

XXIX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD

“CONTADORES SIN FRONTERAS, UNIFICANDO LA PROFESIÓN”

AREA 6: ÉTICA Y EJERCICIO PROFESIONAL

Tema 6.2 - El ejercicio profesional de las pequeñas y medianas firmas de contadores públicos en un mundo globalizado.

Trabajo Nacional

Título:

EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LAS FIRMAS PANAMEÑAS DE CONTADORES PÚBLICOS PYMES EN UN MUNDO GLOBALIZADO

Autor:

Doctorando Carlos A. Changmarín R.

Panamá

Centro de Convenciones de PR, San Juan Puerto Rico 30 de Agosto al 1 de Septiembre del 2011

Firma del Director Titular ante la AIC:

Presidente de la Comisión de Ética
y Ejercicio Profesional

ÍNDICE

	Página
1. Introducción	1
2. Estrategia e innovación	1
3. Metodología del trabajo	3
4. Caracterización de la firma de contadores públicos PyMEs	5
5. Estrategias y factores competitivos	8
6. Estructura organizativa y recursos humanos	13
7. Tecnología y calidad	16
8. Tecnologías de información y comunicación.....	18
9. Innovación	19
10. Gestión de contabilidad y financiera.....	21
11. Evolución de indicadores de rendimiento	22
Guía de discusión	25
Conclusiones	25
Resumen	28
Hoja de vida del autor	30
Seudónimo del autor.....	31
Fotografía del autor	31
Bibliografía citada	32
Anexo 1: Cuestionario.....	33
Anexo 2: Fórmula para el cálculo de la muestra estadística	36

1. Introducción

En este mundo globalizado, la importancia de las pequeñas y medianas firmas de contadores públicos PyMEs en la economía panameña, tanto por su peso cuantitativo como por lo que aportan al sistema económico, el apoyo a las empresas y su contribución al empleo, justifica entre otras razones, que se realicen trabajos como el presente, que tratan de profundizar en el conocimiento de este colectivo de firmas en diferentes aspectos de su dirección, estrategia, innovación, tecnología, calidad, recursos y capacidades en su ejercicio profesional.

El conocimiento de los principales factores competitivos puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las firmas. Asimismo, para favorecer el entorno de las firmas es necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo.

En la actualidad ser competitivo es vital para todas las firmas de contadores públicos en general y particularmente para las PyMEs, que deben afrontar dos retos importantes: el cambio tecnológico y la globalización de los mercados. A fin de mejorar su competitividad, las PyMEs necesitan adecuar sus estrategias competitivas, sus recursos humanos y organizativos, su tecnología, sus servicios y su actitud a un entorno cada vez más dinámico y complejo (Martínez, 2007).

El objetivo de este trabajo es analizar el ejercicio profesional de las firmas de contadores públicos PyMEs de Panamá, considerando variables tales como: su posición competitiva y su estrategia, su estructura organizativa, su flexibilidad y sus recursos humanos, el sistema tecnológico, la calidad, el grado de innovación, la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) de los sistemas de gestión de contabilidad y de diferentes aspectos financieros.

En consecuencia, la finalidad de este trabajo es caracterizar a las firmas de contadores públicos PyMEs panameñas y conocer su posición competitiva, sus fortalezas y debilidades, en comparación con lo que sucede a nivel nacional.

Para ello, se ha realizado un estudio empírico con una muestra de 12 firmas de contadores públicos PyMEs panameñas. La técnica de recogida de información fue una encuesta aplicada personalmente, utilizándose como soporte un cuestionario dirigido al socio director de la firma (incorporado como Anexo 1 en este trabajo).

El trabajo se ha planteado conforme a la estructura presentada en el mismo. En primer lugar, se ofrece una síntesis de la revisión realizada de la literatura sobre la importancia que, para la competitividad de la firma, tienen aspectos tales como su grado de innovación y la estrategia adoptada para competir en los mercados. En segundo lugar, se exponen las particularidades que caracterizan la metodología aplicada para la realización del estudio empírico. En tercer lugar, se presenta el análisis llevado a cabo así como los resultados obtenidos. Por último, fruto de todo ello, se ha alcanzado una serie de conclusiones sobre las diversas cuestiones de análisis que son comentadas en el último apartado, desde una posición de observación imparcial sin considerar la propuesta de actuaciones posibles.

Para los resultados de la encuesta se ha utilizado el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social Science - SPSS) (IBM, 2010).

En la preparación de este trabajo, se ha tomado como modelo el trabajo presentado por el Doctor Francisco Javier Martínez García, alto directivo académico de la Universidad de Cantabria, España.

2. Estrategia e innovación

La complejidad y dinamismo del actual entorno empresarial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones así como de las variables o factores que pueden considerarse claves para su éxito competitivo. Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición constituye, sin duda, un tema central en la dirección de los negocios.

La estrategia y la innovación son elementos clave para la competitividad de la empresa (Schnarch, 2009; Castañeda, 2009). Por una parte, la innovación posibilita que la organización pueda responder a los cambios del mercado y, de esta forma, mantener su posición competitiva. Por otro lado, el éxito en la implantación de la estrategia, dependerá tanto de factores de orden interno (en particular, la forma de operar del socio director en su entorno, sus propias capacidades y las de los recursos humanos de la firma) como de factores externos tales como, la evolución del ciclo económico, la posición de la competencia y las oscilaciones de la demanda.

El concepto de innovación es amplio. El diccionario de la Real Academia Española define la palabra como “*Mudar o alterar algo, introduciendo novedades*”.

No obstante, ante la cuestión sobre si la empresa innovadora genera un mayor beneficio no existe un claro consenso. Schnarch (2009) sugieren que la innovación en I+D provoca un aumento de la rentabilidad y crecimiento de la firma. Si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costos, la firma aumentará su beneficio y su cuota de mercado.

Se plantea que si se va a sugerir a las pequeñas firmas que innoven, será necesario asegurarse de cuáles son los rendimientos esperados frente a las firmas que no innoven. Las pequeñas firmas que innovan consiguen mayores incrementos en los ingresos que las que no innovan y, sin embargo, ello no se traduce en más ganancias en valores absolutos.

La relación entre estrategia e innovación es muy estrecha. La clasificación de los tipos de estrategia más utilizada en los estudios empíricos es la propuesta por Miles y Snow (1978) y Porter (2005) o una combinación de ambas. Estas clasificaciones identifican la esencia de la mayor parte de las posiciones competitivas de la firma.

En las estrategias competitivas de Porter (2005) de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque es posible desarrollar en mayor o menor medida algún tipo de innovación. Adoptar cualquiera de las estrategias competitivas implica de una u otra forma la realización de innovaciones. Algo similar sucede si se trabaja con la clasificación de estrategias competitivas de Trout (2004).

Se pueden diferenciar siete estrategias genéricas de la empresa:

- Ser primero.
- Apropiarse de un atributo.
- Ser líder.
- La tradición.
- La forma en que hace un producto.
- La popularidad.
- Los pasos del plan.

Como se ha indicado anteriormente, teniendo en cuenta que existen distintos tipos de innovación, en cada una de las citadas estrategias se puede innovar en mayor o menor grado.

De acuerdo con los planteamientos de Porter (1980), la innovación puede ser entendida como un tipo específico de estrategia de diferenciación, que busca ofrecer servicios diferentes a los de la competencia, centrándose para ello en el servicio o en el proceso productivo e incluso en la gestión del trato a los clientes, en la importancia de satisfacer los deseos, necesidades y expectativas de los clientes (Cantú, 2006). También una estrategia de liderazgo en costos puede ser innovadora, si bien en este caso las innovaciones serán principalmente de proceso buscando una mayor eficiencia en costos aprovechando la experiencia, las economías de escala y el control de todo tipo de gastos. No cabe duda que la estrategia de diferenciación facilitará en mayor medida las innovaciones de servicio antes que las de proceso o gestión.

Como se ha señalado, de acuerdo con Miles y Snow (1978), las estrategias competitivas de las empresas pueden clasificarse en: defensivas, exploradoras, analizadoras o reactivas. Así:

- Las firmas con una estrategia defensiva son las más conocedoras de la actividad que realizan y las más asentadas en su sector, lo que les permite tener una mejor posición que el resto de firmas con las que compiten, dado que no se arriesgan orientándose a nuevas actividades, en todo momento buscan la eficiencia y la mejora continua de sus trabajos. Las principales

innovaciones que suelen aplicar estas firmas se relacionan con el proceso productivo – en busca de una mayor eficiencia – o con la gestión.

- Las firmas con una estrategia exploradora constantemente buscan nuevas oportunidades, nuevos mercados o servicios y, para ello, continuamente introducen cambios y mejoras en los servicios y mercados tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos servicios aún asumiendo el riesgo de que dichas innovaciones no tengan éxito. Son firmas creativas, las principales innovaciones que realizan se orientan al servicio y al proceso productivo.
- El grupo de firmas con una estrategia analizadora, dado que se sitúan en una posición intermedia entre las dos anteriores, aprovecha las ventajas de las defensivas como la estabilidad de los mercados y de las exploradoras, ya que invierten rápidamente en los servicios en las que éstas obtienen éxito; ante este hecho es claro que aplican diferentes tipos de innovación como mecanismo de obtener una posición ventajosa en el mercado.
- Las reactivas son firmas que no tienen una estrategia definida y, consiguientemente, son las más alejadas de las innovaciones.

En el caso de Miles y Snow (1978), las firmas que más se centran en la innovación de servicios son las que tienen una estrategia exploradora, sin olvidar el peso que para las firmas con una estrategia defensiva tienen las innovaciones de proceso y de gestión con el objetivo de incrementar su eficiencia.

3. Metodología del trabajo

Objetivos del trabajo

El objetivo de este trabajo es analizar la situación de las firmas de contadores públicos PyMEs de Panamá, considerando, por una parte, su estrategia y su grado de innovación, y por otra, los principales factores competitivos: estructura organizativa y recursos humanos, indicadores de tecnología, calidad e innovación, grado de utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), y diferentes aspectos de contabilidad y financieros.

Diseño y cobertura de la muestra

El objetivo principal que ha orientado el diseño de muestra efectuado es conseguir una muestra representativa de la estructura empresarial de las firmas de contadores públicos PyMEs en Panamá. Evidentemente, tal objetivo debe enmarcarse dentro de las restricciones, del tiempo disponible, para efectuar el trabajo.

Como es conocido, el tamaño necesario de la muestra (n) depende de los errores de muestra que se consideren suficientes para asegurar la calidad de las estimaciones a realizar y, a su vez, de la distribución poblacional de la variable bajo análisis y del tipo de prueba estadística que se seleccione para tal cometido. Puesto que las variables a investigar son de distinto carácter, tanto continuas como discretas, y que las diferencias a realizar son múltiples, resulta, en la práctica, imposible determinar a priori un tamaño específico para cada una de ellas.

De esta forma, y como es habitual, se utilizará como criterio para determinar el tamaño de la muestra (véase el Anexo 2 al final del trabajo) la fijación del error máximo en la estimación de la proporción (p) correspondiente a una variable dicotómica (estimación de la proporción poblacional correspondiente a la respuesta de un ítem de una cuestión a partir de la frecuencia relativa de muestra). Esta (p) se obtiene entre los valores 2% y 8% que es 5% como el **intervalo de confianza** para establecer la **tasa posible de ocurrencia**.

Este proceder asegura un procedimiento objetivo y comparable para determinar la adecuación de la muestra a los fines del trabajo. No obstante, es importante resaltar que las distintas pruebas y contrastes estadísticos que serán realizados en las posteriores fases de análisis contarán con sus niveles de significación específicos de acuerdo a los supuestos y técnicas estadísticas que se utilicen así como al nivel de desagregación de la población que sea considerado en cada caso. De esta forma, las inferencias concretas contarán con la significación o **grado de precisión** correspondiente a la distribución bajo el muestreo que se derive de los datos concretos que en cada momento se estén analizando.

El criterio para determinar el tamaño de la muestra quedó establecido de forma que el **grado de seguridad (q)** se determina por ($1 - p = 95\%$).

Normalmente el **grado de precisión (d)** utilizado para el cálculo de la muestra es del 3%, en casos extremos de poca confianza y ausencia de control interno puede ser menor del 3%, en vista del tiempo y que no es el interés de presentar un trabajo científico, se decidió tomar 12% como **grado de precisión**. El **grado de precisión** del 3% exige una muestra de 108 firmas de una población de 230 firmas registradas en la Junta Técnica de Contabilidad al día de hoy, del 12% exige una muestra de 12, se nos presenta un panorama más a tono con el tiempo que tenemos para entregar el trabajo final.

Para el **factor que corresponde a un grado de seguridad** del 95%, queda al criterio del investigador.

La población de empresas a investigar **N** corresponde a personas jurídicas del sector industrial de firmas de contadores públicos con ingresos anuales comprendidas entre los B/.150,001.00 y B/.2,500,000.00¹. La distribución de empresas en la población se ha estimado a partir del directorio de la Junta Técnica de Contabilidad de Panamá.

De acuerdo a las premisas establecidas el tamaño de la muestra quedó determinada en *12 firmas*. El sistema de recolección de la información se realizó personalmente, utilizando como soporte un cuestionario dirigido al socio director de la firma.

Hay que tomar en cuenta, de que *“Siempre que se usen técnicas de muestreo, existe la posibilidad de que las conclusiones del auditor sean diferentes de las conclusiones que se obtendrían, si se aplicara la prueba a todos los elementos de la población”* (Estupiñán, 2008).

Finalmente optamos por este tipo de encuesta porque se lograba con ella información suficiente para cumplir con el objetivo principal. El principal problema que plantea la encuesta vía fax es el posible error de respuesta debido a que dentro de la muestra seleccionada pueden existir diferencias considerables entre los que responden y los que no lo hacen, de manera que la muestra inicial no se parezca mucho a la que finalmente se obtiene. Sin embargo, este tipo de encuesta cuenta con la ventaja de la mayor accesibilidad a muestras de ámbito nacional a un costo unitario más reducido.

La muestra fue calculada con la ayuda de la fórmula que se incluye en el apartado de Anexos. El trabajo de campo se realizó entre los días 9 y 12 de mayo de 2011 continuándose en las tareas de obtención de información hasta agotar los recursos disponibles de tiempo y costo. En total se efectuaron 12 contactos efectivos. Las respuestas válidas fueron de 12, lo que supone una tasa de respuesta del 100%. Se estableció un sistema de verificación y control de los cuestionarios recibidos, no fue necesario desechar porque todos presentaban un nivel de calidad suficiente. Asimismo, se debe señalar que en el desarrollo de las distintas fases de este trabajo se ha respetado escrupulosamente el secreto estadístico de la información utilizada.

Diseño y descripción del cuestionario

Con el cuestionario (véase Anexo 1) se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de este trabajo. Para ello en su elaboración se ha cuidado especialmente la estructuración del mismo y una redacción adecuada y sencilla, tratando de minimizar los problemas posibles de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario. Esto resulta esencial dado que la técnica de recogida de información seleccionada es personalmente, ya que las encuestas son 12.

El diseño del cuestionario se efectuó en base al modelo de Martínez (2007), el que consta de 30 preguntas, estructuradas tal y como se recoge en la Tabla 1. (En el Anexo 1 se recoge el contenido completo del cuestionario).

¹ Ley No. 43 de 25 de julio de 2000, que dicta normas para el fomento a la creación y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, incluida en el Código Fiscal de la República de Panamá.

TABLA 1 INFORMACIÓN RECOGIDA EN EL CUESTIONARIO

Apartado	Temas	No. De preguntas
1	Datos generales de la firma	Cuestiones 1 a 10
2	Dirección / estrategia	Cuestiones 11 a 17
3	Organización / recursos humanos	Cuestiones 18 a 21
4	Tecnología, calidad, innovación	Cuestiones 22 a 28
5	Aspectos de contabilidad y financieros	Cuestiones 29 a 30

Las preguntas del primer apartado, sobre *datos generales de la firma* pretenden obtener información que nos permita caracterizar a la firma y a su máximo responsable, y también sobre los resultados organizacionales con una medida cualitativa de los mismos (pregunta 10). A partir de las cuestiones recogidas en esta parte del cuestionario se conocen su antigüedad (pregunta 1), el subsector industrial (pregunta 2), la estructura de propiedad (pregunta 3), la vinculación con la firma de los puestos de dirección (pregunta 4), el nivel de estudio y el sexo del socio director (preguntas 5 y 6 respectivamente), el número medio de empleados y el volumen de ingresos en los años 2009 y 2010 (preguntas 7 y 8), así como los mercados de destino de las mismas (pregunta 9).

En el segundo apartado de la encuesta se demanda información sobre la *estrategia* que siguen las firmas encuestadas. Así, en el primer lugar se les pregunta a las firmas acerca de la relación del plan estratégico y plazo del mismo, caso de exista (pregunta 11). En un siguiente paso se les solicita información acerca de la realización de alianzas o acuerdos de cooperación con otras firmas y empresas (pregunta 12).

En las cuestiones 13 y 17 se les pregunta en relación con las estrategias competitivas que siguen las firmas atendiendo a la tipología de Porter (2005). En la pregunta 16 se recoge información sobre el peso que les dan a las conocidas cinco fuerzas competitivas de Porter. En la cuestión 14 se obtiene información acerca de la importancia que dan las firmas a sus diferentes recursos y capacidades para competir.

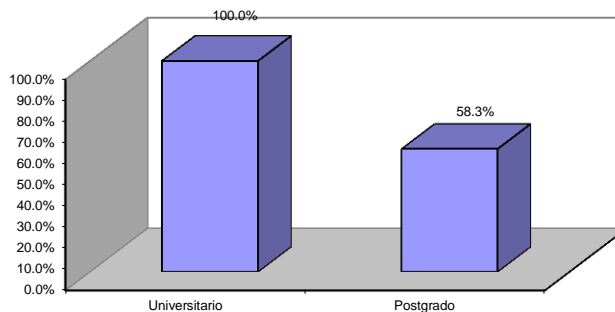
En el bloque tercero del cuestionario se recoge información de las firmas sobre aspectos relacionados con su **estructura organizativa** como el grado de desarrollo de diversos departamentos (pregunta 18), y por la flexibilidad tanto de la estructura (pregunta 19) como de los recursos humanos (pregunta 15). Con las preguntas 20 y 21 se indaga acerca de los procesos de recursos humanos que aplican las firmas y sobre las políticas de dirección.

En el cuarto bloque se recaba información relacionada con la **posición tecnológica** de la firma (pregunta 22), las tecnologías de la información y comunicación (pregunta 23), la afiliación de alguno de los socios a alguna asociación profesional (pregunta 24) y la innovación de servicios, procesos, gestión y global (preguntas 25 a 28). Por último, en el quinto bloque, se les pide a las firmas información sobre el uso de técnicas económico-financieras (pregunta 29), sobre fuentes de financiación (pregunta 30).

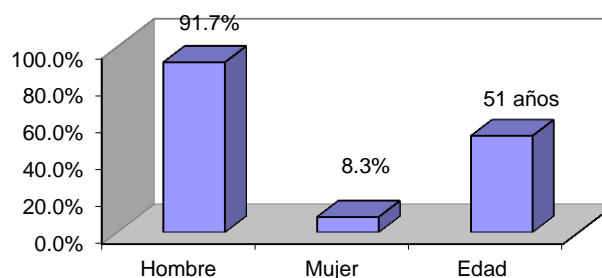
4. Caracterización de la firma de contadores públicos PyMEs

Por lo que respecta a la formación universitaria del socio director de las PyMEs, en Panamá, poseen formación universitaria 100.0% y un 58.3% poseen postgrado, tienen una edad promedio de 51 años y son mayoritariamente de sexo masculino (91.7%). En este punto, se debe buscar un gran cambio en la mujeres para que asuman más poder (Cleri, 2007) (véase gráficas 4.1 y 4.2).

Gráfica 4.1. Nivel de formación del socio director de la firma

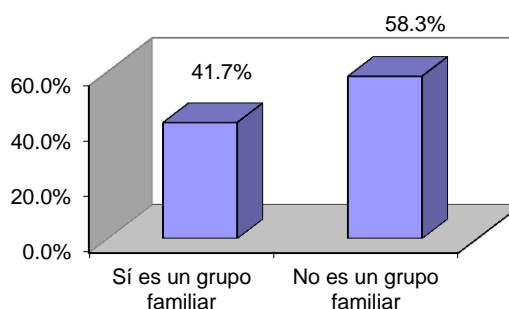


Gráfica 4.2. Sexo y edad del socio director / gerente de la firma



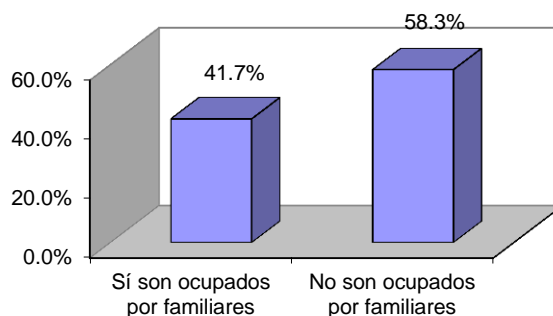
En Panamá, las PyMEs encuestadas presentan el 41.7% de las firmas con el control mayoritario familiar y del 58.3% no es un grupo familiar (véase gráfica 4.3)

Gráfica 4.3. El control mayoritario de la firma es familiar: un grupo familiar tiene más del 50% del capital



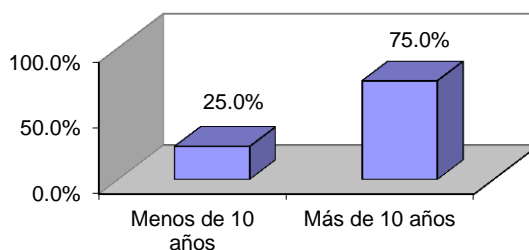
Como consecuencia, los puestos de dirección el 41.7% son ocupados por familiares contra el 58.3% no son familiares. Se evita que ésta ejerza una clara influencia en la toma de decisiones de la firma. (Véase gráfica 4.4).

Gráfica 4.4. En el caso de firma familiar: los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia



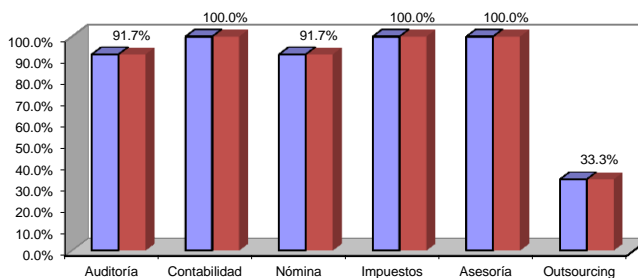
Por lo que se refiere a los años de funcionamiento de la firma, a nivel nacional es de 75.0%; las restantes (25.0%) tienen menos de 10 años funcionando (véase gráfica 4.5).

Gráfica 4.5. ¿Cuántos años lleva funcionando la firma?



En relación con su participación en mercado nacional, las firmas PyMEs panameñas le dedicaron a sus clientes el 91.7% al servicio de auditoría, el 100% a la contabilidad, el 91.7% a la nómina, el 100% en impuestos, el 100% a asesorías y el 33.3% al outsourcing, para los dos años 2009 y 2010. (Véase gráfica 4.6).

Gráfica 4.6. Como media ¿qué porcentaje se dedica a los siguientes rubros?



5. Estrategias y factores competitivos

El aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de las nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados y la necesidad de una mayor productividad y calidad ha hecho surgir, como respuesta, un “pensamiento estratégico” en las firmas, lo mismo que en otras empresas. Esto ha supuesto dar un enfoque sistemático y de largo plazo a la gestión empresarial, en el que se analiza el entorno, se evalúan fortalezas y debilidades y se identifican oportunidades capaces de proporcionar una ventaja competitiva (Porter, 2005), pero la estrategia no es dedicar muchos recursos a una idea, es su puesta en práctica de forma rápida (Tzu, 2008).

Es por ello que resulta de interés analizar si las firmas de contadores públicos PyMEs de la República de Panamá han adoptado esta perspectiva estratégica y, en su caso, qué características tiene dicho enfoque. Para ello, se han analizado cuatro aspectos básicos que pueden ayudar a determinar las peculiaridades estratégicas de dichas firmas: (1) los principales factores competitivos del entorno en el que desarrollan sus actividades. (2) la planificación estratégica y las tipologías estratégicas adoptadas. (3) los recursos y capacidades fundamentales en los que apoyan su competitividad y (4) las alianzas y acuerdos de cooperación que realizan con otras firmas y empresas.

5.1. Factores competitivos

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2005) constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las firmas PyMEs desarrollan sus actividades.

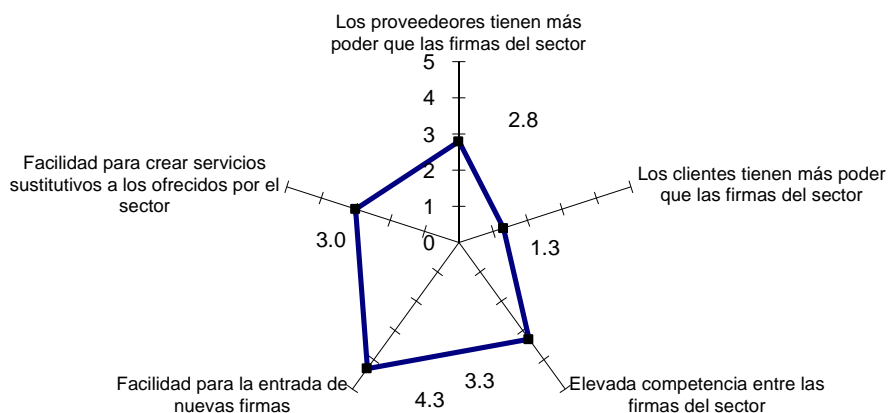
En concreto, con este modelo se analizan las características del sector o de la industria, medidas por cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores. Así, el modelo de Porter permite investigar acerca de la estructura de la industria, señalando las oportunidades y amenazas que las firmas PyMEs tienen a la hora de competir dentro del entorno específico.

En este sentido, se preguntó a las firmas PyMEs que valoraran en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) la incidencia de las cinco fuerzas competitivas en el desarrollo de sus actividades.

Las firmas panameñas consideran que el factor competitivo más valorado por las PyMEs es el relativo a la amenaza de la entrada de nuevos competidores (4.3), seguido por la rivalidad entre competidores existentes (3.3). El factor competitivo menos valorado por las firmas se refiere los clientes tienen más poder que las firmas del sector (1.3), seguido del poder negociador de los proveedores (2.8) y de la facilidad para crear servicios sustitutos (3.0) (véase gráfica 5.1.).

Gráfica 5.1. Fuerzas competitivas de PORTER

Indique grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto del sector*



* valor 1: total desacuerdo; valor 5: total acuerdo.

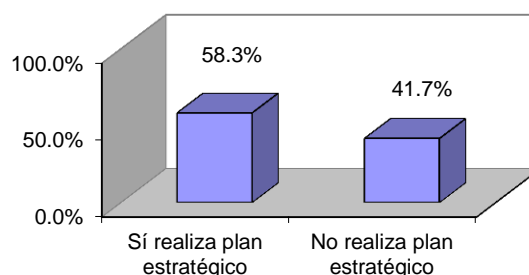
5.2. Planificación estratégica y tipologías estratégicas

El proceso de planificación estratégica implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las firmas encaminadas a identificar objetivos y metas, y a analizar el ambiente externo y los recursos internos para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización (Hrebiniak, 2007). Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa.

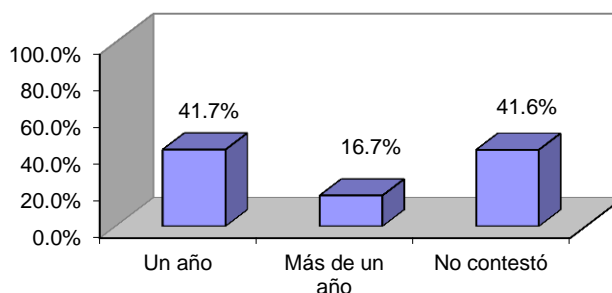
Se preguntó a las firmas PyMEs si realizaban dicho proceso formal de planificación estratégica y, en caso afirmativo, si éste se efectuaba según un horizonte de corto o de largo plazo.

En este sentido, se ha podido constatar que el 58.3% de las firmas PyMEs panameñas realizan planificación formal y que de ellas, un poco menos de la mitad (el 41.7%) la realizan a un año, es decir, a corto plazo (ver gráfica 5.2. y 5.3.).

Gráfica 5.2. Realiza habitualmente plan estratégico



Gráfica 5.3. En el caso de realizar plan estratégico: horizonte del mismo



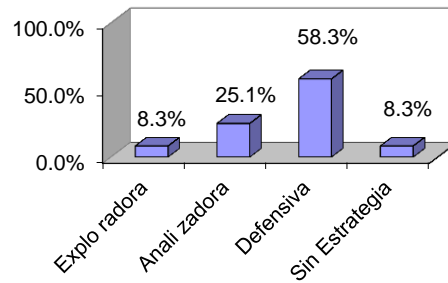
Una vez analizado el proceso de planificación estratégica, en el que se examinan las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implantar una estrategia. Dicha estrategia debe permitir a la firma capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente. En definitiva, la estrategia se relaciona con un conjunto de comportamientos que tiene la firma – y que vienen determinados por un proceso de toma de decisiones de los socios - que están encaminados a la consecución de una ventaja competitiva sobre los rivales.

Para examinar los diferentes comportamientos estratégicos que adoptan las firmas PyMEs panameñas para alcanzar el éxito competitivo, se han analizado las dos clasificaciones de estrategias más conocidas y aceptadas: la de Miles y Snow (1978) y la de Porter (2005).

La clasificación de estrategias de Miles y Snow (1978) se basa en cuatro tipologías de estrategia básicas: exploradora, analizadora, defensiva y reactiva, de las que las tres primeras se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la última –reactiva- está abocada al fracaso dado que no responde a un patrón estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia” (Miles y Snow, 1978).

Como se aprecia en la gráfica 5.4, el 8.3% de las firmas encuestadas en el ámbito nacional, adoptan una estrategia exploradora, el 25.1% una estrategia analizadora, el 58.3% una estrategia defensiva, mientras que un 8.3% mostraron un comportamiento estratégico reactivo.

Gráfica 5.4. Atendiendo a la actuación de los dos últimos años: con qué tipo de firma se identifica



Exploradora Suele realizar cambios y mejoras en los servicios y mercados con relativa frecuencia. Tratando de ser la primera en desarrollar nuevos servicios. Aún de que estas innovaciones no tengan éxito.

Analizadora Mantiene una base relativamente estable de servicios y mercados. Mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos servicios y mercados. Tratando de imitar a las firmas que ya lo desarrollaron y tuvieron éxito.

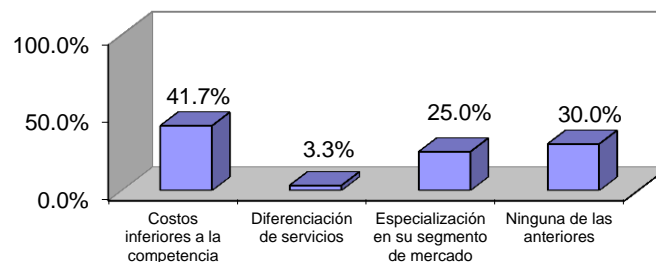
Defensiva Ofrece un conjunto relativamente estable de servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

Sin estrategia No cuenta con área de servicio – mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

La segunda de las clasificaciones de estrategias que tiene una especial relevancia es la realizada por Porter (2005), quien diferencia tres tipologías básicas de estrategia competitiva: liderazgo en costos, diferenciación de servicios y segmentación o enfoque en un segmento de mercado.

Como se representa en la gráfica 5.5., el 41.7% de las firmas PyMEs panameñas adoptan una estrategia de liderazgo en costo, el 3.3% aplica una estrategia de diferenciación de servicios, mientras que el 25.0% se especializa en un segmento del mercado. También hay que reseñar que el 30.0% reconoce que no aplica ninguna de las estrategias anteriores.

Gráfica 5.5. ¿Cuál de los siguientes aspectos identifica en mayor medida la estrategia seguida?

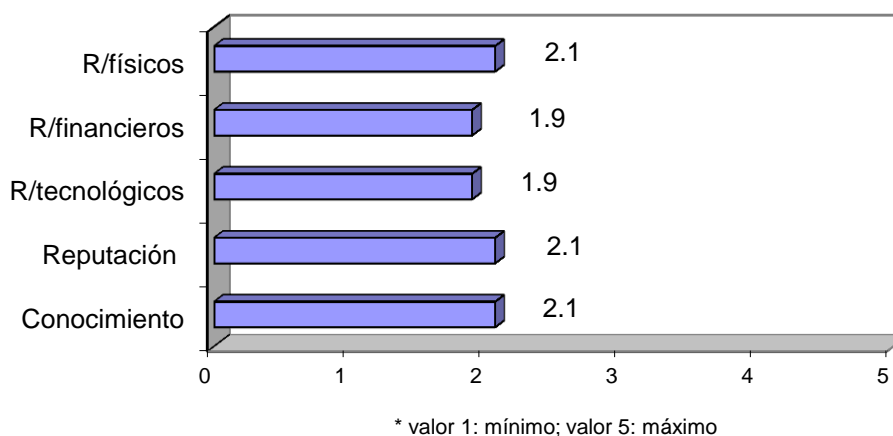


5.3. Principales recursos y capacidades

El propósito del análisis de los recursos y capacidades es el de identificar el potencial de la firma para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que pueda acceder (Porter, 2005). Este enfoque adopta, por tanto, una orientación interna, más que externa, para la formulación de la estrategia de la firma. (Ver Gráfica 5.6)

Para realizar el análisis estratégico interno es preciso identificar los diferentes recursos y capacidades que están disponibles para su utilización y en los cuales se apoyan las firmas para alcanzar el éxito competitivo. Se pueden distinguir entre recursos tangibles: físicos y financieros; y recursos intangibles: tecnológicos, organizativos y humanos.

Gráfica 5.6 ¿Cuál es la importancia que da a los siguientes recursos como soporte de la competitividad y éxito de la firma?*



Se preguntó a las firmas PyMEs panameñas por la importancia que daban a estos cinco tipos de recursos en una escala de 1 (mínima) a 5 (máxima). Otorgan la mayor relevancia tanto a los recursos organizativos (2.1) –reputación e imagen de la firma- como a los humanos (2.1) –conocimientos, experiencia de los colaboradores- para alcanzar el éxito competitivo, igualmente a los recursos físicos (2.1). Los menos valorados en este sentido son los recursos tecnológicos (1.9) y los financieros (1.9).

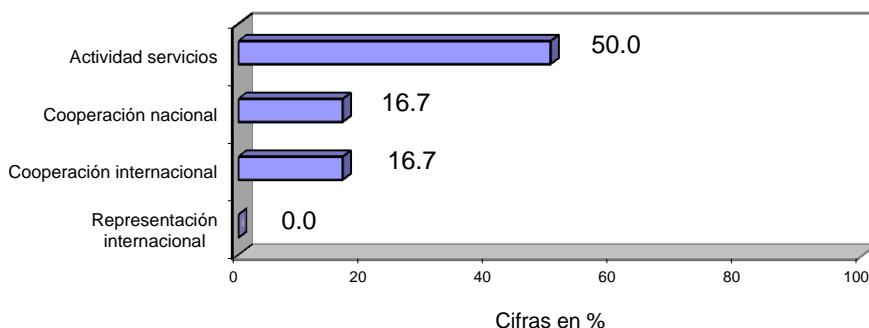
5.4. Cooperación entre firmas

La cooperación o alianza entre firmas supone un procedimiento mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre firmas, a través de fórmulas jurídicas o bien con acuerdos explícitos o tácitos que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Irigoyen, 1998).

En la encuesta se preguntaba a las firmas si en los dos últimos años habían establecido alianza estratégica o acuerdos de cooperación con otras firmas y empresas para actividades de servicios, cooperación nacional, cooperación internacional, representación internacional.

En general, los porcentajes de firmas PyMEs que cooperan son relativamente regulares (Ver Gráfica 5.7). Así, la actividad servicios (50,0%) es la que más se presta al establecimiento de alianza estratégica o acuerdos. Sólo el 16,7%, 16,7% y 0,0% de las firmas PyMEs cooperan para actividades de cooperación nacional, cooperación internacional, representación internacional, respectivamente.

Gráfica 5.7. Indique si la firma, en los dos últimos años, ha establecido alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación con otras firmas y empresas para:



6. Estructura organizativa y recursos humanos

En este epígrafe se examinan los siguientes aspectos relacionados con la estructura organizativa y los recursos humanos:

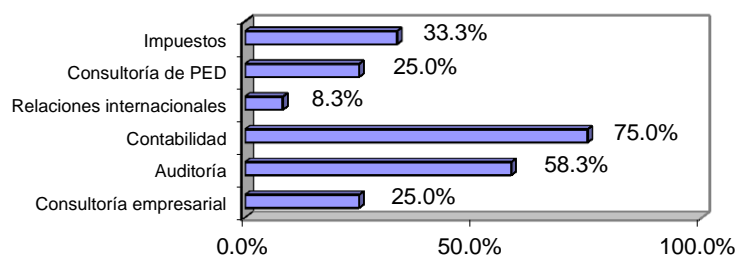
- La situación de las firmas PyMEs en lo relativo al grado de desarrollo de sus departamentos funcionales;
- Diversos elementos de la flexibilidad de la estructura organizativa y de la flexibilidad de los recursos humanos.
- El desarrollo de los procesos básicos de gestión de recursos humanos (el reclutamiento y la selección de colaboradores, la formación/capacitación de colaboradores, el crecimiento y la promoción de colaboradores y la gestión de la retribución y, por último.
- El perfil de políticas de recursos humanos seguidas por las firmas.

6.1 Desarrollo de la estructura

Se ha preguntado a las firmas si tienen diferenciados en su estructura organizativa los departamentos de auditoría, contabilidad, consultoría empresarial, impuestos, consultoría de PED y relaciones internacionales. Los datos ponen de manifiesto que los departamentos que en mayor medida tienen diferenciados e implantados en la estructura organizativa las firmas PyMEs en Panamá son los de contabilidad (75.0%), auditoría (58.3%) e impuestos (33.3%).

Las áreas menos desarrolladas son las de relaciones internacionales (8.3%), consultoría de PED y consultoría empresarial con el 25% cada una; lo que puede explicarse como consecuencia de que se trabaja con pequeñas firmas. (Véase gráfica 6.1.).

Gráfica 6.1. Indique si en la firma existen los siguientes departamentos



6.2 . Flexibilidad organizacional

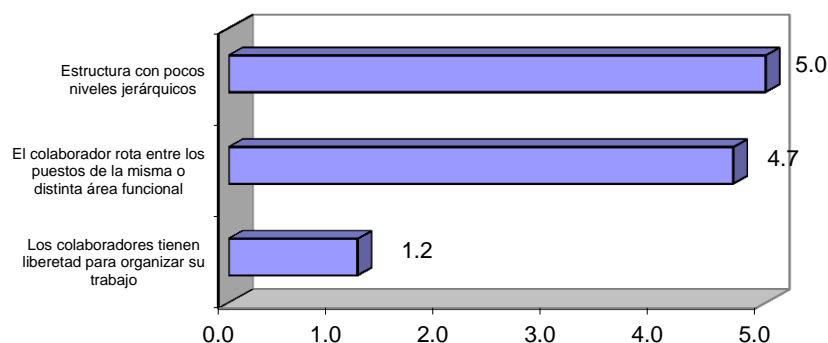
La flexibilidad de la estructura organizativa se sustenta en que la estructura tiende a hacerse más plana –tiene pocos niveles jerárquicos –, más horizontal; desaparece la separación estricta entre funciones y entre puestos especializados, contando con colaboradores más polivalentes, y más descentralizados; se da un mayor poder y responsabilidad a las personas y a las unidades organizativas. Con ello se consigue una comunicación más rápida, sencilla y práctica, fomentar la autonomía y la iniciativa en las distintas áreas a la vez que se evita al máximo la burocracia.

Las firmas de la muestra indican claramente su acuerdo con la afirmación relativa al reducido número de niveles jerárquicos en su estructura (5.0), lo que evidencia que tienen mayoritariamente estructuras poco jerarquizadas, con un reducido número de niveles intermedios (que por lo general, suelen aportar poco valor), consiguiendo así que las decisiones sean más rápidas, al igual que las respuestas a los clientes y al mercado.

El grado de acuerdo con la afirmación relativa a que los colaboradores rotan entre puestos de la misma o de distinta área funcional (límites horizontales) es significativo (4.7).

Por lo que respecta a la descentralización, se ha preguntado a las firmas su grado de acuerdo con la afirmación: “los colaboradores tienen libertad para organizar su trabajo”. El grado medio de acuerdo con dicha afirmación es (1.2). No parece que las firmas tengan un elevado nivel de descentralización, si bien tampoco cabe calificarlo como de reducido. No obstante, la descentralización es más bien baja, sobre todo si se tiene en cuenta que, por lo general, las estructuras presentan un reducido número de niveles jerárquicos. (Véase gráfica 6.2)

Gráfica 6.2. Indique grado de acuerdo con los siguientes factores relacionados con la estructura organizativa de la firma*

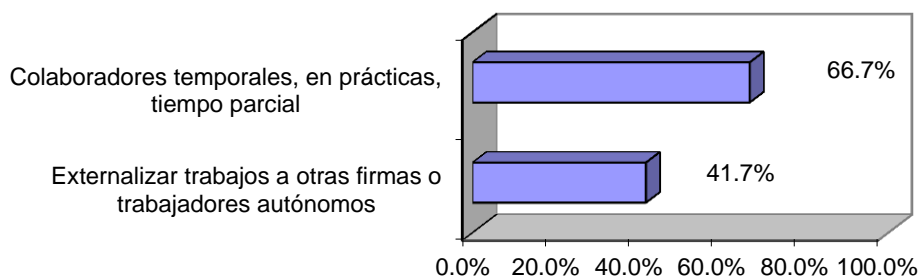


* valor 1: total desacuerdo; 5: total de acuerdo

Otro aspecto a tener en cuenta al tratar la flexibilidad organizacional es el relativo a la flexibilidad numérica, es decir, la capacidad de la empresa para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda. La citada flexibilidad tiene varios componentes, entre los que cabe destacar la contractual (referida a los colaboradores con contrato temporal, a tiempo parcial, en prácticas, etc.) y la flexibilidad de distanciamiento (referida a los colaboradores sin relación laboral, es decir, la subcontratación, los colaboradores autónomos que operan para la firma, etc.).

Para el conjunto de las PyMEs panameñas, hay un 41.7% de firmas que en los dos últimos años han subcontratado o externalizado trabajos a otras firmas o a colaboradores autónomos; también se observa que el 66.7% de las firmas han contratado a colaboradores temporales, en prácticas o a tiempo parcial. (Véase gráfica 6.3.)

Gráfica 6.3. Indique si en la firma se han realizado las siguientes acciones en los dos últimos años



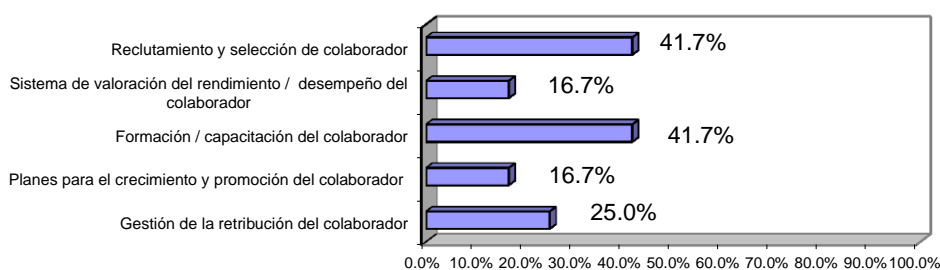
6.3 Procesos de recursos humanos

En este apartado se trata de conocer, en primer lugar, el grado de aplicación que hacen las firmas PyMEs de los principales procesos o prácticas de recursos humanos: reclutamiento y selección, sistemas de valoración del rendimiento, formación de colaboradores, promoción y gestión retributiva.

En un segundo paso se analizan diferentes políticas de recursos humanos que son consistentes con la innovación y consecuentemente con el éxito competitivo como son: la participación de los colaboradores (Bazán, 2009), el reclutamiento externo, la contratación indefinida, la formación continuada, que existan planes de carrera profesional, que se realicen evaluaciones del rendimiento de manera habitual y que se aplique una retribución variable, que la firma satisfaga las necesidades de los colaboradores, sus expectativas y aun sus sueños (Michaels, 2003).

En cuanto al nivel de aplicación por parte de las firmas PyMEs a nivel nacional de las prácticas de recursos humanos, se aprecia que un 41.7% utiliza prácticas de formación y capacitación de colaboradores, el 41.7% ponen en práctica las técnicas de reclutamiento y selección, el 25.0%, desarrollan políticas retributivas; por otro lado, solo un 16.7% tienen planes para el crecimiento y la promoción de colaboradores y un 16.7% cuentan con sistemas de valoración del rendimiento o desempeño. (Véase gráfica 6.4.).

Gráfica 6.4. Indique si se utiliza en la firma las siguientes prácticas de gestión de recursos humanos

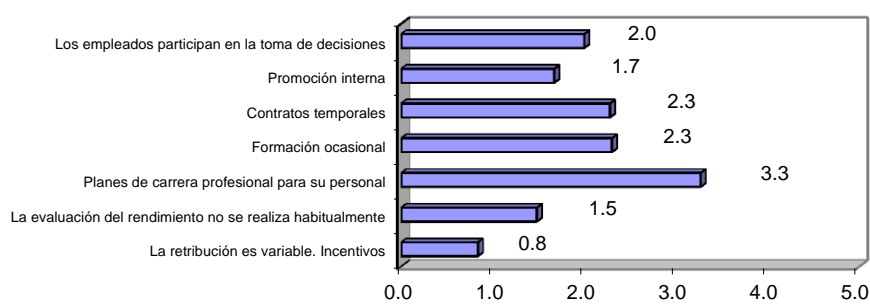


Si se analiza a continuación el perfil de las políticas de recursos humanos que aplican a las firmas PyMEs en Panamá, se pone de manifiesto que mayoritariamente se prefiere el reclutamiento interno al externo (1.7). (Véase gráfica 6.5.).

En segundo lugar, se valora de manera muy destacada el uso de la contratación indefinida frente a la temporal, dado que la valoración de la afirmación “utiliza preferentemente para sus empleados contratos temporales” es 2.3.

Las empresas le dan valor al diseño de planes de carrera profesional para sus colaboradores (3.3), y se adoptan claramente políticas de formación y capacitación de colaboradores, pues la valoración de la afirmación “forma a sus colaboradores en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible” alcanza una puntuación de 2.3 a nivel nacional, lo que indica el claro desacuerdo de los encuestados con la misma.

Gráfica 6.5. Indique su grado de acuerdo respecto de la actuación de la firma con relación a la mayoría de puestos de trabajo*



* valor 1: total desacuerdo; valor 5: total de acuerdo

Por último, tal como se muestra en la gráfica anterior, se observa que las firmas aplican planes de retribución variable 0.8, indicando su desacuerdo con dicha política. Promueven moderadamente la participación de los colaboradores, con una valoración media de 2.0 y realizan evaluación del rendimiento habitualmente, dado que el grado de acuerdo con la afirmación “la evaluación del rendimiento no se realiza habitualmente” es de 1.5 a nivel nacional.

7. Tecnología y calidad

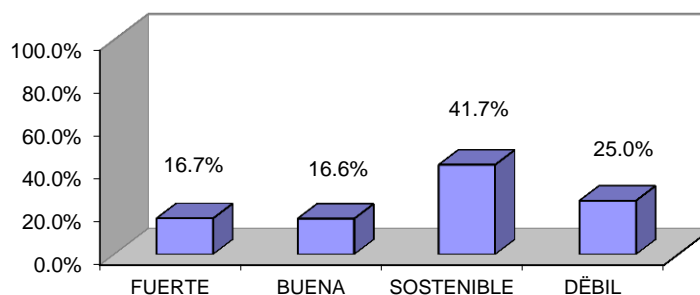
“Los científicos, investigadores, profesionales, empresarios, simples curiosos y asiduos lectores hoy reciben servicios de información de remotas partes del mundo y en los más disímiles formatos” (Frías, 2006).

El acelerado proceso de cambio tecnológico que vive la sociedad en los últimos tiempos confiere una importancia cada vez mayor a la tecnología como factor esencial de competitividad de la firma actual. En este sentido, la tecnología se convierte en uno de los factores más importantes de la posición competitiva de la firma (Porter, 2005).

Por otro lado, la calidad, siempre y cuando sea correctamente implantada, puede ser un medio para que la organización genere una ventaja competitiva sostenible (Porter, 2005). De ahí que muchas organizaciones estén aplicando a sus operaciones los principios de calidad en su afán de distinguirse de sus competidores. Por lo que la firma que propicia el estudio profundo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) completas y para las PyMEs, de las Normas Internacionales de Auditoría, de las normas nacionales y del Código de Ética puede lograr un buen ejercicio profesional; con ello, logra

que el contador público mantenga una educación continua para el mejoramiento de su competencia y mantener en alto la calidad de sus servicios (MICI, 1984).

Gráfica 7.1. La posición tecnológica de la firma se puede considerar



Fuerte	Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia
Buena	La tecnología adquirida por la firma o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
Sostenible	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de firmas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
Débil	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

7.1 Posición tecnológica

La tecnología y más concretamente la posición tecnológica que tenga la firma, que puede variar desde que desarrolle internamente la tecnología que utiliza (posición fuerte) hasta que las tecnologías que utiliza sea idéntica en la mayoría de las firmas del sector (posición sostenible), se pueden calificar como determinantes fundamentales para la consecución de ventaja competitiva y que ésta sea sostenible.

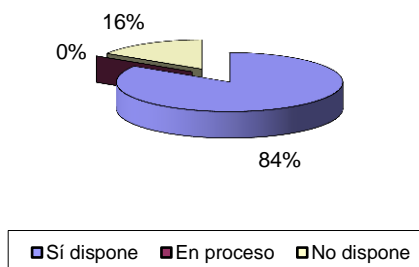
El 16.7% de las firmas PyMEs panameñas califican su posición tecnológica como fuerte, un 16.6% afirman que su posición es buena (es decir, aseguran que la tecnología adquirida o el uso que se hace de ella las posiciona por delante de la competencia), un 41.7% aseguran que su posición tecnológica es sostenible; por último, sólo un 25.0% de las firmas afirman que su posición tecnológica es débil. (Véase gráfica 7.1).

7.2 Afiliación a asociaciones profesionales

En la economía global en que las firmas hoy en día compiten, la afiliación a asociaciones de profesionales se está convirtiendo en el estándar mundial para la preparación de la calidad del contador público. Si las firmas quieren convencer a sus clientes de que sus servicios reúnen los estándares más altos de calidad, pueden y deben contar con socios y colaboradores que obtenga un certificado de membrecía en una asociación profesional, nacional o internacional, que es precisamente el objetivo fundamental de multitud de firmas. En este sentido, se preguntó a las firmas PyMEs si disponen los socios de su firma de alguna afiliación a asociaciones de profesionales, en caso negativo, cuál es el nivel de desarrollo de las actividades dirigidas a la consecución de la afiliación.

Los resultados muestran que a nivel de Panamá un 84% de las firmas PyMEs cuentan con socios y colaboradores que disponen de una afiliación a asociaciones de profesionales, un 16% no disponen de dicha afiliación, aunque están inmersos en el proceso previo para conseguirla y, finalmente, el 0% de las PyMEs afirman no tener la afiliación a una asociación de profesionales y tampoco estar en el proceso previo para conseguirla (Véase gráfica 7.2).

Gráfica 7.2. ¿Disponen los socios de su firma de una alguna afiliación a asociaciones profesionales?



8. Tecnologías de información y comunicación

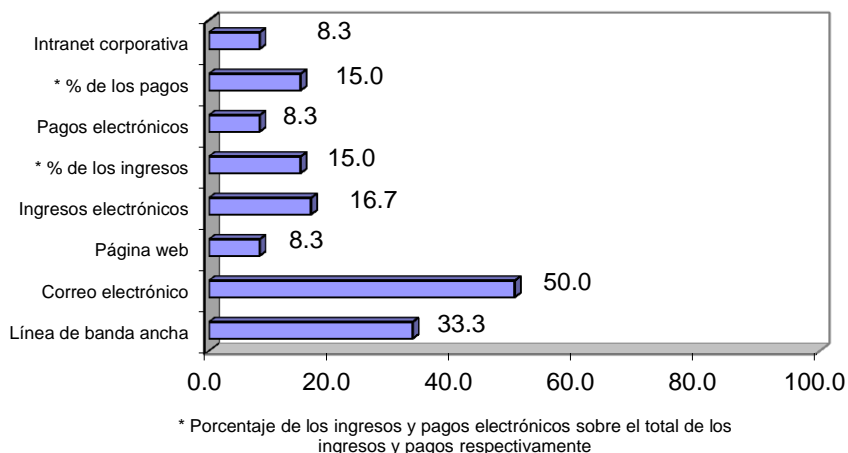
Existe una coincidencia entre investigadores, empresarios y consultores especializados acerca de la creciente importancia de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en el mundo empresarial. La implantación de las TIC permite a las firmas entender mejor el entorno y así adaptarse y aprovechar las oportunidades que éste ofrece. Ello facilita la planificación e impulsa el desarrollo de nuevos servicios, procesos o sistemas de gestión.

A pesar de que las TICs no son consideradas como una ventaja competitiva (Carr, 2005) sí hace a los profesionales más eficientes y eficaces en cuanto a información se refiere (Stable, 2008); las posibilidades que ofrece la Internet, junto con las TICs son: **información** de todo tipo para cualquier área de la firma (subvenciones, situación del entorno económico y de la competencia, etc.), comunicación, tanto dentro -entre colaboradores- como con el exterior -clientes (gestión electrónica de servicios), proveedores (gestión electrónica de adquisiciones y pagos), bancos, trámites con la administración, etc.-, **sitio web** corporativo que permitirá ofrecer información sobre la organización -servicios, localización, formas de contacto, noticias sobre la firma, etc.-, **Intranet**, que permite mejorar los sistemas de información y comunicación internos; etc.

Como consecuencia de esta nueva situación, se les ha preguntado a las firmas acerca de las *infraestructuras* de comunicación de que disponen como: línea de banda ancha, correo electrónico, página web e Intranet corporativa, y también se les ha pedido información acerca del uso que hacen de las mismas para el comercio electrónico por la realización de servicios, adquisiciones y pagos usando Internet.

En el caso de las firmas PyMEs encuestadas en Panamá el 33.3% dispone de línea de banda ancha, un 50.0% de firmas tienen cuenta de correo electrónico y un 8.3% cuenta con sitio web. Un 8.3% de firmas tienen Intranet corporativa. Un 8.3% realizan pagos electrónicos y el 16.7% efectúan servicios por dicho medio. El porcentaje medio de pagos e ingresos de las firmas que desarrollan dichas actividades es del 15.0% y del 15.00% respectivamente (véase gráfica 8. 1.).

Gráfica 8.1. Respecto de las TIC, dispone o realiza la firma: (Cifras en %)



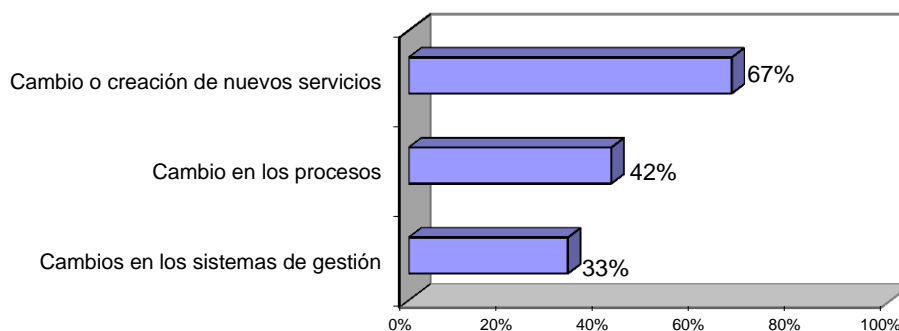
9. Innovación

En estos nuevos tiempos, la actividad innovadora es uno de los principales impulsores del crecimiento y desarrollo de la economía y su avance a nivel mundial. Se puede señalar que la innovación, es una de las bases más importante para que la firma sea competitiva, y es una de las mejores formas de profundizar en la competencia.

En la siguiente figura se presenta un análisis de la innovación desde la perspectiva de innovar un servicio, que se materializa en la comercialización de un nuevo servicio o en la mejora de otro ya existente, de la innovación en procesos en aquellas firmas que recoge el conjunto de novedades y cambios introducidos en la estructura organizativa.

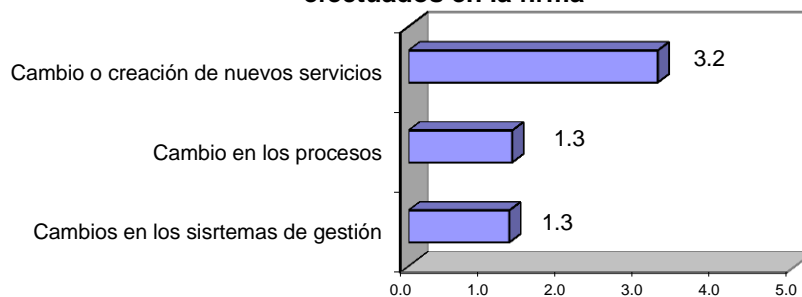
En primer lugar, para cada tipo de innovación se analizará el porcentaje de firmas que realizó innovaciones en los dos últimos años y el grado de importancia de las innovaciones realizadas.

Gráfica 9.1. La firma ha realizado algún cambio en sus servicios, procesos o sistemas de gestión en los dos últimos años



En segundo lugar, se examina la posición de la firma en el grado de innovación respecto de su competencia, sobre los cambios efectuados en la firma.

Gráfica 9.2. Grado de importancia de los cambios efectuados en la firma*



*valor 1: poco importante; valor 5: muy importante

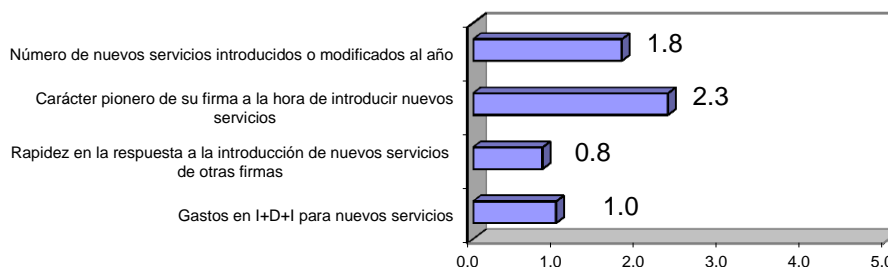
9.1. Innovación en servicios.

El 67% de las firmas PyMEs individuales panameñas realizaron innovaciones en servicios, ya sea por el camino de algún servicio o por la creación de nuevos servicios, al frente de los cambios en los procesos del 42% de las firmas panameñas, y un 33% sobre los cambios de los sistemas de gestión.

También según el grado de importancia de los cambios efectuados se representa en un 3.2% en cambio o creación de nuevos servicios, el 1.3% en los cambios en los procesos y el 1.3 % sobre los cambios en los sistemas de gestión. (Véase las Figuras No. 9.1. y 9.2).

La posición de la firma en la actividad innovadora en servicios dentro de las firmas PyMEs se consideran posicionadas en su competencia en cuanto a la cantidad de nuevos servicios introducidos o modificados; es decir, está representado en 1.8%, el número de nuevos servicios introducidos, el 2.3% como pioneros de su firma a la hora de introducir nuevos servicios, el 0.8% en la rapidez en la respuestas de nuevos servicios de otras firmas, y el 1.0% posicionada en gastos de I+D+I en los nuevos servicios. (Véase la gráfica No.9.3)

Gráfica 9.3. Indique cómo se encuentra la firma con relación al resto de firmas del sector, respecto de los servicios en los últimos años*

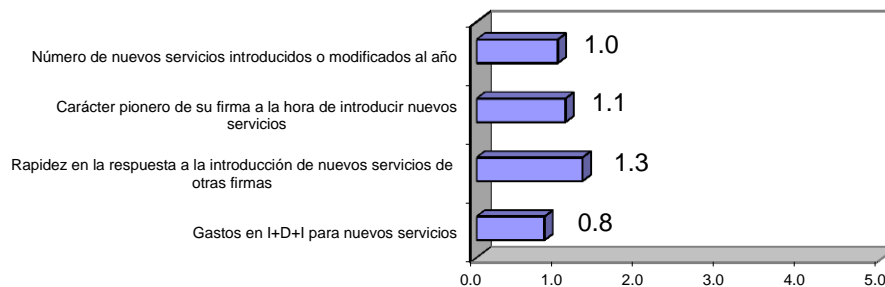


*valor 1: muy por debajo; valor 5: muy por encima

9.2. Innovación en procesos.

La posición de la firma en la actividad innovadora en procesos, señala que las firmas PyMEs en Panamá se consideran mejor posicionadas que sus competidores en el número de nuevos servicios introducidos o modificados 1.0%, en el carácter pionero de la firma a la hora de introducir nuevos servicios un 1.1%, rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos servicios a otras firmas el 1.3% e indica una posición de inversión en gastos de I-D-I para nuevos procesos del 0.8%. (Véase la figura No. 9.4).

Gráfica 9.4. Indique cómo se encuentra la firma con relación al resto de firmas del sector, respecto a los procesos en los últimos años*

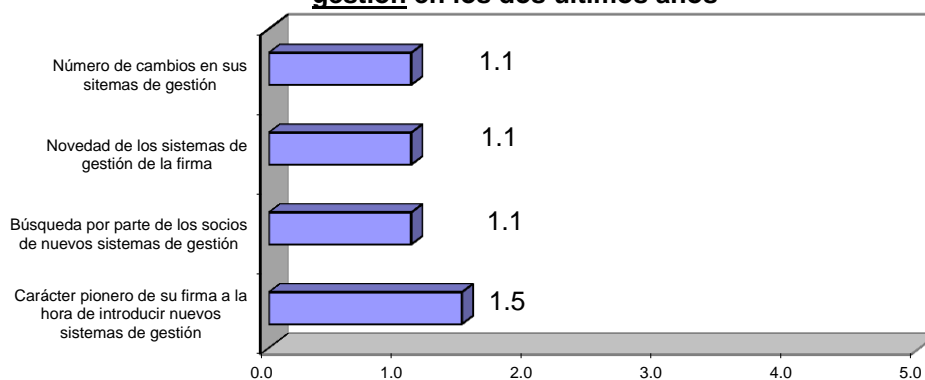


*valor 1: muy por debajo; valor 5: muy por encima

9.3. Innovación en sistema de gestión

La posición de la firma en la actividad innovadora en los sistemas de gestión, las firmas PyMEs a nivel nacional de Panamá, se consideran posicionadas en el número de cambios en sus sistemas de gestión en un 1.1%, en novedad de los sistemas de gestión de la firma en 1.1%, el 1.1% en búsqueda por parte de los socios de nuevos sistemas de gestión, y un 1.5% de carácter pionero de las firmas a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión. (Véase figura No.9.5).

Gráfica 9.5. Indique cómo se encuentra la firma con relación al resto de firmas del sector, respecto a los sistemas de gestión en los dos últimos años*



*valor 1: muy por debajo; valor 5: muy por encima

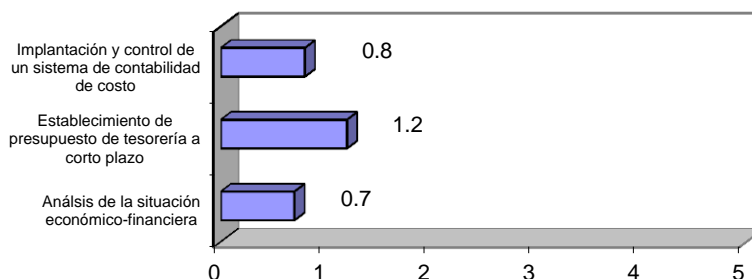
10. Gestión de contabilidad y financiera

Las firmas encuestadas e inscritas en la Junta Técnica de Contabilidad de Panamá en su contexto administrativo-operativo, indistintamente de su tamaño, debiesen optar por inferir a su desarrollo cotidiano el uso de elementos como la planeación, organización, sistema de contabilidad y el diagnóstico económico, ya que cada uno de ellos contribuyen a ofrecer información valiosa en el ámbito interno-externo para la toma de decisiones con menor riesgo posible. Es necesario recalcar; que esta acción dará resultados positivos en la medida que los elementos sean aplicados adecuadamente con información disponible y objetiva.

En este segmento, se analiza el grado de utilización de los elementos de contabilidad de costo y la forma de financiar nuevas inversiones.

Los elementos de gestión en contabilidad más utilizados por las firmas PyMEs en Panamá es el presupuesto de tesorería a corto plazo, seguido del sistema de contabilidad de costo y el menos aplicado el análisis de la situación económico-financiera de la firma (véase gráfica 10.1)

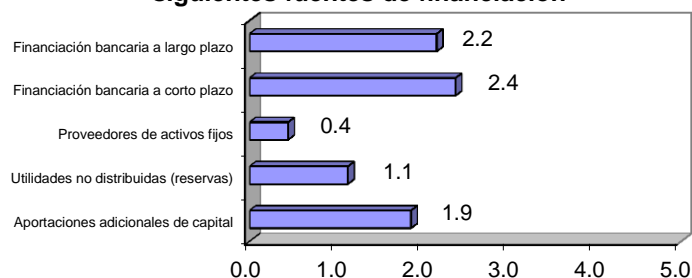
Gráfica 10.1. Indique qué nivel de utilización se efectúa en la firma de las siguientes técnicas económico-financieras*



* valor 1: mínimo; valor 5: máximo

Los resultados mostrados (véase gráfica 10.2) proyectan e indican que las firmas PyMEs panameñas se encaminan a la utilización de financiamiento para nuevas inversiones a la acotación de los bancos a corto plazo 2.4, seguido a largo plazo 2.2 y la postura meridiana de aportes adicionales al capital 1.9, las probabilidades ínfimas en la figura de utilidades no distribuidas 1.1 y proveedores de activos fijos no son usualmente llamativos para tales efectos 0.4.

Gráfica 10.2. A la hora de acometer una nueva inversión, señale el grado de utilización de las siguientes fuentes de financiación*



*valor 1: mínimo; valor 5: máximo

11. Evolución de indicadores de rendimiento

Para medir el rendimiento se han utilizado indicadores contruidos a partir de la percepción de la firma de su posición competitiva. Las variables de rendimiento utilizadas se basan en la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), que establecen un marco para el análisis organizacional y señalan que el criterio de eficiencia organizacional tiene los siguientes tres ejes o dimensiones:

- La primera dimensión está relacionada con el enfoque de la organización, desde un punto de vista interno (basado en una visión micro sobre el buen entendimiento y el desarrollo de los colaboradores) a uno externo (énfasis a nivel macro del éxito de la firma).

- La segunda dimensión se centra en la estructura organizacional, haciendo hincapié desde la estabilidad hasta la flexibilidad.
- La tercera dimensión se relaciona con los medios y fines organizacionales.

De la combinación de estas tres dimensiones surgen cuatro modelos (véase Figura 1):

- Modelo de relaciones humanas: se centra en la flexibilidad desde un punto de vista interno, planteando como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos.
- Modelo de sistema abierto: enfocado hacia la flexibilidad desde un punto de vista externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo.
- Modelo racional: dirigido hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad.
- Modelo de procesos internos: centrado en el control desde el punto de vista interno, dando especial importancia a la comunicación de información, y considerando como fines la estabilidad y el control.

Para valorar los distintos modelos se han utilizado 12 ítems con una escala de 1 a 5 en donde 1 = “Situación muy desfavorable” y 5 = “Situación muy favorable”, planteándose la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores en los que las empresas del sector industrial consideran que han evolucionado de una forma más favorable?

MODELOS DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL PROPUESTA POR QUINN Y ROHRBAUGH (1983)

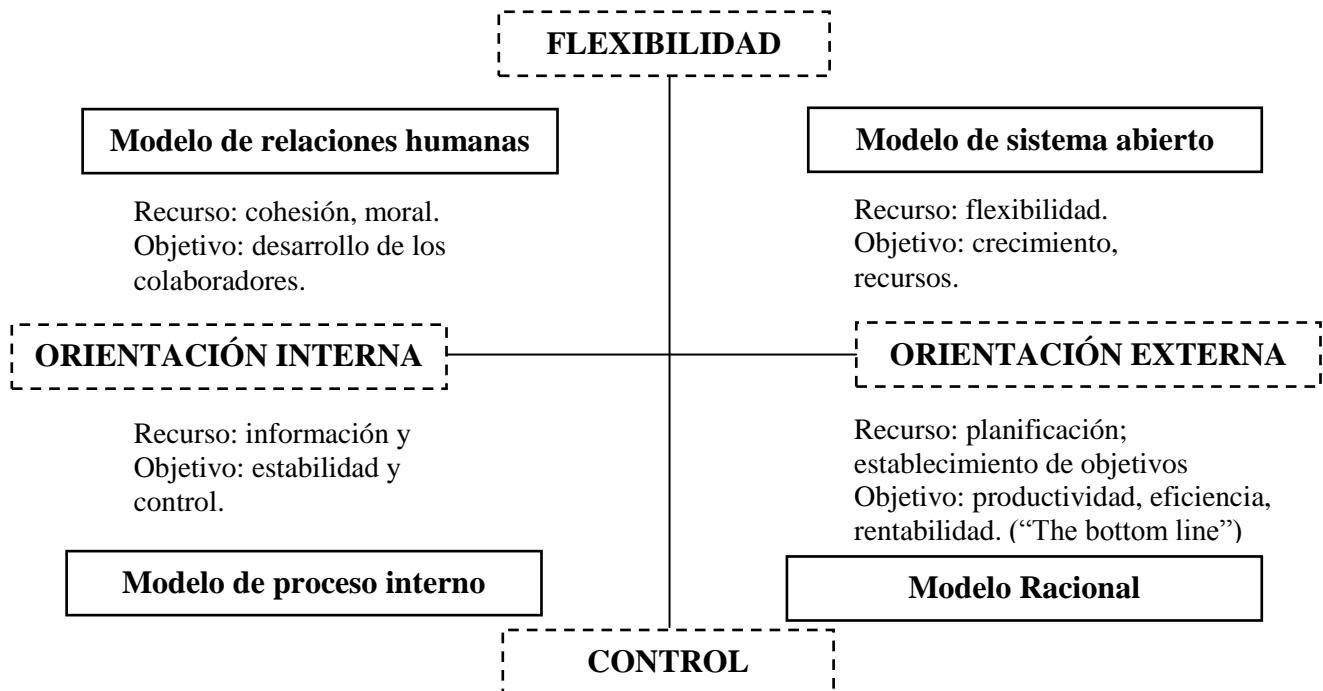


Figura 1
(Martínez, 2007)

A nivel de las firmas PyMEs panameñas los cuatro aspectos más favorables han sido (por orden de importancia):

1. Mejora de la calidad de sus servicios (NIIF, NIA, Ética) 2.5
2. Mejora de la imagen de la firma y de sus servicios 2.5
3. Aumento de la satisfacción de los clientes 2.3
4. Mejora de la coordinación de los procesos internos 2.1

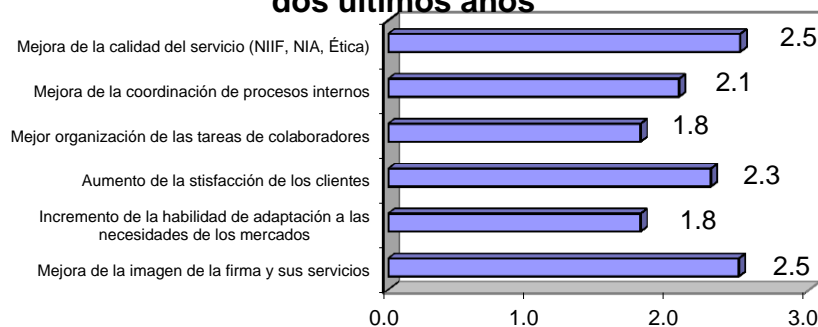
Por el contrario, los indicadores en los que su evolución ha sido menos favorable son, mejor organización de las tareas de los colaboradores 1.8 y el incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados (véase la gráfica No. 11.1).

En el caso de las firmas PyMEs panameñas, los aspectos donde han evolucionado más favorablemente en los últimos años han sido (por orden de importancia):

1. Incremento de la rentabilidad 2.5
2. Incremento de la cuota de mercado 2.3
3. Incremento de la productividad 1.9
4. Reducción de la rotación de los colaboradores 1.7

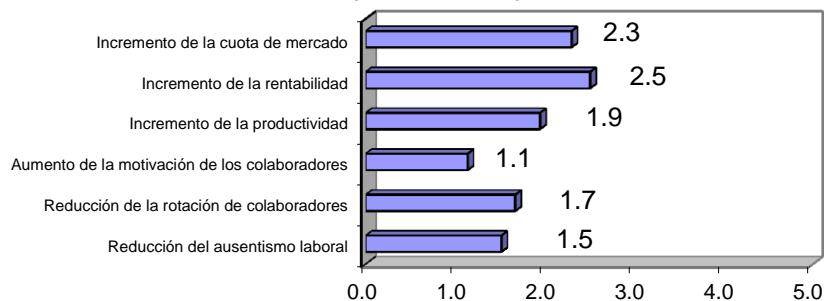
En el lado opuesto, se sienten peor posicionadas en cuanto al absentismo laboral 1.5 y a la motivación de sus colaboradores 1.1 (véase gráficas No. 11.2).

Gráfica 11.1. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en la firma en los dos últimos años*



*valor 1: muy desfavorable; valor 5: muy favorable

Gráfica 11.2. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en la firma en los dos últimos años (continuación)*



*valor 1: muy desfavorable; valor 5: muy favorable

Guía de discusión

1. En relación con el trabajo presentado, ¿Por qué es importante que las firmas de contadores PyMEs cuenten con socios y colaboradores con afiliación a alguna asociación de profesionales, sea nacional o internacional?
2. ¿Es un acto de estrategia competitiva que una firma de contadores PyME cuente con la representación de una firma de contadores extranjera?
3. ¿Las TICs en sí pueden ser consideradas una estrategia competitiva?
4. ¿Se consideraría una alianza estratégica que una firma de contadores PyME forme parte de un grupo de firmas de contadores a nivel interamericano?
5. ¿Contar con una página Web, ayuda a mejorar el ejercicio profesional de una firma de contadores PyME?
6. ¿Qué impacto obtienen las firmas PyMEs al utilizar las normas de contabilidad y auditoría internacionales?
7. En el ejercicio profesional de las firmas PyMEs ¿qué repercusiones se presentan cuando los clientes tienen mayor control que las firmas?
8. ¿Cómo ayuda al buen ejercicio profesional de las firmas PyMEs la inversión que se realiza en la capacitación de los colaboradores?
9. Para financiar los proyectos de la firma PyME ¿qué ayuda financiera se recomendaría?
10. ¿Cómo ayuda el uso del Código de Ética?

Conclusiones

Como consecuencia del trabajo realizado en Panamá, se han logrado las siguientes conclusiones derivadas de los correspondientes análisis representados en los diversos asuntos del estudio abordado y que son comentados a continuación, desde una posición de observación imparcial sin considerar la propuesta de actuaciones posibles.

Dirección y estructura de la propiedad

El 100% de los socios de la firma PyME de Panamá posee formación universitaria y un 58.3% poseen postgrado, tienen una edad media de 51 años y mayoritariamente son de sexo masculino (91.7% de los casos).

Existe una escasa presencia de mujeres al frente de una firma PyME. En el 8.3% de las firmas PyMEs a nivel nacional el socio es una mujer.

Existe una elevada presencia de propiedad de un grupo no familiar en el control y la gestión de las firmas. En el 58.3% de las firmas PyMEs en Panamá, el control mayoritario de su participación social no está en manos de un grupo familiar.

En los casos donde el control de la propiedad no es familiar, los puestos directivos recaen mayoritariamente en grupos no familiares: El 58.3% de las firmas PyMEs no es familiar a nivel nacional.

El 25% de las firmas PyMEs panameñas tienen menos de 10 años de haber iniciado actividades y el 75% realizan su actividad desde hace más de 10 años.

En los años 2009 y 2010, casi el 100% de los servicios de las firmas PyMEs son a nivel nacional, es mínimo el servicio a mercados internacionales.

Estrategia y factores competitivos

Se han analizado cuatro aspectos básicos que nos pueden ayudar a determinar las peculiaridades estratégicas de las firmas PyMEs en Panamá:

- 1) Los principales factores competitivos del entorno en el que desarrollan sus actividades.
- 2) La planificación estratégica y las tipologías estratégicas adoptadas.
- 3) Los recursos y capacidades fundamentales en los que apoyan su competitividad.
- 4) Las alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación que realizan con otras firmas y empresas.

Con respecto a los **factores competitivos**, las firmas PyMEs panameñas consideran que el factor más relevante que condiciona el entorno de la industria es: facilidad para la entrada de nuevas firmas, seguido por la elevada competencia de las firmas del sector, seguido por la facilidad para crear servicios

sustitutivos a los ofrecidos por el sector, seguido por los proveedores tienen más poder que las firmas del sector y el que menos es los clientes tienen más poder que las firmas del sector.

Con relación al proceso de **planificación estratégica**, hay que resaltar que el 58.3% de las firmas PyMEs nacionales realizan planificación formal; de ellas un 16.7% hacen su planificación a corto plazo.

Para examinar los **diferentes comportamientos estratégicos** que adoptan las firmas PyMEs de cara a alcanzar el éxito competitivo, se han utilizado las dos clasificaciones de estrategias más conocidas y aceptadas: la de Miles y Snow (1978) y la de Porter (2005).

Utilizando la **tipología de estrategias de Miles y Snow**, se ha encontrado que el 8.3% de las firmas PyMEs encuestadas adoptan una estrategia exploradora, el 25.1% una estrategia analizadora, el 58.3% siguen una estrategia defensiva, mientras que un 8.3% muestran un comportamiento estratégico reactivo.

Si nos basamos en la **tipología de estrategias de Porter**, se pone de manifiesto que el 41.7% de las empresas adoptan una estrategia en costos; el 3.3% de PyME adoptan una estrategia de diferenciación de servicios, mientras que el 25% se especializan en un segmento del mercado. También hay que reseñar que el 30% reconoce que no aplica ninguna de las anteriores estrategias competitivas.

Con respecto al análisis del papel de los **recursos y capacidades** en la consecución de ventaja competitiva, las firmas PyMEs otorgan la mayor relevancia tanto al recurso humano (2.1) –conocimientos, experiencia de los colaboradores- como a los organizativos (2.1) –reputación e imagen de la firma, seguidos por los recursos físicos (2.1). Los menos valorados son los recursos tecnológicos (1.9) y los financieros (1.9).

En lo que se refiere a la actividad estratégica de cooperación o alianzas estratégicas entre firmas, hay que reseñar que es poco practicada por las firmas PyMEs. Así, las actividades profesionales 50% son las que más se prestan al establecimiento de alianzas estratégicas o acuerdos. En la práctica cooperativa de las firmas panameñas, sólo el 16,7%, 16,7% y 0,0% de las firmas PyMEs cooperan para actividades de cooperación nacional, cooperación internacional, representación internacional, respectivamente.

Estructura organizativa y recursos humanos

Los **departamentos** que en mayor medida tienen diferenciados e implantados en la estructura organizativa las firmas PyMEs panameñas: contabilidad 75%, auditoría 58.3%, impuestos 33.3%, consultoría de PED 25% y la consultoría internacional 25%. El área menos desarrollada es relaciones internacionales 8.3%.

En lo relativo a la **flexibilidad de la estructura**, considerando una valoración de los ítems entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), las firmas PyMEs se muestran de acuerdo con tener un reducido número de niveles jerárquicos en su estructura 5.0. Se muestran menos de acuerdo con que los colaboradores rotan entre puesto de la misma o de distinta área funcional 4.7, por lo que existe margen para avanzar hacia la flexibilidad funcional y la polivalencia de los colaboradores. Por último, el grado de acuerdo con que los colaboradores tienen libertad de organizar su trabajo es 1.2, de lo que cabe deducir que la descentralización es más bien baja.

Por lo que respecta a la **flexibilidad numérica** hay un 41.7% de firmas PyMEs que en los dos últimos años han subcontratado o externalizado trabajos a otras firmas o a colaboradores autónomos; también se ha comprobado que el 66.7% de las firmas PyMEs han contratado a colaboradores temporales, en práctica o a tiempo parcial.

En cuanto a los **procesos de recursos humano**, existe un 41.7% de firmas PyMEs que utilizan práctica de formación y capacitación de los colaboradores; el 25% desarrollan políticas retributivas; el 41.7%; ponen en práctica las técnicas de reclutamiento y selección; sólo un 16.7% tienen planes para el crecimiento y la promoción de los colaboradores y un 16.7% cuentan con sistemas de valoración del rendimiento o desempeño.

Al analizar las **políticas de recursos humanos** se puede comprobar que las firmas PyMEs encuestadas prefieren el reclutamiento interno al externo, la contratación indefinida a la temporal, forman a sus colaboradores e implantan planes de retribución variable. Por el contrario, valoran bien el diseño de planes de carrera profesional, realizan escasa evaluación del rendimiento y aplican una moderada participación de los colaboradores en la gestión empresarial.

Tecnología y calidad

El 16.7% de las firmas PyMEs en Panamá califican su posición tecnológica como fuerte; un 16.6% aseguran que su posición es buena; un 41.7% indican que su posición tecnológica es sostenible; por último, sólo un 25% de las firmas PyMEs afirman que su posición tecnológica es débil.

Con relación a la *afiliación a asociaciones de profesionales*, hay que reseñar que en Panamá existe un gran interés por parte de las firmas PyMEs de contar con personal perteneciente a asociaciones de profesionales, donde logran mejorar su calidad profesional, con la ayuda de la capacitación que estas asociaciones ofrecen. Por lo que, el 84% indican que cuentan con socios y colaboradores con afiliación a asociaciones de profesionales, el 16% indican que no cuentan con afiliación a asociaciones de profesionales y el 0% no están en proceso de afiliación.

Tecnología de la información y comunicación

El 33.3% de las firmas PyMEs panameña disponen de línea de banda ancha; hay un 50% de firmas PyMEs que cuentan con correo electrónico y un 8.3% que tienen sitio web.

Es relativamente reducido el porcentaje de firmas que tienen Intranet corporativa 8.3, e igualmente, es relativamente bajo el porcentaje de firmas que aseguran realizan ingresos electrónicos usando Internet 16.7 o adquisiciones y pagos electrónicos usando Internet 8.3%.

Innovación

El 66.7% de las firmas PyMEs panameñas realizaron innovaciones en servicios, bien por el cambio de algún servicio o por la creación de nuevos servicios. La valoración media dada por los encuestados – considerando una escala de 1 a 5 – al grado de importancia de las innovaciones efectuadas en servicios en Panamá es de 3.2.

El 41.7% de las firmas PyMEs panameñas realizaron innovaciones en procesos, bien por la adquisición de nuevos bienes de equipo o por cambios en los procesos. La valoración media dada por los encuestados – considerando una escala de 1 a 5 – al grado de importancia de las innovaciones efectuadas en procesos en Panamá es de 1.3.

El 33.3% de las firmas PyMEs en Panamá realizaron innovaciones en sistemas de gestión al introducir novedades y cambios en la estructura organizativa de la firma. La valoración media dada por los encuestados – considerando una escala de 1 a 5 – al grado de importancia de las innovaciones efectuadas en sistemas de gestión en es de 1.3.

Gestión de contabilidad y financiera

La técnica de gestión de contabilidad más utilizada por las firmas PyMEs en Panamá, es de la elaboración de presupuestos de tesorería a corto plazo, seguido por el de implantación y control de sistemas de contabilidad de costos. Sin embargo, está menos extendido en las firmas el diagnóstico económico y financiero de la firma.

A la hora de acometer nuevas inversiones las firmas PyMEs panameñas encuestadas utilizan preferentemente la financiación bancaria a corto y largo plazo y las ampliaciones de capital. Escasamente recurren a la autofinanciación.

Para las firmas PyMEs en Panamá los programas de ayudas financieras son escasos.

Evolución del rendimiento

A nivel de Panamá los cuatro aspectos más favorables han sido, por orden de importancia, los siguientes:

5. Mejora de la calidad de sus servicios (NIIF, NIA, Ética)
6. Mejora de la imagen de la firma y de sus servicios
7. Aumento de la satisfacción de los clientes
8. Mejora de la coordinación de los procesos internos

Por el contrario, los indicadores en los que su evolución ha sido menos favorable son, mejor organización de las tareas de los colaboradores y el incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados.

En el caso de las firmas PyMEs panameñas, los aspectos donde han evolucionado más favorablemente en los últimos años han sido (por orden de importancia):

5. Incremento de la rentabilidad
6. Incremento de la cuota de mercado
7. Incremento de la productividad
8. Reducción de la rotación de los colaboradores

En el lado opuesto, se sienten peor posicionadas en cuanto al absentismo laboral y a la motivación de sus colaboradores.

Resumen

1. Introducción

En este mundo globalizado, la importancia de las pequeñas y medianas firmas de contadores públicos PyMEs en la economía panameña, tanto por su peso cuantitativo como por lo que aportan al sistema económico, el apoyo a las empresas y su contribución al empleo, justifica entre otras razones, que se realicen trabajos como el presente, que tratan de profundizar en el conocimiento de este colectivo de firmas en diferentes aspectos de su dirección, estrategia, innovación, tecnología, calidad, recursos y capacidades en su ejercicio profesional.

En la actualidad ser competitivo es vital para todas las firmas de contadores públicos en general y particularmente para las firmas PyMEs, que deben afrontar dos retos importantes: el cambio tecnológico y la globalización de los mercados (Martínez, 2007).

El objetivo de este trabajo es analizar el ejercicio profesional de las firmas de contadores públicos PyMEs de Panamá, considerando variables tales como: su posición competitiva y su estrategia, su estructura organizativa, su flexibilidad y sus recursos humanos, el sistema tecnológico, la calidad, el grado de innovación, la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) de los sistemas de gestión de contabilidad y de diferentes aspectos financieros.

En consecuencia, la finalidad de este trabajo es caracterizar a las firmas de contadores públicos PyMEs panameñas y conocer su posición competitiva, sus fortalezas y debilidades, en comparación con lo que sucede a nivel nacional.

2. Estrategia e innovación

La complejidad y dinamismo del actual entorno empresarial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones así como de las variables o factores que pueden considerarse claves para su éxito competitivo. Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición constituye, sin duda, un tema central en la dirección de los negocios.

3. Metodología del trabajo

El objetivo de este trabajo es analizar la situación de las firmas de contadores públicos PyMEs de Panamá, considerando, por una parte, su estrategia y su grado de innovación; y por otra, los principales factores competitivos: estructura organizativa y recursos humanos; indicadores de tecnología, calidad e innovación; grado de utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC); y diferentes aspectos de contabilidad y financieros.

4. Caracterización de la firma de contadores públicos PyMEs

Por lo que respecta a la formación universitaria del socio director de las PyMEs, en Panamá, poseen formación universitaria 100.0% y un 58.3% poseen postgrado, tienen una edad promedio de 51 años y son mayoritariamente de sexo masculino (91.7%). En este punto, se debe buscar un gran cambio en la mujeres para que asuman más poder (Cleri, 2007).

5. Estrategias y factores competitivos

El aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de las nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados y la necesidad de una mayor productividad y calidad ha hecho surgir, como respuesta, un “pensamiento estratégico” en las firmas, lo mismo que en otras empresas. Esto ha supuesto dar un enfoque sistemático y de largo plazo a la gestión empresarial, en el que se analiza el entorno, se evalúan fortalezas y debilidades y se identifican oportunidades capaces de proporcionar una ventaja competitiva (Porter, 2005), pero la estrategia no es dedicar muchos recursos a una idea, es su puesta en práctica de forma rápida (Tzu, 2008).

6. Estructura organizativa y recursos humanos

En este epígrafe se examinan los siguientes aspectos relacionados con la estructura organizativa y los recursos humanos:

- La situación de las firmas PyMEs en lo relativo al grado de desarrollo de sus departamentos funcionales;
- Diversos elementos de la flexibilidad de la estructura organizativa y de la flexibilidad de los recursos humanos.
- El desarrollo de los procesos básicos de gestión de recursos humanos (el reclutamiento y la selección de colaboradores, la formación/capacitación de colaboradores, el crecimiento y la promoción de colaboradores y la gestión de la retribución y; por último.
- El perfil de políticas de recursos humanos seguidas por las firmas.

7. Tecnología y calidad

“Los científicos, investigadores, profesionales, empresarios, simples curiosos y asiduos lectores hoy reciben servicios de información de remotas partes del mundo y en los más disímiles formatos” (Frías, 2006).

El acelerado proceso de cambio tecnológico que vive la sociedad en los últimos tiempos confiere una importancia cada vez mayor a la tecnología como factor esencial de competitividad de la firma actual. En este sentido, la tecnología se convierte en uno de los factores más importantes de la posición competitiva de la firma (Porter, 2005).

8. Tecnologías de información y comunicación

Existe una coincidencia entre investigadores, empresarios y consultores especializados acerca de la creciente importancia de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en el mundo empresarial. La implantación de las TIC permite a las firmas entender mejor el entorno y así adaptarse y aprovechar las oportunidades que éste ofrece. Ello facilita la planificación e impulsa el desarrollo de nuevos servicios, procesos o sistemas de gestión.

A pesar de que las TICs no son consideradas como una ventaja competitiva (Carr, 2005) sí hace a los profesionales más eficientes y eficaces en cuanto a información se refiere (Stable, 2008).

9. Innovación

En estos nuevos tiempos, la actividad innovadora es uno de los principales impulsores del crecimiento y desarrollo de la economía y su avance a nivel mundial. Se puede señalar que la innovación, es una de las bases más importante para que la firma sea competitiva, y es una de las mejores formas de profundizar en la competencia.

10. Gestión de contabilidad y financiera

Las firmas encuestadas e inscritas en la Junta Técnica de Contabilidad de Panamá en su contexto administrativo-operativo, indistintamente de su tamaño debiesen optar por inferir a su desarrollo cotidiano el uso de elementos como la planeación, organización, sistema de contabilidad y el diagnóstico económico, ya que cada uno de ellos contribuyen a ofrecer información valiosa en el ámbito interno-

externo para la toma de decisiones con menor riesgo posible. Es necesario recalcar, que esta acción dará resultados positivos en la medida que los elementos sean aplicados adecuadamente con información disponible y objetiva.

11. Evolución de indicadores de rendimiento

Para medir el rendimiento se han utilizado indicadores contruidos a partir de la percepción de la firma de su posición competitiva. Las variables de rendimiento utilizadas se basan en la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), que establecen un marco para el análisis organizacional y señalan que el criterio de eficiencia organizacional tiene tres ejes o dimensiones.

Conclusiones

Como consecuencia del trabajo realizado en Panamá, se han logrado importantes conclusiones derivadas de los correspondientes análisis representados en los diversos asuntos del estudio abordado y que son comentados, desde una posición de observación imparcial sin considerar la propuesta de actuaciones posibles.

Hoja de vida del autor

Doctorando Carlos A. Changmarín R.

Profesor Titular 50% de Tiempo Completo de la Universidad de Panamá, del Departamento de Sistemas de Información Contable y Administrativa

Comunicación:

1. Celular: 6672-3816
2. Teléfono: 260-3860
3. Fax: 392-7667
4. e-Mail: capsa@cableonda.net
5. Web: www.capsapanama.com
6. Apartado Postal: 0834-00448

Títulos académicos:

Por la Universidad de Panamá:

1. Licenciado en Contabilidad
2. Diploma de Contador
3. Profesor de Segunda Enseñanza con Especialización en Contabilidad
4. Licenciado en Administración de Empresas
5. Especialista en Comercio Internacional
6. Magíster en Administración de Empresas
7. Doctorando en Ciencias Empresariales, con énfasis en contabilidad

Por la Universidad Tecnológica de Panamá:

1. Analista Programador

Títulos administrativos:

1. Ex Director del Departamento de Sistemas de Computación
2. Ex Director de los Laboratorios de Informática
3. Ex Director de la Escuela de Contabilidad

Títulos profesionales:

1. Socio Director de la Firma de Auditores Changmarín & Asociados (CAPSA)
2. Contador Público Autorizado # 1429 por la Junta Técnica de Contabilidad
3. Analista programador por la Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura
4. Auditor Interno Certificado de ISO 9000 por SGS
5. Miembro Vitalicio del Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá
6. Miembro de la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá como Miembro Principal del Comité de Ética.

6. Ex Presidente de la Comisión de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) del Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá
7. Socio Global de The Institute of Internal Auditors (IIA)
8. Ex Miembro Principal de la Junta Técnica de Contabilidad
9. Socio Adherente de la AIC

Libros:

1. Contabilidad Bancaria
2. Contabilidad Agrícola – Ganadera
3. Manual del Sistema de Contabilidad ARPÍA
4. Manual de Auditoría conforme a Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)
5. ¿Qué hacer frente a los virus informáticos?

Folletos:

1. Sistemas de Información Contable I y II
2. Utilitario para laboratorio en ACCESS
3. Informática para la administración de empresas

Programas académicos:

1. Sistemas de Información Contable I y II
2. Despacho del contador
3. Curso para la formación de docentes en informática
4. Manejo de computadora I

Seudónimo del autor

Gallero

Fotografía del autor

Bibliografía citada

- AMPYME (2008) Estadísticas generales, Panamá
- Bazán, Y. (2009) *Análisis, clasificación y descripción de cargos*. Panamá: Movimiento Editores, 232 pp.
- Cantú Delgado, H. (2007) *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill, 3ª. Ed., 467 pp.
- Carr, N. G. (2005) *Las tecnologías de la información: ¿Son realmente una ventaja competitiva?* España: Empresa Activa, 203 pp.
- Castañeda, L. (2009) Alta dirección en las PyMEs. México: Ediciones Poder, 161 pp.
- Cleri, C. (2007) El libro de las PyMEs. Argentina: Granica, 443 pp.
- Estupiñán Gaitán, R. (2008) *Papeles de trabajo: En la auditoría financiera, con base en las normas nacionales e internacionales*. Colombia: Ecoe Ediciones, 2ª. Ed., 4ª. Reimp., 331 pp.
- Frías Guzmán, M. (2006) El doctor Jorge Aguayo y de Castro: Un precursor de la biblioteca moderna en Cuba. *Revista ACIMED*, ene/feb2006, Vol. 14 Issue 1, p1-10, 10p.
- Hrebiniak, L. G. (2007) *Asegúrese de que la estrategia funcione: Cómo liderar la ejecución y el cambio*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 486 pp.
- Irigoyen, H. A. y Puebla, Francisco A. (1998) Comercialización en PyMEs. Argentina: Ediciones Macchi, 167 pp.
- IBM (2010) Guía breve de IBM SPSS Statistic 19. USA: SPSS Inc. 186 pp.
- Martínez García, F. J. (2007): *Estrategia e innovación de la PyME industrial en la comunidad de Cantabria: un análisis comparado con España*. España: Ediciones TGD, 70 pp.
- MICI (1984) Decreto No. 26 de 17 de mayo de 1984, por el cual se aprueba el Código de Ética Profesional para los Contadores Públicos de Panamá, 24 pp.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2003) *La Guerra por el talento: Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 209 pp.
- Miles, R. E. y Show, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. West Publishing Company, New York.
- Porter, M.E. (2005) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA, 4ª. Reimp. 556 pp.
- _____ (2005) *Estrategia competitiva: Técnicas para análisis de los sectores industriales y competencia*. México: CECSA, 396 pp.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983): "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 29 (3), pp. 363-377
- Real Academia Española (2001) Diccionario de la lengua española. Colombia: Espasa, 22ª. Ed., 1597 pp.
- Schnarch Kirberg, A. (2009) *Desarrollo de nuevos productos y empresas: Creatividad, innovación y marketing*. Colombia: McGraw Hill, 5ª. Ed., 409 pp.
- Stable Rodríguez, Y. (2008) Cambio de paradigma en la organización de la información en la sociedad de la información y el conocimiento. *Revista Ciencias de la información Vol. 39, No. 1, abril, 2008*
- Trout, J. (2004) La estrategia según Trout. España: McGraw Hill, 157 pp.
- Tzu, S. (2008) El arte de la guerra: Estrategias milenarias para líderes de todos los tiempos. México: Lectorum, 1ª. Ed. 3ª. Reimp. 100 pp.

Anexo 1: Cuestionario

ENCUESTA SOBRE EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LAS FIRMAS DE CONTADORES PYMES EN CIUDAD DE PANAMÁ

Si desea recibir los resultados del estudio, indique la dirección a la que deben remitirse:

Nombre o razón social de la firma: _____
 Atención de: _____ E-mail: _____
 Dirección: _____ Apartado: _____

BLOQUE I – DATOS GENERALES

P1.- ¿Cuántos años lleva funcionando la firma? _____ Años

P2.- Actividad principal Auditoría Contabilidad Nómina Impuestos Asesoría Outsourcing

P3.- ¿El control mayorista de la firma es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):
 Sí No (Continúe en la P5)

P4.- Los puestos de dirección ¿Están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?
 Sí No

P5.- ¿Cuál es el nivel de formación del Socio Director de la firma?
 Estudios universitarios Estudios de postgrado Estudios de doctorado

P6.- Indique la edad y el sexo del Socio Director de la firma:
 Edad: _____ Años Sexo: Hombre Mujer

P7.- Número medio de empleados de su empresa en el año 2009: _____ y 2010: _____

P8.- Volumen de ingresos de la firma en el año 2009: _____ y 2010: _____

P9.- Como media, ¿Qué porcentaje de sus ingresos corresponden a cada uno de los siguientes rubros en los años que se indican?

Ingresos	(%) 2009	(%) 2010
• Contabilidad		
• Auditoría		
• Nómina		
• Impuestos		
• Asesoría		
• Outsourcing		
TOTAL	100	100

P10.- Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en la firma en los dos últimos años.

	Muy Desfavorable	Muy Favorable
• Mejora en la calidad del servicio (NIIF, NIA, Ética)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Mejora en la coordinación de procesos internos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Mejor organización de las tareas de los colaboradores	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Aumento de la satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades del mercado	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Mejora de la imagen de la firma y de sus servicios	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Incremento de la cuota de mercado	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Incremento de la rentabilidad	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Incremento de la productividad	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Aumento de la motivación de los colaboradores	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Reducción de la rotación de colaboradores (abandono voluntario de los colaboradores)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Reducción del ausentismo laboral	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

BLOQUE II.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**P11.- Indique si su firma realiza habitualmente plan estratégico y, en su caso, el horizonte temporal:**

Plan estratégico (plan global)	Realiza Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Horizonte Temporal	
			1 año <input type="checkbox"/>	Más de 1 año <input type="checkbox"/>

P12.- Indique si su firma, en los dos últimos años, ha establecido alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación con otras firmas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):

• Comercializar servicios <input type="checkbox"/>	• Cooperación internacional <input type="checkbox"/>
• Cooperación nacional <input type="checkbox"/>	• Representación internacional <input type="checkbox"/>

P13.- A continuación se le presentan tres tipos de firmas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

Tipo A. - Suele realizar cambios y mejoras en los servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos servicios, aún con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo B. - Mantiene una base relativamente estable de servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos servicios y mercados, tratando de imitar a las firmas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito	<input type="checkbox"/>
Tipo C. - Ofrece un conjunto relativamente estable de servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	<input type="checkbox"/>

P14.- ¿Cuál es la importancia que da a los siguientes recursos como soporte de la competitividad y éxito de la firma?:

	Mínima	Máxima
• Recursos físicos (máquinas, equipos, instalaciones,...)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Recursos financieros (capacidad de generación de recursos propios y de endeudamiento,...)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Recursos tecnológicos (procesos tecnológicos, experiencia,...)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Reputación e imagen de la firma	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
• Conocimientos, experiencia, adaptabilidad y lealtad de su personal	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

P15.- Indique si en la firma se han realizado las siguientes acciones en los dos últimos años:

• Subcontratar / externalizar / outsourcing trabajos a otras firmas o a trabajadores autónomos	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
• Contratar a trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

P16.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su sector:

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
• Es fácil que entren nuevas firmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Existen rivalidad entre competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Los clientes tienen más poder en las negociaciones que las firmas de su sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Los proveedores tienen más poder de negociación que las firmas de su sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Existe facilidad para crear servicios sustitutos a los ofrecidos por su sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P17.- Indique cuál de los siguientes aspectos identifica en mayor medida la estrategia genérica seguida por su firma (Marque sólo una respuesta):

• Costos inferiores a la competencia <input type="checkbox"/>	• Especialización en su segmento de mercado <input type="checkbox"/>
• Diferenciación de servicios <input type="checkbox"/>	• Ninguna de las anteriores <input type="checkbox"/>

BLOQUE III.- ORGANIZACIÓN / RECURSOS HUMANOS**P18.- Indique si en su firma existen los siguientes departamentos (Señale los que procedan):**

• Departamento de auditoría <input type="checkbox"/>	• Departamento de consultoría de PED <input type="checkbox"/>
• Departamento de contabilidad <input type="checkbox"/>	• Departamento de relaciones internacionales <input type="checkbox"/>
• Departamento de impuestos <input type="checkbox"/>	• Departamento de consultoría empresarial <input type="checkbox"/>

P19.- Indique su grado de acuerdo con los siguientes factores con la estructura organizativa de su firma:

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
• Tenemos una estructura con pocos niveles jerárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El personal rota entre puestos de la misma o de distinta área funcional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P20.- Indique si utiliza o no en su firma las siguientes prácticas de gestión de recursos humanos:

• Reclutamiento y selección de colaboradores	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Sistemas de valoración del rendimiento / desempeño de los colaboradores	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Formación / capacitación de colaboradores	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Planes para el crecimiento y promoción de colaboradores	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
• Gestión de la retribución de sus colaboradores	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

P21.- Indique su grado de acuerdo respecto de actuación de su firma con relación a la mayoría de sus puestos de trabajo:

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
• Se promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente a la promoción Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Utiliza preferentemente para sus colaboradores contratos temporales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La firma forma a sus colaboradores en raras ocasiones, sólo cuando es imprescindible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La firma tiene diseñados planes de carrera profesional para sus empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La evaluación del rendimiento no se realiza habitualmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La retribución es variable, la firma utiliza incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BLOQUE IV.- TECNOLOGÍA, CALIDAD, INNOVACIÓN, ETC.**P22.- La posición tecnológica de su firma se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):**

<input type="checkbox"/> FUERTE	Desarrollo Interno de la tecnología (NIIF, NIA, Código de Ética) que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> BUENA	La tecnología (NIIF, NIA, Código de Ética) adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="checkbox"/> SOSTENIBLE	La tecnología (NIIF, NIA, Código de Ética) que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de las firmas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> DÉBIL	Nuestros principales competidores tienen una tecnología (NIIF, NIA, Código de Ética) más eficiente o moderna que la nuestra.

P23.- Responda a las siguientes cuestiones en relación con su firma:

	Sí	No
• ¿Dispone de línea de banda ancha?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Tiene página Web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Realiza operaciones de ingresos electrónicos usando Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Realiza operaciones de pagos electrónicas usando Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Tiene Internet corporativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P24.- ¿Disponen los socios de su firma de alguna afiliación a asociaciones profesionales?

Sí <input type="checkbox"/>	Indique el año de afiliación:
No <input type="checkbox"/>	Pero estamos en el proceso previo para la afiliación
No <input type="checkbox"/>	Y no estamos en el proceso previo para la afiliación

P25.- Indique cómo se encuentra su firma con relación al resto de firmas de su sector, respecto a sus servicios en los últimos dos años:

	Muy por debajo					Muy por encima				
• Número de nuevos servicios introducidos o modificados al año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Carácter pionero de su firma a la hora de introducir nuevos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos servicios de otras firmas de la industria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gasto en Investigación + Desarrollo + Innovación para nuevos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P26.- Indique cómo se encuentra su firma con relación al resto de firmas de su sector, respecto a sus procesos en los dos últimos años:

	Muy por debajo					Muy por encima				
• Número de nuevos servicios introducidos o modificados al año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Carácter pionero de su firma a la hora de introducir nuevos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos servicios de otras firmas de la industria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gasto en Investigación + Desarrollo + Innovación para nuevos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P27.- Indique cómo se encuentra su empresa con relación al resto de empresas de su sector, respecto a sus sistemas de gestión (sistemas de remuneración, gestión de la información, administración, programas informáticos,...) en los dos últimos años:	Muy por debajo					Muy por encima				
	<ul style="list-style-type: none"> Número de cambios en sus sistemas de gestión Novedad de los sistemas de gestión de la firma Búsqueda por parte de los socios de nuevos sistemas de gestión Carácter pionero de su firma a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión 	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

P28.- ¿Ha realizado algún cambio en sus servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años? Indique el grado de importancia de estos cambios para su firma:			Poco importante					Muy importante				
	<ul style="list-style-type: none"> Cambio o creación de nuevos servicios Cambio en los procesos Cambios en sus sistemas de gestión 	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

BLOQUE V.- TÉCNICAS ECONÓMICO-FINANCIERA Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.

P29.- Indique qué nivel de utilización se efectúa en su firma de las siguientes técnicas económico-financieras:	Mínimo					Máximo				
	<ul style="list-style-type: none"> Implantación y control de un sistema de contabilidad Establecimiento de presupuesto de tesorería a corto plazo Análisis de la situación económico-financiera 	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

P30.- A la hora de acometer una nueva inversión, señale el grado de utilización de las siguientes fuentes de financiación:	Muy bajo					Muy alto				
	<ul style="list-style-type: none"> Financiación bancaria a largo plazo Financiación bancaria a corto plazo Proveedores de activos fijos Utilidades no distribuidas (reservas) Aportaciones adicionales de capital 	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Anexo 2: Fórmula para el cálculo de la muestra estadística

Cuadro No. 3.1. Cálculo de la muestra estadística

N	230	Población.
p	5%	Tasa posible de ocurrencia, se desea establecer un intervalo de confianza entre 2% y 8%
d	12%	Grado de precisión, dependerá del objetivo perseguido por el investigador a través del muestreo
q	95%	Grado de seguridad, se determina por $q = 1 - p$
t	1.96	Factor que corresponde a un grado de seguridad del 95%, queda al criterio del investigador
n	12	Muestra calculada

$$\text{Fórmula} \quad n = N \frac{t^2 pq}{d^2(N - 1) + t^2 pq}$$

Fuente: elaboración del autor