
Est rategias empresariales de las PYMEs industriales españolas

.....
MERCEDES DE OBESO
CUNEF. BSCH
JESÚS SAIZ SAIZ
EOI

De la importancia que las pequeñas y medianas empresas tienen en el contexto económico español, hablan elocuentemente los siguientes datos: el 99,9 por 100 del total de nuestras empresas está compuesto

89

por PYMEs, generando el 70 por 100 del empleo y el 64 por 100 de las ventas nacionales. En España, existen 2.518.801 empresas (según datos del Instituto Nacional de Estadística), de las cuales el 0,8 por 100, es decir, 20.000 aproximadamente, tienen una plantilla superior a los 50 trabajadores y alrededor del 55 por 100 son unidades productivas sin asalariados.

Por sectores, observamos una mayor presencia de las PYMEs en los servicios, ya que suponen un 48,6 por 100 del total y absorben el 10,8 por 100 de los asalariados. En la situación contraria esta

la industria, con el 9,4 por 100 del total. Si bien acogiendo el 26,6 por 100 de asalariados. Cuadro 1.

En cuanto a la forma jurídica, en la PYME española predomina la modalidad de la persona física, por la que optan el 65,4 por 100 (1.647.699 empresas), seguidas por el grupo de sociedades anónimas, limitadas, colectivas o comanditarias, con el 27,5 por 100. La mayoría de éstas, unas 559.483, son limitadas, que siguen a cierta distancia a las anónimas (unas 133.410), mientras que sólo el 7,1 por 100 restante se configura como cooperativa u otro tipo de condición jurídica. Cuadro 2.

En cuanto al volumen de ingresos se observa que, en el año 1997, el 98,57 por 100 del total de las empresas españolas facturan menos de 500 millones de pesetas anuales, figurando el sector industrial a la cabeza en cuanto a porcentaje de empresas que superan este umbral (4,43 por 100) y el sector servicios en el extremo opuesto, con tan solo el 0,61 por 100. Cuadro 3.

La distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las empresas españolas, estratificadas según tamaño, se ajusta al cuadro 4.

Comparadas con las europeas, las PYMEs españolas tienen una menor dimensión y su participación en las ventas y en el comercio internacional también resulta inferior, no así en la generación de empleo, como se puede apreciar en el cuadro 5.

Vemos que las mayores diferencias se establecen en la importancia relativa sobre las ventas, también sobre las exportaciones y en el empleo generado

Salvando estas diferencias, que se arrastran de manera estructural desde hace décadas, las PYMEs españolas, al igual que las europeas, constituyen un factor clave de estabilidad económica por su fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos, dada su especial sensibilización a los procesos de relanzamiento de la inversión. De igual modo tienen, con respecto a las grandes empresas, mayores posibilidades de generación de empleo por unidad de capital empleada.

Sin embargo, este tipo de empresas tiene problemas de competitividad, derivados

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE EMPRESAS Y ASALARIADOS POR SECTORES EN 1998

Sector	Número empresas	Número asalariados	Media trabajo/empresa
Industria	9	27	15
Construcción.....	11	12	7,6
Comercio	31	20	5
Servicios	49	41	8
Total	100	100	8

Fuente: DIRCE/EPA.

en gran medida de su tamaño, que impiden o limitan el desarrollo de sus capacidades, fundamentalmente en las siguientes áreas:

Capacidad para estar informada. En general, la PYME no está bien informada para tomar sus decisiones de gestión. Con dificultad consigue identificar fuentes y contenidos relevantes de información comercial, financiera, tecnológica o de otra índole.

Capacidad de incorporar valor a su oferta. En determinados sectores aún

son poco utilizados recursos dirigidos a la diferenciación de la oferta para conferirle un valor único. Todavía es frecuente oír hablar de que la empresa «vende» determinados productos. En nuestra opinión hay que cambiar esta óptica por la de «presentar una oferta en el mercado», teniendo en cuenta que una oferta se compone de producto físico, servicios, personas y marca. En este sentido hay que apoyar una utilización más amplia e intensa de las nuevas tecnologías y de las posibilidades que ofrecen el diseño y la calidad en todas las etapas de la cadena de valor,

CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA EN 1998, SEGÚN CONDICIÓN JURÍDICA Y TAMAÑO

Sector	Sin trabajadores	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249	Más de 250	Total	%
Personas físicas	1.183.849	454.339	9.511	—	—	1.647.699	65,42
Sociedades Anónimas.....	25.232	57.863	38.263	9.988	2.064	133.410	5,3
Sociedades Rep. Limitadas.....	106.245	381.230	66.344	5.271	393	559.483	22,21
Sociedades Colectivas.....	83	432	53	8	3	579	0,02
Sociedades Comanditarias	19	63	14	17	5	118	0
Comunidad de bienes	30.385	39.816	1.560	43	5	71.809	2,85
Sociedades Cooperativas	4.924	13.716	3.721	653	96	23.110	0,92
Otros tipos	37.379	38.160	5.596	1.198	260	82.593	3,28
Total.....	1.388.116	985.619	125.062	17.178	2.826	2.518.801	100

Fuente: DIRCE.

CUADRO 3
DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS Y SECTOR, 1997

Sectores	Menos de 500 millones	De 500 a 1.250 millones	De 1.250 a 6.250 millones	6.250 ó más	Total empresas	%
Industria	226.845	6.079	3.468	982	237.374	9,5
Construcción	256.238	1.976	693	85	258.992	10,5
Comercio	779.167	9.589	4.437	696	793.889	32,1
Servicios	1.177.091	4.715	2.017	56.400	1.184.390	47,8
Total.....	2.439.341	22.362	10.615	2.327	2.474.645	100

Fuente: DIRCE.

CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y TAMAÑO

CC.AA.	Total	%	0	De 0 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249	Más de 250
Andalucía.....	359.426	14,27	204.761	137.534	15.114	1.829	188
Aragón	78.476	3,12	43.339	30.814	3.803	444	76
Asturias	46.612	1,85	23.318	20.548	2.388	302	56
Baleares	67.132	2,67	34.781	28.559	3.338	393	61
Canarias	100.008	3,97	51.044	42.496	5.534	837	97
Cantabria.....	31.447	1,25	17.484	12.410	1.357	170	26
Castilla y León	143.953	5,72	83.603	54.081	5.610	591	68
Castilla-La Mancha	98.147	3,9	55.631	37.693	4.395	399	29
Cataluña	489.656	19	268.524	189.422	27.127	3.916	667
Comunidad Valenciana.....	266.763	11	139.787	109.710	15.191	1.877	198
Extremadura	46.501	2	25.606	18.772	1.914	186	23
Galicia.....	157.045	6	84.772	64.679	6.739	754	101
Madrid.....	357.833	14	205.023	129.770	18.729	3.401	910
Murcia	65.523	2,6	34.159	27.294	3.584	428	58
Navarra	38.294	1,52	22.661	13.098	2.092	373	70
País Vasco.....	146.928	5,83	79.628	59.044	6.920	1.145	191
La Rioja.....	18.398	0,73	10.201	7.087	994	110	6
Ceuta y Melilla.....	6.659	0,26	37.794	2.608	233	23	1
Total	2.518.801	100	1.388.116	985.619	125.062	17.178	2.826

Fuente: DIRCE.

así como la de creación, desarrollo y apoyo de las marcas.

Capacidad tecnológica. Son notorias las dificultades de la PYME para generar tecnología a través de la I+D+D (Investigación, Desarrollo y Diseño) y para acceder a la misma por medio de la transferencia y difusión tecnológicas.

La **búsqueda de socios tecnológicos**, la consideración de la innovación tecnológica en la estrategia empresarial y la práctica sistemática de una gestión tecnológica que garantice la presencia de la PYME en el mercado, tampoco son hábitos muy difundidos entre nuestros empresarios.

Capacidad financiera. Todos los análisis y estudios coinciden en la debilidad de la estructura financiera de la PYME española. Tres son sus principales dificultades:

■ Rigidez del mercado español para incorporar recursos de largo plazo a la PYME, mientras que la gran empresa cuenta con mayores posibilidades de acceder a la Bolsa de Valores o de captar capitales, la pequeña empresa cuenta exclusivamente con sus recursos propios y con la financiación ajena a corto o medio plazo para financiar su expansión.

CUADRO 5
LA PYME EN ESPAÑA Y EN EUROPA. 1998

	España	UE
% PYME sobre total de empresas.....	99,9	99,8
% microempresas (<10 trabajadores) sobre total de empresas....	95	93
% ventas PYME sobre total ventas.....	64	70
% empleo PYME sobre total empleo.....	70	66
% exportaciones PYME sobre total exportaciones	44	61

Fuente: DIRCE.

■ Dificil acceso de las PYMEs a instrumentos de financiación alternativos a la bancaria, como la emisión de empréstitos o pagarés, de coste inferior a los créditos.

■ Mayores costes y menores períodos de amortización para las operaciones financieras tradicionales de las PYMEs. La dificultad de evaluar la viabilidad de los planes de inversión de la PYME se sustituye por la exigencia de garantía real o personal y/o primas de riesgo adicionales. Estas dificultades se agravan para las cerca de 1.400.000 empresas unipersonales que existen en España.

Por último, a esta serie de problemas deberíamos añadir un exceso de regulaciones administrativas y de trabas burocráticas, herencia de antiguos regímenes intervencionistas que dificultan en gran

medida la creación de nuevas empresas y el desarrollo de las ya existentes.

Marco administrativo de las PYMEs

Dada la importancia de las PYMEs como motor de la economía y fuentes de contratación, y puesto que hasta 1996 las competencias que las atañían estaban dispersas, aunque era claro el predominio del Ministerio de Industria y Energía, se creó, a través de un Real Decreto 765/1996, de 7 de Mayo, La Dirección General de Política de la PYME articulado como un Centro Directivo especializado, dependiente de la a Secretaría de Estado, con unas funciones que podemos resumir en:

■ Proponer, ejecutar y proceder al seguimiento de las medidas administrativas, legales y financieras de apoyo a las PYMEs.

■ Aplicar y realizar el seguimiento de las directrices del Gobierno, coordinar los distintos Ministerios y llevar las relaciones de la Administración Central con las Comunidades Autónomas en todo lo relativo a las PYMEs.

■ Estudiar, elaborar y proponer la adaptación de la normativa comunitaria en cuanto a las PYMEs se refiere.

■ Ejercer las relaciones bilaterales y multilaterales con otros países en materias PYME y, en especial, con la Unión Europea, para coordinar y gestionar los recursos financieros comunitarios destinados a las mismas.

■ Dirigir, controlar y seguir la marcha de las ayudas concedidas a las PYMEs, así como desarrollar los programas de apoyo dirigidos a las mismas.

■ Elaborar, colaborar y participar en el diseño de los programas de formación, información e internacionalización orientados a las PYMEs.

Para poder cumplir todas estas misiones cuenta con el apoyo de tres sociedades dependientes, compuestas en su mayoría por capital público. La Compañía Española de Reafianzamiento S.A. (CERSA), que fortalece el sistema de garantías recíprocas; la Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA), ofreciendo préstamos participativos para financiar proyectos innovadores y, por último, la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, S.A. (DDI), que apoya a estas empresas en su camino hacia la cultura del cambio.

Con el fin de mejorar la situación de las PYMEs en España, se ha elaborado y aprobado el «*Plan de Agilización y Simplificación Normativa para la Competitividad de la PYME*», que tiene como objeto fundamental, la reducción y, en su caso, eliminación de aquellas trabas administrativas que obstaculizan el logro de las máximas potencialidades de la actividad empresarial.

Algunos de los logros de este Plan se concretan en: la reducción de plazos, el

uso generalizado de las comunicaciones telemáticas, la supresión de determinados trámites, y la creación de Ventanillas Únicas Empresariales.

Todo ello se traduce en un considerable ahorro de tiempo y dinero para el emprendedor, que puede concentrar todos sus esfuerzos en poner en marcha su proyecto, así como la eliminación de barreras psicológicas al emprendedor antes de comenzar la difícil tarea de crear una empresa.

• • • • •

Ayudas a la PYMEs

En los últimos años, conscientes de la gran importancia que suponen para nuestro país las PYMEs y de las limitaciones con las que cuenta este colectivo, el Gobierno ha adquirido un compromiso de apoyo y fomento para ellas, materializado en la creación de la Dirección General de Política de la PYME.

Consecuentemente, y de acuerdo con un principio de horizontalidad, el programa de ayudas denominado «Iniciativa PYME» amplió su ámbito de actuación a todas las pequeñas y medianas empresas, eliminando las restricciones de la Iniciativa PYME de Desarrollo Industrial, que sólo permitía a las PYMEs industriales y de servicios conexos a la industria acceder a sus beneficios.

Se han desarrollado también programas especiales para satisfacer las demandas de colectivos específicos con necesidades propias y muy definidas, como son los dirigidos a promocionar a las mujeres empresarias, los orientados a mejorar la gestión empresarial de los artesanos y los destinados a promover la presencia de los jóvenes empresarios en el tejido empresarial nacional.

El avance de los tiempos, unido al cambio de los usos y los valores sociales así como de los estilos de vida de la sociedad española, han hecho posible el gran incremento de la actividad empresarial desarrollada por mujeres, aunque siguen enfrentándose a mayores obstáculos que los hombres a la hora de desarrollar su actividad. Por todo ello, la Dirección General de Política de la PYME ha desarrollado, junto con el Institu-

to de la Mujer del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, un *Programa de apoyo a la Creación y consolidación de empresas de mujeres*, para promover una mayor implicación de estas y ayudarlas a lograr una posición competitiva en el mercado.

De la misma forma se ha tratado de colaborar con otros colectivos que encuentran dificultades de acceso a los sistemas de ayuda disponibles para las PYMEs, como es el caso de las *Iniciativas de apoyo a los empresarios individuales y a los mismos empresarios del sector de la artesanía*.

Con la finalidad de fomentar la iniciativa empresarial de los jóvenes y promover el interés de los mismos hacia la creación de nuevas empresas, los Ministerios de Economía, de Hacienda, de Trabajo y Asuntos Sociales y de Ciencia y Tecnología convocan el *concurso de proyectos empresariales de jóvenes*. Esta medida fomenta el espíritu empresarial de los jóvenes e impulsa su incorporación activa a la vida socioeconómica.

Otra de las pautas seguidas para apoyar a las PYMEs pasa por la descentralización de la gestión, a través de la firma de convenios de colaboración con las autoridades regionales y locales, y la promoción de la participación de aquellas en la ejecución de los distintos programas. Con esto se consigue que las Comunidades Autónomas se impliquen más, si cabe, en incentivar la creación y desarrollo de las empresas en su ámbito territorial.

Además de estas ayudas pensadas para colectivos específicos con problemas de competitividad, no podemos olvidar otras medidas encaminadas a mejorar los aspectos fiscales y laborales que afectan a las PYMEs.

Aspectos fiscales

Las primeras medidas adoptadas (Real Decreto-Ley 7/1996) se orientaron hacia las PYMEs. Se trata de la reducción general del rendimiento en módulos del 15 por 100 y, con el fin de fomentar el empleo, el no cómputo del personal asalariado contratado indefinidamente.

También, con el objeto de favorecer el rejuvenecimiento del tejido empresarial y

garantizar la supervivencia de los negocios familiares, se facilitó la transmisión «mortis-causa» de los mismos, estableciendo una bonificación del 95 por 100 en el impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, bonificación extendida posteriormente a la transmisión «inter vivos», cerrándose definitivamente el círculo no gravando la ganancia patrimonial que se produce en la renta del donante.

Inmediatamente después, a través del Acuerdo del Consejo de Ministros de 21 de junio de 1996, se constituyó una Comisión Interministerial, que recomendó diversas modificaciones en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, que afectaron a la estimación objetiva y el Impuesto sobre el Valor Añadido, principalmente.

Finalmente, la reforma del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, concluida con la promulgación de la Ley 40/98 y el Reglamento aprobado por Real Decreto 214/99, ha supuesto dos novedades: la minoración de la carga tributaria, con una rebaja general de los tipos, y la mayor simplicidad debido a la reducción y redefinición de los tramos.

La reforma sobre el Impuesto sobre el Valor Añadido ha recaído en el Régimen Simplificado, mejorando sustancialmente respecto a la anterior situación, en la medida en que se permite la deducción de las cuotas soportadas tanto en bienes corrientes como de inversión. De esta manera, se generaliza el uso de facturas y se potencia la transparencia económica a la vez que se incentiva la inversión.

En el ámbito del Impuesto sobre Sociedades, el apoyo a las empresas de pequeña dimensión se ha traducido en la reducción del tipo de gravamen para las sociedades con un volumen de negocio inferior a 250 millones de pesetas, pasando del 35 por 100 al 30 por 100 para bases imponibles inferiores a 15 millones de pesetas, lo que reduce claramente la carga fiscal de las mismas.

Por todo este conjunto de medidas, podemos afirmar que en la actualidad existe un sistema fiscal específico para la pequeña y mediana empresa, que le ha permitido lograr una situación económica y financiera algo más saneada que en años anteriores.



Aspectos laborales

La reforma de la legislación laboral promovida por el Gobierno y la flexibilización del mercado de trabajo en base al diálogo con los interlocutores sociales han contribuido a disminuir las rigideces del mercado de trabajo y fomentado la creación de empleo.

La piedra angular de la política laboral ha sido el *Acuerdo Interconfederal para la Estabilidad en el Empleo* suscrito entre la CEOE y los sindicatos UGT y CCOO, con el objetivo de crear un escenario más favorable a la lucha contra el desempleo, en particular el juvenil, reducir la temporalidad y promocionar la contratación estable.

Entre las bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes en los primeros años de los nuevos contratos indefinidos, destacamos por su importancia las relativas a:

- Jóvenes desempleados menores de 30 años (entre el 40 por 100 y el 25 por 100 de la cuota).
- Parados de larga duración (el 40 por 100 de la cuota).
- Mujeres subrepresentadas (entre el 60 por 100 y el 40 por 100 de la cuota).

■ Mayores de 45 años (entre el 60 por 100 y el 40 por 100 de la cuota).

Otras bonificaciones son las relativas a: la transformación de contratos temporales en indefinidos, a los contratos de interinidad a personas desempleadas para sustituir a trabajadores en los supuestos de riesgo, durante el embarazo y períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento, y a los contratos a personas con minusvalía.

Todo ello sin olvidar las medidas en favor del empleo autónomo, materializadas en forma de subvenciones.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● Análisis estratégico

La supervivencia y evolución de una empresa depende de la capacidad de crear, desarrollar y mantener ventajas competitivas en los mercados a los que sirve. De esta forma, definiremos *estrategia* como un proceso continuo que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa puede ser más eficiente que la competencia, utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, con el fin de desarrollar una oferta con valor único. Como hemos señalado anteriormente, la oferta consta de productos físicos que tienen características tangibles, objetivas y medibles por medio de instrumentos y

por tanto no discutibles, de servicios con características igualmente objetivas y atributos subjetivos cuya única posibilidad de medir es a través de las percepciones de los clientes, de personas y marca que sólo tienen atributos. Una empresa presenta una oferta con un valor único si:

- ✓ Tiene algún elemento diferencial de sus competidores.
- ✓ Ese elemento diferencial es importante para los clientes.
- ✓ Es difícil de imitar y por tanto lo puede mantener en el tiempo.
- ✓ Es fácil de comunicar y de entender por parte del mercado.

Es decir, hemos de considerar, que todo análisis estratégico ha de comenzar por un estudio del entorno empresarial. Dentro de este entorno se sitúa el mercado: oferta y demanda. Analizando la oferta se conocen los competidores, tanto directos como indirectos, y se puede desarrollar y presentar una oferta que sea percibida como diferente por los clientes. Analizando la demanda se perciben las necesidades, deseos y estilos de vida de los clientes, así como la importancia que para ellos tiene la oferta.

Si queremos tener una ventaja competitiva hemos de presentar una oferta al mercado que tenga todos los valores básicos, es decir aquellos que ofrecen la mayor parte de los oferentes y son importante para los clientes y además algún valor determinante, es decir, aquello que sólo nosotros somos capaces de ofrecer y que es importante para los demandantes.

La primera condición es necesaria, pero no suficiente. Con la segunda nos aproximamos al ideal de los demandantes, y por tanto a la exclusividad y relevancia de nuestra oferta. Figura 1.

El análisis DAFO

El enfoque estratégico no es un proceso puntual o discontinuo sino que en un mundo cambiante como el que vivimos es necesario hacerlo permanentemente



adaptarse de manera continua a las nuevas realidades y reglas del juego, evitando modelos rígidos y burocráticos.

Para analizar la estrategia que, en nuestra opinión, deberían seguir las PYMES, emplearemos una herramienta estratégica conocida como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Se trata de recoger, después de haber hecho un análisis del entorno, el conjunto de oportunidades y de amenazas que nos ofrece el mercado y los segmentos a los que servimos y, a la par, después de realizar la auditoría interna de nuestras capacidades, establecer cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles en relación con la competencia. Para ello definiremos brevemente estos conceptos:

Oportunidad: Toda situación ajena a la empresa y sobre la que no tenemos ningún poder de actuación, y que por tanto no controlamos, que pueda favorecer o ayudar a conseguir nuestros objetivos.

Amenaza: Todo aquello externo que puede afectar de manera negativa al logro de nuestros objetivos.

Fortalezas: Aquellas habilidades y capacidades que nos permiten hacer y presentar cosas al mercado mejores que nuestros competidores.

Debilidades: elementos de nuestra oferta que son peores que las de nuestros

competidores o que no hemos sido capaces de desarrollar

A veces, hacer el análisis DAFO puede ser complejo y, en ocasiones, se corre el peligro de considerar variables no tan importantes para el sector donde opera nuestra empresa. La utilización de algunas de las herramientas, por su sencillez, nos puede llevar a realizar acciones erróneas, porque los parámetros que tenemos en cuenta, o bien no son lo suficientemente significativos del sector o bien no son los únicos a considerar. Un análisis DAFO sobre la situación de la PYME en España puede observarse en el cuadro 6.

No obstante, a partir de este análisis podemos generar las estrategias contempladas en la figura 2.

A veces cuando una empresa se enfrenta por vez primera al análisis estratégico como primer paso de la planificación encuentra una dificultad derivada del desconocimiento de la información o de la discriminación de aquella, que puede ser relevante. En otras palabras, la herramienta DAFO que hemos comentado anteriormente es muy útil cuando la información que tenemos es exhaustiva y nos hemos enfrentado a ella en anteriores ocasiones. Como esto no es frecuente para las PYMES, hemos intentado desarrollar otra más sintética y más fácil de cumplimentar para todos aquellos que comiencen este trabajo fundamental por primera vez. En

CUADRO 6
DAFO DE LA SITUACIÓN DE LA PYME EN ESPAÑA

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Fácil acceso a fuentes de financiación.....	Sector público sobredimensionado	Flexibilidad	Tamaño
Subvenciones estatales.....	Difícil acceso a la información	Comunicación eficaz	Poca capacidad tecnológica
Ventajas fiscales.....	Entorno turbulento	Empleados más versátiles	Problemas para internacionalizarse

definitiva, se trata de conocer cual es la Posición Estratégica y Valorar la Actuación de las empresas (Análisis PEVA).

El análisis PEVA

Esta herramienta se compone de cuatro dimensiones y permite hacer un balance de la posición relativa de nuestra compañía cruzando la situación estratégica de la misma con la del sector.

La situación estratégica de nuestra empresa la podemos identificar por medio de dos factores: *fortaleza financiera* y *ventajas competitivas*, mientras que su posición estratégica en el sector la identificaremos mediante de otros dos: atractivo del sector y estabilidad del entorno.

Estos cuatro factores son los componentes de las cuatro dimensiones estratégicas que se representan en el Análisis PEVA.

La buena situación financiera de una compañía es muy importante, especialmente en situaciones de crisis o adversas, a las que por desgracia tendremos que acostumbrarnos, toda vez que la madurez de los mercados se va a prolongar cada vez más.

Compañías que sean financieramente más fuertes que sus competidores podrán sobrevivir mejor en estas épocas, bien diversificándose en mercados más atractivos, bien haciendo movimientos financieros que debiliten aún más a sus competidores.

Por otra parte, compañías que tengan ventajas competitivas importantes podrán obtener beneficios aun en mercados en declive, puesto que la mayor parte de sus competidores habrán tenido que abandonarlos por su baja rentabilidad, y ser más rentables que sus compe-

FIGURA 2
ESTRATEGIAS BASADAS EN EL ANÁLISIS DAFO

ENTORNO		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		A1, A2, A3	O1, O2, O
D E B I L	D1	ESTRATEGIA DEFENSIVA	ESTRATEGIA ADAPTATIVA
	D2		
	D3		
F U E R T E	F1	ESTRATEGIA REACTIVA	ESTRATEGIA OFENSIVA
	F2		
	F3		

tidores, lo que les va a proporcionar una situación más favorable.

Para su análisis vamos a descomponer cada uno de esos cuatro factores en diversas variables que expliquen cada uno de ellos.

La evaluación de la estabilidad del entorno se realiza mediante las variables que determinan la estabilidad del entorno: cambios tecnológicos, nivel IPC, estabilidad de la demanda, gama de precios de los productos competidores, barreras de entrada al mercado, presión competitiva y sensibilidad de la demanda frente al precio.

El atractivo del sector, está determinado por las variables siguientes: crecimiento potencial, potencial de rentabilidad y beneficios, estabilidad financiera, know-how tecnológico, utilización de recursos, intensidad de capital necesario, facilidad de entrar en el mercado, y productividad (utilización de la capacidad productiva).

Las ventajas competitivas de la empresa son evaluadas a través de estas variables: cuota de mercado. Cuota relativa, calidad relativa de los

productos, ciclo de vida de los productos, ciclo de reemplazamiento de los productos, fidelidad de los consumidores a la marca, know-how tecnológico, e integración vertical.

La **fortaleza financiera**, finalmente, queda determinada por el ROI, el apalancamiento, la liquidez, el capital requerido/Capital disponible, el cash flow, la facilidad de salir del mercado, y el riesgo que implica el negocio.

Para aplicar esta herramienta basta con fijar valores en una escala, por ejemplo del 0 al 10, para cada una de las variables. Obteniendo la media de las que determinan un factor, tendremos el valor del mismo. Este valor se lleva a unos ejes de coordenadas.

El eje de abscisas positivo recoge el factor del atractivo del mercado. En el sentido negativo está representada la evaluación de la ventaja competitiva de nuestra empresa.

En el eje de ordenadas positivo llevaremos los valores del factor fortaleza financiera y en sentido negativo la estabilidad del entorno (ver figura 3).

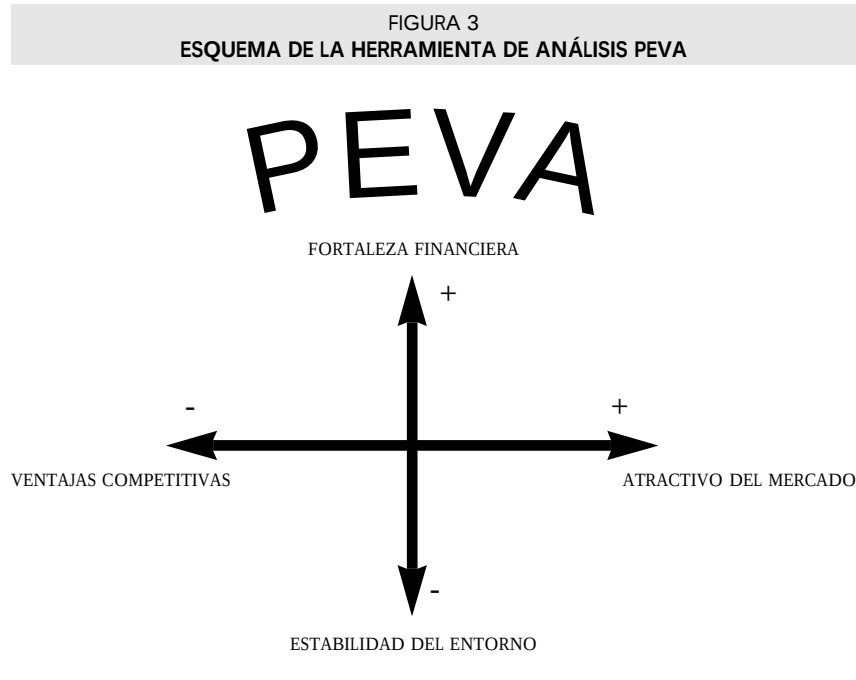
De acuerdo con este criterio, cuanto más a la derecha está situado el punto que delimita el atractivo del mercado, éste lo será en mayor medida. Puntos situados cerca del origen de coordenadas, en el semieje de las ventajas competitivas, señalarán que nuestra compañía o líneas de productos gozan de grandes ventajas diferenciales con respecto a nuestros competidores. Si el punto que determina nuestra fortaleza financiera está alejado del origen, en el semieje correspondiente, indicará una buena salud financiera. Por último, si los puntos que describen la turbulencia del sector (semieje de estabilidad del entorno) están situados próximos al origen, indicarán un entorno bastante estable.

Uniendo los cuatro puntos de los ejes correspondientes a los factores estratégicos obtendremos un cuadrilátero, que es la fotografía actual de la posición estratégica de la empresa y que puede adoptar en el límite alguna de las cuatro posiciones siguientes. Bien entendido que las cuatro posiciones nos marcan una situación límite para cada uno de los cuadrantes y que difícilmente las alcanzan las empresas que se sitúan, por lo general, en posiciones más intermedias (figura 1). Pero para poder entender y comentar mejor las posiciones nos hemos limitado a las cuatro más extremas:

Agresiva. El centro de gravedad de la figura está desplazado hacia el primer cuadrante. Sus coordenadas muestran que se trata de una compañía financieramente fuerte, con grandes ventajas competitivas, que actúa en mercados y entornos poco turbulentos, bastante estables y muy atractivos. El factor crítico para este tipo de compañías es la posible entrada de nuevos competidores, más ágiles y flexibles que hayan desarrollado un valor único importante y aceptado por el mercado.

En esta situación se suelen encontrar empresas de un tamaño grande, que llevan muchos años en el mercado y detectan alguna situación de liderazgo, bien del mercado, bien tecnológico o bien de calidad.

Las acciones generales estratégicas que deberían seguir empresas en esta situación serían:



✓ Obtener todas las ventajas de las oportunidades que ofrece el entorno.

✓ Adquisiciones de empresas relacionadas con el sector y en peor situación financiera.

✓ Incrementar su cuota de mercado y su cuota relativa creciendo más deprisa que el mercado y que sus competidores.

✓ Concentrarse en las líneas de productos con gran competitividad.

Competitiva. El centro de gravedad de la figura está desplazado hacia el cuarto cuadrante. Sus coordenadas muestran que se trata de una empresa financieramente débil, con grandes ventajas competitivas, que actúa en mercados atractivos y bastante estables. El factor crítico es su mala situación financiera.

Este tipo de empresas son de tamaño pequeño, flexibles, que llevan relativamente poco tiempo en mercados generalmente emergentes y de gran potencial de crecimiento y que basan su situación en un liderazgo «tecnológico» al tener una gran ventaja competitiva.

Las acciones generales estratégicas que se deberían seguir en esta situación serían las siguientes:

✓ Adquirir recursos financieros para dar mayor empuje a las acciones de marketing.

✓ Aumentar los esfuerzos de venta por canales clásicos o basados en nuevas tecnologías, dependiendo del mercado al que sirvan.

✓ Mejorar y ampliar la línea de productos.

✓ Invertir en tecnología de procesos para mejorar la productividad.

✓ Reducir costes.

✓ Proteger sus ventajas competitivas sobre todo en segmentos en declive,

✓ Fusionarse con empresas fuertes financieramente no relacionadas con el sector, ya que es su factor crítico para su desarrollo.

Conservadora. El centro de gravedad de la figura se halla desplazado hacia el segundo cuadrante. Sus coordenadas muestran que se trata de una empresa con gran capacidad financiera en mercados estables y poco atractivos, posiblemente debido a su bajo crecimiento. El factor crítico es el bajo nivel de competitividad, ya que posee escasas ventajas competitivas.

Este tipo de empresas suelen ser aquellas que llevan bastante tiempo en los mercados, y que su desarrollo lo han basado en una gran ventaja competitiva conseguida hace ya tiempo y que no han sabido adaptarse a las nuevas necesidades y estilo de vida de los clientes, por lo que sus productos o servicios se han quedado obsoletos por la aparición de otros nuevos con mejores prestaciones o más cómodos y fáciles de utilizar y consumir. Algunos ejemplos de esta tipología de empresas los podemos encontrar en las familiares que no han sabido evolucionar tecnológicamente o en los productos y servicios.

Las acciones estratégicas generales recomendadas para empresas en esta situación son las siguientes:

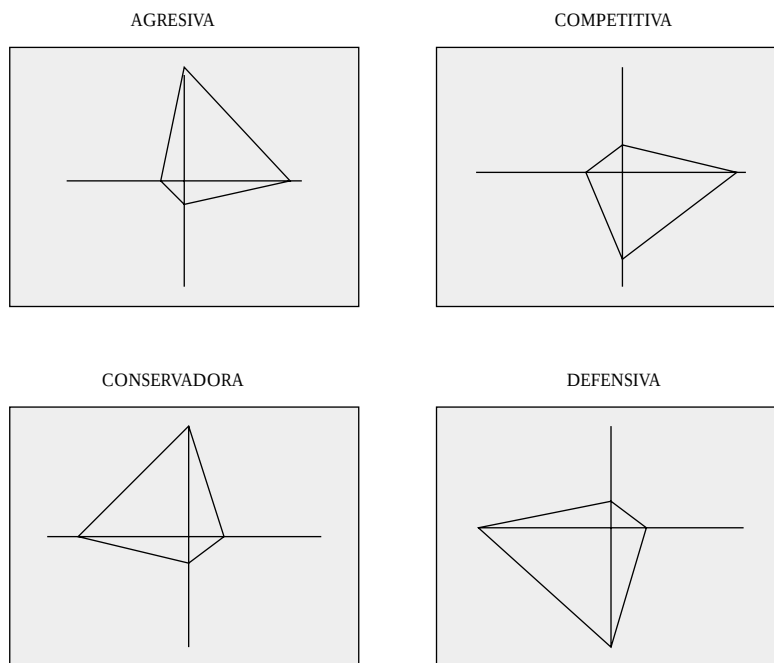
- ✓ Reducir sus líneas de productos.
- ✓ Reducir costes.
- ✓ Mejorar el cash-flow.
- ✓ Proteger sus productos más competitivos.
- ✓ Desarrollar nuevos productos.
- ✓ Entrar en mercados y segmentos más atractivos.

Defensiva. El centro de gravedad de la figura está desplazado hacia el tercer cuadrante. Sus coordenadas muestran que se trata de una empresa con escasa capacidad financiera en mercados poco atractivos, con pocas ventajas competitivas y en entornos muy inestables. El factor crítico es su falta de competitividad.

Las acciones estratégicas generales recomendadas para empresas que estén en esta situación son las siguientes:

- ✓ Prepararse para salir del mercado.
- ✓ Sacar los beneficios máximos de aquellos productos rentables.
- ✓ Reducción agresiva de costes.
- ✓ Recortar la capacidad productiva.
- ✓ Minimizar o anular las inversiones.

FIGURA 4
LAS CUATRO POSICIONES PEVA EN SITUACIÓN LÍMITE



Hemos de señalar que los criterios de evaluación de los cuatro factores estratégicos, en cuanto a su signo, se corresponden con los signos de los ejes. Así para la fortaleza financiera y el atractivo del mercado situados en el sentido positivo de los ejes significan que valores mayores de ambos se corresponden con mayor capacidad financiera y mercado más atractivo. Por el contrario, ventajas competitivas y estabilidad del entorno situados en sentido negativo de los ejes significan que valores mayores corresponden con baja competitividad y entornos muy inestables y turbulentos.

Llevar a cabo una estrategia es responder a la pregunta: ¿Cómo vamos a conseguir los objetivos previstos? Se puede considerar que hay cuatro estrategias corporativas básicas, en función de dos factores: Sensibilidad de la demanda frente al coste de adquisición y uso de los productos y servicios, y las ventajas competitivas de las empresas. Estas cuatro estrategias son:

Liderazgo en costes: Sensibilidad alta y pocas ventajas competitivas.

Portafolio equilibrado: Sensibilidad baja y pocas ventajas competitivas.

Diferenciación: Sensibilidad alta y grandes ventajas competitivas

Segmentación: Sensibilidad baja y grandes ventajas competitivas.

Alrededor de ellas hay otras subsidiarias que podemos ver en la figura 5:

Estas estrategias subsidiarias consisten en lo siguiente:

Statu quo: Continuar actuando con productos actuales en los mercados existentes siguiendo una línea de estabilidad.

Concentración: Hacer una cosa bien, concentrándose en una línea de productos.

Integración horizontal: Ganar poder en el sector o mercado, utilizando las economías de escala, y tomar control o propiedad de los competidores.

Integración vertical: Reducir la dependencia de los proveedores y /o de los clientes. Transformar de centro de costes a centro de beneficio.

Diversificación: Disminuir los riesgos que supone la concentración de esfuer-

zos y con ellos podemos reducir la presión de la competencia. Ampliar las líneas de productos.

Joint-Ventures: Consiste en obtener sinergias para reducir riesgos por ambas partes y poder conseguir beneficios complementarios.

Atrincherarse: Reducir actividades y operaciones con el fin de dar respuesta a productos o mercados obsoletos o en declive.

Desinversión: Reducir productos, mercados u organización. Salir de negocios con pérdidas.

Liquidación: Como en el caso anterior, pero más drástico en el tiempo y en el espacio.

Innovación: Tomar iniciativas en el desarrollo de nuevos productos para ganar posiciones en las primeras etapas del ciclo de la vida. Intentar conseguir el liderazgo tecnológico del mercado.

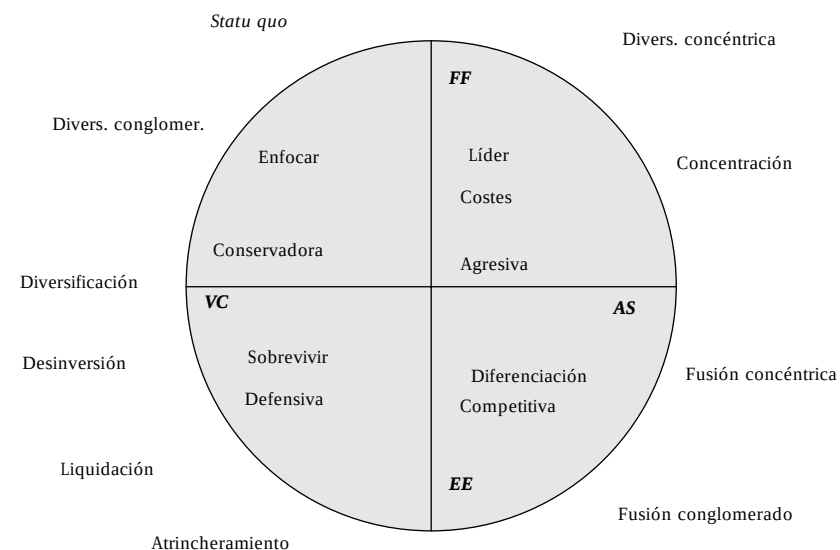
Internacionalización de las PYMES

Se ha tratado en los últimos años de conseguir la implantación de las PYMES en los mercados exteriores, por lo que se han incrementado los recursos disponibles para tal fin; materializados tanto en la mayor disponibilidad de créditos en condiciones favorables como a través del programa de Cooperación de la Dirección General de Política de la PYME.

Este proceso de internacionalización se ha tratado de conseguir mediante unos programas de promoción. Pasamos a comentar brevemente los más importantes.

Promoción de exportaciones. Se ha puesto en marcha el *Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE 2000)*, gestionado por el *Instituto de Comercio Exterior (ICEX)*. Para aquellas empresas que tienen más elaborada su orientación hacia el comercio internacional, cabría destacar los *Consortios de Exportación* que promueve el ICEX. Estos propician la asociación de empresas españolas de pequeña dimensión, que con unos objetivos similares y

FIGURA 5
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS BÁSICAS Y SUBSIDIARIAS



una estrategia de comercialización conjunta, se inician en la exportación.

Señalaremos también la *Póliza 100*, instrumento gestionado por la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), que fomenta las exportaciones de las PYMES españolas, asegurando la totalidad de sus operaciones más allá de nuestras fronteras a un mínimo coste.

Promoción de las inversiones en el exterior. Mencionaremos la *Línea de Financiación de Inversiones Españolas en el Exterior ICO-ICEX*, que apoya financieramente y en condiciones preferentes a largo plazo.

Los recursos financieros puestos a disposición de las empresas entre 1997 y 1999 alcanzan los 80.000 millones de pesetas, que han permitido financiar hasta diciembre de 1998 380 proyectos de inversión directa en el exterior, de los que más de la mitad se han dirigido hacia América Latina.

También existe un instrumento financiero gestionado por la *Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES)* denominado *Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME)*, creado para promover la internacionalización de las PYMES españolas a través de inver-

siones en capital temporales y minoritarias, u otros instrumentos participativos.

Cooperación empresarial internacional. La Dirección General de la Política de la PYME ha elegido como la fórmula de cooperación empresarial de las siguientes líneas de actuación: organización y promoción de encuentros empresariales, especialmente a través de Foros Empresariales de Cooperación Hispano-Latinoamericana, y Servicio de gestión de Ofertas y Demandas Individuales de Cooperación.

Las PYMES e internet

La explosión de Internet está obligando a las pequeñas y medianas empresas a reestructurarse para llegar a ser grandes y abrirse a un mercado potencial de millones de consumidores. Esta estrategia consiste en asociar el comercio tradicional y el mercado «on line».

Actualmente en Europa una de cada siete PYME están llevando su negocio a Internet. En el caso español, tan sólo el 17 por 100 tiene presencia en la Red, es decir la mitad aproximadamente que la mayor parte de nuestros vecinos de la UE. Por sectores, la situación también varía, teniendo por ejemplo una presen-

cia superior en el caso de los servicios que en el de la construcción.

Sin embargo, la conciencia común de la importancia de las nuevas tecnologías como herramienta competitiva va en aumento y por esto han surgido multitud de páginas y portales que ofrecen sus servicios (<http://www.webempresa.com>, <http://www.snsolution.com/> son algunas de ellas) tanto de páginas personalizadas como de un dominio entre otros.

Muchos son de la opinión que en cinco años todas las empresas serán e-net o no serán. Porque es cierto que las nuevas tecnologías están cambiando las reglas del juego empresarial y sobre todo están haciendo que el entorno sea más turbulento que hace años, lo que significa sin duda una gran oportunidad que ofrece el entorno a las PYMEs. Y aunque, como hemos comentado anteriormente este universo todavía es el gran desconocido para las PYMEs, los empresarios no van a poder prescindir de esta herramienta tan potente.

Gracias a esta herramienta para el pequeño y mediano empresario se le abren nuevas expectativas con una relativamente pequeña inversión lo que no va a afectar sensiblemente a sus rentabilidades, especialmente si se piensa que puede mejorar sustancialmente su competitividad a la hora de captar nuevos clientes, incrementar sus ventas y racionalizar sus gastos comerciales. En este sentido, la gran ventaja de las PYMEs es que el tamaño no importa para la implementación de estas herramientas.

También van a tener una gran oportunidad de apertura de nuevos mercados que hasta ahora estaban vedados por su tamaño y esfuerzo a realizar para atacarlos, lo que puede permitir su presencia internacional, e incluso desarrollar alguna de las estrategias comentadas con anterioridad, como son acuerdos con homólogos buscando complementariedades geográficas y alianzas con empresas complementarias en productos y servicios.

En un tercer estadio se puede llegar a una disminución de costes, tanto directos al tener acceso a una más amplia y mejor oferta de los proveedores, como indirectos ya que los gastos de marketing, especialmente de comunicación y



ventas de sus productos, se pueden ver considerablemente reducidos.

Y por último, aquellas PYMEs avanzadas en estas nuevas tecnologías verán que pueden conseguir una mayor eficiencia y, por ende, una optimización de los procesos del negocio, especialmente de los externos, en la relación proveedor-empresa-cliente.

En un estudio reciente realizado sobre un panel de empresas españolas, el 94,3 por 100 de las mismas consideraron la implantación de sus actividades en la red como factor estratégico a medio y largo plazo, y ya el 80,8 por 100 tenía en marcha algún proyecto en esta dirección.

De las empresas que ya están presentes en Internet la mitad aplica modelos de negocio de empresa a sus clientes y consumidores y usuarios finales, y la otra mitad se decanta por los negocios electrónicos empresa a empresa.

Entre las actividades principales que están desarrollando las empresas presentes en Internet destacan especialmente (casi el 81 por 100 de ellas) la atención, información y venta de sus productos al consumidor final, comunicación y formación interna, 38 por 100, operaciones de aprovisionamiento el 17 por 100, y el 13 por 100, a operaciones y servicio post-venta.

Pero todavía es un negocio emergente en la cuenta de resultados, ya que los

ingresos por esta vía no alcanzan el 3 por 100 de su facturación total. En contrapartida, la financiación de estos proyectos se ha realizado en la mayoría de las empresas a través de recursos propios, puesto que sólo el 5 por 100 han acudido a financiación externa, lo que no ha producido un desequilibrio importante en sus masas patrimoniales.

En resumen, el desarrollo de este medio en las empresas no se ha visto compensado, de momento, con un incremento de los ingresos, pero sí ha logrado una aceleración en el tiempo y disminución de las transacciones, que ha llevado a las empresas a mejorar su cuenta de resultados y consecuentemente a una mejora de sus rentabilidades. Por otra parte, han tenido un mayor acceso a nuevos mercados, que por los medios tradicionales, les estaba vedado. También se han producido una mayor eficiencia en las operaciones externas y más y mejor atención a sus clientes. En definitiva, las empresas que han ido adoptando esta herramienta se están convirtiendo más competitivas.

Conclusiones

Las medidas que se han adoptado con el objeto de dotar a las PYMEs de una mejor posición competitiva han conseguido sus objetivos, si bien es cierto que el camino que queda por recorrer no es corto.

Las medidas de liberalización y flexibilización han contribuido a una evolución favorable de la situación que se refleja en las estadísticas con un incremento del número de empresas, que ha pasado de 2.438.786 en 1996 a 2.518.801 en 1998, lo que supone un aumento en términos relativos del 3,3 por 100.

En lo referente al empleo, a pesar de haber aumentado el número de empresas, el porcentaje de las de cero trabajadores con respecto al total ha disminuido, pasando del 56,75 por 100 en 1996 al 55,11 por 100 en 1998. Esta diferencia indica que el autónomo se ha transformado en empleador. De igual modo, el desplazamiento de un tamaño de empresa al superior se produce también en los diferentes estratos de nuestras PYMES.

Las medidas tanto fiscales como laborales han contribuido a reducir la tasa de paro que, en el cuarto trimestre de 1995, se situaba en el 22,77 por 100 de la población activa y del 15,45 por 100 en el tercer trimestre de 1999, es decir, más de 7 puntos inferior.

Por otra parte, las medidas de privatización acaecidas en sectores como las telecomunicaciones o el energético han supuesto, junto a un aumento considerable de la competencia, una reducción en los precios, que ha sido valorada muy positivamente por parte de los consumidores.

El sustancial incremento de los recursos financieros puestos a disposición de las PYMEs en condiciones preferentes ha ayudado de manera eficaz a modernizar el tejido empresarial y a incrementar la competitividad de las empresas españolas.

En este sentido, si hubiéramos hecho el análisis PEVA de las PYMEs españolas hace apenas cinco años veríamos que, en su conjunto, nos daría una situación de estrategia defensiva, toda vez que la fortaleza financiera de las mismas era muy baja, su nivel de competitividad escaso, especialmente si las comparásemos con sus homólogas europeas, y que muchas de ellas operaban en sectores bastante poco atractivos.

En los albores del siglo XXI, esa situación se ha transformado. Una buena parte de las PYMEs españolas en estos momentos ya no tiene que adoptar estrategias defensivas. Su situación económica ha mejorado como consecuencia de las ayudas y de la mejora de la rentabilidad de las mismas, al ser más competitivas, especialmente en algunos sectores emergentes, y aunque el entorno se ha transformado en más inestable, los sectores y mercados en los que actúan son más atractivos en términos generales.

Para continuar en la línea de mejora y afianzar la tendencia que se ha producido desde hace cinco años creemos que, además de apoyarse en las medidas que desde los organismos públicos puedan adoptarse, las PYMEs españolas deberían seguir las siguientes orientaciones:

■ Pensar que no venden productos o servicios a unos clientes más o menos diferenciados, sino que presentan una oferta a los mismos. Y que esa oferta requiere de análisis y contactos previos, considerando a cada cliente como único en cuanto a necesidades y problemas a resolver.

■ Que han de desarrollar una oferta con valor único para cada cliente, teniendo en cuenta que la oferta, además del producto y del servicio, debe incluir a las personas que la sirven e implementan y la marca.

■ Esta orientación anterior conlleva un buen sistema de registros de información. Ya que el cliente es el principal activo de la empresa hemos de invertir permanentemente en él, y la primera inversión es el mejor conocimiento de todos y cada uno de ellos a través de estos sistemas de información.

■ Los clientes deben sentirse socios de nuestro negocio, compartía nuestros intereses, lo que tiene que desembocar en una gestión proactiva de cara a ellos. No podemos seguir esperando a que «entren en nuestro negocio». En definitiva, si logramos personalizar nuestra oferta hay que entrar en contacto con los clientes actuales, potenciales y «prospectos» para detectar las oportunidades que

para ambos existen, atraerlos y mantener una interacción a base del diálogo, y no sólo en una comunicación unidireccional como es habitual en estos momentos.

■ Las PYMEs españolas tienen que rechazar lo estándar, porque nunca van a poder competir siguiendo la estrategia de liderazgo de costes, ya su tamaño, y por tanto su curva de la experiencia, se lo van a impedir. Tienen que centrarse en la diferenciación o en la segmentación, dependiendo de en que parte del ciclo de vida del producto estén la demanda de los mismos. Es más conveniente ser «cabeza de ratón» que no «cola de león». Es decir, tienen que buscar algún tipo de liderazgo en los mercados a los que sirve.

■ Un elemento importante a la hora de desarrollar sus estrategias de marketing es el desarrollo de su marca dentro de sus mercados. La marca es el segundo activo más importante que posee la empresa. Y se ha de invertir en la misma, dotándola de una personalidad y de un posicionamiento en los mercados, de manera que sea notoria, reconocida y planificada a la hora de la toma de decisión de compra de sus clientes. Y eso se logra a base de la interacción y diálogo con los mismos. En definitiva, definir cual es la esencia de nuestra marca.

■ En definitiva, tener bien claro que hay que tomar tres decisiones estratégicas previas: «A quién» va a dirigir sus esfuerzos, especialmente porque los recursos de las PYMEs son más escasos y por tanto el error en el fallo es más crítico para el negocio. «Qué» beneficios o problemas vamos a resolver a nuestros clientes, tanto desde el punto de vista racional y económico como del emocional. Y por último, «la qué argumentos» vamos a basar nuestra oferta para que sea única para nuestros clientes.