FAEDPYME
Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

Observatorio Santander Advance Pyme

Informe Santander Advance Crecimiento Empresarial

Cambiar hábitos para cambiar de cultura

Colabora:

CISe Centro Internacional Santander Emprendimiento UCEIF

Patrocina:

Santander Advance

Equipo de trabajo:

García Pérez de Lema, Domingo (Dirección)
Martínez García, Francisco Javier (Dirección)
Aragón Sánchez, Antonio
Calvo-Flores Segura, Antonio
Madrid Guijarro, Antonia
Martínez-Abarca Pastor, Carlos
Somohano Rodríguez, Francisco Manuel

© Copyright: CISE y FAEDPYME
CISE: Avenida de los Castros s/n. 39005 Santander (Cantabria)
www.cise.es
contacto@cise.es
Tel. 942 206 744

FAEDPYME
Calle Real s/n. 30201 Cartagena (Murcia)
www.faedpyme.upct.es
faedpyme@upct.es
Tel. 968325693

Diseño y diagramación
Juan C. Illera Bedoya: http://juanillera.wix.com/idesign
Leslie J. López

Créditos fotografías: http://www.freepik.es/
Portada y contraportada: http://www.photl.com/207409.html
(p. 6) http://www.masquenegocio.com/wp-content/uploads/2014/08/tecnologia2.png
(p. 8) http://www.photl.com/images/photos/2010/05/07/1102/wm255973tt.jpg
(p. 10) https://proyectum.files.wordpress.com/2013/08/cliente-emocional.jpg
(p. 12) http://procompetencia.gov.do/wp-content/uploads/2014/06/gestion-conoc4.jpg
(p. 14) https://postgradosymaestrias.files.wordpress.com/2013/07/gestion-conoc3.jpg
(p. 17) https://arquitecturate.files.wordpress.com/2013/02/000801551 6n-1280x1920.jpg
(p. 20) https://s.yimg.com/os/publish-images/finance/2014-04-29/64004d30-cfd2-11e3-99f1-7d0f005a4530_trabajar-en-equipo.jpg
(p. 22) http://stc.obolog.net/photos/52a7/52a7cc34bcf9as2239682.jpg

El Banco Santander, comprometido institucionalmente con el mundo universitario en la promoción y mejora de la educación superior, en el desarrollo de una investigación de calidad, tanto básica como aplicada, y en la transferencia del conocimiento a la sociedad, y consciente del papel preponderante que en el escenario económico desempeña la pequeña y mediana empresa (Pyme), patrocinó, a principios de 2014, la creación del "Instituto de Conocimiento" por parte de la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF), como un instrumento de su Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) para impulsar el desarrollo de proyectos relacionados con la Pyme.

El citado Instituto del Conocimiento en colaboración con la Fundación para el Análisis y Desarrollo Estratégico de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), y el mecenazgo de Banco Santander, ponen en marcha el "Observatorio Santander Advance Pyme" con el propósito de conectar a los investigadores con el entorno empresarial y los agentes económicos y sociales, estableciendo la dirección y coordinación de los trabajos de investigación para elaborar estudios e informes sobre las Pymes.

A tal fin, el Santander pone a disposición de FAEDPYME las actividades que se realizan en el programa Santander Advance para que, con el diseño y tratamiento adecuado, obtenga la información precisa a efectos de que el citado Observatorio genere informes sobre distintos aspectos estratégicos para un mejor conocimiento, desarrollo y crecimiento de las Pymes.

Fruto del mecenazgo, apoyo y colaboración del Santander, FAEDPYME, en el ámbito de su misión, funciones y actividades, ha generado informes sobre dichos aspectos que pone a disposición de las propias Pymes y de todos aquellos interesados en su gestión y desarrollo, ya sean del ámbito privado o público. Los aspectos abordados son:

- Expectativas y estrategias de la Pyme
- Situación y dinámica del tejido empresarial español
- Cambiar hábitos para cambiar de cultura
- Barreras y obstáculos a la internacionalización
- Capital humano, formación y motivación de equipos: necesidades de las Pymes
- Factores de crecimiento de la Pyme

Gracias a la colaboración del Santander, FAEDPYME ha podido contar con la opinión de una gran parte de las empresas españolas que han participado durante 2014 en alguna de las actividades de su programa Santander Advance. Así, las aportaciones de empresarios y directivos de Pymes españolas que han acudido a 20 cursos y cerca de 250 talleres de temática empresarial, complementadas con casi 1.000 encuestas y otras fuentes de información, han permitido elaborar las reflexiones, ideas e iniciativas que se presentan en este documento.

Queremos dar las gracias a todos los empresarios que, con sus opiniones, comentarios, expectativas e inquietudes, nos han ayudado a construir esta información de utilidad para que las pequeñas y medianas empresas superen con más conocimiento y mayor facilidad sus propios retos y logren aprovechar sus oportunidades.

Además, reiteramos el agradecimiento al Santander por su patrocinio y colaboración para la realización de este documento y todos los generados por el Observatorio Santander Advance Pyme. En particular a los responsables del programa Santander Advance, creado especialmente como posicionamiento estratégico del Banco con las pequeñas y medianas empresas, y a los responsables del área Santander Universidades, cuyo apoyo a las universidades es vital para desarrollar este tipo de estudios e informes.

Las Pymes, motor esencial para el desarrollo económico, son agentes generadoras de riqueza, creadoras de empleo e impulsoras del bienestar social. La alianza entre la Fundación UCEIF-CISE, la Fundación FAEDPYME y Banco Santander, quiere acompañarlas en su gestión para escuchar aquello que les preocupa y necesitan, analizando los retos, las barreras y las oportunidades a las que se enfrentan, y facilitándoles conocimiento, herramientas y propuestas de actuación.

Índice

CAMBIAR HÁBITOS PARA CAMBIAR DE CULTURA....6
1. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y TICS....7
2. ACCESO A LA FINANCIACIÓN....9
3. RELACIONES MERCADO-CLIENTE....10
4. RECURSOS HUMANOS....13
5. FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS....16
6. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETENCIA....18
7. GESTIÓN DEL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO....21
8. GESTIÓN DEL TIEMPO....23
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS E INICIATIVAS....24

Cambiar hábitos para cambiar de cultura

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario un mayor conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves del éxito competitivo. El objetivo principal del **Observatorio Santander Advance Pyme** es ofrecer de forma continuada información de las estrategias, expectativas y factores competitivos de la estructura productiva de la Pyme en España y pretende ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Este **primer informe** recoge un tópico importante para la Pyme como es **"cambiar hábitos para cambiar de cultura"** imprescindible para favorecer la competitividad y el crecimiento sostenible de la Pyme.

En las últimas décadas muchas empresas se modernizaron gracias a la incorporación de tecnología. En el caso particular de las tecnologías asociadas a la información y comunicación (TIC), el gran desarrollo de las mismas provocó una vertiginosa carrera en la que cada año aparecían nuevas versiones. Cada una de estas nuevas versiones incorporaba múltiples funcionalidades inexistentes hasta el momento. Eran tantas las nuevas funcionalidades ofrecidas, que con el sólo aprovechamiento de algunas de ellas, las empresas se modernizaban, incrementaban su competitividad y eran capaces de hacer cosas diferentes. En los años más recientes, este proceso se ha ido complicando. El fenómeno de la "consumerización" (consumerization) ha llevado a que los hogares dispongan de dispositivos más avanzados que las propias empresas. De alguna forma, muchas organizaciones se están quedando atrás porque no han podido adaptar sus hábitos para lograr un aprovechamiento de las nuevas posibilidades. Utilidades como la telepresencia, poder acceder y trabajar sobre documentos colaborativos en red, el acceso multidispositivo a la información, son algunas muestras que nos indican que la incorporación de tecnología no basta por sí sola y se hace necesario el cambio de hábitos. Este cambio de hábitos (evolucionar en las formas de trabajar, compartir información o interactuar con los clientes) será el que llevará a su vez a un cambio de cultura, que retroalimentará el proceso llevando a una mayor competitividad gracias a la utilización de la tecnología disponible.

Para abordar este RETO y así poder analizar los problemas y plantear las soluciones para facilitar un cambio de hábito para cambiar la cultura de la empresa se han realizado **40 talleres** en el programa **Santander Advance** en las que han participado alrededor de **630 propietarios o gerentes de Pymes**. Para ello se ha utilizado una metodología de tipo cualitativo de dinámica de grupos, donde se plantean los problemas y retos más importantes a resolver, se categorizan y se votan los problemas más relevantes, para posteriormente a través de un proceso de generación de ideas dar soluciones operativas a los problemas y retos.

Tras realizar un análisis pormenorizado de las intervenciones de los propietarios o gerentes de las Pyme que intervinieron en los talleres realizados estas se pueden dividir en:

1. Innovación tecnológica y TICs
2. Acceso a la financiación
3. Relaciones mercado-cliente
4. Recursos humanos
5. Formación de directivos y empleados
6. Estrategia empresarial y competencia
7. Gestión del cambio y trabajo en equipo
8. Gestión del tiempo

1 Innovación Tecnológica y Tics

El nuevo ambiente de los negocios exige a las empresas, un cambio en sus estrategias, para adecuarlas al nuevo entorno empresarial que presenta un mercado cada vez más globalizado y competitivo. En este sentido la innovación tecnológica y las tecnologías de la información y comunicación (TICs) surgen como dos factores muy relevantes que deben ser incorporados en la estrategia de la organización, dado que permiten mejorar el rendimiento de la Pyme.

Cada vez más los directivos son conscientes de la necesidad de favorecer un entorno tecnológico que repercuta en la mejora de la competitividad de la empresa.

Esta categoría se ha abordado en el 65% de los talleres realizados. Las aportaciones se pueden dividir en:

- Tecnología y automatización de procesos
- TICs
- Proveedores de soluciones
- Necesidades tecnológicas
- Implicación de los directivos

1. **La tecnología y la automatización de procesos** es un aspecto clave en las empresas para reducir costes y ser competitivas y *"se trata de un pilar que no se tiene bien asentado en el tejido empresarial"*. **La innovación tecnológica** es fundamental para la simplificación de la producción y los procesos, lo que **se traduce en un importante ahorro de costes**. Es necesario invertir en I+D+i tanto a nivel interno a través de los cambios y mejoras de los equipos productivos de la empresa, como adquiriendo tecnología de manera externalizada. *"No sustituyen a la persona, sino que se trata del futuro de la empresa"*. **Los procesos automatizados equivalen a eficacia y rentabilidad** y son necesarios. Para que la tecnología ahorre costes, facilite la toma de decisiones y mejore la adaptación al cliente se precisa la integración de la información, que ésta esté accesible a todos los departamentos de la empresa. *La tecnología debe aportar un valor tangible al usuario, a la organización y al cliente, garantizando una coordinación automatizada de todos los procesos. "Se incide en la importancia de que los costes de implantación de la tecnología sean inferiores a los beneficios que nos va a reportar"*.

También se demandan nuevas ideas en I+D+i. Las soluciones que se han aportado son muy diversas:

- Conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales (requerirá de la utilización de diversas herramientas como, CRMs, Feedback en redes sociales, big data) y anticiparse al mercado con propuestas innovadoras.
- **Fomentar la creatividad dentro de los equipos de las empresas,** y eso se puede conseguir mediante trabajos en grupo y mediante programas de detección de talento o programas de intraemprendimiento
- Apoyarse en centros tecnológicos que tengan un coste asumible para la empresa y crear programas de colaboración con estos centros para trabajar conjuntamente en proyectos comunes
- Planificar la inversión en I+D+i

Los empresarios plantean la necesidad de apoyarse en sistemas tecnológicos para modernizar la empresa y para ello proponen:

- *Diseñar la necesidad: ver lo que queremos solucionar*
- *Medir el tamaño y dimensión de la instalación*
- *Encontrar a los profesionales que realmente sepan traducir y adaptar el diseño informático necesario*
- *Cubrir la necesidad de los clientes actuales*

Se aborda la importancia de hacer un mapa de necesidades, es decir, una planificación de los recursos y equipamientos tecnológicos y técnicos. *"Para ello, es necesario adaptar las instalaciones al nuevo entorno, modernizar la maquinaria, si es necesario, y reciclar al personal"*.

> *"La informática y la capacitación del personal en esta materia son fundamentales"*.

En cuanto a la necesidad de adecuar las herramientas tecnológicas, señalar como aspectos importantes la definición de *"detectar la necesidad y diseñar la solución"*. Será imprescindible también tener profesionales que realmente sepan convertir esas necesidades en herramientas tecnológicas. Estas soluciones deberán ir acorde al tamaño de la organización y cubrir las necesidades que se tengan con el cliente.

Otro aspecto clave tratado por los empresarios es el desconocimiento que existe dentro de la Pyme sobre la innovación tecnológica y las posibilidades de mejora que tienen las empresas. En este sentido consideran importante:

- La formación y cualificación del personal para tomar decisiones
- La identificación de la función de innovación en producto o modelos de gestión dentro de la empresa con reserva presupuestaria (un porcentaje del tiempo y del dinero tiene que ir destinado a vigilar y ver la innovación en la competencia)
- Foros o clubes de empresas para poner en común problemas y soluciones aunque sean de diferentes sectores
- El seguimiento de resultados en la implantación reforzando la seguridad y la confianza

Finalmente en esta categoría, los empresarios señalan que la optimización y simplificación de procesos si se apoya con la tecnología adecuada facilita mucho el trabajo y se consigue un gran ahorro de tiempo. Aunque resaltan la falta de cultura digital para poder agilizar los procesos. Para simplificar y optimizar los procesos/tecnología proponen:

- *Digitalizar documentación (Facturas, banca, web…)*
- *Delimitar y conocer las funciones y limitaciones del personal que produce y del personal que administra y gestiona la empresa*
- *Que la actualización y renovación de recursos y herramientas no sea costosa ni un lastre económico ni operativo para la empresa*
- *Intentar crear un vínculo con los clientes en el que el vendedor-comprador utilicen la misma tecnología (que todos estemos digitalizados)*

2.

> La utilización de las **TICs** es vista como un elemento que puede mejorar la gestión del tiempo en la organización.

Más tiempo para analizar y tomar decisiones estratégicas. Y conlleva nuevos canales: aportación de ideas y mejora el trabajo en equipo. Beneficios en la organización interna. En particular los gerentes de las empresas señalan la utilidad de:

- Nube/Intranet: información compartida en tiempo real, con seguridad y eficiencia.
- **Reuniones no presenciales, videoconferencia, multiconferencia,** PDA´s, sin reporte presencial, ahorro económico en general. Además del factor de la conciliación familiar y genera ahorro de tiempo.
- Agenda en la red interna, localización. Análisis compra, venta, ratios de conversión, etc.

También es necesario que en la empresa se establezca los medios necesarios tanto de comunicación y formación del personal para que todos sean partícipes de los cambios que se van a acometer. *Crear equipos de trabajo por áreas es importante.*

En esta categoría se ha puesto de manifiesto la preocupación de los empresarios sobre la gestión de la información. Una gestión eficiente de la información implica una mayor eficiencia en el rendimiento laboral. La solución pasa por la selección de una herramienta adecuada para la gestión de todo tipo de información y para una comunicación efectiva con los clientes, proveedores y a nivel interno. Hoy en día la tecnología nos ofrece multitud de herramientas de comunicación y gestión documental, por lo que es necesario una formación al equipo sobre las distintas herramientas para ver cuál es la que mejor se ajusta a su trabajo diario. *"Una selección adecuada así como pequeños cambios en los hábitos hará posible su progresiva implantación"*.

Un problema que plantean los empresarios es en relación al abuso del correo electrónico por parte de todos los agentes que participan en una relación comercial. Las soluciones propuestas se basan en priorizar tareas, gestionar el tiempo de lectura de emails y formación de equipos expertos para la redacción eficaz de mails y conocimiento de nuevas tecnologías. Las herramientas que nos brinda actualmente la tecnología nos permite gestionar los correos de forma eficaz, mediante la utilización de filtros de correo y reenvíos según el contenido del mail. La formación en este caso es fundamental para que sea posible exprimir el uso de las posibilidades que nos ofrecen las distintas herramientas.

Para una mejor gestión de la información se propone:

- *Selección de una herramienta de gestión de información, tanto a nivel documental como a nivel informático*
- *Gestión de la información interna de la empresa hacia clientes, proveedores e interna*
- *Clasificación por importancia vía mail*
- *Proceso de la toma de decisión a partir de la información*

3. La colaboración con los **proveedores que dan soluciones tecnológicas** se considera un elemento que puede propiciar un entorno tecnológico más favorable dado que pueden facilitar:

- Asesoramiento de profesionales especializados en el sector.
- Buscar la tecnología que sea fácil de implantar en la empresa. Dar formación al personal y hacer que la tecnología le facilite su trabajo.

Para ello es importante **identificar proveedores que den las soluciones tecnológicas** que mejor se adapten a la empresa.

4. La **implicación de los directivos** es otro aspecto que los directivos consideran esencial. Es necesario que los directivos se planteen: *¿Qué cambios son necesarios en la tecnología de la empresa?*. La definición de las necesidades tecnológicas en una empresa se basa en una visión estratégica que permita la implicación y motivación de la dirección y la fijación de unos objetivos reales y flexibles para adecuarse a la rapidez de los cambios. Por otra parte, el soporte de especialistas facilitaría la consecución de dichos objetivos.

Desde el punto de vista de la dirección y la toma de decisiones es necesaria una planificación adecuada. El cuadro de mandos para la gestión empresarial puede mejorar nuestros resultados si va acompañada de las herramientas tecnológicas adecuadas y la implicación de los directivos. Existen muchas herramientas tecnológicas a través de las cuales podemos conseguir información pero es necesaria una formación previa para optimizar toda la información que llega. ***"Una mayor profesionalización en la búsqueda de información o la especialización en la gestión de datos*** *permitirán no sólo agilizar el tiempo en conseguir información si no que permitirá delegar la toma de decisiones". "La creación de una plataforma digital o comunidad abierta por sectores, en donde los empresarios y analistas puedan intercambiar información sería una herramienta muy útil y fomentaría la colaboración entre la comunidad empresarial".*

Adicionalmente, los directivos opinan que la *"aplicación de la tecnología como herramienta de evaluación de desempeño puede ser muy motivador para el trabajador y muy útil para su responsable. Clarificar cuáles son sus tareas y qué se espera de él, evitará malos entendidos entre responsable-colaborador-compañeros y aumentará la comunicación entre las partes". "El trabajador al ser conocedor de la existencia de estar herramienta sabrá que su esfuerzo no pasará desapercibido y se motivará para poner un mayor interés en cumplir sus objetivos".*

2 Acceso a la financiación

Tradicionalmente se ha vinculado la competitividad de las empresas a factores del entorno macroeconómico, a la estructura del sector donde desarrollan su actividad y a características internas de la propia empresa. Sin embargo,

> la actividad inversora de las Pyme se ve condicionada, además, por sus dificultades para obtener los recursos que necesitan en unas condiciones adecuadas.

Estas restricciones financieras limitan la realización de proyectos de inversión rentables y, en consecuencia, condicionan la rentabilidad económica de la empresa, sus posibilidades de crecimiento y su capacidad para crear empleo. Así mismo, las cargas financieras que se derivan del coste de la financiación ajena de la empresa pueden mermar su competitividad.

El acceso a la financiación es uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan hoy en día las Pyme. El problema de la financiación se aborda en el 43,5% de los talleres realizados, poniéndose de manifiesto la importancia de la financiación para el crecimiento de la empresa.

> Las empresas demandan "un mayor respaldo por parte de las entidades financieras para que inviertan en la economía real y en proyectos viables, en especial en la Pyme".

Existe un consenso general de que para mejorar el acceso de la financiación de la Pyme para su crecimiento, se debe reducir la dependencia al sistema financiero bancario. Y esto puede parar por:

- Incrementar la autofinanciación de la empresa y/o recurrir a la ampliación de capital o entrada de nuevos socios.
- Potenciar el uso de la financiación alternativa a la bancaria (Crow funding, Business Angels, Capital riesgo, MAB, MAF) al objeto de superar las restricciones financieras que existen en la actualidad sin tener que apalancar a la Pyme.
- Programas públicos de financiación a crecimiento de Pymes.

Asimismo, consideran importante una mayor vinculación de las entidades financieras con el proyecto de la empresa. Y en este contexto se plantean diferentes vías de solución:

- Conseguir una mayor confianza de la entidad financiera en el proyecto de la empresa.
- Mejorar las condiciones de la financiación.

En relación a la mayor confianza, uno de los retos más votados y de mayor importancia fue la necesidad de los empresarios puedan explicar los problemas de la empresa al banco y poder obtener la financiación sin garantías personales. Las soluciones propuestas están orientadas al departamento de riesgos, *desde que no sea la única alternativa, que estén más formados y conozcan el sector, hasta que sean cómplices del proyecto ("dar mayor capacidad a los directores de las oficinas", "primar la relación comercial por encima de los analistas de riesgos", "mayor acercamiento de gestores a clientes"). Los empresarios señalan que la confianza "se consigue a través de un mayor conocimiento de la empresa y sobre todo que el banco confíe en el proyecto y que las empresas no sean consideradas únicamente como un rating de riesgo". "El banco debería entender el negocio de la pyme y su historia y no sólo ratios financieros". "Una mayor implicación del banco en el proyecto del cliente que se logra a través de la comunicación, facilitaría en muchas ocasiones el acceso al crédito". "Dar más confianza a la empresa por haber sobrevivido a la crisis".*

Esto pone de manifiesto la necesidad de reducir las asimetrías de información que se producen en la relación cliente-entidad financiera. Los asistentes a los talleres presentan alternativas para reducirlas de una forma efectiva, tales como:

- Crear una base de datos para consulta de los diferentes sectores.
- Mejorar el nivel de proximidad e información de forma bidireccional: del banco a la empresa pero también de la empresa al banco, sabiendo lo que se pide y para qué se pide.
- Personalizar los análisis de riesgos y buscar la perspectiva estratégica.
- Conocer mejor el negocio de los clientes e incrementar la calidad de la asesoría financiera. *"Se propone que se personalicen los análisis de riesgos sin encasillar a las empresas por sectores". "Se considera realmente necesario que el banco conozca en profundidad al cliente y su modelo de negocio para que pueda contar con una asesoría financiera acorde con sus necesidades".*

- A su vez, las empresas consideran que suelen tener escasa formación financiera, por lo que se requiere la asesoría y capacitación por parte de las entidades financieras. *"La empresa debe mejorar las solicitudes de financiación a las entidades (plazos, importes, destino del dinero". "La empresa debe optimizar su gestión de cobros y pagos". "Planificar para mejorar la estructura de los costes de la empresa". "Mejorar la gestión de su tesorería".*
- Aprovechar la información para mejorar la complementariedad de los negocios

La crisis financiera internacional que hemos sufrido en estos últimos años ha tenido un impacto directo en la economía real y ha afectado directamente a la financiación de la Pyme, provocando una pérdida de confianza en el sistema financiero. En relación a las condiciones de financiación existe una opinión generalizada de que son excesivas. Las restricciones financieras están limitando la capacidad de crecimiento de las Pyme, ya sea por la falta de crédito o por el endurecimiento de las condiciones de financiación. Estas condiciones son elementos que la entidad financiera utiliza para ajustar el binomio rentabilidad-riesgo según los estándares impuestos por cada entidad. Además del coste y volumen de la línea de financiación, las entidades de crédito negocian con los prestatarios las comisiones y gastos de la operación, las garantías y avales que deben aportarse y el plazo de devolución de los recursos.

Para analizar con mayor detalle las opiniones de los empresarios sobre las restricciones financieras, las vamos a dividir en:

1. Garantías y avales: ***"el exceso de solicitud de garantías agota a las empresas y por tanto, les limita en su interlocución con otros financiadores"***, *"flexibilizar las garantías".*

2. Coste de la financiación: dado la reducción de los tipos de interés en el mercado financiero, *"ejecuten coste cero bancario a las Pyme". "Que las Pyme puedan obtener condiciones similares a las grandes empresas", "mejorar los tipos (%) en todos los productos financieros".*

3. Tiempo de respuesta: ***"contestar con rapidez a las solicitudes de financiación"***. *"necesidad de rapidez en las respuestas".*

Otros aspectos analizados en los talleres fueron:

Relaciones de las entidades financieras con líneas de apoyo público: en general se aprecia por parte del empresario a estar predispuesto a minorar las ayudas públicas y subvenciones. Y solicitan a las entidades financieras a *"tener más flexibilidad en el diseño de préstamos, no acudir sistemáticamente a líneas de apoyo público (ICO, BEI, etc.)"*, y a reducir la "tendencia a colocar por parte del banco el apoyo financiero público, y no centrarse en el proyecto".

Financiación en países emergentes: se propone que se personalicen los análisis de riesgos. Se considera realmente necesario que el banco conozca en profundidad al cliente y su modelo de negocio para que pueda contar con una asesoría financiera acorde con sus necesidades y también un conocimiento profundo del mercado del país al que se accede (riesgo, proveedores, clientes y cultura). También se propone que el banco actúe como facilitador de posibles relaciones comerciales entre sus clientes.

3 Relaciones Mercado - Cliente

En la actualidad existen importantes retos que deben abordar las empresas para competir en los mercados y así poder satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes. Estos retos son consecuencia, principalmente, de la globalización de los mercados, de los competidores, del cambio de hábitos de los clientes y de los rápidos avances tecnológicos.

Esta categoría se ha abordado en el 75% de los talleres realizados. Las aportaciones que realizan los empresarios se pueden dividir en:

1. Fidelización y servicio al cliente
2. Relaciones con clientes
3. Necesidades del cliente
4. Nuevos clientes
5. Control de riesgos de clientes
6. Adaptación al mercado
7. Producto (precio vs calidad)

1. **Fidelización y servicio al cliente.** La satisfacción del cliente es una de las principales estrategias del éxito competitivo de la empresa, dado que propiciará un aumento de sus ventas y atraerá nuevos clientes. Para ello es necesario fomentar una buena relación con el cliente para conseguir fidelizarlo.

> Hay que identificar y conocer a los clientes, y conseguir ser los mejores generando confianza al cliente (no todos los clientes tienen las mismas necesidades).

El enfoque al cliente, sobre todo cuando compiten en un mercado globalizado y se compite sobre todo por el precio, tiene especial relevancia la fidelización del cliente y para ello es fundamental desarrollar y fortalecer la imagen de marca. El concepto que existe hoy en día sobre la fidelización es distinto que el que se tenía hace unos años. Existen diversas herramientas para conocer mejor a los clientes, como la exploración y explotación eficaz de diversas bases de datos (CRMs, feedbacks de redes sociales) que permitirá a las empresas hacer propuestas innovadoras y diferenciadas no sólo para fidelizar a los clientes actuales sino conocer a los potenciales y adaptarse con rapidez a las demandas del mercado.

En este sentido, los empresarios proponen las siguientes acciones:

> *"Ofrecer un buen servicio post-venta", "Ofrecer un servicio rápido y eficaz"*
> *"Sensibilizar al cliente mediante formación, demostrando que supone un ahorro de coste", **"Dar servicios complementarios que aporten valor añadido.** Tratar de aportar soluciones"*
> *"Hacer propuestas al cliente equilibradas y transparentes donde ambas partes salgan beneficiadas"*
> *"Transformar a nuestros empleados en el vehículo de mantener felices a nuestros clientes", "realizar visitas periódicas por la dirección y equipos"*

2. Construir **relaciones** estables **con los clientes** debe ser una estrategia para la empresa. "La relación y el contacto con los clientes actuales es una base muy importante para el mantenimiento de las buenas relaciones". Para mejorar la relación con los clientes los empresarios expresan que "tiene que ser una relación en la que ambas partes salgan ganando", "es necesario conocer de primera mano sus opiniones y se considera que hay que transformar a los empleados en el vehículo con el que mantener felices a los clientes". "Es de vital importancia

> que las empresas se pongan en la piel de sus clientes para poder detectar fallos y posibles mejoras en los servicios/productos ofrecidos".

Como medidas más relevantes propuestas en los diferentes talleres, podemos señalar:

> *"Realizar una actividad comercial intensa: contacto con el cliente y conocer sus necesidades"*
> *"Implementar soluciones tecnológicas que puedan seguir los clientes: factura electrónica, pagina web, solicitud de certificados electrónicos"*
> *"Desarrollar un foro de clientes y taller de trabajo para plasmar las experiencias positivas premiando a los que las comuniquen"*
> *"Llevar a cabo una comunicación continua, relación de persona a persona en vez de empresario - cliente, confianza y lealtad"*
> *"Disponer de más tiempo para poder tratar directamente con el cliente y escuchar sus peticiones"*
> *"Trato personal y profesional"*

3. **Necesidades del cliente.** Para poder diferenciarse de los competidores es necesario conocer con anticipación las necesidades reales de los clientes. Esto se consigue a través de un análisis exhaustivo y continuo del cliente y del sector. ¿Qué quiere el cliente? ¿Qué necesita el cliente?. Son dos preguntas claves que las empresas deben saber responder. Entre otras propuestas los empresarios destacan:

> *"Conocer la realidad del cliente, innovar e ir por delante anteponiéndonos a sus necesidades"*
> *"Crear un modelo de trabajo para adelantarnos a las necesidades, ofertando alternativas"*
> *"Conocer muy bien al cliente y anticiparnos a sus necesidades, que el precio pase a un segundo plano"*

> ***"Identificar y conocer a los clientes. No todos los clientes tienen las mismas necesidades. No vender a todos lo mismo"***
> *"Buscar nuevas necesidades"*
> *"Realizar un seguimiento periódico al cliente para conocer sus inquietudes y necesidades"*

4. El reto de conseguir **nuevos clientes** es vital para el crecimiento y la estabilidad de la empresa. Cómo ampliar y mejorar la búsqueda de nuevos segmentos de clientes no resulta una tarea sencilla. Para ello se precisa definir una estrategia comercial en función del mercado y los medios disponibles, y saber adaptarse a las necesidades de los nuevos clientes. Donde "la labor de los comerciales es fundamental para la prospección de nuevos mercados". Las propuestas más relevantes de los empresarios son:

> *"Detectar donde están mis clientes en el mundo digital y seleccionar canales de cómo llegar a ellos"*
> *"Especialización en nuevos nichos de mercado"*
> *"Aprovechar las nuevas tecnologías para permitir ampliar el mercado"*
> *"Búsqueda de otras localizaciones geográficas donde se pueda aplicar los servicios o productos"*
> *"Acción comercial directa dando a conocer la empresa, sus productos y servicios diferenciadores"*
> *"Ofrecer calidad de servicio o producto, diferenciación y valor añadido"*

5. El **control de riesgos de clientes** es una preocupación expresada por los empresarios, que plantean

> desarrollar "sistemas que permitan un conocimiento financiero de los clientes actuales o potenciales",

"acceso a bases de datos", "establecimiento de sistemas de comunicación y autorización de operaciones", "mejorar la comunicación entre los departamentos comercial y financiero", "facilitar la gestión de la morosidad" y realizar un "seguimiento intenso de la gestión de cobro en los primeros días de dificultad del mismo".

6. El mercado global conlleva la necesidad de la **adaptación al mercado** por parte de la empresa. Y en este aspecto obtener la información adecuada del mercado resulta un elemento imprescindible. La falta de información compartida y por tanto, la falta de comunicación interna, es un asunto que debe de mejorarse en pro de la eficiencia y productividad de la empresa, así como para dar el mejor servicio al cliente. En relación a la obtención de información de mercado es necesario: "realizar estudios de mercado", "adherirse a asociaciones empresariales del sector", "trabajar en red", "utilizar redes sociales", "colaborar con terceros y fomentar el mayor conocimiento técnico a través de la formación en institutos y universidades".

7. **Producto (Precio vs calidad)**. Otro aspecto señalado por los empresarios es la preocupación de que los "clientes sólo miran el precio y no la calidad". Algunas de las soluciones propuestas son:

> *"identificar factores diferenciales sin aumentar los costes",*
> *"realizar test de producto: prueba de calidad con garantía de devolución",*
> *"conseguir clientes en nuevos mercados que sí perciban nuestra calidad y que tengan el poder adquisitivo"*
> *"especializarse en nichos de mercado"*

4 Recursos Humanos

El contexto actual de los negocios donde la competencia es cada vez más intensa y global, en el que prácticamente la única constante es el "cambio" (telecomunicaciones, innovación tecnológica, reestructuración organizativa y contenido de los puestos de trabajo, y mayor dificultad para comprender los factores del contexto de las empresas), que implica modificaciones en los contenidos de los puestos y en la estructura de las empresas y

del empleo, nuevas formas organizativas caracterizadas por la flexibilidad y la virtualidad, así como las nuevas tecnologías e Internet, además de tener una mayor presión con los costes de personal y exigencias de productividad, llevan a las empresas, y particularmente a las Pyme, a tener que intervenir en sus recursos humanos, en sus conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias para poder mantener su posición competitiva en el mercado.

Los temas a tratar dentro del campo de los recursos humanos se pueden clasificar en tres grandes apartados:

- Estructura organizativa, eficiencia, organigrama y procesos
- Procesos de recursos humanos:
  - Selección de personal
  - Sistemas de incentivos
  - Motivación e implicación de personas
- Flexibilidad organizativa, que implica flexibilidad de estructura y del personal

1. Si nos centramos en el primero de los apartados, el relativo a la **estructura organizativa** y sus diversas implicaciones, los empresarios han señalado con las siguientes opiniones, los principales aspectos a tener en cuenta para afrontar el cambio de cultura que precisan sus empresas:

> *"contar con un organigrama operacional donde se definan los pasos para alcanzar los objetivos diarios"*
> *"categorizar los puestos por responsabilidad en diferentes niveles jerárquicos homogéneos", **"simplificar la estructura jerárquica y los procesos interdepartamentales para ser rápidos en la toma de decisiones"***
> *"establecer un cuadro jerárquico, asumido y aceptado por todos los agentes implicados en la estructura de la empresa"*

Aspectos, todos ellos orientados tanto a la simplificación de los procesos internos como a la clarificación y simplificación de las estructuras organizativas.

Si miramos, a continuación, lo que han destacado los empresarios respecto a la eficiencia interna y operativa, nos quedamos con las siguientes frases:

> *"es necesaria la sincronización entre los medios tecnológicos y medios humanos en el espacio y en el tiempo"*
> *"es preciso delimitar y conocer las funciones y limitaciones tanto del personal que produce como del personal que administra y gestiona la empresa", así como abordar la "capacitación y gestión eficiente de los recursos humanos mediante soluciones avanzadas"*
> *"ir a nuevos sistema de trabajo (organización), en los que la aportación de ideas y el trabajo en equipo sean los pilares para mejorar la organización interna"*

2. En cuanto a los **procesos de recursos humanos,** se presenta por separado lo relativo a cada uno de ellos. Así, en cuanto a la (i) selección de personal (que se ha debatido en 11 talleres), los empresarios constatan dificultades para encontrar personal cualificado, no siendo así cuando se precisa personal con conocimientos básicos. En esta línea las principales ideas de los mismos al respecto, se reflejan en las siguientes frases de los mismos:

> *"es preciso mejorar los sistemas de selección para aumentar la calidad de nuestros recursos humanos"*
> ***"las Pyme tenemos que dar el paso de contratar personal más cualificado y mejor formados"** tratando de buscar en el mercado a "los mejores profesionales externos con conocimientos" que "nos asegure un alto porcentaje de éxito"*
> *"necesitamos perfiles de empleados con competencias y habilidades en Tecnologías de la Información"*

Por lo que respecta a los (ii)sistemas de incentivos (se han tratado en 10 talleres), las Pyme tienen claro la importancia y la urgencia por implantarlos, así frases como "tenemos que implantar sistemas de incentivos" se repiten a menudo; otra cosa es el modo de aplicar dichos incentivos; en esta línea se destacan a continuación algunos de los puntos de vista de los empresarios expresados en los talleres:

> *"tenemos que ir a sistemas de retribución con salarios basados en la productividad y no por horas"*
> ***"la retribución debe estar unida al resultado empresarial"***
> *"lo atractivo será ir a sistemas de incentivos que contemplen aspectos económicos, pero también aspectos personales y profesionales"*
> *"hay que ofrecer contraprestaciones alternativas a las económicas, tanto en responsabilidad como en tiempo de disfrute y flexibilidad horaria"*
> *"pagar parte del sueldo variable según porcentaje de ventas, vinculando así el variable al mercado y a los clientes"*
> *"sería adecuado evaluar el impacto económico de las mejoras y ofrecer compensación económica"*

Si nos centramos, a continuación, en el apartado de (iii) motivación e implicación de personas, a los empresarios les preocupa "¿cómo motivamos a nuestro personal en tiempos de crisis y con sueldos bajos" problema que ven de difícil solución, también por "la falta de motivación intrínseca de los empleados"

Para tratar de resolver estas dificultades, algunas sugerencias que indican son las siguientes:

> *"dar mayor motivación a los empleados para conseguir un trabajo bien hecho a base de incentivos condicionados a los objetivos de la empresa"*
> *"valorar e incentivar al personal que se ha implicado en los procesos de cambio"*
> *"reconocer y felicitar"*
> ***"que el personal se implique y quiera formarse, tratando de utilizar formación gratuita"***

Se observa que los empresarios, cuando se trata de motivación, vuelven a los sistemas de incentivos, con pequeños matices, como el reconocer o felicitar en algún caso o, el implicar a los empleados en procesos formativos gratuitos, que los trabajadores percibirán como mayor atención / importancia para con ellos de la empresa.

En este apartado de procesos de recursos humanos es preciso hacer una referencia a la evaluación del desempeño para constatar que en sólo 3 talleres se habló de la misma y orientada a incrementos de productividad y al trabajo por objetivos, cosa que está bien, pero es ésta una práctica de recursos humanos de gran calado, que orientada a la mejora, puede aportar mucho valor a las empresas, pero la realidad es que todavía hay mucho camino por recorrer en este proceso de recursos humanos por parte de las Pyme.

Habría que incluir la formación aquí, cosa que no se hace dado que se le dedica un apartado específico en este informe.

3. Por último hay que abordar el tema de la **flexibilidad organizativa**, tema que se trató directa o tangencialmente en 9 de los talleres realizados. Al respecto, a los empresarios les preocupa "la falta de flexibilidad laboral" y la "escasa flexibilidad del mercado laboral", pese a los cambios legislativos al respecto realizados en España en los últimos años.

Algunas soluciones o ideas que aportan en este tema son:

> *"es bueno que la empresa deje de ser la responsable directa de los trabajadores mediante la externalización de trabajos" por subcontratación, externalizar "aumenta la flexibilidad y eso es bueno para las empresas"; igualmente hay varias referencias a la importancia que los empresarios dan a "la flexibilidad horaria"*
> *"cada cierto tiempo habría que rotar a los equipos para que "toquen" diversos aspectos de la empresa para así evitar rutinas que provocan hábitos, a veces nefastos"*
> *"es preciso redefinir funciones de los trabajadores para nuevas tareas" si los empleados cuentan "con la cualificación precisa y exigida para las nuevas tareas"*

Pese a la importancia que tiene la flexibilidad organizativa y de los recursos humanos, las Pyme que han participado en los talleres hacen escasas referencias a la misma y muy generales, cosa que puede explicarse como consecuencia de que, en sí mismas, al ser Pyme, digamos que llevan "implícita" una estructura muy flexible con rotación de puestos, adaptabilidad y polivalencia de sus empleados, por lo que es éste un tema al que no prestan excesiva atención, más allá de las necesidades de subcontratación.

5 Formación de Directivos y Empleados

Tradicionalmente la formación y capacitación del personal de la empresa es un tema que se ha considerado importante para que las empresas pudieran continuar

compitiendo en sus mercados, por lo que no es de extrañar que la formación del personal haya sido objeto de discusión en el 63,8% de los talleres realizados y se considera como un reto urgente que no admite demora para que las empresas estén en condiciones de afrontar con éxito el reto de la competitividad, destacando dos aspectos como temáticas de capacitación claves:

- las tecnologías de la información y comunicación (TICs)
- La formación para el cambio y los nuevos procesos

Marco para el estudio de la formación de directivos y empleados.

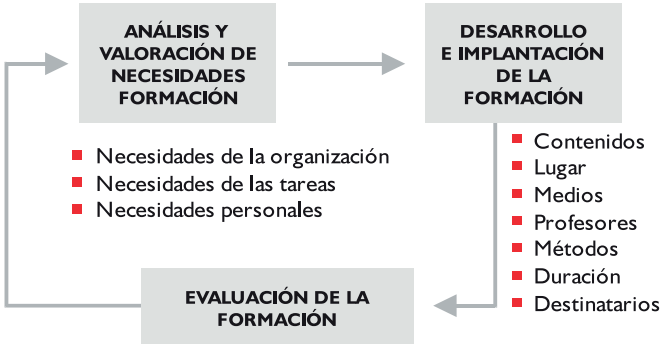
No vamos a entrar en grandes consideraciones conceptuales y teóricas sobre la formación, especialmente porque entendemos que no es el objetivo del análisis a desarrollar, pero si nos gustaría presentar un pequeño esquema que facilite ordenar, analizar y explicar las aportaciones de las empresas sobre esta temática. Tres grandes apartados cabe incluir para el estudio de la formación:

(1) el relativo al proceso de formación
(2) ordenar los tipos de formación que las empresas realizan o precisan y
(3) hacer alguna referencia a cómo se financia.

Dentro del **proceso de formación** (figura 1), conocer si se realiza un análisis previo de necesidades de formación y cómo se hace, entrar en la manera en que las empresas entienden que es mejor implantar dicha formación en la empresa y conocer en qué medida se preocupan, o les preocupan los beneficios y mejoras que se deben alcanzar tras realizar.

A continuación veremos lo relativo a los ***tipos de formación*** que las empresas consideran que hay que impartir, en este caso se distingue básicamente entre formación general, es decir acciones de formación que se pueden considerar transversales y que serían útiles casi para todas las empresas por igual y, por otro lado formación específica, en este caso nos referimos a formación que sólo tendría valor para la empresa que la imparte. Para terminar es preciso ver en qué medida a los empresarios que acuden a los talleres y a sus empresas el tema de la **financiación de la formación**, es decir de dónde vienen los fondos para afrontar el desarrollo de las acciones de formación, es importante y en qué grado.

Figura 1. El Proceso de Formación



Fuente: elaboración propia a partir de Gomez-Mejia et al. (2008)

Lo más interesante de la información obtenida está en cómo los propios empresarios expresan su visión / análisis / preocupación / necesidades de formación para sus empresas. Siguiendo el esquema inicial, se recogen a continuación de forma agrupada las principales aportaciones recogidas en los talleres realizados.

Dentro del análisis del (1) **proceso de formación**, el partir de un buen análisis de necesidades puede ser clave para el éxito y para la eficacia de la formación que se realice, en esta línea los empresarios son conscientes de la necesidad de formar a sus empleados (lo han expresado con insistencia), y de hacerlo con acciones que adjetivan como "de calidad". Algunas opiniones expresadas al respecto son:

"se deben analizar las necesidades por departamento"
"en general suele existir un problema común en las empresas y es la diferencia de niveles en cuanto a conocimiento (especialmente tecnológicos) para empleados"
"la formación en TICs es fundamental para que sea posible maximizar el uso de las posibilidades que nos ofrecen dichas herramientas" *y "para ver cuáles son las que mejor se ajustan al trabajo diario"*
"se echa en falta, en el caso de la formación, la posibilidad de elegir el curso que se desee, pues los cursos bonificados son listados cerrados que muchas veces no responden a las necesidades específicas de las personas y empresas"

En cuanto al desarrollo de las acciones formativas y si la formación debería ser interna (impartida por los propios empleados a compañeros) o externa (impartida por profesionales ajenos a la empresa) como aspectos más destacados pero también se preocupan de la operativa del desarrollo de los cursos formativos, referidos a cuestiones como horas de formación, lugar de impartición, calendarios, etc. Algunas opiniones expresadas sobre esta temática han sido:

"habría que identificar necesidades, identificar el equipo que necesita la formación y fomentar la intra-formación a través de cadenas de conocimiento"
"hay que identificar, para poder aprovechar, las habilidades del propio personal"
"la formación intra-empresa, bien programada, puede servir para transferir conocimientos y experiencias que ya se encuentran disponibles en una empresa"
"hay que desarrollar formación interna para el proyecto de modernización de la empresa"

Si bien, también se han expresado opiniones más proclives a la formación externa, como las siguientes:

"la formación debe ser impartida por expertos externos"
"hay que decantarse por especialistas externos para impartir la formación"

En definitiva, es claro que los empresarios son más proclives a la formación interna que a la externa. Dentro de este apartado de desarrollo de las acciones formativas, también han mostrado su preocupación por temas más operativos como el compromiso con los calendarios de formación fijados y con las horas destinadas a formación.

En cuanto a los beneficios/resultados de la formación, parece que sea algo que, al menos inicialmente preocupa menos, en esta línea sólo se han manifestado 6 empresas indicando que "es preciso hacer tangibles los beneficios de una formación de calidad y especializada tanto para el empresario como para los trabajadores".

Centrados en los (2) **tipos de formación**, más general o específica, cabe destacar que sólo 2 empresas han hecho referencia a la formación de sus directivos; hay muchas referencias de los empresarios a la formación general de sus empleados focalizada especialmente en nuevas tecnologías, informática y gestión del cambio; algunas de las frases al respecto son:

"formación en informática y capacitación del personal"
"se precisa formación en nuevas tecnologías" y "formación para generar confianza en el uso de las nuevas tecnologías"
"hay que sacar tiempo para dedicar al aprendizaje de nuevas tecnologías"
"formación del equipo en la utilización de herramientas tecnológicas"
"formar a los empleados para que se adapten a los medios tecnológicos, equipos e implementación"
"desarrollar programas de formación sobre las ventajas de llevar a cabo el cambio"
"son necesarios programas eficientes y útiles de formación para que se adapten al desarrollo diario del trabajo en la empresa"

Centrado ya en formación más específica, los empresarios asistentes a los talleres han expresado lo siguiente, si bien, no se ha profundizado en el detalle, se mantienen dentro de una visión general:

"hay que impartir formación específica según las necesidades departamentales"
"impartir formación específica según los perfiles dentro de la empresa y por sectores"
"cursos muy especializados sobre TICs"
"formación en idiomas, más concretamente la falta de dominio del inglés es un problema"
"en los principales factores que afectan a la internacionalización: cobros y pagos en el extranjero, legislación y su actualización, aranceles, …"

A modo de síntesis en la figura 2, se recogen los principales resultados del análisis realizado.

Figura 2. El Proceso de Formación, resultados

Empresarios y directivos afirman:
"es preciso formar a nuestros empleados con acciones formativas de calidad"

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE NECESIDADES FORMACIÓN

- Analizar necesidades por departamento
- En nuevas tecnologías / informática
- En TICs
- En idiomas, especialmente inglés
- Gestión del cambio y su implantación
- Operativa de internacionalizacion: cobros, pagos, legislacion, aranceles, etc.
- Modernizacion de empresas y sus procesos

DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE LA FORMACIÓN

- En empresa y fuera
- Profesores: compañeros y especialistas externos
- En el puesto de trabajo
- Intra-formaci´ón
- Para personal operativo y personal de dirección

EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

- ***Dificultades:*** los cursos bonificados de la fundación tripartida son listados cerrados, inflexibles, no responden a necesidades especificas de personas y empresas.
- Es preciso contar con apoyos que faciliten, ayuden y fomenten la formación.

En definitiva, se confirma la importancia para los empresarios de poner la mirada en sus departamentos y en los perfiles de sus empleados para conocer con más detalle necesidades específicas, a la vez que afloran dos tipos de formación específica como más importantes: TICs y formación para el cambio y los nuevos procedimiento de trabajo; en algún caso, se hace referencia a los idiomas, inglés más concretamente, pero en menor medida.

Para finalizar, cabe destacar que el tema de (3) la **financiación** no ha sido de los más recurrentes entre los empresarios, se han realizado sólo cuatro referencias a la necesidad de contar con subvenciones que fomenten y faciliten la formación a las empresas y también se muestra alguna queja sobre la excesiva rigidez de los cursos que se ofrecen desde la Fundación Tripartita, si bien, cabe resaltar que en ningún caso se contempla que sean las propias empresas, con sus medios, las que financien la formación de sus empleados.

6 Estrategia Empresarial y Competencia

Las decisiones relativas a qué mercados y con qué productos/servicios dirigimos nuestra empresa están en la base de la estrategia empresarial, mercados actuales con productos actuales (penetración de mercado); nuevos mercados con productos actuales (ampliación de mercado), mercados actuales con productos nuevos (desarrollo de nuevos productos) o mercados nuevos con productos nuevos (diversificación).

Tenemos que conocer el entorno, estudiar a nuestros competidores y realizar el oportuno análisis interno con carácter previo a tomar una decisión relativa a la estrategia competitiva que adoptará nuestra empresa. Son muchos los aspectos a estudiar en este ámbito de la estrategia empresarial y los vamos a analizar sobre la base de cuatro grandes áreas:

- Estrategia competitiva (precio, diferenciación, segmentación)
- Alianzas y acuerdos de cooperación
- Crecimiento e internacionalización
- Aspectos institucionales (regulaciones gubernamentales, sindicatos, etc.)

Empezando por la **estrategia empresarial** a nivel general, las Pyme que han participado destacan algunas dificultades al respecto en el contexto actual como son,

la elevada competencia, señalan que:

> "hay muchas empresas en el mismo sector y pocos clientes"

Como consecuencia de la caída de la demanda, señalan que, por lo general hay "exceso de cortoplacismo por parte de las empresas faltando visión a largo plazo" y luego que tienen serias dificultades con la reducción de costes asegurando que "los costes estructurales son cada vez más elevados, frente a la bajada constante de los precios de los competidores" lo que les lleva a situaciones de dificultad para sobrevivir en algunos casos.

Para competir en precio/coste, los empresarios señalan las siguientes ideas:

> "hay que tener claro hasta dónde puede llegar mi empresa, pues la reducción de costes tiene un límite"
> "una alternativa es bajar precios ajustando el margen y tratar de venderle a los clientes otros productos de nuestra empresa"
> ***"internamente, todo lo que sea mayor eficiencia y productividad, hay que llevarlo a cabo"***
> "la dificultad puede venir con el tema de la calidad, no se pueden ajustar costes de personal, de compras/proveedores, etc. sin que se resiente la calidad"

En definitiva, conocer la empresa, saber el margen de eficiencia que todavía tiene, pero una vez alcanzado, si queremos mantener la calidad, llega un momento en que no se puede ajustar mucho más. Por otra parte, hoy los clientes la calidad la dan por supuesta, quieren productos a muy buen precio y de calidad, y esa es la forma de competir en el mercado, nadie paga por una calidad deficiente, lo que si se exige a todos es que el precio sea competitivo.

Un aspecto en que si hay coincidencia por parte de los empresarios es en el papel clave de la innovación y de la I+D+i para competir. En ese sentido, se destacan algunas frases para sintetizar sus principales puntos de vista al respecto:

> *"tenemos que potenciar la I+D, adelantándonos a las necesidades y aportando ideas nuevas"*
> *"hay que utilizar sistemas tecnológicos como soporte de búsqueda de la excelencia interna y de la diferenciación"*
> *"es imprescindible la innovación en mejora de procesos, maquinaria, producción, digitalización de procesos administrativos, para ser competitivos"*
> *"hay que tener cuidado, pues la innovación tecnológica parte sólo de la empresa grande y no se escucha ni se tiene en cuenta a la pequeña"*

A la vista de los puntos de vista de los empresarios que han participado en los talleres, se observa que sus preocupaciones se focalizan en la reducción de costes, por un lado y e la innovación tecnológica, por otro; en este análisis comprobamos que los temas relativos a la calidad, posiblemente porque la dan por supuesta, y los de especialización en un nicho de mercado son menos relevantes.

En lo relativo a las alianzas y acuerdos de cooperación, son necesarios para crecer y mantenerse en el mercado, pero los empresarios destacan las dificultades para encontrar socios fiables. En ésta línea, algunas de las opiniones de los empresarios se recogen a continuación:

> *"hay que crear entornos de confianza para llegar a relaciones de ganar/ganar mediante el desarrollo conjunto de proyectos y con procedimientos de trabajo acordados"*
> *"es clave conseguir la confianza recíproca basada en buenas prácticas con: mano de obra, transparencia fiscal, cumplimiento de pagos, etc."*
> *"una forma de iniciar la colaboración es mediante acuerdos con otras empresas del mismo sector en otros mercados, mediante alianzas estratégicas"*
> *"encontrar socios es más fácil a través de las asociaciones sectoriales"*

Son varios los empresarios que destacan la importancia de la colaboración, frente a la competición, así como hacerlo para "desarrollar un nuevo mercado" o mediante "proyectos en colaboración compartiendo recursos y alineando objetivos".

Por lo que respecta al **crecimiento y la internacionalización**, las empresas muestran su preocupación por alcanzar y mantener una posición internacional de cierta estabilidad, sobre todo si lo tienen que hacer, como es el caso para muchas Pyme, con pocos recursos; algunas empresas insisten en la barrera del idioma

y en las dificultades para encontrar distribuidores en los mercados internacionales.

Si nos centramos en recapitular los principales puntos de vista expuestos por los empresarios en los talleres realizados, son los siguientes:

> *"hay que entrar en los mercados internacionales a través de canales profesionales de confianza a través de empresarios, obviando canales obsoletos, tipo Cámaras de Comercio, Ministerios, Administración, etc."*
> *"siempre cabe empezar mediante la exportación para ampliar mercado y posteriormente ir a buscar vías de colaboración"*
> *"es clave conocer o tener asesoramiento experto en cobros y pagos en comercio internacional, conocer la legislación, logística y aranceles"*
> *"una forma de entrar es mediante la captación de clientes a través de comerciales"*

Para terminar el análisis de este tópico, hemos de hacer referencia a diferentes **aspectos institucionales diversos** (culturales, normativos, normas administrativas, fiscalidad, etc.) que pueden condicionar los procesos de implantación de las estrategias competitivas o de crecimiento e internacionalización que las empresas quieran o tengan en mente desarrollar.

En esta línea las Pyme señalan que, en ocasiones, las instituciones entorpecen más que ayudan, dado que "no conocen las realidades de las empresas", también señalan la importancia de la "seguridad jurídica" para poder competir y crecer, al tiempo que varios empresarios coinciden en señalar que "compaginar la productividad con las excesivas exigencias administrativas de las administraciones no es fácil"; el exceso de burocracia, la excesiva presión fiscal y la caída de márgenes como consecuencia de la competencia desleal son otros de los problemas que se indican y que desde diferentes ámbitos de responsabilidad habrá que abordar si se quiere facilitar la supervivencia y el éxito competitivo de las Pyme.

Sobre esta problemática, y más concretamente, referida al marco legal, se recogen a continuación algunas frases literales dichas por los empresarios:

> ***"el marco legal en España es inseguro y temporal, hay excesivos cambios que no facilitan inversiones, previsiones, etc."***
> *"hay que desarrollar legislación encaminada a facilitar el funcionamiento de las empresas, no a entorpecerlo"*
> *"medidas legales eficaces y rápidas contra los impagos empresariales, que reducirían la morosidad notablemente y los créditos serían más baratos y accesibles"*

En relación con el fraude fiscal, los empresarios opinan:

> *"es necesaria más lucha antifraude y más policía fiscal, cuantos más paguen, mejor se gestionará y más se recauda"*
> *"habría que eliminar presiones fiscales diferentes en las Comunidades Autónomas", y algunos destacan la importancia de la "educación y la mentalización fiscal".*

Sobre diferentes aspectos las opiniones más relevantes de los empresarios son:

> ***"las instituciones deberían proteger más a las Pyme que a las grandes empresas:*** *las grandes explotan a las pequeñas y se aprovechan de su poder"*
> *"habría que unificar la administración en criterios y operativa, reducción personal y recursos"*
> *"hay exceso de burocracia y pagos a la hora de crear una empresa"*
> *"más bonificaciones y más deducciones para nuevas empresas y nuevas tecnologías"*
> *"Incentivar la reinversión de beneficios y mayor libertad de amortización"*
> *"cualificación de funcionarios y trato amable"*

7 Gestión del Cambio y Trabajo en Equipo

En un entorno competitivo como el actual las organizaciones deben propiciar una cultura de cambio que motive la mejora continua de las empresas. Para lograr motivar el cambio y sobre todo en entornos negativos es necesario comprender en primer lugar qué significa el cambio, qué representa el cambio, qué cosas deben cambiar en la organización.

Para motivar el cambio tenemos que buscar la implicación de las personas y los equipos y es necesaria la formación para capacitarlos e implicarlos en el cambio,

pero a su vez se debe establecer un protocolo de actuación, compartido, difundido y conocido por todos. También se recomienda dar a conocer casos de éxito y beneficios de la tecnología y de compartir el conocimiento; y el establecimiento de un algún tipo de incentivo para que las personas estén más predispuestas a adoptar los cambios de hábitos propuestos. En definitiva el reto de gestionar los cambios de hábitos en el entorno y de los consumidores debe afrontarse como una oportunidad y no como una amenaza.

Este cambio debe estar implícito en la propia estrategia y organización de la empresa,

para conseguir una mayor adaptación y por tanto, mejores resultados. Esta problemática que ha sido el eje central de los talleres de este apartado se ha tratado en el 86% de los talleres. Las aportaciones realizadas por los empresarios se pueden estructurar en:

1. Motivar el cambio
2. Reducir la resistencia al cambio
3. Trabajo en equipo
4. Comunicación interna
5. Liderazgo

1. Para **motivar el cambio** es necesario comprender y trasladar bien el cambio al interior de la organización, haciendo partícipe a todo el personal de la empresa. La dirección de la empresa debe explicar al personal "a dónde vamos", formando a todas las partes involucradas de una forma útil y eficiente. Puede ser importante en algunos casos incorporar una persona especializada que dirija los cambios. Las propuestas para motivar el cambio expresadas en los talleres fueron:

"Comprometer al personal con la dirección"
"Analizar las causas del cambio, haciéndolas comprensibles a toda la organización"
"Concienciar de las mejoras que puede reportar el cambio"
"Mostrar las ventajas a nivel personal que ofrece el cambio"
"Identificar los problemas que pueden plantear a los usuarios el cambio"
"Cambiar la cultura empresarial de la empresa"
"Predicar con el ejemplo"

2. Para facilitar la gestión del cambio se precisa **reducir la resistencia al cambio**. Las Pyme echan en falta poder contar con personal cualificado que lidere el proceso del cambio. El miedo y la resistencia al cambio de hábitos y por ello se proponen soluciones como mejorar la formación de los empleados y tener más tiempo para dedicar al aprendizaje en las nuevas tecnologías. Las propuestas más interesantes son:

"Desarrollar programas de formación sobre las ventajas que va a llevar el cambio y donde se expliquen los nuevos procedimientos que faciliten nuestro trabajo"
"Abrir un periodo de prueba donde convivan las dos alternativas, la nueva y la que quedará obsoleta, donde se comprobarán las ventajas de la nueva"
"Sacar al equipo de la rutina diaria para eliminar el

miedo a la resistencia al cambio y propuesta de ideas"
"Adaptación progresiva del cambio"
"Implicación del equipo en el proyecto con motivaciones e incentivos"
"Identificar el rechazo, definir tipología: actitud, aptitud, conocimiento"
"Conseguir pequeños hitos de forma más rápida"

3. Trabajo en equipo. La creación de un buen equipo y su cohesión es sumamente relevante para conseguir un beneficio empresarial y de la organización interna.

El trabajo en equipo facilita el desarrollo de metas y objetivos.

A través del trabajo en equipo se busca la complementariedad de cada trabajador (todos los conocimientos son necesarios) al objeto de favorecer las tareas de la organización. Las acciones propuestas son:

"Designación concreta de cada una de las tareas y trabajos"
"Crear grupos de trabajo internos"
"Dimensionar bien los equipos"
"Utilizar head hunters (Linkedin) para conformar equipos de trabajo"
"Facilitar la resolución de problemas en equipo"
"Escuchar, involucrar al equipo en los cambios"
"Definir quién o qué departamento tiene que ejecutar el trabajo"
"Fomentar la creatividad en la empresa. Creación de equipos de trabajo y desarrollo de ideas"
"Nombrar agentes del cambio en la organización"
"Elegir personas adecuadas. Selección de personal"
"Fomentar el trabajo en conjunto entre operarios formados y no formados"

4. **Comunicación interna.** Para conseguir un clima de motivación y satisfacción en el trabajo sobre la totalidad del personal de la empresa, ***es necesaria una comunicación transparente entre todos los niveles de la organización.*** Los responsables de los equipos/empresas deben ser los primeros que a través de su propio ejemplo, extiendan las buenas prácticas a sus equipos y colaboradores. También ayudará el hecho de establecer metas a corto plazo y que cada logro vaya acompañado de un reconocimiento (que puede ser o no monetario) lo que permitirá que la motivación no decaiga y se mantenga a largo plazo.

"Facilitar la comunicación a todos los niveles"
"Crear alertas de comunicación al principio del día: que sean selectivas y prioritarias"
"El responsable debe definir las prioridades al resto del equipo, con una buena comunicación"
"Compartir información y conocimiento"
"La comunicación debe fluir abierta desde la dirección hasta el trabajador"
"Comunicación interdepartamental vía nube/documentos google"
"Implicar a las personas en la consecución de objetivos y trasladar los logros conseguidos"
"Mejorar canales de comunicación"
"Simplificar y sintetizar la información para mayor claridad"
"Asegurar que el mensaje llega al receptor y se entiende"
"Compartir información, eliminación tareas innecesarias"
"La comunicación debe fluir abierta desde dirección hasta el operario"

5. El estilo de **liderazgo** influye sobre la forma de llevar a cabo la gestión del cambio y sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la Pyme. Los empresarios ponen de manifiesto la necesidad de crear más líderes empresariales. "Hay que buscar la manera para liderar los procesos empresariales y parte de la solución pasa por la formación de directivos, para conseguir transformarlos en líderes. Además de los directivos, en todos los niveles debe buscarse el liderazgo del equipo". En este sentido las acciones propuesta son:

"Dar ejemplo desde la dirección e implicar a los diferentes líderes de la empresa"
"Mayor poder de decisión del gestor que conoce a la empresa o el proyecto"
"Tener una persona preparada para que dirija la empresa y el cambio de hábitos"
"Mejorar la formación de los empresarios"
"Delegar en las personas más adecuadas, y seguimiento de los hitos finales"
"Involucrar más al personal desde la propia dirección y gerencia"
"La dirección debe inspirar confianza y motivación al resto de la plantilla"
"El trabajo en equipo multifuncional (los distintos intervinientes deben ver el proceso completo)"
"El líder forma parte del equipo"

8 Gestión del Tiempo

Los empresarios participantes perciben la necesidad de gestionar el tiempo en sus organizaciones de una forma más adecuada. Esa problemática se ha abordado en el 47% de los talleres realizados. Las aportaciones realizadas se pueden dividir en:

- Necesidad de delegar
- Conciliación familiar
- Gestión de prioridades y ahorro de tiempo
- Racionalizar el tiempo

1. Los empresarios reconocen la **necesidad de delegar funciones** y redistribuir el trabajo en la empresa de forma operativa.

> "Para crecer hay que saber delegar".

Delegar conlleva beneficios siempre que se realice de forma eficiente y deje más tiempo libre a la persona que delegue para realizar tareas más relevantes. Para ello es muy importante tener "capacidad de delegar y capacidad de organización y tener flexibilidad", "saber delegar", "delegar en el personal adecuada", "transmitir confianza absoluta en quien se delegue", "delegar toma de decisiones en cada departamento especializado". No obstante, se debe controlar lo que hace la persona en quién se delega y hacer una valoración de su trabajo para comprobar si cumple eficientemente con él.

2. Adaptar el tiempo a la **conciliación familiar** es otro elemento necesario en la organización de la empresa. Se considera que ***en España está muy extendida la política presencial de que el trabajador que más tarde se va de su puesto es el que más trabaja*** y resulta muy complicado cambiar esta mentalidad. Para ello se proponen ideas como definir de forma clara los objetivos e incentivar la eficiencia a la hora de alcanzarlos, fomentar la cultura de equipo y comunicación interna y adecuar los horarios de trabajo a las necesidades de los clientes para tratar de conciliar la vida laboral y familiar.

3. En la actualidad existe una sobre carga de trabajo en las empresas y es preciso saber **gestionar las prioridades**. La tecnología puede ser una buena ayuda para gestionar mejor el tiempo: utilizar una intranet o la "nube" para compartir información en tiempo real, realizar reuniones no presenciales a través de videoconferencias, multiconferencias, PDA´s, sin reporte presencial y una adecuada gestión del email. Aspectos que producen un considerable ahorro económico. Algunas consideraciones de interés que realizan los empresarios respecto a la gestión de prioridades podemos señalar: "hay que disponer de tiempo libre cada día para gestionar las urgencias", "hacer seguimiento del cumplimiento de las prioridades y saber afrontar los imprevistos", "aprender a discernir lo importante de lo urgente", "priorizar tareas (saber decir no)", "listar tareas y priorizar".

4. Racionalizar el tiempo en función de los recursos disponibles es necesario para producir un ahorro de tiempo que las haga más productivas. Para optimizar el tiempo es necesario planificar adecuadamente las actividades a desarrollar en la organización de la empresa. Algunas recomendaciones que realizan los empresarios son: "establecer una franja horaria determinada para ver los correos y contestar a los mismos", "limitar el tiempo en las reuniones para favorecer la brevedad y ajustarse el orden del día", "Planificación el orden del día, entregando la documentación previa y teniendo claro los objetivos".

Conclusiones y *Propuestas* e Iniciativas

EL RETO:

"Cambiar hábitos para cambiar de cultura"

En un entorno competitivo como el actual las organizaciones deben propiciar una cultura de cambio que motive la mejora continua de las empresas. Este cambio de hábitos (evolucionar en las formas de trabajar, compartir información o interactuar con los clientes) será el que llevará a su vez a un cambio de cultura. Para desarrollar este Reto se han realizado **40 talleres** en el programa **Advance Santander** en las que han participado alrededor **630 propietarios o gerentes de Pymes.** Las principales conclusiones y propuestas e iniciativas han sido:

1 Innovación Tecnológica y Tics

Conclusiones:

- La innovación tecnológica y la automatización de procesos es un aspecto clave en las empresas para reducir costes y ser competitivas.
- Las TICs permiten automatizar los procesos y mejorar la gestión del tiempo en la organización.

La colaboración con proveedores que dan soluciones tecnológicas favorece la productividad de la empresa.

- La implicación de los directivos, la creatividad y la planificación de la actividad innovadora de la Pyme surgen como elementos necesarios para cubrir las necesidades de los clientes y competir en un contexto globalizado.

Propuestas e iniciativas:

- Fomentar la creatividad en la empresa, mediante trabajos en grupo, programas de detección de talento y programas de intraemprendimiento.

Planificar la inversión en I+D+i y la adaptación al cliente.

- Utilizar herramientas digitales para gestionar la información.
- Buscar el asesoramiento de profesionales especializados.
- Buscar la tecnología que sea fácil de implantar en la empresa.
- Formar al personal y hacer que la tecnología le facilite su trabajo.
- Implicar a los directivos y empleados.

2 Acceso a la financiación

Conclusiones:

- Las restricciones financieras limitan el crecimiento de la Pyme y el desarrollo de proyectos de inversión viables.
- Las Pyme deben reducir la dependencia del sistema financiero bancario.
- Es necesario generar una mayor confianza de la entidad financiera en el proyecto de la empresa.
- Las Pyme y las entidades financieras deben reducir las asimetrías de información.

Propuestas e iniciativas:

- Incrementar la autofinanciación de la Pyme y potenciar fuentes financieras alternativas (MAB, Capital Riesgo, MAF, etc.) a las tradicionales bancarias.
- Promover una mayor cercanía de la entidad financiera al cliente y a su proyecto empresarial.
- Personalizar el análisis de riesgos y buscar la perspectiva estratégica.
- Facilitar por parte de las entidades financieras asesoramiento y capacitación en el ámbito financiero.
- Mejorar las condiciones de la financiación

3 Relaciones Mercado - Cliente

Conclusiones:

- La globalización de los mercados, los competidores, el cambio de hábitos de los clientes y los avances tecnológicos repercuten en las relaciones de la empresa con sus clientes.

La satisfacción del cliente es una de las principales estrategias del éxito competitivo de la empresa.

- Construir relaciones estables con los clientes favorece el crecimiento de las empresas.
- Para poder diferenciarse de los competidores es necesario conocer con anticipación las necesidades reales de los clientes.
- Es necesario controlar el riesgo de los clientes.
- Disponer de información rigurosa del mercado permite a la empresa una mejor adaptación a las necesidades del mercado.

Propuestas e iniciativas:

- Fidelizar al cliente.

Ofrecer calidad de servicio o producto, diferenciación y valor añadido.

- Dar un servicio rápido y eficaz y un buen servicio post-venta.
- Dar servicios complementarios que aporten valor añadido y tratar de aportar soluciones al cliente.
- Especialización en nuevos nichos de mercado.
- Implementar soluciones tecnológicas que permitan conocer mejor a los clientes.
- Conocer la realidad del cliente, innovar e ir por delante anteponiéndonos a sus necesidades.
- Controlar el riesgo de los clientes.
- Realizar estudios de mercado, para obtener información para la toma de decisiones.

4 Recursos Humanos

Conclusiones:

- Hay coincidencia en que simplificar y clarificar la estructura jerárquica agiliza la toma de decisiones.
- Dificultad para encontrar personal cualificado y bien formado a nivel general y más concretamente en TICs.

Se constata la necesidad de poner en marcha sistemas de incentivos vinculados a los resultados y a la productividad.

- Hay preocupación sobre cómo motivar al personal en el contexto actual de crisis y de bajos salarios.
- Las empresas demandan mayor flexibilidad laboral y del mercado de trabajo.

Propuestas e iniciativas:

- Establecer organigramas ("cuadro jerárquico") que sean asumidos y aceptados por todos los agentes implicados en la estructura de la empresa.
- Desarrollar nuevos sistemas de trabajo en los que la aportación de ideas y el trabajo en equipo sean las claves para mejorar la organización interna.

Contratar personal más cualificado y mejor formado, aumentando la incorporación de profesionales externos con conocimientos.

- Diseñar sistemas de incentivos que incorporen aspectos económicos (resultado empresarial, productividad, etc.) y otros elementos como responsabilidad, flexibilidad horaria, etc.
- Aumentar la motivación de los empleados con: reconocimiento, formación y conciliación de la vida personal y profesional.
- Mejorar la flexibilidad horaria y aumentar la externalización de trabajos mediante la subcontratación.

5 Formación de Directivos y Empleados

Conclusiones:

- Se destaca la importancia de identificar las necesidades de formación según departamentos, definiendo el grupo de empleados a formar, llegando a proponer formación específica para cada persona si fuera necesario.
- Hay una clara "demanda" para que la formación reglada (universitaria, ciclos formativos, etc.) se adecue al máximo a las necesidades de las empresas.
- Claramente ***las Pyme prefieren realizar formación interna***, siempre que sea factible.
- Aunque se hace referencia a la necesidad de invertir en formación, sólo contemplan realizar acciones de formación si ésta es subvencionada.

Propuestas e iniciativas:

- Buscar mecanismos que permitan analizar de forma sistemática las necesidades de formación.
- Poner en marcha iniciativas de formación a medida de cada tipo de empleado ya sean de perfil técnico o generalista.
- Poner en marcha acciones formativas para que las empresas, a través de sus empleados obtengan el máximo rendimiento a las TICs.
- Equilibrar la formación que imparten compañeros (formación interna) con la que imparten profesionales expertos en temas específicos de fuera de la empresa.
- Mantener los mecanismos públicos de apoyo económico al desarrollo de acciones formativas por parte de la empresa.
- Sería preciso permitir la flexibilización de la oferta de formación subvencionada para que responda en mayor medida a las necesidades de las Pyme.

6 Estrategia Empresarial y Competencia

Conclusiones:

Hay elevada competencia que lleva a políticas de reducción de costes "arriesgadas".

- Exceso de cortoplacismo y gestión del "día a día" frente a una visión de medio o largo plazo.
- La innovación y la I+D+i, más que la calidad, serán el soporte de las estrategias de éxito competitivo en el futuro.
- Las empresas valoran de forma determinante que haya seguridad jurídica.
- Dificultades para compaginar mayor productividad con las cada vez mayores y excesivas exigencias administrativas.

FAEDPYME Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa
CISE Centro Internacional de Estudios Económicos UCEIF
Santander Advance

Propuestas e iniciativas:

Para competir en costes/precio, hay que desarrollar al máximo todo lo que mejore la eficiencia y la productividad.

- Hay que utilizar sistemas tecnológicos como soporte de la excelencia interna y de la diferenciación.
- Apostar por estrategias de diferenciación por innovación.
- Para la cooperación y las alianzas hay que crear entornos de confianza mediante el desarrollo conjunto de proyectos y el uso de buenas prácticas.
- Apertura a mercados internacionales para crecer: exportación, socios comerciales y profesionales como primeras vías de apertura al exterior.
- Que las Administraciones adopten marcos legales seguros y estables. Los continuos cambios y la inseguridad jurídica no facilitan las inversiones.
- Eliminar presiones fiscales diferentes en las Comunidades Autónomas.
- Las instituciones deberían proteger más a las Pyme que a las grandes empresas.
- Reducir burocracia, pagos y trámites para la creación de una empresa.

7 Gestión del Cambio y Trabajo en Equipo

Conclusiones:

- En un entorno competitivo como el actual las organizaciones deben propiciar una cultura de cambio que motive la mejora continua de las empresas.
- El reto de gestionar los cambios de hábitos en el entorno y de los consumidores debe afrontarse como una oportunidad y no como una amenaza.

Para motivar el cambio es necesario comprender y trasladar bien el cambio al interior de la organización, haciendo partícipe a todo el personal de la empresa

Gestionar prioridades y racionalizar el tiempo facilita la productividad de la empresa.

- Para facilitar la gestión del cambio se precisa reducir la resistencia al cambio.
- El trabajo en equipo facilita el desarrollo de metas y objetivos.
- Para conseguir un clima de motivación y satisfacción en el trabajo en la empresa, es necesaria una comunicación transparente entre todos los niveles de la organización.
- El estilo de liderazgo influye sobre la forma de llevar a cabo la gestión del cambio y sobre los resultados de la empresa.

Propuestas e iniciativas:

- Concienciar de las mejoras que puede reportar el cambio.
- Identificar los problemas que pueden plantear a los usuarios el cambio.
- Implicación del equipo en el proyecto con motivaciones e incentivos.

Fomentar la creatividad en la empresa.

- Facilitar la resolución de problemas en equipo.
- Implicar a las personas en la consecución de objetivos y trasladar los logros conseguidos.
- El responsable debe definir las prioridades al resto del equipo, con una buena comunicación.
- Tener una persona preparada para que dirija la empresa y el cambio de hábitos.
- La dirección debe inspirar confianza y motivación al resto de la plantilla.
- El líder debe formar parte del equipo.

8 Gestión del Tiempo

Conclusiones:

- Es necesario delegar funciones de forma eficiente para una adecuada gestión del tiempo.
- La conciliación familiar es necesario en la organización de la empresa.
- Gestionar prioridades y racionalizar el tiempo facilita la productividad de la empresa.

Propuestas e iniciativas:

- Motivar en el directivo la capacidad de delegar.
- Delegar en el personal adecuado.
- Transmitir confianza en quien se delegue.
- Facilitar en la empresa la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Utilizar la tecnología para gestionar prioridades y racionalizar el tiempo (intranet, videoconferencias, etc.).
- Hacer un control del cumplimiento de las prioridades.
- Optimizar el tiempo a través de la planificación.

CISE

El Centro Internacional Santander Emprendimiento, CISE, está impulsado por *Banco Santander*, el *Gobierno de Cantabria* y la *Universidad de Cantabria (UC)* a través de la *Fundación UCEIF* en el marco de *Cantabria Campus Internacional*, con el propósito de constituirse en centro de referencia en el sistema universitario internacional en investigación, transferencia de conocimiento y formación en emprendimiento.

Para ello, el CISE estimula y promociona la cultura emprendedora y la innovación a través de nuevas metodologías, de máxima calidad, con el fin último de contribuir al progreso económico y social. CISE afronta este desafío con base en: su carácter internacional; el conocimiento de excelencia; y su contribución a la renovación del tejido empresarial y para mejorar el posicionamiento de España en la economía global del conocimiento.

FAEDPYME

La Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la Pyme, FAEDPYME, es una organización privada de naturaleza fundacional sin ánimo de lucro, constituida por las *Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena*.

El objetivo de FAEDPYME es establecer un espacio de colaboración, en los ámbitos económico y social de la Pyme, a nivel nacional e internacional. Con el ánimo de realizar conjuntamente actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación, a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, y el asesoramiento mutuo, así como a desarrollar aquellos otros proyectos que resulten de interés. Por tanto sus fines son la Formación, la Investigación, el Desarrollo y la Transferencia de Conocimientos en el ámbito de las Pyme.

Patrocina: