

PROBLEMATICA, Y PROPUESTAS DE SOLUCIONES, DE LAS PYMES.

Marcelino CORCHO BRAGADO y Gabriel HORTAL CASTAÑO
Economista y Ldo. en Derecho; y Secretario General de la Cámara de Comercio e Industria de Salamanca.

El análisis de cualquier situación requiere el concurso de todas aquellas personas que la conocen a fondo porque en ella están sumergidas como trabajadores o directores.

Nadie mejor que los que viven día a día una problemática empresarial concreta para manifestarla con todo detalle, con exposición de sus posibles causas, y para sugerir, y adoptar en su caso, las medidas correctoras pertinentes.

La ciencia de la economía y de la empresa, también puede, y debe, contribuir, a través de sus estudios, investigaciones y teorías, a la consecución de la mejora de la gestión, de la organización, de la financiación, de la comercialización, y demás actividades que configuran el mundo de la empresa.

Es, pues, de la conjunción, de la consideración simultánea, de teoría y praxis, de donde se podrán arbitrar las medidas más certeras para la optimización de las funciones y fines que la empresa privada realiza.

Cualquier situación humana es susceptible de mejora "ad infinitum"; lo que obliga a cada generación a superar a la anterior, y a resolver satisfactoriamente los peculiares problemas que se le planteen en cada momento.

Si el afán de superación debe ser consustancial, por lo tanto, a cualquier persona, más, si cabe, debe ser predicable de las empresas privadas.

La gestión empresarial exige, de quiénes la conforman, el seguimiento, análisis, y adopción de las decisiones y medidas pertinentes que coadyuven al cumplimiento, en el mayor grado posible, de sus objetivos sociales, como al incremento de la eficacia de sus actuaciones, en lo que se refiere, primordialmente, a la plena satisfacción de las demandas de su clientela, al óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles, y a la maximización del beneficio.

La competencia y responsabilidad de la dirección empresarial, para alcanzar plenamente cuanto antecede requiere:

1º EXAMEN EXHAUSTIVO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA:

Finalidad: elaboración de un diagnóstico que posibilite la evidencia de aquellos aspectos concurrentes en ella que hayan de subsanarse.

Así, los datos relativos a la composición de la plantilla, activo fijo y estructura financiera configuran las características más peculiares de la empresa y, por ello, las posibilidades de satisfacer las necesidades de su clientela actual y potencial, como las relativas a su mantenimiento y desarrollo. Además, como toda información permitirá ayudar a una mejor comprensión y, por lo tanto, solución de su posible problemática.

2º ESTRATEGIAS Y TACTICAS.

Finalidad: corregir las anomalías detectadas, en su caso, como incrementar la rentabilidad económica y social; mediante la elaboración y puesta en práctica de las estrategias y tácticas pertinentes.

La empresa, como cualquier otra actividad humana, debe aspirar a un perfeccionamiento permanente de sus tareas; para ello, y en base a su estado actual, hay que adoptar las decisiones pertinentes que optimicen su gestión, lo que garantizará su supervivencia y crecimiento.

3º SISTEMAS DE CONTROL

Finalidad: disponer al instante de señales de alerta, configuradas a través de sistemas de control, sobre el incumplimiento de los objetivos propuestos, o sobre las ineficiencias que se puedan producir; lo que permitirá su rápida corrección y, subsiguientemente, evitar la insatisfacción de la clientela, así como la pérdida de rentabilidad.

El permanente cambio en los ámbitos en los que se desenvuelve la empresa, obliga a los gestores de la misma, al establecimiento, y vigilancia constante, de aquellos aspectos que les adviertan de los cambios del entorno, de la clientela, de las demandas, de la situación interna, así como de las desviaciones que puedan surgir respecto a los objetivos que inicialmente se hayan fijado.

4º ANALISIS DE MERCADOS.

Finalidad: organizar los activos de la empresa, como adquirir y contratar, en su caso, los medios productivos, con la antelación suficiente para que, en cualquier momento, la clientela tenga satisfechas sus necesidades.

La evolución de los gustos, deseos y necesidades del mercado, debe conllevar, para atenderlo debidamente, la disponibilidad de información totalmente vigente sobre tales aspectos; información que se obtendrá, primordialmente, mediante la investigación comercial. Con lo cual se garantiza el óptimo cumplimiento del objeto social de la empresa y la subsistencia en el futuro de la misma.

5º ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS PROFESIONALES.

Finalidad: la evolución, el desarrollo, y los cambios de las ciencias, de la estructura de los mercados, así como del entorno; requieren de la gerencia, de los mandos intermedios, y del resto del personal, una permanente actualización de saberes profesionales, imprescindibles para hacer frente, con dignidad y competencia, a los nuevos retos de una economía cada vez más abierta, global, cambiante y compleja.

La mutación de la economía, de la técnica y de la sociedad, supone, pues, la adquisición continuada de conocimientos profesionales, por parte de toda la plantilla, para cumplir con eficacia y rentabilidad sus obligaciones respectivas y, por ello, las propias de la empresa.

6º ACTIVO FIJO DE LA EMPRESA.

Finalidad: La eficacia: es decir, la óptima rentabilidad de todos los recursos humanos, técnicos y financieros; exige que la empresa utilice los bienes de equipo, el utillaje y las instalaciones más avanzadas técnicamente, en cada momento; lo que contribuirá a lograr la máxima competitividad, la óptima atención de la demanda y el mantenimiento de la empresa.

La adquisición de los más recientes medios técnicos suele ser garantía de mejoras en la productividad y, por ello, en la rentabilidad de la empresa lo que hace aconsejable, en principio, su existencia en el activo empresarial.

7º CONOCIMIENTO DEL MARCO EN QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA.

La empresa está incardinada en un medio social: cultural y político que condiciona su existir y, subsiguientemente, sus actuaciones; lo que requiere, para que las decisiones que adopte sean lo más acertadas posibles, la disponibilidad del mayor número de datos sobre el ámbito en el que se desenvuelve.

La empresa habrá de tener información permanentemente actualizada del marco jurídico, especialmente en lo que al ordenamiento fiscal, laboral, mercantil y de comercio exterior, se refiere, con el fin de utilizar ventajosamente las posibilidades que ofrece, como el de no incurrir en las sanciones y deterioro de su imagen que pueden derivarse de su inobservancia.

También tendrá que disponer de las estadísticas, los datos y las referencias, de naturaleza macroeconómica, más recientes que configuran la situación, y posible evolución, de la economía con la que aquélla está vinculada.

Asimismo, deberá utilizar aquéllas que configuren los mercados donde actúe, o pretenda introducirse la empresa, como son las que indiquen las preferencias, capacidad de compra y carencias.

La política contribuye a perfilar el ordenamiento jurídico, a la vez que condiciona la evolución, y los estímulos o desestímulos, de la economía y, por ello, la capacidad adquisitiva de la ciudadanía; por lo que es necesario que los gestores de la empresa conozcan los programas de las distintas alternativas políticas, como las posibilidades de alcanzar el poder, a través de los medios de información pertinentes, como de cualesquiera otros instrumentos y mecanismos.

Las características sociales, de los ámbitos donde se desenvuelve la empresa, son otras variables que pueden definir su función de demanda; lo que obliga a sus responsables a conocerlas con exhaustividad, mediante la obtención, y utilización, de las fuentes donde se configuren, cuantifiquen y expliquen.

8º REVISION PERIODICA DE LA GESTION EMPRESARIAL.

La verificación y el contraste de las actividades realizadas, respecto a los objetivos previstos, coadyuvará a la mejora de la gestión en el futuro, al procurar la inexistencia de nuevas desviaciones e ineficacias.

La realización de exámenes sobre la gestión desarrollada contribuirá a detectar posibles anomalías, ineficiencias y desviaciones sobre los objetivos inicialmente fijados, lo que permitirá, en consecuencia, evaluar las actividades realizadas, conocer las causas de los posibles fallos habidos, y, en base a todo ello, arbitrar las medidas correctoras oportunas.

Lo deseable es que existiera una censura interna permanente de la actuación de la empresa, que permitiera la inmediata detección de desviaciones, a través de las oportunas señales de alerta establecidas, y la subsiguiente toma de decisiones que, arbitrando los medios correspondientes, subsanará, en el menor tiempo posible, cualquier ineficiencia.

La ponderación externa de las actividades desarrolladas es, asimismo, aconsejable, y con independencia de la de naturaleza interna antes reseñada. En efecto, al tener quienes se dedican al análisis de las empresas un amplísimo bagaje de conocimientos sobre experiencias de otras y dado el elevado grado de formación profesional que los caracteriza, ello suele permitir la obtención de una mejor radiografía de la situación de la empresa, y formular recomendaciones a quienes se someten a su control y verificación.

9º PLANIFICACION

La pervivencia de la empresa a lo largo del tiempo requiere el prever, con la antelación suficiente, las medidas y los medios pertinentes que permitan satisfacer óptimamente la demanda existente en cada momento; pues, generalmente, las empresas se constituyen por tiempo indefinido.

La planificación, para diferentes horizontes temporales, es el instrumento idóneo para atender la clientela con eficacia en cada momento. Lo que reclama la inclusión en ella de las estrategias de actuación correspondientes, fundamentadas en la experiencia precedente, el estado de la técnica, el análisis del mercado, los resultados de las auditorías, los estudios de prospectivas, y cuanta información sobre la posible evolución de la demanda, la economía, la sociedad y la política pueda disponer la empresa. A mayor información, más probabilidades de acertar habrá en la toma de decisiones relativas a la obtención de la financiación, inversiones, contratación de trabajadores, etc.

Así mismo, el crecimiento de la empresa, como consecuencia de servir a nuevos segmentos del mercado, reclama, para que sea ordenado y controlable, el establecimiento de las previsiones plasmadas en el plan de acción que toda unidad empresarial mínimamente compleja debería elaborar al menos cada año.

10º COLABORACION ENTRE EMPRESAS

La óptima consecución de los objetivos empresariales requieren un perfecto conocimiento del mercado, el asesoramiento respecto al ordenamiento jurídico que hay que observar y aplicar, el hacer llegar las aspiraciones empresariales a las Administraciones Públicas, la actualización de la formación profesional, etc; siendo éstos algunos de los aspectos sobre los que deben reflexionar los responsables de la gestión empresarial para que ésta sea cada vez más óptima.

Nos preguntamos, ¿ el asociacionismo empresarial puede ser un buen sistema para conseguir dichos objetivos ?.

"La unión hace la fuerza" es un aforismo que tiene plena vigencia en el ámbito económico-empresarial; especialmente cuando se trata de acometer actividades similares a varias empresas que no impliquen, en principio, competencia directa entre ellas, como puedan ser las relativas a la investigación de mercados, formación de personal, etc.

Los citados aspectos son coincidentes para cualesquiera empresa de un mismo sector, no implicando perjuicio competitivo para ellas el hecho de que todas dispongan de idéntica información sobre tales particulares; y, sí una ventaja económica si la obtienen en común; por lo que es aconsejable que acometan conjuntamente cuantas tareas puedan emprender.

En base a las consideraciones precitadas; y al objeto de analizar, reflexionar y proponer mejoras de actuación de las PYMES, se remitieron a ocho empresarios, miembros todos ellos del Pleno de la Cámara de Comercio e Industria de Salamanca, el cuestionario, que citamos a continuación. La información que han facilitado, tanto por escrito, como a través de las entrevistas personales que hemos mantenido con ellos, han posibilitado la elaboración de la presente comunicación.

1.- PARAMETROS QUE CONFIGURAN LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA:

A) Número de TRABAJADORES:

- a) Fijos/ Temporales/ A tiempo parcial/ En prácticas/ Aprendices/ Otros.
- b) Titulados Universitarios: Superiores/Medios. (Indique el título concreto)
- c) Formación Profesional: 1º/ 2º/3º. (Indique la denominación concreta)
- d) De Escuelas Taller y Casas de Oficios. (Indique la especialidad que hayan cursado).
- e) Sin titulación. (Indique qué tipo de tareas desempeñan).

- De los Titulados Universitarios, de Formación Profesional y de Escuela Taller que trabajan en su empresa, exprese su opinión sobre:

- a) Su nivel de preparación y carencias formativas; y,
- b) Su adecuación a las necesidades de una PYME.

B) EQUIPO INDUSTRIAL E INSTALACIONES.

- a) Valor del activo fijo material, deducidas amortizaciones, y porcentaje que representa sobre el total del activo de su empresa.
- b) Fecha de adquisición del último elemento del equipo industrial, y/o de renovación de las instalaciones.
- c) Periodicidad en la renovación de equipo e instalaciones.
- d) Nacionalidad de los principales elementos que configuran el equipo industrial.

- Del equipo e instalaciones, exprese su opinión sobre:

- a) Su idoneidad y limitaciones respecto a las tareas que han de realizar.
- b) Ventajas e inconvenientes de los españoles respecto a los de otras nacionalidades.

C) FINANCIACION

- a) Importe de los recursos propios y ajenos, desglosando a éstos por su vencimiento; e indicando el volumen de las letras y de los créditos bancarios concedidos.

b) Número de participantes, y porcentaje, en el capital de la empresa.

- Respecto a la financiación, exprese su opinión sobre las ventajas, inconvenientes, y posibilidades de ampliar el capital, de obtener créditos bancarios, de aplazamiento de los pagos, etc.

2.- MEDIDAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Señale, justifique y fundamente, cuáles son, según su criterio, las medidas que habría que adoptar para corregir las anomalías, ineficiencias y disfunciones de su empresa; y para incrementar su rentabilidad económica y social; especialmente en los ámbitos:

a) Laboral.

b) Productivo.

c) Comercial.

d) Fiscal.

e) Financiero.

d) Comunicación interna y externa.

3.- MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION PERMANENTE DE LAS ACTIVIDADES Y, CONSECUENTEMENTE, DEL ESTADO DE LA EMPRESA.

a) Indique si tiene los mecanismos epigrafiados, especificando en qué consisten.

b) Manifieste su opinión sobre la utilidad para su empresa de:

1º Los ratios entre las distintas partidas del balance.

2º La planificación de actividades.

3º Los indicadores del sector al cuál pertenece su empresa.

4º Los indicadores macroeconómicos.

c) Exprese qué medidas, y procedimiento, suele adoptar, y seguir, cuando, teniendo en consideración los mecanismos de seguimiento y evaluación, surgen hechos que conllevan a la modificación de las decisiones inicialmente adoptadas.

4.- CONOCIMIENTO ACTUALIZADO Y, EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, PREVISIBLE DE LA DEMANDA.

- a) Indique los medios que emplea para conocer las aspiraciones de su clientela.
- b) Manifieste si realiza estudios de mercado; indicando, en caso afirmativo:
 - 1. En qué consisten
 - 2. Periodicidad de ejecución
 - 3. Utilidad.
 - 4. Modo de aplicación a la actividad empresarial.

5.- FORMACION PROFESIONAL CONTINUADA DE TODO EL PERSONAL

- a) Indique cuáles son las actividades que su empresa realiza para la "puesta al día" y el "reciclaje" de su personal.
- b) Exprese el número de horas/año que dedica cada trabajador, y por categorías de universitarios, de formación profesional, de Escuela Taller, y sin titulación, a la formación permanente
- c) Manifieste su parecer sobre la conveniencia, insuficiencias y posibles mejoras de la formación permanente, en relación con el mejor funcionamiento de su empresa.

6.- DISPONIBILIDAD DEL EQUIPAMIENTO MAS PRODUCTIVO EN CADA MOMENTO

- 1° Indique cuáles son los medios para obtener información sobre los últimos bienes de equipos y herramientas relacionados con la actividad de su empresa.
- 2° Manifieste si conoce la existencia en el mercado de equipos más modernos de los que su empresa dispone.
- 3° Exprese cuál es la antigüedad, promedia, de los equipos existentes en su empresa.
- 4° Señale su opinión sobre la conveniencia de disponer los más recientes máquinas-herramientas.

7.- INFORMACION SOBRE EL ENTORNO

- 1° Indique cuáles son los medios para obtener información sobre el entorno económico, legal, social, cultural y político en que la empresa se desenvuelve.
- 2° Manifieste la utilidad para su empresa de la información sobre el entorno.
- 3° Señale en qué medida influye, y condiciona, la citada información, sus decisiones empresariales.
- 4° Exprese si dispone de asesores, y qué titulación poseen, que le ayuden a emplear, e interpretar, adecuadamente la información obtenida.

8.- AUDITORIAS

- 1° Indique qué tipos de auditorias se realizan en la empresa. (Como pueden ser las contables, de gestión, de comercialización, medio-ambientales, etc.).
- 2° Manifieste quién realiza las auditorías. (Personal ajeno a la empresa o personal de la empresa).
- 3° Señale la utilidad para su empresa de la información que le proporciona la auditoría.
- 4° Exprese en qué medida influye, y condiciona, la citada información, sus decisiones empresariales.

9.- ELABORACION DE PLANES DE ACTUACION A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO

- 1° Indique cuáles son las actividades de planificación que su empresa realiza, según el plazo de las mismas.
- 2° Manifieste quién realiza la planificación. (Personal ajeno a la empresa o personal de la empresa).
- 3° Señale la utilidad para su empresa de la información que le proporciona la planificación.
- 4° Exprese en qué medida influye, y condiciona, la citada información, sus decisiones empresariales.

10.- ASOCIACION DE EMPRESAS

- 1° Señale las asociaciones empresariales a las que pertenece.

2º Indique las ventajas e inconvenientes de pertenecer a una asociación empresarial.

3º Manifieste cuál es su parecer sobre la utilidad para su empresa de los servicios que presta la Cámara de Comercio y proponga aquéllos que, según Vd, debiera facilitar a los empresarios.

La respuesta al cuestionario ha sido, fundamentalmente, verbal, a través de los encuentros mantenidos con los empresarios que forman parte de los órganos de gobierno de la Cámara de Comercio; por lo tanto, el rigor y la exhaustividad, que pretendíamos alcanzar, no ha sido todo lo intenso que hubiéramos deseado.

Para una mejor comprensión de la problemática empresarial salmantina hay que enunciar algunas cifras macroeconómicas. Así, la población de derecho de la provincia de Salamanca es de 363.072 habitantes: aporta el 0,77% del Valor Añadido Bruto del país; y ocupa los puestos 40 y 33 en el conjunto de las provincias españolas, en función de los niveles de desarrollo e índice primero de capacidad de compra, respectivamente. La importancia de los distintos sectores económicos queda reflejada por la población activa que ocupan, siendo del 50,70% en servicios, 11,06 en agricultura, 11,70% en industria, y 12,30% en construcción; alcanzando el 28,37% la tasa global de desocupación.

Por lo tanto, Salamanca es una provincia deprimida, como lo corrobora la pérdida de población, entre 1.986 y 1.991, en un 0,74%.

Los aspectos más destacados, de lo manifestado por los citados empresarios, son:

GESTION

- Mentalidad "especulativa" de las actividades del pequeño y mediano empresario.

- Pocas iniciativas, y demasiado conformismo, de los responsables de la empresa, una vez que ésta adquiere una mínima de consolidación; no generando todo el bienestar y desarrollo económico y social que se derivaría de utilizar al máximo los recursos existentes en el ámbito donde está ubicada la empresa.

- Planificación de actividades prácticamente nula; al tener una clientela fiel. En las empresas consultadas, las que disponen de un Plan Estratégico lo es a 1 año, debido a la incertidumbre del entorno, como a la necesidad de flexibilidad para adaptarse a los cambios, evitando inversiones a largo plazo. El empresariado sugiere la conveniencia de políticas económicas estables.

- Los impagados precisan de procedimientos más ágiles y eficaces que permitan su rápida solución y cobro; debiendo la empresa adoptar posturas de prudencia respecto a los clientes nuevos y más recientes.
- Necesidad de introducir contabilidad analítica que refleje con exactitud todos los costes.
- Los contratos de adhesión a los que debe someterse la empresa, especialmente si se trata de proveedores monopolistas, anulan la pertinente capacidad de negociación para establecer condiciones más favorables a los intereses del cliente; por lo que es preciso una revisión legal de este tipo de contratos que favorezca la auténtica libertad contractual; como, también, la eliminación de obstáculos a la entrada en el mercado de otros proveedores, para favorecer la competencia entre ellos y, subsiguientemente, la libertad de elección y precios más ajustados a sus costes respectivos.

COMERCIALIZACION

- La comercialización no se fundamenta en el análisis y consideración de todo el abanico de posibilidades que la ciencia económica ofrece, basándose en maneras tradicionales como los representantes, la asistencia a ferias y la visita del empresario a sus clientes.
- La franquicia se manifiesta como una fórmula de comercialización idónea para las pequeñas empresas de carácter artesanal.
- Mínima presencia en los mercados exteriores, además de esporádica, ocasionada, primordialmente, por la necesidad de ampliar la cifra de negocios que permita la incorporación en la plantilla de familiares del empresario, en algunos casos. El fomento, apoyo, estímulo y financiación de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación a la participación de las empresas en ferias y misiones comerciales en el extranjero, posibilitará la incorporación y continuidad del empresariado español en él; lo que favorecerá las inversiones, el equipamiento, la productividad, el empleo y la riqueza.
- Estudios de mercado de la empresa prácticamente nulos; limitándose a los análisis sectoriales de la demanda potencial, asistencia a ferias, etc; siendo la intuición importante en la consideración de la evolución futura de la clientela.
- La cambiante normativa sobre el etiquetado conlleva la inutilización del existente y, subsiguientemente, gastos inútiles; por lo que es preciso, para evitar todo ello, que los poderes públicos dicten la oportuna normativa reguladora con la perspectiva más amplia de vigencia.
- La cumplimentación de los documentos INTRASTAT adolece, a veces, de inexactitudes debidas a que los clientes extranjeros no facilitan al exportador los datos requeridos, y que muchas veces obran en poder de la Administración

Pública española, lo que provoca sanciones para el empresario, que entiende desproporcionadas, como desestímulos para realizar ventas al exterior.

- Carencia de la preparación y planificación suficientes por la Administración Pública con responsabilidades en el fomento del comercio exterior. Así mismo, hay que destacar, por desfavorable para los intereses empresariales, los cambios de política en lo que a Ferias se refiere, como a la diversidad de Entes estatales y autonómicos que configuran la actuación pública.

PERSONAL

- Política de personal insatisfactoria por formar parte de él, a veces, familiares; como, por problemas derivados del exceso de confianza, debido al estrecho contacto entre la gerencia y el personal.

- Desestímulo a mantener el puesto de trabajo, por los empleados, con los abusos que puede generar; pues, a veces, la indemnización empresarial por despido más el subsidio de paro, suponen para el trabajador mayores retribuciones que su salario; y, para la empresa, gravámenes excesivos.

- La relación entre niveles salariales y el nivel de empleo debería ponderarse y apoyarse por los sindicatos, lo que posibilitaría la contratación laboral.

- Flexibilización y abaratamiento del despido, como mecanismo incentivador de la contratación de trabajadores.

FORMACION PROFESIONAL

- La formación profesional es considerada necesaria por el empresariado pero siempre que se consideren los dos aspectos siguientes:

1º Que los alumnos de los cursos impartidos por el INEM, sean posteriormente incorporados a las empresas colaboradoras, teniendo en consideración criterios de evaluación prioritariamente académicos más que sociales; y,

2º Que en el caso de trabajadores de la empresa, se imparta fuera de la jornada laboral, evitando pérdidas de competitividad, como consecuencia del elevado coste de la mano de obra y de la Seguridad Social.

SEGURIDAD SOCIAL

- Cuotas empresariales a la Seguridad Social consideradas excesivas y disuasorias para la creación de empleo.

ADMINISTRACIONES PUBLICAS

- Escasa consideración de las Administraciones Públicas locales en lo que a la adjudicación de contratos de obras, servicios y suministros a las empresas salmantinas se refiere.

- Inconveniencia de que las empresas reciban subvenciones, por los agravios comparativos que pueden surgir como consecuencia de su reparto; además, de que se suelen abonar cuando la inversión, o actividad, a fomentar, se ha realizado. La demora se produce por la excesiva burocracia y rigidez de la Administración Pública pagadora.

- La claridad de las normas legales reguladoras de la actuación de la empresa es necesaria para que sean adecuadamente observadas.

- Información estadística solicitada por las Administraciones Públicas a las empresas sobre aspectos de los que tienen ya los datos suficientes; lo que provoca reiteraciones, pérdidas de tiempo para la gestión, y cumplimiento defectuoso de los cuestionarios correspondientes.

- El apoyo, consideración y sensibilidad de las Administraciones Públicas respecto a la empresa privada es imprescindible para que ésta cumpla sus fines económicos y sociales con plenitud.

ASOCIACIONISMO

- El asociacionismo empresarial, necesario para alcanzar metas comunes a todas las empresas, como para la mejor defensa y exposición de sus aspiraciones, está dificultado por el individualismo y la falta de espíritu colaborador que caracteriza al empresariado, como lo corrobora el impago de cuotas de los miembros de las agrupaciones de intereses empresariales.

ESTUDIOS

- Dificultad de cumplimentar los cuestionarios enviados por los estudiosos de la realidad empresarial, por la escasez de personal y de tiempo de la gerencia para dedicarse a tales menesteres; todo lo cual, a su vez, contribuye a una inexacta radiografía de la situación y problemática de la empresa, como a la propuesta de soluciones incompletas por los científicos.

Agradecimientos:

Deseo dejar constancia de mi agradecimiento a la Cámara de Comercio e Industria de Salamanca por la colaboración prestada, sin la cuál el presente trabajo no hubiera sido posible; y, muy especialmente a los gerentes de Brufau, S.A.; A.P.I., Agencia de Publicidad, S.L.; D. José Ignacio Herrera García; Artesanía Orejudo, S.L.; como a D. Pedro Martínez Ruiz.

BIBLIOGRAFIA

BANESTO, Anuario del Mercado Español 1.993. Banesto. 1.993.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Crecimiento, competitividad, empleo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo. 1.993.

DIPUTACION DE SALAMANCA, Plan de Acción para el Desarrollo de las Potencialidades de Salamanca. Diputación de Salamanca. Salamanca, 1.993.

ERNST AND YOUNG, Las Pymes y el Mercado Unico. Cinco Días. Madrid, 1.990.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, Anuario Estadístico 1.993. Madrid, 1.994.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, Encuesta de Población Activa, Segundo Trimestre 1.994.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, Población de Derecho de los Municipios de España, Madrid. 1.994.

JUNTA DE CASTILLA Y LEON, Anuario Estadístico de Castilla y León, 1.993. Junta de Castilla y León, 1.994.

JUNTA DE CASTILLA Y LEON, Coyuntura Económica de Castilla y León. Junta de Castilla y León. Valladolid, 1.994.

PRADO LORENZO, José Manuel, Anuario Económico-Financiero de las Empresas de Castilla y León por Sectores de Actividad, 1.989-1.990. Junta de Castilla y León, Salamanca. 1.993.