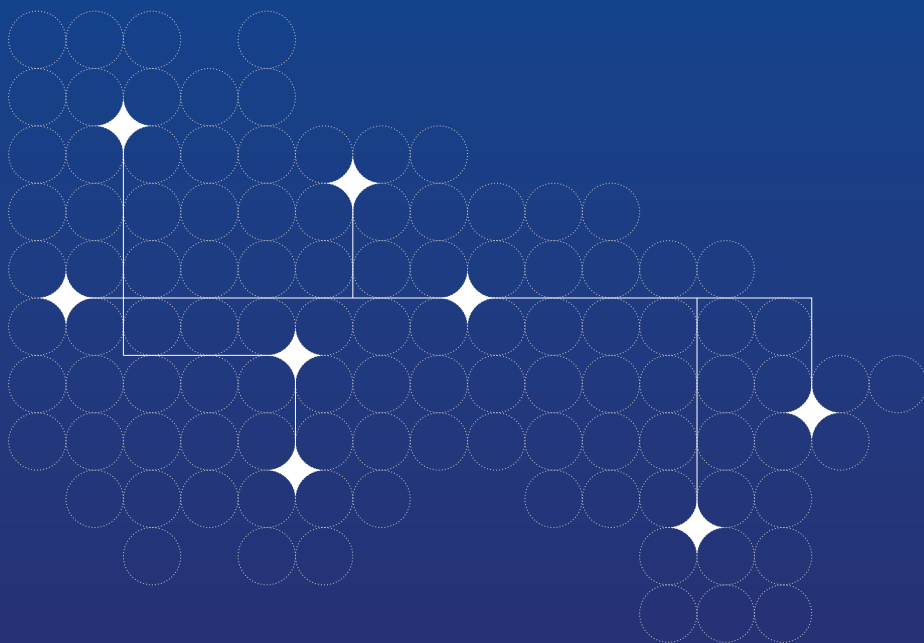


Estudio de la **Pequeña y Mediana Empresa** (PYME) 2024

**Gestión del TALENTO en la PYME
en la Región de La Rioja.
Un análisis comparativo con España**



Estudio de la **Pequeña y Mediana Empresa** (Pyme) 2024

**Gestión del TALENTO en la PYME en la Región
de La Rioja.**

Un análisis comparativo con España.

Noviembre 2024
© Textos, de los autores

Diseño y maquetación: Lles

Depósito Legal: LR 1445-2024
ISBN: 978-84-09-66187-9

Impreso en España - Printed in Spain

Este trabajo ha sido financiado por el Vicerrectorado de Transferencia de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) y el Instituto de Estudios Riojanos de la Comunidad Autónoma de La Rioja

Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) 2024

Gestión del TALENTO en la PYME en la Región de La Rioja.

Un análisis comparativo con España.

José Antonio Clemente Almendros (Dirección)

María Blanco Hernández

Isabel Díez-Vial

Dorina Nicoara Popescu

Dulce Eloísa Saldaña Larrondo

Iván Pastor Sanz

Jehovanni Fabricio Velarde Molina

Alejandro Díaz Peláez

Tomás González Cruz

Marcelo Vallejo García

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1. Estructura de la muestra	16
2.2. Selección de variables y diseño del cuestionario	17
2.3. Análisis estadístico de los datos	18
3. GOBIERNO CORPORATIVO	21
3.1. Carácter familiar	22
3.2. Longevidad empresarial	24
3.3. Características de la dirección	26
3.4. Planteamiento de gobierno corporativo	35
4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES	43
4.1. Empleo	44
4.2. Ventas	48
4.3. Inversiones	51
4.4. Internacionalización	55
4.5. Índice Pyme de Confianza Empresarial	57
5. COMPETITIVIDAD	61
5.1. Entorno competitivo	62
5.2. Indicadores de rendimiento	66
5.3. Índice Pyme de Competitividad	70
6. ACTIVIDAD INNOVADORA	73
7. GESTIÓN DEL TALENTO	85
7.1. Dificultades en la captación y retención talento	86
7.2. Acciones de mejora del capital humano	95
8. DIGITALIZACIÓN	103
9. SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	109
10. RESUMEN EJECUTIVO	113
11. REFERENCIAS	119

Desde el Gobierno de La Rioja estamos implementando una clara apuesta por el desarrollo y fomento del Talento y trabajamos ya en la formalización de los medios que concluyan, por primera vez en nuestra región, en un Plan de Talento con el objetivo de fomentar el retorno, la retención y la atracción de talento científico e innovador a La Rioja.

La Estrategia Regional de Especialización Inteligente de La Rioja señala la necesidad de enfocar los esfuerzos en las áreas de especialización identificadas y en las prioridades de actuación establecidas, y dentro de ese marco se considera la I+D+i como el motor para la mejora de la competitividad de las pymes y lo que hace posible incrementar el nivel de profesionalización y empleabilidad del talento de los trabajadores riojanos y captar nuevo talento de alta cualificación.

Es necesario que, entre todos los actores implicados, aportemos soluciones a los retos de la sociedad riojana y busquemos la mejor orientación a las demandas del tejido productivo riojano, fomentando la competitividad, estabilidad, innovación y gestión del talento en el desarrollo económico de La Rioja.

Precisamente, los datos que nos ofrece el estudio “Gestión del TALENTO en la PYME en la Región de La Rioja. Un análisis comparativo con España” nos proporcionarán herramientas de gran utilidad para encaminar de manera acertada estos retos y nos ayudarán a desarrollar más y mejores iniciativas de emprendimiento, planificar políticas que valoren el talento e impulsar un ecosistema de innovación en torno a nuevas infraestructuras científico-tecnológicas.

Todos juntos debemos apostar por una visión innovadora con perspectiva de futuro como camino hacia el desarrollo riojano. En este sentido, tenemos ya una larga historia de esfuerzo colaborativo que, partiendo de nuestros viveros, con el apoyo tan decisivo otorgado desde ADER, ha culminado en venturosos proyectos.

Y traslado mi compromiso de responder a los principales escollos detectados tan acertadamente en este informe; tres medidas fun-

damentales que desde la administración pública debemos considerar en relación a la gestión del talento: la adecuación del sistema educativo; la promoción de un sistema de valores asociado a la cultura del esfuerzo y el fomento de determinados oficios.

Identificadas las claves, centraremos nuestros esfuerzos en ellas y en seguir trabajando para que nuestras pymes cuenten con el apoyo necesario para crecer y prosperar.

Porque somos conscientes de que el mercado riojano tiene un déficit importante de profesionales formados y con experiencia en las áreas clave del desarrollo regional, tanto a nivel digital, cómo áreas de innovación e internacionalización.

Como consejera de Economía, Innovación, Empresa y Trabajo y Autónomo creo que debemos ayudar a inspirar y motivar para generar realidades soñadas; cambiar el mundo a través de la materialización de ideas debe ir más allá de un discurso, debe pasar por trabajar juntos en una educación que valore la proactividad y la experimentación; por generar espacios para compartir las ideas y las implantaciones; por atraer talento que quiera contribuir.

Agradezco a los autores de este estudio por la precisión en su análisis y la relevancia de los indicadores seleccionados, e invito a descubrir la riqueza de la información que presenta.

Belinda León Fernández

Consejera de Economía, Innovación,
Empresa y Trabajo Autónomo



1. INTRODUCCIÓN

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hacen necesario un mayor conocimiento de los factores, tanto internos como externos, que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que constituyen elementos claves de su éxito. El conocimiento y análisis de los problemas a los que se enfrentan estas organizaciones resulta imprescindible para que sus órganos de decisión puedan elaborar las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas.

Las debilidades de carácter estructural que padecen las pymes siguen afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Factores como 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 constituyen retos que muchas empresas de menor dimensión tienen dificultades para enfrentar de forma exitosa. Por otro lado, tras superar la crisis originada por la COVID-19, la elevada incertidumbre provocada por los conflictos geopolíticos, como 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, obligan a las pymes a elaborar estrategias que puedan dar respuesta a los retos a los que se enfrentan en este ambiente turbulento.

El presente informe busca ayudar a los órganos de decisión de las pymes, suministrándoles información relevante que facilite y apoye la toma de decisiones adecuadas para afrontar estos desafíos y, de esta forma, mejorar su competitividad. Para ello se analizan diferentes aspectos: gobierno corporativo (propiedad, ciclo de vida, dirección y planes de continuidad); evolución y expectativas de empleo, ventas e inversiones, incluyendo datos del Índice Pyme de Confianza; competitividad, distinguiendo la percepción del entorno y la situación interna, con datos del Índice Pyme de Competitividad; y la actividad innovadora de las pymes riojanas y su comparación con las del conjunto de España.

Un aspecto de especial interés en el informe es el análisis de la gestión del talento en las pymes. La disponibilidad de trabajadores adecuados es un elemento primordial en todo tipo de empresas y, en especial, en las de menor dimensión, dada su importancia en la generación de competitividad y desempeño a través de la innovación, la productividad y la adaptación al cambio. Una gestión del talento eficaz facilita la retención y satisfacción de los empleados, promoviendo una cultura organizacional positiva. Asimismo, reduce los costes asociados a la contratación y capacitación, y asegura el cumplimiento de regulaciones y la seguridad en el trabajo. La escasez de recursos en las empresas de menor dimensión dificulta encontrar personal cualificado en determinados sectores como consecuencia de la falta de candidatos con la adecuada experiencia, los elevados costes para su búsqueda y formación o las exigencias de las condiciones laborales, lo que puede complicar su contratación y ocasionar una merma en la calidad del servicio y los productos. Las Administraciones Públicas juegan un papel importante para ayudar a las pymes a captar y formar capital humano, aspecto que también es objeto de análisis en el presente informe. Por todo ello, contar con personal con los conocimientos y habilidades adecuadas es vital para el éxito de la pyme.

Los objetivos específicos del informe son:

- Conocer las características básicas demográficas de las pymes riojanas

- Detallar las características de su gobierno corporativo
- Estimar sus expectativas de empleo, ventas e inversión
- Analizar su grado de internacionalización
- Evaluar el entorno de la competencia
- Estudiar diferentes indicadores de su rendimiento
- Construir un índice de confianza empresarial
- Construir un índice de competitividad
- Conocer su actividad innovadora
- Caracterizar la manera en la que gestionan el talento
- Comparar todas estas características con las de las pymes del conjunto de España

Este informe no se plantea juzgar la situación de las pymes, sino ofrecer una visión integral de las mismas 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 atenuar los segundos.

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 253 pymes riojanas. 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.



2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En esta sección se expone la metodología que se ha seguido en el trabajo empírico, presentando 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.

2.1. Estructura de la muestra

Para la selección muestral se ha empleado un muestreo estratificado. La utilización de este método de muestreo supone definir criterios de estratificación que sean adecuados a los objetivos del estudio, a la información disponible, a la estructura de la población objeto de estudio y a los recursos a emplear 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 proporcionado al tamaño de la muestra. Considerando todos estos factores, los estratos elegidos han sido sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios) y tamaño (microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas). Dentro de cada estrato, la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. El trabajo de campo se ha llevado a cabo a través de una encuesta telefónica (CATI) y de una plataforma online.

Dado que el resultado final obtenido no es íntegramente proporcional a la población o universo de referencia, ha sido necesario utilizar 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 cuentan 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 253 pymes (en el Cuadro 2.1 puede verse la distribución por actividad económica y tamaño de la empresa). El error muestral obtenido ha sido del 5,77% para un nivel de confianza del 95%. Los tamaños poblacionales han sido obtenidos 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	83	32,81%
Construcción	29	11,46%
Comercio	40	15,81%
Servicios	101	39,92%
Total	253	100 %
Microempresa (6 a 9 asalariados)	94	37,15%
Pequeña (10 a 49 asalariados)	141	55,73%
Mediana (50 a 249 asalariados)	18	7,11%
Total de la muestra	253	100%

2.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es una tarea fundamental a la hora de configurar el análisis empírico, ya que permite afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento del objeto observado. Para obtener la información de las variables se ha elaborado 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 los objetivos de esta investigación. En su elaboración se ha prestado especial atención al orden y la estructura de los bloques de preguntas, buscando una redacción concisa, clara y adecuada con el fin de evitar problemas de interpretación, para de esta forma facilitar la obtención de datos, maximizando el número de respuestas obtenidas y minimizando el tiempo de cumplimentación del cuestionario.

Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos analizados, 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.

Como en ediciones anteriores, el cuestionario se ha estructurado en dos bloques. El primero es general 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. Esta información está presente en anteriores versiones del informe, lo que permite la realización de análisis de evolución de las diferentes variables. El segundo bloque está dedicado, de manera exclusiva, a la gestión del talento en las pymes.

2.3. 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 ha utilizado el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la χ^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo han permitido, se han empleado tablas 2 x 2, para conseguir resultados más potentes, realizando, en este caso, la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la χ^2 de Pearson. En determinados casos, cuando se analizan comportamientos de dependencia entre variables, se han utilizado los coeficientes de correlación de Pearson y/o la Rho de Spearman.
- En el caso de variables cuantitativas se ha utilizado el contraste de análisis de la varianza (ANOVA) para analizar la diferencia de medias siguiendo un criterio de clasificación (tamaño o sector).
- En el caso de variables cuantitativas que incluyen numerosos ítems, se ha empleado, en algunos casos, el análisis

factorial como herramienta de reducción y agregación de la información. Este método de análisis multivariable 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 usa 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

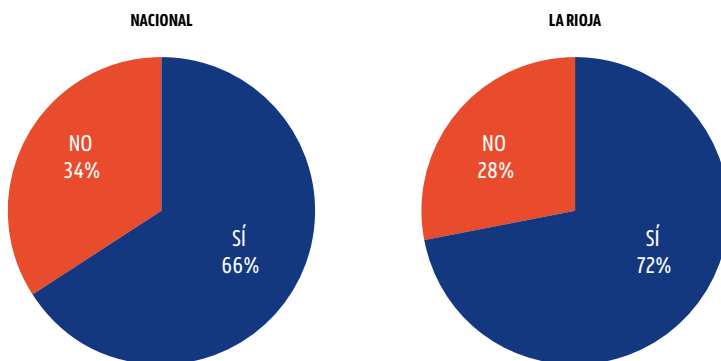
En este estudio se ha incorporado la variable de gobierno corporativo para conocer las intenciones de las pymes en relación a profesionalizar su continuidad, lo que permite a los órganos de decisión establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas.

Los resultados que se muestran en este apartado permiten profundizar en el perfil de las pymes de La Rioja como en el total del territorio español.

3.1. Carácter familiar

En relación con el carácter familiar de las pymes, tanto en las empresas riojanas como en las españolas (Gráfico 3.1) dos tercios son familiares, aunque el porcentaje en La Rioja es ligeramente superior (72% frente al 66%).

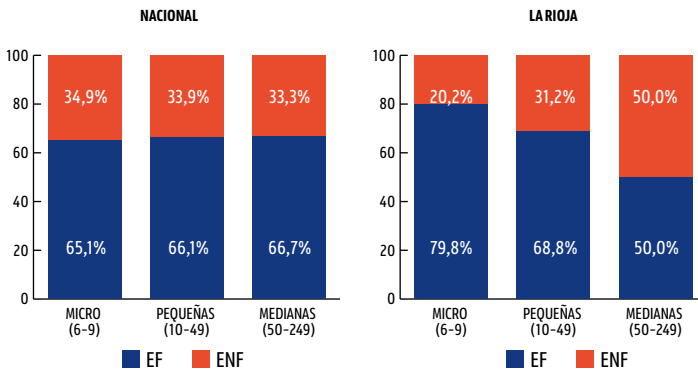
Gráfico 3.1_ Presencia de empresas familiares



Ahora bien, si segmentamos este dato por tamaño de la empresa, en todo el territorio nacional el dato es equilibrado, es decir, en la micro, pequeña y mediana empresa dos tercios de las empresas son de carácter familiar. Sin embargo, en La Rioja sí que existen diferencias más pronunciadas, ya que son familiares casi el 80% de las microempresas, el 68,8% de empresas pequeñas y el 50% de las empresas medianas. Por tanto, se podría interpretar que el tejido del ecosistema de las pymes es mayoritariamente familiar.

Por otro lado, cabe destacar que, en La Rioja, a medida que disminuye el tamaño de la pyme, aumenta el porcentaje de empresas familiares, así lo muestra un 80% de microempresas familiares frente al 68,8% en las pequeñas y un 50% en las medianas.

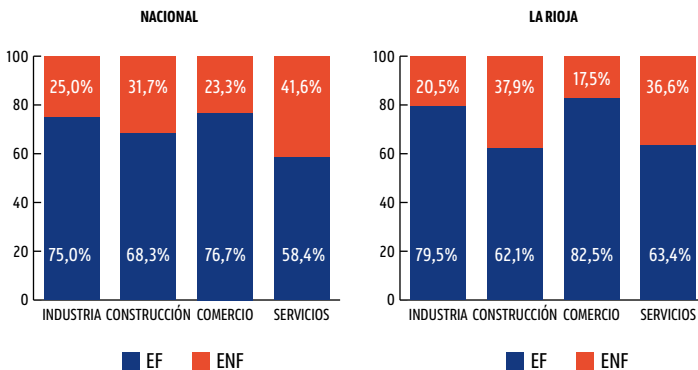
Si se consideran los sectores de actividad económica, en el Gráfico 3.3 se puede apreciar que los sectores donde más predominan las empresas familiares son el industrial y el comercial, con un porcentaje más alto a nivel autonómico que nacional.

Gráfico 3.2_ Presencia de empresas familiares (tamaño de la empresa)

En concreto, en La Rioja las pymes familiares alcanzan un 82,5% dentro sector comercial, mientras que a nivel nacional llegan al 76,7%. En el sector industrial ocurre lo mismo, siendo el porcentaje de empresas familiares más alto en La Rioja (80%) que en España (75%). Solo en el sector de la construcción las empresas familiares riojanas están por debajo del promedio nacional, siendo este un 68,3%, frente al 61,5% en La Rioja. El sector servicios es donde la presencia de empresas familiares es menor en ambas regiones, con un porcentaje aproximado del 60%.

Gráfico 3.3_ Presencia de empresas familiares (tamaño de la empresa)

Sector de actividad: Nacional (***) | Sector de actividad: La Rioja (**)



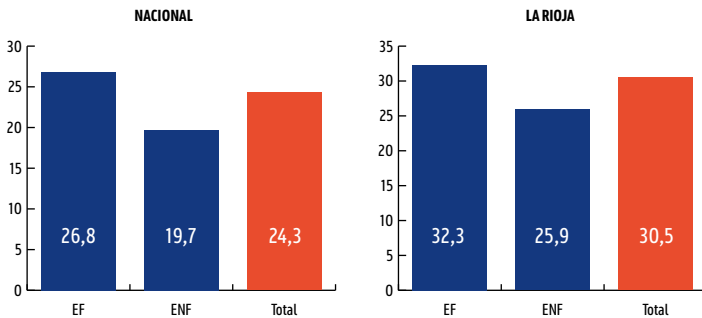
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

3.2. Longevidad Empresarial

En relación con la longevidad empresarial, el estudio arroja que las pymes riojanas tienen en promedio 30,5 años, mientras que las pymes nacionales tienen 24,3 años (Gráfico 3.4) y, en ambos casos, las empresas familiares son más longevas que las no familiares, con datos superiores en el caso de La Rioja, con 32,3 años frente a 26.8 en el territorio nacional.

Gráfico 3.4_ Longevidad Empresarial (años)

Sector de actividad: Nacional (***) | Sector de actividad: La Rioja (**)

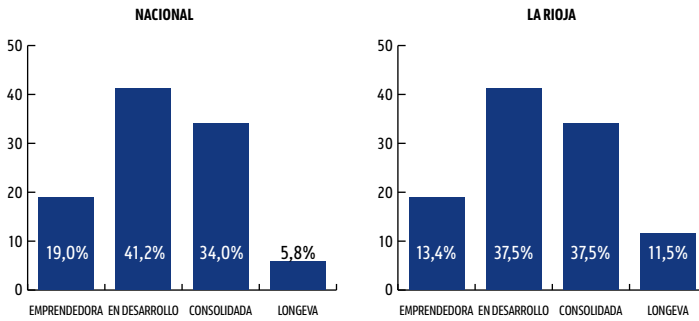


Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Cuando se analizan las pymes por su antigüedad (Gráfico 3.5), se aprecia que un alto porcentaje se sitúan en la etapa de desarrollo (entre 11 y 25 años), siendo el porcentaje 41,2% a nivel nacional, y ligeramente menor en La Rioja, con un 37,5%. El menor porcentaje corresponde a las empresas familiares más longevas (más de 50 años) con un 5,8% a nivel nacional y un 11,4% en La Rioja.

Se puede apreciar que La Rioja tiene un sólido clúster de empresas consolidadas (de más de 25 años) con un 37,5%, porcentaje que se da también en las empresas en desarrollo.

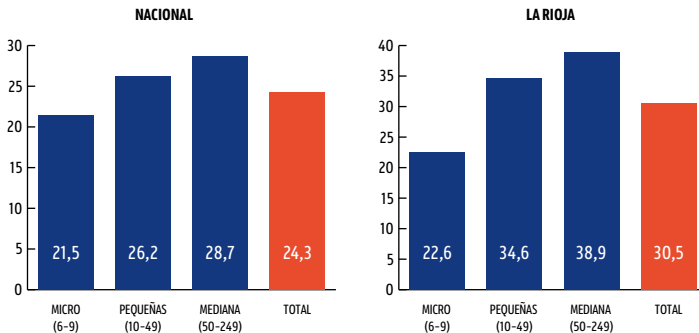
En España podría decirse que las empresas familiares emprendedoras son una quinta parte del total nacional y mientras que el dato es de un 13,4% para La Rioja.

Gráfico 3.4_ Distribución de empresas por antigüedad

Si se atiende al tamaño de las empresas (Gráfico 3.6), se puede observar cómo, tanto a nivel regional como nacional, a mayor tamaño, mayor longevidad.

Gráfico 3.6_ Longevidad Empresarial (años)

Sector de actividad: Nacional (***) | Sector de actividad: La Rioja (***)



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

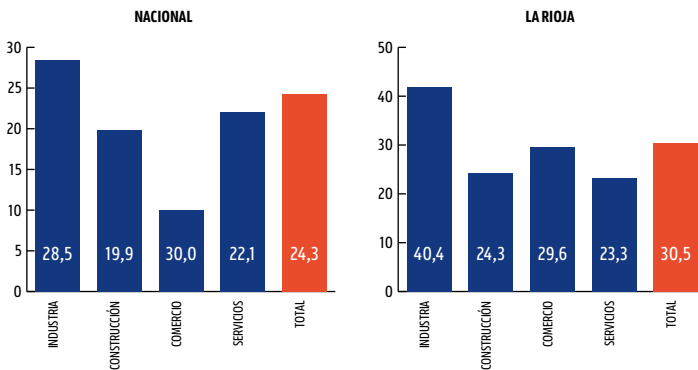
Cuando este análisis se realiza por sectores se desprenden algunos datos que marcan similitudes y diferencias entre pymes nacionales y riojanas (Gráfico 3.7). En primer lugar, se aprecia similitud en el sector comercio con aproximadamente 30 años de edad en ambas regiones, situación que también se da en el sector servicios, con una edad media en torno a los 22 y 23 años. Sin embargo, existen diferencias apreciables en el sector industrial donde la edad media de

las pymes riojanas supera los 41 años, mientras que las españolas no alcanzan los 30. Destacar que, en el panorama regional, el sector más longevo es el industrial frente al de la construcción y servicios.

Con prácticamente tres décadas podría decirse que las pymes han logrado un grado de madurez que les ha permitido enfrentar algunas crisis importantes, lo que podría reflejar también una solidez interna en sus procesos y en su visión estratégica empresarial.

Gráfico 3.7_ Longevidad Empresarial (años)

Sector de actividad: Nacional (***) | Sector de actividad: La Rioja (***)



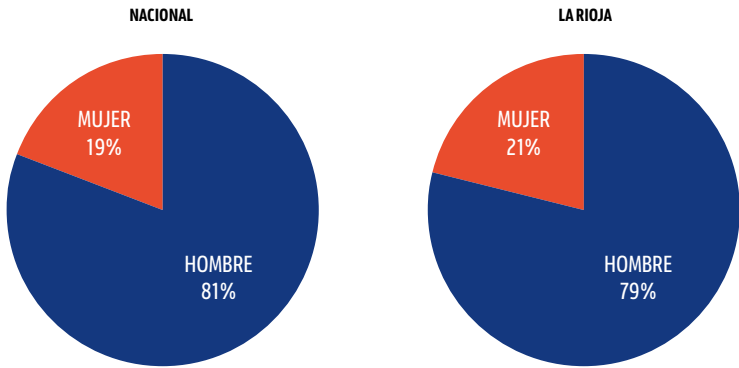
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

3.3. Características de la Dirección

Sexo del gerente

Cuando se pregunta por el género en la dirección de las pymes, los datos a nivel regional y nacional son muy similares (Gráfico 3.8). En promedio, un 80% de las pymes están dirigidas por un hombre. Es interesante recordar que la media nacional del mismo estudio en 2023 arrojaba un 83,6% de empresas dirigidas por hombres, lo que podría indicar que este dato evoluciona hacia alcanzar porcentajes más similares.

Gráfico 3.8_Sexo del gerente



Si consideramos el género en las empresas segmentadas por tamaño (Cuadro 3.1) se puede observar cómo en ambas regiones la tendencia es la misma, con un porcentaje mayor de hombres en las pequeñas empresas, seguido de las medianas y micro.

Cuadro 3.1_Sexo del Gerente

Nacional: Tamaño de la empresa (*)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Micro (6-9)	76,9%	23,1%
Pequeñas (10-49)	84,7%	15,3%
Medianas (50-249)	79,2%	20,8%
La Rioja: Tamaño de la empresa (-)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Micro (6-9)	74,5%	25,5%
Pequeñas (10-49)	83,0%	17,0%
Medianas (50-249)	77,8%	22,2%

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

Cuando se representan los datos obtenidos por sector de actividad (Cuadro 3.2), se observa como estos difieren en el ámbito regional y nacional. En este último, el mayor porcentaje de mujer gerentes se

sitúa en el sector servicios (24,3%), seguido del comercio (20%), y con porcentajes muy bajos y similares, en la industria y la construcción. En La Rioja, el porcentaje más alto mujeres gerentes también se encuentra en el sector servicios (28,7%), sin embargo, le sigue el industrial (20,5%), el comercio (12,5%), y con un porcentaje muy bajo de presencia, la construcción.

Estos datos muestran que falta camino por recorrer en cuanto a la implementación de políticas de género, al menos en los puestos de dirección.

Cuadro 3.2_Sexo del Gerente

Nacional: Sector de actividad (***)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Industria	91,0%	9,0%
Construcción	90,2%	9,8%
Comercio	80,0%	20,0%
Servicios	75,7%	24,3%
La Rioja: Sector de actividad (**)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Industria	79,5%	20,5%
Construcción	96,6%	3,4%
Comercio	87,5%	12,5%
Servicios	71,3%	28,7%

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

Otro dato interesante es la comparativa que existe entre la empresa familiar y no familiar en relación con el sexo del gerente (Cuadro 3.3). Cabe destacar, que, tanto en el ámbito regional como en el nacional, el porcentaje más alto de mujeres gerentes se da en las empresas familiares (alrededor de un 21%).

Cuadro 3.3_Sexo del Gerente

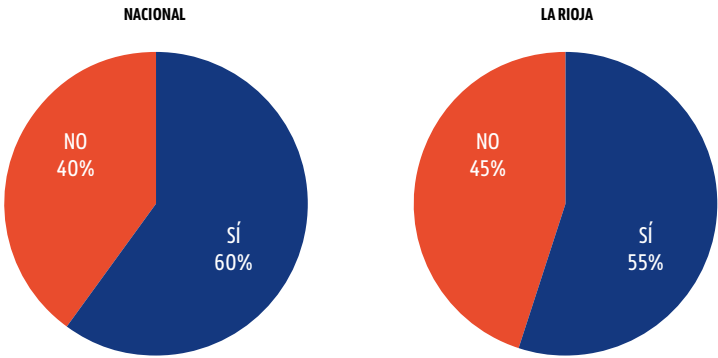
Nacional: Empresa Familiar (*)		
Tamaño	Hombre	Mujer
EF	78,9%	21,1%
ENF	84,4%	15,6%
La Rioja: Empresa Familiar (-)		
Tamaño	Hombre	Mujer
EF	79,0%	21,0%
ENF	80,6%	19,4%

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

Formación del gerente

Cuando se ha preguntado si los gerentes de las pymes tienen formación universitaria (Gráfico 3.9), la encuesta revela que más del 50% cuenta con ella en ambas regiones, aunque el porcentaje es ligeramente mayor en el panorama nacional (60% frente a 55%).

Gráfico 3.9_ Estudios universitarios del Gerente



Si se considera este resultado en función del tamaño de las empresas (Cuadro 3.4), se puede observar como a mayor tamaño, mayor

porcentaje de gerentes que han cursado estudios universitarios. Cabe destacar también que, en las tres tipologías de empresa, más del 50% de los gerentes han manifestado tener este nivel de estudios.

Cuadro 3.4_ Estudios universitarios del Gerente

Nacional: 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%
La Rioja: Tamaño de la empresa (**)		
	Sí	No
Micro (6-9)	54,3%	45,7%
Pequeñas (10-49)	51,1%	48,9%
Medianas (50-249)	83,3%	16,7%

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

Analizando esta misma variable, pero segmentada por sector de actividad (Cuadro 3.5), se obtiene que el sector donde existe un porcentaje más alto de gerentes con estudios universitarios es en el de servicios, con un 67,4% en las empresas nacionales, y un 63,4% en las riojanas. Sin embargo, los porcentajes más bajos se encuentran en el sector de la construcción, con un 50% en las nacionales y un 44,8% en las riojanas.

Lo anterior refleja que hay grandes oportunidades de formación universitaria que fortalecería la toma de decisiones y el desempeño de las empresas.

Cuando la segmentación se hace por empresa familiar, el resultado obtenido se recoge en el Cuadro 3.6, donde se puede ver que, tanto en España como en La Rioja, el porcentaje de gerentes con estudios universitarios es menor. También se aprecia como, en La Rioja, la diferencia es más notable entre los resultados obtenidos en los dos

Cuadro 3.5_Estudios universitarios del Gerente

Nacional: 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%
La Rioja: Sector de actividad (-)		
	Sí	No
Industria	51,8%	48,2%
Construcción	44,8%	55,2%
Comercio	45,0%	55,0%
Servicios	63,4%	36,6%

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

Cuadro 3.6_Estudios universitarios del Gerente

Nacional: Empresa Familiar (***)		
	Sí	No
EF	55,3%	44,7%
ENF	68,8%	31,2%
La Rioja: Empresa Familiar (***)		
	Sí	No
EF	48,1%	51,9%
ENF	70,8%	29,2%

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

tipos de empresa (48,01% en la familiar frente a 70,8% en la no familiar). Estos resultados podrían inducir a la conveniencia de aumentar este porcentaje de cara a la profesionalización de la empresa familiar.

Equipo directivo

Cuando se analiza la composición del equipo directivo (Cuadro 3.7) los resultados siguen similares tendencias en el ámbito nacional y autonómico. El 25% de las empresas nacionales solo cuenta con una persona en el equipo directivo y, en las empresas riojanas, el dato se eleva a 28%. A nivel nacional, el porcentaje de mujeres promedio en equipos directivos es del 32% y el de las empresas que cuentan con mujeres en el equipo ascienden al 57%, es decir, que cuando se cuenta con mujeres se cuenta con más de una. Estos porcentajes disminuyen en uno o dos puntos para el caso de las empresas riojanas.

Cuadro 3.7

Nacional: Composición del equipo directivo	
Empresas con una persona en equipo directivo	25,2%
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%
La Rioja: Composición del equipo directivo	
Empresas con una persona en equipo directivo	28%
N.º medio personas en equipo directivo	2,7
N.º medio mujeres en equipo directivo	0,8
% mujeres en equipo directivo	30%
Empresas con mujeres en equipo directivo	56%
Empresas con sólo mujeres directivas	8%

Si profundizamos en los datos sobre la presencia de mujeres en el equipo directivo en relación con el tamaño de la empresa (Cuadro 3.8), en el panorama nacional se tiene que el porcentaje de mujeres directivas en las pymes es similar, para microempresas es de 31,8%, para pequeñas de 31,1% y para medianas es de 38,7%. En las empre-

sas riojanas el dato es similar, sin embargo, si se revisa porcentaje de pymes con mujeres directivas, los datos ascienden a 52% para microempresas y se eleva hasta el 79,2% en empresas medianas. Estos datos continúan siendo similares para las empresas riojanas, con un 53,2% para las microempresas, 55,3% para las pequeñas y un 72,2% para las medianas.

Cuadro 3.8_Mujeres en equipo directivo

Nacional: 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%
La Rioja: Tamaño de la empresa (***)		
	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas
Micro (6-9)	30,2%	53,2%
Pequeñas (10-49)	30,6%	55,3%
Medianas (50-249)	33,6%	72,2%

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

Los resultados referentes a las mujeres en el equipo directivo por sector de actividad (Cuadro 3.9) revelan que el sector donde hay un menor porcentaje de mujeres directivas es en la construcción, tanto en empresas nacionales (15,8%) como en las riojanas (19,2%).

Asimismo, el menor porcentaje de pymes con mujeres directivas se da en el sector industrial en empresas nacionales (44%), y en la construcción en las regionales (37,9%). Mientras, en el sector servicios los datos son los mismos tanto para empresas nacionales como para las riojanas, un 36% de mujeres directivas y un 61% de pymes con mujeres directivas.

Es evidente que es necesario continuar con el despliegue de políticas de diversidad e inclusión de cara a incrementar esos porcenta-

jes de mujeres directivas en aquellos sectores más dominados por hombres.

Cuadro 3.9_Mujeres en equipo directivo

Nacional: 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%
La Rioja: Sector de actividad (***)		
	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas
Industria	26,7%	50,6%
Construcción	19,2%	37,9%
Comercio	38,5%	65,0%
Servicios	36,0%	61,3%

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

Cuadro 3.10_Mujeres en equipo directivo

Nacional: Empresa Familiar (**)		
	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas
EF	34,5%	59,8%
ENF	28,0%	50,9%
La Rioja: Empresa Familiar (-)		
	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas
EF	35,3%	55,8%
ENF	29,1%	55,6%

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

Las empresas familiares españolas (Cuadro 3.10) tienen más mujeres en equipos directivos que las pymes no familiares (59,8% a nivel nacional y un 55,8% en La Rioja). Sin embargo, en el caso de La Rioja, prácticamente no existe diferencia entre empresas familiares y no familiares.

3.4. Planteamiento de Gobierno Corporativo

Existe una implicación de la empresa con la sociedad, el medio ambiente y con los ciudadanos. Todos los criterios de Gobierno Corporativo deben expandirse y arraigarse, tanto en el conjunto de la sociedad, como en el conjunto de las empresas, independientemente de su tamaño.

En este estudio se ha introducido una variable correspondiente al Gobierno Corporativo con el objetivo de conocer las intenciones de los próximos dos o tres años de incorporar nuevos socios, directivos externos, o bien vender la empresa, o incluso cerrarla.

Cuadro 3.11

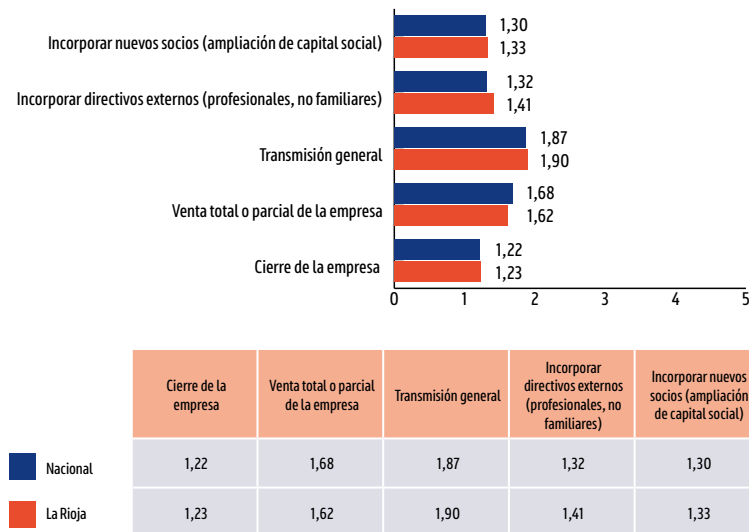
Nacional: Planteamiento de Gobierno Corporativo	
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	12,9%
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	15,4%
Transmisión generacional	31,8%
Venta total o parcial de la empresa	27,2%
Cierre de la empresa	9,6%
La Rioja: Planteamiento de Gobierno Corporativo	
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	15,0%
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	21,3%
Transmisión generacional	33,5%
Venta total o parcial de la empresa	24,5%
Cierre de la empresa	9,5%

Según se desprende del Cuadro 3.11, casi el 32% de empresas nacionales y el 33,5% de las riojanas piensan llevar a cabo una transmisión generacional, lo que está vinculado a la longevidad de la empresa. El 27,2% está interesado en venderla en el panorama nacional, frente al 24,5% en el regional, y un 9,6% piensa en cerrarla (dato muy similar en los dos ámbitos).

La transmisión generacional (Gráfico 3.10) es una variable importante en relación con su empresa, ya que se considera un ecosistema conectado con su comunidad, con su fortaleza financiera, su capacidad innovadora, tecnológica y con su impacto hacia el medio ambiente. La transmisión generacional de una empresa se convierte en un complejo cúmulo de elementos equilibrados para que puedan garantizar la longevidad empresarial.

Según muestran los datos del Cuadro 3.12, el 41,7% de las empresas medianas nacionales están pensando en la transmisión generacional, mientras que en las regionales el porcentaje es mayor, un

Gráfico 3.10 _Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) ¹



¹Escala entre 1= nada, a 5=mucho

55,6%, siendo esta opción la que tiene un porcentaje más alto frente al resto, también para las pequeñas y microempresas.

Cuadro 3.12_ Planteamiento de Gobierno Corporativo

Nacional: 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%	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	13,8%	14,9%	22,2%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	12,8%	24,1%	44,4%	**
Transmisión generacional	27,7%	34,8%	55,6%	*
Venta total o parcial de la empresa	30,8%	20,6%	22,2%	-
Cierre de la empresa	16,0%	6,4%	0,0%	-

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

Respecto a la opción de incorporar directivos externos (Cuadro 3.13), el porcentaje más alto se da en las empresas medianas, seguido de las pequeñas y las micro, tendencia que siguen tanto las empresas nacionales como las regionales, aunque estas últimas en mayor porcentaje.

Si se analiza el planteamiento de Gobierno Corporativo por sector (Cuadro 3.14), la transmisión generacional sigue siendo el criterio más importante para las empresas, tanto nacionales como de La Rioja.

Cuadro 3.13_ Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) ¹

Nacional: 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	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,3	1,4	1,4	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,2	1,5	1,8	***
Transmisión generacional	1,9	1,5	1,4	*
Venta total o parcial de la empresa	1,7	1,7	1,4	-
Cierre de la empresa	1,4	1,1	1,0	***

¹ Escala entre 1= nada, a 5=mucho

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

A nivel nacional, el sector con el porcentaje más alto es el comercial (39,2%), seguido del industrial, mientras que en las empresas riojanas el porcentaje más alto se encuentra en el sector industrial (38,6%), seguido de la construcción (34,5%). Se puede destacar que, de manera generalizada, el cierre de la empresa es la opción menos considerada tanto a nivel nacional como regional.

En relación con el grado de importancia atribuida a los diferentes criterios (Cuadro 3.15), el más alto se otorga a la transmisión generacional (2.1) en el sector de la industria y el comercio, seguido de servicios (1,8) y la construcción (1,6), lo que significaría la estabilidad a futuro de la empresa y su posible crecimiento.

Cuadro 3.14_ Planteamiento de Gobierno Corporativo

Nacional: 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%	-
La Rioja: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servicios	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	15,7%	0,0%	15,0%	18,8%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	22,9%	13,8%	25,0%	20,8%	-
Transmisión generacional	38,6%	34,5%	32,5%	29,7%	-
Venta total o parcial de la empresa	19,3%	20,7%	25,0%	29,7%	-
Cierre de la empresa	7,2%	10,3%	12,5%	9,9%	-

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

Si ahora consideramos el planteamiento de gobierno corporativo según la tipología de la empresa (familiar o no familiar) (Cuadro 3.16), continúa apareciendo la transmisión generacional como uno de los criterios más relevantes o prioritarios para las empresas, tanto en el ámbito regional como en el nacional. Los datos muestran como para las empresas familiares los pesos son 38,8% en España y 38% en La Rioja, mientras que, en las empresas no familiares, los porcentajes alcanzan un 18,3% en el ámbito nacional, siendo más elevado el porcentaje en el regional, alcanzando un 22,2%.

Si se considera el nivel de importancia sobre los criterios de continuidad de las empresas familiares (Cuadro 3.17), sigue predominando la transmisión generacional, dejando en manos de las nue-

Cuadro 3.15_ Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) ¹

Nacional: 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	-
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servicios	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,4	1,1	1,3	1,4	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,5	1,2	1,4	1,4	-
Transmisión generacional	2,1	1,8	1,9	1,8	-
Venta total o parcial de la empresa	1,4	1,5	1,7	1,8	-
Cierre de la empresa	1,1	1,3	1,3	1,2	-

¹ Escala entre 1= nada, a 5=mucho

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

vas generaciones la toma de decisiones de la empresa. Sin duda, el indicador de la transmisión generacional es un dato persistente, que puede explicar el carácter familiar de las empresas de La Rioja.

Los resultados antes expuestos ponen de manifiesto la necesidad de continuar fomentando la profesionalización de las empresas familiares españolas y riojanas para una mejor plantificación de la continuidad generacional.

Asimismo, se considera necesario elevar el nivel de estudios de los directivos, así como caminar hacia la construcción de una gobernanza más sólida y a la profesionalización empresarial.

Cuadro 3.16_ Planteamiento de Gobierno Corporativo

Nacional: 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%	-
La Rioja: 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)¹

Nacional: 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	-
La Rioja: Empresa Familiar			
	EF.	ENF	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,3	1,4	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,4	1,4	-
Transmisión generacional	2,1	1,4	***
Venta total o parcial de la empresa	1,6	1,7	-
Cierre de la empresa	1,3	1,2	-

¹ Escala entre 1= nada, a 5=mucho

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



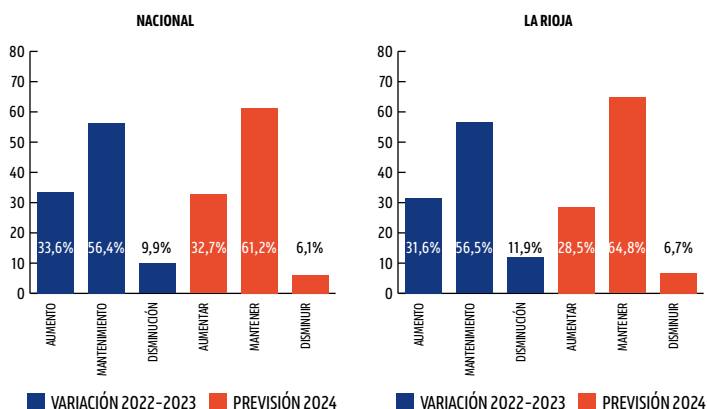
4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES

El empleo es una de las variables que se ha considerado en informes anteriores, lo que permite estudiar su evolución a lo largo del tiempo.

4.1. Empleo

Al analizar la evolución del empleo en las pymes a nivel nacional y en La Rioja durante 2023 en comparación con 2022, se observa un patrón similar en ambas regiones. A nivel nacional, el 9,9% de las pymes redujo su plantilla, mientras que en La Rioja fue el 11,9%. Un 56,4% de las empresas mantuvo su nivel de empleo (56,5% en España) y el 33,6% lo aumentó (31,6% en La Rioja).

Gráfico 4.1_ Evolución de los empleados durante 2023 ¿Cree que la tendencia para 2024 es aumentar, mantener o disminuir el número de empleados?



Las expectativas para 2024 son notablemente más optimistas, aunque siguen siendo similares en ambos casos. A nivel nacional, el 32,7% de las pymes prevé incrementar su empleo, mientras que en La Rioja ese porcentaje es del 28,5%. El 61,2% de las pymes nacionales planea mantener su plantilla, frente al 64,8% en La Rioja, y solo un 6,1% (6,7% en La Rioja) anticipa una reducción en su personal.

Para analizar con mayor detalle la evolución del empleo, se ha considerado la información segmentada por tamaño y sector de las empresas. Además, se ha calculado la variación y las previsiones tanto para las empresas a nivel nacional como para las de La Rioja (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1_Evolución y expectativas sobre el empleo

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2023				
Disminución	11,7%	8,5%	8,3%	
Estabilidad	67,6%	48,2%	43,8%	***
Aumento	20,6%	43,3%	47,9%	
Saldo de evolución	8,9%	34,8%	39,6%	
TENDENCIA EMPLEO 2024				
Disminución	6,8%	4,2%	14,6%	
Estabilidad	68,3%	57,0%	45,8%	***
Aumento	24,9%	38,8%	39,6%	
Saldo de expectativas	18,1%	34,6%	25,0%	
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2023				
Disminución	11,7%	11,3%	16,7%	
Estabilidad	71,3%	48,9%	38,9%	***
Aumento	17,0%	39,7%	44,4%	
Saldo de evolución	5,3%	28,4%	27,7%	
TENDENCIA EMPLEO 2024				
Disminución	6,4%	5,7%	16,7%	
Estabilidad	75,5%	58,9%	55,6%	***
Aumento	18,1%	35,5%	27,8%	
Saldo de expectativas	11,7%	29,8%	11,1%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

Si se considera el tamaño empresarial, la evolución del empleo entre 2022 y 2023 varía significativamente según el estrato analizado,

siendo estas diferencias estadísticamente relevantes (Cuadro 4.1). Las microempresas registran el saldo de evolución más bajo, aunque positivo, con un 8,9% a nivel nacional y un 5,8% en La Rioja. A medida que aumenta el tamaño de las empresas, también lo hace el crecimiento del empleo. Un ejemplo de ello es que el 47,9% de las medianas empresas a nivel nacional (y el 44,4% en La Rioja) aumentó su plantilla en 2023 con respecto al año anterior, alcanzando el mayor saldo positivo a nivel nacional, con 39,6 puntos.

De cara a 2024, se prevé una tendencia aún más favorable en términos de generación de empleo, aunque varía según el tamaño de la empresa. La diferencia entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) que anticipan reducir su personal y las que planean incrementarlo (saldo de expectativas) subraya la importancia del tamaño como factor clave. En este contexto, las microempresas presentan un saldo positivo de 18,1 puntos a nivel nacional (117 puntos en La Rioja), mientras que las medianas empresas alcanzan los 25 puntos (11,1 puntos en La Rioja). Las pequeñas empresas destacan por tener las mayores expectativas de crecimiento del empleo para 2024, con un 34,6% a nivel nacional (29,8% en La Rioja) esperando incrementar su plantilla.

En cuanto a los sectores, el saldo de evolución del empleo en 2023 fue más bajo para las empresas de los sectores de comercio y construcción (Cuadro 4.2). La diferencia entre el porcentaje de empresas que aumentaron su personal y las que lo redujeron (saldo de evolución) fue de solo 12,5 puntos en las pymes del comercio, tanto a nivel nacional como en La Rioja. En comparación, las pymes del sector servicios mostraron un saldo de 27,8 puntos a nivel nacional (24,7 en La Rioja), en el sector industrial fue de 18 puntos a nivel nacional (14,4 en La Rioja), y en el sector de la construcción se observó un saldo de 30,5 puntos a nivel nacional, frente a solo 10,5 en La Rioja. Las empresas de servicios (38% a nivel nacional y 31% en La Rioja) y de construcción (35,4% a nivel nacional y 31,6% en La Rioja) fueron las que registraron el mayor crecimiento en empleo.

De cara a 2024, las expectativas de empleo presentan una mejora en todos los sectores en comparación con el año anterior, salvo en el sector de la construcción, cuyas previsiones son inferiores. Los sec-

tores con mejores perspectivas para la creación de empleo son los servicios y el comercio, con saldos de expectativas de 31,4 puntos a nivel nacional y 25,8 puntos en La Rioja, respectivamente.

Cuadro 4.2_Evolución y expectativas sobre el empleo

Nacional: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2023					
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%	
Saldo de evolución	18,0%	30,5%	12,5%	27,8%	
TENDENCIA EMPLEO 2024					
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%	
Saldo de expectativas	19,0%	17%	25,8%	31,4%	
La Rioja: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2023					
Disminución	12,1%	20,7%	17,5%	6,9%	
Estabilidad	61,5%	48,3%	52,5%	56,4%	-
Aumento	26,5%	31,0%	30,0%	31,6%	
Saldo de evolución	14,4%	10,3%	12,5%	24,7%	
TENDENCIA EMPLEO 2024					
Disminución	8,4%	10,3%	5,0%	4,9%	
Estabilidad	62,7%	72,4%	65,0%	64,4%	-
Aumento	28,9%	17,2%	30,0%	30,7%	
Saldo de expectativas	20,5%	6,9%	25,0%	25,8%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

4.2. Ventas

Si se comparan los resultados obtenidos en cuanto a ventas obtenido en 2023 frente a 2022 (Gráfico 4.2), el 54,7% de las pymes a nivel nacional (53,4% en La Rioja) reportó un aumento en sus ventas en comparación con 2022 (Gráfico 4.2), mientras que el 32,1% (33,2% en La Rioja) logró mantenerlas y un 13,2% (13,4% en La Rioja) experimentó una reducción.

Gráfico 4.2_ Comparando sus ventas en 2023 con relación a 2022 éstas han...

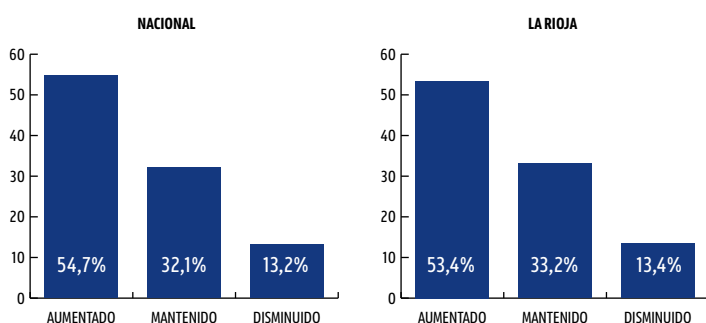
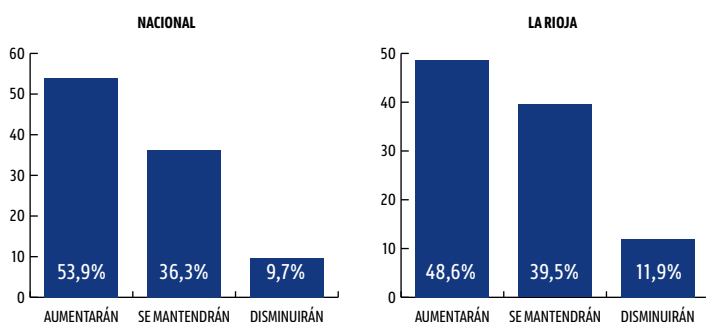


Gráfico 4.3_ ¿Cuáles son las expectativas de ventas de su empresa para el año 2024?



Respecto a las expectativas de ventas para 2024, según la encuesta realizada a las pymes (Gráfico 4.3), se observa una tendencia similar. El 53,9% de las empresas a nivel nacional (48,6% en La Rioja) prevé un aumento en sus ventas, el 36,3% (39,5% en La Rioja) espe-

ra mantenerlas estables, y solo un 9,7% de las empresas nacionales (11,9% en La Rioja) anticipa una disminución.

Cuadro 4.3 _Evolución y expectativas sobre las ventas

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2023				
Disminución	17,4%	9,1%	14,6%	
Estabilidad	34,2%	29,3%	37,5%	***
Aumento	48,4%	61,6%	47,9%	
Saldo de evolución	31,0%	52,5%	33,3%	
EXPECTATIVAS DE VENTAS PARA 2024				
Disminución	12,8%	7,5%	6,3%	
Mantenimiento	41,3%	32,6%	31,3%	***
Aumento	45,9%	59,9%	62,5%	
Saldo de expectativas	33,1%	52,4%	56,2%	
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2023				
Disminución	11,7%	13,5%	22,2%	
Estabilidad	39,4%	29,8%	27,8%	-
Aumento	48,9%	56,7%	50,0%	
Saldo de evolución	37,2%	43,2%	27,8%	
EXPECTATIVAS DE VENTAS PARA 2024				
Disminución	16,0%	9,2%	11,1%	
Estabilidad	37,2%	41,3%	38,9%	-
Aumento	46,8%	49,7%	50,0%	
Saldo de expectativas	30,8%	40,5%	38,9%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

Al analizar el tamaño de las empresas, se observan diferencias significativas que merecen destacarse (Cuadro 4.3). Las pequeñas y medianas empresas muestran la evolución más favorable. En 2023,

Cuadro 4.4_ Evolución y expectativas sobre el empleo

Nacional: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2023					
Disminución	13,0%	7,3%	15,8%	13,8%	
Estabilidad	32,0%	35,4%	31,7%	31,4%	-
Aumento	55,0%	57,3%	52,5%	54,8%	
Saldo de evolución	42,0%	50,0%	36,7%	41,0%	
EXPECTATIVAS DE VENTAS PARA 2024					
Disminución	14,0%	11,0%	13,3%	6,9%	
Estabilidad	28,0%	40,2%	36,7%	37,7%	-
Aumento	58,0%	48,8%	50,0%	55,4%	
Saldo de expectativas	44,0%	37,8%	36,7%	48,5%	
La Rioja: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2023					
Disminución	22,9%	13,8%	7,5%	7,9%	
Mantenimiento	36,1%	37,9%	40,0%	26,7%	-
Aumento	41,0%	48,3%	52,5%	65,3%	
Saldo de evolución	18,1%	34,5%	45,0%	57,4%	
EXPECTATIVAS DE VENTAS PARA 2024					
Disminución	10,8%	6,9%	17,5%	11,9%	
Mantenimiento	50,6%	55,2%	35,0%	27,7%	-
Aumento	38,6%	37,9%	47,5%	60,4%	
Saldo de expectativas	27,8%	31,0%	30,0%	48,5%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

el 52,5% de las pequeñas empresas a nivel nacional (42,2% en La Rioja) y el 33,3% de las medianas empresas a nivel nacional (27,8% en La Rioja) reportaron un incremento en sus ventas. Aunque las microempresas también experimentaron un crecimiento positivo, su saldo fue menor, con un 31% a nivel nacional y un 37,2% en La Rioja.

En cuanto a la evolución y expectativas para 2024, las medianas empresas muestran mayor optimismo a nivel nacional, con un saldo de expectativas del 56,2%, frente al 52,4% de las pequeñas y al 33,1% de las microempresas. En La Rioja, las pequeñas empresas lideran con un 40,5%, seguidas por las medianas con un 38,9% y las microempresas con un 30,8%.

Al analizar la evolución de las ventas entre 2022 y 2023, así como las expectativas para 2024 por sector de actividad (Cuadro 4.4), se observa que los sectores con mejor desempeño a nivel nacional en 2023 fueron la construcción con un 50%, la industria con un 42% y los servicios con un 41%. En La Rioja, el sector de servicios lidera con un 57,4%, seguido por el comercio con un 45%, la construcción con un 34% y la industria con un 18,1%.

Sin embargo, las expectativas de ventas para 2024 son menos optimistas en algunos sectores respecto a los resultados de 2023. A nivel nacional, el sector comercio presenta las expectativas más bajas, con un 36,7%, mientras que en La Rioja, el sector industrial destaca por sus previsiones desfavorables, con un 27,8%. En contraste, el sector servicios se posiciona como el más prometedor tanto a nivel nacional como en La Rioja.

Es importante señalar que estas cifras deben tomarse como descriptivas, ya que las diferencias no son estadísticamente significativas.

4.3. Inversiones

El Gráfico 4.4 presenta la distribución porcentual de las respuestas sobre la evolución de las inversiones realizadas a nivel nacional, divididas en tres categorías. Como se puede observar, el 45,3% de

las empresas nacionales (46,6% en La Rioja) reporta un aumento en sus inversiones, el 51,4% de las empresas nacionales (50,2% en La Rioja) menciona que las ha mantenido, y solo el 3,3% de las empresas nacionales (3,2% en La Rioja) señala una reducción.

Gráfico 4.4_ Comparando sus inversiones en 2023 con relación a 2022 éstas han...

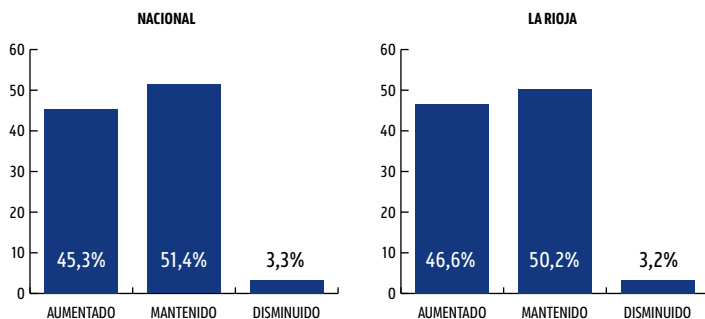
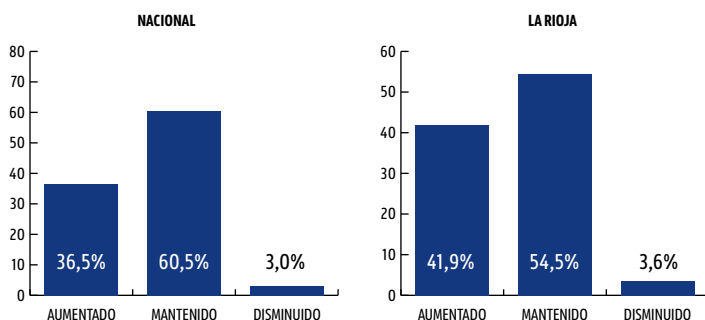


Gráfico 4.5_ ¿Cuáles son las expectativas de inversiones de su empresa para el año 2024?



El Gráfico 4.5 muestra las expectativas de inversión de las empresas para 2024, tanto a nivel nacional como en La Rioja. El 36,5% de las empresas nacionales (41,9% en La Rioja) espera aumentar sus inversiones, el 60,5% a nivel nacional (54,5% en La Rioja) prevé mantenerlas, y solo el 3,0% de las empresas nacionales (3,6% en La Rioja) anticipa una disminución.

Estos datos sugieren que la mayoría de las empresas espera estabilidad en sus inversiones para 2024, aunque una proporción considerable prevé incrementarlas.

Al analizar el tamaño de las empresas (Cuadro 4.5), se observa que las pequeñas y medianas empresas presentan la evolución más favorable. En 2023, el 48,2% de las pequeñas empresas a nivel

Cuadro 4.5_ Evolución y expectativas sobre las inversiones

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2023				
Disminución	4,6%	2,3%	2,1%	
Mantenimiento	56,6%	47,2%	47,9%	**
Aumento	38,8%	50,5%	50,0%	
Saldo de evolución	34,2%	48,2%	47,9%	
EXPECTATIVAS DE INVERSIONES PARA 2024				
Disminución	4,3%	2,0%	2,1%	
Mantenimiento	66,5%	55,7%	56,3%	**
Aumento	29,2%	42,3%	41,7%	
Saldo de expectativas	24,9%	40,3%	39,6%	
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2023				
Disminución	4,3%	2,8%	0,0%	
Mantenimiento	61,7%	45,4%	27,8%	**
Aumento	34,0%	51,8%	72,2%	
Saldo de evolución	29,7%	49,0%	72,2%	
EXPECTATIVAS DE INVERSIONES PARA 2024				
Disminución	4,3%	2,8%	5,6%	
Mantenimiento	60,6%	52,4%	38,9%	-
Aumento	35,1%	44,7%	55,6%	
Saldo de expectativas	30,8%	41,9%	50,0%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

nacional (49% en La Rioja) y el 47,9% de las medianas empresas a nivel nacional (72,2% en La Rioja) reportaron un aumento en sus inversiones, siendo las pequeñas las que registraron el saldo de

Cuadro 4.6_Evolución y expectativas sobre las inversiones

Nacional: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2023					
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%	
Saldo de evolución	43,0%	34,2%	37,5%	45,2%	
EXPECTATIVAS DE INVERSIONES PARA 2024					
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%	
Saldo de expectativas	30,0%	28,1%	34,2%	35,6%	
La Rioja: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2023					
Disminución	4,8%	0,0%	2,5%	3,0%	
Mantenimiento	49,4%	72,4%	60,0%	40,6%	*
Aumento	45,8%	27,6%	37,5%	56,4%	
Saldo de evolución	41,0%	27,6%	35,0%	53,4%	
EXPECTATIVAS DE INVERSIONES PARA 2024					
Disminución	1,2%	6,9%	2,5%	5,0%	
Mantenimiento	54,2%	72,4%	65,0%	45,5%	*
Aumento	44,6%	20,7%	32,5%	49,5%	
Saldo de expectativas	43,4%	13,8%	30,0%	44,5%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

evolución más alto. Aunque las microempresas también aumentaron sus inversiones, su saldo fue menor, con un 34,2% a nivel nacional (29,7% en La Rioja).

Respecto a las expectativas para 2024, las pequeñas empresas muestran el saldo de expectativas más alto, con un 40,3% a nivel nacional y un 41,9% en La Rioja, seguidas de cerca por las medianas, con un 39,6% a nivel nacional y un 50% en La Rioja. Esto sugiere que las pequeñas y medianas empresas son más optimistas en cuanto a sus planes de inversión para 2024 en comparación con las microempresas.

El Cuadro 4.6 ofrece un análisis detallado sobre la evolución y expectativas de las inversiones en 2023 y 2024, diferenciando por sectores de actividad (industria, construcción, comercio y servicios) a nivel nacional.

El saldo de evolución, que refleja la diferencia entre aumentos y disminuciones en las inversiones, fue más favorable en los sectores de servicios (45,2% a nivel nacional y 53,4% en La Rioja) e industria (43,0% a nivel nacional y 41% en La Rioja). Por otro lado, los sectores de comercio y construcción también registraron saldos positivos, aunque más bajos: 37,5% a nivel nacional (35% en La Rioja) para comercio, y 34,2% a nivel nacional (27,6% en La Rioja) para construcción. Esto indica que, si bien hubo un crecimiento en las inversiones en todos los sectores, fue más notable en los servicios y la industria.

Respecto al saldo de expectativas, el sector de servicios sigue siendo el más optimista, con un 35,6% a nivel nacional y un 44,5% en La Rioja.

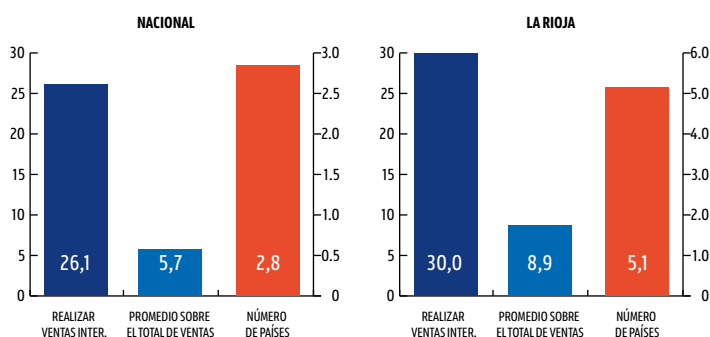
4.4. Internacionalización

El Gráfico 4.6 compara la internacionalización de las pymes en el área nacional y en La Rioja, basándose en tres variables clave: el porcentaje de empresas que realizan ventas internacionales, el promedio de ventas internacionales sobre el total de ventas, y el número de países a los que exportan.

A nivel nacional, el 26,1% de las empresas realiza ventas internacionales. En La Rioja, este porcentaje es mayor, alcanzando el 30%. Esto indica que una mayor proporción de empresas riojanas está involucrada en actividades de exportación en comparación con el promedio nacional.

Las ventas internacionales a nivel nacional representan, en promedio, un 5,7% del total de ventas de las pymes. En La Rioja, este promedio es significativamente más alto, con un 8,9%. Esto sugiere que, aunque no hay una diferencia abrumadora en el porcentaje de empresas que exportan, las empresas riojanas dependen más de las ventas internacionales en comparación con el promedio nacional.

Gráfico 4.6_ Comparando sus inversiones en 2023 con relación a 2022 éstas han...



Las pymes a nivel nacional exportan a un promedio de 2,8 países. En La Rioja, este número es casi el doble, alcanzando un promedio de 5,1 países. Estos datos muestran una mayor diversificación de mercados internacionales por parte de las pymes riojanas.

El Gráfico 4.6 refleja que, en términos de internacionalización, las pymes de La Rioja están mejor posicionadas y más diversificadas en comparación con el promedio nacional.

A su vez, el Cuadro 4.7 muestra que, a mayor tamaño, mayor grado de internacionalización con un alto grado de significatividad ($p < 0.01$).

Cuadro 4.7

Nacional: Grado internacionalización según propiedad y tamaño		
	Carácter Familiar	Tamaño
% de Ventas internacionales (Pearson)	-	***
Nacional: Grado internacionalización según propiedad y tamaño		
Coefficiente de correlación	Carácter Familiar	Tamaño
% de Ventas internacionales (Pearson)	-	***

Coefficiente de Correlación Rho Spearman/Pearson (rango valores 0 ≤ Rho ≤1)

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

4.5. Índice Pyme de Confianza Empresarial

El Indicador Pyme de Confianza ($IP_{\text{confianza}}$) tiene como objetivo cuantificar y ayudar a realizar un seguimiento de la actividad económica a través de los resultados y las expectativas de las pymes referidas a: la cifra de negocio, el número de trabajadores y las inversiones realizadas. Este indicador oscila entre ± 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 $IP_{\text{confianza}}$ (Cuadro 4.8) en 2024 es 35,2 para las pymes españolas (33,3 para La Rioja); compuesto de un saldo de 35,7 en resultados y 34,7 en expectativas (34,4 y 32,3 para las pymes riojanas, respectivamente). Para España, 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. Para La Rioja, los mejores valores se obtienen en las inversiones (40,9) donde los resultados 43,5 superan a las expectativas 38,3. A continuación, la cifra de negocios 38,3, donde de nuevo

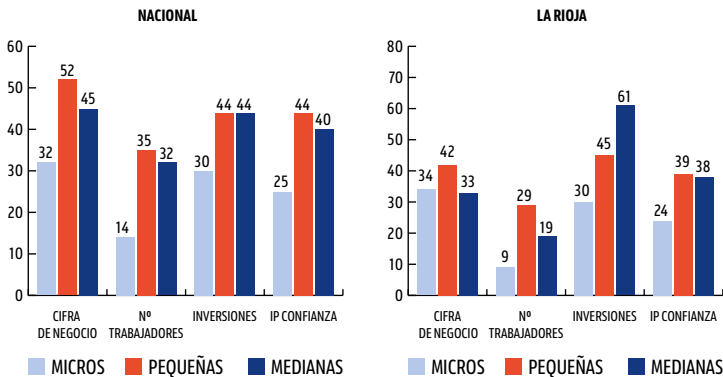
los resultados 39,9 superan a las expectativas 36,8. Finalmente, el número de trabajadores (20,8) donde en este caso, las expectativas 21,7 superan los resultados 19,8.

Cuadro 4.8_Índice Pyme de Confianza Empresarial

Ámbito	Aspecto	Resultados	Expectativa	IP _{confianza}
Nacional	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
La Rioja	Cifra de negocio	39,9	36,8	38,3
	N.º Trabajadores	19,8	21,7	20,8
	Inversiones	43,5	38,3	40,9
	Total	34,4	32,3	33,3

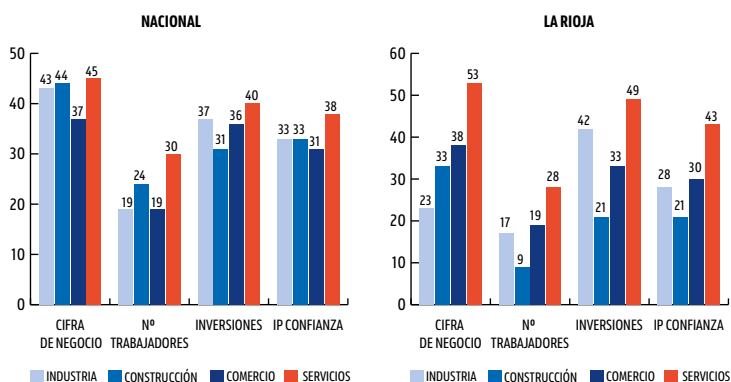
En el análisis por tamaño, se ofrece el Indicador Pyme de Confianza total y el de sus variables (Gráfico 4.7). Siendo todos los valores positivos, el índice más bajo es el de las microempresas (25 España, 24 La Rioja), siendo el más elevado el correspondiente a las pequeñas empresas (44 España, 39 La Rioja). Si atendemos a las variables, de nuevo, todos los saldos son positivos, y son las microempresas las que obtienen unos valores inferiores, con la excepción de La Rioja respecto a 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 España, 43 La Rioja). Las empresas de servicios muestran un mejor comportamiento en cada variable, especialmente en la Cifra de negocio (45 España, 53 La Rioja).

Gráfico 4.8_ Índice Pyme de Confianza por sector





5. COMPETITIVIDAD

En este apartado se analiza la competitividad de las pymes desde diversas perspectivas. Se inicia describiendo la situación de las empresas en relación con las condiciones del entorno en el que operan y compiten, se evalúa la coyuntura económica, la estabilidad política, la burocracia y marco legal, las infraestructuras y el acceso a recursos.

Seguidamente, se evalúa el rendimiento de las pymes, el cual puede medirse de diversas maneras. Algunas metodologías se basan en datos contables de la empresa, mientras que otras se apoyan en la percepción del gerente sobre su posición competitiva. Cada tipo de información presenta ventajas y desventajas, aunque su análisis no forma parte del objetivo de este estudio.

Aunque no son enfoques excluyentes, este capítulo se enfoca en el segundo tipo de medición, ya que, en la actual coyuntura, marcada por la rapidez de los cambios, la información proporcionada por los sistemas contables refleja eventos pasados, lo que dificulta una proyección futura. Específicamente, se han empleado variables basadas en el trabajo de Quinn y Rohrbaugh (1983) para evaluar el rendimiento empresarial. A los directivos se les solicitó que indicaran su escala entre nada y mucho (1- “nada”, 5- “mucho”) en comparación con sus competidores en aspectos como: la calidad de los

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, finalmente, 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).

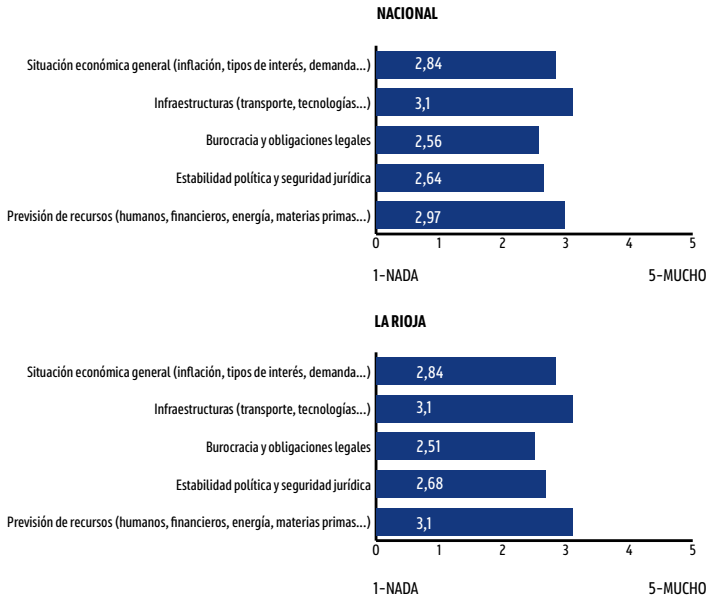
Además, se desarrolló un Índice de Competitividad de la Pyme (IP-competitividad), que recopila información tanto sobre las facilidades o barreras del entorno para la realización de la actividad empresarial (entorno), como sobre los recursos y capacidades de las empresas, factores que determinan su rendimiento frente a la competencia (rendimiento).

5.1. Entorno competitivo

Desde una perspectiva institucional, es fundamental y estratégico que las políticas públicas se enfoquen y diseñen para mejorar la competitividad empresarial, siendo esto particularmente importante en el caso de las pymes.

El Gráfico 5.1 muestra los aspectos que a las pymes les resultan más favorables con respecto al entorno. Tanto en las pymes riojanas como en la media nacional, la infraestructura (ambas comparten el mismo resultado de 3,10) y la provisión de recursos (2,97 y 3,10 respectivamente) son los aspectos que consideran más favorables.

A su vez, el Cuadro 5.1. muestra en qué medida es favorable el entorno en sus distintos tamaños empresariales. Se aprecian diferencias significativas en las siguientes medidas: Burocracia y obligaciones legales; estabilidad política y seguridad jurídica. Estas medidas, para el tamaño de la empresa, adquieren menos importancia que en el resto. Destaca el hecho que la burocracia presenta una medida que no muestra diferencias significativas para las pymes nacionales. No obstante, en la mediana empresa se evidencia una diferencia significativa en las pymes riojanas.

Gráfico 5.1_ ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?

Respecto a en qué medida su entorno empresarial le resulta favorable según el sector de actividad, tal y como muestra el Cuadro 5.2, existen similitudes en las consideraciones de las pymes riojanas y nacionales.

Realizando un análisis más detallado, el Cuadro 5.1 revela diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de Burocracia y obligaciones legales, indicando que la diferencia es significativa al nivel de $p < 0,1$. Esto sugiere que, aunque la burocracia influye en las empresas nacionales, su impacto varía según el tamaño, siendo más pronunciado en las medianas empresas en comparación con las micro y pequeñas.

En contraste, otras dimensiones como la Situación económica general, Infraestructuras, Estabilidad política y seguridad jurídica, y Provisión de recursos no presentan diferencias significativas, lo que implica que estas variables tienen un efecto más homogéneo

Cuadro 5.1_¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?¹

Nacional: 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	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,89	2,85	2,56	-
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,16	3,04	2,72	-
Burocracia y obligaciones legales	2,61	2,51	2,00	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,51	2,81	2,56	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	3,03	3,17	2,94	-

¹ Escala entre 1= nada, a 5= mucho

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

en todas las categorías de tamaño empresarial. La ausencia de significancia en estas dimensiones sugiere que, independientemente del tamaño de la empresa, los empresarios perciben de manera similar el entorno en relación con estos factores, tanto para las empresas riojanas como nacionales.

En el Cuadro 5.2 se observan diferencias estadísticamente significativas en varias dimensiones según el sector de actividad para las empresas nacionales como riojanas, lo que resalta la heterogeneidad en la percepción del entorno empresarial. En particular, las diferencias marcadas con un asterisco (*) indican niveles de

significancia $p < 0,1$, sugiriendo que las variaciones en la Situación económica general, Infraestructuras, Burocracia y obligaciones legales, Estabilidad política y seguridad jurídica, así como Provisión de recursos, son relevantes, aunque con un margen de error mayor.

Cuadro 5.2_¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?¹

Nacional: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servicios	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	-
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servicios	Sig
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,88	2,69	2,8	2,88	-
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,13	2,62	2,92	3,18	-
Burocracia y obligaciones legales	2,47	2,31	2,37	2,65	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,83	2,38	2,6	2,67	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	3,11	2,90	3,2	3,12	-

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

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

Por otro lado, las diferencias significativas indicadas con dos y tres asteriscos reflejan un mayor grado de confianza en los resultados, con $p < 0,05$ y $p < 0,01$ respectivamente. Esto implica que los sectores de industria y construcción presentan percepciones notablemente distintas en relación con los factores mencionados, lo que podría influir en la toma de decisiones estratégicas de las pymes.

Las dimensiones sin significancia estadística (-) sugieren que, aunque pueden existir diferencias en las percepciones, estas no son lo suficientemente robustas como para ser consideradas relevantes en un análisis formal. Este aspecto es crucial para entender que, en algunos casos, las pymes riojanas podrían compartir visiones similares sobre su entorno, independientemente del sector en el que operen.

5.2. Indicadores de rendimiento

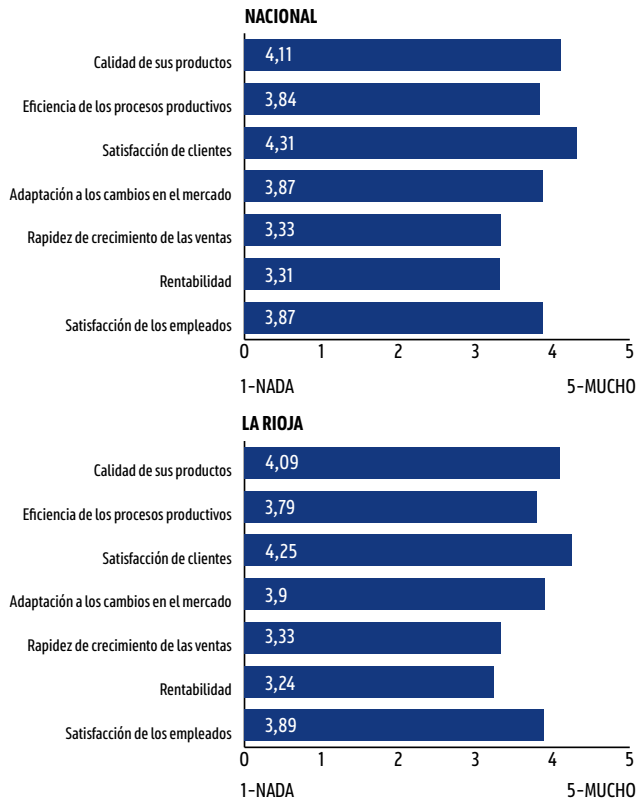
En lo que respecta a la evaluación de los indicadores de rendimiento de las pequeñas y medianas empresas, se han utilizado aquellos basados en la percepción del gerente o director general sobre la posición competitiva de su empresa en comparación con sus competidores directos. Los indicadores se muestran en el Gráfico 5.2, medidos en una escala (1- “peor”, 5- “mejor”) e indican que no existe una diferencia significativa entre los resultados obtenidos a nivel nacional y regional.

Cabe destacar que, en algunos indicadores, la posición competitiva de La Rioja se muestra ligeramente por encima de la media nacional, como sucede con la rapidez de adaptación a los cambios en el mercado (3,90 vs. 3,87) y la satisfacción de los empleados (3,89 vs. 3,87). Sin embargo, La Rioja se posiciona por debajo de la media nacional en cuatro indicadores: La calidad de sus productos (4,09 vs. 4,11); en la eficiencia de los procesos productivos (3,79 vs. 3,84); en la satisfacción de clientes (4,25 vs. 4,31) y en la rentabilidad (3,24 vs. 3,31), finalmente igualando únicamente en el indicador rapidez de crecimiento de las ventas con (3,33).

El Cuadro 5.3 nos permite analizar las diferencias en el rendimiento entre las empresas de distinto tamaño (micro, pequeñas y medianas), comparando la Rioja con el nivel nacional. Tal y como se observa, las diferencias no son significativas en el caso de cuatro indicadores: “Calidad de sus productos”; “Eficiencia de los procesos”; “Satisfacción de los clientes” y “Rapidez de adaptación a cambios en el mercado”.

5. COMPETITIVIDAD

Gráfico 4.2_ En comparación con sus competidores directos, indique cual es la posición de su empresa con los siguientes indicadores de rendimiento:



En relación con las diferencias estadísticamente significativas entre las categorías de tamaño empresarial a nivel nacional, se observa que la “Rapidez de crecimiento de las ventas” presenta una diferencia significativa ($p < 0,1$). Esto sugiere que las empresas de diferentes tamaños experimentan variaciones en su capacidad para incrementar las ventas según su tamaño. De manera similar, la “Rentabilidad” muestra una diferencia significativa ($p < 0,05$), lo que indica que las medianas empresas tienden a reportar un rendimiento financiero distinto en comparación con las micro y pequeñas empresas.

Cuadro 5.3 _¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?¹

Nacional: 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	***
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Calidad de sus productos	4,05	4,10	4,22	-
Eficiencia de los procesos	3,78	3,82	3,67	-
Satisfacción de clientes	4,26	4,27	4,11	-
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,89	3,94	3,72	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,20	3,41	3,11	-
Rentabilidad	3,14	3,30	3,22	-
Satisfacción de los empleados	4,00	3,84	3,61	-

¹ Escala entre 1= Peor a 5=Mejor

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

Por otro lado, la “Satisfacción de los empleados” revela una diferencia altamente significativa ($p<0,01$), subrayando así la importancia del tamaño de la empresa en la percepción de satisfacción laboral. Esto sugiere que las empresas de mayor tamaño pueden ofrecer mejores condiciones o beneficios que influyen positivamente en la satisfacción de su personal.

Es importante destacar que, a pesar de la variabilidad en algunos indicadores, aspectos como la “Calidad de sus productos” y la “Efi-

ciencia de los procesos” no presentan diferencias significativas. Esto sugiere que, independientemente del tamaño, las empresas tienden a mantener estándares similares en estas áreas.

Cuadro 5.4_ Rendimiento de las pymes frente a sus competidores¹

Nacional: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servicios	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	***
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servicios	Sig
Calidad de sus productos	4,13	3,97	3,85	4,19	*
Eficiencia de los procesos	3,67	4,00	3,6	3,90	*
Satisfacción de clientes	4,19	4,10	4,20	4,37	-
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,88	3,62	3,88	4,00	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,22	3,17	3,25	3,46	-
Rentabilidad	3,25	3,17	3,10	3,30	-
Satisfacción de los empleados	3,72	3,48	3,98	4,10	***

¹ Escala entre 1= Peor a 5=Mejor

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

De manera más detallada, se observan diferencias estadísticamente significativas en varios indicadores, lo que sugiere variaciones relevantes en el rendimiento de las pymes según el sector de actividad. La “Calidad de sus productos” presenta una diferencia sig-

nificativa a nivel nacional ($p < 0,1$) en todos los sectores analizados, lo que indica que las empresas en estos sectores tienen percepciones diferenciadas sobre la calidad que ofrecen. Asimismo, la “Satisfacción de los empleados” muestra diferencias significativas en el sector de servicios ($p < 0,01$), lo que resalta la importancia de este indicador en la percepción del entorno laboral en comparación con otros sectores.

Por otro lado, la “Satisfacción de clientes” es significativa a nivel nacional ($p < 0,05$), lo que sugiere que las expectativas de los clientes pueden variar significativamente entre sectores, afectando la competitividad de las empresas. En contraste, la “Eficiencia de los procesos” muestra diferencias significativas solo en La Rioja ($p < 0,1$), lo que podría indicar que las empresas de esta región están más enfocadas en optimizar sus procesos en comparación con el promedio nacional.

5.3. Índice Pyme de Competitividad

Asimismo, se ha desarrollado un Índice Pyme de Competitividad ($IP_{\text{competitividad}}$) que recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno), así como sobre los recursos y capacidades de las empresas que influyen en su rendimiento frente a los competidores (rendimiento). Dicho Índice varía entre -100 y +100.

El Índice Pyme de Competitividad total de 2024 se sitúa en 16 para las pymes nacionales (15 para las pymes riojanas) compuesto por entorno (-9 España y La Rioja) y rendimiento (40 España, 39 La Rioja) (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.

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 Compe-

titividad (13 España, 5 La Rioja) se explica por sus problemas para hacer frente a su entorno (-14 España, -23 La Rioja). Vemos que el efecto entorno puede afectar de manera más intensa a empresas de distintos tamaños (Micro en el caso de España, Medianas en La Rioja).

Cuadro 5.5_ Índice Pyme de Competitividad

	Entorno	Rendimiento	IP _{competitividad}
Nacional (2024)	-9	40	16
La Rioja (2024)	-9	39	15

Gráfico 5.3_ Índice Pyme de Competitividad por tamaño

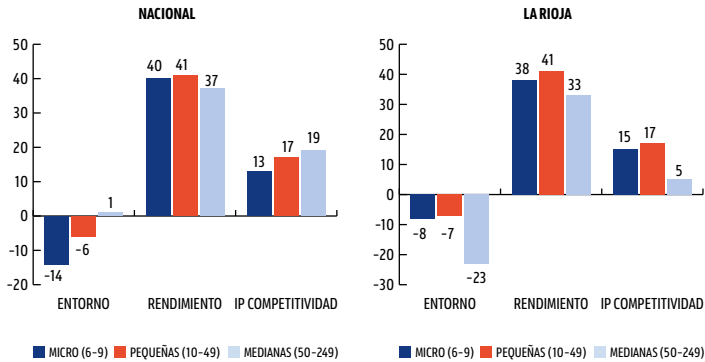
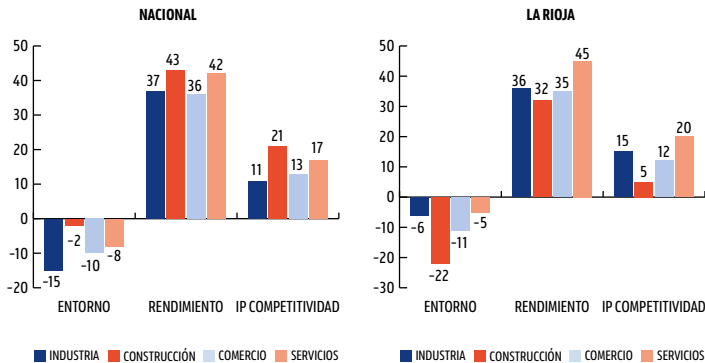


Gráfico 5.4_ Índice Pyme de Competitividad por sectores





6. ACTIVIDAD INNOVADORA

Entre las capacidades más determinantes del futuro de cualquier empresa, y también de las de menor dimensión, destaca la innovación. Las pymes aprovechan sus capacidades de innovación de diversas formas, sin que exista una fórmula definitiva para alcanzar el éxito. Por este motivo, la gerencia debe adaptar estas capacidades atendiendo las necesidades actuales y futuras de la empresa, entre las que se encuentran la sostenibilidad medioambiental y la transformación digital. 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).

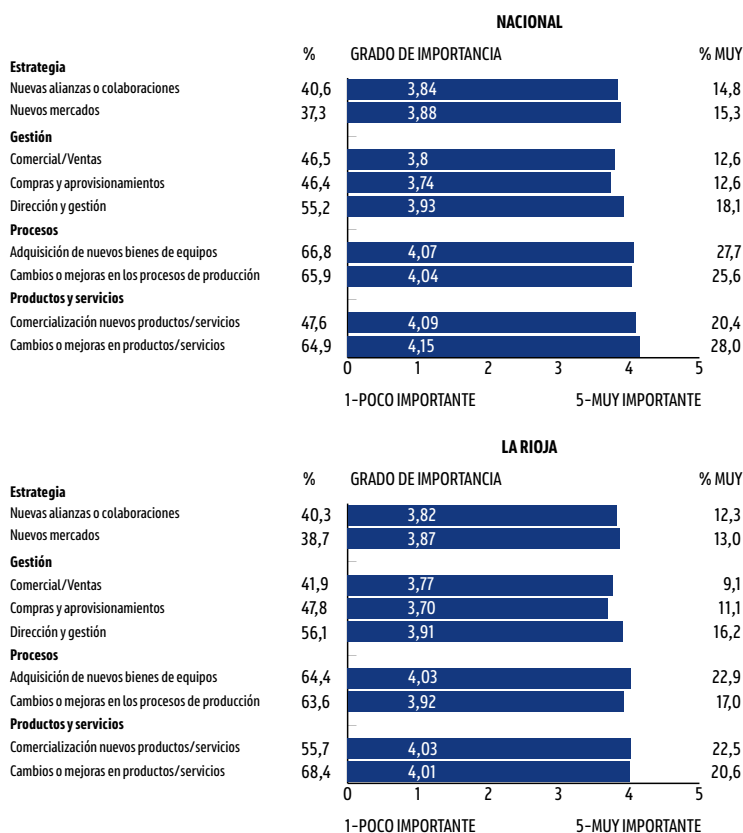
La literatura revela que la actividad innovadora en las pymes está condicionada por diversos factores: el liderazgo directivo, las redes de colaboración externas (proveedores, clientes y competidores), las fuentes internas de conocimiento y aprendizaje (experiencia y formación), la intensidad tecnológica, 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 y la estratégica se relacionan 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.

Además de la innovación en productos, en procesos y en sistemas de gestión seguida en informes anteriores, por primera vez en el estudio se analiza otro aspecto de la innovación: la innovación en estrategia, distinguiendo dos ámbitos de aplicación: el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones y el acceso a nuevos mercados. Al ser la primera vez en la que se realiza este estudio, en el presente apartado no se lleva a cabo un análisis comparativo de la realización e importancia de este tipo de innovaciones con relación al pasado año, tarea que sí se efectúa para las tres restantes.

La actividad innovadora de las pymes riojanas ha continuado en 2023 la senda de crecimiento comenzada el pasado año. Como ocurrió entonces, los procesos y los productos han constituido el objeto principal de dichas innovaciones, con cifras superiores al 60% de empresas que reconocen haber llevado a cabo unas u otras.

Destaca el espectacular incremento de las innovaciones en cambios o mejoras los procesos de producción: mientras que el pasado año sólo el 40,7% de los gerentes encuestados reconocieron

Gráfico 6.1_Realización de innovaciones en estrategia, productos, procesos o gestión y grado de importancia

haberlas llevado a cabo, en el actual esta cifra es del 63,6%, habiendo sufrido una ligera disminución la cifra de las innovaciones centradas en la adquisición de nuevos bienes de equipo (un 64,4% de las pymes las llevaron a cabo, cuando el año anterior fueron un 77%). En el caso de las innovaciones en productos, aumentó tanto la cifra de pymes que han introducido cambios o mejoras en productos/servicios (68,4% por un 46,0% en el año 2023), como la de empresas que han centrado las innovaciones en su comercialización (55,7% frente a 47,3%).

La introducción de innovaciones en sistemas de gestión también ha experimentado un gran crecimiento, en todas sus facetas: innovaciones en los sistemas de dirección y gestión (del 24,3% al 56,1%), en compras y aprovisionamientos (18,6% en 2023, 47,8% en 2024) y en gestión comercial/ventas (del 15,9% al 41,9%).

Si la implementación de innovaciones ha experimentado un considerable incremento, hay que juzgar el de la importancia atribuida a las mismas. En todos los casos el porcentaje de aumento en la consideración del grado de importancia ha superado el 150%. Destaca el dato atribuido a la introducción de cambios/mejoras en procesos de producción: mientras que en 2022 sólo el 2,2% de los gerentes encuestados la consideraba importante, en este año esa opinión es compartida por el 17% de los encuestados (casi siete veces más), lo que explica el notable incremento de su realización (56,27%).

Comparando los datos de las innovaciones realizadas por la pyme riojana con los del conjunto de pymes españolas, los datos son muy similares. La pyme riojana es más innovadora que las del conjunto del país en lo relativo a productos y servicios, pero se encuentra algo por debajo en lo relativo a la innovación en procesos y, especialmente, en sistemas de gestión comercial/ventas, donde las cifras alcanzadas son más de un 10% inferiores a las del conjunto de España (el 41,9% de las empresas riojanas las han llevado a cabo, frente al 46,5% del conjunto de España).

No obstante, cuando lo que se compara es la importancia atribuida a las innovaciones, se encuentran importantes diferencias. Los gerentes de pymes riojanas otorgan una importancia a las innovaciones inferior a la de sus homólogos del conjunto de España, con diferencias que se mueven entre el 10% y el 50% (este último dato en el caso de la importancia asignada a cambios en procesos de producción). Sólo en el caso de la comercialización de nuevos productos, los empresarios riojanos otorgan una consideración superior a la nacional (22,5% frente a 20,4%)

Por último, en lo relativo a la variable de innovación “estrategias innovadoras” que se analiza por primera vez en el presente informe,

Cuadro 6.1_Realización de innovaciones

Nacional: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	40,6%	40,1%	43,8%	-
Acceso a nuevos mercados	32,7%	40,4%	43,8%	-
INNOVACIÓN EN GESTIÓN				
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%	***
INNOVACIÓN EN PROCESOS				
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%	*
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS				
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%	*
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	37,2%	40,4%	55,6%	-
Acceso a nuevos mercados	35,1%	41,1%	38,9%	-
INNOVACIÓN EN GESTIÓN				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	32,9%	45,4%	61,1%	**
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	37,2%	53,9%	55,6%	**
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	47,9%	58,9%	77,8%	**
INNOVACIÓN EN PROCESOS				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	55,3%	68,8%	77,8%	*
Cambios o mejoras en los procesos de producción	59,6%	63,8%	83,3%	-
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	56,3%	53,9%	66,7%	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	63,8%	68,8%	88,9%	-

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

las cifras, tanto de realización como de importancia, son inferiores a las de las otras tres facetas estudiadas, aunque se mueven en el entorno del 40% en el caso de su implementación, cifras muy similares a las del conjunto de España, e incluso algo superiores en el caso de las estrategias de apertura de nuevos mercados.

En resumen, la pyme riojana sigue la senda creciente empezada en 2022, tanto en lo relativo a la realización de innovaciones como en lo referente a la consideración de su importancia, aunque parece haber perdido algo de peso en relación con las del conjunto de pymes españolas. Afortunadamente, los datos negativos de 2021 parecen haber quedado atrás.

El tamaño de la pyme parece haber perdido importancia como factor diferencial en la realización de prácticas innovadoras. Aunque las empresas medianas siguen siendo más innovadoras que las de tamaño pequeño y las micro, pocas de estas diferencias se han encontrado significativas (sólo las innovaciones en gestión y en adquisición de nuevos bienes de equipo). Parecidas cifras se observan en los datos de realización de innovaciones en el conjunto de pymes españolas; se mantiene una relación directa entre implementación de innovaciones y tamaño de la empresa, pero sólo en algunos casos las diferencias encontradas son significativas (especialmente las centradas en procesos y en gestión, salvo en las relativas a compras y/o aprovisionamientos).

Sin embargo, cuando se analiza la importancia atribuida a las innovaciones en lugar de su aplicación, los resultados son muy diferentes. Sólo en 4 casos (innovación en establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones, en adquisición de nuevos bienes de equipos y en productos y servicios, tanto en novedad de lanzamiento como en comercialización), las diferencias obtenidas son significativas, y en todas estas innovaciones se observa el sorprendente hecho de que las pymes riojanas que dan menos importancia a las innovaciones es la que más las realiza, la de tamaño medio. Esta es una característica propia de la pyme riojana, porque en el conjunto de España la relación directa entre tamaño e innovación sigue estando presente. Puede interpretarse que la micro y pequeña empresa riojana es consciente de la importancia de innovar, pero

Cuadro 6.2_Importancia de las innovaciones¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,93	3,69	4,19	*
Acceso a nuevos mercados	3,99	3,73	4,29	*
INNOVACIÓN EN GESTIÓN				
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	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS				
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	**
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS				
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	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,66	4,03	3,20	**
Acceso a nuevos mercados	3,82	3,90	3,86	-
INNOVACIÓN EN GESTIÓN				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,84	3,75	3,73	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,86	3,67	3,4	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,96	3,95	3,5	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	4,08	4,08	3,5	*
Cambios o mejoras en los procesos de producción	3,87	3,91	4,13	-
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,98	4,14	3,5	*
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	4,00	4,10	3,5	**

¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

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

la carencia de recursos por parte de estas organizaciones impide su materialización.

El análisis de los datos sectoriales de realización de prácticas innovadoras muestra que el papel predominante de las pymes industriales riojanas del pasado año parece haber desaparecido en gran parte. Sólo en el caso de las innovaciones en estrategias de acceso a nuevos mercados, la pyme industrial es ligeramente la más innovadora; en el resto de sectores este papel preponderante es ostentado por la pyme de servicios, siguiendo de esta forma la tendencia nacional, que sólo se rompe en el caso de las innovaciones en lanzamiento de nuevos mercados. Este diferente peso relativo no se debe a una menor realización de innovaciones por parte de las pymes industriales riojanas (sólo ha decrecido el dato de las centradas en la adquisición de nuevos bienes de equipo y mínimamente las de comercialización de nuevos productos/servicios), sino en el notable incremento de la actividad innovadora de las pymes de servicios.

Sin embargo, cuando se analiza la importancia atribuida a las innovaciones, estas diferencias prácticamente desaparecen. Sólo es significativa, en La Rioja, la asignada a la realización de innovaciones en estrategias de acceso a nuevos mercados, que es mayor en el caso de las pymes industriales.

En resumen, el crecimiento de las innovaciones producido en las pymes riojanas en el último año tiene como origen principal (aunque no único) el sector servicios, siguiendo de esta forma la tendencia observada en el conjunto de España.

Cuadro 6.3_ Realización de innovaciones

Nacional: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA					
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%	***
INNOVACIÓN EN GESTIÓN					
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%	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS					
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%	-
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS					
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%	**
La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	39,8%	34,5%	42,5%	41,6%	-
Acceso a nuevos mercados	41,0%	31,0%	35,0%	40,6%	-
INNOVACIÓN EN GESTIÓN					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	38,6%	24,1%	65,0%	41,0%	***
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	44,6%	34,5%	57,5%	50,5%	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	51,8%	51,7%	57,5%	60,4%	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	61,5%	55,1%	62,5%	70,3%	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	63,4%	41,4%	55,0%	73,3%	***
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	59,0%	21,0%	62,5%	60,4%	***
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	59,0%	55,2%	75,0%	77,2%	**

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

Cuadro 6.4_Importancia de las innovaciones¹

Nacional: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA					
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	-
INNOVACIÓN EN GESTIÓN					
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	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS					
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	-
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS					
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	-
La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	4,03	4,00	3,53	3,74	-
Acceso a nuevos mercados	4,26	3,22	3,43	3,83	**
INNOVACIÓN EN GESTIÓN					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,91	3,57	3,73	3,73	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,90	3,2	3,78	3,63	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,84	3,60	3,96	4,02	-
INNOVACIÓN EN PROCESOS					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	4,08	3,69	3,92	4,11	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	4,07	3,50	3,86	3,89	-
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	4,06	3,83	3,88	4,08	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	4,04	4,06	3,67	4,12	*

¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

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



7. GESTIÓN DEL TALENTO

Cada vez más, el éxito de las empresas depende de la contribución que realizan las personas que la configuran, de su talento y capacidades (Demartini, Beretta, 2020). Las personas son un activo clave sobre el que las empresas deben apoyarse para emprender nuevas actividades, así como consolidarse en los mercados donde se encuentran de manera innovadora (Temouri et. Al, 2022).

No obstante, los cambios acontecidos en los últimos años, relacionados con la transformación digital, la creciente preocupación por la sostenibilidad y la importancia de competencias transversales, entre otros, ha generado unas necesidades en las empresas para las que el mercado laboral no siempre tiene disponibilidad. En este sentido, los programas de formación y desarrollo de la carrera profesional que mejoren los conocimientos y formación de las personas en la empresa cobran una especial significancia. Asimismo, se aprecia una mayor dificultad para retener el talento valioso. Son las empresas pequeñas las que más sufren este problema, pues las grandes tienden a tener dinámicas de innovación y de generación del conocimiento que atraen más a los empleados (Castro-Silva y Lima, 2023).

Por ello, las pymes se encuentran con el gran reto de atraer y retener talento valioso que se adecúe a este nuevo contexto. En un reciente

informe de la Comisión Europea (2023) realizado sobre la posición de la pyme, indicaron que el 63% no logra encontrar el perfil profesional buscado. Entre las consecuencias indicadas en el mencionado informe se encuentran la pérdida de rentabilidad, menores oportunidades de crecimiento, mayores costes de producción, y dificultades para mantener la calidad del producto.

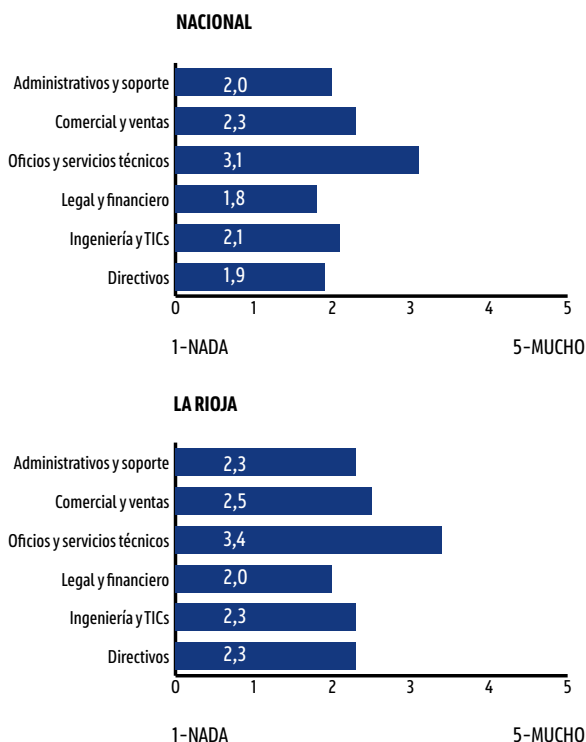
En los próximos apartados se aborda con más detalle la situación en términos de talento a la que se enfrenta la pyme riojana, analizando cuáles son sus dificultades específicas para la captación y retención de talento, así como las acciones específicas que pueden mejorar el capital humano disponible para las pymes.

7.1. Dificultades para la captación y retención de talento

El Gráfico 7.1 representa la dificultad asociada de la pyme para cubrir diferentes puestos de trabajo, comparándose la situación nacional con la de la comunidad de La Rioja. Como puede verse, los puestos y servicios técnicos son los que más problemas presentan, tanto a nivel nacional como en La Rioja. Ahora bien, se observa que hay mayores dificultades para cubrir todas las tipologías de puestos de trabajo en La Rioja que a nivel nacional, lo que debilita la capacidad de la pyme riojana para desarrollarse a partir de su capital humano.

De manera complementaria, el Cuadro 7.1 analiza la dificultad para cubrir los diferentes puestos de trabajo de la pyme teniendo en cuenta su tamaño. A nivel nacional, se observa que a medida que la pyme es más grande encuentra mayores dificultades para conseguir talento en todos los puestos de trabajo. Esto es, el crecimiento de la pyme conlleva unas mayores necesidades de capital humano que son especialmente significativas para los puestos de administración y soporte, así como en puestos de alta cualificación como son la Ingeniería y TICs, y los directivos.

En el caso de La Rioja, sin embargo, los resultados son diferentes. Así, los problemas para cubrir puestos de trabajo en esta región son

Gráfico 7.1_Dificultades para cubrir puestos de trabajo

mayores en prácticamente todas las categorías y tipos de empresa. Es decir, las pymes riojanas encuentran más dificultades para captar talento que la media nacional. Poniendo el foco en el tipo de empresa, se observa que en La Rioja los problemas de captación de talento se dan más en la empresa pequeña y no en la mediana, como ocurre a nivel nacional, en todas las categorías salvo en la de dirección. Estos resultados indican que la falta de directivos es un problema mayor en la empresa riojana que a nivel nacional y que crece de manera significativa con el tamaño empresarial, pudiendo ser una limitación a su desarrollo.

El Cuadro 7.2 analiza las dificultades para cubrir puestos de trabajo por sector de actividad. Mientras que a nivel nacional sí hay claras

Cuadro 7.1_Dificultad para cubrir puestos de trabajo ¹

Nacional: 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	**
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Administrativos y soporte	2,26	2,33	2,00	-
Comercial y ventas	2,48	2,57	2,33	-
Oficios y servicios técnicos	3,32	3,51	3,17	-
Legal y financiero	2,13	1,86	1,89	-
Ingeniería y TICs	2,12	2,48	2,44	-
Directivos	2,13	2,82	3,28	**

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

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

diferencias entre sectores para la mayoría de puestos, en el caso de La Rioja las diferencias son significativas en solo dos casos. Los puestos de oficios y servicios técnicos son más difíciles de cubrir en la construcción que en otros sectores, como ocurre a nivel nacional. Asimismo, los puestos asociados a ingeniería y TICs de empresas riojanas, se cubren con mayor dificultad en la construcción.

Tras la revisión de los puestos de trabajo que presentan mayores problemas para ser cubiertos, se abordan las dificultades asociadas a la falta de conocimientos y habilidades del talento. El Gráfico 7.2 indica que las competencias más difíciles de conseguir son la profesionalidad e integridad, así como el compromiso con la empresa. Esta escasez de competencias se da tanto a nivel nacional como a nivel de La Rioja, aunque tienen un mayor valor en el caso de la Comunidad.

Cuadro 7.2_ Dificultad para cubrir puestos de trabajo ¹

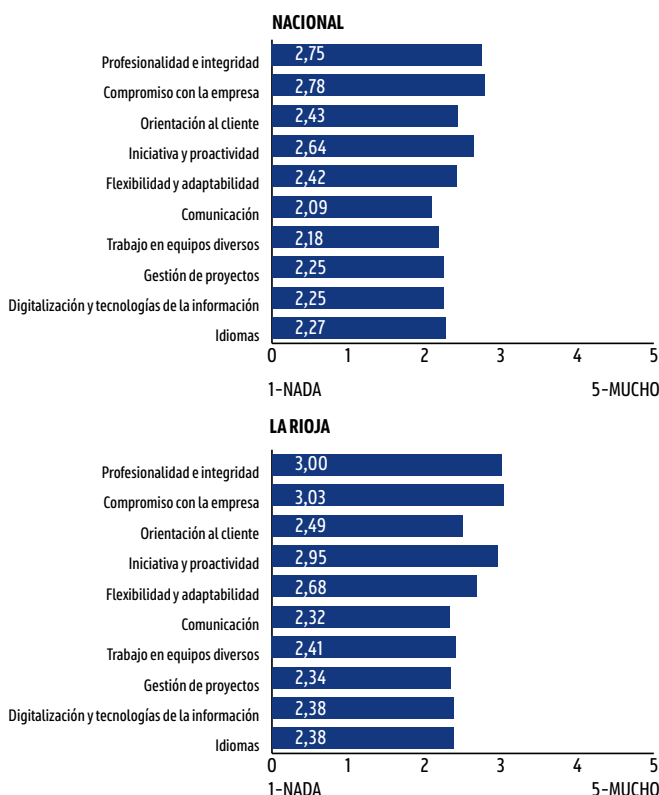
Nacional: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Administrativos y soporte	1,78	1,99	1,72	2,22	***
Comercial y ventas	2,35	2,00	2,54	2,22	*
Oficios y servicios técnicos	3,39	3,59	3,03	2,87	***
Legal y financiero	1,69	1,84	1,61	1,93	**
Ingeniería y TICs	2,24	2,30	1,92	2,15	-
Directivos	1,92	1,88	1,74	2,02	-
La Rioja: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Administrativos y soporte	2,27	2,07	2,40	2,30	-
Comercial y ventas	2,67	2,34	2,88	2,31	-
Oficios y servicios técnicos	3,28	4,28	3,05	3,43	***
Legal y financiero	2,00	1,97	1,98	1,92	-
Ingeniería y TICs	2,46	3,00	1,85	2,25	**
Directivos	2,43	2,48	2,15	2,19	-

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

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

De manera complementaria al Gráfico 7.2, el Cuadro 7.3 indica que la profesionalidad e integridad, así como el compromiso con la empresa, son las habilidades con más dificultades para conseguir entre el personal, y se dan por igual en las empresas con independencia de su tamaño, tanto a nivel nacional como en La Rioja. El único conocimiento y habilidad que sí presenta diferencias entre las pymes riojanas por tamaño es la flexibilidad y adaptabilidad, que es significativamente más difícil de lograr en las empresas medianas, en comparación con las micro o las pequeñas.

Las dificultades para disponer de conocimientos y habilidades muestran leves diferencias entre los sectores de actividad, tal y como se recoge en el Cuadro 7.4. Aunque la mayoría de conocimientos y habilidades presentan las mismas dificultades para

Gráfico 7.2_Dificultades para disponer de conocimientos y habilidades

conseguirse en la empresa a nivel nacional y, a una escala mayor, en La Rioja, se encuentran dos excepciones.

La comunicación es significativamente más difícil de conseguir a nivel nacional en el sector servicios, cuando en La Rioja no hay diferencias significativas entre sectores, si bien también es levemente superior en servicios. Asimismo, en la Rioja se encuentran diferencias significativas en los conocimientos y habilidades asociados a los idiomas, que son más difíciles de conseguir en la industria, cuando a nivel nacional son levemente más difíciles de obtener en los servicios.

Cuadro 7.3_Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades ¹

Nacional: 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	*
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Profesionalidad e integridad	2,90	3,03	3,28	-
Compromiso con la empresa	2,91	3,07	3,28	-
Orientación al cliente	2,41	2,49	2,94	-
Iniciativa y proactividad	2,73	3,03	3,39	-
Flexibilidad y adaptabilidad	2,40	2,83	3,00	*
Comunicación	2,23	2,33	2,72	-
Trabajo en equipos diversos	2,27	2,51	2,39	-
Gestión de proyectos	2,17	2,43	2,44	-
Digitalización y tecnologías de la información	2,16	2,50	2,50	-
Idiomas	2,22	2,52	2,17	-

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

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

Un tercer aspecto a tener en cuenta en la obtención de talento, junto con las particularidades del perfil del puesto de trabajo a cubrir y la escasez de conocimientos y habilidades necesarios, son los factores que dificultan la contratación de personal. El Gráfico 7.3 indica que los factores que más dificultan la contratación son la escasez de

oferta de candidatos, así como la falta de motivación de éstos. Son los mismos factores tanto a nivel nacional como en La Rioja si bien es cierto que son más elevados en esta última.

Si se comparan estos factores entre empresas de distinto tamaño (Cuadro 7.5) se observa que estas dificultades para la contratación

Cuadro 7.4_ Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades ¹

Nacional: 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	-
La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Profesionalidad e integridad	2,96	2,28	2,78	3,04	-
Compromiso con la empresa	2,99	3,07	2,75	3,16	-
Orientación al cliente	2,57	2,00	2,60	2,53	-
Iniciativa y proactividad	2,93	2,97	2,58	3,11	-
Flexibilidad y adaptabilidad	2,49	2,69	2,62	2,87	-
Comunicación	2,27	2,17	2,28	2,44	-
Trabajo en equipos diversos	2,32	2,55	2,12	2,55	-
Gestión de proyectos	2,38	2,59	2,10	2,33	-
Digitalización y tecnologías de la información	2,28	2,38	2,32	2,48	-
Idiomas	2,58	1,76	2,15	2,50	**

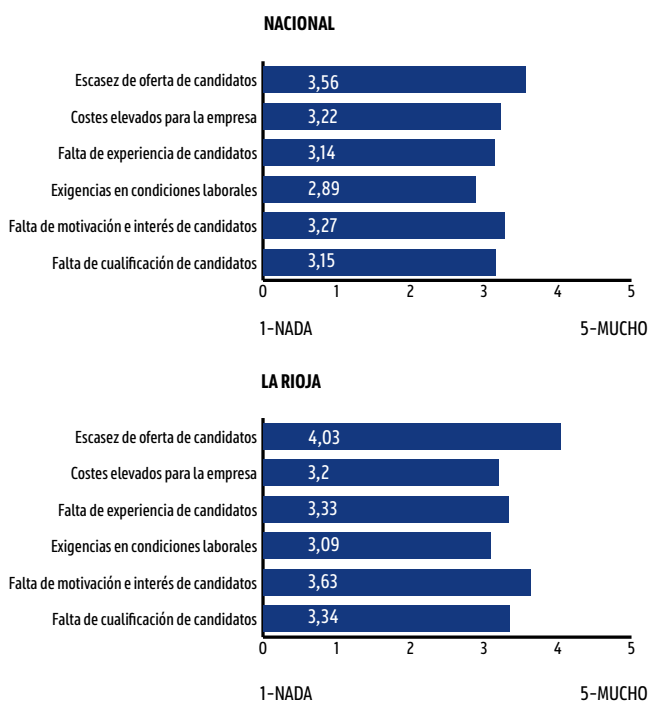
¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho.

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

de personal están presentes con independencia del tamaño de la empresa riojana, salvo para los altos costes para la empresa. Este factor dificulta significativamente más a las pymes riojanas cuando más pequeñas son, cosa que no ocurre a nivel nacional.

Finalmente, el análisis del Cuadro 7.6 refleja cómo los factores que dificultan la contratación cambian con el sector de actividad. Así, el sector servicios riojano muestra mayores dificultades asociadas a la escasez de oferta de candidatos y una falta de cualificación, en línea con el sector servicios a nivel nacional. No obstante, el sector de la construcción riojano presenta problemas significativamente mayores que otros sectores y que, a nivel nacional, están asociados a las exigencias en las condiciones laborales.

Gráfico 7.3_Factores que dificultan la contratación de personal



Cuadro 7.5_Factores que dificultan la contratación de personal¹

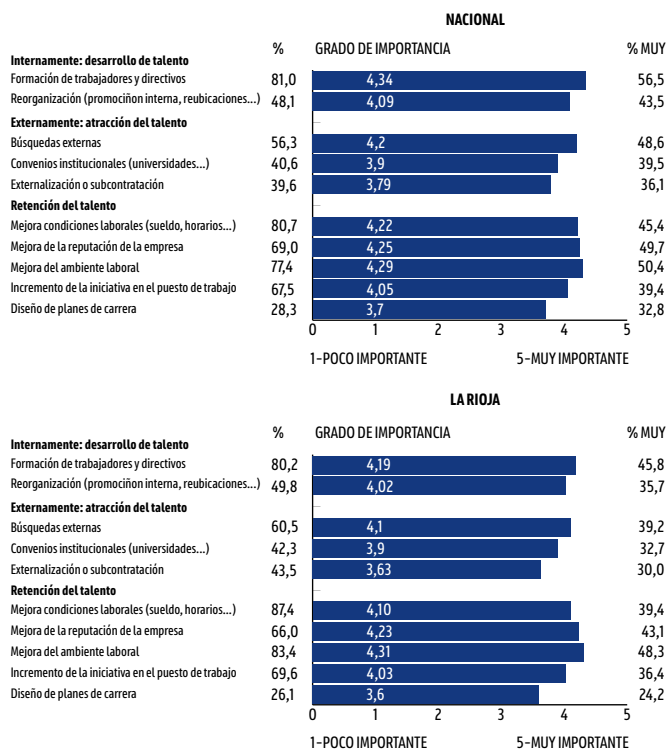
Nacional: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Escasez de oferta de candidatos	3,51	3,60	3,65	-
Costes elevados para la empresa	3,17	3,27	3,17	-
Falta de experiencia de candidatos	3,15	3,18	2,81	-
Exigencias en condiciones laborales	2,72	3,02	3,08	**
Falta de motivación e interés de candidatos	3,22	3,31	3,33	-
Falta de cualificación de candidatos	3,18	3,16	2,94	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Escasez de oferta de candidatos	3,98	4,06	4,00	-
Costes elevados para la empresa	3,26	3,26	2,44	*
Falta de experiencia de candidatos	3,30	3,36	3,22	-
Exigencias en condiciones laborales	3,06	3,12	3,06	-
Falta de motivación e interés de candidatos	3,65	3,65	3,44	-
Falta de cualificación de candidatos	3,51	3,34	3,22	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho | Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Cuadro 7.6_Factores que dificultan la contratación de personal¹

Nacional: 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	***
La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Escasez de oferta de candidatos	3,90	4,52	3,65	4,14	**
Costes elevados para la empresa	2,90	3,21	2,92	3,54	**
Falta de experiencia de candidatos	3,28	3,59	3,00	3,43	-
Exigencias en condiciones laborales	2,76	3,48	2,78	3,39	***
Falta de motivación e interés de candidatos	3,42	3,93	3,4	3,81	*
Falta de cualificación de candidatos	3,33	4,00	2,78	3,38	**

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho | Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Gráfico 7.4_ Acciones para cubrir las necesidades de capital humano

7.2. Acciones de mejora del capital humano

Una vez analizadas las dificultades que las empresas encuentran para cubrir puestos, competencias y habilidades, así como otros factores externos, en este apartado se analizan las acciones que emplean las pymes riojanas para atraer y retener talento. Para ello se tienen en cuenta tanto el desarrollo de talento interno, a través de formaciones y estrategias de retención, como el desarrollo externo.

Finalmente, se identifican oportunidades de actuación por parte de las administraciones públicas vinculadas con la formación, la financiación y la legislación laboral.

El Gráfico 7.4 recoge las acciones que desde la empresa se pueden llevar a cabo para cubrir las necesidades de capital humano y se observa que, la más importante en La Rioja, es mejorar el ambiente laboral, seguido de la mejora en la reputación de la empresa y de la formación de los trabajadores y directivos en tercer lugar. Este resultado es levemente diferente para las pymes a nivel nacional, donde la acción más importante es la formación a trabajadores y directivos.

El Cuadro 7.7 detalla estas acciones para cubrir las necesidades de capital humano y se observa, en primer lugar, que la incorporación de medidas para mejorar el ambiente laboral es el factor más importante en La Rioja, y es relevante para las pymes con independencia de su tamaño. No es así a nivel nacional, que se considera más importante para las microempresas, que son además las que menos lo implantan.

En segundo lugar, la externalización o subcontratación, junto con la mejora de la reputación de la empresa, también presentan diferencias significativas entre las pymes riojanas asociadas a su tamaño. Las microempresas son las que más importancia dan a estas acciones y, a la vez, son las que menor número de empresas llevan a cabo.

El Cuadro 7.8 describe el porcentaje de empresas que acometen estas acciones, así como la importancia que le otorgan para los diferentes sectores. La mayoría de las acciones no muestran diferencias significativas entre sectores, ni a nivel nacional, ni en La Rioja. Esto es, son acciones importantes y con una tasa de penetración comparable en todos los sectores, salvo el caso del ambiente laboral. Así, desarrollar acciones que mejoren el ambiente laboral es una acción cuya importancia es especialmente significativa en el sector servicios cuando, paradójicamente, es un sector con un alto porcentaje de empresas que manifiestan haber llevado a cabo acciones de mejora.

En último lugar, dentro del estudio del talento y cómo atraer y retener el capital humano valioso, se analizan las medidas que las empresas demandan a la administración pública. La Gráfica 7.5 pone en evidencia que, tanto en la Rioja, como a nivel nacional, las

Cuadro 7.7_Acciones para cubrir las necesidades de capital humano¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Internamente: desarrollo del talento				
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)	-
Externamente: atracción del talento				
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)	-
Retención del talento				
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)	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Internamente: desarrollo del talento				
Formación de trabajadores y directivos	77,7% (4,34)	80,9% (4,13)	88,9% (3,88)	-
Reorganización (promoción interna, reubicaciones...)	35,1% (4,12)	54,6% (3,97)	88,9% (4,06)	-
Externamente: atracción del talento				
Búsquedas externas	52,1% (4,18)	62,4% (4,01)	88,9% (3,88)	-
Convenios institucionales (universidades...)	29,8% (3,93)	45,4% (3,91)	83,3% (3,47)	-
Externalización o subcontratación	37,2% (3,94)	42,6% (3,57)	83,3% (3,13)	*
Retención del talento				
Mejora condiciones laborales (sueldo, horarios...)	83,0% (4,21)	91,5% (4,10)	77,8% (3,57)	**
Mejora de la reputación de la empresa	59,6% (4,39)	68,8% (4,22)	77,8% (3,64)	***
Mejora del ambiente laboral	79,8% (4,41)	84,4% (4,29)	94,4% (4,06)	-
Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo	66,0% (4,03)	70,9% (4,09)	77,8% (3,57)	-
Diseño de planes de carrera	20,2% (3,12)	24,1% (3,85)	72,2% (3,38)	-

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

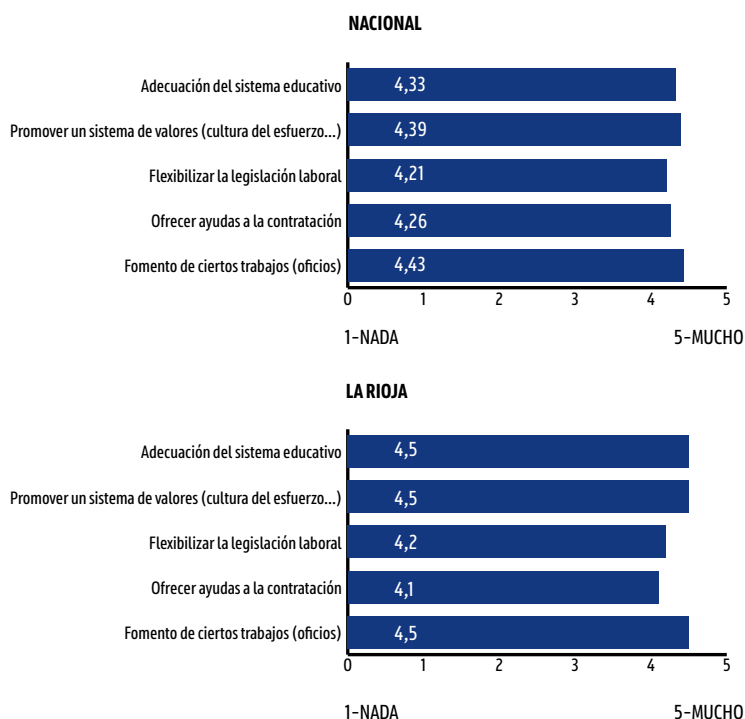
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

pymes reconocen tres medidas como claves: la adecuación del sistema educativo, la promoción de un sistema de valores asociado a la cultura del esfuerzo y el fomento de ciertos oficios.

Cuadro 7.9 compara estas medidas más útiles en función del tamaño de las empresas y, en el caso de las pymes riojanas, no hay diferencias significativas entre ellas. En general, muestran valores muy parecidos entre sí, con leves diferencias en las prioridades.

El Cuadro 7.10 analiza las medidas que se proponen a la administración pública teniendo en cuenta el sector de procedencia. En este caso tampoco se observan diferencias significativas entre sectores, lo que difiere de la media nacional.

Gráfico 7.5_Demandas de las administraciones para mejorar el capital humano



7. GESTIÓN DEL TALENTO

Cuadro 7.8 _Acciones para cubrir las necesidades de capital humano ¹

National: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Internamente: desarrollo del talento					
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)	–
Externamente: atracción del talento					
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)	–
Retención del talento					
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)	–
La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Internamente: desarrollo del talento					
Formación de trabajadores y directivos	78,3% (4,08)	79,3% (4,26)	77,5% (3,97)	83,2% (4,33)	–
Reorganización (promoción interna, reubicaciones...)	45,8% (4,08)	41,4% (3,83)	50,0% (4,00)	55,5% (4,04)	–
Externamente: atracción del talento					
Búsquedas externas	67,5% (3,89)	44,8% (4,23)	42,5% (3,94)	36,3% (4,18)	–
Convenios institucionales (universidades...)	43,4% (3,61)	34,5% (3,90)	27,5% (3,73)	49,5% (4,04)	–
Externalización o subcontratación	50,6% (3,55)	44,8% (3,46)	37,5% (3,47)	39,6% (3,82)	–
Retención del talento					
Mejora condiciones laborales (sueldo, horarios...)	83,1% (4,09)	86,2% (4,36)	80,0% (3,97)	94,1% (4,09)	–
Mejora de la reputación de la empresa	62,7% (4,10)	79,3% (4,22)	62,5% (4,16)	66,3% (4,36)	–
Mejora del ambiente laboral	86,8% (4,17)	79,3% (4,57)	72,5% (4,17)	86,1% (4,41)	*
Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo	72,3% (3,93)	65,5% (4,00)	72,5% (4,10)	67,3% (4,09)	–
Diseño de planes de carrera	25,3% (3,57)	27,6% (3,00)	22,5% (3,78)	27,7% (3,75)	–

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

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

Cuadro 7.9_Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano¹

Nacional: 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	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Adecuación del sistema educativo	4,45	4,50	4,56	-
Promover un sistema de valores (cultura del esfuerzo...)	4,64	4,51	4,33	-
Flexibilizar la legislación laboral	4,18	4,26	3,94	-
Ofrecer ayudas a la contratación	4,13	4,21	3,78	-
Fomento de ciertos trabajos (oficios)	4,37	4,55	4,22	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho | Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

Cuadro 7.10_Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano¹

Nacional: 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	***
La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Adecuación del sistema educativo	4,47	4,72	4,40	4,46	-
Promover un sistema de valores (cultura del esfuerzo...)	4,53	4,62	4,40	4,59	-
Flexibilizar la legislación laboral	4,24	4,34	4,02	4,22	-
Ofrecer ayudas a la contratación	4,07	4,24	3,88	4,29	-
Fomento de ciertos trabajos (oficios)	4,47	4,79	4,25	4,46	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho | Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa



8. DIGITALIZACIÓN

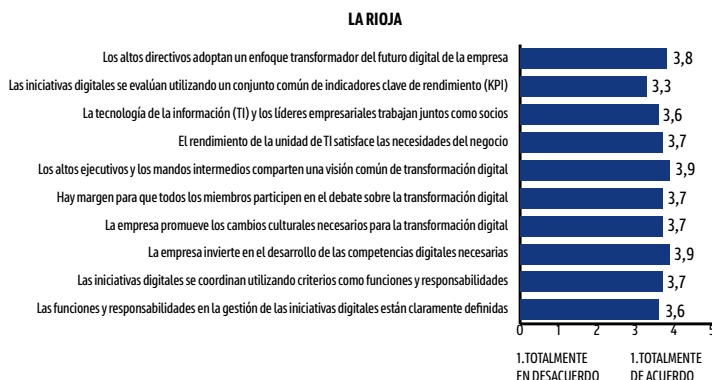
La digitalización es un proceso indiscutido, necesario y crítico para la supervivencia de las empresas de cualquier sector y tamaño, por este motivo es relevante conocer la intensidad en el proceso de transformación digital de las pymes de la región.

Los datos que se reflejan en el Gráfico 8.1 nos indican que las pymes consultadas perciben que el esfuerzo inversor en el desarrollo de competencias digitales es satisfactorio y que dichas inversiones se realizan en el marco de una visión compartida por parte de los directivos sobre el modo en el que la digitalización debe transformar el negocio, por lo que podemos señalar que las empresas tienen propósito compartido y dedican inversión.

Por el contrario, hay factores críticos para la implementación de las tecnologías digitales en los que las empresas muestran un menor grado de satisfacción. Así, se sigue echando de menos un proceso de acompañamiento por parte de los actores clave en los procesos de implementación de las tecnologías digitales en las empresas. Las pymes, al disponer de presupuestos más ajustados, no tienen tan fácil acceder a un proceso de diagnóstico de necesidades personalizado y de seguimiento posterior a la implementación de las tecnologías. Asimismo, los departamentos encargados del proceso de digitalización carecen de la necesaria definición de responsabi-

lidades que acoten su responsabilidad en la toma de decisiones. En el mismo sentido, las iniciativas digitales no siempre se evalúan de forma alineada con los KPI de la empresa, siendo este un síntoma relevante de la mejorable integración de las tecnologías digitales en los modelos de negocio de las empresas.

Gráfico 8.1_Intensidad de la gestión digital de la empresa



Así pues, podemos afirmar que los directivos de las pymes de La Rioja son conscientes de la importancia crítica de la digitalización, ya que están invirtiendo en el desarrollo de competencias digitales, aunque son conscientes de los retos de implementación que afrontan.

Si analizamos los mismos ítems tomando en consideración el tamaño de las empresas, llama la atención que las pequeñas empresas puntúan mejor que las medianas en nueve de las diez preguntas formuladas, siendo significativa la diferencia respecto grado de visión compartida de todos los niveles directivos respecto a la digitalización. Estos datos no son extraordinarios, mientras las pequeñas empresas adolecen de recursos, también tienen la ventaja de una baja o nula complejidad organizativa, lo que facilita su capacidad de coordinación y adaptación. Por el contrario, las medianas empresas adolecen de la falta de recursos propia de todas las pymes, pero tienen ya un suficiente nivel de complejidad organizativa que dificultan la coordinación y la rápida implementación de cambios de calado.

Si el análisis se realiza por sectores (Cuadro 8.2), aunque no se identifican diferencias estadísticamente significativas, sí se percibe una mejor situación comparativa del sector servicios respecto de industria y construcción. En la medida en la que las tecnologías digitales operan sobre procesos productivos más tangibles, las dificultades de implementación de las tecnologías y de transformación digital son mayores. Así mismo, el sector servicios muestra una mejor situación que el comercio, lo que se explica por la intensidad del pequeño comercio minorista que es, a nivel nacional, el que más dificultades está experimentando en el proceso de digitalización.

Cuadro 8.1_Intensidad de la gestión digital de la empresa¹

La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Los altos directivos adoptan un enfoque transformador del futuro digital de la empresa.	3,74	3,88	3,61	-
Las iniciativas digitales se evalúan utilizando un conjunto común de indicadores clave de rendimiento (KPI).	3,17	3,40	3,33	-
La tecnología de la información (TI) y los líderes empresariales trabajan juntos como socios.	3,60	3,57	3,72	-
El rendimiento de la unidad de TI satisface las necesidades del negocio.	3,63	3,84	3,56	-
Los altos ejecutivos y los mandos intermedios comparten una visión común de transformación digital.	3,73	4,03	3,33	**
Hay margen para que todos los miembros participen en el debate sobre la transformación digital.	3,68	3,79	3,17	-
La empresa promueve los cambios culturales necesarios para la transformación digital.	3,65	3,83	3,61	-
La empresa invierte en el desarrollo de las competencias digitales necesarias.	3,81	3,96	3,72	-
Las iniciativas digitales se coordinan utilizando criterios como funciones y responsabilidades.	3,50	3,80	3,72	-
Las funciones y responsabilidades en la gestión de las iniciativas digitales están claramente definidas.	3,55	3,70	3,17	-

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

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

Cuadro 8.2_ Intensidad de la gestión digital de la empresa ¹

La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Los altos directivos adoptan un enfoque transformador del futuro digital de la empresa.	3,71	3,66	3,82	3,93	-
Las iniciativas digitales se evalúan utilizando un conjunto común de indicadores clave de rendimiento (KPI).	3,25	3,17	3,35	3,38	-
La tecnología de la información (TI) y los líderes empresariales trabajan juntos como socios.	3,42	3,69	3,55	3,72	-
El rendimiento de la unidad de TI satisface las necesidades del negocio.	3,52	3,86	3,78	3,87	-
Los altos ejecutivos y los mandos intermedios comparten una visión común de transformación digital.	3,87	3,86	4,03	3,81	-
Hay margen para que todos los miembros participen en el debate sobre la transformación digital.	3,73	3,86	3,68	3,64	-
La empresa promueve los cambios culturales necesarios para la transformación digital.	3,60	3,69	3,88	3,83	-
La empresa invierte en el desarrollo de las competencias digitales necesarias.	3,83	3,83	3,78	3,99	-
Las iniciativas digitales se coordinan utilizando criterios como funciones y responsabilidades.	3,67	3,72	3,63	3,69	-
Las funciones y responsabilidades en la gestión de las iniciativas digitales están claramente definidas.	3,51	3,69	3,58	3,68	-

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

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



9. SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

La sostenibilidad es un concepto multidimensional en el que confluyen criterios de gestión y prácticas sociales, medioambientales y de buen gobierno. En este informe se analiza únicamente la dimensión medioambiental de la sostenibilidad.

Como indica el Gráfico 9.1, las pymes han puesto su esfuerzo en la gestión de residuos y envases, así como en la gestión energética. No en balde, estos aspectos están sujetos a fuertes presiones institucionales de carácter normativo y, además, tienen un claro impacto sobre los costes de la empresa, bien en forma de ahorros o bien en forma de sanciones por no adopción de dichas prácticas.

En el extremo opuesto, la adopción de certificados es todavía escasa, si bien se considera muy importante para señalizarse en el mercado y diferenciarse de los competidores directos. Así mismo la aplicación de criterios medioambientales en la gestión de proveedores y en el diseño de procesos tiene todavía margen de recorrido. Llama la atención las diferencias entre la aplicación de criterios medioambientales a la gestión energética en comparación con la gestión del agua y resulta indicativo que el comportamiento de las empresas respecto de su sostenibilidad medioambiental está relacionado con el impacto sobre sus costes. De otro lado, la monetización de las externalizades negativas sobre el medio ambiente actúa

como un incentivo de alta potencia para la adopción de criterios medioambientales.

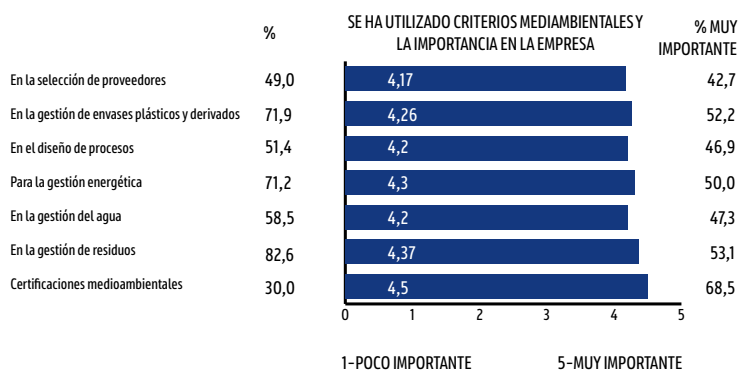
El análisis tomando en consideración la dimensión de la empresa revela diferencias estadísticamente significativas que reflejan una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la aplicación de criterios medioambientales a la gestión de proveedores. Esta misma relación se da en la gestión energética, a mayor tamaño mayor nivel de adopción de criterios medioambientales. En el resto de ítems, si bien no se observan diferencias estadísticamente significativas, sí se mantiene la relación directamente proporcional entre tamaño y adopción de criterios medioambientales.

El análisis por sectores revela que en las empresas del sector industria es en las que el grado de adopción de criterios de gestión medioambiental está más extendido.

Si analizamos las diferencias estadísticamente significativas, observamos que la implementación de criterios medioambientales en la gestión de envases y plásticos es significativamente más elevada en la industria y el comercio.

Por su parte el sector de la construcción destaca por el nivel de implantación de criterios medioambientales en la gestión de residuos. Así mismo, sin presentar diferencias estadísticamente significativas, este sector destaca por el uso de certificaciones medioambientales.

Gráfico 9.1_Uso de criterios medioambientales por parte de las empresas en 2023



En cuanto al sector servicios, presenta avances en la gestión de embalajes, plásticos y residuos en la gestión energética, pero tiene amplio margen de mejora en el rediseño de procesos con criterios medioambientales y en la gestión de proveedores.

Cuadro 9.1_ La empresa ha utilizado, en 2023, alguno de los siguientes criterios medioambientales y su grado de importancia en la empresa ¹

La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Criterios ambientales en la selección de proveedores	43,6% (4,34)	50,4% (4,15)	66,7% (3,67)	*
Criterios ambientales en la gestión de envases plásticos y derivados	61,7% (4,33)	76,6% (4,28)	89,9% (3,94)	-
Criterios ambientales en el diseño de procesos	41,5% (4,03)	56,0% (4,33)	66,7% (3,75)	*
Criterios ambientales para la gestión energética	57,5% (4,26)	78,7% (4,37)	83,3% (4,13)	-
Criterios ambientales en la gestión del agua	46,8% (4,20)	63,8% (4,20)	77,8% (4,00)	-
Criterios ambientales en la gestión de residuos	68,1% (4,34)	90,8% (4,22)	94,4% (4,12)	-
Certificaciones medioambientales (por ejemplo, ISO14001 / EMAS)	20,2% (4,26)	33,3% (4,55)	55,6% (4,50)	-

Porcentajes de empresas que implementan la medida | ¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

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

Cuadro 9.2_ La empresa ha utilizado, en 2023, alguno de los siguientes criterios medioambientales y su grado de importancia en la empresa ¹

La Rioja: Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Criterios ambientales en la selección de proveedores	57,8% (4,08)	41,4% (4,25)	42,5% (4,06)	46,5% (4,28)	-
Criterios ambientales en la gestión de envases plásticos y derivados	79,5% (4,45)	65,5% (4,42)	80,0% (3,94)	64,4% (4,18)	*
Criterios ambientales en el diseño de procesos	60,2% (4,92)	44,8% (4,00)	52,5% (3,86)	45,5% (4,13)	-
Criterios ambientales para la gestión energética	85,5% (4,39)	51,7% (4,33)	67,5% (4,41)	66,3% (4,19)	-
Criterios ambientales en la gestión del agua	68,7% (4,37)	44,8% (4,23)	47,5% (4,21)	58,4% (3,98)	-
Criterios ambientales en la gestión de residuos	89,2% (4,47)	93,1% (4,59)	82,5% (4,18)	74,3% (4,28)	*
Certificaciones medioambientales (por ejemplo, ISO14001 / EMAS)	31,3% (4,65)	37,9% (4,36)	22,5% (4,44)	29,7% (4,37)	-

Porcentajes de empresas que implementan la medida | ¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

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



10. RESUMEN EJECUTIVO

En este apartado se presentan, a modo de resumen general, las principales conclusiones del estudio.

Características generales de las empresas

Por tamaño, el 37,15% son microempresas, el 55,73% son pequeñas y el 7,11% son medianas empresas.

El 32,81% pertenece al sector industrial, el 11,46% al de la construcción, el 15,81% al comercio y el 39,92% a servicios.

Gobierno corporativo

En cuanto al carácter familiar, cabe destacar que dos tercios de las empresas se consideran familiares. El 41% de ellas tiene más de 25 años, superando así la etapa del fundador, con una antigüedad media de 27 años.

Se puede afirmar que existe una relación entre el tamaño y la antigüedad de las empresas: a mayor longevidad, mayor es su tamaño, alcanzando las medianas empresas una edad media de 29 años. Esto podría interpretarse como un indicio de mayor estabilidad y seguridad en la continuidad de las empresas.

En cuanto a la dirección de las pymes, el 81% de las empresas está dirigida por hombres. Sin embargo, la presencia de mujeres en empresas familiares alcanza el 21%, con una mayor representación en los sectores de comercio (30%) e industria (29%).

En relación con la formación universitaria se destaca que el 61% de los directores de empresas tienen dicha formación, siendo el sector servicios donde se registra el mayor porcentaje (67%).

Finalmente, se destaca el porcentaje de mujeres en los equipos directivos es del 32%, y el 57% de las empresas cuenta con mujeres en sus equipos de dirección, con mayor presencia en empresas medianas (79%) y en el sector servicios (67%).

Evolución y expectativas en el empleo, ventas e inversiones

Durante 2023, las pymes a nivel nacional y en La Rioja mostraron tendencias similares en la evolución del empleo y las ventas en comparación con 2022. Un 9,9% de las pymes nacionales redujeron su plantilla, mientras que en La Rioja el porcentaje fue del 11,9%. Sin embargo, las expectativas para 2024 son más optimistas, con un 32,7% de las pymes nacionales anticipando un aumento en el empleo. En cuanto a las ventas, el 54,7% de las pymes nacionales reportó incrementos, y se prevé que el 53,9% continúe esta tendencia en 2024. Las pequeñas y medianas empresas fueron las que mostraron un mejor desempeño, especialmente en inversiones, donde el 48,2% de las pequeñas a nivel nacional y el 47,9% de las medianas reportaron aumentos. Además, las pymes de La Rioja tienen un desempeño superior en la internacionalización, con un 30% realizando ventas internacionales.

Indicadores de competitividad

La competitividad de las pymes se analiza en función de varios factores del entorno en el que operan, como la coyuntura económica, la estabilidad política, la burocracia, el marco legal, las infraestructuras y el acceso a recursos. En general, tanto a nivel regional en La Rioja como en el promedio nacional, las infraestructuras y la provisión de recursos son percibidos como los aspectos más favorables. Sin embargo, las variaciones en la situación económica, la estabilidad política y las obligaciones legales son factores relevantes que afectan la competitividad, especialmente en sectores como la industria y la construcción, que muestran percepciones diferentes en estos aspectos. A pesar de estas diferencias, la percepción de las pymes riojanas sobre su entorno tiende a ser similar entre sectores, lo que podría influir en la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a los indicadores de rendimiento, la “Satisfacción de los empleados” muestra una diferencia significativa, destacando que las empresas de mayor tamaño ofrecen mejores condiciones laborales. No obstante, la “Calidad de los productos” y la “Eficiencia de los procesos” no presentan diferencias notables entre empresas de distintos tamaños, sugiriendo que los estándares en estas áreas son homogéneos. A nivel nacional, la “Satisfacción de clientes” resulta significativa, reflejando que las expectativas varían entre sectores y afectan la competitividad. En La Rioja, la “Eficiencia de los procesos” es más relevante, lo que indica un enfoque más fuerte en la optimización operativa en comparación con el promedio nacional.

Innovación

Tanto la actividad innovadora de las pymes riojanas como la consideración de su importancia continuaron en 2023 la senda de crecimiento iniciada el año anterior, con resultados, en general, similares a las del conjunto de España, aunque con datos inferiores de consideración de la trascendencia de dicha actividad por parte de los gerentes.

El tamaño de la empresa parece haber perdido importancia como factor condicionante de la implementación de innovaciones. Aunque, por lo general, las empresas medianas han alcanzado cifras de actividad innovadora superiores a las de las pymes de menor tamaño, la mayor parte de dichas diferencias no son significativas. Por otro lado, son los gerentes de las micro y pequeñas empresas quienes otorgan una mayor importancia a la realización de estas actividades, característica que no es seguida en el conjunto de pymes españolas.

Las pymes riojanas del sector servicios han destronado a las industriales de su liderazgo en la realización de actividades innovadoras, siguiendo de esta forma la tendencia observada en el conjunto de España, aunque de manera más acusada. No obstante, este hecho no es debido al menor esfuerzo innovador de las segundas, sino al espectacular crecimiento de la actividad innovadora de las primeras.

Gestión del talento

Las pymes se encuentran con el gran reto de atraer y retener talento valioso que se adecúe al contexto actual competitivo, si bien se observa que hay mayores dificultades para cubrir todos los tipos de los puestos de trabajo en La Rioja que a nivel nacional. En términos de competencias del capital humano, la profesionalidad e integridad son las más difíciles de conseguir, mientras que los factores que más dificultan la contratación son **la escasez de oferta de candidatos, así como la falta de motivación de éstos**. Desde el punto de vista de la empresa, las acciones más importantes para cubrir las necesidades de capital humano son la mejora del ambiente laboral seguido de la mejora en la reputación de la empresa y de la formación de los trabajadores y directivos. Asimismo, las pymes reconocen tres medidas como claves por parte de la administración pública: la adecuación del sistema educativo, la promoción de un sistema de valores asociado a la cultura del esfuerzo y el fomento de ciertos oficios.



11. 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.

Castro-Silva, H., & Lima, F. (2023). The struggle of small firms to retain high-skill workers: job duration and the importance of knowledge intensity. *Small Business Economics*, 60(2), 537-572.

Comisión Europea (2023), Flash Eurobarometer 537 SMEs and skills shortages, September-October 2023.

Demartini, M. C., & Beretta, V. (2020). Intellectual capital and SMEs' performance: A structured literature review. *Journal of Small Business Management*, 58(2), 288-332.

DIRCE-Directorio Central de Empresas (2023). Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: https://www.ine.es/prensa/dirce_2023.pdf

- 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., Ruiz-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.
- 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.
- 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.
- Temouri, Y., Shen, K., Pereira, V., & Xie, X. (2022).** How do emerging market SMEs utilize resources in the face of environmental uncertainty?. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(3), 212-223.
- 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.

