

4to. Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas



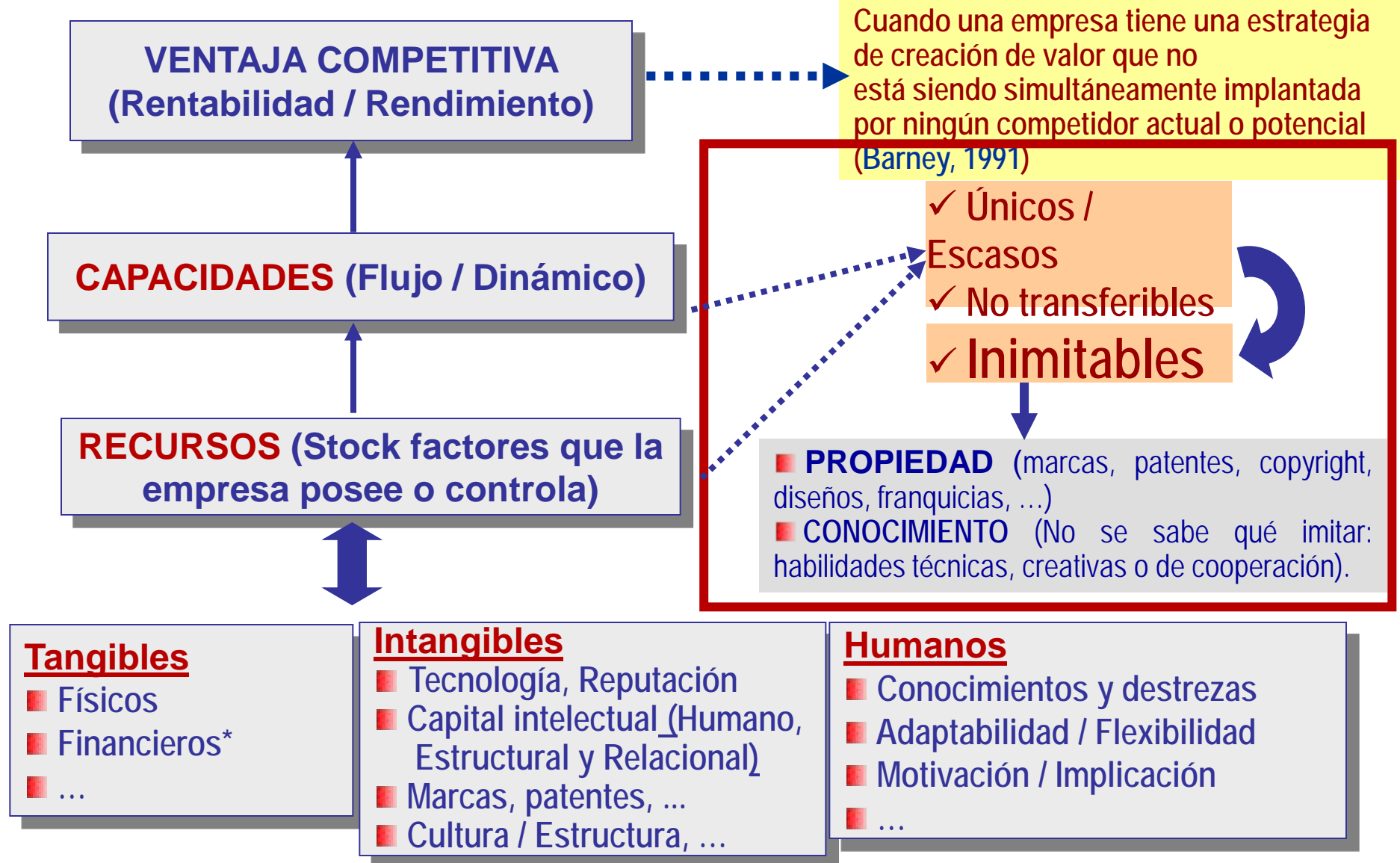
HACIA UN CAMBIO EN LA GESTIÓN DE LA MIPYME: INNOVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL

Domingo García Pérez de Lema
Universidad Politécnica de Cartagena
Co-Director General de FAEDPYME

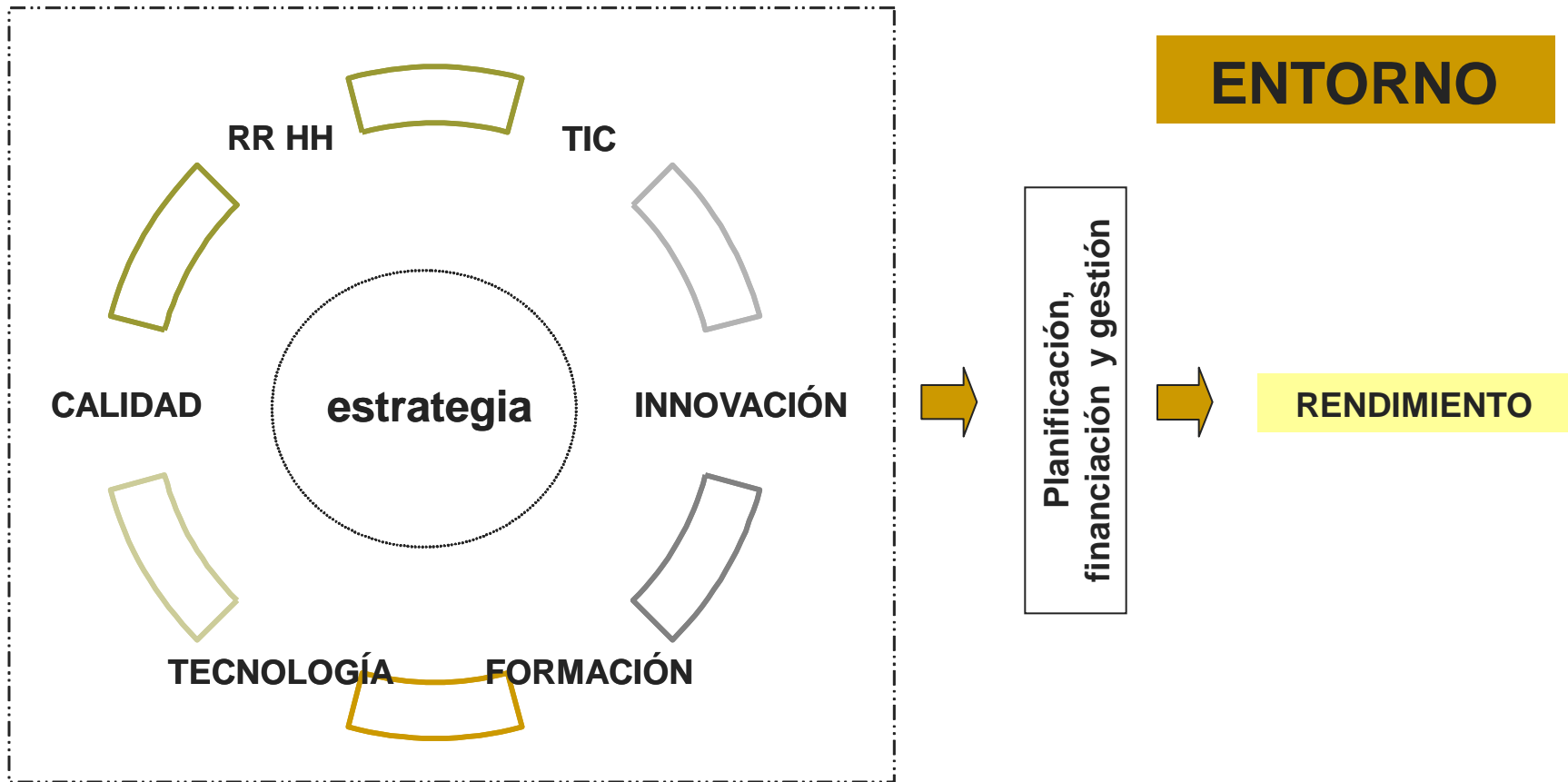
En un sistema dinámico y competitivo de mercado como el actual (crisis económica, globalización de los mercados y rápido cambio tecnológico), la MIPYME debe cuestionarse su posición y actitud estratégica y **promover un cambio en su gestión.**

La supervivencia y éxito de la empresa dependerá, en gran medida, **de su capacidad para dotarse de recursos y capacidades para alcanzar nuevas ventajas competitivas** (calidad, tecnología, innovación, capital humano, etc.) y **adaptarse al nuevo entorno** de incertidumbre económica, todo ello con el objetivo permanente del crecimiento y de la diversificación.

Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras



Cultura empresarial



// Control Integral de Proceso



1. AGRICULTURA

Somos los responsables de la siembra, recolección y selección de los alimentos que necesita el ganado para su engorde.

- Agricultura
- Recolección
- Selección



GANADERÍA

Los cerdos tienen la máxima calidad gracias al estricto control en la elaboración de piensos, en la selección de las razas y en la cría y engorde de los pascos, con los blancos e ibéricos y serranos.

ELABORACIÓN: Los cerdos experimentan la máxima calidad gracias a un control en cada paso: selección de la raza, alimentación, salud, bienestar, etc.

PIENSO: Los cerdos experimentan la máxima calidad gracias a un control en cada paso: selección de la raza, alimentación, salud, bienestar, etc.

SELECCIÓN: Los cerdos experimentan la máxima calidad gracias a un control en cada paso: selección de la raza, alimentación, salud, bienestar, etc.

CRÍA: Los cerdos experimentan la máxima calidad gracias a un control en cada paso: selección de la raza, alimentación, salud, bienestar, etc.

ENGORDE: Los cerdos experimentan la máxima calidad gracias a un control en cada paso: selección de la raza, alimentación, salud, bienestar, etc.

12-13

ELABORACIÓN

Modernas plantas en las que se utiliza tecnología de última generación para elaborar uno de los gamos de soluciones de alimentación con bases de carne más amplia del mercado.

ELABORACIÓN: Las modernas plantas de elaboración de alimentos utilizan tecnología de última generación para elaborar uno de los gamos de soluciones de alimentación con bases de carne más amplia del mercado.

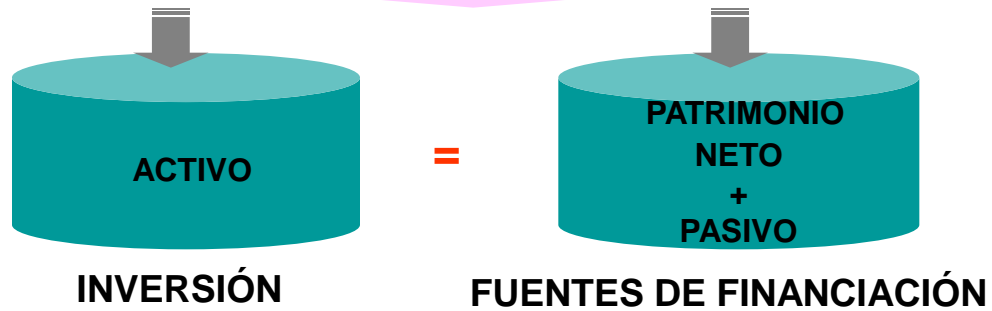
SELECCIÓN: Las modernas plantas de elaboración de alimentos utilizan tecnología de última generación para elaborar uno de los gamos de soluciones de alimentación con bases de carne más amplia del mercado.

CRÍA: Las modernas plantas de elaboración de alimentos utilizan tecnología de última generación para elaborar uno de los gamos de soluciones de alimentación con bases de carne más amplia del mercado.

ENGORDE: Las modernas plantas de elaboración de alimentos utilizan tecnología de última generación para elaborar uno de los gamos de soluciones de alimentación con bases de carne más amplia del mercado.

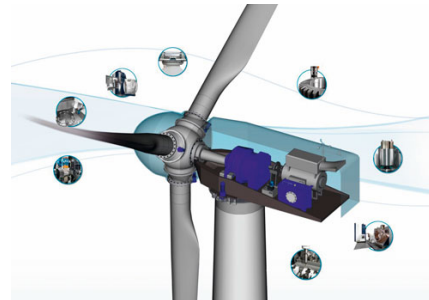


EQUILIBRIO PATRIMONIAL



EQUILIBRIO ECONÓMICO

RESULTADO = INGRESOS - GASTOS





BIDtv







INNOVACIÓN Y RENDIMIENTO

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

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA MIPYME

		LOW-TECH		HIGH-TECH	
		Beta	FIV	Beta	FIV
Rendimiento Procesos Internos	Age	0.032 (0.966)	1.036	-0.057 (-0.885)	1.072
	Size	-0.016 (-0.463)	1.047	-0.007 (-0.107)	1.096
	Innovación en Productos	0.298*** (8.991)	1.016	0.261 (4.180)	1.025
	F	27.170***		6.092***	
	R ² adjusted	0.085		0.058	
Rendimiento Sistema Abierto	Age	0.003 (0.096)	1.036	-0.019 (-0.312)	1.072
	Size	-0.034 (-1.031)	1.047	-0.052 (-0.840)	1.096
	Innovación en Productos	0.379*** (11.801)	1.016	0.395*** (6.626)	1.025
	F	46.563***		14.655***	
	R ² adjusted	0.139		0.142	
Rendimiento Racional	Age	-0.097*** (-2.898)	1.036	-0.013 (-0.206)	1.072
	Size	0.055 (1.618)	1.047	0.128** (1.998)	1.096
	Innovación en Productos	0.248*** (7.454)	1.016	0.256*** (4.143)	1.025
	F	23.526***		8.138***	
	R ² adjusted	0.074		0.080	
Rendimiento Relaciones Humanas	Age	-0.011 (-0.316)	1.045	-0.086 (-1.367)	1.072
	Size	-0.095*** (-2.743)	1.036	-0.186*** (-2.923)	1.096
	Innovación en Productos	0.188*** (5.542)	1.016	0.249*** (4.033)	1.025
	F	12.069***		8.611***	
	R ² adjusted	0.038		0.085	

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA MIPYME

		LOW-TECH		HIGH-TECH	
		Beta	FIV	Beta	FIV
Rendimiento Procesos Internos	Age	0.017 (0.498)	1.032	-0.046 (-0.732)	1.073
	Size	-0.030 (-0.881)	1.060	-0.028 (-0.444)	1.108
	Innovación en Procesos	0.303*** (9.123)	1.027	0.331*** (5.384)	1.034
	F R ² adjusted	27.963*** 0.087		9.943*** 0.098	
Rendimiento Sistema Abierto	Age	-0.017 (-0.523)	1.032	-0.007 (-0.105)	1.073
	Size	-0.041 (-1.230)	1.060	-0.055 (-0.876)	1.108
	Innovación en Procesos	0.323*** (9.765)	1.027	0.346*** (5.648)	1.034
	F R ² adjusted	31.924*** 0.099		10.654*** 0.105	
Rendimiento Racional	Age	-0.111*** (-3.288)	1.032	-0.002 (-0.034)	1.073
	Size	0.045 (1.312)	1.060	0.104* (1.657)	1.108
	Innovación en Procesos	0.241*** (7.194)	1.027	0.342*** (5.664)	1.034
	F R ² adjusted	22.234*** 0.070		13.249*** 0.130	
Rendimiento Relaciones Humanas	Age	-0.021 (-0.605)	1.032	-0.077 (-1.229)	1.073
	Size	-0.106*** (-3.081)	1.060	-0.200*** (-3.150)	1.108
	Innovación en Procesos	0.209*** (6.151)	1.027	0.279*** (4.554)	1.034
	F R ² adjusted	14.458*** 0.045		10.156*** 0.100	

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA MIPYME

		LOW-TECH		HIGH-TECH	
		Beta	FIV	Beta	FIV
Rendimiento Procesos Internos	Age	0.009 (0.260)	1.033	-0.039 (-0.626)	1.074
	Size	-0.038 (-1.140)	1.065	-0.031 (-0.482)	1.111
	Innov. Sistemas Gestión	0.327*** (9.879)	1.035	0.331*** (5.373)	1.036
	F	32.761***		9.902***	
	R ² adjusted	0.101		0.098	
Rendimiento Sistema Abierto	Age	-0.025 (-0.739)	1,033	-0.002 (-0.031)	1,074
	Size	-0.040 (-1.168)	1,065	-0.048 (-0.740)	1,111
	Innov. Sistemas Gestión	0.289*** (8.605)	1,035	0.292*** (4.679)	1,036
	F	24.819***		7.319***	
	R ² adjusted	0.078		0.071	
Rendimiento Racional	Age	-0.116*** (-3.424)	1,033	0.001 (0.022)	1,074
	Size	0.047 (1.364)	1,065	0.116* (1.802)	1,111
	Innov. Sistemas Gestión	0.210*** (6.179)	1,035	0.265*** (4.279)	1,036
	F	17.633***		8.531***	
	R ² adjusted	0.056		0.084	
Rendimiento Relaciones Humanas	Age	-0.026 (-0.767)	1.033	-0.073 (-1.153)	1,074
	Size	-0.112*** (-3.232)	1.065	-0.195*** (-3.032)	1,111
	Innov. Sistemas Gestión	0.222*** (6.515)	1.035	0.242*** (3.890)	1,036
	F	16.003***		8.221***	
	R ² adjusted	0.050		0.081	

BARRERAS A LA INNOVACIÓN

■ Las barreras a la innovación pueden ser clasificadas como *externas a la empresa* (factores relacionados con la oferta, accesibilidad a recursos financieros, materias primas e información tecnológica; factores relacionados con la demanda como la percepción del riesgo de la innovación por parte del consumidor; y factores relacionados con el entorno como las regulaciones gubernamentales y acciones políticas) e *internas a la empresa* (escasez de fondos internos, de experiencia técnica y de gestión, rigideces culturales, sistemas contables desfasados y temas relacionados con los recursos humanos de la empresa). as a la innovación

BARRERAS A LA INNOVACIÓN SEGÚN EL TAMAÑO Y LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

	Características de la empresa				
	Media ⁽¹⁾	Antigüedad		Tamaño	
		<10 Años	>10 años	<20 empleados	>20 empleados
▪ Excesivo riesgo percibido en la innovación	3.02	2.99	3.04	3.04	2.99
▪ Altos costes de la innovación	3.71	3.72	3.71	3.75	3.67
▪ Costes de la innovación difíciles de controlar	3.29	3.31	3.28	3.35	3.21
▪ Dificultades para la captación de financiación	3.07	3.19	3.03	3.21***	2.85***
▪ Miedo a ser el primero en innovar	2.21	2.27	2.19	2.23	2.18
▪ Turbulencia económica	3.25	3.28	3.24	3.34**	3.11**
▪ Falta de información de los mercados	2.90	3.03*	2.85*	2.89	2.90
▪ Falta de posibilidades de cooperación	2.82	2.87	2.80	2.89*	2.72*
▪ Carencias de infraestructuras en la Región	3.04	3.17	3.00	3.14**	2.90**
▪ Insuficiente apoyo gubernamental	3.41	3.47	3.39	3.50**	3.27**
▪ Falta de información sobre tecnologías	2.93	3.03	2.90	2.91	2.97
▪ Resistencia al cambio de los directivos	2.36	2.31	2.37	2.31	2.42
▪ Resistencia al cambio de los empleados	2.51	2.46	2.53	2.44*	2.63*
▪ Falta de personal especializado y cualificado	3.23	3.13	3.26	3.24	3.21
▪ Escasa actividad formativa del personal dentro de la empresa	2.89	2.74*	2.94*	2.90	2.88
▪ Problemas para mantener personal cualificado en la empresa	2.98	2.74**	3.07**	3.02	2.93

BARRERAS A LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE ACTIVIDAD

▪	Media ⁽¹⁾	Industria	Construcción	Servicios
▪ Excesivo riesgo percibido en la innovación	3.02	3,03	2,96	3,03
▪ Altos costes de la innovación	3.71	3,77	3,58	3,66
▪ Costes de la innovación difíciles de controlar	3.29	3,38*	3,32*	3,15*
▪ Dificultades para la captación de financiación	3.07	3,08	3,21	3,01
▪ Miedo a ser el primero en innovar	2.21	2,30**	1,94**	2,14**
▪ Turbulencia económica	3.25	3,32	3,06	3,19
▪ Falta de información de los mercados	2.90	3,02***	2,49***	2,81***
▪ Falta de posibilidades de cooperación	2.82	2,84	2,55	2,86
▪ Carencias de infraestructuras en la Región	3.04	3,02	2,85	3,13
▪ Insuficiente apoyo gubernamental	3.41	3,38	3,37	3,46
▪ Falta de información sobre tecnologías	2.93	3,00	2,79	2,87
▪ Resistencia al cambio de los directivos	2.36	2,41	2,23	2,31
▪ Resistencia al cambio de los empleados	2.51	2,59	2,32	2,44
▪ Falta de personal especializado y cualificado	3.23	3,22*	3,55*	3,14*
▪ Escasa actividad formativa del personal dentro de la empresa	2.89	2,92	2,79	2,88
▪ Problemas para mantener personal cualificado en la empresa	2.98	2,97	3,17	2,95

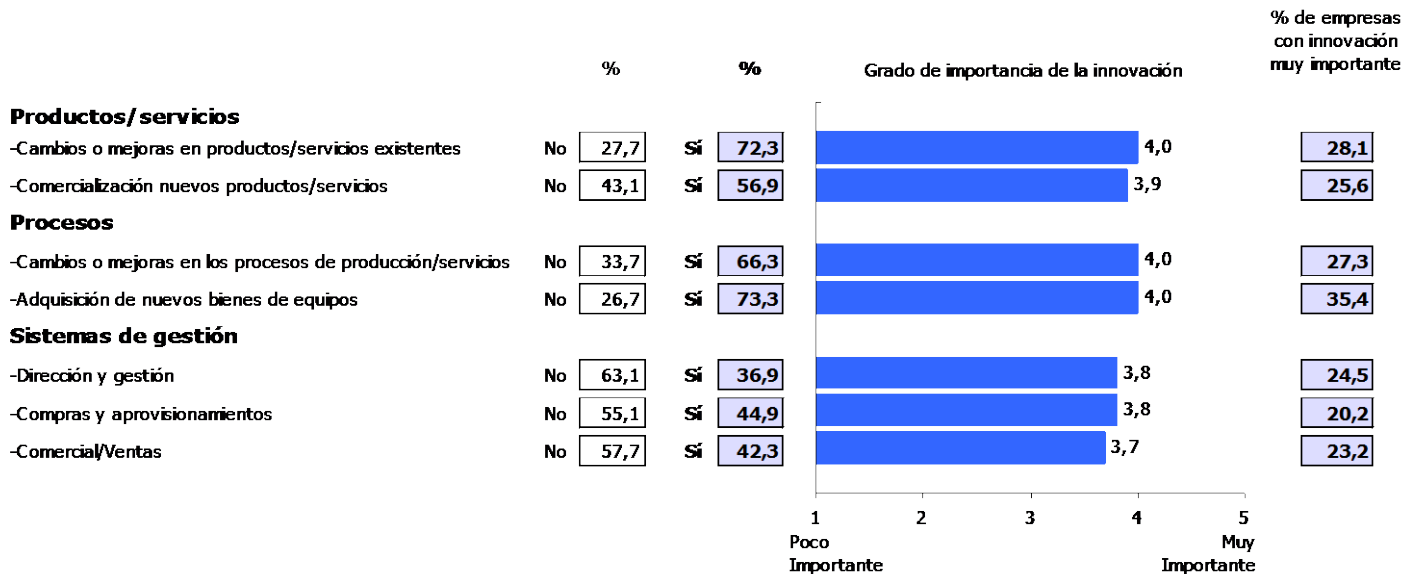
INNOVACIÓN Y CICLO ECONÓMICO

- La actividad innovadora durante épocas de recesión puede estar perjudicada por la imposibilidad de los mercados de absorber la introducción de productos nuevos dada la escasa demanda, lo que limita la rentabilidad asociada a la inversión en innovación, y por tanto perjudica el que las empresas decidan llevar a cabo actividades de innovación durante las depresiones económicas.
- No obstante, las crisis también pueden ser un punto de inflexión, donde la empresa dada la caída de la demanda se deba plantear la inversión de recursos y esfuerzos en obtener productos y servicios innovadores. En este sentido, la clave para sobrevivir a la recesión se centraría en la inversión en innovación.

Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos dos años.
En caso afirmativo indique el grado de importancia

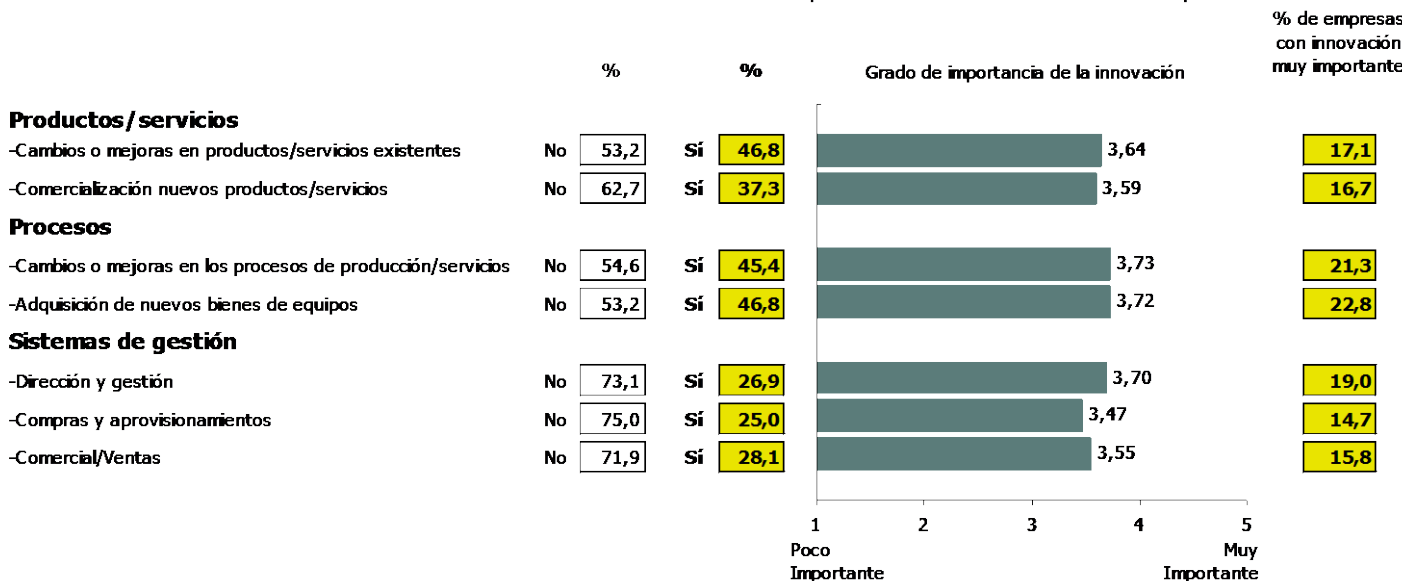
2005
PIB + 3,5

INNOVACIÓN



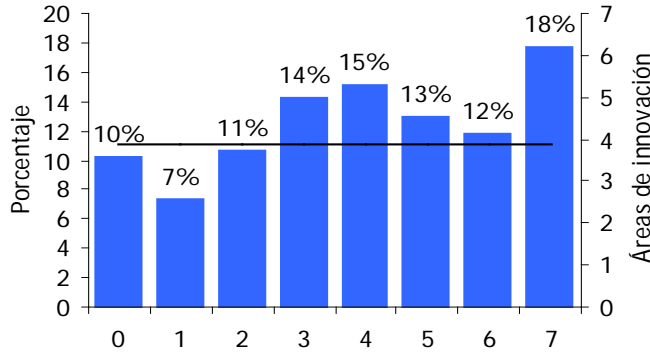
2009
PIB - 4,5

INNOVACIÓN



Número de áreas de innovación efectuadas por las empresas en los dos últimos años

— Media áreas de innovación (3,9)



2005
PIB + 3,5

Empresas innovadoras en sentido amplio

Empresas que han innovado, al menos en algún área

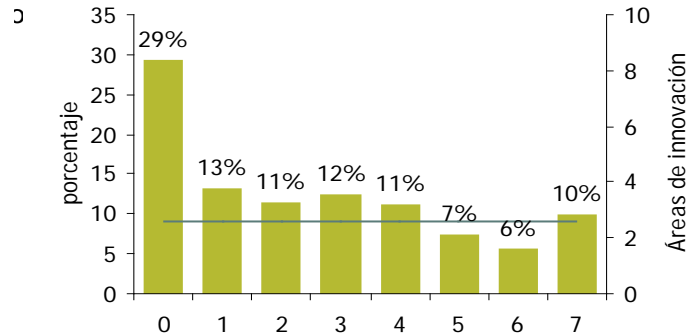
89,8%

Empresas innovadoras en sentido restringido

Empresas que han innovado en grado "muy importante" en productos/servicios y en procesos

15,8%

— Media áreas de innovación (2,6)




2009
PIB - 4,5

Empresas innovadoras en sentido amplio

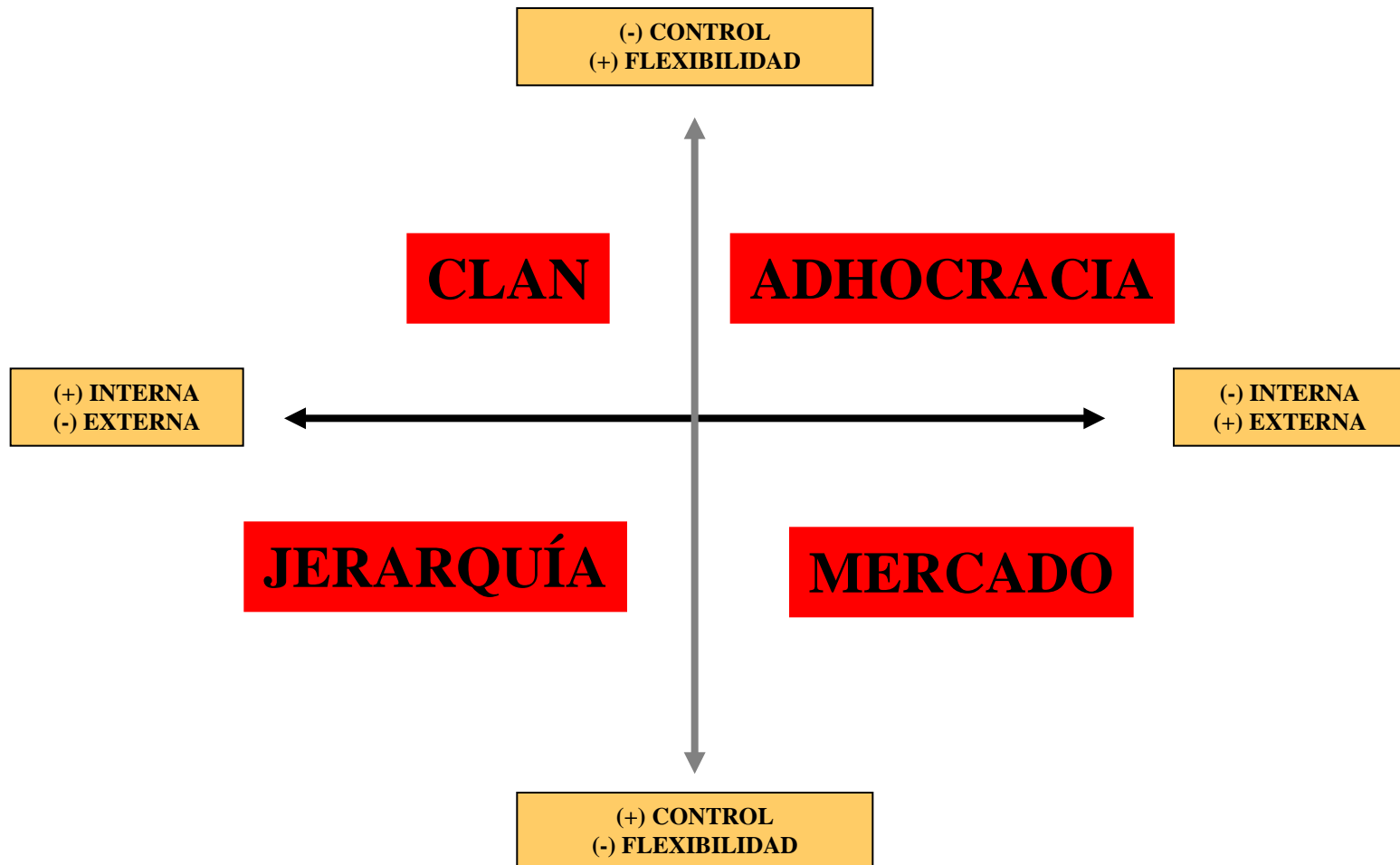
Empresas que han innovado, al menos en algún área

70,7%

CULTURA EMPRESARIAL o CULTURA ORGANIZATIVA

- 
- **Creencias, expectativas y principios compartidos por los miembros de una organización**
 - **Reglas de conducta o normas que configuran la conducta de los individuos y grupos de la organización.**
 - **La cultura está formada por valores (preferencias sobre los objetivos de la organización).**
 - **La cultura refleja valores y normas existentes.**
 - **La cultura es un factor estratégico que ayuda a lograr los objetivos empresariales (indicadores de rendimiento y resultado).**

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL (Cameron & Quinn, 1999)



CLAN

EMPRESA: Gran familia. La gente comparte mucho con los demás.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

VALORES COMPARTIDOS: Lealtad, compromiso con la empresa, confianza mutua, trabajo en grupo.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO: Trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores.

ADHOCRACIA

EMPRESA: Dinámica y emprendedora. Apuesta por nuevas ideas y asume riesgos.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Promueve la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.

VALORES COMPARTIDOS: Compromiso con la innovación y el cambio continuo.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO: Desarrollo de productos únicos y novedosos. Líder en productos e innovación.

MERCADO

EMPRESA: Orientada a resultados. Personas competitivas y orientadas a conseguir los objetivos.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Promueve la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.

VALORES COMPARTIDOS: Agresividad, espíritu ganador y consecución de los objetivos previstos.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO: Penetración en el mercado y cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores.

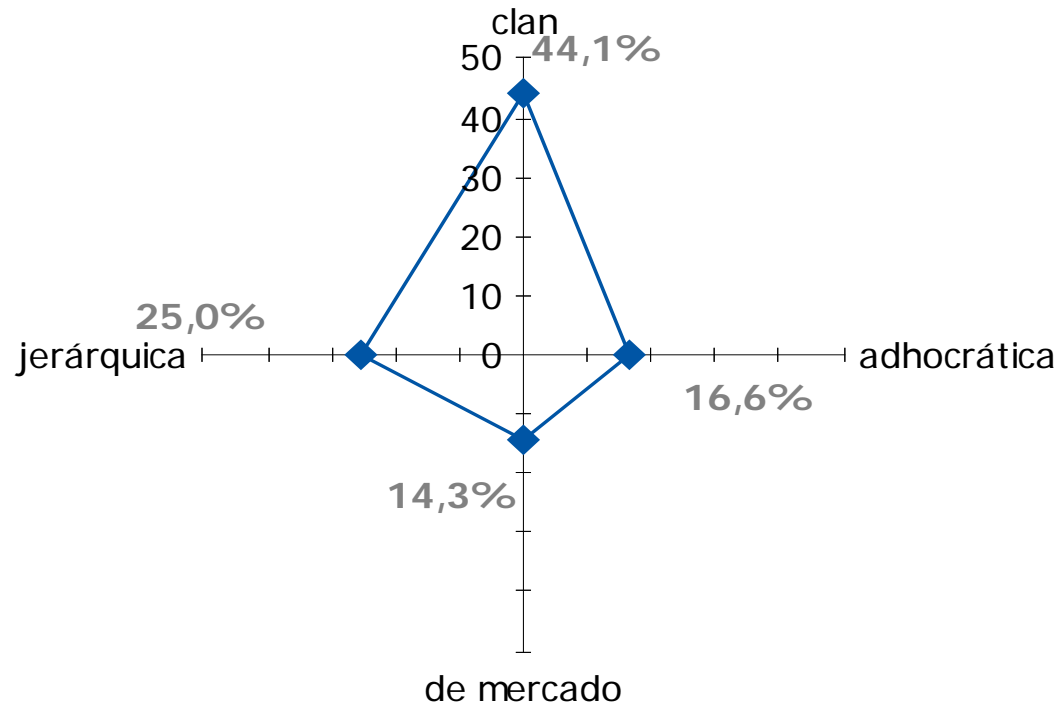
JERARQUÍA

EMPRESA: Jerarquizada, formalizada y estructurada. Normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Promueve la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.

VALORES COMPARTIDOS: Respeto por las normas y políticas formales, así como el cumplimiento de la jerarquía.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO: Eficiencia. Adecuada programación de la producción. Bajos costes.



GRACIAS POR SU ATENCIÓN