

SEPTIEMBRE 2024

5



## GESTIÓN DEL TALENTO



**FAEDPYME**

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

# INFORME PYME 2024

**economistas**  
Consejo General

SERVICIO DE ESTUDIOS

**economistas**  
Consejo General

EDITA: Consejo General de Economistas de España

ISBN: 978-84-18495-85-4

*No está permitida la reproducción total o parcial de este estudio, ni su almacenamiento o transmisión por ningún medio (electrónico, mecánico, grabación, fotocopia, etc.) sin permiso previo del editor.*

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

# INFORME PYME 2024

## GESTIÓN DEL TALENTO

SEPTIEMBRE 2024

### COORDINACIÓN

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón. FAEDPYME y UPCT

Domingo García Pérez de Lema. FAEDPYME y UPCT

Salvador Marín Hernández. SERVICIO DE ESTUDIOS CGE y UM

Angel Meroño Cerdán. FAEDPYME y UM

Francisco Manuel Somohano Rodríguez. FAEDPYME y UC

### EQUIPO DE INVESTIGACIÓN FAEDPYME

**UNIVERSIDAD DE CANTABRIA:** Somohano Rodríguez, Francisco Manuel (dir.); Martínez García, Francisco Javier; Trueba Castañeda, Laura.

**UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA:** Jiménez Moreno, Juan J. (dir.); Sáez Martínez, Francisco José; González Moreno, Ángela; Díaz García, María Cristina; Moreno Díaz, Juan Antonio.

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID:** Danvila del Valle, Ignacio (dir.); Sastre Castillo, Miguel Ángel (dir.); Rubio Andrés, Mercedes; Sánchez González, José Javier y **UNIVERSIDAD DE ALCALÁ:** Sánchez Marín, Gregorio.

**UNIVERSIDAD DE GRANADA:** Gómez Miranda, María Elena (dir.); Rodríguez Ariza, Lázaro.

**UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA:** Fernández Portillo, Antonio (dir. general); Almodóvar González, Manuel (dir. técnico); Sánchez Escobedo, Mari Cruz; Calzado Barbero, María; Ramos Vecino, Nuria; Ramos Mariño, Adelaida; Pache Durán, María.

**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA:** Diéguez Soto, Julio (dir.); Becerra Vicario, Rafael; Callejón Gil, Ángela; Cisneros Ruiz, Ana José; Fernández Gámez, Manuel Ángel; Galache Laza, Teresa; González García, Vicente; López Subires, María Deseada; Molina García, Antonio; Ruiz Palomo, Daniel.

**UNIVERSIDAD DE MURCIA:** Meroño Cerdán, Ángel (dir.); Antón Renart, Marcos; Calvo-Flores Segura, Antonio; López Nicolás, Carolina; Marín Hernández, Salvador; Molina Castillo, Francisco; Ortiz Martínez, María Esther.

**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA:** Batista Canino, Rosa M. (dir.); Bolívar Cruz, Alicia; Medina Brito, Pino; Santana Hernández, Lidia; Sosa Cabrera, Silvia; Verano Tacoronte, Domingo.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA:** Duréndez Gómez-Guillamón, Antonio (dir.); García Pérez de Lema, Domingo; Hernández Cánovas, Ginés; Madrid Guijarro, Antonia.

**UNIVERSIDAD DE SALAMANCA:** Muñoz Gallego, Pablo Antonio (dir.); Suárez González, Isabel; González Benito, Oscar; Galende del Canto, Jesús; Lannenongue, Gustavo.

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA:** Clemente Almendros, José Antonio (dir.); Díez Vial, Isabel, Nicoara Popescu, Dorina; Saldaña Larrondo, Dulce Eloísa; Pastor Sanz, Iván; Bahamondes Rosado, María Emilia; Velarde Molina, Jehovanni Fabricio; Díaz Peláez, Alejandro; González Cruz, Tomás; Vallejo García, Marcelo; Boldeanu, Florin-Teodor; Blanco Hernández, María.



## PRÓLOGO

En un entorno siempre incierto y en constante evolución, marcado por la complejidad y dinamismo del contexto global, las pymes españolas enfrentan desafíos crecientes. Éstos incluyen nuevas situaciones —añadidas a las habituales a las que día a día deben enfrentarse en una pyme— derivadas de la incertidumbre provocada por conflictos geopolíticos —como son los conflictos bélicos en Rusia-Ucrania y de Oriente Próximo—, así como la inflación persistente, los actuales y nuevos riesgos de ciberseguridad o las consecuencias de la emergencia climática, entre otros. Ante esta situación, es más necesario que nunca comprender cómo las pymes se adaptan y responden a estos retos para asegurar su futuro. Conocer la problemática de la pyme en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad y puede ayudar a los órganos de decisión a establecer políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de la empresa.

El presente informe, que es ya un clásico de la colaboración entre nuestras organizaciones, ofrece información sobre la estructura productiva de las pymes y pretende ser de utilidad para las propias pymes y los distintos agentes económicos y sociales. Su objetivo principal es **suministrar información continuada sobre las estrategias y expectativas de las pymes para facilitar y apoyar la toma de decisiones.**

Como sabemos, este informe aborda temas fundamentales como son el gobierno corporativo, la evolución y expectativas en empleo, ventas e inversiones, la competitividad y la actividad innovadora de las pymes. Adicionalmente, déjeme que les cite que a medida que la falta de personal cualificado se vuelve un problema creciente —observado en el incremento del porcentaje de empresas afectadas, que pasó del 3% al 62% en los últimos diez años— la capacidad de las pymes para atraer y retener talento se vuelve crucial para su éxito. Por ello, además de lo indicado, en esta edición de 2024 se ha puesto un especial énfasis en la gestión del talento, ya que las pymes que cuenten con un equipo adecuado podrán asegurar de forma exitosa la mejora de su competitividad y desempeño a través de la innovación, la productividad y la adaptación a un entorno cada vez más complejo.

Estoy seguro de que este informe les será útil por las conclusiones importantes que nos aporta sobre las características generales de las pymes, y la situación actual y futura en los temas citados. Por todo ello, mi más sincero agradecimiento a **Faedpyme**, su equipo directivo e investigadores desde las diversas universidades y a los miembros de nuestro **Servicio de Estudios del CGE**. Cada año, los diferentes agentes decisores y los propios gestores de las pymes lo esperan como lectura obligatoria por lo que sin duda esperamos que siga siendo una herramienta útil para la planificación de estrategias en las pymes.

Valentín Pich

PRESIDENTE

CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA



|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>09</b> |
| <b>2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                          | <b>11</b> |
| Estructura de la muestra .....   | 11        |
| Selección de variables y diseño del cuestionario .....                   | 12        |
| Análisis estadístico de los datos .....                                  | 13        |
| <b>3. GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....                                     | <b>14</b> |
| Carácter familiar .....  | 14        |
| Longevidad empresarial .....   | 15        |
| Características de la dirección .....                                    | 16        |
| Planteamiento de gobierno corporativo .....                              | 19        |
| <b>4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES</b> ..... | <b>22</b> |
| Empleo .....   | 22        |
| Ventas .....   | 24        |
| Inversiones .....  | 25        |
| Internacionalización .....   | 27        |
| Índice Pyme de Confianza Empresarial .....                               | 28        |
| <b>5. COMPETITIVIDAD</b> .....   | <b>30</b> |
| Entorno competitivo .....  | 30        |
| Indicadores de rendimiento .....   | 31        |
| Índice Pyme de Competitividad .....                                      | 33        |
| <b>6. ACTIVIDAD INNOVADORA</b> .....                                     | <b>34</b> |
| <b>7. GESTIÓN DEL TALENTO</b> .....                                      | <b>38</b> |
| Dificultades en la captación y retención talento .....                   | 38        |
| Acciones de mejora del capital humano .....                              | 42        |
| <b>8. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....  | <b>46</b> |
| <b>REFERENCIAS</b> .....   | <b>50</b> |





## 1. INTRODUCCIÓN

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hacen necesario un mayor conocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad y puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas.

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las pymes sigue afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Así, en general, se vienen observando diferentes aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la pyme, como son, entre otros, la globalización de los mercados, la transformación digital, la exigencia de modelos de negocio sostenibles y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación. Sin embargo, hay aspectos que son también muy importantes por ser relativos a la gestión del talento y los recursos humanos que requieren una mayor atención. Además, junto a lo anterior, y tras superar la crisis originada por la COVID-19, en la actualidad se suman problemas relacionados con la elevada incertidumbre provocada por los conflictos geopolíticos, las guerras de Rusia-Ucrania en el contexto europeo y la de Israel en oriente próximo, la inflación, los problemas de ciberseguridad y las consecuencias del cambio climático. Dado este escenario de incertidumbre resulta crucial que las pymes fijen estrategias que puedan constituir una referencia de su capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno.

El *Informe de la Pyme España* ofrece información de su estructura productiva y pretende ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Su objetivo principal es suministrar información continuada de las estrategias y expectativas de las pymes para facilitar y apoyar la toma de decisiones.

Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite analizar los principales factores que utilizan las pymes para mejorar su competitividad. La parte fija del informe aborda el análisis de: a) el gobierno corporativo (propiedad, ciclo de vida, dirección y planes de continuidad); b) la evolución y expectativas de empleo, ventas e inversiones, incluyendo datos del *Índice Pyme de Confianza*; c) competitividad, distinguiendo la percepción del entorno y la situación interna, con datos del *Índice Pyme de Competitividad*; y d) la actividad innovadora.

*El Informe 2024 se enfoca en analizar la gestión del talento en las pymes, un aspecto crucial debido a la escasez de recursos que enfrentan. Las pymes que cuenten con el equipo adecuado asegurarán su competitividad y desempeño a través de la innovación, la productividad y la adaptación al cambio.*

La edición de 2024 se enfoca en analizar la gestión del talento en las pymes, un aspecto crucial debido a la escasez de recursos que enfrentan. Las pymes que cuenten con el equipo adecuado asegurarán su competitividad y desempeño a través de la innovación, la productividad y la adaptación al cambio. Además, una gestión del talento eficaz facilita la retención y satisfacción de los empleados, promoviendo una cultura organizacional positiva.

La especialización y escasez de talento en ciertos sectores hace que encontrar personal cualificado sea crítico, ya que impacta directamente en la calidad del servicio y productos. Asimismo, la gestión eficaz reduce los costes asociados a la contratación y capacitación, y asegura el cumplimiento de regulaciones y la seguridad en el trabajo.

En concreto, la contratación de personal se puede ver dificultada por varios factores, como son la escasez de oferta de candidatos adecuados, los elevados costos para la empresa asociados con la búsqueda y capacitación, la falta de experiencia de los candidatos disponibles, y las exigencias en condiciones laborales que pueden no ser sostenibles para la organización. Además, la falta de motivación e interés de los candidatos y la insuficiente cualificación complican el proceso de contratación. Junto con lo anterior, también se analiza el rol de las Administraciones Públicas para ayudar a la formación del capital humano en las pymes.

Estos desafíos resaltan la importancia de una gestión eficaz del capital humano para superar estas barreras y asegurar el éxito organizacional. En definitiva, contar con personas con los conocimientos y habilidades adecuadas es vital para el éxito de la pyme. Además, el *informe pyme 2024* analiza la capacidad de innovación de las pymes y su actual posición competitiva examinando diferentes indicadores de rendimiento y crecimiento.

### Los objetivos específicos del informe son:

- Conocer las características básicas demográficas.
- Caracterizar el gobierno corporativo.
- Estimar las expectativas de empleo, ventas e inversión.
- Analizar el grado de internacionalización.
- Evaluar el entorno de la competencia.
- Estudiar los indicadores de rendimiento.
- Construir un índice de confianza empresarial.
- Construir un índice de competitividad.
- Conocer la actividad innovadora.
- Caracterizar la gestión del talento.

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de una encuesta realizada a directivos de 636 pymes españolas. La muestra está compuesta por microempresas (6 a 9 trabajadores), pequeñas empresas (10 a 49) y medianas empresas (50 a 249). El trabajo de campo se realizó durante los meses de mayo y junio de 2024. Hay que señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado el secreto estadístico de la información facilitada por los participantes en el estudio.

Adicionalmente, cabe destacar, que no es objetivo de este informe juzgar la situación de las pymes, sino ofrecer una visión integral de estas empresas, que ponga de manifiesto virtudes y/o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las primeras y ajustar los segundos.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se expone la metodología del trabajo empírico considerando la estructura de la muestra, el proceso de selección de las variables del cuestionario y las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de resumen y análisis de la información obtenida.

### Estructura de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población o universo objeto de estudio y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Asimismo, deben estar relacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que, partiendo de una muestra agregada fija, la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el tamaño de la muestra.

En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: **sector** (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), **tamaños** (microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas) y **Comunidades Autónomas**. Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. El trabajo de campo se llevó a cabo a través de una encuesta telefónica (CATI) y una plataforma online.

Dado que el resultado final obtenido no es íntegramente proporcional a la población o universo de referencia, fue necesaria la utilización de los correspondientes factores de elevación para la obtención de resultados agregados. Esto asegura un procedimiento objetivo y comparable para determinar la adecuación de la muestra a los fines de la investigación. No obstante, es importante resaltar que las distintas pruebas y contrastes estadísticos que se han realizado a lo largo del estudio contarán con su nivel de significación o grado de precisión determinado, a partir de los datos realmente obtenidos en la encuesta, y de acuerdo con las técnicas estadísticas utilizadas y el nivel de agregación establecido en cada caso.

La muestra finalmente obtenida fue de 636 empresas españolas (en el Cuadro 2.1 puede verse la distribución por actividad económica y tamaño de la empresa y en el Cuadro 2.2 por Comunidad Autónoma). En el Cuadro 2.3 se puede observar el error muestral para los distintos estratos atendiendo a los sectores analizados, determinando un error muestral global del 4% para un nivel de confianza del 95%. Los tamaños poblacionales (número total de empresas en cada estrato) se obtienen del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE 2023).

CUADRO 2.1 · DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTOR Y TAMAÑO

|              | Nº DE EMPRESAS | PORCENTAJE |  |
|--------------|----------------|------------|--|
| INDUSTRIA    | 100            | 15,7%      | 281 Microempresas (6 a 9 asalariados)<br>44,2% |
| CONSTRUCCIÓN | 82             | 12,9%      | 307 Pequeñas (10 a 49 asalariados)<br>48,3%    |
| COMERCIO     | 120            | 18,9%      | 48 Medianas (50 a 249 asalariados)<br>7,5%     |
| SERVICIOS    | 334            | 52,5%      |  |
| TOTAL        | 636            | 100%       |  |

CUADRO 2.2 · DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

|                         | Nº DE EMPRESAS | PORCENTAJE |                             | Nº DE EMPRESAS | PORCENTAJE  |
|-------------------------|----------------|------------|-----------------------------|----------------|-------------|
| Andalucía               | 98             | 15,4%      | Extremadura                 | 10             | 1,6%        |
| Aragón                  | 18             | 2,8%       | Galicia                     | 33             | 5,2%        |
| Asturias, Principado de | 11             | 1,7%       | Madrid, Comunidad de        | 102            | 16,0%       |
| Baleares, Islas         | 19             | 3,0%       | Murcia, Región de           | 21             | 3,3%        |
| Canarias                | 28             | 4,4%       | Navarra, Comunidad Foral de | 10             | 1,6%        |
| Cantabria               | 7              | 1,1%       | País Vasco                  | 31             | 4,9%        |
| Castilla y León         | 27             | 4,2%       | Rioja, La                   | 5              | 0,8%        |
| Castilla - La Mancha    | 23             | 3,6%       | Ceuta                       | 1              | 0,2%        |
| Cataluña                | 120            | 18,9%      | Melilla                     | 1              | 0,2%        |
| Comunidad Valenciana    | 71             | 11,2%      | <b>TOTAL</b>                | <b>636</b>     | <b>100%</b> |

CUADRO 2.3 · ERRORES DE ESTIMACIÓN DE LA MUESTRA

|                                     | P=50%     |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>SECTOR (NIVEL CONFIANZA 95%)</b> |           |
| Industria                           | 10,0%     |
| Construcción                        | 11,0%     |
| Comercio                            | 9,1%      |
| Servicios                           | 5,5%      |
| <b>TAMAÑO</b>                       |           |
| Microempresa (6 a 9 asalariados)    | 6,0%      |
| Pequeña (10 a 49 asalariados)       | 5,7%      |
| Mediana (50 a 249 asalariados)      | 14,4%     |
| <b>TOTAL (NIVEL CONFIANZA 95%)</b>  | <b>4%</b> |

## Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la empresa. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido a los gerentes de las pymes. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha prestado especial atención al orden y la estructura de los bloques de preguntas, con la extensión más breve posible, que permitiese una redacción clara y adecuada para minimizar los problemas de interpretación y facilitando la obtención de datos en el proceso de cumplimentación del cuestionario.

Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las empresas, lo que sustenta y justifica que las variables incorporadas son relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, como en ediciones anteriores, el cuestionario se ha estructurado en **dos bloques**. El **primero es general** y se repite en los sucesivos informes anuales e incluye información demográfica básica de las empresas

en términos de sector, antigüedad y tamaño, carácter familiar, características de la dirección y los equipos directivos, gobierno corporativo, internacionalización, rendimiento e innovación. En el **segundo**, se incluye un tema monográfico que, en este caso, se centra en la gestión del talento en las pymes.

## Análisis estadístico de los datos

Las variables de clasificación utilizadas para contrastar si existen diferencias significativas en el perfil de respuestas han sido el tamaño y el sector de actividad de la empresa. Para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas según el factor de clasificación utilizado, se han empleado las siguientes pruebas estadísticas:

- Cuando se analizan diferencias porcentuales se utiliza el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la  $\chi^2$  de *Pearson* con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizan tablas 2 x 2, con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la  $\chi^2$  de *Pearson*. En determinados casos cuando se analizan comportamientos de dependencia entre variables se utilizan los coeficientes de correlación de *Pearson* y/o la *Rho* de *Spearman*.
- En el caso de variables cuantitativas para las que se analice la diferencia de medias según un criterio de clasificación, se ha utilizado el contraste de *análisis de la varianza* (ANOVA).
- En el caso de variables cuantitativas que incluyen numerosos ítems, se emplea, en algunos casos, el *análisis factorial* como herramienta de reducción y agregación de la información. El análisis factorial trata de identificar variables factores subyacentes que sean comunes en un conjunto de variables mediante la generación de componentes que puedan explicar la mayoría de la varianza observada en los datos de estudio.

Cuando se emplean pruebas estadísticas se usará la siguiente notación en el texto, gráficos o tablas: diferencias significativas al 90%, (\*):  $p < 0,1$ ; al 95% (\*\*):  $p < 0,05$ ; y al 99% (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (-) no significativa.

### 3. GOBIERNO CORPORATIVO

El análisis del Gobierno Corporativo se basa en el carácter familiar de la empresa; de su antigüedad, para conocer el ciclo de vida o la generación en el caso de las empresas familiares; en la dirección y, finalmente, en los planteamientos de gobierno corporativo.

#### Carácter familiar

El 66% de las empresas son familiares (Gráfico 3.1). Por tamaño (Gráfico 3.2) apenas se producen diferencias significativas, oscilando entre un mínimo del 65,1% en el caso de las microempresas y un máximo del 66,7% en las empresas medianas. Por sectores (Gráfico 3.3), se produce una mayor presencia en Comercio (76,7%) e Industria (75%), siendo inferior en Servicios (58,4%).

GRÁFICO 3.1 · PRESENCIA DE EMPRESAS FAMILIARES

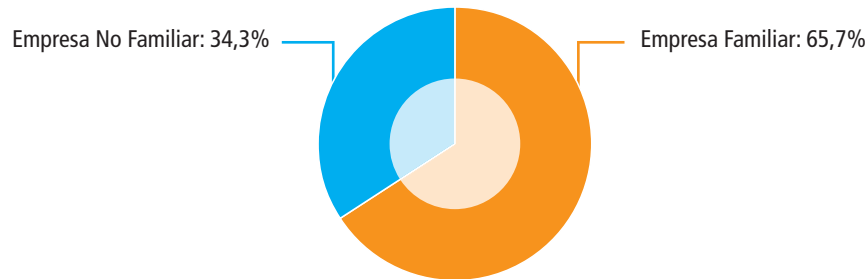


GRÁFICO 3.2 · PRESENCIA DE EMPRESAS FAMILIARES · TAMAÑO DE LA EMPRESA

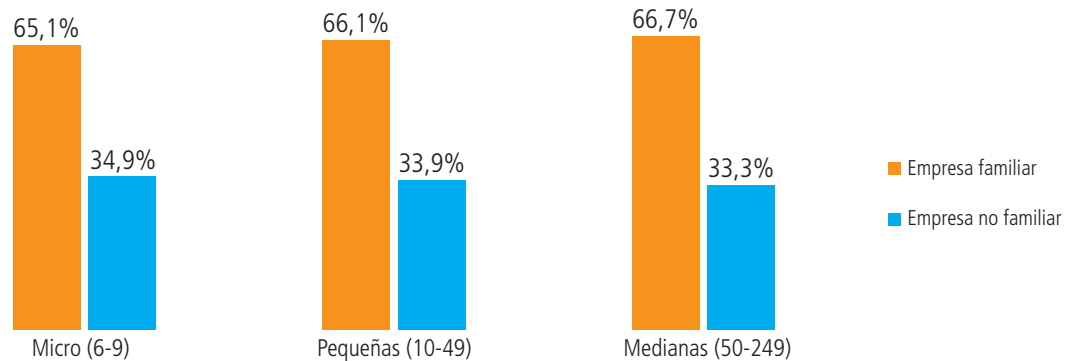
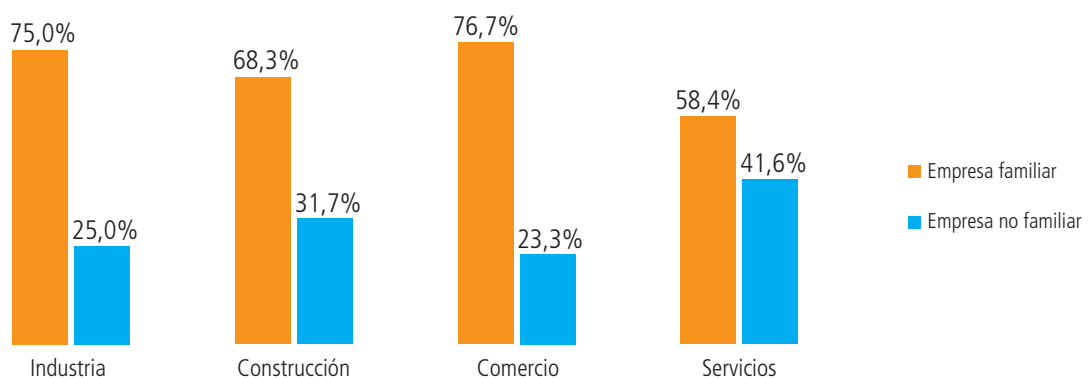


GRÁFICO 3.3 · PRESENCIA DE EMPRESAS FAMILIARES · SECTOR DE ACTIVIDAD (\*\*\*)

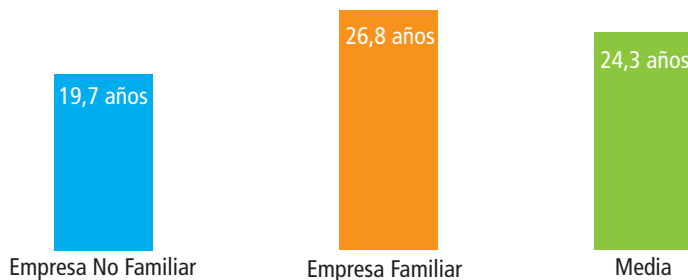


Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

## Longevidad Empresarial

La antigüedad media de la pyme asciende a 24,3 años (Gráfico 3.4), siendo significativamente superior en las empresas familiares (EF: 26,8 años) que en las no familiares (ENF: 19,7 años).

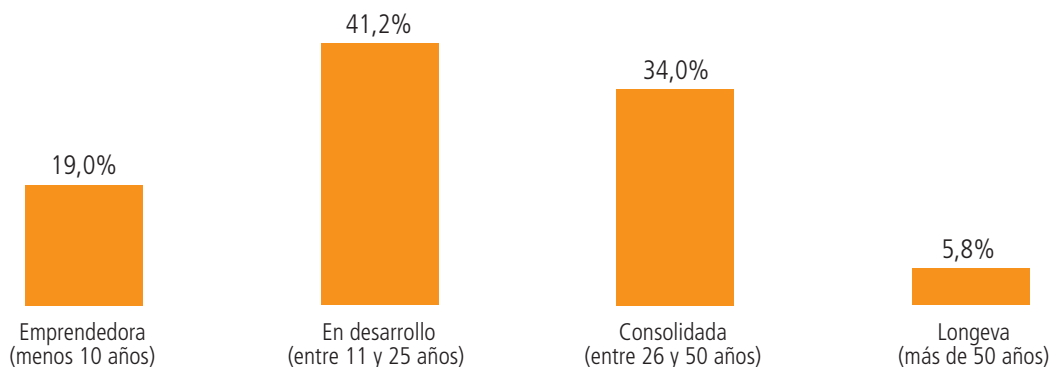
GRÁFICO 3.4 · LONGEVIDAD EMPRESARIAL (AÑOS) EMPRESA FAMILIAR (\*\*\*)



Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

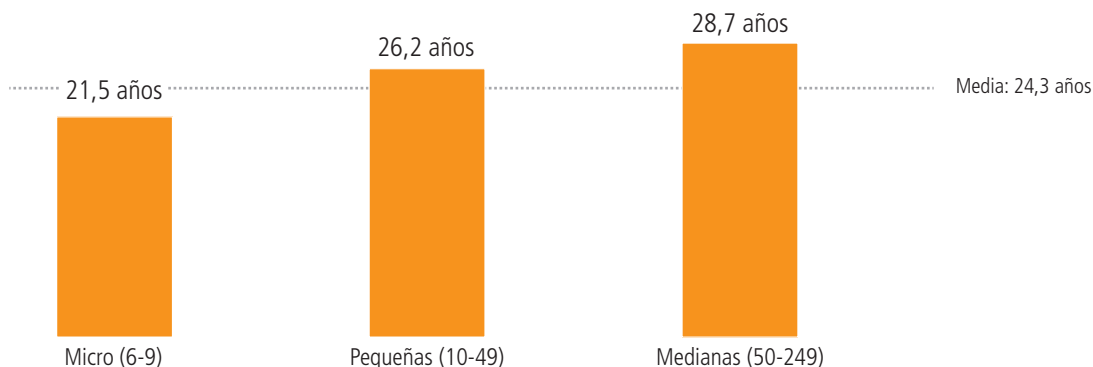
La distribución de las empresas por antigüedad (Gráfico 3.5) revela que las empresas emprendedoras (menos 10 años) son el 19%, las empresas en desarrollo (entre 11 y 25 años) el 41,2%, las consolidadas (entre 26 y 50 años) el 34% y, finalmente, las empresas longevas (más de 50 años) el 5,8%.

GRÁFICO 3.5 · DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR ANTIGÜEDAD



En cuanto al tamaño (Gráfico 3.6), claramente las empresas más longevas son las de mayor dimensión, pasando de 21,5 años las micro, por 26,2 años las pequeñas, hasta 28,7 años las medianas.

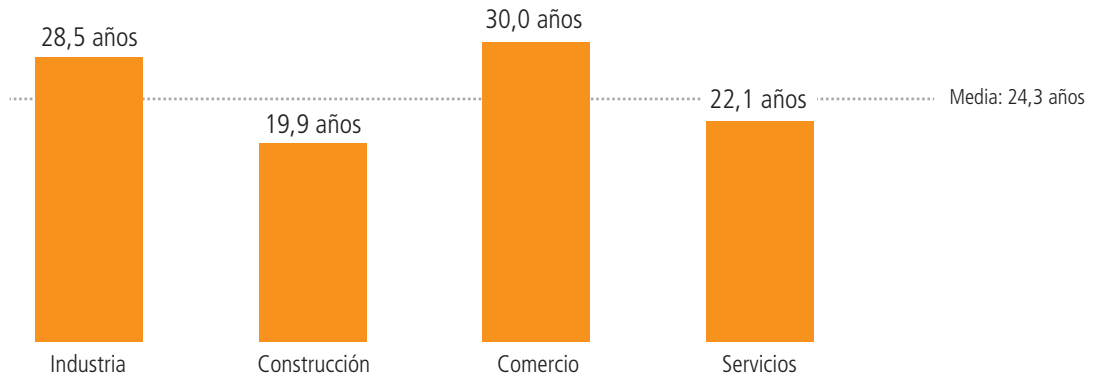
GRÁFICO 3.6 · LONGEVIDAD EMPRESARIAL (AÑOS) · TAMAÑO DE LA EMPRESA (\*\*\*)



Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

El análisis por sector (Gráfico 3.7), muestra mayor longevidad de las empresas de comercio (30 años) e industria (28,5 años), frente a construcción (19,9 años) y servicios (22,1 años).

GRÁFICO 3.7 · LONGEVIDAD EMPRESARIAL (AÑOS) · SECTOR DE ACTIVIDAD (\*\*\*)



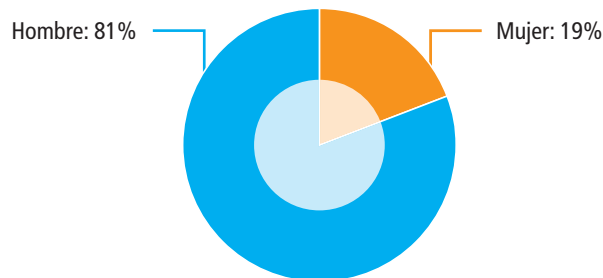
Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

## Características de la Dirección

### SEXO DEL GERENTE

El 81% del puesto de gerente está ocupado por hombres (Gráfico 3.8). Claramente, la presencia femenina se centra especialmente en las empresas de menor tamaño (23,1%, Cuadro 3.1), y las empresas de servicios (24,3%) y comercio (20%, Cuadro 3.2). También es significativa la mayor presencia en empresas familiares (21,1%) frente a no familiares (15,6%, Cuadro 3.3).

GRÁFICO 3.8 · SEXO DEL GERENTE



CUADRO 3.1 · SEXO DEL GERENTE · TAMAÑO DE LA EMPRESA (\*)

|                   | HOMBRE | MUJER |
|-------------------|--------|-------|
| Micro (6-9)       | 76,9%  | 23,1% |
| Pequeñas (10-49)  | 84,7%  | 15,3% |
| Medianas (50-249) | 79,2%  | 20,8% |

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (-) no significativa



CUADRO 3.2 · SEXO DEL GERENTE · SECTOR DE ACTIVIDAD (\*\*\*)

|              | HOMBRE | MUJER |
|--------------|--------|-------|
| Industria    | 91,0%  | 9,0%  |
| Construcción | 90,2%  | 9,8%  |
| Comercio     | 80,0%  | 20,0% |
| Servicios    | 75,7%  | 24,3% |

Diferencias significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

CUADRO 3.3 · SEXO DEL GERENTE · EMPRESA FAMILIAR (\*\*\*)

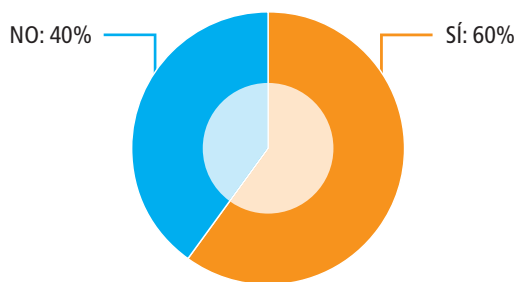
|     | HOMBRE | MUJER |
|-----|--------|-------|
| EF  | 78,9%  | 21,1% |
| ENF | 84,4%  | 15,6% |

Diferencias significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

## FORMACIÓN DEL GERENTE

El 60% de los gerentes cuenta con formación universitaria (Gráfico 3.9). A mayor tamaño, crece la proporción de gerentes universitarios hasta alcanzar el 75% en las empresas medianas (Cuadro 3.4). Las empresas de servicios (Cuadro 3.5) cuentan con la mayor presencia de gerentes universitarios (67,4%). Las empresas no familiares poseen una mayor proporción de gerentes con formación universitaria (68,8%, Cuadro 3.6).

GRÁFICO 3.9 · ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL GERENTE



CUADRO 3.4 · ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL GERENTE · TAMAÑO DE LA EMPRESA (\*\*\*)

|                   | SÍ    | NO    |
|-------------------|-------|-------|
| Micro (6-9)       | 53,4% | 46,6% |
| Pequeñas (10-49)  | 63,5% | 36,5% |
| Medianas (50-249) | 75,0% | 25,0% |

Diferencias significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

CUADRO 3.5 · ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL GERENTE · SECTOR DE ACTIVIDAD (\*\*\*)

|              | SÍ    | NO    |
|--------------|-------|-------|
| Industria    | 52,0% | 48,0% |
| Construcción | 50,0% | 50,0% |
| Comercio     | 52,5% | 47,5% |
| Servicios    | 67,4% | 32,6% |

Diferencias significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

CUADRO 3.6 · ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL GERENTE · EMPRESA FAMILIAR (\*\*\*)

|     | SÍ    | NO    |
|-----|-------|-------|
| EF  | 55,3% | 44,7% |
| ENF | 68,8% | 31,2% |

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

### EQUIPO DIRECTIVO

El Cuadro 3.7 muestra información sobre la composición de los equipos directivos. El número medio de personas de los equipos directivos es 2,6 aunque en un 25% de empresas solo hay una persona. La presencia femenina en los equipos directivos alcanza el 32%, no obstante, un 43% de las pymes no cuenta con ninguna mujer, y en un 12% el equipo directivo está formado sólo por mujeres.

CUADRO 3.7 · COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

|  |     |
|--|-----|
| EMPRESAS CON UNA PERSONA EN EQUIPO DIRECTIVO | 25% |
| N.º MEDIO PERSONAS EN EQUIPO DIRECTIVO       | 2,6 |
| N.º MEDIO MUJERES EN EQUIPO DIRECTIVO        | 0,9 |
| % MUJERES EN EQUIPO DIRECTIVO                | 32% |
| EMPRESAS CON MUJERES EN EQUIPO DIRECTIVO     | 57% |
| EMPRESAS CON SÓLO MUJERES DIRECTIVAS         | 12% |

Los datos por tamaño (Cuadro 3.8) revelan que la presencia femenina en equipos directivos es mayor en las empresas de dimensión superior, llegando a casi el 80% las que cuentan con mujeres frente al 57% de media.

CUADRO 3.8 · MUJERES EN EQUIPO DIRECTIVO · TAMAÑO DE LA EMPRESA

|                   | % MUJERES DIRECTIVAS | % PYMES CON MUJERES DIRECTIVAS |
|-------------------|----------------------|--------------------------------|
| Micro (6-9)       | 31,8%                | 52,7%                          |
| Pequeñas (10-49)  | 31,1%                | 57,0%                          |
| Medianas (50-249) | 38,7%                | 79,2%                          |

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

En cuanto a los sectores (Cuadro 3.9), el sector servicios (36,9%) y comercio (32,1%) cuentan con mayor presencia media, la menor se produce en construcción (15,8%). Solo el 44% de las pymes industriales cuentan con mujeres en sus equipos directivos, siendo la proporción más baja.

CUADRO 3.9 · MUJERES EN EQUIPO DIRECTIVO · SECTOR DE ACTIVIDAD (\*\*\*)

|              | % MUJERES DIRECTIVAS | % PYMES CON MUJERES DIRECTIVAS |
|--------------|----------------------|--------------------------------|
| Industria    | 20,3%                | 44,0%                          |
| Construcción | 15,8%                | 51,2%                          |
| Comercio     | 32,1%                | 58,3%                          |
| Servicios    | 36,9%                | 61,4%                          |

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

Como en el caso del gerente, las empresas familiares cuentan con una mayor presencia femenina en equipos directivos (34,5% frente 28%) (Cuadro 3.10), además, un 59,8% tiene mujeres en sus equipos frente al 50,9% de las no familiares.

CUADRO 3.10 · MUJERES EN EQUIPO DIRECTIVO · EMPRESA FAMILIAR (\*\*)

|     | % MUJERES DIRECTIVAS | % PYMES CON MUJERES DIRECTIVAS |
|-----|----------------------|--------------------------------|
| EF  | 34,5%                | 59,8%                          |
| ENF | 28,0%                | 50,9%                          |

Diferencias significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

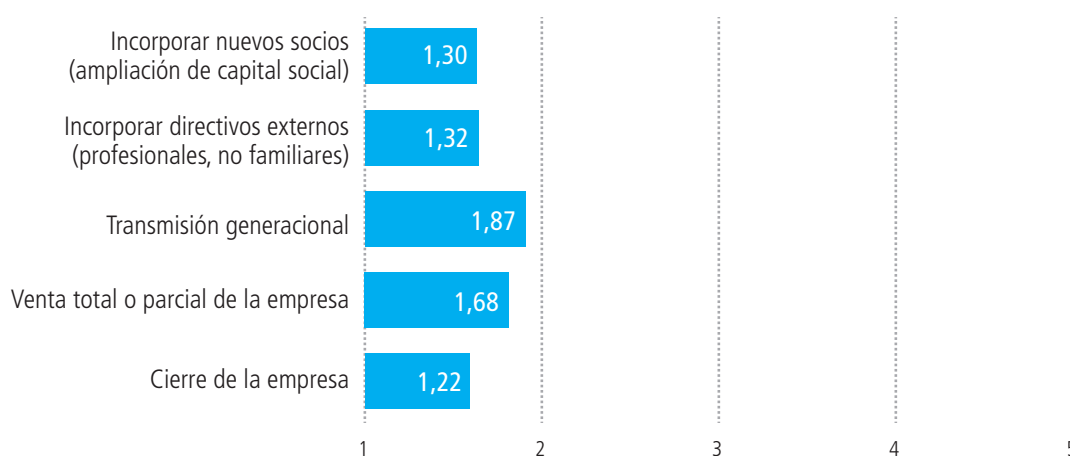
## Planteamiento de Gobierno Corporativo

Se les preguntó a las pymes participantes por sus planes de gobierno corporativo para los siguientes 2-3 años. En una escala de 1 a 5 (Gráfico 3.10), la transmisión generacional (1,9) y la venta total o parcial de la empresa (1,7) aparecen como opciones con mayor puntuación. Para profundizar en los resultados, en el Cuadro 3.11 se muestra información sobre la proporción de empresas que se plantean las diferentes opciones. Consecuentemente, la opción mayoritaria es la transmisión generacional, el 31,8% de las pymes lo harán próximamente. Le sigue, un 27,2% que se plantea la venta total o parcial. A continuación, la incorporación de directivos (15,4%) y socios (12,9%). Finalmente, un 9,6% se plantea en alguna medida el cierre.

CUADRO 3.11 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

|   |       |
|---|-------|
| INCORPORAR NUEVOS SOCIOS (AMPLIACIÓN DE CAPITAL SOCIAL)       | 12,9% |
| INCORPORAR DIRECTIVOS EXTERNOS (PROFESIONALES, NO FAMILIARES) | 15,4% |
| TRANSMISIÓN GENERACIONAL                                      | 31,8% |
| VENTA TOTAL O PARCIAL DE LA EMPRESA                           | 27,2% |
| CIERRE DE LA EMPRESA  | 9,6%  |

GRÁFICO 3.10 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO (IMPORTANCIA)<sup>1</sup>



1. Escala entre 1= nada, a 5=mucho

La transmisión generacional está asociada al tamaño, un 41,7% (Cuadro 3.12) de las empresas medianas se lo plantean alcanzando una valoración significativamente superior (2,3) (Cuadro 3.13). También lo está la incorporación de directivos externos, en las micros solo se lo plantean el 9,6% mientras que oscila sobre el 20% en las pequeñas y medianas, aunque con una valoración ligeramente superior en las últimas (2,3 frente a 1,9).

CUADRO 3.12 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO · TAMAÑO DE LA EMPRESA

|   | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG |
|---|-------|----------|----------|-----|
| Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)       | 10,7% | 13,4%    | 22,9%    | *   |
| Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares) | 9,6%  | 19,9%    | 20,8%    | *** |
| Transmisión generacional                                      | 28,1% | 33,6%    | 41,7%    | -   |
| Venta total o parcial de la empresa                           | 27,8% | 28,0%    | 18,8%    | -   |
| Cierre de la empresa  | 11,7% | 8,5%     | 4,2%     | -   |

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

CUADRO 3.13 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO (IMPORTANCIA)<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA

|   | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG |
|---|-------|----------|----------|-----|
| Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)       | 1,3   | 1,3      | 1,5      | -   |
| Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares) | 1,2   | 1,4      | 1,5      | **  |
| Transmisión generacional                                      | 1,8   | 1,9      | 2,3      | *** |
| Venta total o parcial de la empresa                           | 1,7   | 1,7      | 1,4      | -   |
| Cierre de la empresa  | 1,3   | 1,2      | 1,1      | -   |

1. Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

Respecto a los sectores, las pymes comerciales e industriales se plantean en mayor medida la sucesión (39,2% y 38%, respectivamente) (Cuadro 3.14), además, concediéndole más importancia (Cuadro 3.15). Por otra parte, también se producen diferencias en la intención de vender la empresa que es mayor en las empresas de servicios (31,4%).

CUADRO 3.14 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO · SECTOR DE ACTIVIDAD

|   | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERVICIOS | SIG |
|---|-----------|---------|---------|-----------|-----|
| Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)       | 15,0%     | 4,9%    | 15,0%   | 13,5%     | -   |
| Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares) | 16,0%     | 9,8%    | 15,8%   | 16,5%     | -   |
| Transmisión generacional                                      | 38,0%     | 23,2%   | 39,2%   | 29,3%     | **  |
| Venta total o parcial de la empresa                           | 21,0%     | 19,5%   | 25,8%   | 31,4%     | *   |
| Cierre de la empresa  | 9,0%      | 9,8%    | 10,0%   | 9,6%      | -   |

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

CUADRO 3.15 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO (IMPORTANCIA)<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD

|   | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERVICIOS | SIG |
|---|-----------|---------|---------|-----------|-----|
| Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)       | 1,4       | 1,1     | 1,4     | 1,3       | -   |
| Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares) | 1,3       | 1,2     | 1,3     | 1,4       | -   |
| Transmisión generacional                                      | 2,1       | 1,6     | 2,1     | 1,8       | **  |
| Venta total o parcial de la empresa                           | 1,5       | 1,5     | 1,7     | 1,8       | -   |
| Cierre de la empresa  | 1,2       | 1,2     | 1,2     | 1,2       | -   |

1. Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

Las pymes familiares son más proclives a la transmisión generacional (38,8% frente a 18,3%) (Cuadro 3.16) concediendo también más valoración (Cuadro 3.17). Sin embargo, son más reacias a incorporar nuevos socios (11% frente a 16,5%); con menores evidencias también aparece que son más reacias a incorporar a directivos externos, valorando ligeramente más la venta de la empresa.

CUADRO 3.16 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO · EMPRESA FAMILIAR

|   | EF    | ENF   | SIG |
|---|-------|-------|-----|
| Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)       | 11,0% | 16,5% | **  |
| Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares) | 13,9% | 18,3% | *   |
| Transmisión generacional                                      | 38,8% | 18,3% | *** |
| Venta total o parcial de la empresa                           | 28,5% | 24,8% | -   |
| Cierre de la empresa  | 9,8%  | 9,2%  | -   |

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

CUADRO 3.17 · PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO (IMPORTANCIA)<sup>1</sup> · EMPRESA FAMILIAR

|   | EF  | ENF | SIG |
|---|-----|-----|-----|
| Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)       | 1,2 | 1,4 | *** |
| Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares) | 1,3 | 1,4 | -   |
| Transmisión generacional                                      | 2,1 | 1,4 | *** |
| Venta total o parcial de la empresa                           | 1,7 | 1,6 | *   |
| Cierre de la empresa  | 1,2 | 1,2 | -   |

1. Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

## 4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES

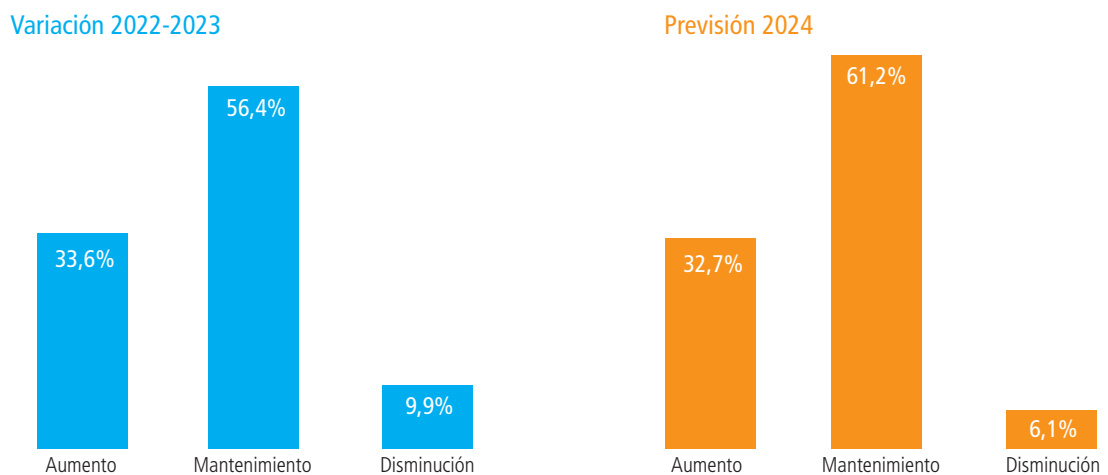
En este apartado se evalúa la evolución que han experimentado las pymes en 2023 en magnitudes como el empleo, las ventas y la inversión, respecto al año 2022; así como sus expectativas para 2024. Para analizar con más detalle la evolución se han considerado los estratos de tamaño y sector de la empresa. Adicionalmente, determinamos el “saldo de evolución” y el “saldo de expectativas”, calculado como la diferencia entre el porcentaje de las empresas que aumentan respecto a la variable analizada y el porcentaje que lo disminuye. Es relevante señalar que los años analizados en este informe han sido años de transición y recuperación tras superar la crisis originada por la COVID-19 pero condicionado por el fuerte impacto de guerras y tensiones territoriales internacionales, que han originado un periodo de alta incertidumbre.

Adicionalmente, se ha construido el *Índice Pyme de Confianza Empresarial* (IP<sub>confianza</sub>) que mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre  $\pm 100$  puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma.

### Empleo

Para conocer la evolución del empleo preguntamos a las pymes sobre el número de trabajadores de su empresa en 2023 y el que tenían en 2022. También se consultó por la tendencia para el empleo en 2024 (Gráfico 4.1).

**GRÁFICO 4.1 · EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS DURANTE 2023**  
¿CREE QUE LA TENDENCIA PARA 2024 ES AUMENTAR, MANTENER O DISMINUIR EL NÚMERO DE EMPLEADOS?



Al considerar la evolución de 2023 con relación a 2022, los datos muestran que el 9,9% de las pymes redujo el empleo, un 56,4% lo mantuvo y un 33,6% lo aumentó (Gráfico 4.1). Este resultado arrojó un saldo de evolución positivo de 23,7 puntos. De cara al 2024 las expectativas resultan algo más favorables. El 32,7% de las pymes señaló que aumentará su empleo, el 61,2% que lo mantendrá y tan solo el 6,1% lo disminuirá. Lo que ofrece un saldo de evolución positivo de 26,6 puntos.

En cuanto al tamaño, se puede apreciar que la evolución del empleo en el 2023 fue diferente según el estrato considerado, siendo las diferencias estadísticamente significativas (Cuadro 4.1). Las microempresas son las que presentan un saldo de evolución más desfavorable (diferencia entre empresas que aumentan y disminuyen empleo), aunque resulta positivo (8,9 puntos). Se observa que conforme aumenta el tamaño de las empresas

su crecimiento en el empleo ha sido mayor. Así, el 47,9% de las empresas medianas aumentó el empleo en 2023 respecto al año anterior, frente al 43,3% de las pequeñas empresas y el 20,6% de las microempresas. Además, el saldo de evolución más favorable lo obtienen las empresas medianas, reflejando un saldo positivo de 39,6 puntos.

Sobre las expectativas para 2024, en generación de empleo vemos una tendencia algo menos favorable que en 2023, aunque con un comportamiento dispar según el tamaño analizado. La diferencia entre las pymes que opinan que disminuirán el empleo y las que lo aumentarán (saldo de expectativas), pone de manifiesto que el tamaño es un factor muy significativo. Se puede apreciar que las microempresas presentan un saldo positivo de 18,1 puntos, mientras que las empresas medianas sitúan su saldo de expectativas de empleo en 25 puntos (34,6 puntos las pequeñas empresas). La mayor expectativa de aumento del empleo para 2024 la tienen las empresas medianas, ya que el 39,6% espera poder contratar más trabajadores (Cuadro 4.1).

**CUADRO 4.1 · EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE EL EMPLEO · TAMAÑO DE LA EMPRESA**

| VARIACIONES                               | MICRO        | PEQUEÑAS     | MEDIANAS     | SIG. |
|---|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2023</b> |              |              |              |      |
| Disminución                               | 11,7%        | 8,5%         | 8,3%         | ***  |
| Estabilidad                               | 67,6%        | 48,2%        | 43,8%        | ***  |
| Aumento                                   | 20,6%        | 43,3%        | 47,9%        | ***  |
| <b>SALDO DE EVOLUCIÓN</b>                 | <b>8,9%</b>  | <b>34,8%</b> | <b>39,6%</b> |      |
| <b>TENDENCIA EMPLEO 2024</b>              |              |              |              |      |
| Disminución                               | 6,8%         | 4,2%         | 14,6%        | ***  |
| Estabilidad                               | 68,3%        | 57,0%        | 45,8%        | ***  |
| Aumento                                   | 24,9%        | 38,8%        | 39,6%        | ***  |
| <b>SALDO DE EXPECTATIVAS</b>              | <b>18,1%</b> | <b>34,6%</b> | <b>25,0%</b> |      |

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

Con respecto al sector, se comprueba que el saldo de evolución del empleo en 2023 es más desfavorable para las empresas de comercio (Cuadro 4.2). Así, la diferencia entre el porcentaje de empresas que han aumentado empleo y el porcentaje que lo han reducido (saldo de evolución), ha sido de 12,5 puntos en las pymes de comercio, frente a 18 puntos de las industriales, 27,8 puntos en las pymes del sector servicios y de 30,5 puntos en las de construcción. Son las empresas de servicios (38%) y de la construcción (35,4%) las que ofrecieron un mayor crecimiento del empleo en 2023.

**CUADRO 4.2 · EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE EL EMPLEO · SECTOR DE ACTIVIDAD**

| VARIACIONES                               | INDUSTRIA    | CONSTR.      | COMERC.      | SERV.        | SIG. |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2023</b> |              |              |              |              |      |
| Disminución                               | 10,0%        | 4,9%         | 12,5%        | 10,2%        | *    |
| Estabilidad                               | 62,0%        | 59,8%        | 62,5%        | 51,8%        | *    |
| Aumento                                   | 28,0%        | 35,4%        | 25,0%        | 38,0%        | *    |
| <b>SALDO DE EVOLUCIÓN</b>                 | <b>18,0%</b> | <b>30,5%</b> | <b>12,5%</b> | <b>27,8%</b> |      |
| <b>TENDENCIA EMPLEO 2024</b>              |              |              |              |              |      |
| Disminución                               | 8,0%         | 9,8%         | 4,2%         | 5,4%         | -    |
| Estabilidad                               | 65,0%        | 63,4%        | 65,8%        | 57,8%        | -    |
| Aumento                                   | 27,0%        | 26,8%        | 30,0%        | 36,8%        | -    |
| <b>SALDO DE EXPECTATIVAS</b>              | <b>19,0%</b> | <b>17%</b>   | <b>25,8%</b> | <b>31,4%</b> |      |

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

El saldo de expectativas de empleo para 2024 mejora respecto al año anterior, con la excepción del sector de la construcción, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas. Los sectores que presentan unos saldos de expectativas más favorables para el empleo en 2024 son los sectores de servicios y comercio (saldo de expectativas de 31,4 y 25,8 puntos, respectivamente). En este sentido el 36,8% de las pymes del sector servicios espera aumentar el empleo en 2024.

## Ventas

El 54,7% de las pymes estima que ha aumentado sus ventas en 2023 con relación a las registradas en 2022 (Gráfico 4.2), mientras que el 32,1% consiguió mantenerlas y un 13,2% las redujo. Lo que dio un saldo de evolución positivo de 41,5 puntos.

En este contexto se preguntó a las pymes encuestadas sobre las expectativas de ventas para el año 2024 (Gráfico 4.3). Así, el 53,9% de las pymes espera aumentar sus ventas en 2024, un 36,3% espera mantenerlas, mientras que solo prevé que sus ventas disminuyan un 9,7% de las empresas. Estos datos ofrecieron un saldo de expectativas de 44,2 puntos, ligeramente más favorable que el saldo de 2023.

GRÁFICO 4.2 · COMPARANDO SUS VENTAS EN 2023 CON RELACIÓN A 2022 ÉSTAS HAN...

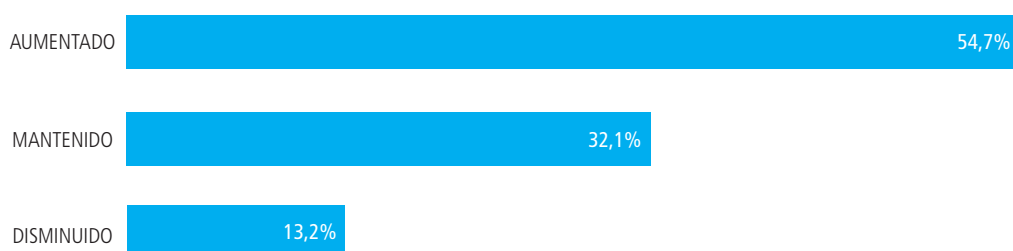


GRÁFICO 4.3 · ¿CUÁLES SON LAS EXPECTATIVAS DE VENTAS DE SU EMPRESA PARA EL AÑO 2024?



Al analizar la cifra de negocio considerando el tamaño de las pymes encontramos diferencias significativas que son importantes resaltar (Cuadro 4.3). El 61,6% de las pequeñas vieron como sus ventas aumentaban en 2023, frente al 48,4% de las microempresas y el 47,9% de las medianas empresas; siendo el saldo de evolución de las ventas más favorable también para las pequeñas con un valor de 52,5 puntos. Por su parte, las microempresas, aunque también con una evolución favorable de las ventas, muestran un menor saldo de 31 puntos.

En cuanto a las expectativas de ventas para 2024 existe una posición claramente más favorable para las empresas medianas que tienen un saldo de expectativas de 56,2 puntos, frente a los 52,4 puntos de las pequeñas y los 33,1 puntos de las microempresas. En este sentido, el 62,5% de las empresas medianas espera aumentar su facturación en 2024, siendo estas diferencias estadísticamente significativas.



CUADRO 4.3 · EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE LAS VENTAS · TAMAÑO DE LA EMPRESA

| VARIACIONES                             | MICRO        | PEQUEÑAS     | MEDIANAS     | SIG. |
|---|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2023</b>  |              |              |              |      |
| Disminución                             | 17,4%        | 9,1%         | 14,6%        | ***  |
| Mantenimiento                           | 34,2%        | 29,3%        | 37,5%        | ***  |
| Aumento                                 | 48,4%        | 61,6%        | 47,9%        | ***  |
| <b>SALDO DE EVOLUCIÓN</b>               | <b>31,0%</b> | <b>52,5%</b> | <b>33,3%</b> |      |
| <b>EXPECTATIVAS DE VENTAS PARA 2024</b> |              |              |              |      |
| Disminución                             | 12,8%        | 7,5%         | 6,3%         | ***  |
| Mantenimiento                           | 41,3%        | 32,6%        | 31,3%        | ***  |
| Aumento                                 | 45,9%        | 59,9%        | 62,5%        | ***  |
| <b>SALDO DE EXPECTATIVAS</b>            | <b>33,1%</b> | <b>52,4%</b> | <b>56,2%</b> |      |

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

Respecto al sector de actividad, se analiza la evolución de las ventas entre 2022 y 2023, así como las expectativas de las ventas para 2024 (Cuadro 4.4). Los sectores que presentaron una evolución más favorable en 2023 fueron construcción (saldo de 50 puntos) e industria (42 puntos). Aunque las diferencias encontradas no resultaron significativas.

Las expectativas para 2024 en términos de ventas son diferentes según el sector que analicemos, aunque las diferencias tampoco fueron significativas, por lo que el factor sector no explica las diferencias de las expectativas respecto a la cifra de negocio. Por ello, los resultados deben interpretarse solamente como descriptivos. Los sectores con un mejor saldo de expectativas de ventas para 2024 son servicios (48,5 puntos) e industria (44 puntos).

CUADRO 4.4 · EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE LAS VENTAS · SECTOR DE ACTIVIDAD

| VARIACIONES                             | INDUSTRIA    | CONSTR.      | COMERC.      | SERV.        | SIG. |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2023</b>  |              |              |              |              |      |
| Disminución                             | 13,0%        | 7,3%         | 15,8%        | 13,8%        | -    |
| Mantenimiento                           | 32,0%        | 35,4%        | 31,7%        | 31,4%        | -    |
| Aumento                                 | 55,0%        | 57,3%        | 52,5%        | 54,8%        | -    |
| <b>SALDO DE EVOLUCIÓN</b>               | <b>42,0%</b> | <b>50,0%</b> | <b>36,7%</b> | <b>41,0%</b> |      |
| <b>EXPECTATIVAS DE VENTAS PARA 2024</b> |              |              |              |              |      |
| Disminución                             | 14,0%        | 11,0%        | 13,3%        | 6,9%         | -    |
| Mantenimiento                           | 28,0%        | 40,2%        | 36,7%        | 37,7%        | -    |
| Aumento                                 | 58,0%        | 48,8%        | 50,0%        | 55,4%        | -    |
| <b>SALDO DE EXPECTATIVAS</b>            | <b>44,0%</b> | <b>37,8%</b> | <b>36,7%</b> | <b>48,5%</b> |      |

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

## Inversiones

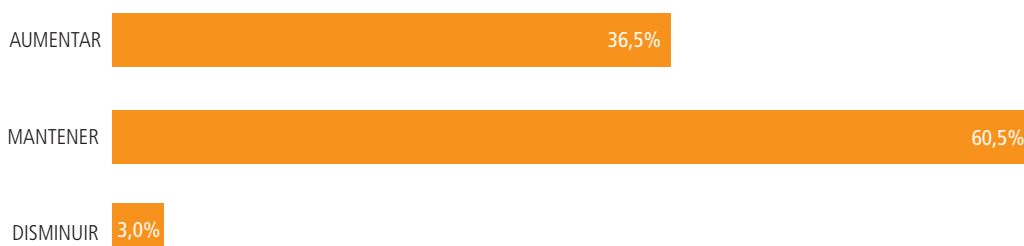
Otro elemento importante para analizar junto al empleo y la facturación son las inversiones que realizan las pymes. En este periodo se aprecia que el 45,3% de las pymes ha aumentado sus inversiones en 2023 (Gráfico 4.4), mientras que el 51,4% consiguió mantenerlas y un 3,3% las redujo. Lo que dio un saldo de evolución positivo de 42 puntos.

Además, se preguntó a las pymes encuestadas sobre las expectativas de inversiones para el año 2024 (Gráfico 4.5). El 36,5% de las pymes espera aumentar sus inversiones en 2024, un 60,5% espera mantenerlas, mientras que solo prevé que sus inversiones disminuyan un 3% de las empresas. Estos datos ofrecieron un saldo de expectativas positivo de 33,5 puntos (inferior al año anterior), reflejando en las pymes el impacto del contexto de incertidumbre en la toma de decisiones en cuanto a inversiones.

GRÁFICO 4.4 · COMPARANDO SUS INVERSIONES EN 2023 CON RELACIÓN A 2022 ÉSTAS HAN...



GRÁFICO 4.5 · ¿CUÁLES SON LAS EXPECTATIVAS DE INVERSIONES DE SU EMPRESA PARA EL AÑO 2024?



Al analizar las inversiones según el tamaño de las pymes encontramos importantes diferencias estadísticamente significativas (Cuadro 4.5). El 50,5% de las pequeñas vieron como sus inversiones aumentaron en 2023, frente al 50% de las medianas y el 38,8% de las microempresas; siendo el saldo de evolución de las inversiones más favorable también para las pequeñas con un valor de 48,2 puntos. Por su parte, las microempresas, aunque también con una evolución favorable de sus inversiones, muestran un menor saldo de 34,2 puntos.

En cuanto a las expectativas para realizar inversiones en 2024 existe una posición claramente menos favorable para las microempresas que tienen un saldo de expectativas de 24,9 puntos, frente a los 40,3 puntos de las pequeñas y los 39,6 puntos de las medianas empresas. Así, el 42,3% de las pequeñas empresas prevé acometer inversiones en 2024 (Cuadro 4.5).

CUADRO 4.5 · EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE LAS INVERSIONES · TAMAÑO DE LA EMPRESA

| VARIACIONES                                  | MICRO        | PEQUEÑAS     | MEDIANAS     | SIG. |
|--|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2023</b>  |              |              |              |      |
| Disminución                                  | 4,6%         | 2,3%         | 2,1%         | **   |
| Mantenimiento                                | 56,6%        | 47,2%        | 47,9%        | **   |
| Aumento                                      | 38,8%        | 50,5%        | 50,0%        | **   |
| <b>SALDO DE EVOLUCIÓN</b>                    | <b>34,2%</b> | <b>48,2%</b> | <b>47,9%</b> |      |
| <b>EXPECTATIVAS DE INVERSIONES PARA 2024</b> |              |              |              |      |
| Disminución                                  | 4,3%         | 2,0%         | 2,1%         | **   |
| Mantenimiento                                | 66,5%        | 55,7%        | 56,3%        | **   |
| Aumento                                      | 29,2%        | 42,3%        | 41,7%        | **   |
| <b>SALDO DE EXPECTATIVAS</b>                 | <b>24,9%</b> | <b>40,3%</b> | <b>39,6%</b> |      |

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

Respecto al sector de actividad, se analiza la evolución de las inversiones entre 2022 y 2023, así como las expectativas para 2024 (Cuadro 4.6). Los sectores que presentaron una evolución más favorable en 2023 fueron servicios (saldo de 45,2 puntos) e industria (43 puntos). Aunque las diferencias encontradas no resultaron significativas.

Las expectativas para 2024 en términos de inversiones ofrecen diferencias que no son significativas atendiendo al sector de actividad. Los sectores que tienen un saldo de expectativas de inversiones más favorable para 2024 son servicios (35,6 puntos) y comercio (34,2 puntos).

**CUADRO 4.6 · EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE LAS INVERSIONES · SECTOR DE ACTIVIDAD**

| VARIACIONES                                  | INDUSTRIA    | CONSTR.      | COMERC.      | SERV.        | SIG. |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2023</b>  |              |              |              |              |      |
| Disminución                                  | 6,0%         | 2,4%         | 3,3%         | 2,7%         | -    |
| Mantenimiento                                | 45,0%        | 61,0%        | 55,8%        | 49,4%        | -    |
| Aumento                                      | 49,0%        | 36,6%        | 40,8%        | 47,9%        | -    |
| <b>SALDO DE EVOLUCIÓN</b>                    | <b>43,0%</b> | <b>34,2%</b> | <b>37,5%</b> | <b>45,2%</b> |      |
| <b>EXPECTATIVAS DE INVERSIONES PARA 2024</b> |              |              |              |              |      |
| Disminución                                  | 3,0%         | 2,4%         | 5,0%         | 2,4%         | -    |
| Mantenimiento                                | 64,0%        | 67,1%        | 55,8%        | 59,6%        | -    |
| Aumento                                      | 33,0%        | 30,5%        | 39,2%        | 38,0%        | -    |
| <b>SALDO DE EXPECTATIVAS</b>                 | <b>30,0%</b> | <b>28,1%</b> | <b>34,2%</b> | <b>35,6%</b> |      |

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

## Internacionalización

En el Gráfico 4.6 se refleja el porcentaje de pymes que realizan ventas internacionales, el promedio que representan sus ventas internacionales sobre el total de su cifra de negocio anual y, por último, el número medio de países a los que se realizan ventas al exterior. En este sentido, los resultados señalan que el 26,1% de las pymes realiza ventas al extranjero fuera del mercado nacional, que, en promedio, suponen un 5,7% de las ventas totales y que el número de países a los que se vende en el exterior es de 2,8.

**GRÁFICO 4.6 · PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE REALIZAN VENTAS INTERNACIONALES Y PROMEDIO QUE SUPONEN EN EL TOTAL DE VENTAS PARA 2023 · ¿A CUÁNTOS PAÍSES?**



Al segmentar el grado de internacionalización según el carácter familiar, los resultados señalan que el 5,3% de sus ventas tienen un destino internacional, frente al 6,3% de ventas exteriores de las pymes no familiares. Adicionalmente, las pymes familiares venden de media en 2,9 países frente al 2,5 de las pymes no familiares. Es decir, las pymes familiares venden en menor proporción al extranjero, pero a un mayor número de países.

Por tamaño, las microempresas venden en promedio el 3,6% en mercados internacionales y a 1,4 países, las pequeñas venden de media al exterior el 6,3% y a 3,1 países, mientras las medianas exportan de media fuera de España el 13,8% del total de su negocio a 7,3 países en promedio. De forma que los resultados señalan que a mayor tamaño mayor grado de internacionalización con un coeficiente de correlación positivo de 0,154 (0,148) (Cuadro 4.7).

CUADRO 4.7 · GRADO INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN PROPIEDAD Y TAMAÑO

| COEFICIENTE DE CORRELACIÓN             | CARÁCTER FAMILIAR | TAMAÑO   |
|--|-------------------|----------|
| % de Ventas internacionales (Pearson)  | 0,030             | 0,148*** |
| % de Ventas internacionales (Spearman) | 0,015             | 0,154*** |

Coefficiente de Correlación Rho Spearman/Pearson (rango valores  $0 \leq Rho \leq 1$ )

Valores estadísticamente significativos (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

Por último, segmentando el grado de internacionalización según el sector de actividad, los resultados indican que son las pymes industriales las más internacionalizadas, al vender al exterior en promedio el 13,2% de su cifra de negocio y a 7,6 países de media; seguidas de las pymes del comercio, 6,7% de sus ventas son al exterior y a una media de 2,2 países; las empresas del sector servicios (4,4% de sus ventas y a 1,6 países) y, las pymes de la construcción cuyas ventas son en casi su totalidad nacionales.

## Índice Pyme de Confianza Empresarial

El Indicador Pyme de Confianza (IPconfianza) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los resultados y las expectativas previstas en tres variables: la cifra de negocio, el número de trabajadores y las inversiones realizadas. Este indicador varía entre  $\pm 100$  puntos, de forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que los negativos señalan un retroceso en la misma. Para cada variable se calcula un saldo diferencia entre mejora y empeoramiento, tanto para el componente valores del pasado año (resultados) como para los esperados (expectativas).

El IPconfianza para 2024 es 35,2 (Cuadro 4.8); compuesto de un saldo de 35,7 en resultados y 34,7 en expectativas. A nivel de variable, los mejores valores se obtienen en la cifra de negocios (42,8) (donde las expectativas, 44,2; superan a los resultados, 41,5) e inversiones (37,7) (en este caso, con mejor comportamiento de los resultados). En cuanto al empleo, número de trabajadores, su saldo es de 25,2 con mejores expectativas que resultados.

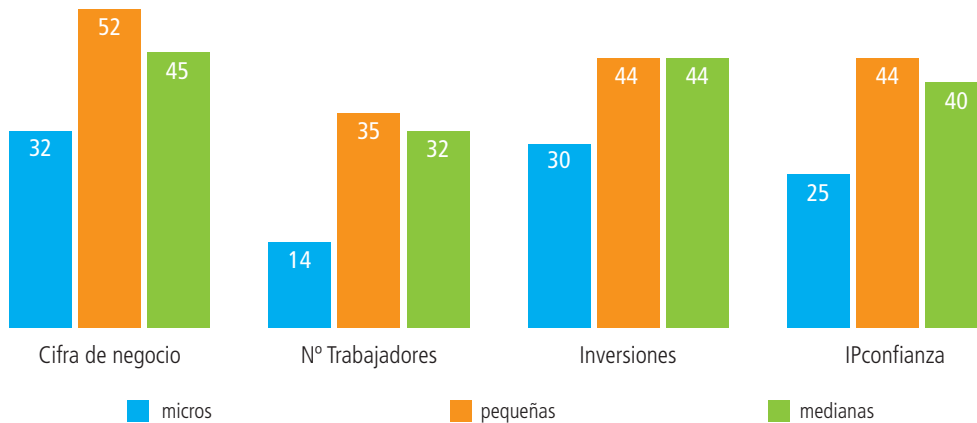
CUADRO 4.8 · ÍNDICE PYME DE CONFIANZA EMPRESARIAL

|                  | RESULTADOS | EXPECTATIVA | IPCONFIANZA |
|------------------|------------|-------------|-------------|
| Cifra de negocio | 41,5       | 44,2        | 42,8        |
| N.º Trabajadores | 23,7       | 26,6        | 25,2        |
| Inversiones      | 42,0       | 33,5        | 37,7        |
| Total            | 35,7       | 34,7        | 35,2        |

En el análisis por tamaño, se ofrece el Indicador Pyme de Confianza total y el de sus variables (Gráfico 4.7). Siendo todos los valores positivos, mejora respecto al período anterior en número de trabajadores e inversiones, el índice más bajo es el de las microempresas (25), siendo el más elevado el correspondiente a las pequeñas empresas (44), seguido de las medianas (40). Si atendemos a las variables, de nuevo, todos los saldos son po-

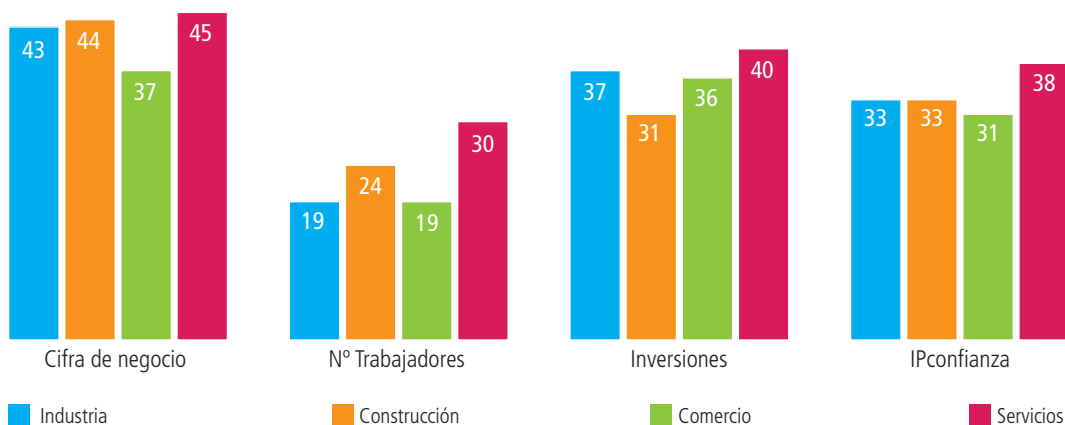
sitivos, y son las microempresas las que obtienen unos valores inferiores. Las pequeñas y medianas se comportan de manera similar en empleo e inversiones, aunque las primeras tienen un mejor comportamiento en la cifra de negocio.

GRÁFICO 4.7 · ÍNDICE PYME DE CONFIANZA POR TAMAÑO



El análisis por sectores total y para cada variable (Gráfico 4.8) muestra también saldos positivos, revelando un índice total superior por encima del promedio para las empresas de servicios (38), a continuación, figura construcción (33) e industria (33) y comercio (31). Las empresas de servicios muestran un mejor comportamiento en cada variable, especialmente en empleo. Las de construcción se comportan bien en cifra de negocio y empleo, y algo peor en inversiones. Comercio tiene un peor comportamiento en cifra de negocio.

GRÁFICO 4.8 · ÍNDICE PYME DE CONFIANZA POR SECTOR



## 5. COMPETITIVIDAD

En este apartado se analiza la posición competitiva de las pymes desde diferentes enfoques. Comenzando por definir la situación de las empresas respecto de las condiciones del entorno en el que compiten, se evalúa la coyuntura económica, la estabilidad política, la burocracia y marco legal, las infraestructuras y el acceso a recursos.

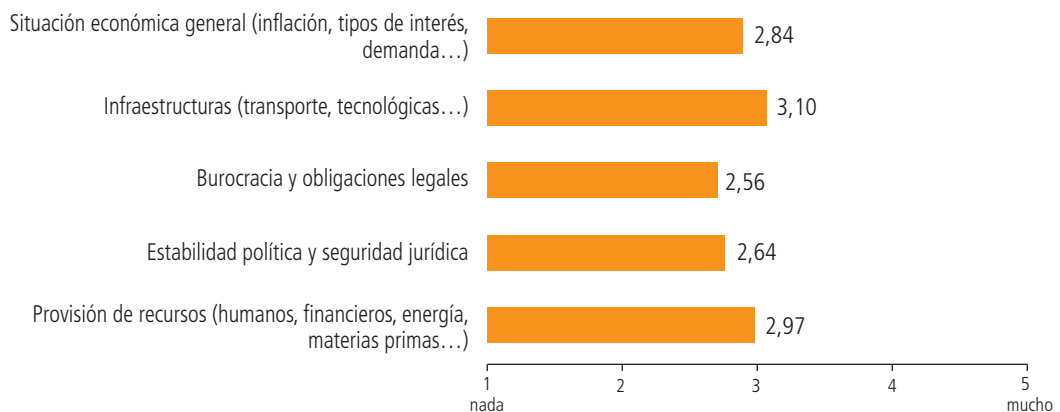
A continuación, se mide el rendimiento de las pymes. Existen diversas formas de medir el rendimiento de una empresa. Las que utilizan como información los datos extraídos de la contabilidad de la compañía, o los contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva. La utilización de un tipo de información u otro tiene ventajas e inconvenientes cuya descripción no es objetivo del presente trabajo. Aunque no sean excluyentes, este capítulo se basa en el segundo tipo porque en la coyuntura actual, caracterizada por la rapidez de los acontecimientos, la información suministrada por el sistema contable recoge eventos pasados que no facilitan una proyección hacia el futuro. De forma específica, se han utilizado variables basadas en el trabajo de Quinn y Rohrbaugh (1983) para medir el rendimiento empresarial. A los directivos se les ha pedido que muestren su grado de acuerdo (1- "total desacuerdo", 5- "total acuerdo") en comparación con sus competidores sobre: la calidad de sus productos, la eficiencia de los procesos, la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a los cambios en el mercado, la rapidez de crecimiento de las ventas, la rentabilidad y, por último, la satisfacción de los empleados. Estos constructos cualitativos de rendimiento en la pyme han sido ampliamente utilizados en la literatura previa con éxito (Duréndez *et al.*, 2011; Duréndez *et al.*, 2016).

Adicionalmente, elaboramos un Índice de Competitividad de la Pyme (IP<sub>competitividad</sub>) que recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento).

### Entorno competitivo

En el Gráfico 5.1 se observan los resultados que ofrecen las pymes respecto a cuestiones relevantes sobre variables que miden lo favorable o desfavorable que resulta su entorno competitivo. Así, las pymes indican valores por debajo de 3 en cuatro de los cinco ítems, por lo que no existe un entorno que favorezca claramente su actividad. En este sentido, se considera desfavorable la burocracia y las obligaciones legales (2,56), la falta de estabilidad y política y seguridad jurídica (2,64). En menor medida, tampoco se considera positivo la situación económica general (2,84) y la provisión de recursos (2,97). Sólo se aprecia como algo favorable las infraestructuras (3,1).

GRÁFICO 5.1 · ¿EN QUÉ MEDIDA SU ENTORNO EMPRESARIAL LE RESULTA FAVORABLE?



Al analizar por tamaño la situación del entorno competitivo actual para las pymes no encontramos diferencias significativas salvo en lo relativo a la carga burocrática y las obligaciones legales de las empresas (Cuadro 5.1). En este sentido, tanto las micro, pequeñas como las medianas señalan estar en una situación competitiva desfavorable ocasionada por la excesiva carga que le generan tanto la excesiva burocracia como las obligaciones legales. Siendo las microempresas las que reflejan una situación más desfavorable (2,44 sobre 5), seguidas de las pequeñas (2,62) y las medianas (2,92). Así, cuanto más pequeña es la empresa, más ve afectada su posición competitiva por la burocracia y las obligaciones legales.

**CUADRO 5.1 · ¿EN QUÉ MEDIDA SU ENTORNO EMPRESARIAL LE RESULTA FAVORABLE?¹**  
**TAMAÑO DE LA EMPRESA**

|   | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|---|-------|----------|----------|------|
| Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)     | 2,75  | 2,92     | 2,85     | -    |
| Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)                            | 3,04  | 3,13     | 3,23     | -    |
| Burocracia y obligaciones legales   | 2,44  | 2,62     | 2,92     | *    |
| Estabilidad política y seguridad jurídica                                 | 2,52  | 2,71     | 2,85     | -    |
| Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...) | 2,89  | 3,01     | 3,21     | -    |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

El Cuadro 5.2 muestra que no se hallan diferencias estadísticamente significativas considerando el entorno competitivo de las pymes según su sector de actividad en relación con las medidas sobre la situación económica, infraestructuras, burocracia, estabilidad política y provisión de recursos.

**CUADRO 5.2 · ¿EN QUÉ MEDIDA SU ENTORNO EMPRESARIAL LE RESULTA FAVORABLE?¹**  
**SECTOR DE ACTIVIDAD**

|   | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|---|-----------|---------|---------|-------|------|
| Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)     | 2,62      | 3,05    | 2,82    | 2,86  | -    |
| Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)                            | 3,23      | 3,20    | 3,11    | 3,04  | -    |
| Burocracia y obligaciones legales   | 2,28      | 2,60    | 2,48    | 2,67  | -    |
| Estabilidad política y seguridad jurídica                                 | 2,51      | 2,79    | 2,60    | 2,65  | -    |
| Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...) | 2,84      | 3,20    | 3,01    | 2,94  | -    |

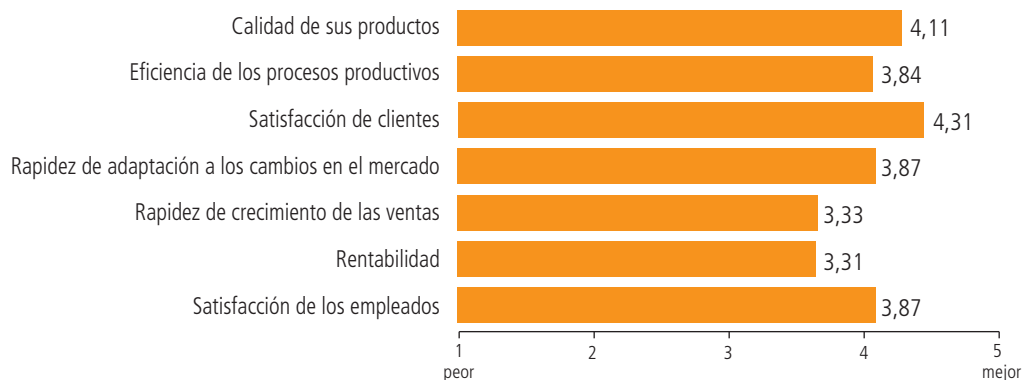
1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

## Indicadores de rendimiento

En el Gráfico 5.2 se observa que los aspectos que las pymes consideran como más favorables en comparación con sus competidores directos son, por orden: la satisfacción de clientes (4,31), la calidad de sus productos (4,11), la rapidez de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y la satisfacción de los empleados (con el mismo valor de 3,87), así como la eficiencia de los procesos productivos (3,84). En menor medida, también se posicionan positivamente frente a la competencia respecto al crecimiento de las ventas (3,33) y la rentabilidad (3,31). Los resultados de rendimiento mejoran los alcanzados en 2023, ya que los máximos valores obtenidos fueron la satisfacción de clientes (3,91) y la satisfacción de empleados (3,65).

GRÁFICO 5.2 · EN COMPARACIÓN CON SUS COMPETIDORES DIRECTOS, INDIQUE CUAL ES LA POSICIÓN DE SU EMPRESA CON LOS SIGUIENTES INDICADORES DE RENDIMIENTO



Si analizamos el rendimiento frente a los competidores según el tamaño de las pymes (Cuadro 5.3), encontramos diferencias significativas a favor de las pequeñas empresas en la rapidez de crecimiento de las ventas (3,42) y la rentabilidad (3,41). Por su parte, las microempresas tienen los empleados más satisfechos y/o motivados (3,98), frente al 3,82 de las pequeñas y el 3,60 de las medianas.

CUADRO 5.3 · RENDIMIENTO DE LAS PYMES FRENTE A SUS COMPETIDORES<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA

|   | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|---|-------|----------|----------|------|
| Calidad de sus productos                      | 4,10  | 4,11     | 4,23     | -    |
| Eficiencia de los procesos                    | 3,87  | 3,81     | 3,83     | -    |
| Satisfacción de clientes                      | 4,35  | 4,30     | 4,19     | -    |
| Rapidez de adaptación a cambios en el mercado | 3,86  | 3,89     | 3,79     | -    |
| Rapidez de crecimiento de las ventas          | 3,23  | 3,42     | 3,31     | *    |
| Rentabilidad                                  | 3,23  | 3,41     | 3,21     | **   |
| Satisfacción de los empleados                 | 3,98  | 3,82     | 3,60     | ***  |

1. En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor

Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

Finalmente, con relación al sector de actividad los datos muestran diferencias estadísticamente significativas en algunos indicadores de rendimiento (Cuadro 5.4). En este sentido, las pymes de la construcción cuentan con clientes más satisfechos (4,44) y una mayor satisfacción de sus empleados (4,13), mientras que las industriales ofrecen productos de mayor calidad (4,21).

CUADRO 5.4 · RENDIMIENTO DE LAS PYMES FRENTE A SUS COMPETIDORES<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD

|   | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|---|-----------|---------|---------|-------|------|
| Calidad de sus productos                      | 4,21      | 4,09    | 3,94    | 4,16  | *    |
| Eficiencia de los procesos                    | 3,66      | 3,83    | 3,81    | 3,91  | -    |
| Satisfacción de clientes                      | 4,39      | 4,44    | 4,15    | 4,31  | **   |
| Rapidez de adaptación a cambios en el mercado | 3,79      | 3,82    | 3,89    | 3,90  | -    |
| Rapidez de crecimiento de las ventas          | 3,30      | 3,43    | 3,26    | 3,34  | -    |
| Rentabilidad                                  | 3,21      | 3,30    | 3,28    | 3,36  | -    |
| Satisfacción de los empleados                 | 3,56      | 4,13    | 3,78    | 3,94  | ***  |

1. En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor

Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa



## Índice Pyme de Competitividad

También elaboramos un Índice Pyme de Competitividad (IPcompetitividad) que recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento).

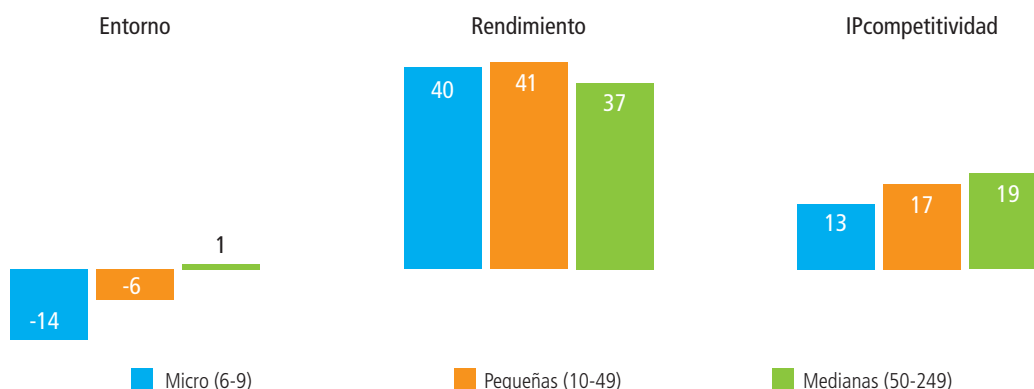
El índice varía entre -100 y +100, siendo un promedio de sus componentes, entorno y rendimiento. El Índice Pyme de Competitividad total de 2024 se sitúa en 16 compuesto por entorno (-9) y rendimiento (40) (Cuadro 5.5), por tanto, el rendimiento tiene un saldo positivo, mientras que el saldo negativo del entorno pone de manifiesto las dificultades de los factores externos a los que las empresas deben enfrentarse.

CUADRO 5.5 · ÍNDICE PYME DE COMPETITIVIDAD

|      | ENTORNO | RENDIMIENTO | IPCOMPETITIVIDAD |
|------|---------|-------------|------------------|
| 2024 | -9      | 40          | 16               |

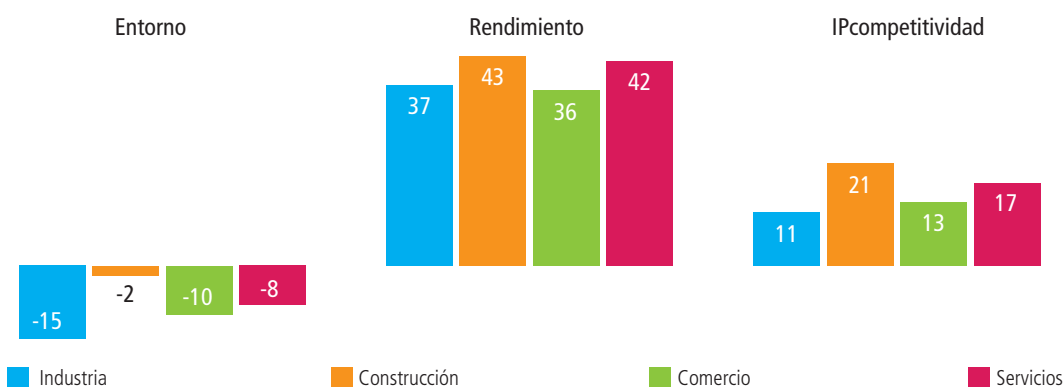
Tanto el análisis por tamaño (Gráfico 5.3) como por sectores (Gráfico 5.4), revela mayores puntuaciones en las variables internas de la empresa. En el caso del tamaño, el peor Índice Pyme de Competitividad (13) se explica por sus problemas para hacer frente a su entorno (-14). Solo las empresas de mayor tamaño encuentran un entorno que no les supone un problema.

GRÁFICO 5.3 · ÍNDICE PYME DE COMPETITIVIDAD POR TAMAÑO



Por sectores, no se presentan muchas diferencias. El Índice de Competitividad más elevado lo mantienen las empresas de construcción (21) merced especialmente a su percepción del entorno (-2); le siguen las empresas de servicios (17) principalmente por su puntuación en las variables de rendimiento (42); a continuación, las empresas comerciales (13) e industriales (11) enfrentando éstas los mayores desafíos de su entorno (-15).

GRÁFICO 5.4 · ÍNDICE PYME DE COMPETITIVIDAD POR SECTORES



## 6. ACTIVIDAD INNOVADORA

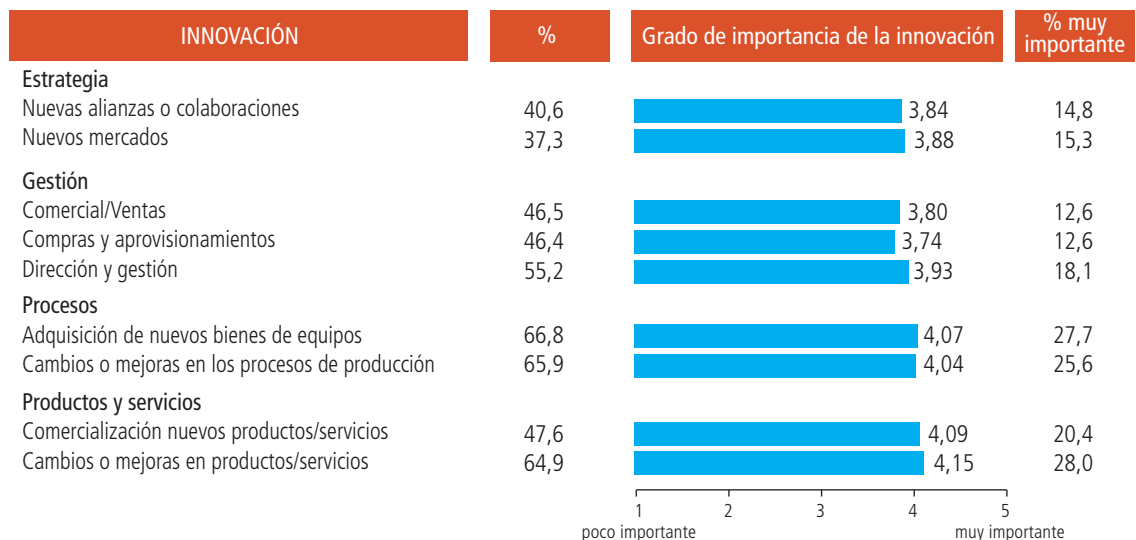
Las pymes aprovechan sus capacidades de innovación de diversas formas, sin que exista una fórmula definitiva para alcanzar el éxito, y por ello, la gerencia debería adaptar estas capacidades según su análisis de las necesidades actuales y futuras de la empresa, entre las que se encuentran la sostenibilidad medioambiental y la transformación digital. Entre las capacidades más determinantes del futuro de cualquier empresa se encuentra la innovación. La innovación, ya sea considerada en términos generales o como resultado de la transformación digital, ha demostrado tener una relación positiva y facilitadora con el cumplimiento de las normativas medioambientales (Trueba *et al.*, 2024).

El análisis de la innovación puede realizarse desde distintos enfoques, aunque en la literatura destacan principalmente dos, la innovación como proceso y la innovación como resultado. El primer enfoque se centra en la capacidad de innovar mediante la transformación del conocimiento y la implementación de ideas en nuevos productos, procesos y sistemas (Lawson y Samson, 2001). El segundo enfoque se refiere a la habilidad para generar diversos tipos de innovación, abarcando la actividad innovadora en productos y servicios, procesos y sistemas de gestión, así como la innovación organizacional.

La investigación ha tendido a enfocarse más en la innovación de productos o servicios que en la de procesos, aunque es particularmente interesante cuando se analizan conjuntamente (Maldonado-Guzmán y García-Reyes, 2018). La literatura revela que la actividad innovadora en las pymes está influenciada por diversos factores, tales como el liderazgo directivo, las redes de colaboración externas (proveedores, clientes y competidores), las fuentes internas de conocimiento y aprendizaje (experiencia y formación), la intensidad tecnológica, la incertidumbre y la orientación estratégica, entre otros (Saunila, 2020). Estos factores afectan de manera diferente a cada tipo de innovación. Por ejemplo, el aprendizaje tiene un efecto positivo en la innovación de productos o procesos (Romijn y Albaladejo, 2002), mientras que la innovación organizativa se relaciona con las redes de colaboración externas y la coordinación interna de la organización (Benhayoun *et al.*, 2021). En definitiva, analizar la actividad innovadora permite explorar diversos aspectos que pueden potenciarla, aunque en este estudio nos centraremos en el tamaño y el sector de actividad de la empresa.

El Gráfico 6.1 muestra el porcentaje de empresas que ha realizado innovaciones en los dos últimos años, distinguiendo entre innovación en estrategia, en gestión, en procesos y en productos y servicios. Adicionalmente, se muestra el grado de importancia de las innovaciones.

GRÁFICO 6.1 · REALIZACIÓN DE INNOVACIONES EN ESTRATEGIA, PRODUCTOS, PROCESOS O GESTIÓN Y GRADO DE IMPORTANCIA



En general, los resultados obtenidos mejoran considerablemente con respecto al año anterior. En la innovación en productos apreciamos cómo el 64,9% de las pymes realizaron cambios o mejoras en productos o servicios (47,7% en 2023) y el 47,6% ha comercializado nuevos productos o servicios (39,5% el año anterior). El grado de importancia en los dos tipos de innovación en productos es 4,15 (cambios o mejoras) y 4,09 (nuevos lanzamientos), respectivamente. La actividad desarrollada en relación con la innovación en procesos también ha crecido del 36,0% en 2023 al 65,9% en 2024.

El porcentaje de pymes que adquirieron nuevos bienes de equipo es del 66,8%, menor que en 2023, 74,6%. Al analizar la importancia o intensidad de la innovación, los datos muestran que las innovaciones relacionadas con la adquisición de nuevos bienes de equipo (4,07) han sido parecidas a los cambios o mejoras en los procesos de producción (4,04). En los dos casos estos valores fueron significativamente mayores a los de 2023 (3,29 y 2,98 respectivamente).

El porcentaje de empresas que introdujo cambios en la estrategia con nuevas alianzas o colaboraciones es del 40,6% y el 37,3% innovó en nuevos mercados. El porcentaje que han desarrollado innovaciones en sus sistemas de gestión relacionados con la dirección y gestión es del 55,2% (20,4% en 2023), el 46,4% (13,8% en 2023) innovó en los sistemas de gestión de compras y aprovisionamientos, el 46,5% (9,8% en 2023) llevó a cabo mejoras en el área comercial/ventas. Dentro de las innovaciones relacionadas con la gestión, la más relevante fue la relacionada con los sistemas de dirección y gestión, con un valor de 3,93 sobre 5.

Por otra parte, el Gráfico 6.1 muestra también información sobre el porcentaje de empresas para las que la innovación fue muy importante (empresas que respondieron 5 en una escala de 1 a 5). El 28% de las pymes calificaron de esta manera los cambios y las mejoras en productos/servicios, para el 27,7% la adquisición de nuevos bienes de equipo fue muy importante, así como para el 20,4% lo fue la comercialización de nuevos productos o servicios. Para el 18,1% las innovaciones en el área de dirección y gestión también tuvieron una importancia elevada. De nuevo, en todos los casos, este indicador se sitúa claramente por encima de los resultados de 2023.

Al analizar los distintos tipos de innovación en función del tamaño de la empresa, se observan diferencias significativas, tal y como muestra el Cuadro 6.1.

**CUADRO 6.1 · REALIZACIÓN DE INNOVACIONES · TAMAÑO DE LA EMPRESA**

|  | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|--|-------|----------|----------|------|
| <b>INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA</b>                        |       |          |          |      |
| Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones       | 40,6% | 40,1%    | 43,8%    | -    |
| Acceso a nuevos mercados                               | 32,7% | 40,4%    | 43,8%    | -    |
| <b>INNOVACIÓN EN GESTIÓN</b>                           |       |          |          |      |
| Cambios o mejoras en comercial y/o ventas              | 40,6% | 52,1%    | 45,8%    | **   |
| Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos    | 43,4% | 47,2%    | 58,3%    | -    |
| Cambios o mejoras en organización y/o gestión          | 45,9% | 62,2%    | 64,6%    | ***  |
| <b>INNOVACIÓN EN PROCESOS</b>                          |       |          |          |      |
| Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones | 60,1% | 72,6%    | 68,8%    | ***  |
| Cambios o mejoras en los procesos de producción        | 61,2% | 68,7%    | 75,0%    | *    |
| <b>INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>             |       |          |          |      |
| Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios   | 48,0% | 47,2%    | 47,9%    | -    |
| Cambios o mejoras en productos/servicios existentes    | 60,1% | 68,1%    | 72,9%    | *    |

Chi-Cuadrado de Pearson

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

Las empresas medianas son las que en mayor medida realizan cambios o mejoras en los procesos de producción. El 75,0% de las empresas de tamaño mediano realizó cambios o mejoras, frente a al 68,7% de las pequeñas y el 61,2% de las microempresas. En 2023 los resultados fueron el 43,9%, 37,3% y 27,3% respectivamente. Lo mismo ocurre en la innovación en la organización y/o gestión, con valores del 64,6% para las medianas, 62,2% para las pequeñas y del 45,9% para las microempresas. En 2023 estos resultados fueron del 31,6%, 21,6% y del 9,9%. Una vez más, son las medianas las que mayormente realizan mejoras en los productos existentes, con el 72,9%, frente a las pequeñas con el 68,1% y las micro con el 60,1% (en el 2023 eran el 54,1%, 47,9% y 43,5%, en este orden).

Las empresas pequeñas destacan en la adquisición de nuevos bienes de equipo e instalaciones con el 72,6%, por delante de las medianas con el 68,8% y las micro con el 60,1%. Esto mismo ocurría en 2023, con el 76,3%, el 74,5% y el 69,6%, pero como se observa, los valores eran ligeramente superiores. También destacan en las innovaciones en gestión comercial y ventas, con el 52,1%, las medianas el 45,8% y las pequeñas el 40,6%. En este caso, el año anterior dominaban las medianas con el 21,4%, frente a las pequeñas con el 8,9% y las micro el 5,6%.

Al analizar su importancia (Cuadro 6.2) se aprecian diferencias significativas en cinco apartados en los que las empresas medianas obtienen la mejor puntuación. Por orden de importancia, están en el lanzamiento de nuevos productos y servicios (4,52), la adquisición de nuevos bienes y equipos (4,39), el acceso a nuevos mercados (4,29) los cambios o mejoras en los procesos de producción (4,25) y el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones (4,19).

CUADRO 6.2 · IMPORTANCIA DE LAS INNOVACIONES<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA

|  | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|--|-------|----------|----------|------|
| <b>INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA</b>                        |       |          |          |      |
| Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones       | 3,93  | 3,69     | 4,19     | *    |
| Acceso a nuevos mercados                               | 3,99  | 3,73     | 4,29     | *    |
| <b>INNOVACIÓN EN GESTIÓN</b>                           |       |          |          |      |
| Cambios o mejoras en comercial y/o ventas              | 3,79  | 3,79     | 3,86     | -    |
| Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos    | 3,67  | 3,77     | 3,89     | -    |
| Cambios o mejoras en organización y/o gestión          | 3,88  | 3,95     | 3,97     | -    |
| <b>INNOVACIÓN EN PROCESOS</b>                          |       |          |          |      |
| Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones | 3,95  | 4,10     | 4,39     | *    |
| Cambios o mejoras en los procesos de producción        | 3,90  | 4,11     | 4,25     | **   |
| <b>INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>             |       |          |          |      |
| Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios   | 3,96  | 4,14     | 4,52     | **   |
| Cambios o mejoras en productos/servicios existentes    | 4,10  | 4,15     | 4,37     | -    |

En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante

Diferencias estadísticamente significativas: (\*) p<0,1; (\*\*) p<0,05; (\*\*\*) p<0,01; (-) no significativo

El análisis de la innovación en función del sector de actividad muestra algunas diferencias significativas en su comportamiento (Cuadro 6.3). En concreto, el sector industrial destaca en el lanzamiento al mercado de nuevos productos con el 53,0% y el acceso a nuevos mercados con el 49%, mientras que las pymes de servicios obtienen los mejores porcentajes en cambios o mejoras en servicios existentes con el 70,4%, cambios o mejoras en la gestión comercial y ventas con el 51,8%, y cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos con el 50,6%.

En comparación con el año 2023 hay cambios importantes ya que en ese año la industria obtuvo los mejores porcentajes en todos los apartados, siendo significativas todas las tipologías de innovación analizadas.

CUADRO 6.3 · REALIZACIÓN DE INNOVACIONES · SECTOR DE ACTIVIDAD

|  | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|--|-----------|---------|---------|-------|------|
| <b>INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA</b>                        |           |         |         |       |      |
| Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones       | 35,0%     | 41,5%   | 35,8%   | 43,7% | -    |
| Acceso a nuevos mercados                               | 49,0%     | 28,0%   | 28,3%   | 39,2% | ***  |
| <b>INNOVACIÓN EN GESTIÓN</b>                           |           |         |         |       |      |
| Cambios o mejoras en comercial y/o ventas              | 45,0%     | 34,1%   | 41,7%   | 51,8% | **   |
| Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos    | 46,0%     | 37,8%   | 40,8%   | 50,6% | *    |
| Cambios o mejoras en organización y/o gestión          | 54,0%     | 53,7%   | 49,2%   | 58,1% | -    |
| <b>INNOVACIÓN EN PROCESOS</b>                          |           |         |         |       |      |
| Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones | 61,0%     | 59,8%   | 66,7%   | 70,4% | -    |
| Cambios o mejoras en los procesos de producción        | 64,0%     | 57,3%   | 65,0%   | 68,9% | -    |
| <b>INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>             |           |         |         |       |      |
| Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios   | 53,0%     | 26,8%   | 49,2%   | 50,6% | ***  |
| Cambios o mejoras en productos/servicios existentes    | 60,0%     | 52,4%   | 62,5%   | 70,4% | **   |

Chi-Cuadrado de Pearson

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

La menor significatividad estadística observada en 2024 es aún más evidente al analizar la importancia de las innovaciones y el sector de actividad de la empresa (Cuadro 6.4), puesto que no se aprecian diferencias significativas.

CUADRO 6.4 · IMPORTANCIA DE LAS INNOVACIONES<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD

|  | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|--|-----------|---------|---------|-------|------|
| <b>INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA</b>                        |           |         |         |       |      |
| Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones       | 3,80      | 3,62    | 4,12    | 3,82  | -    |
| Acceso a nuevos mercados                               | 3,90      | 3,65    | 4,24    | 3,82  | -    |
| <b>INNOVACIÓN EN GESTIÓN</b>                           |           |         |         |       |      |
| Cambios o mejoras en comercial y/o ventas              | 3,80      | 3,79    | 4,00    | 3,74  | -    |
| Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos    | 3,67      | 3,58    | 3,80    | 3,78  | -    |
| Cambios o mejoras en organización y/o gestión          | 4,04      | 3,86    | 4,02    | 3,88  | -    |
| <b>INNOVACIÓN EN PROCESOS</b>                          |           |         |         |       |      |
| Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones | 4,18      | 3,96    | 3,85    | 4,13  | -    |
| Cambios o mejoras en los procesos de producción        | 4,09      | 3,91    | 3,94    | 4,08  | -    |
| <b>INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>             |           |         |         |       |      |
| Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios   | 4,11      | 3,86    | 4,27    | 4,04  | -    |
| Cambios o mejoras en productos/servicios existentes    | 4,15      | 3,98    | 4,17    | 4,17  | -    |

En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante

Diferencias estadísticamente significativas: (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativo

## 7. GESTIÓN DEL TALENTO

La capacidad de contar con los mejores profesionales y aplicar su conocimiento a las necesidades de la empresa es fundamental para la supervivencia y la creación de valor empresarial. Necesidad acentuada en los últimos tiempos por la creciente preocupación por encontrar el talento que las empresas precisan. En solo diez años ha pasado de afectar solo al 3% de las empresas a ser un problema para el 62% de las empresas. Las dificultades para encontrar profesionales se relacionan, por un lado, con su falta de preparación y compromiso y, por otro lado, con la demanda de condiciones laborales inasumibles en términos de remuneración, horarios, teletrabajo, estabilidad, entre otros (Meroño-Cerdan *et al.*, 2023).

El primer atributo percibido por los profesionales es el éxito de la empresa (Bilan *et al.*, 2020), seguido de la oferta de trabajo en sí y las oportunidades de promoción (Kahlert *et al.*, 2017), por tanto, las empresas necesitan analizar sus políticas de personal de manera que consigan atraer, desarrollar y retener el talento necesario (Carrasco Hernández *et al.*, 2024).

Las pymes capitalizan el empleo y la generación de riqueza ofreciendo un entorno laboral estable, especialmente las familiares, con valores como el trato personal. Pero a su vez, pueden ser percibidas como escenarios poco interesantes por las menores oportunidades de promoción y entornos laborales menos atractivos. Los cambios sociales y tecnológicos agravan los problemas para encontrar profesionales por lo que se vuelve más necesario revisar los planteamientos de gestión de personal.

Seguidamente se analizan los puestos más difíciles de cubrir, así como los conocimientos y habilidades más demandados. A continuación, se abordan los factores que dificultan la contratación de personal. Finalmente, se evalúan la importancia de diferentes prácticas de recursos humanos, así como medidas públicas de mejora del capital humano.

### Dificultades para la captación y retención de talento

En relación con las dificultades para cubrir puestos de trabajo (Gráfico 7.1), se aprecia que oficios y servicios técnicos son los puestos con más dificultades (3,1) y legal y financiero el que menos (1,8).

GRÁFICO 7.1 · DIFICULTADES PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO



El Cuadro 7.1 muestra que las empresas medianas son las que mayor dificultad encuentran para cubrir los puestos de ingeniería (2,58), directivos (2,46) y administrativos (2,38). Este resultado era esperable en términos de dimensión de la empresa por lo que consecuentemente, las que menos dificultad tienen son en los tres casos las microempresas.

CUADRO 7.1 · DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA

|                              | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|------------------------------|-------|----------|----------|------|
| Administrativos y soporte    | 1,86  | 2,12     | 2,38     | ***  |
| Comercial y ventas           | 2,23  | 2,30     | 2,38     | -    |
| Oficios y servicios técnicos | 3,04  | 3,06     | 3,42     | -    |
| Legal y financiero           | 1,73  | 1,87     | 2,02     | -    |
| Ingeniería y TICs            | 1,93  | 2,26     | 2,58     | ***  |
| Directivos                   | 1,80  | 1,98     | 2,46     | **   |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

Según la actividad, las diferencias son importantes (Cuadro 7.2). El sector de servicios destaca por tener las mayores dificultades para cubrir puestos de personal administrativo y de soporte, así como profesionales del ámbito legal y el financiero, con valores de 2,22 y 1,93 respectivamente. El comercio enfrenta mayores desafíos para contratar comerciales, con un valor de 2,54, mientras que la construcción tiene dificultades significativas para cubrir la demanda en oficios y servicios técnicos, con 3,59. En contraste, el comercio experimenta las menores dificultades para cubrir puestos administrativos (1,72) y legales (1,61), la construcción para contratar comerciales (2,00) y los servicios para cubrir oficios (2,87).

CUADRO 7.2 · DIFICULTAD PARA CUBRIR PUESTOS DE TRABAJO<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD

|                              | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|------------------------------|-----------|---------|---------|-------|------|
| Administrativos y soporte    | 1,78      | 1,99    | 1,72    | 2,22  | ***  |
| Comercial y ventas           | 2,35      | 2,00    | 2,54    | 2,22  | *    |
| Oficios y servicios técnicos | 3,39      | 3,59    | 3,03    | 2,87  | ***  |
| Legal y financiero           | 1,69      | 1,84    | 1,61    | 1,93  | **   |
| Ingeniería y TICs            | 2,24      | 2,30    | 1,92    | 2,15  | -    |
| Directivos                   | 1,92      | 1,88    | 1,74    | 2,02  | -    |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

En cuanto a las dificultades consideradas como importantes que enfrentan las pymes para disponer de conocimientos y habilidades (Gráfico 7.2), el compromiso con la empresa y la profesionalidad e integridad son las más destacadas, con puntajes de 2,78 y 2,75 respectivamente. Por otro lado, las habilidades con menor dificultad para las pymes son la comunicación (2,09) y el trabajo en equipos diversos (2,18).

GRÁFICO 7.2 · DIFICULTADES PARA DISPONER DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES



Según el Cuadro 7.3, al analizar las dificultades según el tamaño de las empresas, encontramos la situación del epígrafe anterior ya que se observa una relación positiva entre ambas. De este modo, las medianas enfrentan los mayores problemas para disponer de los conocimientos y habilidades para el trabajo en equipos diversos (2,48), la gestión de proyectos (2,67), la digitalización y tecnologías de la información (2,69), y los idiomas (2,63). En contraste, las microempresas son las que menos dificultades encuentran en estos apartados. En los restantes, relativos a la profesionalidad e integridad, el compromiso con la empresa, la orientación al cliente, la iniciativa y proactividad, la flexibilidad y adaptabilidad y la comunicación no hemos hallado diferencias estadísticamente significativas.

**CUADRO 7.3 · DIFICULTAD PARA DISPONER DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA**

|  | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|--|-------|----------|----------|------|
| Profesionalidad e integridad                   | 2,64  | 2,86     | 2,69     | -    |
| Compromiso con la empresa                      | 2,65  | 2,88     | 2,81     | -    |
| Orientación al cliente                         | 2,35  | 2,50     | 2,46     | -    |
| Iniciativa y proactividad                      | 2,59  | 2,68     | 2,67     | -    |
| Flexibilidad y adaptabilidad                   | 2,34  | 2,49     | 2,50     | -    |
| Comunicación                                   | 2,05  | 2,10     | 2,21     | -    |
| Trabajo en equipos diversos                    | 2,04  | 2,26     | 2,48     | **   |
| Gestión de proyectos                           | 2,12  | 2,31     | 2,67     | **   |
| Digitalización y tecnologías de la información | 2,07  | 2,36     | 2,69     | ***  |
| Idiomas  | 2,15  | 2,33     | 2,63     | *    |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

Según el sector de actividad de las empresas (Cuadro 7.4), la habilidad de comunicación es más difícil de disponer en las empresas de servicios (2,21), seguidas por las de construcción (2,01), industria (1,96) y comercio (1,91), no siendo significativos todos los demás análisis.

**CUADRO 7.4 · DIFICULTAD PARA DISPONER DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD**

|  | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|--|-----------|---------|---------|-------|------|
| Profesionalidad e integridad                   | 2,83      | 2,90    | 2,60    | 2,74  | -    |
| Compromiso con la empresa                      | 2,79      | 2,70    | 2,62    | 2,85  | -    |
| Orientación al cliente                         | 2,37      | 2,28    | 2,28    | 2,54  | -    |
| Iniciativa y proactividad                      | 2,72      | 2,56    | 2,50    | 2,69  | -    |
| Flexibilidad y adaptabilidad                   | 2,39      | 2,45    | 2,16    | 2,52  | -    |
| Comunicación                                   | 1,96      | 2,01    | 1,91    | 2,21  | *    |
| Trabajo en equipos diversos                    | 2,15      | 2,34    | 1,97    | 2,22  | -    |
| Gestión de proyectos                           | 2,34      | 2,37    | 2,21    | 2,21  | -    |
| Digitalización y tecnologías de la información | 2,26      | 2,02    | 2,18    | 2,34  | -    |
| Idiomas  | 2,23      | 2,11    | 2,13    | 2,38  | -    |

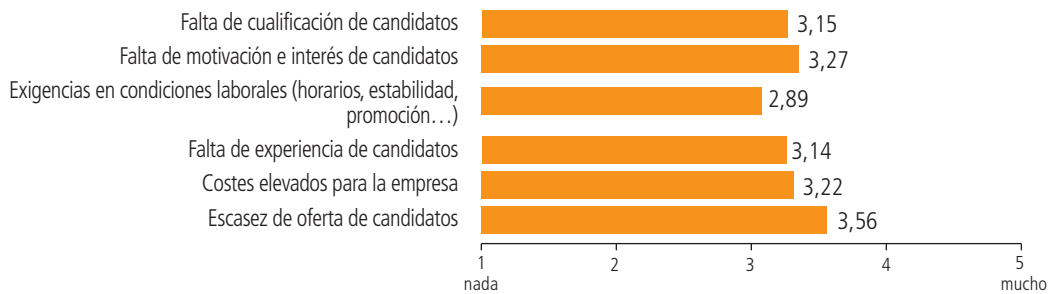
1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa



Por último, se les preguntó a las empresas por los factores que dificultan la contratación de personal (Gráfico 7.3). La escasez de oferta de candidatos (3,56) y falta de motivación (3,27) fueron los más valorados. En sentido opuesto, exigencias en condiciones laborales (2,89) y la falta de experiencia de los candidatos (3,14) fueron los menos importantes. En todos los casos menos uno, reciben puntuaciones por encima de 3 puntos.

**GRÁFICO 7.3 · FACTORES QUE DIFICULTAN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**



Al diferenciar entre el tamaño de las empresas (Cuadro 7.5), sólo las exigencias en las condiciones laborales tienen resultado estadísticamente significativo, es decir, que las dificultades son independientes de la dimensión de la pyme y que sólo las micro se enfrentan a menores exigencias (2,72; por debajo de 3 puntos).

**CUADRO 7.5 · FACTORES QUE DIFICULTAN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA**

|   | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|---|-------|----------|----------|------|
| Escasez de oferta de candidatos             | 3,51  | 3,60     | 3,65     | -    |
| Costes elevados para la empresa             | 3,17  | 3,27     | 3,17     | -    |
| Falta de experiencia de candidatos          | 3,15  | 3,18     | 2,81     | -    |
| Exigencias en condiciones laborales         | 2,72  | 3,02     | 3,08     | **   |
| Falta de motivación e interés de candidatos | 3,22  | 3,31     | 3,33     | -    |
| Falta de cualificación de candidatos        | 3,18  | 3,16     | 2,94     | -    |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

De acuerdo con el sector de actividad (Cuadro 7.6), las empresas de construcción son las que afrontan mayores dificultades para encontrar candidatos (4,07), candidatos cualificados (3,80) y con experiencia (3,54). En el lado opuesto, las empresas comerciales son las que encuentran menor dificultad para hallar candidatos (3,23), trabajadores con experiencia (3,00) y candidatos cualificados (2,96).

**CUADRO 7.6 · FACTORES QUE DIFICULTAN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD**

|   | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|---|-----------|---------|---------|-------|------|
| Escasez de oferta de candidatos             | 3,51      | 4,07    | 3,23    | 3,57  | ***  |
| Costes elevados para la empresa             | 3,16      | 3,4     | 3,18    | 3,21  | -    |
| Falta de experiencia de candidatos          | 3,18      | 3,54    | 3,00    | 3,07  | *    |
| Exigencias en condiciones laborales         | 2,90      | 2,93    | 2,75    | 2,93  | -    |
| Falta de motivación e interés de candidatos | 3,27      | 3,56    | 3,31    | 3,19  | -    |
| Falta de cualificación de candidatos        | 3,26      | 3,80    | 2,96    | 3,03  | ***  |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

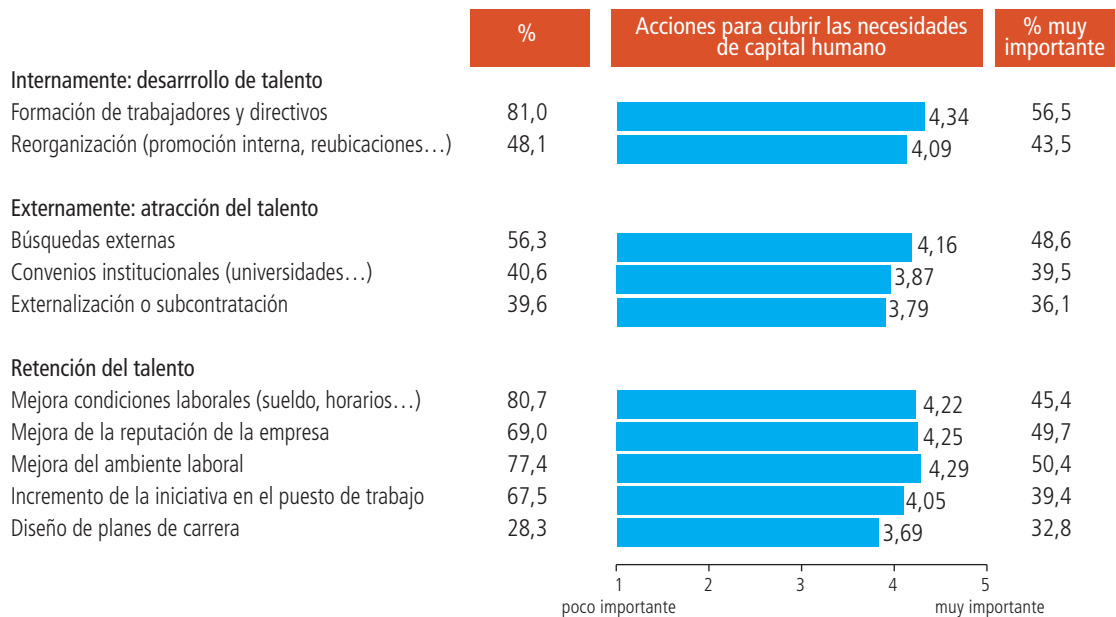
## Acciones de mejora del capital humano

Para conocer las acciones que emplean las pymes para cubrir sus necesidades de capital humano se ha recabado información sobre las políticas internas que se emplean para el desarrollo del talento en términos de formación de empleados y directivos y medidas de reorganización interna. De igual modo, se detallan las medidas externas para la atracción del talento en términos de búsqueda externa, convenios institucionales y subcontratación.

Por último, se han considerado las estrategias que se implementan para la retención del talento en el seno de las pymes. En este sentido, se evalúa el uso de la mejora de las condiciones laborales, de la reputación, del ambiente laboral, el incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo y el diseño de planes de carrera.

Los resultados de las acciones que emplean las pymes para cubrir las necesidades de capital humano se muestran en el Gráfico 7.4. Así, las pymes señalan que la medida interna de desarrollo de talento más extendida es la formación de trabajadores y directivos, ya que es utilizada por el 81% de todas las pymes, mientras la reorganización interna mediante promociones y/o reubicaciones tiene lugar en el 48,1% de los casos.

GRÁFICO 7.4 · ACCIONES PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE CAPITAL HUMANO



En relación con las acciones externas de atracción del talento, los resultados del Gráfico 7.4 indican que son las búsquedas externas lo más extendido al ser empleada por el 56,3% de las pymes, frente a la firma de convenios institucionales (40,6%) o la captación de talento mediante la subcontratación (39,6%).

Respecto a las políticas de recursos humanos que implementan las pymes para la retención del talento, la medida más extendida es la mejora de las condiciones laborales (80,7%), seguida de la mejora del ambiente laboral (77,4%). En el sentido contrario, lo menos desarrollado por las pymes es el diseño de planes de carrera profesional (28,3%).

En términos de importancia, se ha recogido información en una escala tipo Likert con un rango que varía entre 1 poco importante y 5 muy importante. En este sentido la política interna de desarrollo de mayor impacto para las pymes es la formación de trabajadores y directivos (4,34), mientras que, en términos de política externa, la más relevante es la búsqueda externa que permite atraer talento (4,2). En cuanto a las medidas de retención

del talento en las pymes, destaca por su mayor importancia la mejora del ambiente laboral (4,29), seguido de la mejora de la reputación de la empresa (4,25) y la mejora de las condiciones laborales (4,22) en términos de sueldo, horarios, etc.

Por último, en el Gráfico 7.4 se describe aquellas medidas de captación y retención de talento que han obtenido la máxima importancia para las pymes, esto es el valor de cinco en la escala. Las acciones consideradas por las pymes con la máxima valoración y más extendidas en su uso son la formación de trabajadores y directivos (56,5% de las pymes le otorgan un valor 5). A continuación, destaca la mejora del ambiente laboral (50,4% de las pymes le otorgan un valor 5), y la mejora de la reputación de la empresa (49,7% de las pymes le otorgan un valor 5).

Para un mayor detalle analizamos las diferencias en las acciones que toman las pymes para cubrir sus necesidades de capital humano considerando el tamaño y el sector de actividad de la empresa. Por lo que respecta al tamaño (Cuadro 7.7), se aprecian diferencias estadísticamente significativas en la retención de talento, pero no en las acciones internas que toman las pymes para desarrollar el talento ni en las medidas externas para la atracción de capital humano. Los resultados señalan que son las microempresas las que hacen un mayor uso de políticas de retención del talento basadas en la mejora del ambiente laboral (4,40), seguidas de las pequeñas empresas (4,24) y, por último, de las medianas (4,09). Es decir, que conforme disminuye el tamaño de la pyme se considera más relevante la mejora del ambiente laboral. Además, el 89,6% de las medianas empresas fomentan la mejora del ambiente laboral.

**CUADRO 7.7 · ACCIONES PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE CAPITAL HUMANO<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA**

|  | MICRO        | PEQUEÑAS     | MEDIANAS     | SIG. |
|--|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>Internamente: desarrollo del talento</b>          |              |              |              |      |
| Formación de trabajadores y directivos               | 76,5% (4,28) | 84,0% (4,38) | 87,5% (4,36) | -    |
| Reorganización (promoción interna, reubicaciones...) | 32,4% (4,03) | 56,7% (4,08) | 85,4% (4,29) | -    |
| <b>Externamente: atracción del talento</b>           |              |              |              |      |
| Búsquedas externas                                   | 44,1% (4,23) | 64,5% (4,12) | 75,0% (4,19) | -    |
| Convenios institucionales (universidades...)         | 32,7% (3,95) | 45,0% (3,80) | 58,3% (3,96) | -    |
| Externalización o subcontratación                    | 36,7% (3,77) | 42,3% (3,86) | 39,6% (3,47) | -    |
| <b>Retención del talento</b>                         |              |              |              |      |
| Mejora condiciones laborales (sueldo, horarios...)   | 77,2% (4,28) | 83,1% (4,19) | 85,4% (4,15) | -    |
| Mejora de la reputación de la empresa                | 60,5% (4,30) | 74,6% (4,22) | 83,3% (4,23) | -    |
| Mejora del ambiente laboral                          | 70,8% (4,40) | 81,4% (4,24) | 89,6% (4,09) | **   |
| Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo  | 61,2% (4,15) | 72,3% (3,98) | 72,9% (3,97) | -    |
| Diseño de planes de carrera                          | 18,1% (3,51) | 34,2% (3,73) | 50,0% (3,88) | -    |

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

1. En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

El Cuadro 7.8 recoge las acciones que utilizan las pymes para cubrir sus necesidades de capital humano segmentando los resultados por sector de actividad y diferenciando entre industria, construcción, comercio y servicios. Sin embargo, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas atendiendo a la especialización productiva de las pymes.

CUADRO 7.8 · ACCIONES PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE CAPITAL HUMANO<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD

|  | INDUSTRIA    | CONSTR.      | COMERC.      | SERV.        | SIG. |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| <b>Internamente: desarrollo del talento</b>          |              |              |              |              |      |
| Formación de trabajadores y directivos               | 84,0% (4,33) | 85,4% (4,43) | 79,2% (4,36) | 79,6% (4,30) | -    |
| Reorganización (promoción interna, reubicaciones...) | 51,0% (4,18) | 50,0% (4,15) | 40,0% (3,96) | 49,7% (4,10) | -    |
| <b>Externamente: atracción del talento</b>           |              |              |              |              |      |
| Búsquedas externas                                   | 60,0% (4,00) | 57,3% (4,21) | 51,7% (4,16) | 56,6% (4,21) | -    |
| Convenios institucionales (universidades...)         | 34,0% (3,74) | 30,5% (3,92) | 34,2% (3,90) | 47,3% (3,89) | -    |
| Externalización o subcontratación                    | 43,0% (3,74) | 54,9% (3,91) | 38,3% (3,50) | 35,3% (3,88) | -    |
| <b>Retención del talento</b>                         |              |              |              |              |      |
| Mejora condiciones laborales (sueldo, horarios...)   | 76,0% (4,25) | 81,7% (4,27) | 75,8% (4,11) | 83,5% (4,24) | -    |
| Mejora de la reputación de la empresa                | 66,0% (4,26) | 64,6% (4,21) | 65,0% (4,22) | 72,5% (4,27) | -    |
| Mejora del ambiente laboral                          | 73,0% (4,26) | 72,0% (4,27) | 73,3% (4,28) | 81,4% (4,31) | -    |
| Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo  | 62,0% (4,03) | 72,0% (3,98) | 63,3% (3,92) | 69,5% (4,11) | -    |
| Diseño de planes de carrera                          | 26,0% (3,96) | 24,4% (3,55) | 25,8% (3,39) | 30,8% (3,74) | -    |

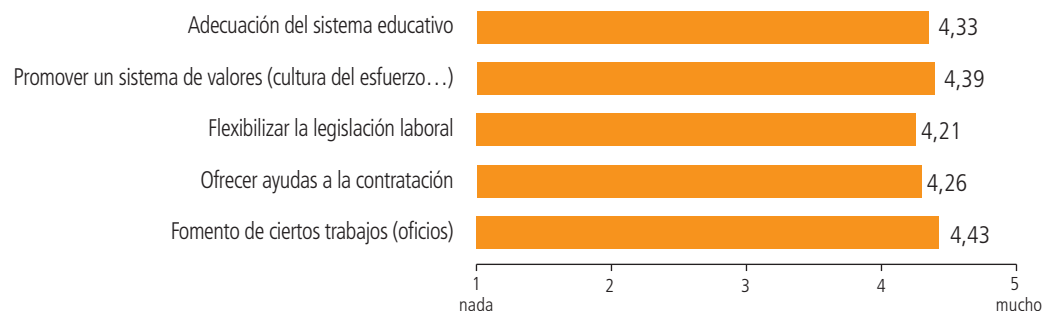
Porcentajes de empresas que implementan la medida.

1. En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (-) no significativa

En el Gráfico 7.5 se reflejan las medidas que las pymes demandan de los poderes públicos para la mejora del capital humano. En este sentido, los resultados indican que para mejorar los recursos humanos los responsables de las pymes demandan de las administraciones públicas las siguientes medidas por orden de importancia: el fomento de los oficios (4,43), promover la cultura del esfuerzo con un sistema de valores (4,39), una mayor adecuación del sistema educativo a las necesidades formativas de las pymes (4,33), ofrecer ayudas a la contratación (4,26) y, por último, flexibilizar la legislación laboral (4,21). Siendo para las pymes todas las medidas muy importantes al tomar valores superiores al cuatro en una escala Likert que fluctúa entre el valor 1 (nada) y el 5 (mucho).

GRÁFICO 7.5 · MEDIDAS DEMANDADAS DE LAS ADMINISTRACIONES PARA MEJORAR EL CAPITAL HUMANO



Al analizar por tamaño las medidas que consideran las pymes más útiles para que las administraciones públicas ayuden a la mejora del capital humano encontramos diferencias significativas que son importantes resaltar (Cuadro 7.9). En este sentido, las micro (4,22) y pequeñas (4,27) empresas conceden una mayor importancia a la necesidad de flexibilizar la legislación laboral que las medianas (3,77). Además, se observa que son las

pequeñas empresas (4,33) las que consideran más importante que haya ayudas públicas a la contratación, seguidas de las microempresas (4,25) y siendo las empresas medianas las que otorgan menos importancia (3,92).

**CUADRO 7.9 · MEDIDAS MÁS ÚTILES DE POLÍTICA PÚBLICA PARA MEJORAR EL CAPITAL HUMANO<sup>1</sup> · TAMAÑO DE LA EMPRESA**

|  | MICRO | PEQUEÑAS | MEDIANAS | SIG. |
|--|-------|----------|----------|------|
| Adecuación del sistema educativo                         | 4,34  | 4,32     | 4,35     | -    |
| Promover un sistema de valores (cultura del esfuerzo...) | 4,42  | 4,38     | 4,27     | -    |
| Flexibilizar la legislación laboral                      | 4,22  | 4,27     | 3,77     | **   |
| Ofrecer ayudas a la contratación                         | 4,25  | 4,33     | 3,92     | *    |
| Fomento de ciertos trabajos (oficios)                    | 4,41  | 4,46     | 4,33     | -    |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

Adicionalmente, el Cuadro 7.10 muestra la existencia de diferencias estadísticamente significativas considerando a las pymes según su sector de actividad, en relación con las medidas que aprecian son más útiles por parte de las administraciones pública para la mejora del capital humano. Así, son las pymes del sector industrial (4,53) las que ven más necesaria la adecuación del sistema educativo a las necesidades de sus perfiles profesionales; en segundo lugar, aparecen las pymes de la construcción (4,45), seguidas del comercio (4,39) y, en última instancia, las pymes del sector servicios (4,22).

**CUADRO 7.10 · MEDIDAS MÁS ÚTILES DE POLÍTICA PÚBLICA PARA MEJORAR EL CAPITAL HUMANO<sup>1</sup> · SECTOR DE ACTIVIDAD**

|  | INDUSTRIA | CONSTR. | COMERC. | SERV. | SIG. |
|--|-----------|---------|---------|-------|------|
| Adecuación del sistema educativo                         | 4,53      | 4,45    | 4,39    | 4,22  | *    |
| Promover un sistema de valores (cultura del esfuerzo...) | 4,42      | 4,49    | 4,45    | 4,34  | -    |
| Flexibilizar la legislación laboral                      | 4,18      | 4,30    | 4,19    | 4,20  | -    |
| Ofrecer ayudas a la contratación                         | 3,92      | 4,44    | 4,38    | 4,28  | **   |
| Fomento de ciertos trabajos (oficios)                    | 4,51      | 4,74    | 4,60    | 4,26  | ***  |

1. En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

Respecto a la importancia de la existencia de ayudas públicas para la contratación de personal, son las pymes de la construcción (4,44) las que le otorgan una mayor relevancia, frente al comercio (4,38), las pymes del sector servicios (4,28) y las pymes industriales (3,92) que son las que menos valoran las ayudas a la contratación. También existen diferencias significativas según el sector económico de las pymes en relación con la necesidad de fomentar ciertos oficios. En este sentido, las pymes de la construcción son las que más demandan la promoción de oficios (4,74), seguidas del comercio (4,60), la industria (4,51) y el sector servicios (4,26).

Por último, cabe señalar que no existen diferencias estadísticamente significativas atendiendo al sector de actividad de las pymes en lo referente a promover la cultura del esfuerzo y la necesidad de una mayor flexibilidad de la legislación laboral.

## 8. RESUMEN EJECUTIVO

En este apartado se presentan, a modo de resumen general, las principales conclusiones de este estudio realizado a 636 pymes españolas.

### Características generales de las empresas

- Por tamaño, el 44,2% son microempresas, el 48,3% son pequeñas y el 7,5% son medianas. El 15,7% pertenece al sector industrial, el 12,9% a la construcción, el 18,9% al comercio y el 52,5% a servicios.
- El control de la gestión de las empresas es, en su mayoría, de tipo familiar. El 66% de las empresas están regidas en el entorno familiar, con mayor presencia en comercio (76,7%) e industria (75%).
- La antigüedad media de las pymes es de 24 años, siendo superior en las familiares (27 años) frente a las no familiares (20 años). El 40% tiene más de 25 años de antigüedad.
- El 59,6% de los gerentes dispone de estudios universitarios, alcanzando el 75% en las empresas medianas.

### Gobierno corporativo

- El 19% de las empresas están dirigidas por mujeres, con mayor presencia en las microempresas (23%) y en las empresas de servicios (24%).
- El 21% son mujeres gerentes en empresas familiares frente al 16% en las no familiares.
- El número medio de miembros en el equipo directivo es de 2,6.
- La presencia femenina en los equipos directivos alcanza el 32%, no obstante, un 43% de empresas no cuenta con ninguna mujer.
- Las empresas familiares son la que poseen una mayor presencia femenina en los equipos directivos (34,5% frente 28%).
- La transmisión generacional se plantea por parte del 31,8% de las empresas, un 27,2% estudia la venta. A continuación, se valora la incorporación de directivos (15,4%) y socios (12,9%). Finalmente, un 9,6% considera el cierre.

### Evolución y expectativas en el empleo, ventas e inversiones

- Los resultados muestran que el 9,9% de las pymes redujo el empleo en 2023, un 56,4% lo mantuvo y un 33,6% lo aumentó.
- De cara al 2024 las expectativas de empleo resultan algo más favorables. El 32,7% de las pymes señaló que aumentará su empleo, el 61,2% que lo mantendrá y tan solo el 6,1% lo disminuirá.
- El 54,7% de las pymes señala que aumentó sus ventas en 2023 con relación a las registradas en 2022, mientras que el 32,1% consiguió mantenerlas y un 13,2% las redujo.

- El 53,9% de las pymes espera aumentar sus ventas en el cómputo global de 2024, un 36,3% espera mantenerlas, mientras que solo prevé que sus ventas disminuyan un 9,7% de las empresas. Estos datos ofrecieron un saldo de expectativas ligeramente más favorable que el saldo de 2023.
- Otro elemento importante que considerar junto al empleo y la facturación son las inversiones que realizan las pymes. En este periodo se aprecia que el 45,3% de las pymes aumentaron sus inversiones en 2023 con relación a las registradas en 2022, mientras que el 51,4% consiguió mantenerlas y un 3,3% las redujo, resultando un saldo de evolución positivo.
- El 36,5% de las pymes espera aumentar sus inversiones a lo largo del año 2024, un 60,5% espera mantenerlas, mientras que solo prevé que sus inversiones disminuyan un 3% de las empresas. Estos datos ofrecieron un saldo de expectativas positivo (inferior al año anterior), reflejando en las pymes el impacto de la incertidumbre en la toma de decisiones en cuanto a inversiones.
- El 26,1% de las pymes realiza ventas al extranjero, que, de media, suponen un 5,7% de su facturación, siendo el número de países promedio a los que se vende de 2,8. Cuanto mayor es el tamaño de la pyme mayor es su grado de internacionalización. Además, el sector más internacionalizado es el industrial que vende el 13,2% de su negocio al exterior.

## Indicadores de competitividad

- Las pymes indican que actualmente no existe un entorno competitivo que favorezca claramente su actividad. En este sentido, se considera especialmente desfavorable la burocracia y las obligaciones legales y la falta de estabilidad política y seguridad jurídica. Cuanto más pequeña es la empresa más ve afectada su posición competitiva por la burocracia y las obligaciones legales.
- Las pymes destacan en comparación con sus competidores directos en la satisfacción de clientes, la calidad de sus productos, la rapidez de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y la satisfacción de los empleados, mejorando los indicadores del ejercicio previo.
- Según el tamaño, las pequeñas empresas destacan frente a sus competidores en la rapidez de crecimiento de las ventas y la rentabilidad. Por su parte, las microempresas tienen los empleados más satisfechos y/o motivados.
- Por sector, las pymes de la construcción cuentan con clientes y empleados más satisfechos; mientras que las industriales ofrecen productos de mayor calidad.
- El *Índice Pyme de Confianza Empresarial* se eleva a 35,2; recogiendo una evolución y expectativas positivas de crecimiento en cifras de negocio, empleo e inversiones.
- El *Índice Pyme de Competitividad* alcanza un valor de 16, con mayor aportación de rendimiento interno (40) que del entorno (-9).

## Innovación

- En términos de innovación en las pymes los resultados obtenidos mejoran notablemente respecto al año anterior.
- En cuanto a innovación en productos, la mayoría de las pymes realizaron cambios o mejoras en productos o servicios y una parte significativa ha comercializado nuevos productos o servicios. La actividad en relación

con la innovación en procesos también ha crecido considerablemente en el último ejercicio. En el mismo sentido, las innovaciones en sistemas de gestión también aumentaron, siendo especialmente destacables las relacionadas con la dirección y gestión. Sin embargo, el porcentaje de pymes que adquirieron nuevos bienes de equipo disminuyó ligeramente.

- Como viene siendo observado en ediciones anteriores del estudio, la innovación está positivamente correlacionada con el tamaño de la empresa, siendo las empresas medianas las que tienen mayor capacidad de innovación y, a su vez, le conceden una mayor importancia.
- Al evaluar la innovación por sector de actividad, se obtienen diferencias estadísticamente significativas, mostrando mayor intensidad en ciertos sectores según diversos aspectos organizativos. En particular, el sector industrial sobresale en el lanzamiento de nuevos productos y el acceso a nuevos mercados, mientras que los servicios lideran en cambios o mejoras en servicios existentes, gestión comercial y ventas, así como en compras y aprovisionamientos. En comparación con los resultados del año anterior las pymes industriales dejan de ser predominantes en todas las tipologías de innovación analizadas.

## Gestión del talento

- En relación con las dificultades para cubrir puestos de trabajo, se aprecia que oficios y servicios técnicos son los puestos que las pymes tardan más en conseguir frente al legal y financiero que son los que menos.
- Las pymes del sector servicios destacan por tener las mayores dificultades para cubrir puestos de personal administrativo y de soporte, así como profesionales del ámbito legal y el financiero. El comercio enfrenta mayores desafíos para contratar comerciales, mientras que la construcción tiene dificultades significativas para cubrir la demanda en oficios y servicios técnicos. En contraste, el comercio experimenta las menores dificultades para cubrir puestos administrativos y legales, la construcción para contratar comerciales y los servicios para cubrir oficios.
- En cuanto a los conocimientos y habilidades que son más difíciles de conseguir para las pymes cabe destacar el compromiso con la empresa y la profesionalidad e integridad. En sentido contrario, entre las habilidades que son menos difíciles de conseguir están la comunicación y el trabajo en equipos diversos.
- Según el tamaño de las empresas, las medianas empresas enfrentan mayores problemas para disponer de conocimientos y habilidades en trabajo en equipo diverso, gestión de proyectos, digitalización, tecnologías de la información e idiomas. Por el contrario, las microempresas encuentran menos dificultades en estos mismos aspectos.
- La escasez de oferta de candidatos y la falta de motivación fueron los factores que dificultan la contratación de personal más valorados. En sentido opuesto, exigencias en condiciones laborales y la falta de experiencia de los candidatos fueron los menos importantes.
- Las pymes señalan que la medida interna de desarrollo de talento más extendida es la formación de trabajadores y directivos, ya que es utilizada por el 81% de todas las pymes. Respecto de las acciones externas de atracción del talento, los resultados indican que son las búsquedas externas lo más extendido, seguido de la firma de convenios institucionales y la captación de talento mediante la subcontratación.
- Por grado de importancia, la política interna de desarrollo de talento de mayor impacto para las pymes es la formación de trabajadores y directivos, mientras que, en términos de política externa, la más relevante es la búsqueda externa que permite atraer talento.



- La política de recursos humanos más extendida para la retención de talento en las pymes es la mejora de las condiciones laborales, seguida de la mejora del ambiente laboral. En el sentido contrario, lo menos desarrollado por las pymes es el diseño de planes de carrera profesional que tan sólo tienen el 28,3%.
- Entre las medidas de retención del talento en las pymes, destaca por su mayor importancia la mejora del ambiente laboral, seguido de la mejora de la reputación de la empresa y la mejora de las condiciones laborales en términos de sueldo, horarios, etc.
- Los resultados señalan que son las microempresas las que hacen un mayor uso de políticas de retención del talento basadas en la mejora del ambiente laboral, seguidas de las pequeñas empresas y, por último, de las medianas.
- Con el fin de mejorar los recursos humanos los responsables de las pymes demandan de las administraciones públicas las siguientes medidas por orden de importancia: el fomento de los oficios, promover la cultura del esfuerzo con un sistema de valores, una mayor adecuación del sistema educativo a las necesidades formativas de las pymes, ofrecer ayudas a la contratación y, por último, flexibilizar la legislación laboral.
- Por tamaño, las micro y pequeñas empresas con las que conceden mayor importancia a la necesidad de flexibilizar la legislación laboral. Además, se observa que son las pequeñas empresas las que consideran más importante que haya ayudas públicas a la contratación, seguidas de las microempresas.
- Las pymes del sector industrial son las que ven más necesario la adecuación del sistema educativo a las necesidades de sus perfiles profesionales, en segundo lugar, aparecen las pymes de la construcción.
- Las pymes de la construcción son las que más valoran la existencia de ayudas a la contratación seguidas del comercio. De igual modo son las pymes de la construcción son las que más demandan la promoción de oficios, seguidas del comercio, la industria y el sector servicios.

## REFERENCIAS

- Benhayoun, L., Ayala, N. F., & Le Dain, M. A. (2021). SMEs innovating in collaborative networks: how does absorptive capacity matter for innovation performance in times of good partnership quality? *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1578-1598.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: Problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791.
- Carrasco Hernández, A. J., Lozano Reina, G., Meroño-Cerdán, A. L., & Sánchez Marín, G. (2024). Dirección de personas en la empresa familiar. En L. Garces-Galdeano, L. Otero, & R. San José Cabezedo, *Manual de Empresa Familiar*. Aranzadi.
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-154.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20.
- Kahlert, C., Botero, I. C., & Prügl, R. (2017). Revealing the family: Effects of being perceived as a family firm in the recruiting market in Germany. *Journal of Family Business Management*, 7(1), 21-43.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.
- Meroño-Cerdán, A., Sánchez de la Vega, J., Duréndez, A., & Monreal Martínez, J. (2023). Escasez de personal cualificado. *Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia*, 23, 1-45.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32429.70883>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Trueba-Castañeda, L., Somohano-Rodríguez, F. M., & Torre-Olmo, B. (2024). Does digitalisation enable small and medium-sized enterprises to become more sustainable? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, In press

FAEDPYME ha conformado en los últimos años una Red Internacional de Investigación en pymes que facilita a los investigadores compartir recursos, proyectos y resultados de investigación que se utilizan en las instituciones de educación superior e investigación, en el campo de las disciplinas económicas y de la empresa, aplicados a las pymes. En España la red está compuesta por las universidades de Cantabria, Murcia, Politécnica de Cartagena, Extremadura, Miguel Hernández, Castilla-La Mancha, Sevilla, Granada, Málaga, Salamanca, Complutense de Madrid, Las Palmas de Gran Canaria y la Universidad Internacional de la Rioja. La finalidad de la red es mantener un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de las pymes, tanto a nivel nacional como internacional, en orden a realizar conjuntamente actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación, a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, y el asesoramiento mutuo, así como a desarrollar aquellos otros proyectos que resulten de interés común. Adicionalmente, FAEDPYME impulsa la relación entre la universidad, la empresa y la administración pública, conectando a la red de investigadores que trabajan en el campo de la pyme con su entorno empresarial y los agentes económicos y sociales. Todo ello con el objetivo de la aplicabilidad de la investigación, la formación y la transferencia del conocimiento.

## PATROCINADORES DE LA RED FAEDPYME ESPAÑA

Universidad de Cantabria



Universidad de Málaga



Universidad de Castilla-La Mancha



Universidad de Murcia



Universidad Complutense de Madrid



Universidad de Las Palmas de Gran Canaria



Universidad Politécnica de Cartagena



Universidad de Granada



Universidad de Salamanca



Universidad de Extremadura



Universidad Internacional de la Rioja





## GESTIÓN DEL TALENTO

SEPTIEMBRE 2024

5

# INFORME PYME 2024



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

**economistas**  
Consejo General

SERVICIO DE ESTUDIOS

COLABORADORES

**economistas**  
Consejo General  
empresa

**SANFI**  
SANTANDER FINANCIAL INSTITUTE  
Fundación UCEIF

**economistas**  
Consejo General

Nicasio Gallego, 8  
28010 Madrid  
Tel.: 91 432 26 70  
[www.economistas.es](http://www.economistas.es)