, misiones comerciales, etc. Empleando estos recursos, la empresa se introdujo en mercados complejos como es el ruso y otros países del este de Europa.
- Desde el momento en que comenzó la labor comercial en el extranjero **los socios dividieron sus responsabilidades**, tanto para la planta de producción y el mercado nacional, como para la comercialización exterior.
- Otro medio que contribuyó a la internacionalización ha sido desarrollado a través de la **asistencia constante a ferias especializadas**, permitiendo a la empresa entrar en contacto con nuevos clientes europeos. *“Las ferias nos permiten entrar en contacto con clientes potenciales e identificar las nuevas demandas y necesidades de los mercados. Todo esto a la vez que podemos entender mejor las estrategias de otras empresas presentes en nuestro sector, así como los nuevos productos que están ofreciendo”*.

- A pesar del creciente volumen de clientes extranjeros la empresa no se plantea abrir nuevas plantas de producción fuera de España. La decisión se fundamenta en que **la mano de obra en España sigue siendo más barata que en los principales países de Europa y la empresa continua siendo competitiva con sus plantas actuales**. Asimismo, la mejora de las comunicaciones hace que la mercancía pueda ser trasladada a los principales centros logísticos europeos en un tiempo razonable.

Conclusiones

- *Ante una dependencia comercial excesiva las empresas y aún más las pymes, deben desarrollar las capacidades internas necesarias para adaptar toda la organización y su modelo de negocio de una forma rápida y flexible a los condicionantes y exigencias del cliente.*
- *Por otro lado, en muchas ocasiones la calidad se convierte en un factor claro de diferenciación ante competidores. Ser pioneros e innovar con el producto aumentando los estándares de calidad redundan en ventajas competitivas sostenibles.*
- *En lo comercial, la excelencia de la fuerza de venta supone un factor clave de éxito.*



Empresa del Sector de Artes Gráficas

Año de fundación: 1970

Facturación: 5M€- 10M€

Número de Empleados: 32

Mercado: Nacional

Desarrollo del modelo de negocio: Innovación continua mediante la adquisición de tecnología de última generación.

- Los comienzos de la empresa estuvieron marcados por la visión y filosofía del fundador, que desde un principio supo ver la oportunidad de crear una empresa en el sector de la publicidad a través de la especialización en **pre-impresión aplicando técnicas de fotograbado**.
- Esta visión y filosofías se mantiene actualmente con la segunda generación, ya que al igual que la anterior ha sabido captar la idea de diferenciarse mediante la aplicación y renovación constante de técnicas. La **apuesta por nuevas máquinas y tecnologías de última generación** se ha convertido en actividad constante y ha permitido a la empresa ser un referente en el mercado. En palabras de su director general *"Intuición en la elección de la tecnología y audacia han sido nuestras claves para el éxito"*.

Evolución de los factores de competitividad en el sector

- Los factores que delimitaban la competencia en el sector han sufrido un proceso de evolución en los últimos años. Tradicionalmente, la **calidad** era el pilar fundamental sobre el que se apoyaba la competitividad. Las empresas se diferenciaban unas de otras por la tecnología que disponían y la calidad de acabado que eran capaces de conseguir. De ahí, se pasó a la **agilidad en la ejecución** de los pedidos que pasó a ser el factor más relevante. En ese momento las empresas pasaron a diferenciarse no sólo por la tecnología disponible sino también por su capacidad y eficiencia productiva. Antes incluso del comienzo de la crisis económica, el **precio** superó a los factores anteriores preconizándose como un factor determinante para los clientes a la hora de elegir a sus proveedores. Las empresas del sector de las artes gráficas se vieron obligadas de nuevo a **ajustarse a las demandas del mercado** y optimizaron tanto sus costes fijos como los asociados a la producción para poder **abastecer a sus clientes con una calidad elevada, en grandes volúmenes y precios competitivos**.

Una triple crisis: coyuntural, estructural y tecnológica

- Esta evolución calidad-agilidad-precio y la adaptación progresiva de las empresas a estos tres elementos, junto con la situación actual de reducción de precios y volúmenes preceden una crisis en el sector que tiene un triple desenlace: coyuntural, estructural y tecnológico. Es **coyuntural** precisamente por la **caída de los pedidos y precios**, es **estructural por la capacidad sobreproductiva** del sector no ajustada a la demanda y es **tecnológica** porque se suma el hecho de que muchas de las nuevas tecnologías hacen que los **formatos electrónicos o digitales entren en competencia con los físicos**.
- Una dificultad asociada a la reducción de actividad son los impagos, “**la morosidad ha crecido este año desde un 0,5% a un 3,5%**”. Se está empezando a instalar el “no pago hasta que a mí no me paguen”. La extensión de esta mentalidad podría ser devastadora para las empresas y es necesario que sea erradicada.

Esta empresa constituye un ejemplo práctico de la importancia de la participación en las asociaciones empresariales: anticiparse a la crisis

- “**La participación activa en las asociaciones empresariales generales como CEIM, CEOE y otras sectoriales nos ha permitido anticipar la crisis económica y prepararnos para ella**”. A través de las principales asociaciones empresariales y de las conferencias, revistas y contactos que éstas desarrollan, la empresa tuvo conocimiento de la magnitud que alcanzaría la crisis y de sus problemas asociados. En particular, le permitió anticiparse a los problemas de liquidez a los que tendría que hacer frente. La empresa se planteó contratar un especialista dedicado exclusivamente a la gestión de la tesorería. El perfil elegido, proveniente de una entidad bancaria e integrado en el departamento financiero está encargado principalmente de garantizar la liquidez de la empresa durante el período actual de recorte del crédito.

“Esta empresa tiene dos tesoros: sus trabajadores y sus clientes”

- Los trabajadores que se han mantenido en la empresa a lo largo del tiempo son los que, como la empresa misma, han sabido **adaptarse a los cambios tecnológicos mostrando una actitud positiva frente al cambio y aprendiendo a manejar las nuevas tecnologías que la empresa ha puesto a su disposición**. “*Cuando, desgraciadamente, hemos tenido que hacer recortes de plantilla no hemos despedido a los más jóvenes sino a los menos voluntariosos*”



- Si preguntamos a qué se debe la motivación que tienen los trabajadores de la empresa para mantenerse en ella la respuesta es “haber contado siempre con ellos”, **la dirección muestra una actitud de escucha permanente a todos los trabajadores de la empresa y los implica en la toma de decisiones.** Un ejemplo patente de esta “permeabilidad” dentro de la organización es la propia disposición de la zona administrativa, que se encuentra integrada (aunque a distinto nivel) con área productiva de forma abierta, sin paredes ni ventanas.
- **Los profesionales cuentan también con una cierta libertad para hacer uso de las tecnologías de la empresa en el desarrollo de nuevos productos innovadores.** Los resultados de esta política se pueden observar en prototipos desarrollados con diferentes técnicas fruto de estos ensayos, algunos de los cuales se han convertido en productos del catálogo de la empresa.
- El otro activo de la empresa, como señala su director general son sus clientes, que constituye gran parte de su fondo de comercio. Algunos de los clientes llevan trabajando con la empresa durante más de 30 años y se mantienen fieles a ella. *“Una de las claves del éxito es probablemente la atención directa y personalizada, **elegimos el tratamiento comercial que más se adapta a las necesidades de cliente**”* En algunos casos las labores comerciales las realiza el propio director general, en otros un perfil puramente comercial y hay clientes que prefieren tratar directamente con un perfil técnico. Otro aspecto fundamental es el trabajo conjunto y cercano entre los equipos y profesionales del cliente y los de la propia empresa. Gran parte de la **fidelización** de los clientes reside precisamente en el trato cercano y la accesibilidad de los profesionales, en haber trabajado conjuntamente.

La innovación como motor de la empresa



- Como ya se ha reflejado, la **principal vía de innovación de la empresa ha sido la compra de nueva maquinaria** que ha permitido producir en las mejores condiciones y de forma competitiva.
- En el proceso innovador la empresa valora como imprescindible la creatividad de los propios empleados. **“sólo cuando los empleados sienten que se cuenta con ellos desarrollan todo su potencial creativo”.** Entonces surgen nuevos productos y formas más eficientes de aprovechar las máquinas y optimizar los procesos.
- La **innovación en el uso de nuevos materiales**, con mejores propiedades, más resistentes, más ligeros, etc. es otro canal de innovación. En efecto, a través de la investigación “en el puesto de trabajo” estudiando cómo se comporta cada material y qué posibilidades puede tener se obtienen resultados que permiten presentar soluciones

novedosas al cliente, mejorando y superando los productos de la competencia.

- Por último cabe reseñar la **innovación comercial**. La evolución de las condiciones del mercado ha empujado a la empresa a buscar **fórmulas comerciales alternativas**, desarrollando una **tienda propia en internet** que permite obtener pequeños pedidos que rentabilizan la producción y optimizan el uso de la maquinaria.

Reducción de la “no calidad”

- Uno de los pasos que más ha favorecido la reducción de productos defectuosos ha sido la **integración de las distintas plantas productivas en una sola**. De esta forma, el contacto continuo entre los responsables de las diferentes áreas implicadas en el mismo proceso productivo favorece la reducción de las disconformidades.
- **La polivalencia de los profesionales a través de la rotación de los puestos de trabajo** también se ha probado como una excelente filosofía de trabajo que mejora la calidad final. Los operarios, conscientes de las implicaciones que tienen las diferentes fases del trabajo, son capaces de prever mejor cómo solventar la problemática de las necesidades de producción.



Un problema en el horizonte: el relevo generacional

- El paso del mando directivo a la siguiente generación es siempre un problema en la Pequeña y Mediana Empresa. El desarrollo de protocolos familiares puede favorecer este proceso pero el mero hecho de contar con un protocolo no garantiza el buen discurrir de la operación.
- *“Lo que tenemos claro es que primero es necesario que sean nuestros hijos los interesados en continuar con la empresa”* Si los hijos no se decidieran sería vano cualquier intento por parte de los padres. **En caso de estar interesados, comenzarían a vivir el día a día de la empresa mientras que los actuales puestos directivos (no familiares) serían protegidos mediante cláusulas favorables** en sus contratos y tendrían un papel de “regentes” hasta que la siguiente generación no pruebe su valía y pueda hacerse cargo de la empresa.

Conclusiones

- *Cuando se opera en un sector altamente competitivo por el número de empresas que en él operan, la construcción de barreras de entrada conseguidas mediante la innovación tecnológica puede suponer un seguro para la sostenibilidad de las empresas actuales. Asimismo, la renovación tecnológica y la constante inversión en innovación fortalecen a la empresa diferenciándola de sus competidores.*
- *La construcción de barreras de entrada permite a las empresas que operan en el mercado adaptarse mejor a las exigencias impuestas, aunque ello requiera cumplir varios requisitos (calidad, tiempo y precio).*
- *La construcción de sólidas relaciones con los empleados, la comunicación continua y regular en ambas direcciones, contribuye a construir una ventaja competitiva interna y sostenible que al estar sustentada en los empleados es difícil de imitar.*
- *En lo comercial, la adaptabilidad a las necesidades del cliente y la innovación comercial se convierten en importantes captadores / retenedores.*





Empresa del Sector de Publicidad por Correo

Año de fundación: 1995

Facturación: 3 M€ 5M€

Número de Empleados: 35

Mercado: Nacional

Evolución del sector de la publicidad por correo

- La empresa comenzó ofreciendo servicios básicos de buzoneo. El posterior aumento de la facturación se basó principalmente en la aportación de valor a través de servicios relacionados con la publicidad por correo y envíos especializados, esforzándose por **ofrecer siempre servicios al cliente con un mayor valor añadido**.
- Poco a poco el sector de la publicidad por correo (*mailing*) vió amenazadas algunas de sus actividades tradicionales (como los envíos masivos de cartas) por la introducción de nuevas tecnologías. A pesar de esto, en opinión de los líderes de la empresa, el mercado no ha alcanzado aún su la fase de madurez.
- La crisis financiera ha impactado sobre el sector provocando una bajada de precios que amenaza el mantenimiento de la calidad de los servicios. El conocimiento y trato cercano con los clientes y reconocimiento por parte de estos es el principal pilar de la empresa para el sostenimiento de la situación actual, lo que ha permitido el mantenimiento de un nivel razonable en los precios que permitan garantizar la rentabilidad de los servicios.

El hábito de medir: “Control de Gestión”

- *Nosotros medimos constantemente: la eficiencia de los equipos comerciales y de ventas, la rentabilidad de los productos, la productividad de las máquinas y de los operarios, etc.*” Esto supone un factor de éxito de la empresa para el principal propietario y fundador.
- **El hábito de medir, no es fácil de adquirir y menos de inculcar a los trabajadores.** En muchos casos sólo se considera importante la consecución de la tarea fijada, la medición de los aspectos relacionados con ésta se perciben como una complicación adicional e innecesaria.
- En este sentido conviene, en primer lugar, según manifiesta el Director General de la empresa, **“minimizar el impacto de la medición, automatizándola si las posibilidades lo permiten”**. Y en segundo lugar, si lo anterior no es posible, **explicar a los trabajadores la razón y las ventajas que se derivan de la medición** que se les demanda realizar.



- “...*tampoco sirve de nada medirlo todo*” es crucial **establecer qué se debe medir y qué no**, cuáles son los aspectos críticos cuya medición aporta valor en la toma de decisiones. Medir indiscriminadamente sólo lleva a una saturación de información inútil y que, además, puede ser muy costosa de generar y mantener.
- En la empresa se miden fundamentalmente tres ámbitos, **los costes asociados al proceso productivo, los costes de las ventas y la productividad de máquinas y personas**. Estas tres medidas permiten conocer los costes unitarios de cada producto y servicio y, a la hora de fijar los precios, conocer la rentabilidad de cada venta. También se miden los **costes indirectos del personal de soporte**. “*sabemos exactamente lo que nos cuesta generar una factura*” y eso también debe ser reflejado como un coste adicional’.
- La medición realizada, y su continuidad en el tiempo lleva a **detectar áreas de mejora, dar una respuesta rápida a los problemas y tomar decisiones con mayor seguridad**.

Una vía a la posible internacionalización

- España continúa teniendo una **mano de obra más barata que otros países europeos con una calidad equivalente** a la de países con costes laborales más elevados. Este hecho que afecta no sólo a este sector sino a otros muchos influye positivamente en la competitividad de las empresas que operan para clientes extranjeros.

La innovación con origen en el cliente

- Son los **equipos comerciales los que detectan nuevas oportunidades de negocio en base a las necesidades de los clientes**. Una vez detectado se evalúa su viabilidad económica así como la conveniencia del lanzamiento de la innovación.
- En cuanto a las innovaciones en los procesos, son los **propios operarios los que proponen nuevas fórmulas de procesado o utilización de las máquinas de forma más eficiente**. Una vez probados los beneficios de la mejora, se documentan y se extienden a las áreas en las que también pueda ser aplicada.
- La compra de nueva tecnología es un camino necesario a la hora de innovar en el mercado español. La diferencia entre empresas estriba, en muchas ocasiones, en la **tipología de servicios que pueden ofrecer y el volumen que pueden manejar y en este punto la tecnología es el factor discriminatorio**.
- Otro de los factores competitivos de la empresa es el esfuerzo por ofrecer un abanico cada vez más amplio de soluciones al cliente. **Poseer**

la capacidad tecnológica y humana para ofrecer las mejores soluciones al cliente y transmitirle “*si no lo podemos hacer aquí, no es posible*” es fruto de una voluntad de mejora continua que los clientes reconocen y valoran.



La dirección del equipo comercial

- La dirección de los equipos comerciales se efectúa a través **reuniones semanales conjuntas con el Director General**. Gracias a un completo software, desarrollado internamente por la empresa, es posible mantener actualizada toda la información sobre las diferentes cuentas comerciales, desempeño de los responsables, etc.
- En las reuniones fundamentalmente se observan los siguientes parámetros: **Incremento en ventas, número de productos diferentes vendidos, nuevos productos vendidos, margen en productos de terceros (mediación) y margen en productos propios**.
- La **retribución de los responsables** comerciales está basada en la consecución de sus objetivos con una **parte importante de sueldo variable**.
- Las **reuniones semanales** permiten ser ágiles en la toma de **decisiones detectando los problemas a tiempo y verificando el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa**.

Conclusiones:

- *El control de gestión se convierte en una metodología eficaz para guiar a la organización hacia la consecución de los objetivos y en un instrumento para evaluarla.*
- *Las técnicas de reporting y feedback dotan a la estructura empresarial de información esencial para adquirir ventajas competitivas internas. Para alcanzarlas de forma satisfactoria, son imprescindibles la gestión de equipos y los sistemas de información.*
- *Asimismo, adelantarse a las necesidades del cliente y dar soluciones suficientes otorga a la empresa reconocimiento en el mercado.*

Empresa del Sector de Publicidad Exterior

Año de fundación: 1977

Facturación: 10 M€- 15 M€

Número de Empleados: 50

Mercado: Nacional



Evolución del mercado

- El mercado de la publicidad exterior tradicionalmente se había repartido entre empresas españolas, basando su poder competitivo en el volumen de espacios publicitarios que podían ser puestos a disposición de los clientes.
- En los últimos diez años, diversos factores han modificado esta situación. Por un lado, la **entrada de multinacionales en el mercado español** ha llevado a que las empresas españolas, con menor capacidad financiera que las multinacionales, se hayan visto amenazadas al **elevarse el precio de los cánones y la reducción de precios de venta de los espacios**. Junto al elemento anterior, las nuevas tecnologías permiten establecer la calidad de los espacios (en cuanto a su ubicación y soporte) según el número de impactos publicitarios de cada uno de ellos, segmentado los productos a ofrecer en gamas de calidad. Como consecuencia de estos dos factores, las empresas del sector se han visto **obligadas a introducir nuevas técnicas comerciales** como la paquetización de productos, creación de circuitos de calidades homogéneas, etc.

Una apuesta decidida por la calidad

- La estrategia de mercado empleada por la empresa se basa en la **segmentación del mercado por atributos del producto**. Así, fundamentalmente se dirige a dos segmentos:
 - Enfoque hacia los segmentos más altos de **calidad**, conjugándolo con una **elevada flexibilidad que permite adaptarse rápidamente a los cambios que imponen los clientes**. La orientación a calidad y a una venta personalizada permite mantener precios de venta razonables pero supone una exigencia constante en la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente.
 - Y por otro lado, hacia **segmentos basados en el volumen** con el fin de ofertar un catálogo completo a los clientes.
- Desarrollar **una marca asociada a la calidad** exige una **progresiva especialización** y la orientación de la cultura empresarial hacia la introducción de valor añadido en todos los productos. En el caso de la empresa, este proceso, que se inició hace cinco años, continúa evolucionando.

- Las certificaciones de calidad, exigidas por algunos clientes han supuesto un factor claro de mejora y han ayudado a optimizar algunos procesos internos. A pesar los puntos anteriores, en líneas generales, su impacto se considera bajo por la dirección de la empresa.
- Otro elemento clave en la orientación a la calidad ha sido la **introducción de nuevas tecnologías de medición objetiva de los impactos publicitarios de cada uno de los soportes**. *“En el fondo se trata de poder cuantificar los atributos de cada uno de tus productos y disponer de una herramienta que permita al cliente visualizar el valor de lo que nos está comprando”*.

Gestión de cuenta

- El conocimiento profundo del mercado, basado en años de experiencia y el tesón de los socios, ha sido lo que ha permitido la supervivencia y crecimiento de la empresa a pesar de las dificultades. **Conocer de cerca al cliente, estableciendo relaciones más allá de lo profesional, es clave en el desarrollo de la empresa**. Esta labor comercial, fraguada en años de conocimiento mutuo, es siempre fructífera.

Problemática de las Centrales de Compras

- En la publicidad exterior, como en otros sectores, existe el problema que genera para los proveedores la existencia de centrales de compra. La consecuencia inmediata de operar a través de las centrales es la **reducción del margen en todos los productos**. Al mismo tiempo, **se pierde la interacción con el cliente final**, lo cual imposibilita una gestión ágil de las necesidades y expectativas del cliente.
- La pérdida de contacto con el cliente final influye en la estrategia de orientación a calidad de la empresa, suponiendo un nuevo reto. Hasta el momento esta situación se sule a través de un sobre esfuerzo del equipo comercial, mediante la identificación de interlocutores en el cliente final y a través de la implantación de soluciones creativas de servicios postventa que facilitan y potencian el contacto directo en ventas posteriores.



Anticipación a la crisis

- La empresa, si bien no ha sido ajena a las consecuencias de la crisis económica actual, en anticipación a ésta había tomado una serie de medidas que le han permitido posicionarse adecuadamente ante ella.
- En primer lugar, procedió a una **depuración de su cartera de productos** abandonando los productos de baja rentabilidad y focalizándose en los que arrojaban mejores márgenes. Esta política le ha permitido erradicar los costes fijos asociados a productos menos rentables.
- La empresa percibe su **condición de PYME como una ventaja a la hora de competir** en el mercado con empresas de mayor tamaño. La principal ventaja asociada a esta condición es la **agilidad** a la hora de **dar respuesta a las necesidades cambiantes del mercado**. Por su estructura la PYME es más versátil, pudiendo adaptar su estructura rápidamente. Una segunda ventaja es el **conocimiento** experto por parte de los directivos de todos los **procesos de negocio**, lo cual facilita la comprensión de cómo cada cambio afecta a la manera en la que se están realizando las operaciones de la empresa.

Conclusiones:

- *Es posible para la PYME competir con grandes multinacionales si sabe enfocarse correctamente a los segmentos de mercado oportunos.*
- *El enfoque a la calidad conjugado con la flexibilidad y agilidad para adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente es una estrategia de posicionamiento efectiva.*
- *Ante la presencia de intermediarios en la cadena de valor del sector, resulta oportuno implementar acciones que pongan en contacto a las empresas con el cliente final. Los servicios postventa resultan ser un mecanismo efectivo.*
- *La revisión de portfolio de productos y la eliminación de los menos rentables (si no está justificada su permanencia por otros motivos) es una práctica recomendable ante dificultades como la crisis económica, estancamiento de los mercados, cambios regulatorios, etc.*



Empresa del sector de Biotecnología

Año de fundación: 2001

Facturación: 2M€- 3M€

Número de Empleados: 20

Mercado: Nacional

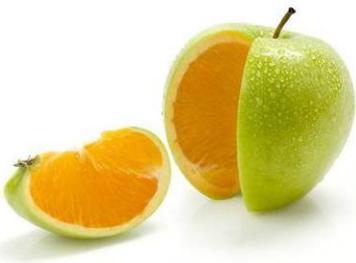
La competitividad en el corazón del modelo de negocio

- El **sector de la Biotecnología es relativamente joven en España** si se compara con otros países que comenzaron a desarrollarlo en los años 80 como el Reino Unido, Holanda o Estados Unidos. En España, sin embargo, este sector no ha comenzado a desarrollarse hasta los últimos diez años.
- Tres han sido **los factores principales que han permitido el desarrollo** de este sector: **la tradición investigadora de España** capitalizada principalmente en centros públicos de investigación; **la capacidad financiera de muchas empresas y particulares** debido a la bonanza del ciclo económico anterior que veían en la Biotecnología una oportunidad de diversificación y obtención de retornos elevados y, por último, el **incremento de los fondos públicos destinados a investigación**.
- Las carencias que presentaba el sector **en sus comienzos** pasaban por la **dificultad de financiación** de las iniciativas empresariales, debido al largo plazo de maduración intrínseco al desarrollo de producto (en muchos casos superior a los 10 años); la **falta de experiencia en la transferencia de tecnología** desde la universidad a la empresa; la gestión ineficiente de la Propiedad Intelectual y la falta de focalización en tecnologías con ventajas competitivas defendibles.
- Alcanzar el desarrollo de producto en la investigación biotecnológica, en la vertiente biomédica, está sometido a una **fuerte regulación** que lleva a que **el tiempo de incubación o maduración de cada producto no tarde en ningún caso menos de 7 años**, pudiendo llegar a superar los 15. Este hecho dificulta enormemente la captación de inversiones, incluso cuando existe la esperanza fundada de alcanzar retornos cuantiosos en el largo plazo.
- En este contexto la empresa planteó **un modelo de negocio innovador en cuanto a su estructura y financiación**. Creó una estructura en el que distintas empresas, basadas en un proyecto de investigación, pueden “anidar” y dentro de él es la matriz quien supervisa la gerencia y se responsabiliza de la gestión de las áreas transversales: Dirección científica, Propiedad Intelectual y Regulación, Finanzas, Recursos Humanos y Financiación Institucional.

- En el plano de la financiación, las **empresas albergadas en la matriz** son financiadas tanto a través de la **participación de la matriz en ellas** como por la **participación directa de socios inversores externos**. Éstos pueden optar entre invertir directamente el proyecto global de empresa (la matriz) o en cada una de las sub-empresas.
- La valoración de cada empresa depende en gran medida de la fase en la que se encuentra en el proceso de desarrollo de su producto. Al finalizar cada una de las fases se abren procesos de financiación que permiten entrar en el capital a nuevos inversores y salir a los ya existentes, dando **rentabilidades razonables en períodos de tiempo más reducidos**. Igualmente los inversores que así lo decidan, pueden optar por mantener su inversión y esperar una nueva revaloración en la próxima fase. De esta forma, un proceso que puede llevar alrededor de 10 años es segmentado en períodos más cortos asumibles por los inversores.
- No todas las empresas implican el mismo riesgo ni el mismo período de maduración. Junto con las empresas ligadas a desarrollo de producto, de riesgo más elevado, **la matriz equilibra su portafolio con empresas dedicadas a la provisión de servicios**, también dentro del ámbito biotecnológico. Estas empresas, con capacidad inmediata de generación de retornos, contribuyen también a sostener la actividad principal de la empresa.

Valoración de una idea innovadora

- Los **criterios para la elección de una idea innovadora** que puede ser origen de una nueva empresa, están **fijados claramente** y son considerados como un factor claro a la hora de garantizar el éxito de la misma. Cada una de las ideas de desarrollo debe tener un **fundamento científico sólido**, proporcionando unas **garantías mínimas de viabilidad**. Pero no sólo esto, debe ser, además, **patentable** (defendible) una vez desarrollada y **comercializable**. Para garantizar que estos tres criterios se cumplen en cada uno de los proyectos seleccionados, la matriz dispone de departamentos dedicados especialmente a ello (Científico, Financiero y Propiedad Intelectual).



Claves de la competitividad

- La **gestión del riesgo** resulta un factor fundamental en una empresa dedicada a la innovación biotecnológica. El riesgo asociado a cada una de las empresas se equilibra sobre todo el grupo, haciéndolo disminuir.
- Otro factor que la empresa considera fundamental es la **profesionalización de sus directivos**. Progresivamente desde su creación, la captación de profesionales provenientes de distintos sectores ha ido disminuyendo el peso del personal técnico-investigador.

- Por último, el **posicionamiento en mercados emergentes y la vigilancia tecnológica** le mantienen siempre en la vanguardia de los últimos avances técnicos y le permiten anticiparse a los competidores.

Conclusiones:

- *El riesgo asociado a las iniciativas empresariales basadas principalmente en la I+D puede ser financiado correctamente a través de estructuras de empresas que permitan distribuirlo y disminuirlo.*
- *Los criterios de selección de líneas de investigación deben estar fijados claramente y contemplar tanto la viabilidad técnica como la comercial de cada una de ellas.*

Empresa del Sector Edición

Año de fundación: 1980

Facturación: 13M€- 17M€

Número de Empleados: 120

Mercado: Internacional

Madrid como ubicación geoestratégica

- La empresa comenzó su actividad en una provincia periférica española pero, el progresivo crecimiento de su actividad le llevó a establecer clientes en otras provincias de España. Una vez que la mayor parte de su facturación se encontraba fuera de su provincia de origen, la empresa pensó en **trasladarse a Madrid con el objetivo de dar un servicio más cercano a sus principales clientes y explotar su nueva ubicación por su valor geoestratégico**. Esta decisión se considera que contribuyó a mejorar su competitividad y aumentar sus ventas.
- Desde sus comienzos, la empresa se ha centrado en impresión de alto valor añadido como impresiones de seguridad. La posesión de **tecnología de última generación** le ha permitido **mantenerse en el mercado como un referente**.

Las ferias, desarrollo de relaciones comerciales y vigilancia tecnológica

- La empresa utiliza la asistencia a ferias como un medio complementario en el desarrollo de las labores comerciales y en las de vigilancia tecnológica. En este sentido, tras la experiencia acumulada, **la empresa tiene claros cuáles deben ser los criterios de asistencia a Ferias**, cuándo ir como expositor, cuándo como visitante y cómo preparar una feria.
- Cuando una empresa se encuentra en un sector relativamente amplio, como es el caso de las artes gráficas y edición, puede ser sujeto de asistencia a **múltiples ferias** más o menos relacionadas con su actividad principal. No todas las ferias tienen el mismo interés para la empresa, por eso se debe **planificar cuidadosamente la participación** en las mismas, **estableciendo una priorización**, selección, planificación de los recursos, calendarización etc.
- Cada empresa tiene capacidad y presupuesto para asistir a un número determinado de ferias dependiendo del año. Por este motivo se ve obligada a optar por aquellas ferias que puedan **reportarle un mayor beneficio**. En muchas ocasiones, cuando las ferias son conocidas, la



propia experiencia en años anteriores nos permite responder a esta cuestión. Pero también es posible obtener información a través de la página web de los organizadores en las que se suelen facilitar datos como el perfil del visitante, número de visitantes, programa, etc.

- Una vez hecho el análisis general de las ferias, **“se debe tener claro, por qué se va a una feria y qué se espera obtener”** si estos puntos anteriores no están claros es difícil que se obtengan buenos resultados de la inversión que supone asistir a una feria.
- En cuanto a la decisión de acudir con stand propio, con un stand “paraguas” o simplemente como visitante, depende en gran medida del presupuesto disponible. **Asistir con un stand es siempre más útil de cara a convocar a posibles clientes** en él y llevar la iniciativa. No obstante, acudir como visitante puede reportar beneficios igualmente.
- **La preparación de la feria es crucial**, resulta importante informarse de **qué empresas asistirán y qué contactos pueden ser interesantes**, así como a cuales de nuestros clientes invitar (en el caso de que contemos con un stand). Como parte de esta preparación, los responsables de asistir a la feria comienzan a contactar posibles proveedores o clientes de interés que, posteriormente, una vez la feria y hechos los contactos, se almacenan en la base de datos, retomando periódicamente el contacto con ellos.

Mirando para afuera: Mentalidad global

- En palabras del actual director general de la empresa: *La internacionalización tiene una componente importante de “mentalidad global”. Resulta difícil transmitir como se adquiere la mentalidad global y cómo se trasmite a la organización.*
- El simple hecho de abrirse al mundo y comenzar a buscar vías para la internacionalización de la empresa es ya un comienzo. La **vocación de internacionalizarse de una empresa en España puede materializarse de una forma relativamente rápida enfocándose hacia Europa y hacia Latinoamérica**, en los dos casos existen dificultades que la empresa debe salvar, pero también en los dos se da una cercanía por vínculos políticos, históricos o de lengua.

Los Recursos Humanos: un factor de competitividad

- La empresa dispone de una **plantilla consolidada** que ha sido formada internamente a lo largo de los años. El **buen clima laboral**, basado en la cercanía y confianza con el trabajador junto con un **nivel retributivo elevado**, facilitan que las personas permanezcan dentro de la organización y la **rotación sea prácticamente inexistente**.

- Se fomenta la **promoción interna** procurando que los cargos de responsabilidad sean ocupados por personas de la casa que han probado previamente su valía en otras áreas, de esta forma se consigue una plantilla polivalente con un amplio conocimiento del negocio.
- Otro factor clave es la **involucración de las personas en los proyectos estratégicos de la empresa**. Conseguir que todas las personas que pueden aportar a un proyecto se involucren es sinónimo de éxito. El primer paso debe ser que la información fluya de fácilmente dentro de los equipos. Después, es importante dejar claros los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo, reconocer las aportaciones de valor, corregir con discreción los errores y celebrar los éxitos.



Conclusiones:

- *La Comunidad de Madrid, tanto por su situación geográfica como por la concentración de actividad económica que en ella se da, se presenta como una ubicación privilegiada para establecer una PYME.*
- *La asistencia a ferias comerciales se reconoce como una práctica positiva que potencia las relaciones comerciales y la vigilancia tecnológica. La participación en las mismas, sin embargo, debe atender a unos criterios de conveniencia y oportunidad.*
- *Europa y Latinoamérica son los mercados de salida naturales en la internacionalización de las PYMES españolas, éstas deben aprovechar los nexos de unión existentes.*
- *Existen herramientas útiles en la motivación y retención de la plantilla. Entre las tradicionales se encuentran la creación de un buen clima laboral y el establecimiento de unos niveles de retribución por encima del mercado. Otras herramientas son la promoción interna, generación de expectativas reales sobre el desarrollo profesional, y la involucración de los empleados en los proyectos estratégicos de la empresa.*

Empresa del sector Aeronáutico

Año de fundación: 1990

Facturación: 15M€- 20 M€

Número de Empleados: 50

Mercado: Nacional

Evolución dentro del Sector

- La empresa, de **origen familiar**, comenzó su actividad hace más de 50 años trabajando en los **sectores de automoción y ferroviario**, realizando procesos de mecanizado de piezas.
- **A mediados de la década de los 80**, en previsión de la crisis de sector de la industria auxiliar del automóvil, decidió abordar un **proceso de reconversión** orientándose hacia trabajos de tecnología punta. Mediante la adquisición de maquinaria especializada comenzó a operar en sectores punteros como el aeronáutico.
- La evolución posterior se ha basado en el **desarrollo de proyectos cada vez más complejos**, integrando un mayor número de actividades y producción integral de equipos, no sólo piezas.

Integración de empresas como factor de competitividad

- La creciente demanda por parte de los clientes de productos cada vez más complejos en cuyo desarrollo participan diferentes disciplinas ha llevado a la empresa a **liderar fórmulas de integración empresarial**. La primera experiencia de integración resultó fallida debido a la dificultad intrínseca de gestionar un grupo de empresas en las que se encontraban intereses dispares.
- Una vez abandonado el intento anterior, la necesidad de poder ofrecer productos más elaborados y más complejos continuaba siendo uno de los principales retos de competitividad de la empresa. Partiendo de la experiencia recogida se emprendió de nuevo un proceso de **integración empresarial entre las filiales de su propio grupo y añadiendo otras** mediante adquisiciones de pequeñas empresas especializadas, a las que progresivamente transmitió su cultura empresarial y forma de hacer.
- A través de esta segunda vía, de forma más lenta pero más eficaz, el grupo consiguió dar respuesta a las necesidades de sus clientes aumentando constantemente el trabajo de cooperación entre las diferentes empresas pertenecientes al grupo.

La Clusterización

- Las experiencias sucesivas de integración empresarial han forjado en la cultura del grupo un **espíritu abierto a la colaboración con otras empresas**. Con este espíritu la empresa se ha sumado a la Clusterización emprendida por el Cluster “Madrid Aeroespacial”.
- Entre las potencialidades que se destacan del Cluster se encuentra la capacidad de establecer **relaciones de interlocución y representación** ante las distintas administraciones y legisladores.
- Asimismo, se considera positivo para las pequeñas empresas el contacto directo con empresas de un tamaño mayor, que les proporciona un conocimiento más exhaustivo del sector, intercambio de información, aprendizaje de nuevos modelos de gestión, etc. Todo ello redundando en un **enriquecimiento del tejido empresarial** local mejorándolo a través de economías de escala con ventajas competitivas.
- No debe entenderse el cluster como un elemento de venta, sino como un **instrumento de mejora y crecimiento empresarial** que prioriza las líneas de investigación, identifica las innovaciones y agiliza la comunicación con las administraciones para el seguimiento y coordinación de las políticas públicas.
- Otro elemento fundamental de la clusterización y del que la empresa se sirve para guiar su crecimiento es el **fomento de la cooperación entre ésta, la universidad y los centros de investigación**.

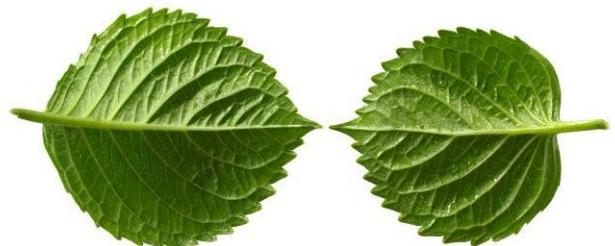
Formación

- El grupo empresarial ha sabido dar una respuesta novedosa a las necesidades que tenía de formación de su personal a través de la **creación de una fundación dedicada exclusivamente a ello**.
- Una vez probada la viabilidad de la iniciativa, ésta fue **puesta a disposición de otras empresas** del sector aeronáutico, de forma que fuese rentabilizada en mayor medida, pasando a realizar labores de docencia, estudio, investigación, desarrollo e innovación en el sector a nivel nacional.
- En esta fundación la empresa encuentra igualmente un **instrumento de captación de recursos humanos**, en muchos casos previamente formados en algunos de los cursos impartidos.
- La formación impartida se categoriza en tres módulos dedicados a la formación de profesionales en activo, profesionales desempleados del sector aeronáutico con el fin de ayudarles en la reinserción laboral y cursos específicos en áreas concretas.

- Desde el área de Innovación, la fundación contribuye a **detectar las necesidades de las empresas y dar asesoramiento** preliminar en relación con la adopción de planes y medidas de innovación o de incorporación de la Sociedad de la Información y nuevas tecnologías, así como y técnicas de fabricación, de gestión o comercialización. De la misma forma, se realiza una **gestión del conocimiento y transferencia de tecnología y una gestión de la cooperación con universidades y centros de investigación**.
- La fundación también difunde entre las pymes información relativa a los programas de apoyo a empresas que llegan desde las distintas administraciones, tanto nacionales, como de la Unión Europea y de la Comunidad de Madrid. De la misma forma da asesoramiento suficiente para facilitar el acceso a los mismos.

Conclusiones:

- *En sectores complejos y de tecnología punta en los que los clientes exigen conjuntos incorporables cada vez más complejos, la integración de empresas pertenecientes a distintas etapas de la cadena de valor tiene un valor estratégico trascendental. Esta integración puede realizarse bien a través de la adquisición de nuevas empresas o a través de alianzas. Esta última opción puede presentar problemas si los intereses de las empresas participantes entran en conflicto.*
- *La Clusterización cuando se realiza atendiendo a los principios descritos anteriormente ofrece grandes posibilidades de desarrollo de las industrias locales. Es importante que esta clusterización no sea entendida como una herramienta de venta sino de colaboración y desarrollo.*
- *Es posible desarrollar formas innovadoras para la gestión de la formación de los empleados que, además de resolver los mecanismos de formación de la empresa, faciliten otro tipo de cuestiones como la investigación en ciertos campos y la contratación.*





Empresa del Sector Industrias Plásticas

Año de fundación: 1969

Facturación: 40M€

Número de Empleados: 200

Mercado: Nacional

Dos vías de desarrollo

- La empresa es la cabeza de un grupo dedicado al embalaje en plástico. Desde comienzos de los años setenta se dedica al **embalaje primario de productos alimentarios**. Históricamente se ha desarrollado en dos sentidos: El primero, a través de **productos de desarrollo propio**, principalmente envases que emplean tecnologías reconocidas en el mercado y el segundo a través de la **expansión geográfica** siguiendo a grandes productores de la industria alimentaria, que han guiado su proceso de internacionalización.
- Actualmente cuenta con fábricas en países de dos continentes y está desarrollando, además, una intensa actividad exportadora.

Innovación en los procesos

- La empresa se ha caracterizado por una **constante innovación, en los materiales** que ha desarrollado pero sobretodo **y principalmente en los procesos** que lleva a cabo en su cadena productiva.
- En muchas empresas se piensa en la innovación únicamente como innovación en los productos, además se tiende a asociar la innovación a un golpe de ingenio o una idea feliz. **La innovación en procesos con frecuencia es minusvalorada.**
- *“Para poder comenzar a innovar en los procesos es necesario desterrar **dos fantasmas**. En primer lugar el de las **Vacas Sagradas...**”* donde las **personas y los procesos son intocables**: no se discute la eficiencia, ni se cuestiona el por qué de las cosas de una forma determinada. Simplemente se hacen así. Cuando surgen los problemas, no se va directamente a la raíz sino que se intentan solucionar sólo las consecuencias.
- *“...por otra parte existe un **miedo al cambio**”* basado en un **desconocimiento de la dinámica interna de los procesos por parte de la capa directiva**. Conocen los resultados de los procesos pero no los entienden. Los procesos funcionan con un esquema de caja negra. Son reacios a efectuar un cambio porque no son capaces de valorar lo

que pueda suceder, por este motivo muchas veces se prefiere una solución eficaz frente a una eficiente.

- La **innovación en procesos puede tener alcances diversos**, comprendidos entre pequeñas mejoras, mejoras en subprocesos, rediseño de procesos y rediseño del negocio.
- Una de las **claves para afrontar la innovación** consiste en no tomar iniciativas aisladas de mejora de ciertos procesos, sino efectuar una revisión sistemática de los procesos de toda la organización, implicando ordenadamente al mayor número de áreas y personas posibles. En cualquier caso, las iniciativas de mejora e innovación de los procesos deben estar alineadas con la estrategia de la organización.

Claves para dar un servicio global

- La capacidad de la empresa para dar un **servicio global se basa fundamentalmente en estos elementos**:
 - La **organización internacional** de la empresa acompañando a sus principales clientes en su expansión geográfica. Desde las nuevas plantas productivas que la empresa abre para dar servicio a clientes principales es capaz de encontrar nuevos clientes a los que ofrecer sus productos. *“La mentalidad global es muy importante, estando dispuestos a abrir fábricas en cualquier lugar del globo”*.
 - Una **organización orientada al cliente** que se percibe, en la práctica, por el mantenimiento continuo de stocks de reserva que permiten suministrar de forma rápida y segura dando gran confianza al cliente. Por otra parte la empresa busca ofrecer soluciones completas e innovar junto a sus clientes, beneficiándose mutuamente de los avances obtenidos.
 - Ser una empresa que puede aplicar **múltiples tecnologías demandadas** por el mercado y contar con expertos capaces de asesorar a los clientes en el uso de cada una de ellas.
 - Trabajar, igualmente, con **múltiples materiales** de forma que sea posible adaptarse de la mejor forma a las demandas del cliente.
 - *“Búsqueda activa de soluciones para mejorar los productos y los procesos involucrando al propio cliente en la labores de Investigación y Desarrollo”*.



- Mejora continua de la calidad de forma activa y continua con el lema **“Calidad es hacerlo bien la primera vez”**. Como muestra de esta voluntad de mejora y en respuesta a las demandas de los clientes, la empresa se encuentra certificada con diversas acreditaciones de calidad.
- Por último, su compromiso con el medio ambiente, materializado en sus acciones continuas para promover y realizar la prevención de la producción de residuos y la valoración y reutilización de éstos.

Conclusiones:

- *La innovación en procesos puede traer a la empresa mejoras manifiestas pero es necesario vencer a priori ciertas resistencias sujetas al modo de hacer establecido y a las inercias propias de la organización.*
- *Un factor de competitividad clave es la orientación al cliente de toda la empresa, involucrándolo en la I+D, manteniendo stocks que permitan servirle a tiempo, usando los materiales que más se adaptan a sus necesidades, etc.*

Empresa del Sector Logístico

Año de fundación: 2006

Facturación: 15M€- 20M€

Número de Empleados: 25

Mercado: Internacional

Establecimiento de una nueva empresa

- La empresa participa en el sector como transitaria logística. Esta empresa surgió a raíz de la **salida de uno de los socios de una de las grandes empresas del sector**. Este socio, junto con un **reducido equipo** decidieron establecer una nueva empresa.
- Para respaldar el nuevo lanzamiento buscaron **el apoyo de una empresa previamente establecida** a la que poder asociarse, beneficiándose de su acceso a líneas de descuento con operadores logísticos y a las licencias pertinentes. Así, se establecieron como la delegación madrileña de una empresa que ya operaba en el Levante.
- El mercado en el que opera la empresa lleva intrínseca una elevada competencia en precios, lo que hace imposible que el precio pueda ser el factor de entrada de una nueva empresa en el sector. Como cualquier otro servicio, **la calidad ofrecida al cliente y la percepción que éste tiene de ella es el principal factor de competitividad**.

Evolución de la estrategia empresarial

- En este contexto, la estrategia inicial de la empresa consistía en ganar un volumen considerable de facturación, estableciendo como prioridad la captación de nuevos clientes. Para ello se realizó un **considerable esfuerzo comercial** dedicado a alcanzar volúmenes de facturación que posicionaran adecuadamente a la empresa en el sector.
- Hace aproximadamente dos años, en ciernes de la crisis económica, la empresa comenzó a percibir la **dificultad de pago de algunos clientes**, llegando después a tener impagados considerables. A partir de entonces empezó a analizar escrupulosamente la "calidad" de sus clientes, realizando **estudios previos de solvencia y fiabilidad financiera**.
- Esta ha sido la principal estrategia utilizada para evitar los efectos de la crisis. **A cada uno de los nuevos clientes se le realiza internamente un estudio de solvencia** para garantizar que no se incurre en costes, a priori, sobre clientes dudosos. Asimismo, sobre todos los clientes se obtiene información instantánea a través del contrato de servicios de vigilancia de cambios en las empresas-cliente.

- Como estrategia comercial se ha **buscado potenciar los productos con mayor rentabilidad**, junto con los de elevada demanda y rotación para garantizar asimismo el volumen. Se ha **aumentado la atención sobre costes comerciales y administrativos** reduciéndolos en los aspectos que estaban siendo excesivos.

Las claves de una cultura empresarial

- Los propios fundadores de la empresa sitúan los principales factores de **éxito en su cultura empresarial**, su **capital humano** y la **agilidad de respuesta al cliente**.
- El capital humano ha sido formado previamente en otras empresas del sector o en la nueva empresa, formados desde “juniors”. En general, son personas altamente formadas y conocedoras del sector en el que trabajan.
- Sin embargo, no es ese su principal valor, sino el compromiso que desarrollan a la hora de trabajar con el cliente. La diferencia con otras empresas del sector, por lo general multinacionales, es el trabajo por objetivos. **“No se trabaja según el horario, sino garantizando al cliente que el servicio contratado se va a ejecutar en las mejores condiciones posibles”**. Se desarrolla un servicio constante que, en caso de necesidad, lleva a que los clientes puedan recibir servicio 24x7.
- La captación de personal formado y competente, que fue una dificultad permanente durante los primeros años de andadura, ha cambiado radicalmente debido a las actuales condiciones del mercado laboral, lo cual favorece enormemente la contratación de personal sobradamente formado y con alta capacidad de trabajo.
- La **rotación en la empresa es muy baja**. Este hecho se debe directamente a los puntos descritos anteriormente y constituye un **factor de competitividad importantísimo** ya que el conocimiento, principal activo de la empresa, reside en las personas.



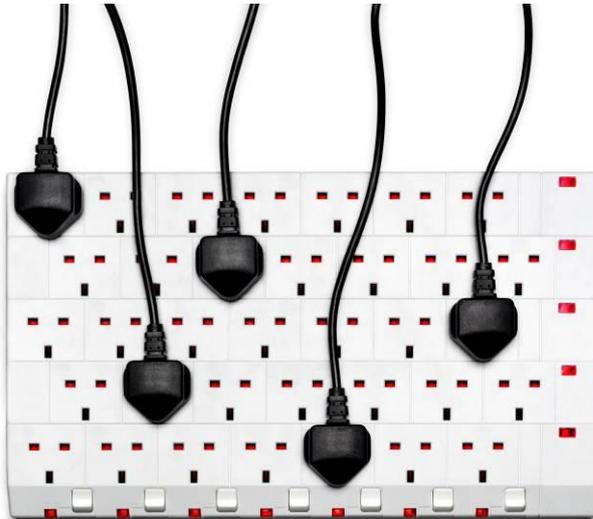
La transmisión de la cultura empresarial

- Cómo impregnar esta cultura a lo largo y ancho de la organización es una tarea complicada, pero posible de articular a través del propio ejemplo de los socios y el reconocimiento constante del trabajo de cada uno de los empleados. Este reconocimiento se materializa a través de una remuneración por encima del sector y de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. **“Aquí no hay un plan de carrera formal, simplemente puedes llegar donde te propongas y tus capacidades te permitan”**.

- Los trabajadores participan de los éxitos de la empresa a través de sus “bonus” que se componen de una parte sujeta al cumplimiento de objetivos y una parte subjetiva, en función de la evaluación anual que hace los jefes de equipo de cada una de las personas a su cargo.

Conclusiones:

- *La competencia en precios puede ser la llave de entrada en un sector pero, sólo si va acompañada de una calidad elevada, es sostenible. Una vez que el cliente reconoce la calidad y la atención personalizada su valoración de ambas puede permitir el incremento de honorarios.*
- *La cultura que debe imperar en cualquier empresa, pero más en una empresa de servicios es la cultura de atención constante y dedicación completa al cliente. En este aspecto las PYME son capaces de proporcionar un mejor servicio al situarse de forma más cercana a las necesidades del cliente, siendo una sola persona la responsable de cada proyecto y la que centraliza el conocimiento de cada cliente.*
- *En una empresa pequeña o mediana el talento de cada persona es fácilmente identificable. Los buenos directivos saben dar oportunidades a las personas con talento. En cierta medida se podría decir que cada persona es capaz de gestionar su propio plan de carrera.*



Empresa del Sector Logístico

Año de fundación: 2002

Facturación: 30M€-35M€

Número de Empleados: 85

Mercado: Nacional

Un proceso de integración empresarial

- La empresa nació de la **asociación de cinco empresas del sector logístico**, con una experiencia acumulada de más de 20 años. En cada una de las empresas predecesoras existía una ambición de mejora respecto de sus socios anteriores, que motivó que se pusieran en contacto y valorasen la **posibilidad de asociarse en una nueva empresa**. Sopesados los pros y contras decidieron formar una Sociedad Anónima de la que participasen cada una de las cinco con un capital 100% español.
- En todo el proceso, el factor clave fue el liderazgo personal de uno de los presidentes de una de las cinco empresas anteriores. Sin este **liderazgo enérgico** resulta difícil de comprender el proceso de integración. Junto con un liderazgo decidido, se ha conjugado la **búsqueda de consenso en las decisiones** que se han planteado a nivel estratégico, operativo, informático, de marca, etc. En aproximadamente un año desde el inicio del proyecto, la empresa pudo comenzar a funcionar normalmente.
- Entre otros factores importantes presentes en la integración empresarial se encuentra la **alineación de objetivos previa** que posibilita el entendimiento de los futuros socios. Delimitar escrupulosamente los objetivos y alcances permite un desarrollo fluido puesto que **“todo el mundo sabe a dónde estamos yendo”**.
- Otro valor fundamental de la nueva empresa ha sido la creación y despliegue de una **imagen corporativa** definida, fácilmente identificable que se manifiesta en la uniformidad del personal y rotulación de todos los vehículos. Igualmente se ha buscado, la **uniformidad de imagen externa, desarrollando una cultura empresarial** basada en el trabajo con la máxima responsabilidad. Cada uno de los miembros de la empresa dominan una parcela determinada del transporte, esto garantiza a los clientes un servicio eficaz en cada área del transporte, logística y almacenaje.
- El resultado de la integración ha sido una **plataforma con un modelo de negocio propio**, inexistente hasta el momento en el sector, y una **buena posición estratégica** que permiten a las empresas asociadas competir en mejores condiciones.





E-commerce, nuevas posibilidades de comercialización

- La empresa, desde su fundación se ha mantenido trabajando como proveedor de servicios de otras empresas, “Business to Business” (B2B). **Recientemente ha comenzado a explorar nuevas vías comerciales que pasan por la llegada al consumidor final, “Business to Consumer” (B2C).**
- En los últimos años, el **comercio on-line** ha experimentado un **crecimiento constante, sostenido y sostenible**. Este hecho, constatable a través de los datos facilitados por organismos como Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, ha hecho que la empresa comenzase a plantearse la entrada en este nuevo mercado ofreciendo servicios de paquetería a las empresas que operan desde internet.
- El paso al B2C **exige una alta eficiencia** en todos los procesos que realiza la empresa. Es un sector en el que se demanda una **alta calidad a un precio muy bajo**, debido a este hecho es necesario ser extremadamente eficiente en la “última milla”.
- Los servicios ofrecidos a través de e-commerce son de tres tipos. En primer lugar la empresa ha **desarrollado un software para empresas que comercializan sus productos a través** de internet o que desean comenzar su negocio on-line. En segundo lugar ofrece un **servicio de integración**, destinado a aquellas empresas ya tienen una tienda en internet y necesitan una aplicación que les facilite la generación de los envíos y seguimiento de los productos que estas empresas envían a sus clientes. Por último, ofrece también un **servicio integral para la creación de un portal de venta en Internet** personalizado, que incluye la puesta en marcha y el mantenimiento integrado con los servicios de transporte de la empresa.

El software de gestión como factor de competitividad

- Un factor de competitividad diferenciador en el sector es el software de gestión. En los comienzos de la empresa se optó por un desarrollo propio con el que se comenzó trabajando pero pronto quedó obsoleto e insuficiente. En el crecimiento de la empresa se hizo necesario adquirir un software más potente. Se optó por una **solución desarrollada externamente** y de forma específica para el sector.
- Sobre esta solución el departamento de informática de la empresa desarrolla pequeñas aplicaciones, tanto para clientes de mucho volumen como para las empresas integrantes de la red.
- Entre las últimas aplicaciones desarrolladas se encuentran aquellas que van encaminadas a facilitar el envío tanto a los clientes como a los propios profesionales de la empresa. Así, se han implementado **soluciones innovadoras** que permiten al cliente etiquetar sus envíos desde su propia ubicación, evitando errores y ganando tiempo.
- Otras aplicaciones persiguen el desarrollo del e-commerce y buscan dar un soporte cada vez mayor a empresas de este tipo, a través de la habilitación de enlaces para el seguimiento del estado de los envíos, alertas, acuses de recogida y de recibo, etc.

Conclusiones:

- *La integración empresarial, aunque es un proceso costoso, mejora la posición competitiva de las empresas y permite obtener una cuota de mercado conjunta mayor que la suma de las cuotas anteriores a la integración.*
- *En un proceso de integración es crucial delimitar claramente los objetivos, realizando una alineación de los mismos entre las empresas participantes. Tan importante como lo anterior es que exista un liderazgo claro ejercido por alguna de las empresas.*
- *El comercio electrónico abre posibilidades de comercialización a la PYME haciéndola capaz de evolucionar del B2B (donde el cliente es otra empresa) al B2C (en el que el cliente es ya el consumidor final).*

Empresa del Sector Edición

Año de fundación: 1980

Facturación: 5M€ - 8M€

Número de Empleados: 50

Mercado: Nacional



Un servicio integrado al cliente

- La empresa es una **empresa familiar, dedicada al mundo de la impresión y encuadernación**, que inició sus actividades a mediados de los años 80. Desde entonces, ha mantenido un constante crecimiento que, en opinión de su presidente, *“se ha basado en la reputación adquirida entre editoriales de prestigio”*.
- A comienzos de la presente década y con el objetivo de **ofrecer un servicio integrado a sus clientes**, expandió su negocio a través de la creación de una sección de encuadernación que comprende servicios de preimpresión, impresión y encuadernación.

Sucesión en la pyme familiar

- En el proceso de crecimiento de la empresa surgió un problema bastante común a todas las empresas de carácter familiar. Llegó el momento de que la segunda generación relevase a la primera, fundadora de la empresa y principal impulsora.
- Un paso previo a la formación del sucesor, y que se plantea frecuentemente, es la propia **elección del sucesor**. En el caso de la empresa que nos ocupa, el posible sucesor era sólo uno. No obstante, siempre resulta necesario **plantearse si el candidato reúne las condiciones adecuadas**, anteponiendo los intereses empresariales a los intereses familiares. Contar con un **protocolo familiar** facilita en gran medida la buena articulación de los intereses familiares y empresariales pero no es una herramienta que garantice el éxito del proceso.
- Es imprescindible **ser realista a la hora de evaluar las capacidades del sucesor**, teniendo en cuenta el consejo o asesoramiento de terceros que puedan emitir juicios más acertados. Si dentro de la familia no se encuentran perfiles capaces de afrontar el relevo generacional se hará necesario la búsqueda de personas fuera del ámbito familiar.

- En el caso de la empresa, el buen transcurso en la sucesión y relevo se apoyó en las siguientes palancas: la **preparación del sucesor y la transformación de la empresa**.
- El **momento del relevo generacional es idóneo** para emprender una **transformación empresarial** que puede ser empleada, además, para reforzar a los nuevos dirigentes de la empresa, realizar cambios en la estrategia y adaptar la organización a la nueva realidad.
- La **formación del sucesor resulta crucial en el momento de transición y posterior desarrollo empresarial**. Es ineludible que el nuevo dirigente conozca a fondo la evolución de la empresa, las personas que la componen y el sector en el que opera. Asimismo, el nuevo dirigente debe haber adquirido, a través de un tiempo previo de maduración, el reconocimiento de los trabajadores de la empresa.

Internacionalización a través del programa PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior)

- *En estos momentos abrirse camino fuera de España no es una posibilidad, es una necesidad. La empresa internacionalizada es mucho más estable que la que no ha dado este paso.* En efecto, mantener todos los clientes de la empresa en el ámbito nacional hace que la empresa se encuentre a merced de la evolución únicamente de este mercado. Es necesario abrirse a nuevos mercados con el objetivo de diversificar el riesgo y ganar en estabilidad.
- Como parte del programa de internacionalización de la empresa, se está desarrollando un **programa PIPE con resultados muy positivos a juicio de los propios responsables de la empresa**. Este programa les ha permitido acceder a una ayuda para la financiación de la promoción exterior, la realización de estudios y otros servicios de soporte a la internacionalización. Los resultados del proceso son ya visibles al haber incrementado en porcentajes considerables la facturación en el exterior.

Conclusiones

- *El ofrecimiento de servicios cada vez más completos a los clientes constituye una estrategia de crecimiento muy eficaz y relativamente sencilla de implementar.*
- *La sucesión en la empresa familiar es un proceso delicado en el que se debe elegir cuidadosamente al sucesor, formarlo adecuadamente y elegir el momento oportuno en el que debe tener lugar.*
- *La internacionalización, generalmente concebida como un instrumento de crecimiento, es también una forma de asegurar la estabilidad de la empresa.*

Empresa del sector Informático

Año de fundación: 1995

Facturación: 2M€ - 5M€

Número de Empleados: 20

Mercado: Internacional

Una mentalidad diferente

- 
- La mayoría de las empresas se constituyen buscando obtener unos réditos superiores a la inversión inicial y así obtener para sus socios una rentabilidad mayor de la que conseguirían empleando su capital en otras actividades. En muchos casos la idea de negocio es la que vertebra la empresa pero su desarrollo no es el fin en sí mismo. **No sucede así en otras empresas, muy pocas, que nacen con un “espíritu libre” no buscando principalmente una rentabilidad sino la creación de una estructura que permita desarrollar una pasión, una idea.** En el caso de esta empresa del sector de informática la pasión de sus fundadores es la programación.
 - *“De esta forma comenzó a funcionar la empresa, teniendo en mente que lo importante no era obtener una rentabilidad sino garantizar un medio de vida para poder dedicarnos a lo que nos gustaba”.* Así lo expresa uno de los socios fundadores de esta empresa.
 - Los socios fundadores se conocieron trabajando como programadores para otra empresa y rápidamente fueron **conscientes de su potencial de trabajo conjunto y de que sólo si constituían su propia empresa podrían ser capaces de desarrollar sus ideas.**
 - Los comienzos se pueden asemejar a los de cualquier microempresa en el sector de la informática: *mucha ilusión y ganas*, con unos recursos limitados. En este caso, una pequeña oficina con apenas el mobiliario básico y los equipos informáticos necesarios para el trabajo diario de los emprendedores.

No existe nada parecido

- *“Cuando empezamos a pensar en establecer nuestra empresa y detectamos un hueco para nuestra tecnología nos enfrentamos al no existe nada parecido en el mercado”.* Este un punto crítico cuando **se posee una idea de la que nadie más en el mercado parece haberse percatado.** El emprendedor con una idea radicalmente innovadora se sitúa ante sí mismo y se pregunta si verdaderamente tiene sentido lo que plantea, o si, por el contrario, lo que él proyecta no tiene sentido y por

eso nadie lo ha puesto en práctica. *En esos momentos juega no sólo la razón sino también los sentimientos, que en ocasiones dificultan aún más el proceso. No creo que exista una fórmula que te permita saber cuál es la decisión correcta. El consejo puede ayudar, pero en último término tienes que ser tú quien dé el paso o deje de darlo.*

De la Ingeniería a la Gerencia

- 
- Los emprendedores de la empresa, ingenieros de profesión ven en su formación un gran motor del “emprendizaje”. Al fin y al cabo la **Ingeniería no es más que la aplicación de la ciencia para la obtención de beneficios**. En cierto sentido, la Ingeniería requiere canalizar el ingenio y la habilidad para adaptar el conocimiento a los usos que éste pueda tener. En sí mismo el ingeniero, en cada uno de sus trabajos como tal, es ya un emprendedor.
 - El proceso de crecimiento de la empresa ha requerido la entrada de nuevos profesionales y con ello el **desplazamiento de los emprendedores desde los puestos puramente técnicos a puestos con una componente muy relevante de gestión y dirección**. Este proceso no siempre ha resultado sencillo y el primer problema que han encontrado los emprendedores han sido su propia aversión a ceder horas dedicadas a la investigación y desarrollo por horas de gestión, dirección, representación institucional, etc.
 - Este cambio lento pero imparable, sólo ha sido posible gracias a la **formación de nuevos líderes técnicos**, jefes de equipo que han asumido progresivamente las funciones que antes realizaban sólo los emprendedores.
 - *“A pesar de la necesidad lógica de asumir labores de gestión, no te puedes desligar de la investigación. No puedes dejar de reciclarte y actualizarte en todas las materias”*. Uno de los directivos recoge en esta frase la encrucijada en la que se encuentran muchos emprendedores tecnológicos ante el crecimiento de sus empresas. Son tensionados de una parte por lo que deben hacer y por otra de lo que les gustaría y dónde se sienten más útiles. El éxito, como casi en otros muchos campos, se encuentra en el término medio: **gestionar y dirigir efectivamente la empresa, manteniéndose al día de las evoluciones que se producen en la investigación a nivel externo e interno**. Para ello es necesario garantizar una comunicación fluida entre los equipos de I+D y los directivos, solicitando información puntual de los avances e informes periódicos del estado del arte.

Algunas prácticas efectivas en la retención del talento

- La retención de los mejores empleados es crítica en el éxito a largo plazo de las empresas. *Nosotros no habiéramos llegado a dónde estamos si no habiéramos mantenido con nosotros nuestros empleados más valiosos.*
- **La retención de los mejores empleados tiene efectos directos sobre las ventas, la satisfacción de los clientes y el buen clima laboral, entre otras muchas áreas.** Por el contrario, la **pérdida de buenos empleados conlleva costes directos** entre los que se cuentan los costes de nuevas contrataciones y la formación de los nuevos empleados. Junto a estos costes se encuentra la pérdida de competitividad de la empresa -más compleja de cuantificar- en el caso de que los nuevos empleados no estén a la altura de los anteriores.
- Por este motivo la retención de los mejores empleados articula muchas de las políticas de la empresa que estudiamos. En primer lugar es *necesario crear un clima propicio para que cada trabajador pueda sentirse con la suficientemente seguridad de hablar libremente.* Una vez garantizado el punto anterior, los empleados deben saber claramente qué se espera de ellos, qué pueden esperar ellos de la empresa, cómo pueden poner todo su potencial al servicio de la empresa y ser justamente recompensados por ello.

Madrid como ubicación para una empresa tecnológica

- *“Está claro que Madrid no es Silicon Valley, esta es quizá su principal ventaja cuando decides emprender”* Se refiere esta frase a que a la hora de emprender una empresa tecnológica, en Madrid la competencia por el talento es menor que en otras regiones del mundo, y a la vez la calidad de vida es muy elevada. Por estos motivos resulta relativamente sencillo y asequible **contar con profesionales excelentes que encuentran en Madrid la ubicación idónea para su desarrollo personal y profesional.**

Conclusiones:

- *Es posible un cambio de mentalidad que permita crear empresas encaminadas principalmente a garantizar el desarrollo de una idea y una actividad más que a la obtención de una rentabilidad económica. A través del presente caso de estudio, se demuestra cómo éste tipo de iniciativas pueden llevar al éxito empresarial también en lo económico.*
- *La retención del talento es un factor clave de competitividad en cualquier empresa, y mucho más en la PYME. Su pérdida reduce la competitividad de la empresa y tiene costes directos asociados.*

Empresa del Sector Seguridad

Año de fundación: 2000

Facturación: 1 M€- 3M€

Número de Empleados: 15

Mercado: Internacional



Integración de productos de terceros antes del desarrollo de un producto propio

- La empresa entrevistada se dedica a la **seguridad informática desarrollando sistemas de cifrado y firma digital**. Sus clientes se encuentran repartidos en un amplio espectro de sectores: Banca, Medios de Pago, Defensa, Administración Pública e Industria.
- Su actividad principal es la producción, mantenimiento y soporte de **sistemas propios y productos criptográficos de otras marcas**, así como la realización de servicios necesarios para la instalación y puesta en marcha de estos equipos. En sus **comienzos** se dedicó a la **integración y programación de sistemas ajenos**, con el objetivo de **obtener de esta actividad una línea de ingresos recurrentes** que le permitiese abordar el desarrollo de sus propios productos. Esta estrategia no resultó ser fruto del azar sino que respondía a una planificación previa.
- Actualmente, ha **desarrollado su propio producto** y, al tiempo que lo implantan para sus clientes, mantienen **políticas de apoyo a los clientes y partners con planes y cursos de formación** en el uso y manejo de estos productos, garantizando así el éxito de sus proyectos de cifrado.

Internacionalización. El primer paso: Latinoamérica

- El proceso de internacionalización de la empresa comenzó con el proyecto de expansión en Latinoamérica. Como paso previo se encargó a una **consultora especializada un estudio del mercado de la seguridad en los principales países latinoamericanos**. De esta forma pretendíamos obtener información fiable sobre sus necesidades y qué posibilidades de negocio reales existían para nuestros productos.
- A raíz de las conclusiones del estudio, la empresa identificó a México como el país más idóneo en casi todos los aspectos analizados para comenzar a desarrollar sus actividades. **Se abrió en México una oficina comercial internacional** comenzando, desde allí a dar soporte a los “partners” que la empresa iba adquiriendo en otros países, además de México mismo. *“Nuestra experiencia es que hasta que no tienes un pie allí no eres reconocido y es imposible avanzar comercialmente”*.



- La estrategia de expansión comercial ha dado excelentes resultados y actualmente la empresa está siguiendo el mismo proceso, pero esta vez en los Estados Unidos. Con esta nueva expansión no sólo se pretende desarrollar el negocio en diferentes estados de Norteamérica ya que se considera que el éxito en el mercado norteamericano podría constituir la puerta de entrada a Europa.

La planificación estratégica: una herramienta fundamental

- **“En nuestra empresa concebimos la *planificación estratégica como una herramienta fundamental de desarrollo*”.** Realizamos el primer Plan Estratégico para el período 2003-2007 y actualmente contamos con el nuevo Plan estratégico 2008-2012”
- **“Nuestro primer plan estratégico se centraba en garantizar la *pervivencia de la empresa*”**, para ello se estableció como prioridad el desarrollo de una línea de ingresos recurrentes, en paralelo con el desarrollo de producto propio.
- **“El segundo plan estratégico apunta a la *expansión internacional de la empresa*”**, estableciendo objetivos comerciales detallados en Sudamérica y Norteamérica. Estos objetivos han sido divididos en dos fases diferenciadas. La primera englobaba todos los objetivos en Sudamérica y la segunda -supeditada al éxito de la anterior- comprendiendo la expansión en Norteamérica.
- Los planes estratégicos deben partir siempre de una visión clara de la situación de la empresa, con datos objetivos sobre la realidad interna y externa de la misma. *Nosotros comenzamos siempre por construir la típica matriz DAFO, una vez que tenemos el primer esbozo la presentamos internamente a los empleados para que hagan sus aportaciones.* La realización del **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es un **punto de partida para la reflexión estratégica**, el esfuerzo dedicado a su construcción y discusión posiciona a los participantes adecuadamente para comenzar a pensar en cuál debe ser la estrategia a seguir. *Siempre surgen problemas menores como qué debe ir en cada bloque o la inseguridad de haber olvidado algún elemento importante, pero esto no invalida la bondad del método.*
- Tras el análisis inicial -a través del DAFO o de otras herramientas, alternativas o complementarias- es necesario **establecer la Misión y Visión del proyecto empresarial**. *Misión y Visión son conceptos que resultan un poco fríos, al final se trata de saber lo que uno quiere ser en el futuro.* Una vez que se tiene claro el estado al que se quiere llegar en un período de tiempo determinado (usualmente entre 3 y 5 años) es necesario desagregar los objetivos intermedios que permitirán alcanzarlo.

- **Cada objetivo intermedio debe ser traducido en proyectos concretos** que cuenten con -al menos- un calendario, una **persona responsable de su ejecución y un presupuesto**. En este sentido resulta muy importante que para cada proyecto se identifique un responsable. *“Decía Napoleón: si quieres que algo se lleve a cabo nombra un responsable, si quieres que se retrase eternamente nombra una comisión”*.
- De cara a facilitar el seguimiento de todos los proyectos, debe establecerse algún **sistema de monitorización de los mismos** que sea revisado con periodicidad mensual o trimestral.
- A nivel de grupo, una de las principales ventajas de la planificación estratégica es el **aumento de la motivación de los empleados al aumentar el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros** de la empresa a través de la visión compartida y el desarrollo de objetivos comunes.

Conclusiones

- *La integración de soluciones y equipos de terceros antes de poder desarrollar los propios es una buena forma de garantizar una línea de ingresos recurrentes y una estrategia eficaz en la evolución empresarial.*
- *Latinoamérica es un destino preferencial para muchas PYME que deciden internacionalizarse. En este sentido, la apertura de delegaciones comerciales permite desarrollar una mejor actividad comercial.*
- *La Planificación Estrategia reporta beneficios a las empresas que deciden iniciar esta práctica. Elementos como la matriz DAFO, la definición de la Visión y Misión o de Proyectos Estratégicos facilitan el guiado y el avance empresarial.*

Empresa del Sector Ingeniería

Año de fundación: 2000

Facturación: 15M€- 20M€

Número de Empleados: 155

Mercado: Internacional

Veinte ingenieros y un socio industrial

- La empresa nace de un **equipo multidisciplinar de profesionales de elevada cualificación y experiencia contrastada** dentro del sector aeroespacial. En total algo más de veinte ingenieros con amplia experiencia deciden emprender una empresa de base tecnológica con el propósito de ofrecer soluciones de ingeniería y sistemas de elevado contenido tecnológico.
- En el establecimiento inicial de la empresa se buscó un **socio industrial con voluntad de diversificar sus negocios** y capacidad financiera. El **respaldo financiero y la estabilidad** que otorgó a la empresa esta decisión no influyó en la libertad de elección de las líneas de investigación ni en las decisiones sobre el desarrollo de producto, aunque si fue un acicate que exigía la obtención de los resultados proyectados.

Dirección de personas de elevada cualificación

- La **dirección de personas de alta cualificación resulta en muchas ocasiones compleja**. Los conceptos de dirección antiguos basados sólo en la autoridad y la amenaza –más o menos velada- no son en absoluto útiles en la dirección de personas de elevada cualificación.
- *“La gestión del talento de nuestros profesionales ha sido un imperativo desde los comienzos de la empresa”*. Ante un colectivo tan cualificado y con tanta capacidad, los directivos deben marcar la dirección a seguir y “desaparecer”. *“Su presencia no debe sentirse si no es para cohesionar al grupo y entusiasmar a los miembros de los equipos de trabajo”*.

Superar las expectativas del cliente

- Las expectativas de los clientes vienen siempre determinadas por sus experiencias anteriores. **“El factor crítico de éxito consiste precisamente en superar constantemente estas expectativas”**. Es necesario proceder de una forma ordenada en el sentido de que en

primer lugar se alcanzan las expectativas del cliente y después se superan.

- Para **“superar constantemente las expectativas del cliente”** es **fundamental ser proactivo**, no esperar a que el cliente hable sino poner todo el empeño en intuir cuáles son las expectativas del cliente a priori, las que tiene ahora y las que tendrá en el futuro.
- En efecto, superar las expectativas del cliente **exige dinamismo**, no es una actividad estática, requiere ir un paso más allá en todo momento. El cliente que ve superadas sus expectativas en un servicio, espera que se alcance al menos ese nivel con el siguiente. **Las expectativas siempre son crecientes.**
- *“Nunca nos comprometemos con el cliente a algo que no sabemos si podremos cumplir”.* Esta es una regla que evita a la empresa muchos problemas. Durante la actividad comercial es una tentación frecuente el decir a todo “sí”. Decir “no es posible” o “tendremos que estudiarlo” se considera arriesgado e incluso poco profesional. Sin embargo, es mucho peor su contrario: la generación de falsas expectativas que suelen llevar a la pérdida definitiva del cliente.
- *Es importante que el cliente identifique claramente en qué medida se han excedido las características del servicio y que pueda ver cual es valor añadido que ofrecemos.* De nada sirve dar un servicio excelente y mejor que el de los competidores, si el cliente no es capaz de percibir esa mejora.

Conclusiones:

- *La dirección de personas de elevada cualificación exige un cambio de mentalidad en los directivos. Estos deben cohesionar y entusiasmar al grupo pero es fundamental que dejen a estas personas un margen de maniobra amplio. El directivo debe desaparecer, haciendo que su presencia sea apenas perceptible.*
- *Superar las expectativas del cliente es un hábito que exige proactividad por parte de todos los empleados. Estas expectativas se deben intuir previamente y una vez se conocen, deben alcanzarse y superarse. Por otra parte, hay que ser consciente de que una vez superadas, las expectativas del cliente aumentan, son siempre crecientes.*

6. Conclusiones

El hombre se descubre cuando se mide con un obstáculo

Antoine de Saint-Éxupery

Durante el proceso de elaboración del estudio, tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo, **se han recogido experiencias y posicionamientos respecto a la competitividad de más de 200 empresas** que habían sido seleccionadas a priori como empresas competitivas por su evolución en distintos ratios financieros y de productividad, así como por la opinión de las asociaciones sectoriales presentes en cada uno de los sectores analizados.

Este trabajo nos ha permitido conocer mejor a las PYMES de la región y a identificar en qué ámbitos necesitan mayor apoyo por parte de las instituciones, y cuáles son los factores, dentro de cada ámbito, que consideran como más relevantes. En este sentido, no es asumible que las **políticas públicas** pueden llegar a influir de manera decisiva en el desarrollo de la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa regional, pero si tienen un **papel importante como apoyo y complemento a los esfuerzos empresariales**.

Los ámbitos de competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa tienen un alcance amplio y engloban multitud de aspectos: factores, condiciones y estrategias. El marco conceptual planteado inicialmente se ha contrastado a través de las entrevistas realizadas, confirmándose su validez y en algunos casos, incorporándose nuevos aspectos que las PYME consideraban importantes como elementos de competitividad. Desde el comienzo del proyecto, se ha intentado compaginar la vertiente cualitativa y cuantitativa, con el objetivo de enriquecer el resultado final y tener una visión lo más amplia y cercana a la realidad posible. En este sentido, una de las primeras conclusiones del trabajo es precisamente que **la competitividad empresarial reside tanto en factores comunes y frecuentes, incluso analizables estadísticamente, como en otros aislados y sujetos a la realidad particular de cada empresa**.

Cada capítulo del presente informe contiene sus propias conclusiones por lo que si el lector desea obtener el detalle de las conclusiones del análisis cuantitativo o cualitativo le remitimos, respectivamente, al punto tercero del capítulo cuarto y a las conclusiones finales de cada caso práctico del capítulo quinto. En el presente capítulo **se pretende reflejar una síntesis de puntos conclusivos fruto de la relación de los capítulos anteriores**, así como recoger **otras percepciones obtenidas en torno a la**

...la competitividad empresarial reside tanto en factores comunes y frecuentes, incluso analizables estadísticamente, como en otros aislados y sujetos a la realidad diferente de cada empresa.

competitividad empresarial a lo largo de la realización del estudio y que aún no han encontrado su lugar dentro de la estructura del informe.

5

6

6.1 Conclusiones por ámbito de competitividad

A continuación se exponen las principales conclusiones del estudio agrupadas en torno a los ámbitos de competitividad establecidos.

Gestión de los Recursos Humanos

Es **uno de los ámbitos destacados** para la competitividad de la PYME y también uno de los ámbitos **más difíciles de gestionar**. Acceder a **buenos profesionales**, correctamente **formados** y poder ofrecerles un **plan de desarrollo profesional** adecuado es, en **muchas ocasiones, algo que escapa a la realidad de la PYME**.

Las empresas que consiguen **retener el capital humano** de que disponen lo hacen, frecuentemente, involucrándolo en el proyecto empresarial, planteándole oportunidades y retos, y formándolo a través de planes de formación estructurados. Las políticas de incentivos, no sólo económicos, son otro instrumento útil empleado por las empresas más competitivas.

La **creación de la cultura de empresa** es otro elemento de capital importancia y de gran complejidad. En este sentido, preguntados los empresarios, que creen haberlo conseguido, por los motivos de su éxito, la respuesta es invariablemente el ejemplo constante desde la dirección.

Se observa que el **empresario de la Pequeña y Mediana Empresa** rara vez realiza introspección para **discernir si debería mejorar alguna de sus habilidades personales o adquirir nuevos conocimientos que redundasen en una mejor gestión y liderazgo** y, por lo tanto, en el beneficio último de su empresa. En este sentido, es fundamental que el empresariado busque, en primer lugar, los aspectos de mejora en si mismo, puesto que siempre resultará más sencillo cambiar lo propio que lo ajeno. Con este apunte no se está queriendo decir que el empresariado al que se ha tenido acceso en este proyecto presente carencias en habilidades o conocimientos, al contrario. Sin embargo es una percepción que el empresario pyme, al ser en muchos casos el responsable último de su empresa, no está sometido a una evaluación ajena y este hecho puede mermar sus posibilidades reales de desarrollo.

Otro problema que afecta directamente al empresario es su **sucesión**. En líneas generales, la empresa familiar se encuentra, cada vez en mayor medida, en tanto que se acerca la jubilación masiva del “baby-boom”, en tránsito generacional. En la mayoría de los casos este relevo se producirá de la primera a la segunda generación. La **elección acertada del**

Se observa que el empresario de la Pequeña y Mediana Empresa rara vez realiza introspección para discernir si debería mejorar sus habilidades personales o adquirir nuevos conocimientos que redundasen en una mejor gestión y liderazgo y, por lo tanto, en el beneficio último de su empresa.

candidato sucesor, sopesar sus aptitudes y actitudes de un modo realista, así como la asunción progresiva de responsabilidades por parte del candidato, son fundamentales en este sentido.

La Calidad

La Calidad es **considerado mayoritariamente** entre las PYMEs, tanto de servicios como industriales, como **el ámbito más decisivo en la competitividad de las mismas**. El establecimiento de medidas para garantizar la calidad y la toma de decisiones en base a indicadores son los factores más valorados dentro de este ámbito.

En línea con estos dos factores, se han detectado buenas prácticas en las empresas en relación a la **adquisición del hábito de medir**. En muchos casos, la gestión en la Pequeña y Mediana empresa – sobre todo en la Pequeña Empresa – y la toma de decisiones se realiza sin contar con toda la información que sería posible obtener de su competencia, de los mercados o de sus propios procesos (comerciales, productivos, etc.). El establecimiento del hábito de medir en la organización facilita de un modo indirecto la toma de decisiones.

La Calidad es considerado mayoritariamente entre las PYMEs, tanto de servicios como industriales, el ámbito más decisivo en la competitividad de las mismas.

Las **certificaciones de calidad** se convierten para la Pequeña y Mediana empresa en una obligación adicional al ser un requisito exigido por sus clientes. Algunas empresas son capaces de obtener una ventaja de la certificación, especialmente cuando éstas son específicas de un sector y otorgan a la empresa una diferenciación clara en ese ámbito.

Entre las buenas prácticas detectadas en este campo, destacan también aquellas orientadas a la **reducción de la no-calidad**, desde prácticas relativamente sencillas como la integración de las unidades de negocio en una sola planta productiva, hasta la introducción de metodologías como el Lean Manufacturing, Six Sigma, etc.

... algunas de las empresas entrevistadas sitúan su éxito competitivo en el enfoque hacia la calidad, ofreciendo productos o servicios de un mayor valor añadido

Por último, señalar que algunas de las empresas entrevistadas sitúan su éxito competitivo en el **enfoque hacia la calidad**, ofreciendo productos o servicios de un mayor valor añadido, desechando los segmentos de productos de menor valor o manteniéndolos tan solo como una opción para ofrecer un portafolio más amplio al cliente.

Capacidades comerciales

La respuesta a los cuestionarios, analizada en el capítulo cuarto, muestra como las capacidades comerciales y de ventas son, junto con los ya mencionados Calidad y Recursos Humanos, otro de los ámbitos principales de competitividad. Dentro de este ámbito las empresas destacan **el acceso a información tanto de mercados como de clientes** como los principales factores de competitividad.

Las empresas que se han internacionalizado con éxito coinciden en apuntar a su “mentalidad global” como la clave de la internacionalización

La **internacionalización**, no considerada como un factor clave en los cuestionarios, si se prueba como tal durante la fase de entrevistas. Las empresas que se han internacionalizado con éxito coinciden en apuntar a su “**mentalidad global**” como la clave de la internacionalización. La problemática que surge en este punto es cómo forjar una verdadera mentalidad global en toda la organización y, en primer lugar, a nivel directivo. Esta mentalidad, en los casos estudiados, nace del impulso del propio empresario o a través de esfuerzos de contratación de personal con experiencia en el ámbito internacional.

Las administraciones públicas ponen a disposición de las pequeñas y medianas empresas instrumentos de apoyo a la internacionalización, como las distintas iniciativas realizadas desde la Comunidad de Madrid a través de Promomadrid o los **Planes de Iniciación a la Promoción Exterior impulsados desde el Instituto Español de Comercio Exterior**. Entre las empresas analizadas a lo largo del proyecto existen numerosos casos de éxito comercial en el exterior a través del empleo de estas herramientas.

La **dirección del equipo comercial** a través del establecimiento de cuentas comerciales, responsables, objetivos e indicadores , así como el seguimiento semanal o quincenal de todos los indicadores constituye, en opinión de las empresas que lo realizan, un elemento fundamental para el éxito comercial.

Gestión financiera

En este ámbito, dadas las condiciones económicas actuales, las empresas destacan la **financiación mayoritariamente propia como un factor preponderante de competitividad**. Sin embargo, esta autofinanciación no está al alcance de todas las empresas. La Pequeña y Mediana Empresa continúa teniendo problemas de acceso al crédito a pesar de las medidas puestas en marcha desde las administraciones públicas. La dificultad de acceso al crédito viene marcada por las mayores exigencias para la concesión de los mismos: aumento de los avales, requerimiento de garantías de carácter personal, etc.

Sobre la anticipación a la crisis económica, algunas empresas apuntan que su **participación en las asociaciones empresariales** les había hecho estar prevenidos ante la inminencia de la crisis económica.

Los **sistemas de información financiera** que permiten a las empresas tener una información fiable y actualizada sobre su estados financieros es otro de los factores que se consideran relevantes en este ámbito.

Innovación

Una gran mayoría de las empresas entrevistadas consideran que las **actividades de Investigación y Desarrollo** son fundamentales y prioritarias para la consecución de un modelo competitivo.

... la innovación se realiza en muchos casos a través de los equipos comerciales que, estando en contacto directo con el cliente y conociéndolo, son capaces de trasladar a la organización las posibles innovaciones que el cliente.

Las empresas entrevistadas apuntan, además, de manera recurrente a la **escucha proactiva al cliente como fórmula de innovación**. En efecto, la innovación se realiza en muchos casos a través de los equipos comerciales que, estando en contacto directo con el cliente y conociéndolo, son capaces de trasladar a la organización las posibles innovaciones que valoraría el cliente.

En el proceso innovador es necesario **implicar a todos los empleados**, la “mentalidad innovadora” debe traspasar la Organización. Las empresas que han conseguido potenciar esta mentalidad perciben ampliamente sus retornos.

Se debe contar asimismo con un protocolo o, al menos unas pautas claras, de **evaluación de las posibles innovaciones que se proponen**. Es necesario poner los esfuerzos en las ideas con mayor probabilidad de éxito. En innovación, más incluso que en otras áreas, los esfuerzos tienen que ser rentabilizados a través de una selección exhaustiva de las propuestas.

Hasta aquí hemos hablado de la innovación en nuevos productos y servicios o mejoras de los anteriores. Una innovación importantísima y que está más al alcance de cualquier empresa es la **innovación en procesos**. Bien realizada conlleva beneficios notables para la empresa, aún a pesar de las dificultades y reticencias que deben salvarse para vencer la habitual resistencia al cambio.

Del cuestionario también se deriva que otro de los factores clave para la innovación es la **adquisición de nueva tecnología** como un elemento de distanciamiento con los competidores. Aunque necesaria y positiva, la competitividad basada en la tecnología con frecuencia resulta frágil ante la entrada de nuevos competidores en el mercado. Las barreras de entrada deben posicionarse en elementos más claramente diferenciadores que la tecnología ya que ésta puede estar al alcance de otros muchos. Expresado de otra forma: la tecnología es condición necesaria pero no suficiente.

6.2 El carácter del empresario madrileño

Durante la realización del estudio el equipo redactor ha tenido la oportunidad de entrar en contacto y vivir de primera mano la realidad y el **día a día de las empresas y empresarios de la región**. Durante la realización de las entrevistas se ha recibido una información muy rica sobre las experiencias, rutinas, problemas y expectativas de estos empresarios.

Con ello, además de obtener algunas claves y recomendaciones para la competitividad de la PYME de la Comunidad de Madrid, se ha logrado obtener un **perfil muy significativo del empresario madrileño**, su carácter, su capacidad de adaptación a un mercado cambiante, su posicionamiento frente a las grandes compañías nacionales e internacionales que operan en su sector, la visión hacia sus clientes, el compromiso hacia sus trabajadores, y, en definitiva, sus valores

empresariales y su compromiso corporativo y social frente a la compañía que dirigen y representan y frente a región madrileña.

La tradicional empresa familiar de la región, ha sabido **reconvertirse a los nuevos tiempos** y combinar un conocimiento excepcional del negocio y de los factores productivos con las nuevas tendencias demandadas por el mercado en cuanto a la gestión empresarial, el servicio al cliente, la innovación, la internacionalización y la incorporación de las nuevas tecnologías.

A pesar de, o quizá, gracias a que Madrid es la principal sede de grandes corporaciones nacionales e internacionales de España, y el mercado y centro de consumo nacional más dinámico y atractivo para éstas, **el pequeño empresario ha logrado encontrar su posición y su estabilidad en un entorno competitivo**, apostando por diversos factores de competitividad relacionados con su gestión interna, comercial y proceso productivo.

Aunque el perfil del empresario madrileño es diverso, se han identificado patrones y rasgos similares en muchos de ellos que resultan altamente significativos y que, sin duda, son fruto de muchos años de trabajo y dedicación a sus empresas.

...una de las principales claves del posicionamiento y comportamiento de la economía regional en los tiempos actuales es consecuencia directa del buen hacer y el esfuerzo de nuestros empresarios.

El **carácter emprendedor de los empresarios madrileños** es incuestionable. A pesar de las diversas crisis sufridas en la economía nacional y el peso creciente de las grandes empresas, el empresario madrileño ha mantenido un espíritu de superación, adaptación y, en muchos casos, **riesgo personal para dar sostenibilidad y viabilidad a su empresa**. El compromiso personal con su empresa y trabajadores ha conformado un proyecto de vida para muchos empresarios, generando un clima laboral de fidelidad y corporativismo. La dedicación a sus clientes, la personalización del servicio y la calidad de los bienes y servicios ofertados también han sido claves en conformar una clientela fiel.

La pyme madrileña ha sabido encajar la continuidad de diversas generaciones de empresarios, complementando la experiencia y tradición de los empresarios de antes con el dinamismo y carácter innovador de las nuevas generaciones. Esto ha permitido aprovechar lo mejor de los dos tiempos y poder afirmar, sin lugar a duda, que **una de las principales claves del posicionamiento y comportamiento de la economía regional en los tiempos actuales es consecuencia directa del buen hacer y el esfuerzo de nuestros pequeños y medianos empresarios**.

Anexo I: Detalle metodológico del trabajo

Planificación metodológica del estudio

El desarrollo del proyecto en su conjunto se ha estructurado siguiendo las fases de trabajo que se presentan a continuación:

Figura 40.- Metodología empleada en el desarrollo del estudio



Fuente: Elaboración propia.

El anexo de “Detalle Metodológico” tiene por objetivo la explicación detallada de los elementos relativos a la elaboración del trabajo que no han sido desgranados en el cuerpo principal del informe. Estos elementos son:

- Identificación de subsectores más interesantes para la región.
- Selección de empresas a través de ratios y asociaciones empresariales.
- Elaboración del cuestionario de competitividad.

Durante todo el desarrollo del proyecto se denominan “subsectores” a los diferentes sectores presentes dentro de la Industria y los Servicios. Así la Industria se denomina “sector” y el Reciclaje, o la Metalurgia, o el Textil son denominados “subsectores industriales”. De la misma forma, los Servicios se denominan “Sector” y la Publicidad, o Actividades de limpieza, o Investigación y desarrollo son denominados “subsectores de servicios”.

Selección de subsectores de estudio

Con el objetivo de facilitar la identificación de los subsectores industriales y de servicios avanzados a empresas más interesantes y representativos dentro de la

1

Mapa de subsectores

2

Criterios de selección disponibles

3

Value-Map de la Comunidad de Madrid

Subsectores más representativos a analizar

economía madrileña, se ha establecido una metodología basada en tres pasos intermedios:

A partir del **Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE)** se ha plasmado el mapa de los Subsectores Industriales y de Servicios avanzados a empresas hasta el nivel de 3 dígitos CNAE. Este mapa constituye el punto de partida para la realización del Análisis.

Los subsectores han sido **estudiados a los niveles de CNAE 2 y 3 dígitos**. En el caso de los sectores Industriales sólo se mostrará al nivel de 3 dígitos el ránking final, no se mostrarán los resultados gráficos de los códigos CNAE en 3 dígitos debido a su extensión.

Posteriormente, se han **identificado los criterios de selección** de los subsectores. Estos criterios se dividen en cuantitativos y cualitativos tal y cómo se explicó en el capítulo 2 y se detalla en el siguiente epígrafe de este anexo.

Finalmente, se ha obtenido un **conjunto de los 16 subsectores** más representativos a analizar, 8 para el sector Industrial y 8 para el de Servicios, sobre los que ha discurrido el desarrollo del proyecto.

Mapa de Subsectores

Este mapa comprende todos los subsectores descritos en el Código Nacional de Actividades Económicas de Industria (CNAE-93, códigos 15 a 37) y de Servicios Avanzados (CNAE-93, códigos 72 a 74).

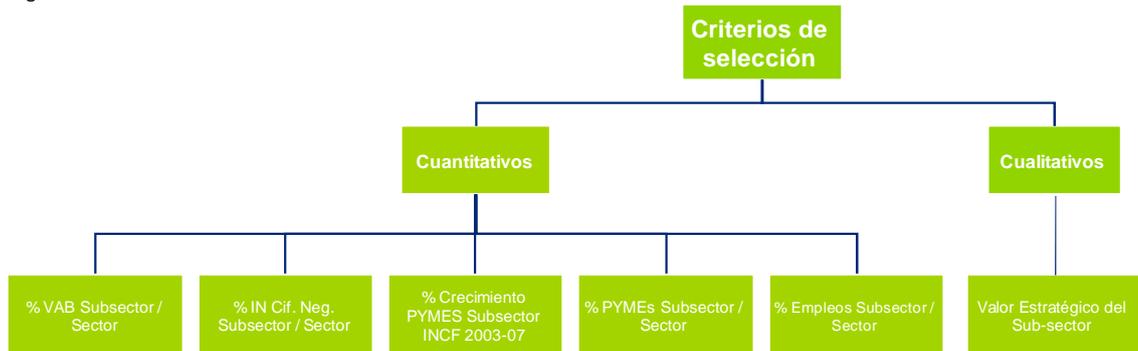
Criterios de selección disponibles

Los criterios de selección utilizados para identificar los subsectores industriales y de servicios objeto de estudio, se dividen en dos categorías:

- **Cuantitativos:** Son 5 indicadores objetivos, identificados y seleccionados en función de los datos disponibles y su relevancia para el análisis de los subsectores, dentro del ámbito de las PYMES.
- **Cualitativos:** Seleccionados en función de su valor y carácter estratégico, entendiéndose como tal, aquellos elementos que son determinantes para la competitividad de un sector y por ende, de una economía.

Las fuentes utilizadas en la realización este análisis han sido las "Cuentas patrimoniales y sectoriales de 2007 de la Comunidad de Madrid" obtenidas a través del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

Figura 41.- Criterios de selección de subsectores



Fuente: Elaboración propia.

Criterios de selección cuantitativos:

- **Porcentaje de Valor Añadido Bruto del Subsector / Sector Industria o Servicios:** Mide la contribución porcentual de las PYMEs del subsector al Valor Añadido Bruto (VAB) con respecto al total generado por las PYMEs del conjunto del sector a nivel regional (ya sea Industria o Servicios).
- **Porcentaje del Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCF) del Subsector / Sector (Industria o Servicios):** Mide la contribución porcentual de las PYMEs del subsector al Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCF) con respecto al total generado por las PYMEs del conjunto del sector regional (ya sea Industria o Servicios).
- **Porcentaje de Crecimiento PYMES Subsector INCF 2003-2007:** Analiza el crecimiento (positivo o negativo) experimentado en el Subsector por las PYMEs entre los años 2003 – 2007 en términos de Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCF).
- **Porcentaje PYMES Subsector / Sector:** Mide la contribución porcentual en número de PYMEs del Subsector con respecto al total generado de PYMEs en el conjunto del sector regional Industria o Servicios).
- **Porcentaje Empleos Subsector / Sector:** Mide la contribución porcentual en número de empleos creados por las PYMEs del Subsector con respecto al total generado por las PYMEs en el conjunto del sector regional (Industria o Servicios).

Criterios de selección cualitativos:

Los criterios cualitativos, sirven para analizar el carácter estratégico de un subsector y cómo dicho subsector contribuye a mejorar la posición competitiva de la Comunidad de Madrid.

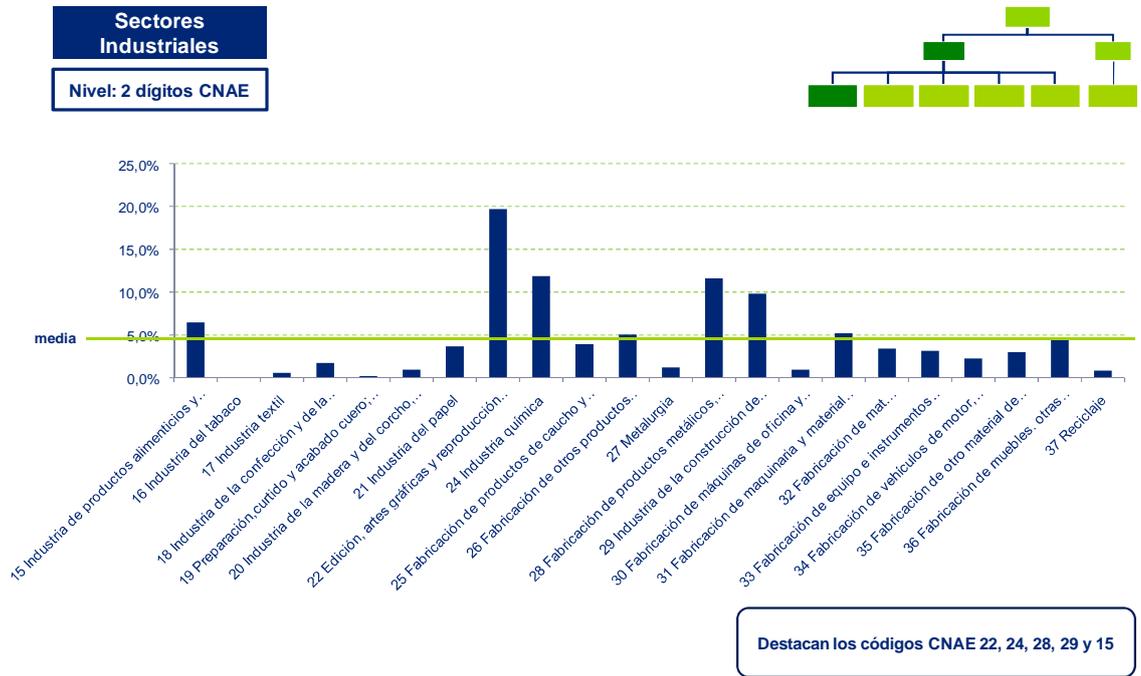
Efectivamente, se seleccionarán aquellos subsectores que contribuyen a mejorar la posición competitiva de la economía madrileña por:

- Su carácter innovador.
- La utilización de personal especializado.
- La contribución a la mejora de la imagen de la Comunidad (modernidad, vanguardia, tecnología, ...)
- Ser un subsector clave/estratégico para el desarrollo regional.

Establecidos los criterios cuantitativos y cualitativos se ha procedido a identificar el posicionamiento de los subsectores de Industria y Servicios Avanzados en cada uno de estos criterios.

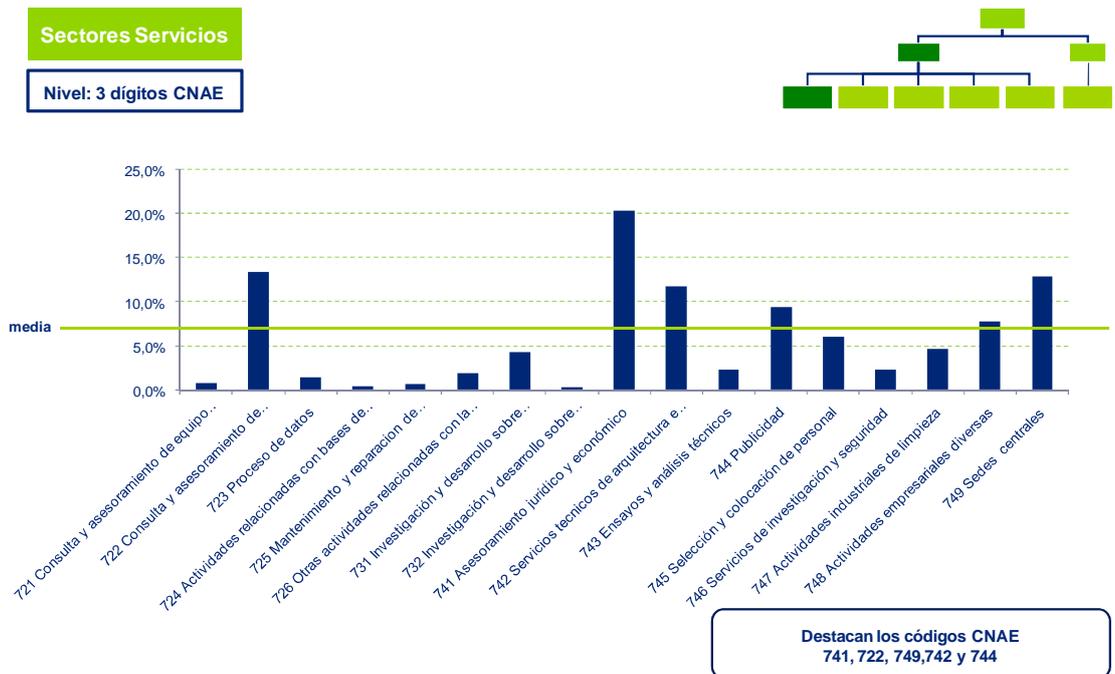
Porcentaje de VAB del Subsector en comparación con el Sector

Figura 42.- Contribución al Valor Añadido Bruto de los Subsectores (Industria)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

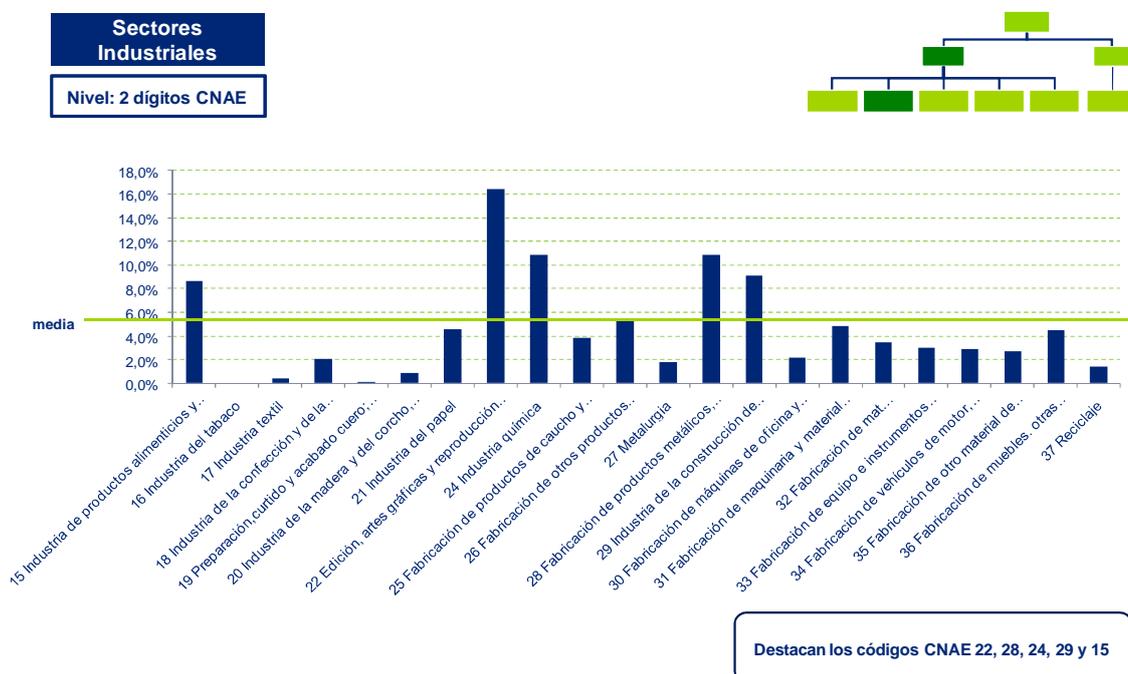
Figura 43.- Contribución al Valor Añadido Bruto de los Subsectores (Servicios)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

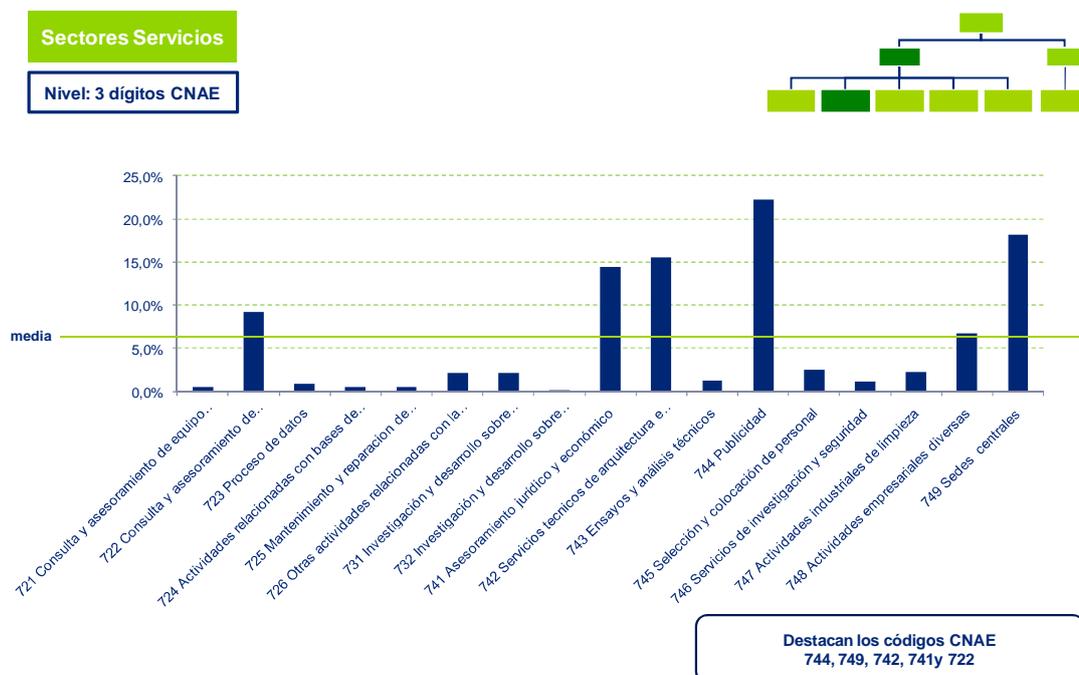
Porcentaje del Importe Neto de la Cifra de Negocios del subsector en comparación con el Sector

Figura 44.- Contribución al Importe Neto de la Cifra de Negocios de los Subsectores (Industria)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

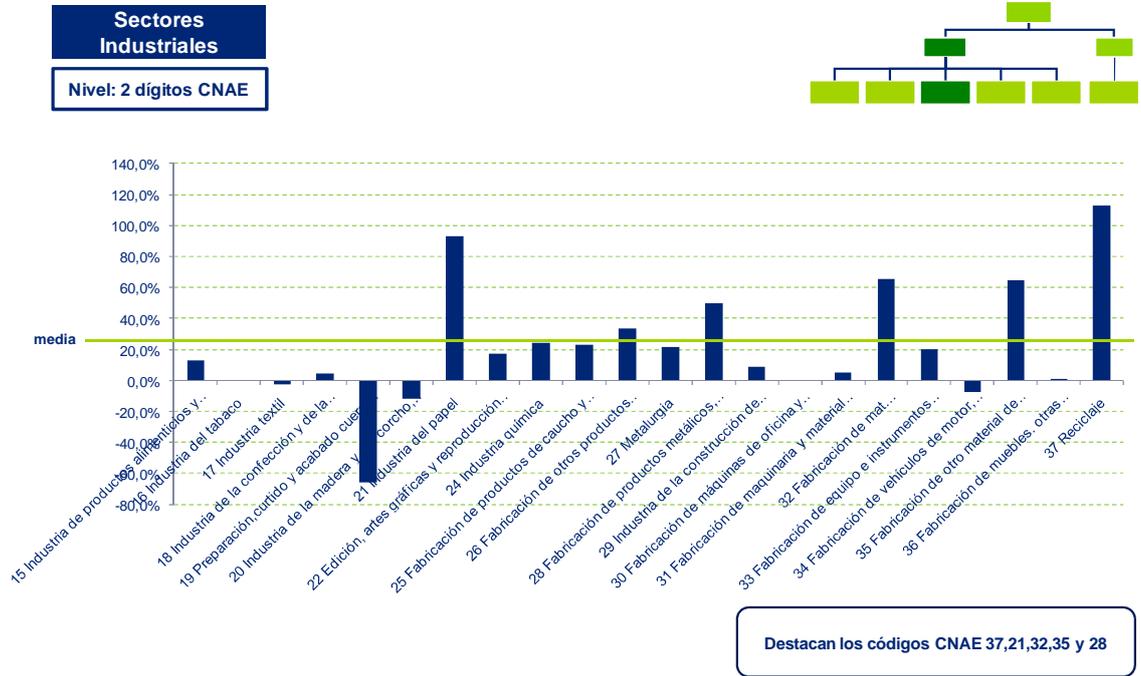
Figura 45.- Contribución al Importe Neto de la Cifra de Negocios de los Subsectores (Servicios)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

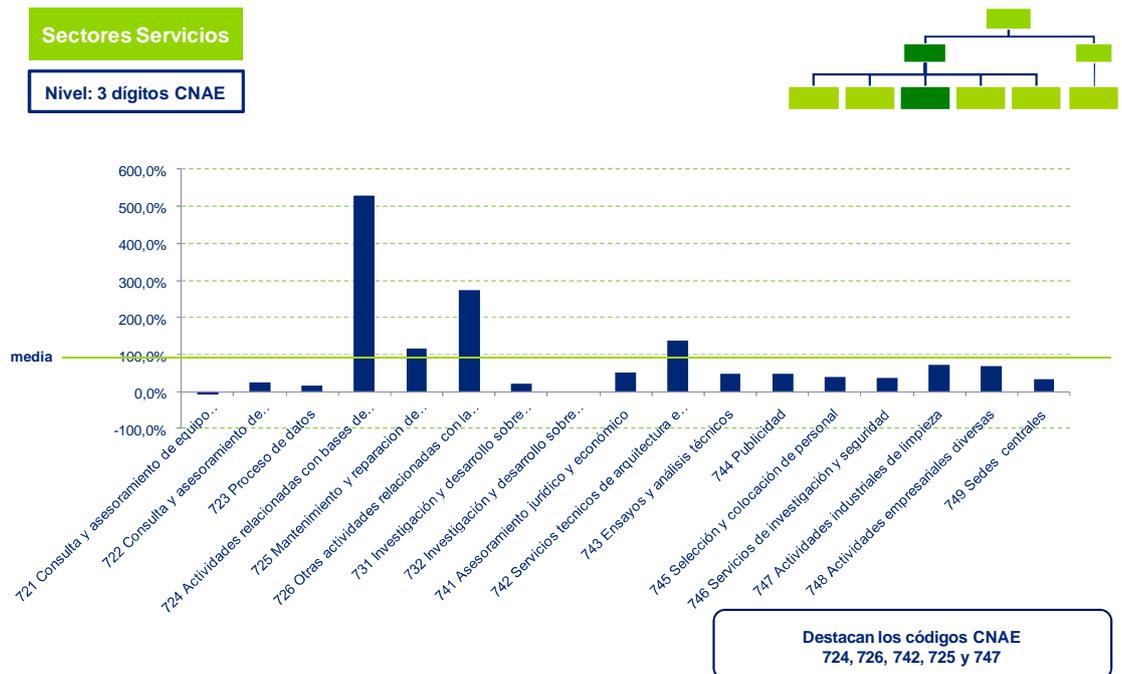
Porcentaje de crecimiento de la Cifra de Negocios del Subsector entre los años 2003 y 2007 (sólo PYMEs)

Figura 46.- Crecimiento del Importe Neto de la Cifra de Negocios entre los años 2003 y 2007 de los Subsectores (Industria)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

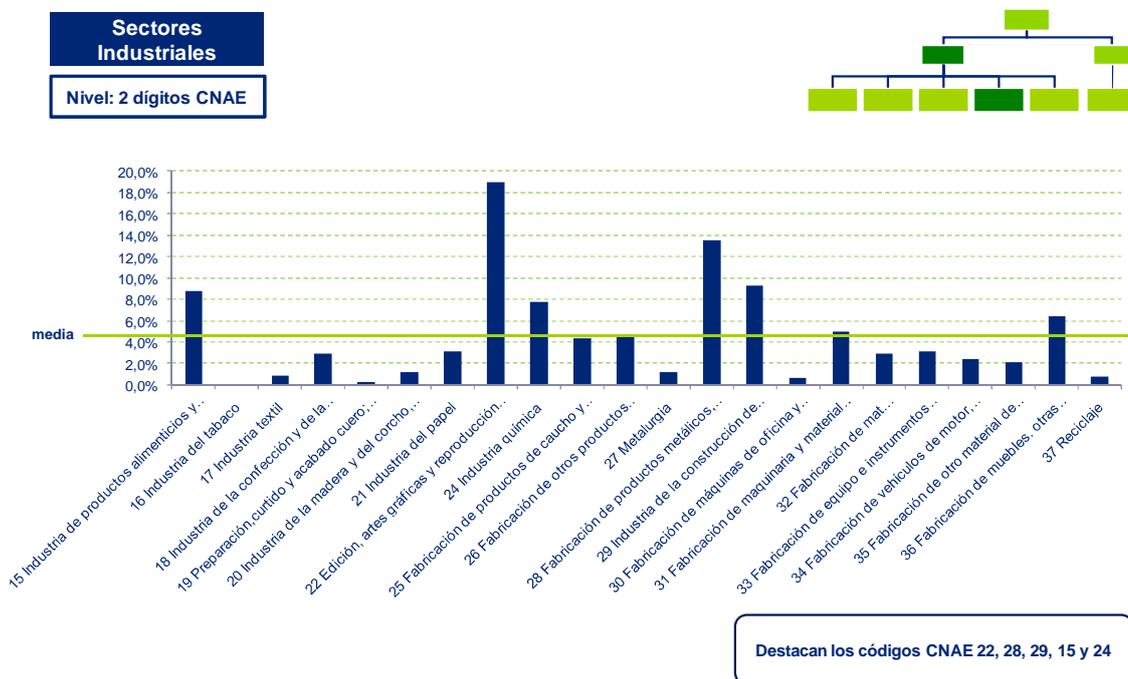
Figura 47.- Crecimiento del Importe Neto de la Cifra de Negocios entre los años 2003 y 2007 de los Subsectores (Servicios)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

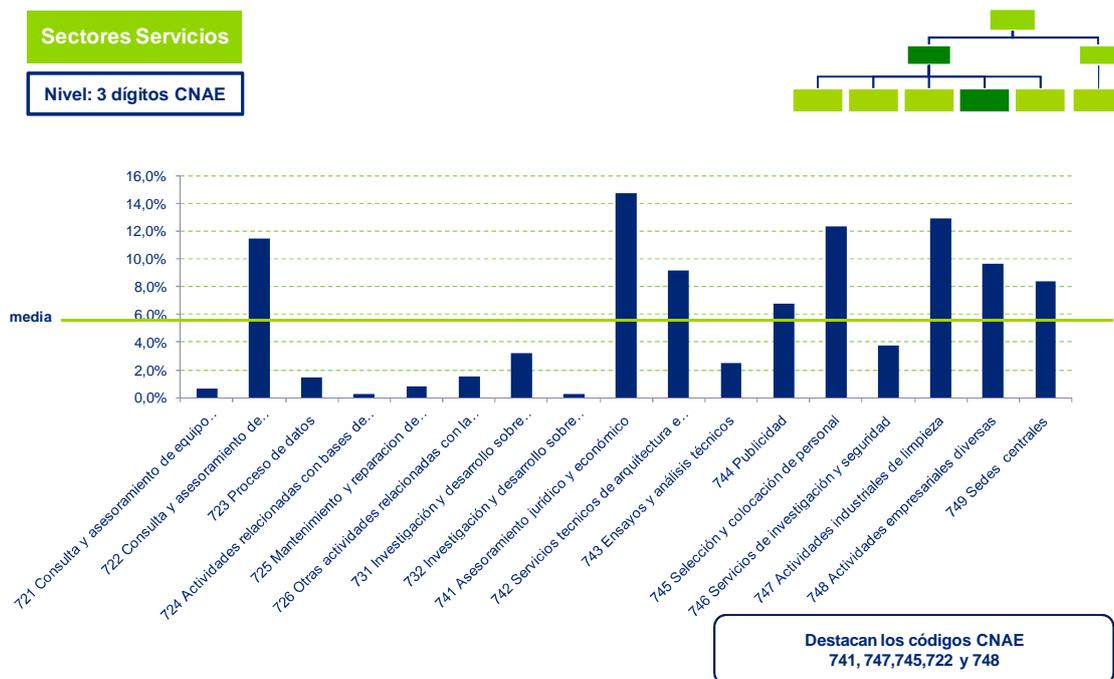
Porcentaje de ocupación del Subsector sobre la ocupación total del Sector

Figura 48.- Contribución a la Ocupación de los distintos Subsectores (Industria)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

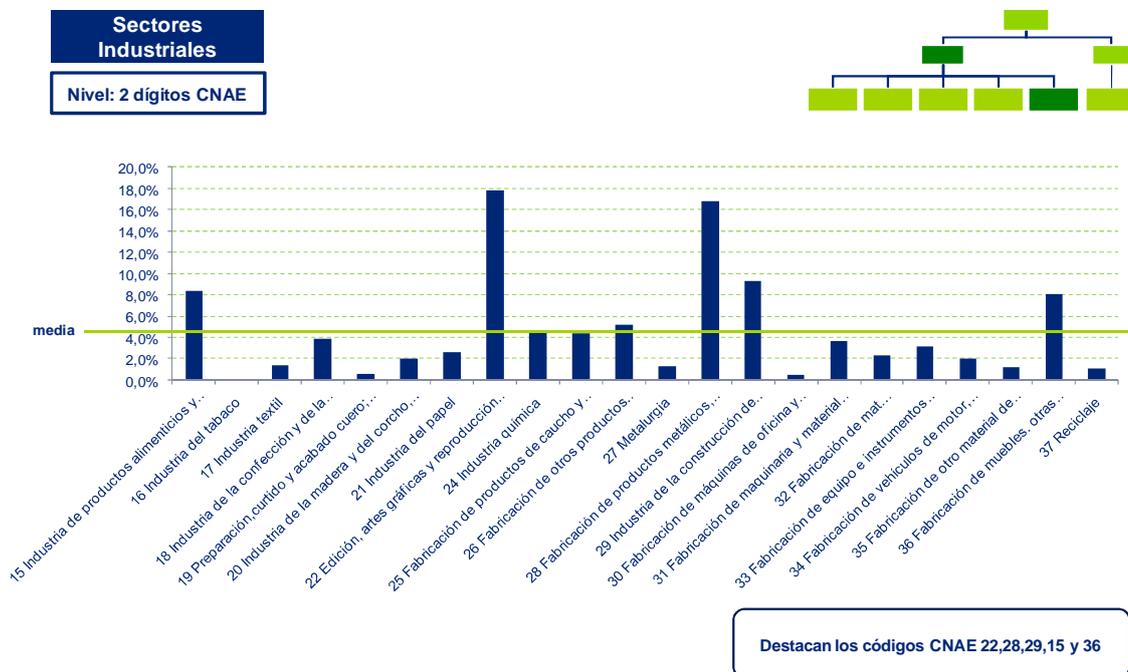
Figura 49.- Contribución al Valor Añadido Bruto de los Subsectores (Servicios)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

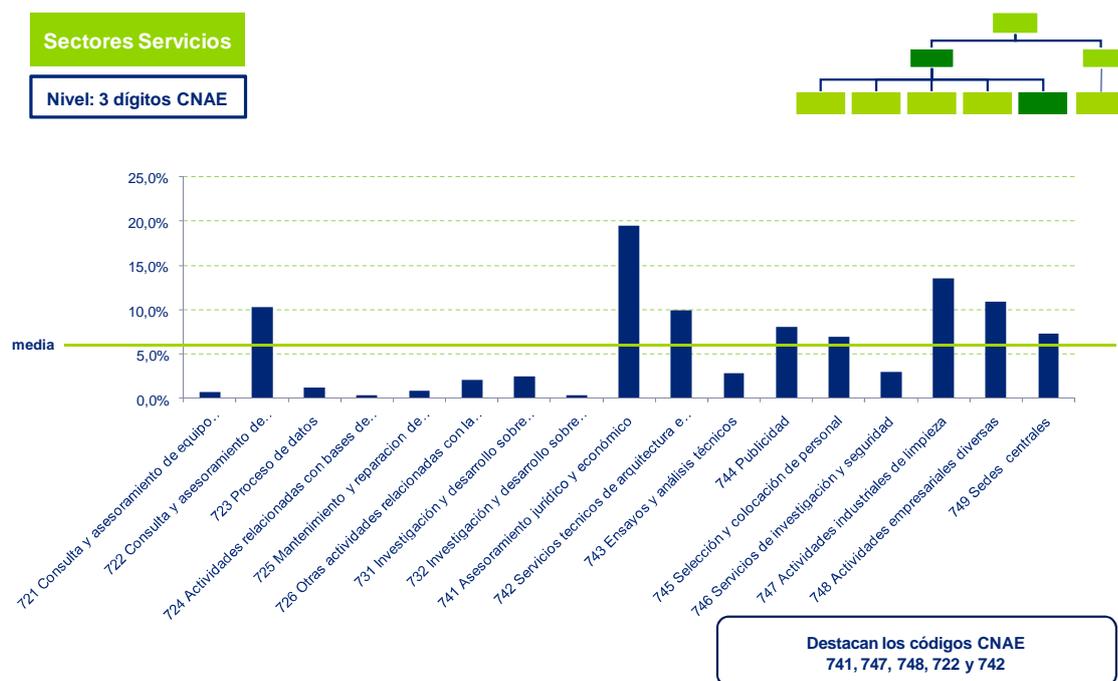
Porcentaje de PYMEs presentes en el Subsector del total del Sector

Figura 50.- Porcentaje de PYMES presentes en los Subsectores (Industria)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

Figura 51.- Contribución al Valor Añadido Bruto de los Subsectores (Servicios)



Fuente: Elaboración propia a partir de las "Cuentas Patrimoniales y de Pérdidas y Ganancias del sector mercantil no financiero de la Comunidad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid".

Ranking de Subsectores

Se han realizado rankings de todos los subsectores según la puntuación porcentual obtenida en cada uno de los criterios anteriores. Así, según la media de posiciones relativas en cada uno de los criterios se establece un ranking-media que nos permite seleccionar los sectores más importantes en base a los criterios propuestos previamente.

Se presenta, a modo de ejemplo, el caso del subsector *Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo* (CNAE-93 28). Dentro de la Industria, este subsector es el tercer sector que más Valor Añadido Bruto aporta; el segundo por Importe Neto de Cifra de Negocios (INCN); el quinto en crecimiento del INCN entre 2003 y 2007; el segundo por Ocupación y también segundo por Número de PYMEs. Su posicionamiento medio será 2,8 que es la media aritmética de sus posiciones (3,2,5,2,2). Al no existir otro subsector con una media de posicionamiento inferior a 2,8, el subsector con código CNAE-93 28 es el primero del ranking.

Como se observará a continuación, al realizar la selección final de los subsectores, en algunos casos, se han agrupado varios códigos CNAE bajo un solo título. Así sucede en el caso del CNAE 28 y CNAE 29, al ocupar ambos un lugar destacado en el ranking y estar relacionados, se han agrupado bajo el título "Fabricación de maquinaria y productos metálicos".

En las tablas siguientes se observa el posicionamiento de los distintos subsectores:

Subsectores Industriales (2 dígitos CNAE)

CNAE 2 dígitos	RANKING VAB	RANKING INCN	RANKING CREC 03-07	RANKING OCUP.	RANKING Nº PYMES	MEDIA RANKING
28 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	3	2	5	2	2	2,8
22 Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	1	1	11	1	1	3
24 Industria química	2	3	7	5	7	4,8
29 Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	4	4	13	3	3	5,4
15 Industria de productos alimenticios y bebidas	5	5	12	4	4	6
26 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	7	6	6	8	6	6,6
21 Industria del papel	10	8	2	11	12	8,6
25 Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	9	10	8	9	8	8,8
31 Fabricación de maquinaria y material eléctrico	6	7	14	7	10	8,8
36 Fabricación de muebles, otras industrias manufactureras	8	9	16	6	5	8,8
32 Fabricación de mat. electrónico; fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión	11	11	3	12	13	10
33 Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojes	12	12	10	10	11	11
35 Fabricación de otro material de transporte	13	14	4	15	18	12,8
18 Industria de la confección y de la peletería	15	16	15	13	9	13,6
34 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	14	13	18	14	14	14,6
27 Metalurgia	16	17	9	17	17	15,2
37 Reciclaje	19	18	1	19	19	15,2
20 Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	17	19	19	16	15	17,2
17 Industria textil	20	20	17	18	16	18,2
30 Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos	18	15		20	21	18,5
19 Preparación, curtido y acabado cuero; fabricación de artículos de marroquinería y viaje	21	21	20	21	20	20,6
16 Industria del tabaco	22	22		22	22	22

Subsectores Industriales (3 dígitos CNAE)

Se ha realizado el mismo ejercicio anterior sobre los subsectores CNAE de tres dígitos, en este caso no se ha mostrado su posicionamiento en los gráficos de barras anteriores debido al elevado número de subsectores. A continuación se muestran los 25 subsectores CNAE 3 mejor posicionados en los rankings.

CNAE 3 dígitos	RANKING VAB	RANKING INCN	RANKING CREC 03-07	RANKING OCUP.	RANKING Nº PYMES	MEDIA RANKING
281 Fabricación de elementos metálicos para la construcción	5	4	15	3	2	5,8
212 Fabricación de artículos de papel y de cartón	7	6	10	9	11	8,6
222 Artes gráficas y actividades de los servicios relacionados con las mismas	2	2	42	1	1	9,6
221 Edición	1	1	47	2	4	11
292 Fabricación de otra maquinaria, equipo y material mecánico de uso general	4	5	45	4	5	12,6
266 Fabricación de elementos de hormigón, yeso y cemento	10	7	23	12	12	12,8
158 Fabricación de otros productos alimenticios	9	9	35	6	6	13
244 Fabricación de productos farmacéuticos	3	3	41	7	13	13,4
352 Fabricación de material ferroviario	11	11	5	16	28	14,2
285 Tratamiento y revestimiento de metales. ingeniería mecanica general por cuenta	13	18	26	10	7	14,8
252 Fabricación de productos de materias plásticas	8	8	44	8	8	15,2
361 Fabricación de muebles	6	10	60	5	3	16,8
322 Fabricación de transmisores de radiodifusión y televisión y de aparatos para la radiotelevisión	14	16	24	19	21	18,8
295 Fabricación de maquinaria diversa para usos específicos	12	12	51	13	10	19,6
287 Fabricación de productos metálicos diversos, excepto muebles	15	19	31	17	17	19,8
331 Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos y de aparatos ortopedia	22	22	22	20	14	20
245 Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento	20	23	17	23	21	20,8
321 Fabricación de válvulas, tubos y otros componentes electrónicos	24	25	7	24	25	21
182 Confección de prendas de vestir en textiles y accesorios	17	15	55	11	9	21,4
282 Fabricación de sistemas, grandes depositos y contenedores de metal ...	25	30	14	22	16	21,4
241 Fabricación de productos químicos básicos	18	17	20	28	35	23,6
151 Industrias cárnicas	23	13	58	15	15	24,8
312 Fabricación de aparatos de distribución y control eléctrico	19	21	38	18	30	25,2
343 Fabricación de partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos de motor	16	20	72	14	18	28
316 Fabricación de otro equipo eléctrico	21	26	49	21	24	28,2

Subsectores Servicios (3 dígitos CNAE)

CNAE 3 dígitos	RANKING VAB	RANKING INCN	RANKING CREC 03-07	RANKING OCUP.	RANKING Nº PYMES	MEDIA RANKING
741 Asesoramiento jurídico y económico	1	4	7	1	1	2,8
742 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el sector de la construcción	4	3	3	6	5	4,2
747 Actividades industriales de limpieza	8	8	5	2	2	5
748 Actividades empresariales diversas	6	6	6	5	3	5,2
722 Consulta y asesoramiento de aplicaciones informáticas y suministro de programa de información	2	5	13	4	4	5,6
744 Publicidad	5	1	9	8	6	5,8
749 Sedes centrales	3	2	12	7	7	6,2
745 Selección y colocación de personal	7	7	10	3	8	7
726 Otras actividades relacionadas con la informática	12	10	2	12	12	9,6
743 Ensayos y análisis técnicos	10	11	8	11	10	10
746 Servicios de investigación y seguridad	11	12	11	9	9	10,4
731 Investigación y desarrollo sobre ciencias naturales y técnicas	9	9	14	10	11	10,6
725 Mantenimiento y reparación de máquinas de oficina, contabilidad y equipo informático	15	15	4	14	14	12,4
723 Proceso de datos	13	13	15	13	13	13,4
724 Actividades relacionadas con bases de datos	16	16	1	17	17	13,4
721 Consulta y asesoramiento de equipo informático	14	14	16	15	15	14,8
732 Investigación y desarrollo sobre ciencias sociales y humanidades	17	17		16	16	16,5

¿Cómo se valora el carácter estratégico de un subsector?

La valoración estratégica de un subsector puede ser sopesada en torno a la mejora de la competitividad del territorio en el que este subsector se desarrolla. Para ello se ha estructurado la competitividad en torno a cinco factores que determinan la competitividad, tal como se describe a continuación. Se han identificado a priori, a través de las reuniones de trabajo mantenidas a lo largo del proyecto, una serie de subsectores estratégicos. En algunos casos no responden a un código CNAE concreto sino que se componen de varios o constituyen un cluster en sí mismos.

- **Biotecnología**
- **Aeroespacial**
- **Electrónica Profesional**
- **Seguridad Industrial**
- **Servicios de I+D**
- **Bases de Datos y Procesado de Datos**
- **Transporte de mercancías y logística**

Selección final de Subsectores

Tras el análisis se seleccionaron un total de **16 subsectores**, de entre los mejor posicionados en los rankings y con interés desde el punto de vista estratégico. De ellos, **8 pertenecen a la industria y 8 al sector de los servicios**.

Si bien la economía madrileña está plenamente terciarizada, es decir, que más del 50% del PIB regional proviene de los servicios, sólo se han considerado los servicios que se incluyen dentro del subsector denominado “servicios avanzados a empresas”, ya que un equilibrio entre estos servicios, de alto valor añadido, y aquellas actividades industriales con mayor potencial, son la base de una economía moderna y sostenible en el largo plazo.

La selección final se muestra de forma esquemática en el gráfico siguiente:

Figura 52.- Subsectores seleccionados



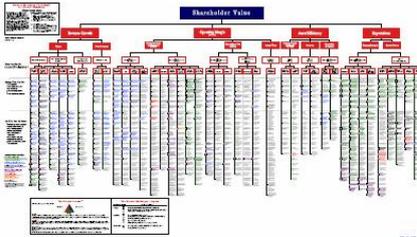
Fuente: Elaboración propia

Selección de empresas participantes

La **selección de las pymes más destacadas** se ha realizado a través de la Base de Datos **SABI** (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) aplicando los criterios definidos por la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de junio de 2003 sobre la Pequeña y Media Empresa.

El análisis se apoya en **3 indicadores** que permiten medir tanto la trayectoria reciente de una empresa como su situación actual:

- **Tasa de crecimiento:** Se ha calculado en base al incremento de ingresos de los últimos cinco años disponibles.
- **Margen de beneficio** (después de impuestos): compara la eficiencia de la estructura de costes de cada una de las empresas.
- **Rentabilidad de los activos**, se ha subdividido en:
 - **Eficiencia de los activos**, compara la rentabilidad de las empresas respecto al total de sus activos (ROA).
 - **Ingresos por empleado**, compara la rentabilidad de cada empresa respecto del número total de empleados.



Las empresas se ordenan según su posicionamiento medio en los rankings de cada uno de los 4 indicadores. Además, se ha contado con la participación de las asociaciones empresariales en la selección final de cada una de las empresas. En la imagen siguiente se puede observar el detalle de una ficha sectorial:

Figura 53.- Ejemplo de ficha sectorial.

Subsector

Artes gráficas y edición

Desglose de actividades

- 221 Edición
 - 2211 Edición de libros
 - 2212 Edición de periódicos
 - 2213 Edición de revistas
 - 2214 Edición de soportes de sonido grabado
- 222 Artes gráficas y actividades de los servicios relacionados con las mismas
 - 2221 Impresión de periódicos
 - 2222 Otras actividades de impresión
 - 2223 Encuadernación y acabado
 - 2224 Composición y fotograbado
 - 2225 Otras actividades gráficas

Principales datos del Subsector

2007	
VAB generado	1.445.752.962,46 €
Facturación	4.408.201.841,24 €
Crecimiento 03-07	18,08%
Ocupación	25.636
Número de pymes	763

Asociaciones

- Asoc.de Empresarios de las Artes gráficas de Madrid

Clusters

- Madrid Plataforma de las Artes Gráficas

Pymes más destacadas

- Se han seleccionado las 15 pymes más destacadas por su tasa de crecimiento en los últimos 5 años (Ingresos de Explotación), Margen de Beneficio, Eficiencia de los Activos (ROA) y Beneficio por Empleado.

Nombre de la empresa	Descripción de actividad	Tasa de crecimiento (5 ult. años)	Margen de beneficio	Eficiencia de los activos	Ingresos por empleado (x 1000)	Puesto medio ranking
1	LA IMPRESION, EDICION, Y PUBLICACION, PERIODICA O AISLADA, DE REVISTAS, LIBROS, PRENSA, FOLLETOS, CATALOGOS, INVIARLOS, CASSETTES, DISCOS		37%	31%	77,00 €	17
2	LA ACTIVIDAD EDITORIAL EN SU MAS AMPLIO SENTIDO REALIZADA EN CUALQUIER TIPO DE SOPORTE EXPLOTACION DE NEGOCIOS RELACIONADOS CON PAPEL, LIBROS, MATERIAL DE OFICINA, EDUCATIVO Y AUDIOVISUAL	828%	30%	47%	39,00 €	20
3	PRODUCCION TRANSFORMACION, ELABORACION Y COMPRA/VENTA DE PRODUCTOS PLASTICOS Y SUS DERIVADOS, DE MADERA Y METALES, ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PROMOCION PUBLICITARIA Y DE MARKETING.	1317%	27%	55%	34,00 €	21
4	/ Y ENTAS ESPECIALIZADAS, RELACIONADAS PRINCIPALMENTE CON EL MEDIO AMBIENTE, EN SUS VERTIENTES JURIDICAS, ECONOMICA Y TECNOLOGICA, ETC.	251%	33%	35%	138,00 €	23

Fuente: Elaboración propia.

Elaboración del cuestionario de competitividad

Con la intención de recopilar la información necesaria dentro de la fase de análisis cualitativo se diseñó un cuestionario formado mayoritariamente con preguntas cerradas y alguna pregunta abierta. La cumplimentación del cuestionario por las empresas participantes se ha realizado directamente en papel y, en algunos casos, mediante entrevista telefónica de una duración aproximada de entre quince y veinte minutos.

La estructura del cuestionario se ha organizado en torno dos bloques temáticos: Caracterización de la empresa y Factores de mejora de la competitividad por cada ámbito concreto.

Para cada uno de los ámbitos de competitividad el cuestionario plantea una serie de factores para los que cada empresa participante debía indicar el grado de desarrollo que dicho factor presenta en su empresa así como una priorización de los mismos de acuerdo a la importancia estratégica/productiva que, a su criterio, debe concedérsele.

Cuestionario

Identificación de factores de competitividad para la pyme

Se entiende la **competitividad** como la capacidad que tiene una organización para producir bienes y/o servicios de forma eficiente, **manteniendo y aumentando su posición en el mercado** y obteniendo unos **resultados superiores**.

Tras un análisis de los estudios existentes acerca de la competitividad y sus factores, se han destacado una serie de **ámbitos de mejora de competitividad sobre los que se pretende profundizar a través de la realización del presente cuestionario** y poder llegar a los factores concretos de mejora de la competitividad.



Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Caracterización de la empresa

- Nombre de la empresa:
- Año de Fundación:
- Forma jurídica de la empresa:
- Número de empleados:
- Capital de la empresa:
- Facturación último año:
- Sector en el que opera la empresa:
- Ámbito de actuación: (marque con una "X")

Provincial Nacional Internacional

- ¿Quién toma las principales decisiones en la empresa?

Propietarios Consejo de Admon. Equipo directivo Otros

En caso de elegir "Otros", especifique cuáles: _____

- ¿Los directivos de la empresa son parte de la estructura propietaria de la empresa? (marque con una "X")

Estructura propietaria Prof. Externos Ambos

- ¿Poseen marca propia? (marque con una "X")

Si Sin marca Marca blanca/distribuidor

- ¿Cuál es el principal elemento de su posicionamiento en el mercado?

Volumen Calidad Tecnología Marca Otros

En caso de elegir "Otros", especifique cuáles: _____

Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Factores de mejora de la competitividad: Gestión de los recursos humanos

1. Contamos con un **departamento específico** de Recursos Humanos
 Sí No En desarrollo
2. Se realiza una **planificación de las necesidades** de recursos humanos a corto/ medio/ largo plazo (puede marcar varias respuestas)
 Largo Medio Corto No planificamos
3. Respecto del mercado, el **nivel retributivo** de la plantilla se encuentra:
 Por encima Por debajo Mismo nivel
4. La empresa cuenta con **políticas de incentivos** enfocadas a la motivación de los trabajadores y la consecución de objetivos
 Sí No En desarrollo
5. Realizamos el **proceso de captación** a través de: (puede marcar varias respuestas)
 ETT Medios propios Profesionales externo Prensa / Internet Servicios públicos de empleo
6. Los empleados tienen acceso a un **plan de formación** encaminado a mejorar su desempeño y permitir su crecimiento dentro de la compañía (puede marcar varias respuestas)
 No tenemos un plan de formación Sí, tenemos un plan de formación propio Sí, hemos externalizado la formación Sí, a través de servicios públicos de formación
7. Consideramos que los costes en la formación son efectivos en cuanto al rendimiento de la empresa:
 Muy efectivos Efectivos Poco efectivos Otros

A continuación, de los factores anteriores, indique los 3 que considera más importantes para la competitividad de su empresa:

Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Factores de mejora de la competitividad: Capacidades comerciales y ventas

- Disponemos de un **departamento específico** de marketing y ventas
 Sí No En desarrollo
- Obtenemos y analizamos **información de mercados**: conocemos la evolución de los mercados, nuestra cuota, etc.
 Ninguna Escasa Suficiente Detallada
- Obtenemos y analizamos **información de clientes**: conocemos sus necesidades, tendencias de compra, etc.
 Ninguna Escasa Suficiente Detallada
- Disponemos de un **sistema de seguimiento al cliente** (pedidos, entregas, sugerencias, incidencias, etc.)
 Sí No En desarrollo
- Indique en que **mercados** efectúa ventas su empresa:
 Mundial Europa España Comunidad Autónoma
- Hemos **internacionalizado** nuestras ventas, contamos con clientes más allá de nuestras fronteras. Nuestro % de ventas fuera de España es:
 Menor que 30% 30-60% Mayor que 60%
- Indique, de los siguientes **canales de ventas**, cuáles utiliza:
 Venta telefónica Internet Tienda propia Al por mayor Grandes superficies
- Contamos con políticas de **descuento en las ventas** en base a:
 Volumen de compra Pronto pago Según cliente Otros No tenemos política de descuentos

A continuación, de los factores anteriores, indique los 3 que considera más importantes para la competitividad de su empresa:

Questionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Factores de mejora de la competitividad: Calidad

1. Disponemos de un **departamento específico** de Calidad
 Sí No En desarrollo
2. **Documentamos los procesos** de las **actividades clave** desarrolladas en la empresa
 Sí No En desarrollo
3. Contamos con **sistemas de información** e indicadores que nos permiten medir la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.
 Sí No En desarrollo
4. **Controlamos los procesos y tomamos decisiones** (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de los **indicadores definidos**.
 Sí No En desarrollo
5. Hemos establecido **medidas para garantizar la calidad** de los productos y/o servicios
 Sí No En desarrollo
6. Estamos en posesión de alguna **certificación de calidad** (ISO o similares)
 Sí No En desarrollo
7. Contamos con una **imagen de marca** de calidad entre nuestros clientes
 Sí No En desarrollo

A continuación, de los factores anteriores, indique los 3 que considera más importantes para la competitividad de su empresa:

Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Factores de mejora de la competitividad: Innovación

1. Indique la **importancia de la I+D** en su sector:

Alta Media Baja

2. Disponemos de un **departamento/persona** dedicada a la I+D

Si No En desarrollo

3. Indique la **inversión anual en I+D** (% sobre beneficios):

Menor que 5% 5-10% Mayor que 10%

4. ¿En qué se concreta su **actividad de I+D**?

Nuevos productos/servicios Maquinaria/tecnología última generación Mejora de procesos/gestión Introducción de las TIC

5. Realizamos **actividades de I+D en colaboración** con otras empresas, universidades, clientes, alianzas, etc.

Si No En desarrollo

6. Hemos emprendido iniciativas de incorporación de **Tecnologías de la Información y Comunicación (Intranet, extranet, etc.)**

Si No En desarrollo

7. En relación al uso/generación de Propiedad Industrial:

Generamos Propiedad Industrial Utilizamos patentes/licencias de terceros No generamos Propiedad Industrial No utilizamos Propiedad Industrial ajena

A continuación, de los factores anteriores, indique los 3 que considera más importantes para la competitividad de su empresa:

Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Factores de mejora de la competitividad: Gestión Financiera

1. **Externalizamos** ciertas funciones administrativas (gestoría, gestión de nóminas, etc.)

Si No En desarrollo

2. La empresa posee **sistemas** que proporcionan una información financiera actualizada y útil para la gestión

Si No En desarrollo

3. Preparamos y usamos **proyecciones** de ventas, caja y beneficios

Si No En desarrollo

4. La **financiación** de la empresa es mayoritariamente propia

Si No En desarrollo

5. La empresa accede a **condiciones** favorables de **financiación** ajena

Generalmente si Generalmente no Actualmente no

6. Nuestra **gestión de caja** nos permite cumplir con nuestras obligaciones de pagos

Si No En desarrollo

7. Mantenemos nuestra **gestión de cobros y pagos** en márgenes razonables:

Menos de 3 meses 3 a 6 meses Mas de 6 meses

A continuación, de los factores anteriores, indique los 3 que considera más importantes para la competitividad de su empresa:

Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Factores de mejora de la competitividad: Aspectos productivos (sólo para sectores industriales)

1. Indique si se **subcontratan** alguna de las fase productiva o servicio:

 Sí

 No

 En desarrollo

2. En caso afirmativo, indique brevemente cuáles:

De los siguientes eslabones de la cadena de valor, marque con una “X” los **5 aspectos que considere que tienen más importancia en la competitividad de su empresa:**

Aprovisionamiento	Producción	Almacenaje y Logística
<input type="checkbox"/> Reducción de tiempos de aprovisionamiento	<input type="checkbox"/> Acceso a las últimas tecnologías/equipos de producción existentes	<input type="checkbox"/> Reducción de tiempos de almacenaje
<input type="checkbox"/> Poder de negociación con los proveedores	<input type="checkbox"/> Herramientas y sistemas de planificación de la producción	<input type="checkbox"/> Eficiencia en la gestión de residuos
<input type="checkbox"/> Estrategia de aprovisionamiento de materias primas	<input type="checkbox"/> Herramientas y sistemas que mejoren la fiabilidad y calidad de los procesos	<input type="checkbox"/> Cumplimiento de los plazos de entrega
<input type="checkbox"/> Garantizar la calidad de las materias primas.	<input type="checkbox"/> Cualificación de la mano de obra	<input type="checkbox"/> Sistema de distribución propio de producto.
<input type="checkbox"/> Definición de políticas de compra	<input type="checkbox"/> Racionalizar los tiempos de producción	Otros: _____
<input type="checkbox"/> Existencia de un departamento específico de compras	<input type="checkbox"/> Utilización de componentes estándares	<p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio</p>
<input type="checkbox"/> Herramientas y métodos para la previsión de la demanda	<input type="checkbox"/> Flexibilidad de la capacidad productiva	
Otros: _____	Otros: _____	

Factores de mejora de la competitividad: Aspectos productivos (sólo para sectores servicios)

1. Indique si se **subcontratan** alguna de las fase productiva o servicio:

 Sí

 No

 En desarrollo

2. En caso afirmativo, indique brevemente cuáles:

De los siguientes eslabones de la cadena de valor, marque con una “X” los **5 aspectos que considere que tienen más importancia en la competitividad de su empresa:**

Aprovisionamiento	Producción	Almacenaje y Logística
<input type="checkbox"/> Herramientas de la planificación de los trabajos.	<input type="checkbox"/> Personas con alta capacidad creativa	<input type="checkbox"/> Plasmamos nuestra imagen de marca en la entrega de los trabajos
<input type="checkbox"/> Base documental para la gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/> Conocimiento experto en los servicios que ofrecemos	<input type="checkbox"/> Adecuación a las demandas del cliente
<input type="checkbox"/> Gestión de expectativas de los clientes	<input type="checkbox"/> Capacidades y recursos superiores a nuestra competencia	<input type="checkbox"/> Entrega de los trabajos en los tiempos fijados
<input type="checkbox"/> Catálogo de procedimientos prediseñados	<input type="checkbox"/> Tecnologías, licencias de software actualizadas.	<input type="checkbox"/> Auditorías de control y calidad de los trabajos realizados
Otros: _____	<input type="checkbox"/> Cumplir la planificación y presupuestación inicial	<input type="checkbox"/> Seguimiento del cliente postventa
	<input type="checkbox"/> Mantenemos una relación constante con los clientes.	Otros: _____
	<input type="checkbox"/> Aportación de valor añadido en nuestros trabajos	
Otros: _____	Otros: _____	

Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Factores de mejora de la competitividad: Selección de ámbitos

Para finalizar este cuestionario, indíquenos **qué ámbitos de los que hemos analizado a lo largo de este cuestionario considera más importantes** (seleccione sólo 3).

Recursos humanos

Capacidades comerciales y de ventas

Calidad

Innovación

Gestión financiera

Aspectos productivos

Cuestionario utilizado la fase de análisis cuantitativo del estudio

Asimismo, **si cree que se debería destacar algún otro factor o ámbito** puede hacerlo aquí:

- _____
- _____
- _____

MUCHAS GRACIAS POR SU
COLABORACIÓN

Cuestionario utilizado la fase de
análisis cuantitativo del estudio

Anexo II: Políticas de apoyo a la PYME

Políticas públicas para el desarrollo de la PYME

Antecedentes históricos dentro del marco de la UE

Las **políticas públicas de potenciación de la pyme** que se presentan a continuación están inspiradas en el conjunto de medidas que desde la Unión Europea se proponen y se desarrollan por la Dirección General de la Empresa de la Comisión Europea. Desde nuestra incorporación en la Unión Europea en el año 1986 la política económica ejercida en España, y claro está, desde las Autonomías, ha estado marcada por la estrategia definida desde los órganos europeos articulada a través de Directivas, Directrices y Recomendaciones, fundamentalmente.

Artículo 157.1

La Comunidad y los Estados miembros asegurarán la existencia de las condiciones necesarias para la competitividad de la industria comunitaria. A tal fin, dentro de un sistema de mercados abiertos y competitivos, su acción estará encaminada a:

- *Acelerar la adaptación de la industria a los cambios estructurales.*
- *Fomentar un entorno favorable a la iniciativa y al desarrollo de las empresas en el conjunto de la Comunidad, y, en particular, de las pequeñas y medianas empresas,*
- *Fomentar un entorno favorable a la cooperación entre empresas,*
- *Favorecer un mejor aprovechamiento del potencial industrial de las políticas de innovación, de investigación y de desarrollo tecnológico.*



La política para la empresa de la Unión Europea se adapta a las necesidades de toda la comunidad empresarial y de su entorno. Su historia ha sido modelada por el trabajo en tres áreas estratégicas clave:

- Pequeñas y medianas empresas
- Innovación
- Competitividad, oportunidades y beneficios del mercado único

Pequeñas y medianas empresas

La política para las pymes se remonta al primer programa de acción comunitario específicamente pensado para ellas, que fue aprobado en 1983 en la clausura del Año Europeo de las pymes y el artesanado. En 1987 se lanzó un segundo programa. En 1994 la Comisión empezó a trabajar para lograr los objetivos fijados en el Libro Blanco de 1993, adoptando un Programa integrado en favor de las pymes y el artesanado. El tercer Programa plurianual a favor de la pyme (1997-2000), aportaba iniciativas útiles y estaba respaldado por las medidas adoptadas en el contexto del

Tratado de Amsterdam. El hito que ha supuesto la referencia definitiva de la política para la pyme en Europa es la Carta Europea de la Pequeña Empresa que fue adoptada por el Consejo Europeo celebrado en Santa María de Feira (Portugal), los días 19 y 20 de mayo de 2000.

La Carta es un instrumento de carácter no vinculante por el que los Estados Miembros se comprometen a emprender acciones de apoyo a favor de las pequeñas y medianas empresas. Los compromisos adquiridos por los Estados y las líneas de actuación propuestas en la carta son los siguientes:

Carta Europea de la Pequeña y Mediana Empresa

Compromiso:

1. Reforzar el espíritu innovador y emprendedor
2. Forjar un marco normativo, fiscal y administrativo que propicie la actividad empresarial
3. Garantizar el acceso a los mercados
4. Facilitar el acceso a la mejor investigación y tecnología
5. Mejorar el acceso a la financiación
6. Ofrecer el mejor entorno del mundo para la pequeña empresa.
7. Escuchar la voz de la pequeña empresa
8. Promover un apoyo de alto nivel a la pequeña empresa



Líneas de Actuación:

1. Educación y formación del Espíritu Empresarial
2. Puesta en marcha menos costosa y más rápida
3. Mejorar la legislación
4. Disponer de la formación adecuada para las PYMES
5. Aprovechar el Mercado Único (Ampliación)
6. Fiscalidad y Cuestiones Financieras
7. Promover la capacidad tecnológica
8. Empresa electrónica
9. Integrar en sistemas de información y redes de apoyo
10. Representación adecuada de las PYMES ante la UE

Cada año, los Estados Miembros elaboran, a partir de un cuestionario remitido por la Unión Europea, su propio informe de ejecución de las líneas establecidas en la Carta. De esta manera, se conoce la evolución de los diferentes parámetros y se establecen líneas de actuación futuras. Con fecha 7 de noviembre de 2000, el Consejo recalcó la importancia de mejorar de forma sensible la financiación de las empresas innovadoras y de reorientar los instrumentos financieros dirigidos al apoyo a la creación de empresas, de sociedades del alta tecnología y de microempresas.

Posteriormente, en diciembre de 2000 el Consejo adoptó un nuevo Programa plurianual 2001-2005 para la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las pequeñas y medianas empresas. Su alcance operativo (recursos financieros y aplicación) es más amplio que el de programas anteriores ya que prevé acciones en más de 30 países, incluido el Espacio Económico Europeo y los países candidatos a la adhesión a la UE.

En 1995 la Comisión publicó su Libro Verde sobre la Innovación, al que siguió el primer Plan de Acción para la Innovación en Europa: "Innovación para el Crecimiento y el Desarrollo en Europa" (1996), que señalaba tres objetivos principales:

Innovación

Competitividad

- Fomentar una cultura de la innovación, tanto en lo social como en lo económico.
- Crear un buen entorno empresarial en cuanto a las disposiciones jurídicas, normativas y financieras para fomentar la innovación.
- Promover vínculos más efectivos entre investigación, innovación y empresa.

El marco de la política de empresa de la Unión se amplió considerablemente en 1993 mediante el Libro Blanco de la Comisión sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo, que hace hincapié en reforzar la competitividad de las empresas, y en especial las pymes, en el desarrollo del empleo en la Unión. El Consejo Europeo de Lisboa, transmitió un nuevo ímpetu a la política de la empresa al fijar un nuevo objetivo estratégico para la UE: *"convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social"*.

Desde la aprobación de la Carta Europea de la Pequeña Empresa, han sido muchos los avances que se han producido en la Unión Europea en el ámbito del desarrollo de la competitividad de las pymes.

El Programa plurianual para la Empresa y el Espíritu Empresarial (2001-2005) (PEEE), aprobado por la Comisión en diciembre de 2000, se encuadra plenamente en las líneas estratégicas de la política europea de empresa y ha sido diseñado particularmente para la Pequeña y Mediana Empresa.

Este programa persigue los siguientes **objetivos**:

- Alcanzar el crecimiento y competitividad de las empresas dentro de la economía globalizada.
- Promover el Espíritu Empresarial.
- Simplificar y mejorar el entorno administrativo y reglamentario de las Empresas.
- Mejorar el entorno financiero de las empresas, en especial, el de las pymes.
- Facilitar el acceso de las empresas a los servicios de apoyo, a los programas de redes comunitarias y mejorar su coordinación.

Para la consecución de estos objetivos, el programa establece las siguientes **políticas**:

- **Fomento del espíritu de empresa.** La UE tiene entre sus objetivos fomentar la actividad empresarial en Europa contribuyendo a crear las condiciones marco favorables para las empresas. Entre éstas se destacan las siguientes:
 - La recompensa y el respaldo a las empresas que asumen riesgos y la mejora de su acceso a la financiación, con el fin de contribuir a la creación de nuevas empresas.





- La promoción de mecanismos, redes y servicios de ayuda a la empresa.
 - La creación y el crecimiento de grupos de nuevas empresas innovadoras, como vía fundamental para mantener y reforzar la competitividad europea en nuevos sectores basados en el conocimiento.
 - Esto exige, además, una reforma de los sistemas de educación y formación para desarrollar las aptitudes y conocimientos en este ámbito.
- **Promoción de un entorno empresarial innovador.** Uno de los procesos más importantes en una economía basada en el conocimiento es la innovación. Hacer buen uso de la inversión y la tecnología e impulsar la competencia son aspectos vitales para el crecimiento de las oportunidades para que adopten los resultados de la innovación y los conviertan en ideas empresariales competitivas.
 - **Aprovechamiento de las ventajas que ofrece el mercado interior.** El mercado interior es el lugar de interacción de las empresas europeas. A pesar de su éxito hasta el momento, siguen existiendo algunas barreras importantes a la libre circulación de bienes y servicios. Suprimir estas barreras, garantizar el acceso al mercado, liberalizar sectores como el transporte y las telecomunicaciones y simplificar la normativa, permitirá a las empresas alcanzar su pleno potencial en el mercado interior. El uso de normas voluntarias y de normativa flexible tendrá un papel cada vez mayor en la orientación del mercado interior a trabajar en beneficio de las empresas europeas y, al mismo tiempo, mantener un alto nivel de protección del medio ambiente y la salud pública.
 - **Diseño de nuevos métodos de coordinación: evaluación comparativa, seguimiento e intercambio de las mejores prácticas.** La línea central de la política de empresa de la UE ha pasado de las acciones directas, a nuevas formas de coordinar las políticas nacionales y las iniciativas de apoyo a las empresas y de medir su impacto. Se anima a los Estados miembros a compartir su experiencia y a aprender de los demás utilizando toda una serie de instrumentos para realizar una evaluación comparativa. Se espera que el trabajo conjunto para mejorar el rendimiento individual y colectivo, mediante la divulgación de las mejores prácticas, mejore las condiciones marco para las empresas y tenga efectos beneficiosos para la competitividad.
 - **Potenciación de nuevos modelos empresariales de la economía digital.** La economía digital va ocupando lentamente un lugar propio en el mercado y va introduciendo cambios y nuevas prácticas en diversos sectores. El comercio electrónico tendrá un impacto cada vez mayor en todas las transacciones económicas dentro del mercado interior (de empresa a empresa y de empresa a

consumidores), y la competitividad internacional de las empresas europeas dependerá en gran medida de su capacidad para adoptar las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En este contexto, la UE sigue esta revolución tecnológica muy de cerca y está tomando medidas específicas para ayudar a las empresas europeas a cosechar sus frutos.

Para la implementación de estas políticas, los países miembros cuentan con tres vías de desarrollo, complementarias entre sí. En concreto:

- **Método abierto de coordinación**, a través de proyectos basados en el Procedimiento “Best”, descrito en la Comunicación de la Comisión, de 26 de abril de 2000, que tienen en cuenta las necesidades de las pymes y pretenden potenciar, en sentido amplio, el desarrollo de este colectivo empresarial.
- **Instrumentos financieros comunitarios, gestionados por el Fondo Europeo de Inversiones.** El objetivo de estos instrumentos es intervenir en áreas donde se reconoce que hay carencias en el mercado de deuda o de capital para las pequeñas empresas. Los instrumentos utilizados son los siguientes:
 - Capital Riesgo para empresas con base tecnológica e innovadora
 - Fondo de Garantía para las PYMES, especialmente las más pequeñas
 - Fondo de Capital Semilla
- **Redes de apoyo a las empresas.** Euro Info Centros. La red de Infocentros suministra información, servicios y apoyo y sirve de mecanismo de transmisión a la Comisión sobre los problemas que plantea la aplicación de las normas y programas del mercado interior. Existen actualmente 320 EIC, 13 Centros de correspondencia, y 340 puntos de difusión, que amplían la cobertura geográfica de la red a 42 países.

“Small Business Act” para Europa: iniciativa a favor de las pequeñas empresas.

La Revisión intermedia de la política moderna de la PYME de la Unión Europea de 2005 a 2007 ha mostrado que tanto los Estados miembros como la UE han avanzado en la creación de un entorno más propicio para la PYME. Así, se han hecho importantes esfuerzos en la reducción de cargas administrativas y centrado más en la PYME los programas de apoyo a la empresa.

A pesar de los avances logrados por los Estados miembros a raíz de la Carta Europea de la Pequeña y Mediana Empresa y la iniciativa “Legislar Mejor”, era necesario que se tomaran medidas encaminadas a desarrollar



todo el potencial de las PYMES. Así, en marzo de 2008 el Consejo Europeo expresó su apoyo a la iniciativa denominada “Small Business Act” para Europa que pretende reforzar el crecimiento y la competitividad sostenibles de las PYME.

La iniciativa “Small Business Act” aspira a mejorar el enfoque político global con respecto al espíritu empresarial, a fin de fijar irreversiblemente el principio de «pensar primero a pequeña escala» en la formulación de políticas, desde la elaboración de normas hasta los servicios públicos, y promover el crecimiento de las PYME ayudándolas a afrontar los problemas que siguen obstaculizando su desarrollo

En línea con esta aspiración la “Small Business Act” define diez principios que serán guía de la formulación y ejecución de políticas, tanto de la UE como de los Estados miembro. Estos principios se formulan a continuación:

- I • Establecer un marco en el que los empresarios y las empresas familiares puedan prosperar y en el que se recompense el espíritu empresarial
- II • Garantizar que los empresarios honestos que hayan hecho frente a una quiebra tengan rápidamente una segunda oportunidad
- III • Elaborar normas conforme al principio de «pensar primero a pequeña escala»
- IV • Hacer a las administraciones públicas permeables a las necesidades de las PYME
- V • Adaptar los instrumentos de los poderes públicos a las necesidades de la PYME: facilitar la participación de las PYME en la contratación pública y utilizar mejor las posibilidades de ayuda estatal ofrecidas a las PYME
- VI • Facilitar el acceso de las PYME a la financiación y desarrollar un marco jurídico y empresarial que propicie la puntualidad de los pagos en las transacciones comerciales
- VII • Ayudar a las PYME a beneficiarse más de las oportunidades que ofrece el mercado único
- VIII • Promover la actualización de las cualificaciones en las PYME y toda forma de innovación
- IX • Permitir que las PYME conviertan los desafíos medioambientales en oportunidades
- X • Animar y ayudar a las PYME a beneficiarse del crecimiento de los mercados

Políticas para la PYME en España. La Dirección General de la PYME.

Integrada plenamente en el desarrollo de las políticas europeas, la política para la pyme de España, se desarrolla desde el año 1996 por la **Dirección General de la Política de la Pyme** (DGPYME, Ministerio de Industriac, Comercio y Turismo). Desde su inicio, esta Institución ha perseguido favorecer los factores que animan a los emprendedores a iniciar su

actividad como empresarios y contribuir a la consolidación de los negocios ya existentes, mediante la mejora de la competitividad de las empresas.

Para conseguir estos objetivos, se han desarrollado, entre otras, las siguientes líneas de actuación:

- Apoyar la presencia de la **Red Euro Info Center** en todo el territorio nacional.
- Simplificar los procesos administrativos, cuyo primer y destacado logro ha sido el desarrollo de la figura de la **Sociedad Limitada Nueva Empresa**.
- Desarrollo del **Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME** cuyos retos fundamentales son:
- Favorecer el proceso de **convergencia real**, en términos de riqueza y bienestar, contribuyendo a un mayor grado de cohesión económica y social, en el espacio comunitario .
- Favorecer la **creación de empleo**, mejorar las posibilidades de trabajo de la población activa española y avanzar en la igualdad de oportunidades.
- Favorecer un **desarrollo sostenible, el bienestar social y la calidad de vida** de los españoles.



El Gobierno de la Comunidad da un importante apoyo institucional a las empresas de la región y en especial a las pymes y a los emprendedores.

Periódicamente y como consecuencia de la adhesión de España a la Carta Europea de la Pequeña Empresa, se publica el correspondiente Informe de Ejecución, en el que se especifican los avances conseguidos en cada uno de los objetivos de la Carta y para cada uno de los compromisos adquiridos. En este sentido, el último informe publicado en el caso de España, que aborda el periodo de octubre de 2003 a octubre de 2004, muestra un considerable esfuerzo y avance por parte de las PYMES españolas.

Como parte de la misión de la DGPYME, se incluye “la promoción de un entorno económico favorable que facilite la iniciativa emprendedora, el crecimiento, la innovación y la competitividad de las empresas”. A tal fin, la DGPYME ha puesto en marcha numerosos programas de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. Entre algunas de las actuaciones concretas acometidas desde la DGPYME se cuentan los programas “Emprendemos juntos”, “Innoempresa, y el “Plan de Apoyo a las Agrupaciones empresariales Innovadoras”.

- **Emprendemos juntos** es un programa enfocado al fomento de la cultura empresarial que pretende acercar los jóvenes al mundo de la empresa, fomentando el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales. Como parte fundamental del programa se encuentra la valorización de figura del emprendedor buscando para este el reconocimiento social que merece.
- Como heredero directo del **Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME (PCCP)** que estuvo vigente entre los años 2000 y 2006, se encuentra el **Programa Innoempresa** que busca reforzar la competitividad y capacidad innovadora de las

PYMES españolas. Enfocado principalmente a la Innovación, el programa ha ofrecido ayudas específicas en tres líneas diferenciadas: Innovación Organizativa y Gestión Avanzada, Innovación Tecnológica y Calidad, Proyectos de Innovación en Colaboración.

- El Apoyo a las **Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI)** fomenta la creación y desarrollo de clusters empresariales que, según la definición que se hace en la Orden ITC/2691/2006, de 2 de agosto (por la que se regulan las bases de las ayudas a las AEI) son *“la combinación en un espacio geográfico o sector industrial concreto de empresas, centros de formación y unidades de investigación públicos o privados, involucrados en procesos de intercambio colaborativo, dirigidos a obtener ventajas y/o beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador”*.

Otra de las iniciativas importantes que se han desarrollado desde la Administración General del Estado es la creación de la Línea ICO – PYME. Esta línea de financiación de las inversiones en activos fijos productivos por parte de las pymes lleva más de 10 años en vigor gracias a la gran demanda alcanzada, así como al alto grado de colaboración obtenido por parte de las entidades de crédito mediadoras. Recientemente han sido creadas nuevas líneas ICO dirigidas a las PYMES como la línea ICO Liquidez y la línea ICO Inversión Nacional.

La PYME en la Comunidad de Madrid

Dentro de este contexto y observando los distintos tipos de acciones con los que se pretende impulsar a la pyme europea, el espacio sobre el que se va a desarrollar la Estrategia para la pyme de la Comunidad de Madrid está claramente condicionado por los planteamientos de la Comisión Europea, aunque en ningún caso puede considerarse como una limitación, sino como un modelo en el que basar el desarrollo.

La Administración Regional ha contribuido a facilitar la implantación de empresas y a la atracción de inversiones exteriores. La Comunidad de Madrid ha conseguido posicionarse como la región más próspera de España, creando un marco y un entorno sólido a través del cual se ha fomentado la creación de empleo y el desarrollo empresarial. Asimismo, las diversas reformas fiscales han contribuido a que el marco regulador madrileño sea uno de los más evolucionados del país.

El impulso y el apoyo a la pyme ha sido decisivo tanto para el desarrollo social como para el crecimiento económico. La Comunidad de Madrid tiene vocación por las pymes, centrando gran parte de sus esfuerzos en este colectivo empresarial.

Desde planes de competitividad para la pyme, hasta ayudas económicas para la creación y financiación de empresas, pasando por el decidido impulso a los emprendedores, la Comunidad de Madrid, cuenta con un amplio abanico de servicios, ayudas, planes y programas destinados y pensados para las pequeñas y medianas empresas, entre los que destacan:



Apoyo Económico

La Comunidad de Madrid ha creado una serie de organismos e instrumentos fundamentales para el apoyo financiero a las pymes, entre los que destaca **Avalmadrid S.G.R.**, entidad financiera constituida para facilitar el acceso a la financiación a las pymes y autónomos, fundamentalmente a través de la concesión de avales. Asimismo, existe un extenso paquete de ayudas destinadas al auto empleo (emprendimiento) y a los autónomos por desempeñar un papel creciente en la economía madrileña.

La Comunidad de Madrid también ha desarrollado una serie de acuerdos y concertos entre distintas instituciones como Cámara de Comercio, CEIM, entidades financieras e incluso el Banco Europeo de Inversiones para ofrecer financiación y apoyo económico a las pymes.





Plan impulsa PYME

La Comunidad de Madrid es consciente de las necesidades de liquidez que afectan a gran número de Pymes y Autónomos madrileños. La Administración Regional ha sabido responder con celeridad y adecuarse flexiblemente a las circunstancias imperantes en cada momento.

Actualmente, Avalmadrid acentúa sus esfuerzos con objeto de ofrecer al empresario de la Comunidad de Madrid productos adecuados a sus necesidades de financiación de capital circulante y de reestructuración, para la liquidez que necesitan. Para ello se ha creado el **Plan Impulsa PYME, que ofrecerá avales financieros para respaldar varios productos** específicos como financiación de capital circulante coyuntural (pólizas de crédito) y estructural (préstamos de tesorería), refinanciación de corto a largo plazo y anticipo de subvenciones.

Apoyo a emprendedores

Con el **Plan de Emprendedores**, la Comunidad de Madrid, a través de la Consejería de Empleo y Mujer y en colaboración con distintas Consejerías, desarrolla distintos programas para ayudar a los emprendedores de la Comunidad a poner en marcha sus empresas.

El espíritu emprendedor constituye en sí mismo una de las piezas más importantes para crear dinamismo económico y para la generación de oportunidades, que fortalecen desde la base nuestra economía.

El Instrumento a través del cual se articula la política regional de apoyo a los emprendedores es el "**Portal del Emprendedor**" de la Comunidad de Madrid. Punto de referencia de la información y servicios que la Comunidad ofrece a los emprendedores. Los servicios, giran alrededor del desarrollo del plan de empresa: Información, Asesoramiento, Formación, Oficina de Promoción de Proyectos, Herramientas interactivas, Difusión, Club del emprendedor, etc.

Apoyo a la innovación e internacionalización

También se ofrecen líneas de ayuda a la innovación para inversiones y gastos en este capítulo considerado estratégico para mejorar la competitividad de las empresas madrileñas y, especialmente, en los sectores aeroespacial, TIC's, biotecnología, automoción, a través de distintos programas (PIE, InnovaPYME, Órdenes de I+D+i,) desarrolladas desde la década de los 90.

Respecto a la internacionalización, se fomenta tanto la atracción de inversiones como el establecimiento de empresas en el exterior y las actividades de exportación, principalmente a través de PromoMadrid S.A. en coordinación con CEIM y Cámara de Comercio de Madrid



Ventanilla Única
Empresarial

Ventanilla Única Empresarial

Dentro del programa de simplificación administrativa de las condiciones para la creación de empresas impulsado conjuntamente por todas las Administraciones Públicas (Administración General del Estado, Comunidades Autónomas, Administraciones Locales) y las Cámaras de Comercio, se encuentra la Ventanilla Única Empresarial.

Esto hace posible la prestación de un servicio común (entre todas las Administraciones competentes en materia de creación de empresas) e integral (junto a la tramitación, la Ventanilla también ofrece, gracias a la participación de las Cámaras de Comercio, orientación empresarial especializada).

Los objetivos de la Ventanilla Única Empresarial consisten en facilitar la tramitación acercando la administración al ciudadano. En un único espacio físico es posible realizar los trámites necesarios para la creación y la puesta en marcha de una empresa cuya competencia corresponde a la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la Tesorería de la Seguridad Social, la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento correspondiente.

Además pretende Informar y orientar al emprendedor, quien recibe un asesoramiento integral para la creación y puesta en marcha de su empresa, en cuanto a trámites necesarios para la constitución, así como información sobre posibles y diferentes formas jurídicas, medios de financiación, ayudas y subvenciones públicas para su creación y el autoempleo, etc.



La intensa creación de empleo, el desarrollo de nuevos negocios, las inversiones en innovación tecnológica y la apuesta decidida por una sociedad del conocimiento han hecho de la Comunidad de Madrid un referente en lo que se refiere a políticas activas de apoyo a los autónomos.

Apoyo a Autónomos

Los autónomos juegan un papel fundamental en la generación de riqueza y empleo, siendo su importancia creciente. Además, durante los próximos años, es previsible la continuidad del crecimiento de la participación de los autónomos en la actividad económica de nuestra región.

El Gobierno Regional, consciente de esta evolución positiva y creciente, así como del incremento de la importancia del colectivo como tendencia empresarial y para la creación de empleo, considera necesario atender intensamente a los autónomos madrileños, de acuerdo a sus especiales características y a sus verdaderas necesidades.

Con esta finalidad, el Gobierno Regional presenta el **Plan de Apoyo a los Autónomos de la Comunidad de Madrid**, como un conjunto de actuaciones de apoyo a los autónomos madrileños orientados hacia la mejora de su competitividad y al establecimiento de un adecuado entorno de mercado. Igualmente, la propuesta por la creación de un Consejo Madrileño del Autónomo surge como consecuencia de la elaboración del citado Plan, como un órgano consultivo y asesor, formado por las asociaciones más representativas y por miembros de distintas Consejerías del Gobierno Regional, en el que se debatirán los principales aspectos que afectan a la realidad del trabajo autónomo y donde se establecerán propuestas para la mejora de la situación del colectivo y el incremento de su competitividad.



Madrid Excelente es la marca de calidad que reconoce el compromiso con la excelencia de las mejores empresas madrileñas. Aquellas que apuesten por la innovación y la mejora constante, la satisfacción de las personas y la contribución activa al desarrollo económico y social de Madrid. No importa su tamaño o sector de actividad, si son locales o internacionales, si tienen o no ánimo de lucro; incluyendo asociaciones empresariales y colegios profesionales.

Las organizaciones distinguidas con la marca Madrid Excelente obtienen la confianza de los consumidores, el reconocimiento de la sociedad en su conjunto y el respaldo de la propia Comunidad de Madrid.

Madrid Excelente cumple así su doble misión: promocionar la labor de los mejores y potenciar la capacidad empresarial de la Región. Madrid Excelente es una Marca de Garantía y de Calidad.

De cara a impulsar el desarrollo y la competitividad de las pymes madrileñas, el Gobierno Regional ha venido fomentando diferentes líneas de actuación, englobadas bajo un marco estratégico, que contribuyen a responder a las carencias, problemáticas y áreas de preocupación de las pymes, al ofrecer respuestas eficaces de impulso a este importante colectivo.

El Plan PYME, entendido como un conjunto consistente de actuaciones en apoyo de las pymes, se define considerando dos premisas básicas:

- La continuidad de las políticas de apoyo realizadas hasta la fecha, con resultados positivos contrastados.
- El impulso de nuevas líneas de actuación, creativas y eficaces, que sitúen a las pymes madrileñas a la vanguardia de las empresas europeas.

Por otra parte, la Comunidad de Madrid se encuentra plenamente integrada en el proceso de evolución europea, participando activamente en el desarrollo sostenible de la Unión y aceptando los compromisos asumidos por el Estado Español. Por este motivo, todas las actuaciones planteadas dentro de este Plan se encuentran alineadas con las tendencias normativas y las recomendaciones europeas en su política de empresa.

La Estrategia para la PYME de la Comunidad de Madrid desarrolla en actuaciones concretas seis líneas estratégicas básicas de apoyo:



A continuación, para cada estrategia se enuncian los principales objetivos y se definen las líneas de actuación propuestas por la Comunidad de Madrid.

Estrategia: SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
Objetivos: <ol style="list-style-type: none">4. Reducción de los costes de creación de empresas.5. Simplificación de los trámites.6. Cooperación interadministrativa.
Actuaciones: <ul style="list-style-type: none">• Creación del “defensor de la pyme”.• Reducción de la tramitación administrativa.• Extensión de la firma digital y los sistemas de seguridad electrónica.• Impulso Ventanilla Única Empresarial (VUE).• Creación de Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT).

Estrategia: FOMENTO DEL ESPÍRITU DE EMPRESA
Objetivos: <ol style="list-style-type: none">1. Fomento de la mentalidad empresarial.2. Animar a un mayor número de personas a emprender.3. Desarrollar mecanismos que faciliten el acceso a la financiación.
Actuaciones: <ul style="list-style-type: none">• Difusión de la cultura emprendedora.• Creación del Campus del Emprendedor.• Portal del emprendedor.• Asesoramiento en relevo generacional.

Estrategia: CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE PYMES
Objetivos: <ol style="list-style-type: none">1. Contribuir a la creación de nuevas empresas, innovadoras y modernas.2. Orientar a los empresarios hacia el crecimiento y la competitividad.
Actuaciones: <ul style="list-style-type: none">• Servicios de apoyo a la creación de empresas.• Apoyo a la creación de empresas de base tecnológica.• Refuerzo a la mejora de la competitividad.

Estrategia: INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
Objetivos: <ol style="list-style-type: none">1. Fomento de la Innovación y generación de Tecnología propia.2. Impulso de proyectos de I+D empresariales.

3. Fomento de la Sociedad de la Información.
4. Creación de empresas con base tecnológica.
5. Desarrollo de Suelo Tecnológico e infraestructuras de apoyo que incentiven la localización de PYMES de alta tecnología.
6. Medidas que potencien la Transferencia Tecnológica, fomentando el aprovechamiento del Sistema Público de Innovación.

Actuaciones:

- Fomento de la I+D+i.
- Suelo tecnológico e infraestructuras de soporte e innovación.
- Transferencia de tecnología y conocimiento.

Estrategia: INTERNACIONALIZACIÓN

Objetivos:

1. Promover la diversificación geográfica y sectorial de las relaciones económico-comerciales con el exterior.
2. Aumentar la base exportadora de la Región.

Actuaciones:

- Información a las pymes.
- Edición de guías a la exportación.
- Acciones de promoción.

Estrategia: FINANCIACIÓN

Objetivos:

1. Proporcionar asesoramiento e información financiera a las PYMES.
2. Desarrollar una amplia red de colaboración con las entidades financieras privadas.
3. Potenciar el papel del sistema de garantías recíprocas en la Comunidad de Madrid.
4. Desarrollar el papel del Capital Riesgo.

Actuaciones:

- Asesoramiento e información financiera.
- Desarrollo de una red de colaboración con entidades financieras privadas.
- Potenciación del papel del sistema de Garantías Recíprocas.
- Desarrollo del papel del capital riesgo.

Estrategia: FINANCIACIÓN

Objetivos:

1. Modernización del Tejido Industrial.
2. Medio Ambiente y Eficiencia Energética.
3. Innovación y Nuevas Tecnologías.
4. Simplificación y agilización de los trámites administrativos.
5. Suelo e infraestructuras para las actividades productivas.

Actuaciones:

- Plan renove de modernización industrial.
- Programa de Reactivación Empresarial de la Comunidad de Madrid.
- Subvenciones financieras para proyectos de inversión destinados a la modernización del equipamiento industrial, dirigidas a PYMES.
- Programa de apoyo al ahorro y eficiencia energética de las empresas Industriales.
- Mejora de las infraestructuras energéticas.
- Programa de Apoyo a la mejora y adecuación medioambiental de las empresas industriales en la región.
- Programa de Fomento de las Energías Renovables.
- Plan de Innovación Empresarial.
- Ayudas al Diseño Industrial.
- Impulso a la cooperación empresarial.
- Incorporación de las Nuevas Tecnologías en las Pymes.
- Dotación de los elementos logísticos necesarios.
- Modernización del pequeño comercio.
- Centros comerciales abiertos.
- Potenciación de mercados y galerías comerciales.
- Avaes y garantías.
- Fomento del asociacionismo.
- Facilitar el relevo generacional.
- Creación de oficinas de asesoramiento.
- Formación.

Dichas actuaciones se han venido materializando a lo largo de las legislaturas en diferentes planes y programas emprendidos dentro de la política del Gobierno Regional de fomento e impulso a las pymes de la región.

Anexo III: Bibliografía de Referencia

Principales documentos consultados

- Rubio Bañón, Alicia; Aragón Sánchez., Antonio. Revista de Empresa Nº17 Julio-Septiembre 2006. “Competitividad y Recursos Estratégicos en las pymes” (2006)
- Martínez Martín, M^ªIsabel; Santero Sánchez, Rosa; Sánchez Enríquez, Luis; Marcos Calvo, Miguel Ángel. Fundación EOI “Factores de competitividad de la Pyme española 2008” (2009)
- Rubio Bañón, Alicia; Aragón Sánchez., Antonio. Universidad de Murcia. “Factores explicativos del éxito competitivo.Un estudio empírico en la pyme” (2002)
- Badrinath, ITC. Ganeshan Wignaraja, United Nations University Institute for New Technologies. “Building Business Competitiveness” (2004)
- The OECD Bologna Ministerial Conference. “Building Business Competitiveness”(2001)
- Berry, Albert. “SME Competitiveness: The Power of Networking and Subcontracting” (1997)
- Universidad del País Vasco “Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco” (2003)
- Fundación SEPI. “Las Empresas Industriales en 2005: Encuesta de Estrategias Empresariales” (2006)
- Comisión Europea. “Competitiveness, innovation and Enterprise performance” (2001)
- Canadian Manufacturers & Exporters. “Gaining the Competitive Edge”
- Comunidad de Madrid. “ESTRATEGIAS PARA LA PYME DE LACOMUNIDAD DE MADRID” (2005)

- Instituto Empresa. “Global Entrepreneurship Monitor” (2006)
- World Economic Forum. “The Global Competitiveness Report 2009–2010” (2010)
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. “Logística y Competitividad en la PYME” (2007)