

Estudio de la **Pequeña y Mediana Empresa** (PYME) 2025

PYME exportadora en La Rioja: tamaño y crecimiento
Un análisis comparativo con España



Estudio de la **Pequeña** y **Mediana Empresa** (Pyme) 2025

PYME exportadora en La Rioja: tamaño y crecimiento.
Un análisis comparativo con España.

Noviembre 2025
© Textos, de los autores

Diseño y maquetación: Lles

Depósito Legal: LR 1783-2025
ISBN: 978-84-09-79924-4

Impreso en España - Printed in Spain

Este trabajo ha sido financiado por el Vicerrectorado de Transferencia de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) 2025

**PYME exportadora en La Rioja: tamaño y crecimiento.
Un análisis comparativo con España.**

COORDINACIÓN:

José Antonio Clemente Almendros (*Dirección*)

AUTORES:

María Blanco Hernández

Iván Pastor Sanz

Isabel Díez-Vial

Marcelo Vallejo García

Francisco Somohano Rodríguez

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Dulce Saldaña

Jehovanni Fabricio Velarde Molina

María Emilia Bahamondes Rosado

Dorina Nicoara

Alejandro Díaz Pelaez

Tomás González Cruz

Florin Teodor Boldeanu

Samer Ajour El-Zein

CON EL PATROCINIO DE:

unir UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA



ADER

ÍNDICE

PRÓLOGO	8
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	23
3.3. Características de la dirección	26
3.4. Planteamiento de gobierno corporativo	33
4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES	43
4.1. Empleo	44
4.2. Ventas	48
4.3. Inversiones	52
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	65
5.3. Índice Pyme de Competitividad	69
6. INNOVACIÓN	73
7. TAMAÑO Y CRECIMIENTO	85
7.1. Interés y motivación para el crecimiento	87
7.2. Preferencias en el crecimiento	92
7.3. Factores internos	94
7.4. Factores regulatorios	98
7.5. Factores institucionales	102
8. RESUMEN EJECUTIVO	107
9. REFERENCIAS	117

PRÓLOGO

Las pequeñas y medianas empresas exportadoras de La Rioja están demostrando que lo pequeño puede ser potente cuando hay visión, talento y acompañamiento.

Este estudio confirma que nuestras pymes, con fuerte arraigo familiar, madurez empresarial y vocación internacional, son un pilar estratégico para el desarrollo económico de nuestra región.

Desde el Gobierno de La Rioja, junto con la Consejería de Economía, Innovación, Empresa y Trabajo Autónomo, su Dirección General de Internacionalización y ADER, estamos activando una nueva generación de políticas públicas: más ágiles, más cercanas y más útiles.

Hablamos de asesoramiento personalizado, impulso a la promoción internacional, financiación reforzada y planes estratégicos alineados con los retos globales.

Solo este año hemos duplicado presupuestos, firmado alianzas clave y abierto mesas de trabajo con sectores estratégicos como el calzado o la agroindustria. Hemos sentado las bases de la Estrategia de Internacionalización 2025-2030.

Y los datos respaldan esta confianza. La Rioja lideró la mejora de la confianza empresarial en el segundo trimestre de 2025, con un crecimiento del 3,7 %, muy por encima del 0,1 % nacional y somos la cuarta comunidad autónoma en tasa de cobertura exterior.

Nuestras exportaciones industriales superaron los 2.150 millones de euros en los últimos doce meses, con fuerte peso de sectores como el calzado, el vino, los bienes de equipo y la alimentación diferenciada.

Bajo este panorama, las administraciones también debemos asumir nuestra responsabilidad y aportar soluciones concretas. En este

sentido, reitero mi compromiso en dar respuesta a los principales obstáculos que este informe ha señalado.

En particular, desde la administración estamos impulsando medidas clave orientadas a la mejora de los factores regulatorios, identificados como uno de los principales frenos a la expansión; acciones como la simplificación de los procedimientos administrativos, revisión y actualización de la normativa vigente para adaptarla a los nuevos contextos económicos, y el refuerzo de la coordinación interinstitucional para garantizar una aplicación más ágil y coherente de las regulaciones.

Pero este estudio es también una llamada a la acción. Queremos más. Más alianzas, más innovación, más valor añadido. Porque el futuro de La Rioja se construye con empresas que crecen, se internacionalizan y apuestan por la excelencia. Y desde el Gobierno, seguiremos acompañándolas con políticas que transforman y herramientas que impulsan.

Les animo a explorar en profundidad el valioso contenido que aquí se presenta, reflejo del compromiso con el conocimiento y el desarrollo económico de nuestra región.

Belinda León Fernández

Consejera de Economía, Innovación,
Empresa y Trabajo Autónomo



1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas, medianas y microempresas (pymes) requieren una evaluación precisa de su capacidad de competir para detectar los factores o variables que se vuelven componentes esenciales de su éxito empresarial en un contexto global con alta incertidumbre y compitiendo en un mercado mundial en constante cambio. Conocer en profundidad a estas empresas permitirá mejorar su resiliencia y competitividad, a la vez que los empresarios y directivos podrán adoptar políticas más adecuadas.

En este sentido, la capacidad de crecer y obtener un tamaño mínimo competitivo es cada vez más relevante para las pymes. Además, otras cuestiones como la capacidad de innovación, el acceso a mercados exteriores, la influencia del entorno, y decisiones de gobierno corporativos se configuran asimismo como críticas.

El *Informe Pyme 2025* ofrece información actual para caracterizar a las pymes riojanas y su comparativa con las pymes españolas, además de pretender ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Su propósito principal es proporcionar información constante acerca de las expectativas y estratégicas de las pymes para ayudar y mejorar la toma de decisiones. Comprender la problemática de la empresa en sus diversas facetas posibilita el análisis de los elementos principales que las pymes emplean para incrementar su competitividad.

La parte fija del informe, que se mantiene todos los años, aborda el análisis de: a) el gobierno corporativo (propiedad, ciclo de vida, dirección y planes de continuidad); b) la evolución y expectativas de empleo, ventas e inversiones, incluyendo datos del Índice Pyme de Confianza; c) competitividad, diferenciando entre la percepción del entorno y la situación interna, con datos del Índice Pyme de Competitividad; y d) la actividad innovadora.

Además de lo anterior, la edición monográfica de 2025 se enfoca en analizar las estrategias de crecimiento que siguen las pymes en la búsqueda de alcanzar un tamaño lo suficientemente competitivo. El informe “The future of European competitiveness”, encargado por la Comisión Europea a Draghi (2024), dirigido a identificar los desafíos de las empresas europeas, es claro en este sentido. El mismo señala que existe un déficit estructural en el tamaño empresarial y la productividad media de las empresas españolas y europeas. A su vez, este déficit permite explicar en gran medida el bajo nivel de inversión y la limitada capacidad de dichas empresas para retener talento y empleo o las dificultades que sufren para adoptar los últimos desarrollos tecnológicos. Además, esta situación impide que el crecimiento se traduzca en niveles de PIB per cápita acordes con el potencial de nuestra economía. En la misma línea, el Instituto Español de Analistas (2024) publicó un diagnóstico de la economía española, “El reto del tamaño empresarial en España”, donde aborda la problemática de la baja productividad y pequeño tamaño de las empresas en España. Asimismo, el Banco de España (Mora-Sanguinetti et al., doc nº 2312, 2023) señala que, para el periodo 1995-2020, las evidencias sugieren que una mayor complejidad regulatoria tiene un efecto disuasorio sobre la tasa de empleo y un impacto negativo en el valor añadido.

El crecimiento y el tamaño mínimo competitivo en las pymes es una prioridad en la agenda actual de la UE y tuvo como primer reflejo en la revisión y actualización de los criterios para clasificar a las empresas como pequeñas, medianas o grandes a través de la Directiva Delegada (UE) 2023/2775 de la Comisión, emitida el 17 de octubre de 2023 que modifica los criterios anteriores incluidos en la Directiva 2013/34/UE.

Finalmente, derivado del convenio suscrito con la Consejería de Economía, Innovación, Empresa y Trabajo Autónomo de La Rioja sobre «LA GENERACIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE LAS PYMES RIOJANAS», el presente estudio se ha centrado exclusivamente en pymes riojanas exportadoras. En este sentido, es importante destacar el mayor perfil exportador de la pyme riojana sobre la media nacional.

Los objetivos específicos del informe son:

- Conocer las características básicas demográficas
- Caracterizar el gobierno corporativo
- Estimar las expectativas de empleo, ventas e inversión
- Analizar el grado de internacionalización
- Evaluar el entorno de la competencia
- Estudiar los indicadores de rendimiento
- Construir un índice de confianza empresarial
- Construir un índice de competitividad
- Conocer la actividad innovadora
- Conocer la estrategia de crecimiento
- Caracterizar los factores de crecimiento
- Identificar los impulsores y barreras al crecimiento

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 133 pymes riojanas exportadoras. Tanto en La Rioja como en España, 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 abril, mayo y junio de 2025. 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.

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



2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se describe distintas cuestiones relacionadas con la metodología utilizada en el presente estudio: 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

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

En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaño (microempresas, pequeñas y medianas empresas) y Comunidades Autónomas (para el caso de la muestra de pymes españolas). Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. El trabajo de campo se llevó a cabo a través de una encuesta telefónica (CATI) y una plataforma online. No obstante, para el caso de La Rioja, se trabajó exclusivamente con pymes riojanas exportadoras.

A partir de la base del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), se realizó una búsqueda de pymes aplicando un doble filtro: número de empleados entre 6 y 249 y ubicadas en La Rioja. A continuación, se filtró por las que se encontraban activas y aquellas clasificadas como exportadoras. Finalmente se realizó un proceso de análisis individual del perfil de las mismas para asegurar la consistencia y calidad de la selección obtenida. El número de empresas obtenido finalmente fue de 387 pymes riojanas exportadoras. La muestra finalmente obtenida fue de 133 empresas riojanas exportadoras.

Por último, se procedió a realizar su comparación con una muestra de 634 pymes nacionales. Los tamaños poblacionales (número total de empresas en cada estrato) se obtienen del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística. En el Cuadro 2.1 puede verse la distribución por actividad económica y tamaño de la empresa. El error muestral para la muestra de pymes riojanas es de 6,8% para las pymes riojanas exportadoras y 8,2%

para las pymes en general de La Rioja, y para las pymes españolas es del 4%, todo ello para un nivel de confianza del 95%.

Cuadro 2.1_Distribución de la muestra por sector y tamaño

Nacional	Nº de empresas	Porcentaje
Industria	101	15,9%
Construcción	83	13,1%
Comercio	117	18,5%
Servicios	333	52,5%
Total Nacional	634	100%
Microempresa (6 a 9 asalariados)	296	46,7%
Pequeña (10 a 49 asalariados)	296	46,7%
Mediana (50 a 249 asalariados)	42	6,6%
Total Nacional	634	100%
La Rioja	Hombre	Mujer
Industria	102	76,7%
Construcción	1	0,7%
Comercio	24	18,1%
Servicios	6	4,5%
Total La Rioja	133	100%
Microempresa (6 a 9 asalariados)	33	24,8%
Pequeña (10 a 49 asalariados)	74	55,6%
Mediana (50 a 249 asalariados)	26	19,6%
Total La Rioja	133	100%

2.2. Selección de las variables y diseño del cuestionario

Se diseñó un cuestionario dirigido a los gerentes de las pymes con el propósito de adquirir la información de las variables. El propósito de esta investigación es recolectar, mediante esta herramienta, la información esencial de manera precisa y concisa. Se ha puesto un énfasis particular en la organización y la estruc-

tura de los bloques de preguntas durante su desarrollo, intentando que sean lo más concisos posible para lograr una redacción apropiada que reduzca las dificultades de interpretación y simplifique la recolección de datos en el proceso de completar el cuestionario.

Su diseño se realizó tomando en cuenta la literatura científica existente sobre los diferentes aspectos investigados, además del conocimiento previo de la situación de las empresas. Esto fundamenta y justifica que las variables incluidas sean pertinentes para lograr los objetivos propuestos.

Se ha evaluado la fiabilidad de las escalas utilizadas en aquellos constructos que se componen de un conjunto de ítems medidos mediante una graduación de actitudes tipo Likert. Para estos casos se ha aplicado el Alpha de Cronbach (α) que es una medida de evaluación de su fiabilidad entendida como consistencia interna del constructo y que se basa en la correlación entre elementos promedio ($0 \leq \alpha \leq 1$). Esta medida nos da una referencia de la estabilidad o consistencia del instrumento de medida cuando el proceso de medición se repite. En concreto se han obtenido los siguientes valores, para La Rioja y España, respectivamente: medición del entorno empresarial ($\alpha = 0,865$; $\alpha = 0,799$); indicadores de rendimiento ($\alpha = 0,799$; $\alpha = 0,777$); medición de la innovación ($\alpha = 0,800$; $\alpha = 0,895$); motivadores del crecimiento empresarial ($\alpha = 0,841$; $\alpha = 0,848$); estrategias de crecimiento ($\alpha = 0,672$; $\alpha = 0,547$); capacidades internas para crecer ($\alpha = 0,862$; $\alpha = 0,864$); barreras regulatorias ($\alpha = 0,905$; $\alpha = 0,897$); barreras institucionales ($\alpha = 0,825$; $\alpha = 0,804$); barreras internas a la exportación ($\alpha = 0,853$); instrumentos para la exportación ($\alpha = 0,924$); y situación geopolítica ($\alpha = 0,916$). Los valores resultantes reflejan una fiabilidad aceptable al superar el umbral del 0,7 en todos los casos menos uno (Nunnally y Bernstein, 1994; Peterson, 1994).

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 ta-

maño 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.



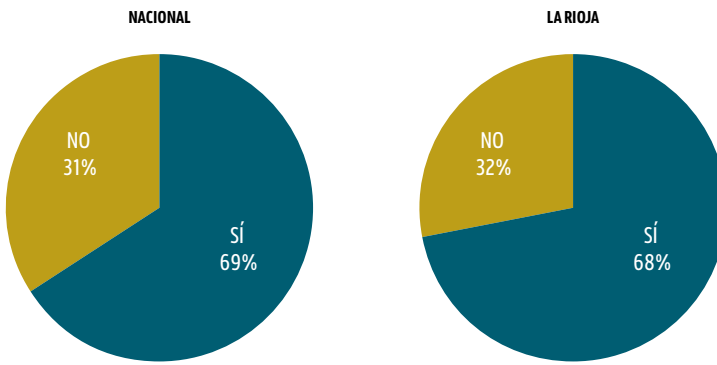
3. GOBIERNO CORPORATIVO

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

3.1. Carácter familiar

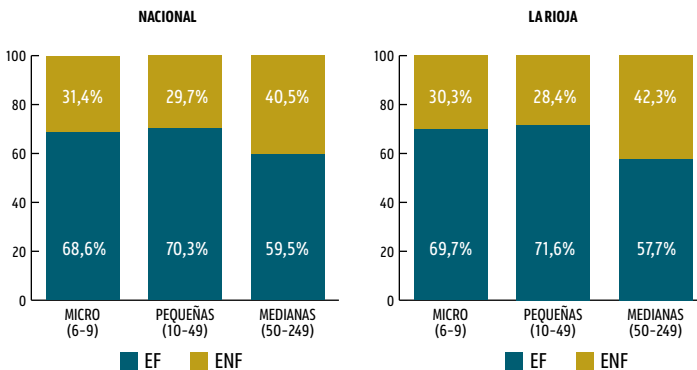
En relación con el carácter familiar de las pymes, el 68% de las empresas exportadoras se autclasifican como familiares (Gráfico 3.1), alienado con la tendencia de pymes a nivel nacional, que está en el 69%.

Gráfico 3.1_ Presencia de empresas familiares



Por tamaño (Gráfico 3.2) apenas se producen diferencias significativas, oscilando entre un mínimo del 57,7% en el caso de las medianas y un máximo del 69,7% en las empresas de menor tamaño.

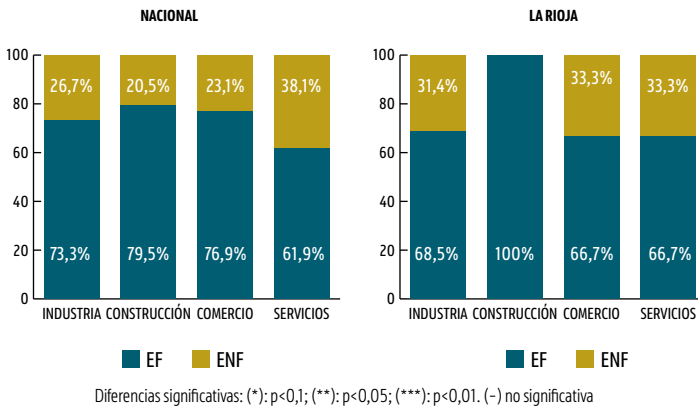
Gráfico 3.2_ Presencia de empresas familiares (tamaño de la empresa)



Si se consideran los resultados por sectores (Gráfico 3.3), se observa como el porcentaje de empresas familiares es muy similar en comercio, industria y servicios, con valores comprendidos entre 66-68%. El valor obtenido en construcción no se considera dado que en la muestra sólo hay una pyme perteneciente a este sector.

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

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



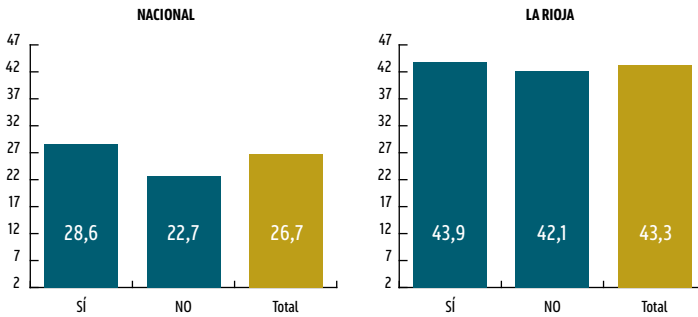
3.2. Longevidad Empresarial

La antigüedad media de la pyme a nivel nacional asciende a 26,7 años, lo que supone un aumento respecto al año anterior (+3 puntos). Cuando se analiza la antigüedad de la pyme exportadora riojana se observa que la antigüedad es prácticamente del doble, pasando a 43,3 años. Este resultado evidencia la necesidad de las empresas exportadoras de desarrollar una gran experiencia en el mercado de origen antes de lanzarse a los mercados internacionales.

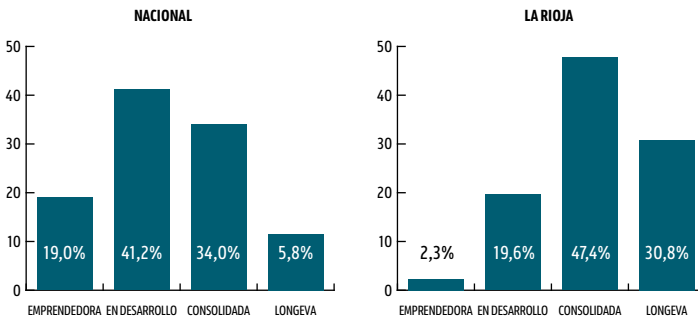
La distribución por antigüedad en La Rioja (Gráfico 3.5) refleja un tejido empresarial exportador maduro: solo el 2,3% son emprendedoras (menos de 10 años), mientras que casi la mitad (47,7%) superan los 50 años de vida. El peso de las empresas longevas (26-50 años) es también relevante (38,6%), lo que indica una baja tasa de renovación generacional.

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

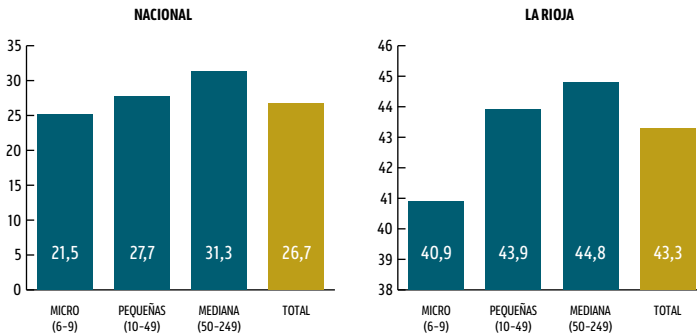
En cuanto al tamaño (Gráfico 3.6), a nivel regional las diferencias no son significativas, aunque se observa como a mayor tamaño las pymes son más longevas. Sin embargo, en las pymes nacionales sí se observa una correlación positiva con la longevidad: las microempresas presentan una media de 25,1 años, las pequeñas 27,7 años y las medianas 31,3 años. Esto evidencia que las empresas exportadoras que logran crecer tienden a consolidarse en el tiempo.

Gráfico 3.5 _ Distribución de empresas por antigüedad

El análisis por sectores (Gráfico 3.7) confirma que la industria (44,7 años) y el comercio (42,7 años) concentran las empresas exportadoras más veteranas, mientras que la Construcción (35 años) y espe-

Gráfico 3.6_ Longevidad Empresarial (años)

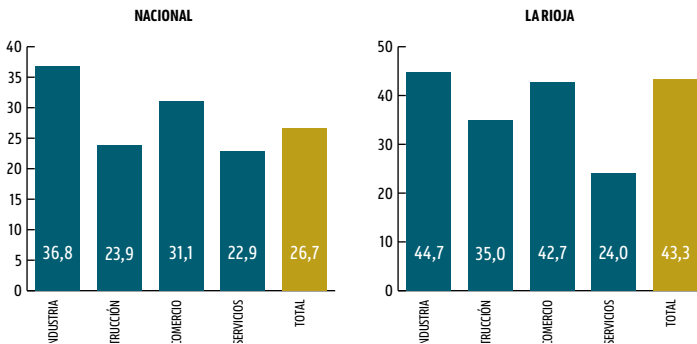
Sector de actividad: Nacional (**) | Sector de actividad: La Rioja (-)

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

cialmente los servicios (24 años) muestran una menor longevidad. Estos resultados sugieren que los sectores productivos tradicionales tienen mayor estabilidad a largo plazo, mientras que los Servicios están más expuestos a la rotación y a la creación de nuevas empresas. A nivel nacional, la tendencia es la misma, aunque en éstas las diferencias sí son significativas, con mayor longevidad en la industria (56,8) y el comercio (31,1).

Gráfico 3.7_ Longevidad Empresarial (años)

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

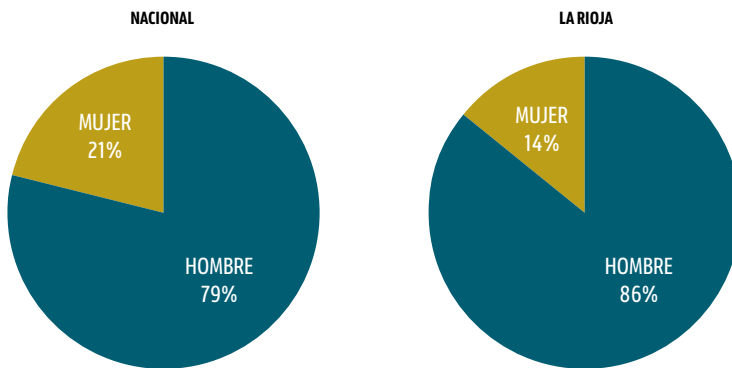
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

3.3. Características de la Dirección

Sexo del gerente

Cuando se pregunta por el género en la dirección de las pymes, los datos arrojan que el 21% de los puestos de gerente están ocupados por mujeres a nivel nacional y baja al 14% cuando se trata de empresas exportadoras riojanas (Gráfico 3.8).

Gráfico 3.8_Sexo del gerente



Cuadro 3.1_Sexo del Gerente

Nacional: Tamaño de la empresa (-)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Micro (6-9)	77,4%	22,6%
Pequeñas (10-49)	80,7%	19,3%
Medianas (50-249)	85,7%	14,3%
La Rioja: Tamaño de la empresa (*)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Micro (6-9)	75,7%	24,2%
Pequeñas (10-49)	91,8%	8,1%
Medianas (50-249)	84,6%	15,3%

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

Cuadro 3.2_Sexo del Gerente

Nacional: Tamaño de la empresa (-)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Industria	82,2%	17,8%
Construcción	84,3%	15,7%
Comercio	81,2%	18,8%
Servicios	76,9%	23,1%
La Rioja: Tamaño de la empresa (*)		
Tamaño	Hombre	Mujer
Industria	87,2%	12,8%
Construcción	100%	0%
Comercio	83,3%	16,7%
Servicios	83,3%	16,7%

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

En las pymes nacionales la presencia femenina en la gerencia se concentra especialmente en las microempresas (22,6%) (Cuadro 3.1), y en el sector Servicios (23,1%) (Cuadro 3.2). Asimismo, se observa una mayor proporción en las empresas familiares (22,7%), en comparación con las no familiares (15,7%) (Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3_Sexo del Gerente

Nacional: Empresa Familiar (**)		
Tamaño	Hombre	Mujer
EF	77,3%	22,7%
ENF	84,3%	15,7%
La Rioja: Empresa Familiar (-)		
Tamaño	Hombre	Mujer
EF	85,7%	14,3%
ENF	88,1%	11,9%

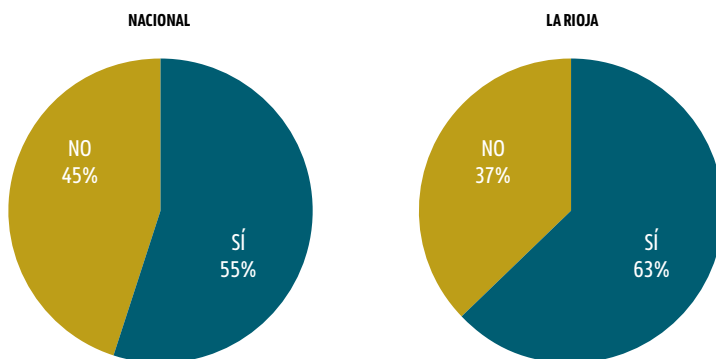
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

En La Rioja, la presencia de mujeres en la gerencia alcanza el 24,2% en microempresas, pero baja al 8,1% en pequeñas y al 15,4% en medianas (Cuadro 3.1). Por sectores, el comercio y los servicios concentran el 16,7% de mujeres, mientras que en construcción no hay representación femenina (Cuadro 3.2). En cuanto a la tipología, las empresas exportadoras familiares riojanas tienen un 14,3% de gerentas frente al 11,9% en las no familiares (Cuadro 3.3). Continúa la tendencia de años anteriores, donde, tanto a nivel nacional como regional, el porcentaje más alto de mujeres gerentes se da en las empresas familiares.

Formación del gerente

Cuando se ha preguntado si los gerentes de las pymes tienen formación universitaria, la encuesta revela que más del 50% cuenta con ella en ambas regiones, y con un porcentaje ligeramente más elevado en las pymes exportadoras de La Rioja.

Gráfico 3.9_ Estudios universitarios del Gerente



A nivel nacional, el 55% de los gerentes cuenta con estudios universitarios (Gráfico 3.9). Este porcentaje crece con el tamaño de la empresa, alcanzando el 76,2% en las medianas (Cuadro 3.4).

Por sectores, los servicios (61%) y la industria (58,4%) son los que cuentan con más directivos con formación superior, frente a construcción (42,2%) y comercio (45,3%) (Cuadro 3.5). Además, las em-

Cuadro 3.4_ Estudios universitarios del Gerente

Nacional: Tamaño de la empresa (***)		
Tamaño	Sí	No
Micro (6-9)	47,3%	52,7%
Pequeñas (10-49)	60,1%	39,9%
Medianas (50-249)	76,2%	23,8%
La Rioja: Tamaño de la empresa (-)		
Tamaño	Sí	No
Micro (6-9)	63,6%	36,4%
Pequeñas (10-49)	60,8%	39,2%
Medianas (50-249)	69,2%	36,8%

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

presas no familiares (66,2%) superan claramente a las familiares (50,2%) en este aspecto (Cuadro 3.6).

En La Rioja, destaca que el 63,6% de los gerentes de microempresas exportadoras, y el 69,2% de empresas exportadoras medianas,

Cuadro 3.5_ Estudios universitarios del Gerente

Nacional: Sector de actividad (***)		
Tamaño	Sí	No
Industria	58,4%	41,6%
Construcción	42,2%	57,8%
Comercio	45,3%	54,7%
Servicios	61,0%	39,0%
La Rioja: Tamaño de la empresa (*)		
Tamaño	Sí	No
Industria	67,7%	32,4%
Construcción	0%	100%
Comercio	58,3%	41,7%
Servicios	16,7%	83,3%

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

tienen formación universitaria (Cuadro 3.4). En cambio, en el sector servicios apenas llega al 16,7%, frente al 67,6% en la industria y 58,3% en comercio (Cuadro 3.5). Entre familiares y no familiares, las segundas presentan una proporción mucho mayor de estudios universitarios (80,9% frente al 54,9%) (Cuadro 3).

Cuadro 3.6_ Estudios universitarios del Gerente

Nacional: Empresa Familiar (***)		
Tamaño	Sí	No
EF	50,2%	49,8%
ENF	66,2%	33,8%
La Rioja: Empresa Familiar (***)		
Tamaño	Sí	No
Micro (6-9)	54,9%	45,1%
Pequeñas (10-49)	80,9%	19,1%

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

Equipo directivo

Cuando se analiza la composición del equipo directivo (Cuadro 3.7), los resultados siguen similares tendencias en el ámbito nacional y autonómico. A nivel nacional, el número medio de personas en los equipos directivos es 2,5, aunque en un 26,7% de las pymes solo hay una persona. La presencia femenina alcanza el 28,5%, si bien un 45,9% de las empresas no cuenta con ninguna mujer y un 8,5% tienen equipos formados únicamente por mujeres.

Por tamaño, la proporción de mujeres en los equipos directivos se mantiene relativamente estable (en torno al 27-29%), aunque el porcentaje de empresas con presencia femenina crece hasta el 69% en medianas (Cuadro 3.8).

Por sectores, los servicios concentran la mayor presencia femenina (30,9%), seguidos por comercio (28,5%) e industria (26,9%), siendo la construcción el sector con menor participación (21%). En la

Cuadro 3.7_ Composición del equipo directivo

Nacional: Composición del equipo directivo	
Empresas con una persona en equipo directivo	26,7%
N.º medio personas en equipo directivo	2,5
N.º medio mujeres en equipo directivo	0,7
% mujeres en equipo directivo	28,5%
Empresas con mujeres en equipo directivo	54,1%
Empresas con sólo mujeres directivas	8,5%
La Rioja: Composición del equipo directivo	
Empresas con una persona en equipo directivo	17,3%
N.º medio personas en equipo directivo	3,3
N.º medio mujeres en equipo directivo	0,9
% mujeres en equipo directivo	26,9%
Empresas con mujeres en equipo directivo	59,4%
Empresas con sólo mujeres directivas	4,3%

Cuadro 3.8_ Mujeres en equipo directivo

Nacional: Tamaño de la empresa		
Tamaño	% mujeres directivas (-)	% pymes con mujeres directivas (***)
Micro (6-9)	27,7%	47,0%
Pequeñas (10-49)	29,5%	59,1%
Medianas (50-249)	27,7%	69,0%
La Rioja: Tamaño de la empresa		
Tamaño	% mujeres directivas (-)	% pymes con mujeres directivas (***)
Micro (6-9)	9,0%	54,6%
Pequeñas (10-49)	4,0%	62,2%
Medianas (50-249)	0,0%	57,7%

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

Cuadro 3.9_Mujeres en equipo directivo

Nacional: Sector de actividad		
Tamaño	% mujeres directivas (-)	% pymes con mujeres directivas (-)
Industria	26,9%	50,5%
Construcción	21,0%	42,2%
Comercio	28,5%	52,1%
Servicios	30,9%	58,9%
La Rioja: Sector de actividad		
Tamaño	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas (-)
Industria	3,9%	59,8%
Construcción	0,0%	100%
Comercio	8,3%	54,2%
Servicios	0,0%	66,7%

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

empresa exportadora riojana, la media de mujeres en los equipos directivos es 26,9%, aunque destaca que en los sectores de construcción y servicios no se registra ninguna mujer en cargos directivos (Cuadro 3.9).

Cuadro 3.10_Mujeres en equipo directivo

Nacional: Empresa Familiar		
Tamaño	% mujeres directivas (***)	% pymes con mujeres directivas (***)
EF	31,2%	58,0%
ENF	22,6%	45,5%
La Rioja: Empresa Familiar		
Tamaño	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas (-)
EF	5,5%	63,7%
ENF	2,3%	50,0%

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

Las empresas familiares españolas (Cuadro 3.10) tienen más mujeres en sus equipos directivos que las pymes no familiares (31,2% a nivel nacional y un 5,5% en La Rioja). Además, el porcentaje de pymes con mujeres en la dirección es ligeramente superior en las pymes exportadoras de La Rioja que en las nacionales, tanto en las familiares, como en las 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 mantenido la 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.

De cara a los próximos 2-3 años, la transmisión generacional (38,5%) y la venta total o parcial de la empresa (37,7%) son las opciones más consideradas por las pymes a nivel nacional (Cuadro 3.11). Les siguen la incorporación de socios (21,1%) y de directivos externos (20%). Finalmente, el 12,8% se plantea el cierre. Todas las alternativas presentan un aumento respecto al año anterior, destacando la venta (+10,5 puntos) y la entrada de socios (+8,2 puntos).

En La Rioja, la opción predominante para la empresa exportadora es también la transmisión generacional (52,6%), seguida de la incorporación de directivos externos (29,3%) y de socios (20,3%) (Cuadro 3.11).

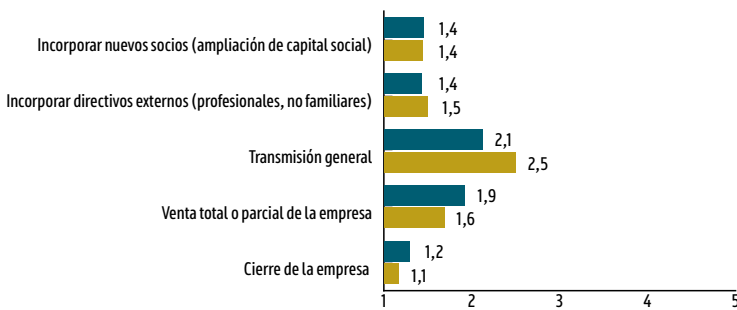
La transmisión generacional es una variable importante en relación con su empresa, ya que se considera un ecosistema conectado con su comunidad, con su fortaleza financiera, su capacidad

Cuadro 3.11

Nacional: Planteamiento de Gobierno Corporativo	2024	2025	Dif pp
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	12,9%	21,1%	8,2
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	15,4%	20,0%	4,6
Transmisión generacional	31,8%	38,5%	6,7
Venta total o parcial de la empresa	27,2%	37,7%	10,5
Cierre de la empresa	9,6%	12,8%	3,2
La Rioja: Planteamiento de Gobierno Corporativo	2024	2025	Dif pp
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	15,0%	20,3%	5,3
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	21,3%	29,3%	8,0
Transmisión generacional	33,5%	52,6%	19,1
Venta total o parcial de la empresa	24,5%	31,6%	7,1
Cierre de la empresa	9,5%	7,5%	-2,0

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.

El Gráfico 3.10 refleja que las dos opciones con mayor importancia percibida son la transmisión generacional (2,1 puntos) y la venta total o parcial de la empresa (1,9 puntos). Destaca la baja valoración relativa de la incorporación de directivos externos (1,4) y de socios

Gráfico 3.10_Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) ¹

¹ Escala entre 1= nada, a 5=mucho

(1,4), lo que indica que las pymes aún muestran cierta resistencia a la apertura externa de la gestión y propiedad.

Por tamaño (Cuadro 3.12), a nivel nacional la transmisión generacional alcanza al 50% de las medianas (valoración media 2,5, Cuadro 3.1), mientras que la venta es más frecuente en las microempresas (41,6%). En cambio, la incorporación de directivos externos se da principalmente en las pequeñas (27,4%).

El cuadro muestra diferencias relevantes en la valoración de los planes de gobierno corporativo según el tamaño de la pyme. Así, la transmisión generacional es la opción más valorada, especialmente en las empresas medianas (2,5), seguidas por las pequeñas (2,2) y microempresas (1,9). Esto indica que cuanto mayor es el tamaño, más relevancia adquiere asegurar la continuidad generacional. Por el contrario, la venta total o parcial de la empresa presenta un pa-

Cuadro 3.12 _Planteamiento de Gobierno Corporativo

Nacional: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	21,6%	20,3%	23,8%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	12,8%	27,4%	19,0%	***
Transmisión generacional	31,4%	43,9%	50,0%	***
Venta total o parcial de la empresa	41,6%	36,1%	21,4%	**
Cierre de la empresa	13,5%	12,8%	7,1%	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	21,2%	17,6%	26,9%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	18,2%	29,7%	42,3%	-
Transmisión generacional	54,6%	54,1%	46,2%	-
Venta total o parcial de la empresa	21,2%	37,8%	26,9%	-
Cierre de la empresa	6,1%	10,8%	0,0%	-

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

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)	1,4	1,4	1,5	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,2	1,5	1,5	***
Transmisión generacional	1,9	2,2	2,5	***
Venta total o parcial de la empresa	2,0	1,8	1,5	**
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)	1,5	1,3	1,4	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,2	1,5	1,7	-
Transmisión generacional	2,5	2,5	2,2	-
Venta total o parcial de la empresa	1,6	1,8	1,3	-
Cierre de la empresa	1,1	1,2	1,0	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

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

trón inverso: son las microempresas (2,0) las que más la consideran, mientras que en medianas baja a 1,5, lo que refleja su mayor vulnerabilidad o necesidad de liquidez.

La incorporación de directivos externos se valora más en las pequeñas y medianas (1,5 y 1,5) que en las microempresas (1,2), evidenciando que conforme crece la estructura organizativa se hace más necesario profesionalizar la gestión. El cierre de la empresa tiene baja importancia en todos los tamaños, aunque algo mayor en las micro (1,3).

Si se analiza el planteamiento de Gobierno Corporativo por sector (Cuadro 3.14), destaca el mayor interés en incorporar socios en servicios (25,8%) y el planteamiento de cierre en industria (19,8%) y

Cuadro 3.14_ Planteamiento de Gobierno Corporativo

Nacional: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	18,8%	12,0%	16,2%	25,8%	**
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	19,8%	20,5%	17,9%	20,7%	-
Transmisión generacional	44,6%	42,2%	37,6%	36,0%	-
Venta total o parcial de la empresa	38,6%	39,8%	35,0%	37,8%	-
Cierre de la empresa	19,8%	19,3%	9,4%	10,2%	**
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	24,5%	00,0%	4,1%	16,6%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	32,3%	00,0%	20,8%	16,6%	-
Transmisión generacional	49,0%	100,0%	62,5%	66,6%	***
Venta total o parcial de la empresa	30,3%	00,0%	37,5%	33,3%	-
Cierre de la empresa	6,8%	00,0%	12,5%	0,0%	-

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

construcción (19,3%). La transmisión generacional, aunque sin significancia estadística, es también más habitual en industria y construcción.

En relación con el grado de importancia atribuida a los diferentes criterios (Cuadro 3.15) los datos muestran que las empresas industriales y de construcción valoran con mayor importancia la transmisión generacional (2,3 y 2,2, respectivamente), mientras que el sector servicios presenta una valoración inferior (2,0). En cuanto al cierre de la empresa, industria (1,5) y construcción (1,4) presentan cifras superiores al comercio (1,2) y servicios (1,2), evidenciando una mayor vulnerabilidad de los sectores productivos tradicionales.

Si ahora consideramos el planteamiento de gobierno corporativo en la región según la tipología de la empresa (familiar o no familiar) (Cuadro 3.16), las empresas familiares destacan por su fuerte

Cuadro 3.15_Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia)¹

Nacional: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,4	1,2	1,3	1,5	*
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,3	1,4	1,4	1,4	-
Transmisión generacional	2,3	2,2	2,0	2,0	-
Venta total o parcial de la empresa	2,0	1,9	1,7	1,9	-
Cierre de la empresa	1,5	1,4	1,2	1,2	***
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,5	1,0	1,0	1,6	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,5	1,0	1,3	1,6	-
Transmisión generacional	2,5	3,0	2,4	2,6	-
Venta total o parcial de la empresa	1,6	1,0	1,7	1,8	-
Cierre de la empresa	1,1	1,0	1,1	1,0	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

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

orientación hacia la transmisión generacional, con el 56% en las familiares y el 45,2% en las no familiares, sin embargo, las no familiares muestran mayor predisposición a incorporar nuevos socios (38,1% frente a 12,0%), lo que refleja su mayor flexibilidad para abrir el capital, resultados similares a los obtenidos a nivel nacional. En cambio, el cierre de la empresa preocupa más a las no familiares (11,9%) que a las familiares (5,5%), al contrario de lo que ocurre en el panorama nacional (8,6% vs. 14,7%).

Si se considera el nivel de importancia sobre los criterios de continuidad de las empresas familiares (Cuadro 3.17), sigue predominando la transmisión generacional, tanto a nivel regional como nacional, dejando en manos de las nuevas generaciones la toma de decisiones de la empresa, otorgándole además una valoración más alta (2,3 frente a 1,6 en España, y 2,1 frente a 1,4 en La Rioja). Sin

embargo, son más reacias a incorporar socios, con diferencias significativas sólo en el ámbito nacional.

Cuadro 3.16_ Planteamiento de Gobierno Corporativo

Nacional: Empresa Familiar			
	EF	ENF	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	18,6%	26,8%	**
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	19,5%	21,2%	-
Transmisión generacional	44,3%	25,8%	***
Venta total o parcial de la empresa	39,2%	34,3%	-
Cierre de la empresa	14,7%	8,6%	**
La Rioja: Empresa Familiar			
	EF	ENF	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	12,0%	38,1%	***
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	27,5%	33,3%	-
Transmisión generacional	56,0%	45,2%	-
Venta total o parcial de la empresa	30,8%	33,3%	-
Cierre de la empresa	5,5%	11,9%	-

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

Como en estudios anteriores, los resultados 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.

Cuadro 3.17_ Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) ¹

Nacional: Empresa Familiar			
	EF	ENF	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,3	1,6	***
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,4	1,4	-
Transmisión generacional	2,3	1,6	***
Venta total o parcial de la empresa	1,9	1,8	-
Cierre de la empresa	1,3	1,1	**
La Rioja: Empresa Familiar			
	EF	ENF	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,1	2,0	***
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,4	1,5	-
Transmisión generacional	2,5	2,3	-
Venta total o parcial de la empresa	1,6	1,6	-
Cierre de la empresa	1,1	1,2	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

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



4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES

En este apartado se determina la evolución que han experimentado las pymes en 2024 en magnitudes como el empleo, las ventas y la inversión, respecto al año 2023; así como sus expectativas para 2025. Para analizarlas con más detalle, se han considerado los estratos de tamaño y sector de actividad. Adicionalmente, determinamos el “saldo de evolución” y el “saldo de expectativas”, calculado como la diferencia entre el porcentaje de las empresas que aumentan respecto a la variable analizada y el porcentaje que lo disminuye. Es relevante señalar que los años analizados en este informe han sido años de recuperación y expansión económica tras superar la crisis originada por la COVID-19, pero siguen condicionados por el fuerte impacto de guerras, tensiones geopolíticas internacionales y un fuerte proteccionismo de la economía norteamericana, que han originado un periodo de alta incertidumbre.

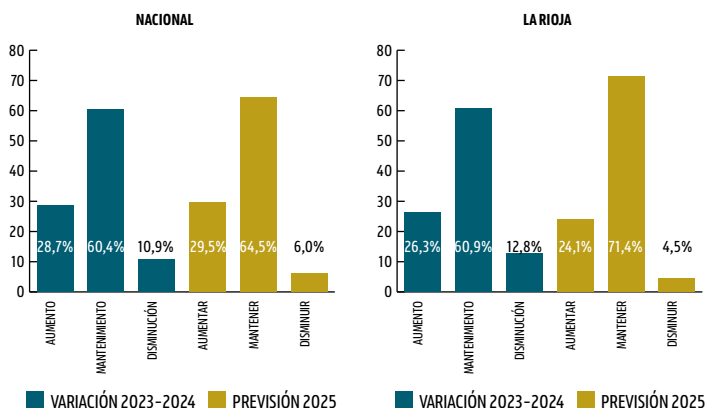
Adicionalmente, se ha construido el *Índice Pyme de Confianza Empresarial* ($IP_{\text{confianza}}$) que mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador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

4.1. Empleo

Para conocer la evolución del empleo se ha preguntado a las pymes nacionales y regionales sobre el número de trabajadores de su empresa en 2024 y el que tenían en 2023, junto con la tendencia de empleo en 2025 (Gráfico 4.1). A nivel nacional, los datos muestran que el 10,9% de las pymes redujo el empleo, un 60,4% lo mantuvo y un 28,7% lo aumentó. Este resultado arrojó un saldo de evolución positivo de 17,8 puntos. Resultados similares se han dado en las pymes exportadoras riojanas, donde el 26,3% lo aumentó, el 60,9% lo mantuvo y el 12,8% lo disminuyó, con un saldo de evolución de 13,5 puntos, ligeramente menor que en las pymes españolas.

De cara al 2025 las expectativas resultan algo más favorables y optimistas. A nivel nacional, el 29,5% de las pymes señaló que aumentará su empleo, el 64,5% que lo mantendrá y tan solo el 6% lo disminuirá, lo que ofrece un saldo de evolución positivo de 23,5 puntos. En el ámbito regional, es menor el porcentaje de expectativa de aumento (24,1%), sin embargo, la apuesta por el mantenimiento del empleo es mayor (71,4%), y tan sólo esperan disminuir un 4,5%. Esto genera un saldo ligeramente menor que en la pyme nacional, con 19,6 puntos.

Gráfico 4.1_ Evolución de los empleados durante 2024 ¿Cree que la tendencia para 2025 es aumentar, mantener o disminuir el número de empleados?



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 pymes exportadoras 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 2024				
Disminución	12,8%	9,5%	7,1%	***
Estabilidad	67,9%	54,7%	47,6%	
Aumento	19,3%	35,8%	45,2%	
Saldo de evolución	6,5%	26,3%	38,1%	
TENDENCIA EMPLEO 2025				
Disminución	5,7%	6,8%	2,4%	***
Estabilidad	71,3%	57,8%	64,3%	
Aumento	23,0%	35,5%	33,3%	
Saldo de expectativas	17,3%	28,7%	30,9%	
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2024				
Disminución	9,1%	16,22%	7,7%	*
Estabilidad	78,8%	56,8%	50,0%	
Aumento	12,1%	27,0%	42,3%	
Saldo de evolución	3,0%	10,8%	34,6%	
TENDENCIA EMPLEO 2025				
Disminución	3,0%	6,8%	0,0%	-
Estabilidad	78,8%	67,6%	73,1%	
Aumento	18,2%	25,6%	26,9%	
Saldo de expectativas	15,2%	18,8%	26,9%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

En cuanto al tamaño, se puede apreciar que la evolución del empleo entre 2023 y 2024 fue diferente según el estrato considerado, siendo las diferencias estadísticamente significativas, tanto en el ámbito nacional como en el regional. Las microempresas son las que presentan un saldo de evolución más desfavorable (diferencia entre empresas que aumentan y disminuyen empleo), aunque resul-

Cuadro 4.2_Evolución y expectativas sobre el empleo

Nacional: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv	Sig
EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2024					
Disminución	10,9%	15,7%	11,1%	9,6%	-
Estabilidad	59,4%	61,4%	65,8%	58,6%	
Aumento	29,7%	22,9%	23,1%	31,8%	
Saldo de evolución	18,8	7,2	12,0	22,2	
TENDENCIA EMPLEO 2025					
Disminución	5,9%	2,4%	3,4%	7,8%	-
Estabilidad	62,4%	68,7%	70,1%	62,2%	
Aumento	31,7%	28,9%	26,5%	30,0%	
Saldo de expectativas	25,8	26,5	23,1	22,2	
La Rioja: Sector de actividad					
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas		Sig
EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN 2024					
Disminución	14,7%	0,0%	8,3%	0,0%	-
Estabilidad	58,8%	0,0%	75,0%	50,0%	
Aumento	26,5%	100,0%	16,7%	50,0%	
Saldo de evolución	11,8	100,0	8,4	50,0	
TENDENCIA EMPLEO 2025					
Disminución	4,9%	0,0%	0,0%	16,7%	-
Estabilidad	72,5%	100,0%	66,7%	66,7%	
Aumento	22,5%	0,0%	33,3%	16,7%	
Saldo de expectativas	17,6	0,0	33,3	0,0	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

ta positivo (3 puntos en las riojanas y 6,5 puntos en las españolas). Se observa el crecimiento del empleo ha sido mayor a media que aumenta el tamaño de las empresas. Así, en el ámbito regional, el 42,3% de las empresas medianas aumentó el empleo en 2024 respecto al año anterior (45,2% en las nacionales), frente al 27% de las pequeñas empresas (35,8% en las nacionales) y el 12,1% de las microempresas (19,3% en las nacionales). Además, el saldo de evolución más favorable lo obtienen las empresas medianas, reflejando un saldo positivo de 34,6 puntos (38,1 puntos en España).

De cara a 2025, en las expectativas de generación de empleo, vemos un comportamiento dispar según el tamaño analizado. La diferencia entre las pymes que opinan que disminuirán el empleo y las que lo aumentarán (saldo de expectativas), pone de manifiesto que el tamaño es un factor muy significativo en el ámbito nacional. Se puede apreciar que las microempresas presentan un saldo positivo de 17,3 puntos, mientras que las empresas medianas sitúan su saldo de expectativas de empleo en 30,9 puntos (28,7 puntos las pequeñas empresas). Las pymes exportadoras riojanas siguen la misma tendencia a pesar de que las diferencias por tamaño no son significativas. Se observa como, en las micro, el saldo de expectativas es de 15,2, y que crece a medida que crece el tamaño de la empresa (18,8 puntos para las pequeñas y 26,9 puntos para las medianas).

Con respecto al sector, se comprueba que la diferencia entre los porcentajes de empresas que aumentaron su personal y que lo redujeron en el 2024, (saldo de evolución) es diferente en las pymes exportadoras de La Rioja y en las pymes nacionales, aunque en ninguno de los dos ámbitos las diferencias resultan significativas (Cuadro 4.2). Mientras que en las pymes nacionales el crecimiento ha sido más desfavorable en las empresas de construcción (7,2 puntos), en las pymes exportadoras de La Rioja es el área más favorable, con un 100% de aumento. En las pymes nacionales es en el sector servicios donde el incremento ha sido mayor (con 22,2 puntos). El segundo lugar en La Rioja lo ocupa el sector servicios, con un 50%. Las empresas de industria crecieron, generando un saldo de 18,8 puntos a nivel nacional frente a 11,8 en La Rioja. Por último, el comercio es el sector que menos ha crecido en las pymes exportadoras riojanas (8,4 puntos) frente a 12 a nivel nacional.

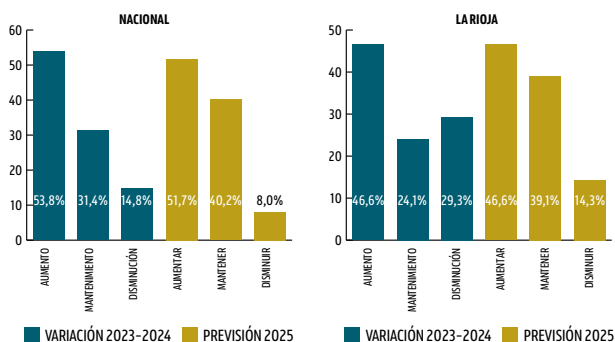
De cara a 2025, las expectativas de empleo en La Rioja presentan una mejora en la industria (11,8 puntos vs. 17,6 puntos y más acusada en el comercio (8,4 vs. 33,3). Sin embargo, la expectativa de crecimiento tanto en construcción como en servicios es nula. En el ámbito nacional, el saldo de expectativas de empleo para 2025 mejora respecto al año anterior, con la excepción del sector servicios que se mantiene similar, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas. Los sectores que presentan unos saldos de expectativas más favorables para el empleo en 2025 son los sectores de construcción y de industria (26,5 y 25,8 puntos, respectivamente).

4.2. Ventas

Si se comparan los resultados obtenidos en cuanto a ventas obtenido en 2024 frente a 2023 (Gráfico 4.2), el 53,8% de las pymes a nivel nacional (46,6% en La Rioja) reportó un aumento en sus ventas en comparación con 2023, mientras que el 31,4% (24,1% en La Rioja) logró mantenerlas y un 14,8% (29,3% en La Rioja) experimentó una reducción, porcentaje notablemente mayor en las pymes exportadoras de La Rioja. Esto hace que el saldo sea más favorable en el ámbito nacional (39) que en el regional (17,3).

En este contexto se preguntó a las pymes encuestadas sobre las expectativas de ventas para el año 2025 (Gráfico 4.2), y en los resultados se observa una tendencia similar pero más acusada y nota-

Gráfico 4.2_ Evolución de las ventas durante 2024 ¿Cree que la tendencia para 2025 es aumentar, mantener o disminuir las ventas?



blemente diferente en el panorama nacional que en el regional. El 51,7% de las empresas a nivel nacional (46,6% en La Rioja) prevé un aumento en sus ventas, el 40,2% (39,1% en La Rioja) espera mantenerlas estables, y solo un 8% de las empresas nacionales anticipa una disminución frente a un portaje mucho más acusado en La Rioja (46,6%). Esto hace que el saldo de expectativas en las pymes na-

Cuadro 4.3_Evolución y expectativas sobre las ventas

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2024				
Disminución	17,2%	14,5%	0,0%	*
Mantenimiento	31,8%	30,1%	38,1%	
Aumento	51,0%	55,4%	61,9%	
Saldo de evolución	33,8	40,9	61,9	
EXPECTATIVA DE VENTAS PARA 2025				
Disminución	9,1%	7,8%	2,4%	-
Mantenimiento	43,6%	37,2%	38,1%	
Aumento	47,3%	55,1%	59,5%	
Saldo de expectativas	38,2	47,3	57,1	
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2024				
Disminución	39,4%	27,0%	23,1%	-
Mantenimiento	30,3%	23,0%	19,2%	
Aumento	30,3%	50,0%	57,7%	
Saldo de evolución	-9,1	23,0	34,6	
EXPECTATIVA DE VENTAS PARA 2025				
Disminución	21,1%	10,8%	15,4%	-
Mantenimiento	33,4%	41,9%	38,5%	
Aumento	45,5%	47,3%	46,1%	
Saldo de expectativas	24,4	36,5	30,7	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

cionales sea de 43,7 puntos (ligeramente más favorable que el saldo de 2024), mientras que en las pymes riojanas el saldo es de 0 frente al 17,3 obtenido en 2024.

Al analizar la cifra de negocio considerando el tamaño de las pymes encontramos diferencias significativas que son importantes resal-

Cuadro 4.4_ Evolución y expectativas sobre las ventas

Nacional: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv	Sig
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2024					
Disminución	21,8%	13,3%	12,0%	14,1%	-
Mantenimiento	31,7%	34,9%	29,1%	31,2%	
Aumento	46,5%	51,8%	59,0%	54,7%	
Saldo de evolución	24,7	38,5	47,0	40,6	
EXPECTATIVA DE VENTAS PARA 2025					
Disminución	9,9%	4,8%	9,4%	7,8%	-
Mantenimiento	35,6%	43,4%	45,3%	39,0%	
Aumento	54,5%	51,8%	45,3%	53,2%	
Saldo de expectativas	44,6	47,0	35,9	45,4	
La Rioja: Sector de actividad					
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas		Sig
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN 2024					
Disminución	31,4%	0,0%	25,0%	16,7%	-
Mantenimiento	23,5%	0,0%	33,3%	0,0%	
Aumento	45,1%	100,0%	41,7%	83,3%	
Saldo de evolución	13,7	100,0	16,7	66,6	
EXPECTATIVA DE VENTAS PARA 2025					
Disminución	14,7%	0,0%	12,5%	16,7%	-
Mantenimiento	38,2%	100,0%	41,7%	33,3%	
Aumento	47,1%	0,0%	45,8%	50,0%	
Saldo de expectativas	32,4	0,0	33,3	33,3	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

tar (Cuadro 4.3). Las pequeñas y medianas empresas muestran la evolución más favorable. En 2024, son 40,9 puntos lo que corresponde al saldo de evolución en las pequeñas empresas a nivel nacional (23 en La Rioja) y 61,9 puntos en las medianas empresas a nivel nacional (34,6 en La Rioja), datos que indican un incremento en sus ventas. El comportamiento de las microempresas ha sido diferente ya que a nivel nacional el crecimiento ha sido menor, con 33,8 puntos y con un decrecimiento sustancial en las pymes riojanas, con un saldo de evolución de -9,1 puntos, lo que indica una evolución negativa para las micro exportadoras.

En cuanto a las expectativas de ventas para el 2025, existe una posición más favorable para las empresas medianas en el ámbito nacional (57,1 puntos) frente a los 47,3 puntos de las pequeñas y 38,2 de las microempresas. En las pymes riojanas se espera un crecimiento segmentado de forma diferente, siendo mayor en las pequeñas (36,5 puntos), seguido de las medianas (30,7) y finalmente las micro (24,4). En este último grupo, es destacable el optimismo si se consideran los resultados negativos obtenidos en el 2024.

Al analizar la evolución de las ventas entre 2024 y 2023, así como las expectativas de las ventas para 2025 (Cuadro 4.4), se observa cómo los sectores que presentaron una evolución más favorable en 2024 fueron comercio (saldo de 47 puntos) y servicios (40,6 puntos) a nivel nacional y construcción (100 puntos) y servicios (66,6 puntos) a nivel regional. Aunque en ninguno de los ámbitos las diferencias encontradas han resultado significativas, el sector con menos aumento de sus ventas fue el industrial con el 46,5% en España y el comercial en La Rioja (45,8%).

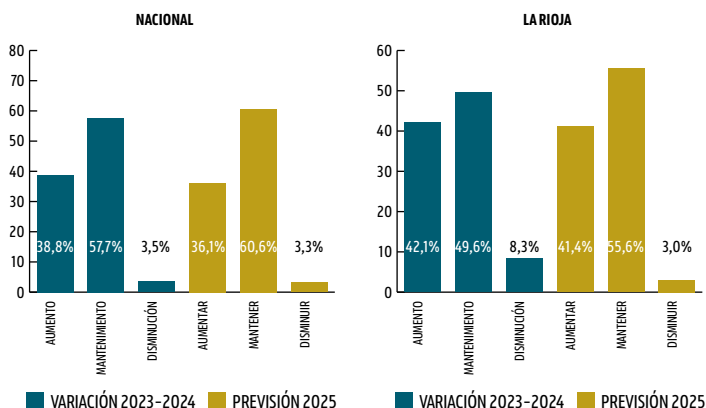
Las expectativas para 2025 en términos de ventas son diferentes según el sector que analicemos, aunque las diferencias tampoco fueron significativas, por lo que el factor sector no explica las diferencias de las expectativas respecto a la cifra de negocio. Por ello, los resultados deben interpretarse solamente como descriptivos. Los sectores con un mejor saldo de expectativas de ventas para 2025 son construcción (47 puntos) y servicios (45,4 puntos) en el ámbito nacional, mientras que en las pymes exportadoras son comercio y servicios las que cuentan con una mejor expectativa (33,3 puntos).

4.3. Inversiones

Otro elemento importante para analizar junto al empleo y la facturación son las inversiones que realizan las pymes. En este periodo se aprecian resultados positivos para las pymes exportadoras riojanas, ya que el 42,1% aumentó y casi la mitad las mantuvo (un 49,6%), y con un 8,3% de empresas que disminuyeron la inversión. Algo similar ha ocurrido en la pyme nacional, aunque su comportamiento ha sido más estable y con un saldo de evolución ligeramente superior (35,3 vs. 33,8), ya que un 57,7% lo ha mantenido, un 38,8% aumentado y tan solo un 3,5% lo ha disminuido.

Además, se preguntó a las pymes encuestadas sobre las expectativas de inversiones para el año 2025 (Gráfico 4.3). En la pyme riojana se espera un aumento de la inversión en línea con los años anteriores (41,4%), sin embargo, se espera un porcentaje más alto de empresas que esperan mantenerlo (55,6%) y un descenso en aquellas que prevén disminuir, resultados optimistas. Si comparamos estos resultados con los obtenidos a nivel nacional, vemos que el saldo de expectativa es mayor en la pyme exportadora riojana (38,4 vs. 32,8). Estos datos sugieren que la mayoría de las empresas espera estabilidad en sus inversiones para el 2025, y de manera más optimista en La Rioja.

Gráfico 4.3. Evolución de las inversiones durante 2024 ¿Cree que la tendencia para 2025 es aumentar, mantener o disminuir las inversiones?



Al analizar el tamaño de las empresas (Cuadro 4.5), los resultados en la pyme riojana indican que la diferencia que existe en la evolución de las inversiones si consideramos su tamaño, no es significativa, con datos que muestran que el saldo de evolución más elevado se ha dado en las medianas (42,4 puntos). En cambio, a nivel nacio-

Cuadro 4.5_Evolución y expectativas sobre las inversiones

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2024				
Disminución	2,4%	4,4%	4,8%	*
Mantenimiento	63,2%	53,4%	50,0%	
Aumento	34,5%	42,2%	45,2%	
Saldo de evolución	32,1	37,8	40,4	
EXPECTATIVA DE INVERSIONES PARA 2025				
Disminución	2,7%	4,1%	2,4%	-
Mantenimiento	65,5%	56,8%	52,4%	
Aumento	31,8%	39,2%	45,2%	
Saldo de expectativas	29,1	35,1	42,8	
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2024				
Disminución	9,1%	9,5%	3,8%	-
Mantenimiento	48,5%	50,0%	50,0%	
Aumento	42,4%	40,5%	46,2%	
Saldo de evolución	33,3	31,0	42,4	
EXPECTATIVA DE INVERSIONES PARA 2025				
Disminución	0,0%	5,4%	0,0%	***
Mantenimiento	81,8%	48,6%	42,3%	
Aumento	18,2%	46,0%	57,7%	
Saldo de expectativas	18,2	40,6	57,7	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

nal, esta diferencia si es significativa, con un saldo de evolución de las inversiones más favorable también para las medianas con un valor de 40,4 puntos. Por su parte, las microempresas, aunque también con una evolución favorable de sus inversiones, muestran un menor saldo de 32,1 puntos.

Cuadro 4.6_Evolución y expectativas sobre las inversiones

Nacional: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv	Sig
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2024					
Disminución	5,9%	4,8%	3,4%	2,4%	-
Mantenimiento	52,5%	61,4%	58,1%	58,3%	
Aumento	41,6%	33,7%	38,5%	39,3%	
Saldo de evolución	35,7	28,9	35,1	36,9	
EXPECTATIVA DE INVERSIONES PARA 2025					
Disminución	6,9%	2,4%	1,7%	3,0%	-
Mantenimiento	55,4%	59,0%	70,1%	59,2%	
Aumento	37,6%	38,6%	28,2%	37,8%	
Saldo de expectativas	30,7	36,2	26,5	34,8	
La Rioja: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv	Sig
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN 2024					
Disminución	9,8%	0,0%	4,2%	0,0%	-
Mantenimiento	51,0%	0,0%	50,0%	33,3%	
Aumento	39,2%	100,0%	45,8%	66,7%	
Saldo de evolución	29,4	100,0	41,6	66,7	
EXPECTATIVA DE INVERSIONES PARA 2025					
Disminución	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%	*
Mantenimiento	52,9%	100,0%	62,5%	66,7%	
Aumento	43,1%	0,0%	37,5%	33,3%	
Saldo de expectativas	39,1	0,0	37,5	33,3	

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

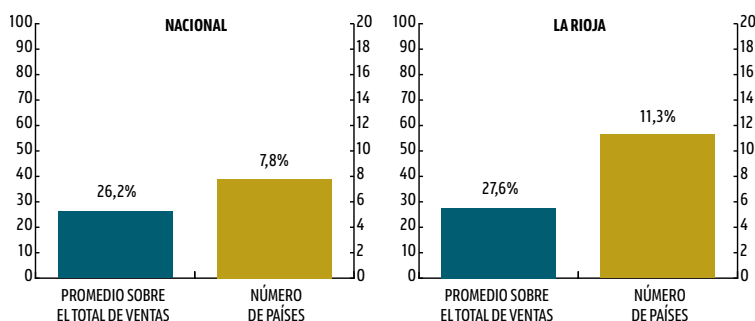
Respecto a las expectativas de inversión para el 2025, en las pymes riojanas sí se han encontrado diferencias estadísticamente significativas. Las pequeñas y medianas empresas son las que tienen un saldo mayor (40,6 y 57,7 respectivamente) y en las micro la expectativa mayoritaria es de mantenimiento (81,8%). Si comparamos estos resultados con los obtenidos en las pymes nacionales, se aprecia como la tendencia es la misma, es decir, a mayor tamaño, mayor expectativa.

Si el análisis de la evolución se analiza por sector, las diferencias no resultan significativas, a excepción del nivel de expectativas en las pymes de La Rioja en el 2025, con mayor saldo para las pertenecientes al sector industrial (39,1 puntos) y seguido por el comercial (37,5) y servicios (33,3).

4.4. Internacionalización

En el Gráfico 4.4 se refleja el promedio que representan las ventas internacionales sobre el total de la cifra de negocio anual y el número medio de países a los que se realizan ventas al exterior. En este sentido, los resultados señalan que el 27,6% es el promedio de las ventas en La Rioja al exterior y el número de países a los que vende es en promedio del 11,3.

Gráfico 4.4_ Porcentaje de empresas que realizan ventas internacionales y promedio que suponen en el total de ventas para 2024. ¿A cuántos países?



Si comparamos estos resultados con los obtenidos a nivel nacional, se observa que el porcentaje de ventas al exterior es ligeramente inferior en las pymes españolas (26,2%) y lo hace a un menor número de países (7,8). Estos datos muestran una mayor diversificación de mercados internacionales por parte de las pymes riojanas.

Al segmentar el grado de internacionalización según el carácter familiar, los resultados señalan que el 26,6% (22,7% en el caso de la pyme familiar española) de la facturación de las pymes familiares riojanas procede del extranjero, cifra que en las no familiares es casi tres puntos superior, un 29,5% (un 32,7% pymes españolas no familiares). Las pymes familiares venden de media de 10,8 (7,6 pyme familiar española), frente a los 12,1 de las no familiares riojanas (8 pymes no familiares españolas). Por tanto, la internacionalización de la pyme familiar riojana es algo inferior a la de la no familiar, tanto en términos de porcentaje de venta al exterior como de número de países donde actúan.

El análisis del esfuerzo internacional de la pyme riojana por tamaño muestra este factor es determinante en las exportaciones de estas empresas. Las pymes de mayor dimensión (las medianas), son las que mayor presencia tienen en el exterior: un 33,7% (35,6% pymes medianas españolas) de sus ventas proceden de mercados internacionales y actúan en una media de 17 (21,6 pymes medianas españolas) países. Les siguen las de pequeña dimensión, con datos del 26,6% (26% pyme pequeña española) de facturación externa y de 11,1 (6,7 pyme pequeña española) países de media. En las microempresas, sin embargo, la presencia exterior es considerablemente más modesta, en facturación con un 24,8% (22,4% micropymes españolas) y, sobre todo, en términos de presencia en mercados extranjeros, 7,1 (3,8 micro pymes españolas). Los dos factores, carácter familiar y tamaño, muestran una correlación significativa con el grado de internacionalización, aunque en menor medida de lo que ocurre para el conjunto de pymes españolas. (Cuadro 4.7).

Por último, segmentando el grado de internacionalización según el sector de actividad, los resultados indican que son las pymes industriales las más internacionalizadas, al obtener en el exterior

Cuadro 4.7

Nacional: Grado internacionalización según propiedad y tamaño		
	Carácter Familiar	Tamaño
% de Ventas internacionales (Pearson)	0,014	0,293***
LaRioja: Grado internacionalización según propiedad y tamaño		
Coefficiente de correlación	Carácter Familiar	Tamaño
% de Ventas internacionales (Pearson)	0,056	0,080

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

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

en promedio el 29,9% (22,5% pymes industriales españolas) de su cifra de negocio y estar presente en una media de 12,1 países (13,5 pymes industriales españolas), seguidas de las de servicios y las comerciales, que presentan ambas cifras muy parecidas, aunque superiores en el primer caso (22,8% de ventas frente a 19,5 % y presencia en 9,1 países frente a 8,6). A nivel nacional, las pymes del sector servicios las más internacionalizadas, al vender al exterior en promedio el 33,2% de su cifra de negocio y a 5,6 países de media; seguidas de las pymes del comercio, 27% de sus ventas son al exterior y a una media de 4,7 países. En cuanto a las pymes del sector de la construcción, su presencia exterior es mínima: sólo obtienen el 10% de sus ventas del único mercado extranjero en el que actúan de media, mientras que, a nivel nacional, sus ventas son casi en su totalidad nacionales.

4.5. Índice Pyme de Confianza Empresarial

El Indicador Pyme de Confianza ($IP_{\text{confianza}}$) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los resultados y las expectativas previstas en tres variables: la cifra de negocio, el número de trabajadores y las inversiones realizadas. Este indicador varía entre ± 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).

En La Rioja, el IP^{confianza} para 2025 es de 25,8 puntos (- 7 con respecto a 2024) (Cuadro 4.8); compuesto de un saldo de 21,6 en resultados (-12,8) y 30,1 en expectativas (-2,2). A nivel variable, los mejores valores se obtienen en la cifra de inversiones (25,8; -4,8). En cuanto al empleo, número de trabajadores, su saldo es 16,5 (-4,3), con mejores expectativas que resultados.

En el ámbito nacional, a diferencia de lo que ocurre en La Rioja, los mejores valores se obtienen en la cifra de negocios (41,3 vs. 28,8).

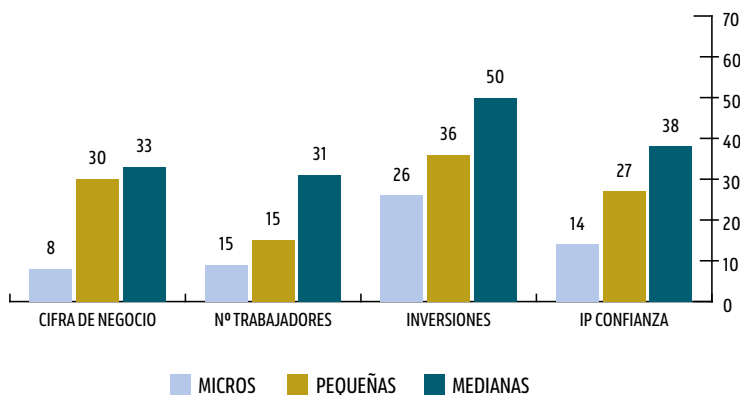
En el análisis por tamaño, se ofrece el Indicador Pyme de Confianza total y el de sus variables (Gráfico 4.5). Claramente se advierte unos índices superiores según el tamaño oscilando de 14 de las micros,

Cuadro 4.8_Índice Pyme de Confianza Empresarial

Ámbito	Año/Eje	Resultados	Expectativa	IP ^{confianza}
Nacional	2024	35,7	34,7	35,2
	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
	2025	30,7	33,3	32,0
	Cifra de negocio	39,0	43,7	41,3
	N.º Trabajadores	17,8	23,5	20,7
	Inversiones	35,3	32,8	34,1
Nacional	2024	34,4	32,3	33,3
	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
	2025	21,6	30,1	25,8
	Cifra de negocio	17,3	23,3	24,8
	N.º Trabajadores	13,5	19,6	16,5
	Inversiones	33,8	38,3	36,1

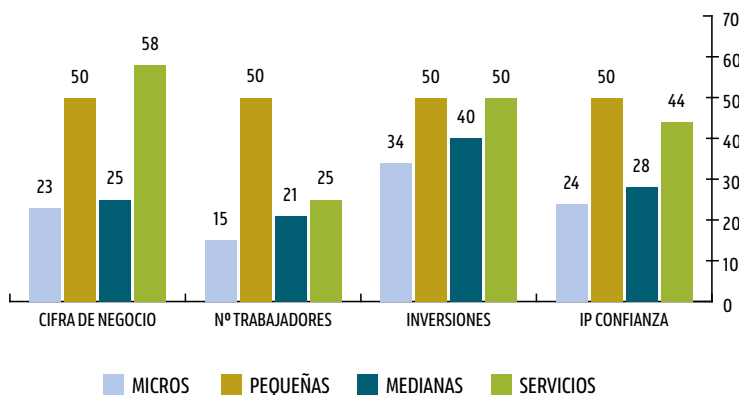
27 de las pequeñas, hasta 38 de las medianas. Por variables, en todas mejoran los resultados por tamaño.

Gráfico 4.5_ La Rioja: Índice Pyme de Confianza por tamaño



El análisis por sectores total y para cada variable (Gráfico 4.6) muestra también saldos positivos, revelando un índice total superior con puntuaciones por encima del promedio para las empresas de construcción (50), a continuación, figura servicios (44), comercio (28) e industria (24). Las pymes dedicadas al sector servicios destacan en cuanto a cifra de negocios (58) e inversiones (50), junto a la construcción que lo hace en negocio (50) y nº de trabajadores (50).

Gráfico 4.6_ La Rioja: 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).

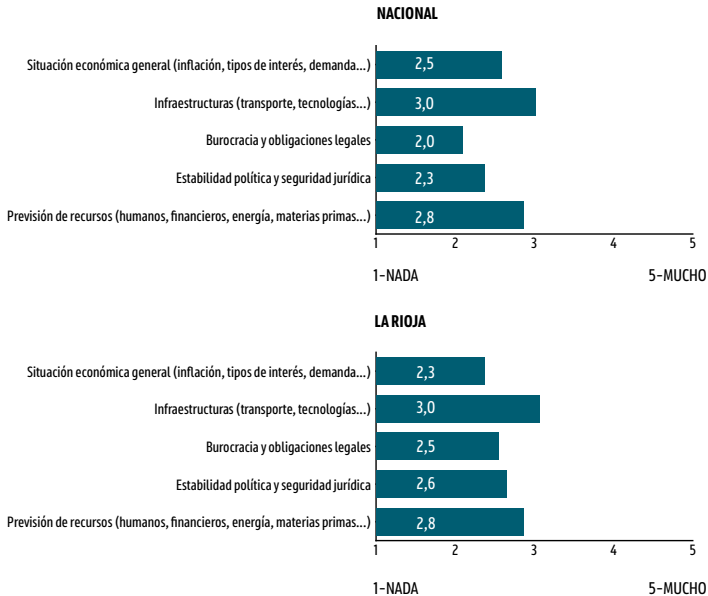
Además, se desarrolló un Índice de Competitividad de la Pyme (IP-competitividad), que recopila información tanto sobre las facilidades o barreras del entorno para la realización de la actividad empresarial (entorno), como sobre los recursos y capacidades de las empresas, factores que determinan su rendimiento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

En el Gráfico 5.1 se observan los resultados que ofrecen las pymes respecto a cuestiones relevantes sobre variables que miden lo favorable o desfavorable que resulta su entorno competitivo. Tanto en las pymes riojanas como en la media nacional, la infraestructura (3,07 y 3,02 respectivamente) y la provisión de recursos (ambas comparten el mismo resultado de 2,8) son los aspectos que consideran más favorables y que coinciden con los obtenidos en el 2024.

Así, en ambas regiones las pymes indican valores por debajo de 3 en cuatro de los cinco ítems, por lo que no existe un entorno que favorezca claramente su actividad. En este sentido, se considera desfavorable la burocracia y las obligaciones legales (2,5 en La Rioja y 2,0 en España), la falta de estabilidad y política y seguridad jurídica (2,6 y 2,3). En menor medida, tampoco se considera positivo la situación económica general (2,3 y 2,5) y la provisión de recursos (con igual resultado, 2,8). Solo se aprecia como algo favorable las

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

infraestructuras (3,1). Los valores empeoran sobre la valoración que otorgaban las pymes en 2024.

Al analizar por tamaño la situación del entorno competitivo actual (Cuadro 5.1) para las pymes riojanas no se encuentran diferencias significativas. Sin embargo, esto sí ocurre a nivel nacional, donde tanto las micro como las pequeñas empresas señalan que la situación económica no les favorece para desarrollar su actividad empresarial, siendo las microempresas las que reflejan una situación más desfavorable (2,5 sobre 5), seguidas de las pequeñas (2,6). Sin embargo, las empresas medianas dan un aprobado a la situación económica con un valor de 3,0 sobre 5. Así, cuanto más pequeña es la empresa más ve afectada su posición competitiva por una situación económica actual que se valora desfavorable, resultados que no se comparten a nivel regional donde son las pequeñas las que valoran más positivamente este factor.

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...)	2,5	2,6	3,0	**
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	2,9	3,0	3,0	-
Burocracia y obligaciones legales	2,0	2,0	2,2	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,3	2,3	2,5	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,8	2,8	3,0	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,1	2,5	2,2	-
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	2,8	3,1	3,0	-
Burocracia y obligaciones legales	2,2	2,7	2,4	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,5	2,7	2,5	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,8	2,9	2,6	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

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

En contraste, otras dimensiones como Infraestructuras, Burocracia y obligaciones legales, Estabilidad política y seguridad jurídica, y Provisión de recursos no presentan diferencias significativas, lo que implica que estas variables tienen un efecto más homogéneo 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.

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

las pymes riojanas como en las nacionales. Los valores, tanto en el ámbito nacional como en el regional toman valores medios por lo que se puede decir que la importancia que se otorga a los factores señalados es moderada.

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

Nacional: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,4	2,8	2,5	2,6	-
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,0	3,2	3,0	2,9	-
Burocracia y obligaciones legales	2,1	1,9	1,9	2,1	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,3	2,4	2,3	2,3	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,9	2,9	2,8	2,8	-
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,4	1,0	2,2	2,5	-
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,1	3,0	2,9	3,1	-
Burocracia y obligaciones legales	2,7	3,0	1,9	2,3	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,6	1,0	2,5	3,0	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,8	3,0	3,0	2,6	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

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

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.

En el Gráfico 5.2 se observa que los aspectos que las pymes exportadoras riojanas consideran como más favorables en comparación con sus competidores directos son, por orden: la satisfacción de clientes (4,1), la calidad de sus productos (4,0), la rapidez de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado (3,7) así como la eficiencia de los procesos productivos (3,5), resultados similares a los obtenidos en el 2024. En menor medida, se encuentran menos satisfechos (aunque con valores por encima de 3) cuando se comparan con la competencia respecto a la rentabilidad (3,4) y al crecimiento de las ventas (3,3).

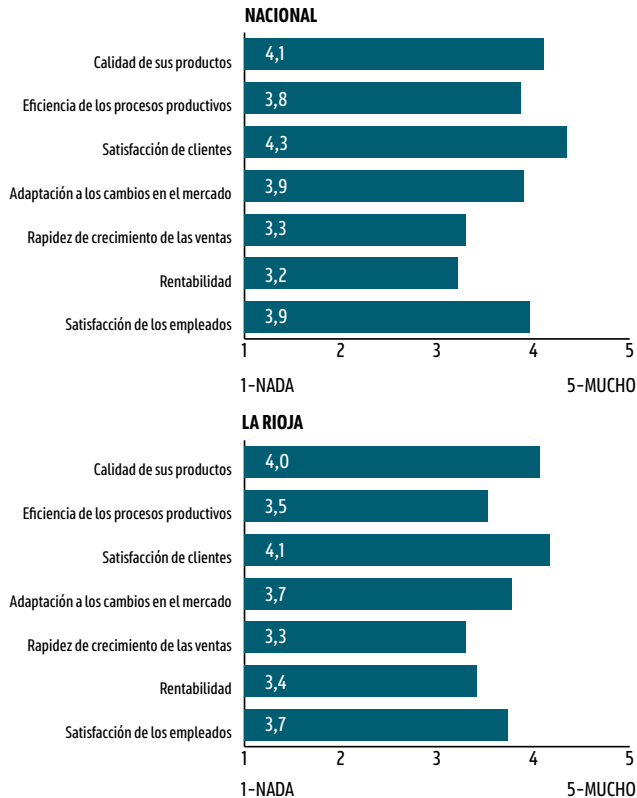
Cabe destacar que, en algunos indicadores, la posición competitiva de La Rioja se muestra ligeramente por debajo de la media nacional, como sucede con la calidad de los productos (4,0 vs. 4,1), en la eficiencia en los procesos productivos (3,5 vs. 3,8), la satisfacción de los clientes (4,1 vs. 4,3), la rapidez de adaptación a los cambios del mercado (3,7 vs. 3,9) y la satisfacción de los empleados (3,7 vs. 3,9). Sin embargo, La Rioja se posiciona por encima de la media nacional en un indicador: en la rentabilidad (3,4 vs. 3,2), finalmente igualando únicamente en el indicador rapidez de crecimiento de las ventas con (3,3) (mismo dato obtenido en 2024).

Si analizamos el rendimiento frente a los competidores según el tamaño de las pymes (Cuadro 5.3), destacamos que las diferencias, a nivel regional, sólo son significativas en el indicador referente a “Satisfacción de los clientes”, subrayando así la importancia del tamaño de la empresa en la percepción de la satisfacción laboral. Esto sugiere que a medida que crece el tamaño de las empresas, disminuye el grado de satisfacción. No obstante, es un indicador bien valorado ya que el rango de valores se sitúa entre 4 y 4,4 puntos. Esta variable también presenta diferencias significativas en las pymes nacionales, donde la tendencia es la misma, pero con menor diferencia de valores 4,2 y 4,4).

Es importante destacar que, a pesar de la variabilidad en algunos indicadores, la mayoría no presentan diferencias significativas.

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:



Esto sugiere que, independientemente del tamaño, las empresas tienden a mantener estándares similares en estas áreas y con valores que pueden considerarse optimistas ya que prácticamente todos se encuentran en el rango (3-5).

Finalmente, con relación al sector de actividad, a nivel regional los datos muestran diferencias estadísticamente significativas en tres de los indicadores de rendimiento (Cuadro 5.4). En este sentido, las pymes del sector de construcción (5) y las comerciales (4,5) indican que son las que cuentan con mayor satisfacción por parte de los clientes. El sector comercial es el considerado más rentable (3,9), seguido de la industria (3,3). También existen diferencias sig-

Cuadro 5.3_Rendimiento de las pymes frente a sus competidores¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Calidad de sus productos	4,1	4,0	4,1	-
Eficiencia de los procesos	3,9	3,8	3,8	-
Satisfacción de clientes	4,4	4,3	4,2	*
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,9	3,8	3,9	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,2	3,2	3,5	-
Rentabilidad	3,1	3,2	3,3	-
Satisfacción de los empleados	4,1	3,8	3,6	***
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Calidad de sus productos	4,3	4,0	3,9	-
Eficiencia de los procesos	3,4	3,5	3,5	-
Satisfacción de clientes	4,4	4,0	4,0	**
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,7	3,7	3,9	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	2,8	3,1	3,1	-
Rentabilidad	3,4	3,3	3,5	-
Satisfacción de los empleados	3,9	3,7	3,5	-

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

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

nificativas en los diferentes sectores en el grado de satisfacción de los empleados, posicionándose a la cabeza el sector comercial (4,1), seguido de la industria (3,6) y servicios (3,3).

En el ámbito nacional, solo se observan diferencias estadísticamente significativas en la eficiencia en los procesos, donde las pymes de servicios (3,9) y de la construcción (3,9) indican que cuentan con una mayor consideración. En el resto de los indicadores de rendimiento no surgieron diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, destacamos que, una vez más, la variable de rendimiento más valorada por todos los sectores fue la satisfacción de sus clientes, tanto a nivel nacional como regional.

Cuadro 5.4 _¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?¹

Nacional: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,4	2,8	2,5	2,6	-
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,0	3,2	3,0	2,9	-
Burocracia y obligaciones legales	2,1	1,9	1,9	2,1	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,3	2,4	2,3	2,3	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,9	2,9	2,8	2,8	-
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,4	1,0	2,2	2,5	-
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,1	3,0	2,9	3,1	-
Burocracia y obligaciones legales	2,7	3,0	1,9	2,3	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,6	1,0	2,5	3,0	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,8	3,0	3,0	2,6	-

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

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

5.3. Índice Pyme de Competitividad

Elaboramos un Índice Pyme de Competitividad ($IP_{competitividad}$) que recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento). El índice varía entre -100 y 100, siendo un promedio de sus componentes, entorno y rendimiento.

El Índice Pyme de Competitividad total de 2025 se sitúa en 10 tanto para las pymes regionales como para las nacionales. En La Rioja, compuesto por entorno (-15, -6p) y rendimiento (34, +5p), y a nivel nacional, por entorno (-21, -12p) y rendimiento (41, +1p) (Cuadro

5.5). Por tanto, el rendimiento tiene un saldo positivo, mientras que el saldo negativo del entorno pone de manifiesto las dificultades de los factores externos a los que las empresas deben enfrentarse.

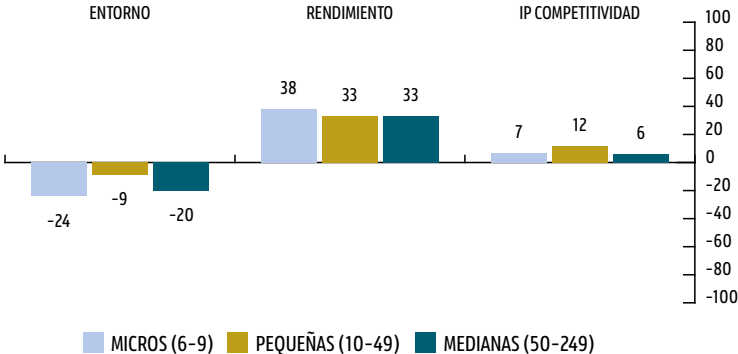
Cuadro 5.5_ Índice Pyme de Competitividad

	Entorno	Rendimiento	IP _{competitividad}
Nacional (2024)	-9	40	16
Nacional (2025)	-21	41	10
La Rioja (2024)	-9	39	16
La Rioja (2025)	-15	34	10

Tanto el análisis por tamaño (Gráfico 5.3) como por sectores (Gráfico 5.4), revela mayores puntuaciones en las variables internas de la empresa. El mejor Índice Pyme de Competitividad lo presentan las empresas pequeñas (12) y siendo también las mejor valoradas las variables del entorno (-9), mientras que las micro son las que encabezan el rendimiento (38). Precisamente en las variables del entorno es donde la menor dimensión agrava la percepción de obstáculos, siendo al revés en las variables de rendimiento.

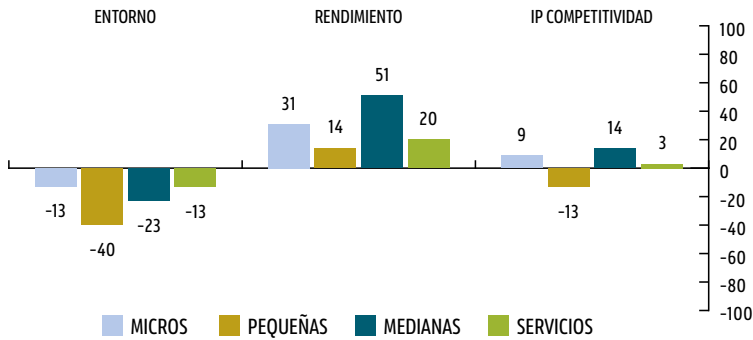
Por sectores, el Índice de Competitividad más elevado lo mantienen las empresas comerciales (14) merced especialmente a su puntuación en las variables de rendimiento (51); le siguen las empresas

Gráfico 5.3_ Índice Pyme de Competitividad por tamaño



industriales (9) principalmente por su puntuación en las variables de rendimiento (51); a continuación, las empresas de servicios (3) y construcción (-13) enfrentando estas últimas los mayores desafíos de su entorno (-40).

Gráfico 5.4_ Índice Pyme de Competitividad por sectores





6. INNOVACIÓN

Ya en 1934, Joseph Schumpeter, centraba en la introducción de innovaciones la capacidad del emprendedor de propiciar el desarrollo económico (Schumpeter, 1934). Casi un siglo después, esta capacidad empresarial sigue jugando un papel clave no sólo para el crecimiento de un país, sino para la propia supervivencia de la empresa. Sirva como ejemplo el siguiente resultado de una encuesta de McKinsey realizada a líderes europeos en julio de 2021: se espera que en el periodo 2021-2026, el 50% de los ingresos alcanzados por las empresas, procederán de productos, servicios y modelos de negocio, ante la incapacidad de los productos y servicios actuales de hacer frente a las disrupciones y lograr un futuro sostenible (McKinsey 2021).

Este reto no es exclusivo de las grandes empresas. Las pymes, como actores claves de la economía, se enfrentan a desafíos cruciales en un entorno global cambiante y altamente competitivo. La adaptación constante a las nuevas tecnologías y modelos de negocio es esencial para que las pymes sigan siendo competitivas.

A pesar de las conocidas barreras a las que se enfrentan las pymes en el desarrollo de actividades innovadoras, entre las que destaca la escasez de recursos (financieros y humanos), sus estructuras más pequeñas y ágiles, y su mayor actitud emprendedora, impulsada en

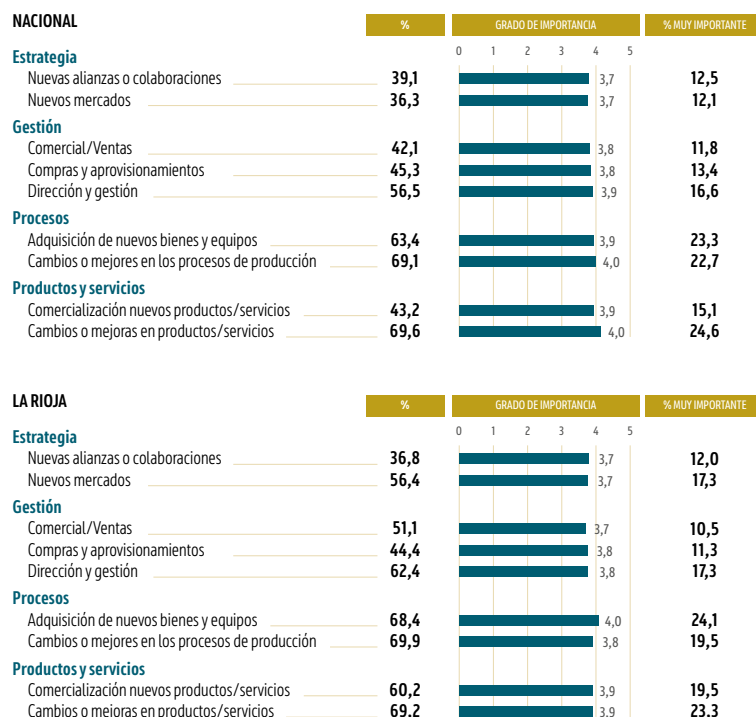
muchos casos por sus fundadores, pueden facilitar el ejercicio de la actividad innovadora. Por otro lado, la tecnología se ha convertido para las empresas de menor dimensión en un apoyo fundamental en esta labor, la cual no sólo les proporciona avances en su rendimiento y competitividad (Anwar 2018, Zhang and Hartley, 2018, Udriyah et al. 2019), también ejerce un impacto positivo en la capacidad de las empresas para alinearse con las exigencias regulatorias medioambientales (Trueba et al., 2024), contribuyendo de esta forma a una economía más verde y competitiva.

La literatura habla de tres tipos diferentes de innovación: innovación en productos, innovación en procesos e innovación en organización. En cada una de estas dimensiones, múltiples factores inciden en la intensidad y el éxito de la actividad innovadora en las pymes. Factores internos (capacidades y recursos de la dirección: experiencia laboral previa, nivel educativo, liderazgo...) y externos (proveedores, clientes...) facilitan la capacidad de innovación de productos y procesos (Romijn y Albadalejo, 2002), al igual que la intensidad tecnológica (Bruhn et al., 2016) Por su parte, las innovaciones organizativas están relacionadas con la existencia de redes de colaboración externas (Bruhn et al., 2016) y la capacidad de coordinación interna de la organización (Benhayoun et al., 2021)

El presente informe analiza el grado de realización de innovaciones por parte de las pymes riojanas, así como la importancia atribuida a mismas (y su comparación con el conjunto de pymes nacionales) en cada una de las tres categorías de innovación comentadas y, además, como se viene haciendo desde el informe de 2024, analizando otra categoría: las innovaciones en estrategia, distinguiendo entre establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones y acceso a nuevos mercados. El informe actual proporciona el análisis comparativo de los datos correspondientes a todos los tipos de innovación con los del pasado año, por vez primera en lo referente a estas últimas, al ser la primera ocasión en la que se dispone de cifras de dos años consecutivos de las mismas. Todos los análisis se desglosan, como viene siendo habitual, en función del tamaño de la empresa y del sector de actuación.

La actividad innovadora de las pymes riojanas ha continuado en 2024 la senda de crecimiento iniciada dos años atrás. Y lo ha hecho rompiendo la tónica seguida en el conjunto de las pymes españolas, donde la realización y, sobre todo, la importancia atribuida, ha disminuido en la mayor parte de las categorías de innovación. No ha sido así en La Rioja: independientemente del área de actuación (estrategia, gestión, procesos o productos y servicios), las cifras generales de realización de las innovaciones se han incrementado. Sólo las centradas en nuevas alianzas o colaboraciones y en compras y aprovisionamientos han roto esta tendencia: en ellas, el porcentaje de empresarios que han reconocido llevarlas a cabo han disminuido un 8,6% y un 7,1% respectivamente. Los incrementos mayores se han obtenido en las innovaciones en nuevos mercados (un 45,7% más) y en comercial/ventas (casi un 30% superior).

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



Como suele ser habitual, procesos y productos/servicios han sido el destino más habitual de las innovaciones llevadas a cabo por las pymes riojanas en 2024, junto con las organizativas de dirección y gestión. Como en el año anterior, las más habituales han sido las dirigidas a cambiar o mejorar productos y servicios, ya que más de un 69% de los empresarios han reconocido haberlas llevado a cabo, cifra algo superior a la del pasado año (68,4).

Al contrario de lo ocurrido con su realización, la importancia atribuida a las innovaciones ha experimentado un ligero decrecimiento (nunca superior al 3%) en todas las formas de innovación, a excepción de las concretadas en gestión de compras y aprovisionamientos, que ha aumentado algo por encima de ese porcentaje, y las de adquisición de nuevos bienes de equipo, cuya valoración media, 4,03 sobre 5, se ha mantenido, volviendo a ser la más apreciada (ya lo fue en 2024 junto con las de comercialización de nuevos productos/servicios) y la única que sobrepasa el valor de 4. No se perciben demasiadas diferencias en cuanto a la relevancia asignada a las distintas formas de innovación, con puntuaciones que oscilan entre 3,71 y el citado 4,03. También las innovaciones en adquisición de bienes de equipo alcanzan la mayor consideración como “muy importantes”, otorgándolas tal estimación el 24,1% de los encuestados, más del doble que otras categorías como comercial/ventas (10,5%), compras y aprovisionamientos (11,3%) o nuevas alianzas o colaboraciones (12%).

Como ocurrió el pasado año (y aún en mayor medida que entonces), el tamaño de la pyme parece ejercer un escaso efecto sobre la realización de prácticas innovadoras. Aunque las empresas medianas siguen mostrándose, un año más, como más innovadoras que las de tamaño pequeño y las micro, este comportamiento es estadísticamente poco significativo, a excepción, como ocurrió en 2023, de las centradas en la adquisición de nuevos bienes de equipo). A nivel nacional el efecto del tamaño en la actividad innovadora de la pyme es bastante mayor, ampliándose su significación a otras áreas (aparte de la compra de bienes de equipo), como los cambios (o mejoras) en el área comercial y en procesos de producción y, principalmente, en organización y/o gestión; siempre con una mayor preponderancia en el caso de las pymes de mayor tamaño.

Cuadro 6.1_Realización de innovaciones

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Innovación en estrategia				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	40,5%	37,2%	42,9%	-
Acceso a nuevos mercados	33,8%	37,2%	47,6%	-
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	36,8%	46,3%	50,0%	**
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	41,9%	48,0%	50,0%	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	50,0%	61,5%	66,7%	***
Innovación en procesos				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	57,4%	67,9%	73,8%	**
Cambios o mejoras en los procesos de producción	66,9%	68,9%	85,7%	**
Innovación en productos y servicios				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	42,2%	44,9%	38,1%	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	62,7%	70,9%	76,2%	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Innovación en estrategia				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	36,4%	37,8%	34,6%	-
Acceso a nuevos mercados	57,6%	55,4%	57,7%	-
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	54,5%	50,0%	61,5%	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	39,4%	48,6%	38,5%	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	57,6%	60,8%	73,1%	-
Innovación en procesos				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	63,6%	63,5%	88,5%	**
Cambios o mejoras en los procesos de producción	60,6%	69,9%	84,6%	-
Innovación en productos y servicios				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	51,5%	59,5%	73,1%	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	57,6%	71,6%	76,9%	-

Chi-Cuadrado de Pearson.

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

Esta falta de importancia del factor tamaño en la realización de prácticas innovadoras es extensible a la importancia atribuida a las mismas: independientemente del área al que afecten las innovaciones, las puntuaciones medias asignadas a este factor (importancia de las innovaciones) no es estadísticamente significativa. De hecho en algunos casos (innovaciones en acceso a nuevos mercados, cambios o mejoras en procesos de producción e innovación en productos y servicios (se concreten en novedad de los mismos o en su modificación y mejora) se obtienen calificaciones superiores para las microempresas que en las empresas de mediana dimensión, aunque, como se ha mencionado, en ningún caso, las diferencias encontradas merecen la consideración de significativas, como tampoco lo son en el del conjunto de pymes españolas. Todas las pymes son conscientes de la importancia que tiene la introducción de prácticas innovadoras (la calificación media obtenida para el conjunto de actividades es de 3,83 sobre 5, superando el 4 en el caso de las centradas en la compra de nuevos bienes de equipo), sin que esta percepción dependa de su tamaño.

Si el escaso efecto del factor tamaño en la realización de actividades innovadoras y en la consideración de su importancia ya venía anunciándose desde el pasado año, lo que constituye una novedad es la extensión de dicha falta de efecto al sector de actuación. Mientras que el último estudio había encontrado diferencias significativas en la realización de innovaciones en función del sector (destacando el sector servicios en la realización de innovaciones en los cambios o mejoras en productos y servicios, dicho sector y el industrial en actividades de cambio o mejora de y las pymes comerciales en el lanzamiento de nuevos productos o servicios), los resultados obtenidos este año no muestran ninguna diferencia estadísticamente significativa. Los mejores datos alcanzados por las pymes de construcción (en todas las actividades innovadoras menos en estrategia), aunque importantes, deben ser analizadas con cautela considerando el escaso número de empresas con esta característica incluidas en la muestra.

Esta falta de significación del sector sobre la realización de prácticas innovadoras es una característica propia de la pyme riojana: a nivel nacional siguen existiendo diferencias notorias, destacando

Cuadro 6.2_ Importancia de las innovaciones¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Innovación en estrategia				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,8	3,6	3,6	-
Acceso a nuevos mercados	3,7	3,8	3,5	-
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,8	3,7	3,8	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,9	3,8	3,6	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,9	3,9	3,8	-
Innovación en procesos				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	4,0	3,8	4,0	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	3,9	4,0	3,8	-
Innovación en productos y servicios				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,9	4,0	3,7	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	4,1	4,0	4,0	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Innovación en estrategia				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,3	3,8	4,0	-
Acceso a nuevos mercados	3,7	3,7	3,6	-
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,5	3,7	3,8	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,6	3,8	3,9	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,6	3,9	3,8	-
Innovación en procesos				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,9	4,1	3,9	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	4,0	3,7	3,8	-
Innovación en productos y servicios				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,8	4,0	3,5	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	4,0	3,8	4,0	-

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

las pymes comerciales en el lanzamiento de nuevos productos y servicios y en acceso a nuevos mercados, y las del sector servicios en la introducción de cambios y mejoras en la oferta comercial y en procesos de producción.

En general, las pymes comerciales y, en algunos casos (acceso a nuevos mercados, cambios o mejoras en organización/gestión, adquisición de nuevos bienes de equipo, cambios o mejoras en productos y servicios existentes), las de servicios, son quienes atribuyen mayor importancia a la realización de actividades innovadoras, pero, como ocurre con el tamaño, el efecto del sector de actuación sobre dicha importancia tampoco resulta significativa, independientemente del tipo de actuación. Lo mismo ocurre a nivel nacional, donde sólo la importancia de lanzar nuevos productos y servicios es significativamente algo inferior en las empresas del sector de la construcción que en el resto.

Cuadro 6.3 _Realización de innovaciones

Nacional: Tamaño de la empresa					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig
Innovación en estrategia					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	36,6%	30,1%	40,2%	41,7%	-
Acceso a nuevos mercados	46,5%	25,3%	38,5%	35,1%	**
Innovación en gestión					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	41,6%	37,3%	47,9%	41,1%	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	48,5%	41,0%	49,6%	43,8%	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	55,4%	61,4%	50,4%	57,7%	-
Innovación en procesos					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	63,4%	61,4%	60,7%	64,9%	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	71,3%	55,4%	68,4%	72,1%	**
Innovación en productos y servicios					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	40,6%	33,7%	58,1%	41,1%	***
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	66,3%	56,6%	65,0%	75,4%	***
La Rioja: Tamaño de la empresa					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig
Innovación en estrategia					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	38,2%	0,00%	33,3%	33,33%	-
Acceso a nuevos mercados	60,8%	0,00%	45,8%	33,33%	-
Innovación en gestión					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	52,0%	100%	50,0%	33,3%	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	39,2%	100%	58,3%	66,7%	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	58,8%	100%	66,7%	100%	-
Innovación en procesos					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	65,7%	100%	75,0%	83,3%	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	68,6%	100%	66,7%	100%	-
Innovación en productos y servicios					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	59,8%	100%	58,3%	66,7%	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	68,6%	100%	62,5%	100%	-

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					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig
Innovación en estrategia					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,6	3,9	3,6	3,7	-
Acceso a nuevos mercados	3,6	3,8	3,9	3,7	-
Innovación en gestión					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,9	3,8	3,8	3,7	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	4,1	3,9	3,8	3,7	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	4,1	3,8	3,9	3,9	-
Innovación en procesos					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,9	3,7	3,9	4,0	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	4,1	3,9	3,8	4,0	-
Innovación en productos y servicios					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	4,1	3,5	3,9	4,0	*
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	4,1	4,1	3,9	4,0	-
La Rioja: Sector de actividad					
Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig
Innovación en estrategia					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,6	-	4,2	3,5	-
Acceso a nuevos mercados	3,7	-	3,7	4,5	-
Innovación en gestión					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,6	3,0	4,0	3,5	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,8	3,0	3,9	3,5	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,7	4,0	4,0	4,0	-
Innovación en procesos					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	4,0	3,0	4,0	4,4	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	3,8	3,0	3,8	3,6	-
Innovación en productos y servicios					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,7	5,0	4,3	4,0	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	3,8	3,0	4,2	4,3	-

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. TAMAÑO Y CRECIMIENTO

Analizar las estrategias de crecimiento que siguen las pymes en la búsqueda de alcanzar un tamaño lo suficientemente competitivo es una cuestión de gran actualidad. La débil posición y baja productividad de las pymes debido a su tamaño les limita para competir en muchos mercados dentro de una economía global donde son las grandes corporaciones las que consiguen la posición dominante. En esta línea, el informe “The future of European competitiveness” (Draghi, 2024), es claro al señalar que existe un déficit estructural en el tamaño empresarial y la productividad media de las empresas españolas y europeas, que explica gran parte del bajo nivel de inversión y la limitada capacidad para retener talento y empleo o las dificultades que sufren para adoptar los últimos desarrollos tecnológicos.

Es amplia la literatura previa que identifica factores regulatorios e institucionales que generan barreras al crecimiento de las empresas. Por ejemplo, el estudio “El reto del tamaño empresarial en España”, identifica, entre las causas determinantes que abocan a la baja productividad y a la dimensión reducida de las empresas españolas, el déficit de capital humano, la falta de I+D+i, las dificultades de acceso a financiación de las pymes, problemas de eficacia en el funcionamiento del sistema judicial y exigencias regulatorias y tributarias que son percibidas como obstáculos al crecimiento em-

presarial (Instituto Español de Analistas, 2024). Adicionalmente, el Banco de España (Mora-Sanguinetti et al., doc nº 2312, 2023) señala que una mayor complejidad regulatoria tiene un efecto disuasorio sobre la tasa de empleo y un impacto negativo en el valor añadido. Este efecto negativo es mayor en las empresas más pequeñas y jóvenes. De igual forma, factores institucionales como un clima político inestable, un sistema financiero y judicial débil, falta de ayudas a la inversión empresarial, falta de eficiencia en la contratación pública o la existencia de una relevante economía sumergida son identificados como importantes parapetos al crecimiento empresarial (Arza & López, 2021; Lee, 2014; O'Regan et al., 2006; Wang, 2016).

También es numerosa la literatura que identifica y distingue aquellos factores que se consideran impulsores del crecimiento empresarial como perseguir una mayor rentabilidad, mayor capacidad financiera, mejor tecnología, aumento de la eficiencia, de la capacidad de atracción de talento, de un mayor poder negociador o una mejor reputación (Hay & Kamshad, 1994; Lafuente et al., 2020; O'Regan et al., 2006). Para ello, es necesario contar con un equipo directivo con capacidad de liderazgo y altamente capacitado, una fuerte implicación de los propietarios, un personal cualificado, actitud innovadora, buena tecnología y recursos financieros suficientes (Erdogan, 2023; Ipinnaiye et al., 2017; O'Regan et al., 2006; Rehman, 2015).

El crecimiento de las empresas puede acometerse siguiendo distintas estrategias. Así, se diferencia entre crecimiento orgánico e inorgánico, siendo el primero aquel que permite a las pymes un crecimiento interno basado en sus propios recursos y capacidades. Por su parte, una estrategia inorgánica supone que la empresa crece mediante alianzas o procesos de concentración empresarial basados en fusiones y adquisiciones con otras empresas (Johnson et al., 2006).

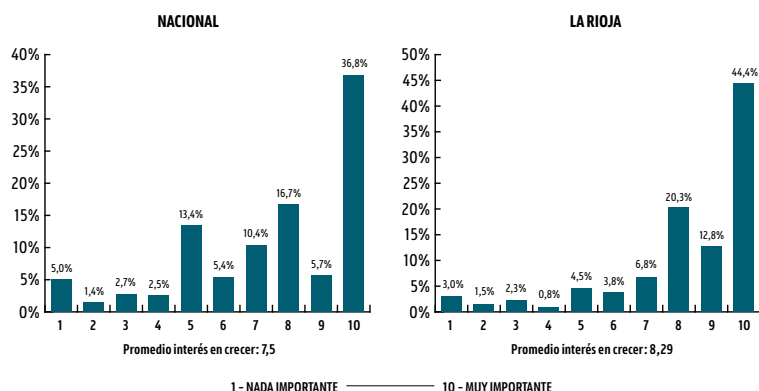
Seguidamente se analiza el tamaño y los factores de crecimiento, buscando conocer el interés que los directivos de las pymes riojanas muestran por el crecimiento, las principales motivaciones que tienen las pymes para crecer, las preferencias ante diferentes es-

trategias de crecimiento, los principales factores internos que promueven el crecimiento de las pymes y las barreras que determinados factores regulatorios e institucionales suponen para conseguir dicho desarrollo.

7.1. Interés y motivación para el crecimiento

En relación con la importancia que otorgan las pymes al crecimiento (Gráfico 7.1), se ha evaluado el interés que muestra la dirección de las empresas en crecer en una escala de 1 (nada importante) a 10 (importancia máxima). Los resultados revelan que las pymes riojanas otorgan una muy alta importancia al crecimiento, otorgando una calificación media de 8,2, siendo la máxima puntuación (10) la que obtiene el mayor porcentaje de respuestas (44,4%). Esta trascendente consideración media del crecimiento supera en más de un 10% a la otorgada por el conjunto de pymes españolas.

Gráfico 7.1_Grado e importancia del crecimiento empresarial



El tamaño no es un factor determinante en esta apreciación. Aunque los resultados del Cuadro 7.1 reflejan que el porcentaje de pymes que muestran el máximo interés por crecer aumenta conforme disminuye el tamaño (contrariamente a lo que ocurre a nivel nacional), las diferencias son escasas y, estadísticamente no significativas.

Cuadro 7.1_Grado e importancia del crecimiento empresarial

Nacional: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Interés actual de la dirección por el crecimiento ¹	7,4	7,6	7,5	-
% de Pymes que otorgan la máxima puntuación	35,1%	37,8%	40,5%	-
% de Pymes que otorgan la mínima puntuación	5,7%	4,7%	2,4%	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Interés actual de la dirección por el crecimiento ¹	8,3	8,3	8,5	-
% de Pymes que otorgan la máxima puntuación	54,5%	44,6%	30,8%	-
% de Pymes que otorgan la mínima puntuación	6,1%	2,70%	3,8%	-

¹ Promedio en una escala de 1 = Mínimo a 10 = Máximo

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

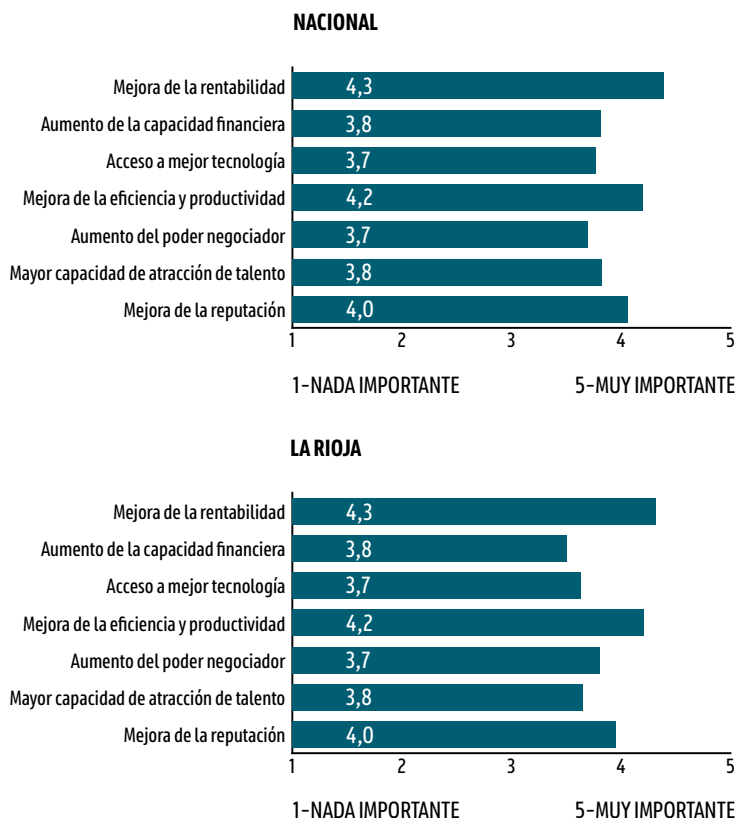
De la misma forma, tampoco el sector de actuación explica el interés de crecer en las pymes riojanas. Aunque son las industriales las que asignan una mayor calificación al interés por el crecimiento, las

Cuadro 7.2_Grado e importancia del crecimiento empresarial

Nacional: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Interés actual de la dirección por el crecimiento ¹	7,4	7,0	7,6	7,5	-
% de Pymes que otorgan la máxima puntuación	37,6%	26,5%	37,6%	38,7%	
% de Pymes que otorgan la mínima puntuación	2,0%	4,8%	5,1%	6,0%	
La Rioja: Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Interés actual de la dirección por el crecimiento ¹	8,4	6,0	8,1	7,3	-
% de Pymes que otorgan la máxima puntuación	45,1%	100,0%	50,0%	16,7%	
% de Pymes que otorgan la mínima puntuación	2,0%		8,3%	16,7%	

¹ Promedio en una escala de 1 = Mínimo a 10 = Máximo

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

Gráfico 7.2_Principales motivaciones para el crecimiento

diferencias son escasas y no estadísticamente significativas, como muestra el Cuadro 7.2. Sólo en las pymes del sector de la construcción el porcentaje de puntuaciones máximas otorgando destaca sobre los demás (100%), pero como se ha explicado en otros apartados del informe, la reducida muestra de este tipo de empresas resta valor a esta discrepancia.

Al analizar las principales motivaciones que llevan a las pymes riojanas a crecer, a las que los encuestados otorgan una mayor puntuación son la mejora de la rentabilidad y la de la eficiencia y la productividad, las cuales logran unas calificaciones de 4,3 y 4,2 sobre

Cuadro 7.3_Principales motivaciones para el crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Mejora de la reputación	4,1	4,0	3,9	-
Mayor capacidad de atracción de talento	3,7	3,8	3,8	-
Aumento del poder negociador	3,7	3,7	3,6	-
Mejora de la eficiencia y productividad	4,1	4,2	4,2	-
Acceso a mejor tecnología	3,8	3,6	3,8	-
Aumento de la capacidad financiera	3,8	3,7	4,1	-
Mejora de la rentabilidad	4,4	4,3	4,2	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Mejora de la reputación	4,2	4,0	3,5	*
Mayor capacidad de atracción de talento	3,5	3,7	3,4	-
Aumento del poder negociador	3,9	3,8	3,5	-
Mejora de la eficiencia y productividad	3,9	4,4	3,9	**
Acceso a mejor tecnología	3,4	3,8	3,1	**
Aumento de la capacidad financiera	3,4	3,7	3,0	*
Mejora de la rentabilidad	4,4	4,3	4,0	-

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

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

5 respectivamente. A todos los factores analizados se les otorga una gran importancia, al alcanzar valores superiores a 3,5. La ordenación de la relevancia de las diferentes motivaciones prácticamente coincide con la encontrada en la encuesta nacional, y con puntuaciones muy similares para cada factor.

El análisis de los datos por tamaño permite encontrar diferencias estadísticamente significativas en la valoración de varias motivaciones para el crecimiento: mejora de la eficiencia y la productividad, acceso a mejor tecnología, aumento de la capacidad financiera y mejora de la reputación. Todos estos factores obtienen

Cuadro 7.4_Principales motivaciones para el crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Mejora de la reputación	4,1	4,1	4,0	4,0	-
Mayor capacidad de atracción de talento	3,9	3,7	3,8	3,8	-
Aumento del poder negociador	3,9	3,7	3,8	3,5	*
Mejora de la eficiencia y productividad	4,3	4,2	4,0	4,2	-
Acceso a mejor tecnología	3,9	3,7	3,7	3,7	-
Aumento de la capacidad financiera	3,6	3,8	3,8	3,8	-
Mejora de la rentabilidad	4,3	4,3	4,3	4,4	-
La Rioja: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Mejora de la reputación	3,9	5,0	4,0	2,8	*
Mayor capacidad de atracción de talento	3,6	5,0	3,5	3,8	-
Aumento del poder negociador	3,7	5,0	4,0	3,0	-
Mejora de la eficiencia y productividad	4,2	5,0	4,2	3,5	-
Acceso a mejor tecnología	3,7	5,0	3,5	2,6	*
Aumento de la capacidad financiera	3,6	4,0	3,2	2,5	-
Mejora de la rentabilidad	4,3	5,0	4,1	3,8	-

¹Promedio en una escala de 1 = Mínimo a 10 = Máximo

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

significativamente mayor consideración en el caso de las empresas pequeñas y menor en las medianas, a excepción del último (la reputación), que es apreciada principalmente por las pymes de menor dimensión.

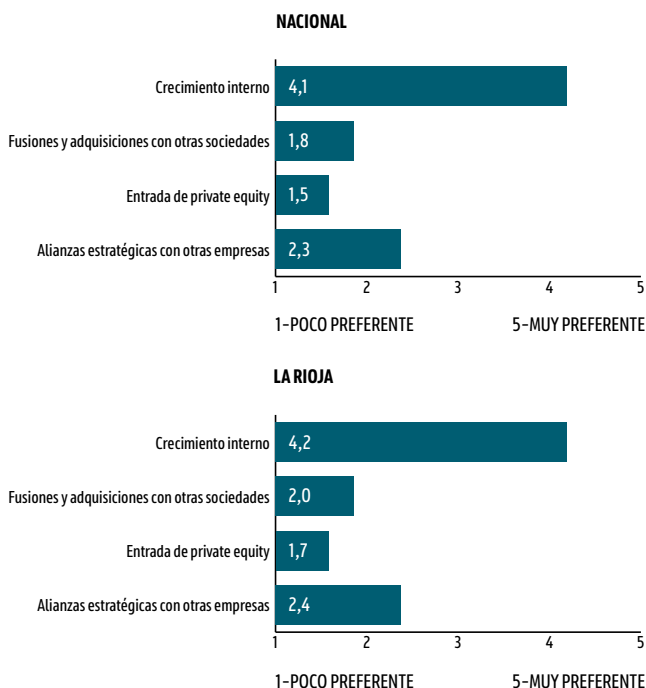
Cuando el factor analizado es el sector de actuación, sólo en la consideración de la mejora de la reputación y del acceso a la mejor tecnología se encuentran diferencias significativas. El primer elemento es especialmente valorado por las empresas comerciales y constructoras y el segundo por estas últimas y las industriales. Las empresas de servicios son las que otorgan menor trascendencia a

ambos factores como motivadores del crecimiento, consideración que hacen extensiva a todos ellos, incluyendo a los restantes, estadísticamente no significativos.

7.2. Preferencias en el crecimiento

Como ocurre en el conjunto de pymes españolas, es el crecimiento interno la estrategia de expansión preferida por las pymes riojanas, obteniendo una calificación de 4,2, con una clara diferencia respecto del resto de opciones (la siguiente, alianzas estratégicas con otras empresas, alcanza una valoración de 2,4) (Gráfico 7.3). La jerarquía entre estrategias es la misma en la encuesta realizada en La Rioja que en la nacional, constituyendo las fusiones y adquisiciones con otras sociedades y la entrada de capital privado las alternativas a

Gráfico 7.3_Preferencia por la estrategia de crecimiento



las que los directivos otorgan menor preferencia (2,0 y 1,7, respectivamente).

No se encuentran diferencias significativas en la estrategia de crecimiento que siguen las empresas del estudio según el tamaño de la pyme. El crecimiento interno y la entrada de capital privado es preferible en las pymes pequeñas y las alianzas con otras empresas y las fusiones y adquisiciones con otras empresas en las que tienen menor tamaño, pero con diferencias muy escasas.

Cuadro 7.5_Preferencia por la estrategia de crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Alianzas estratégicas con otras empresas	2,3	2,3	2,5	-
Entrada de private equity (fondos de inversión,...)	1,5	1,6	1,7	-
Fusiones y adquisiciones con otras sociedades	1,8	1,8	2,0	-
Crecimiento interno	4,1	4,2	4,2	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Alianzas estratégicas con otras empresas	2,6	2,4	2,1	-
Entrada de private equity (fondos de inversión,...)	1,5	1,8	1,6	-
Fusiones y adquisiciones con otras sociedades	2,1	2,0	2,0	-
Crecimiento interno	4,1	4,2	4,3	-

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

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

Tampoco el sector de actuación resulta determinante en la elección de la estrategia de crecimiento. Como ocurre a nivel general, el crecimiento interno es preponderante en todos los sectores, siendo residual el proveniente de la entrada de capital privado. Al igual que ocurre con el tamaño, no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en las preferencias de crecimiento en función del sector.

Cuadro 7.6_Preferencia por la estrategia de crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Alianzas estratégicas con otras empresas	2,2	2,1	2,2	2,4	-
Entrada de private equity (fondos de inversión,...)	1,5	1,4	1,6	1,6	-
Fusiones y adquisiciones con otras sociedades	1,9	1,6	1,7	1,9	-
Crecimiento interno	4,2	4,1	4,0	4,2	-
La Rioja: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Alianzas estratégicas con otras empresas	2,4	2,0	2,4	2,1	-
Entrada de private equity (fondos de inversión,...)	1,7	1,0	1,5	1,6	-
Fusiones y adquisiciones con otras sociedades	2,0	1,0	1,9	2,1	-
Crecimiento interno	4,1	5,0	4,3	4,6	-

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

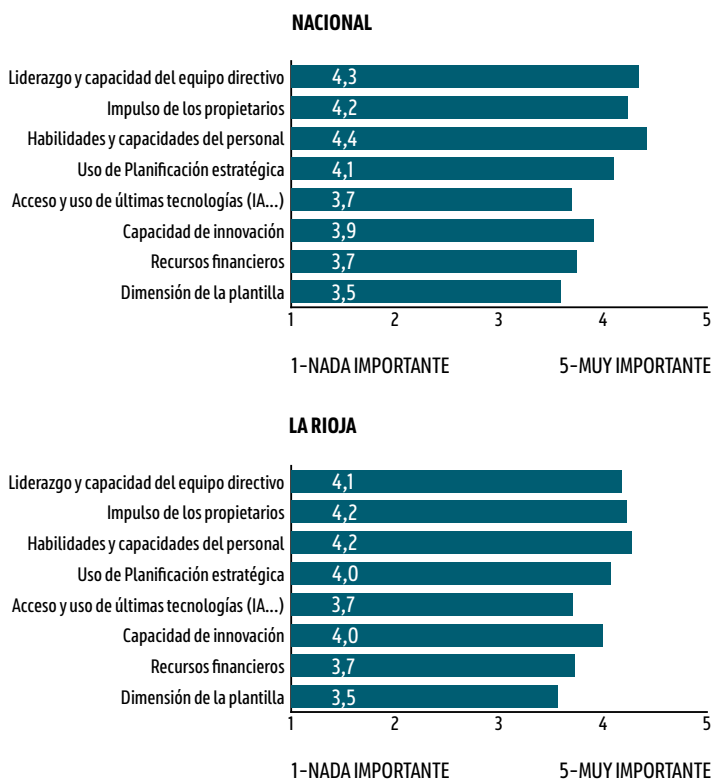
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

7.3. Factores internos de crecimiento

En el Gráfico 7.4 se presentan las valoraciones otorgadas a ocho factores internos comúnmente considerados estratégicos en la adopción de estrategias de crecimiento. De todos ellos, destacan los que tienen que ver con los recursos humanos: habilidades y capacidades del personal, impulso de los propietarios y liderazgo y capacidad del equipo directivo, con puntuaciones de 4,2, 4,2 y 4,1 respectivamente. Como ocurre con los dos factores analizados en los apartados anteriores (motivaciones para crecer y estrategia de crecimiento), las valoraciones encontradas en La Rioja apenas difieren de las mostradas a nivel nacional, siguiéndose el mismo orden de preferencia en ambos estudios, con una pequeña diferencia (el impulso de los propietarios es el segundo factor más considerado por la pyme riojana y el liderazgo y capacidad del equipo directivo el tercero, orden que se invierte en la encuesta nacional). Es destacable que el factor al que los encuestados otorgan menor importancia es la dimensión de la plantilla, a pesar de que, como se ha comenta-

do, es el elemento humano al que se confiere mayor importancia en el crecimiento, lo que es coherente con el anteriormente comentado papel no determinante del tamaño en la consideración de la importancia del crecimiento empresarial. Cabe destacar igualmente que todos los factores analizados son considerados relevantes, presentando valoraciones superiores a los 3,5 puntos.

Gráfico 7.4_Importancia de los factores internos de crecimiento



El Cuadro 7.7 muestra la inexistencia de un efecto estadísticamente significativo del tamaño sobre la importancia otorgada a los diferentes factores internos de crecimiento. Las diferencias de puntuación entre las diferentes categorías de pyme según tamaño son muy escasas. La única excepción la constituye la dimensión de la plan-

tilla, factor al que se concede una mayor relevancia a medida que aumenta el tamaño empresarial: desde 3,4 puntos en las microempresas hasta 3,8 en las medianas. Este resultado resulta coherente, ya que el tamaño de la plantilla adquiere un peso creciente en la gestión organizativa conforme crece la estructura empresarial.

Cuadro 7.7_Importancia de los factores internos de crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Liderazgo y capacidad del equipo directivo	4,3	4,3	4,4	-
Impulso de los propietarios	4,1	4,2	4,3	-
Habilidades y capacidades del personal	4,3	4,4	4,3	-
Uso de Planificación estratégica	4,0	4,1	4,2	-
Acceso y uso de últimas tecnologías (IA...)	3,7	3,6	3,5	-
Capacidad de innovación	3,9	3,9	3,8	-
Recursos financieros	3,7	3,7	3,8	-
Dimensión de la plantilla	3,4	3,5	3,8	*
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Liderazgo y capacidad del equipo directivo	4,2	4,1	4,0	-
Impulso de los propietarios	4,2	4,2	4,1	-
Habilidades y capacidades del personal	4,2	4,3	4,1	-
Uso de Planificación estratégica	4,0	4,1	4,0	-
Acceso y uso de últimas tecnologías (IA...)	3,8	3,7	3,5	-
Capacidad de innovación	4,1	3,9	3,8	-
Recursos financieros	3,5	3,8	3,6	-
Dimensión de la plantilla	3,4	3,5	3,6	-

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 similar, el Cuadro 7.8, que presenta la puntuación promedio otorgada a la importancia de los distintos factores según el sector, no revela diferencias estadísticamente significativas. La di-

ferencia entre la máxima puntuación asignada para cada factor y la mínima nunca supera el punto, dejando de lado las correspondientes al sector de la construcción (con escasa representación en la muestra) que ha otorgado la máxima importancia a todos los factores contemplados.

Cuadro 7.8_Importancia de los factores internos de crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Liderazgo y capacidad del equipo directivo	4,3	4,1	4,3	4,3	-
Impulso de los propietarios	4,2	4,1	4,2	4,2	-
Habilidades y capacidades del personal	4,4	4,4	4,4	4,4	-
Uso de Planificación estratégica	4,0	4,0	4,1	4,1	-
Acceso y uso de últimas tecnologías (IA...)	3,5	3,3	3,8	3,7	***
Capacidad de innovación	4,0	3,6	3,8	3,9	-
Recursos financieros	3,8	3,7	3,8	3,7	-
Dimensión de la plantilla	3,5	3,8	3,4	3,5	-
La Rioja: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Liderazgo y capacidad del equipo directivo	4,1	5,0	4,2	3,8	-
Impulso de los propietarios	4,2	5,0	4,0	4,5	-
Habilidades y capacidades del personal	4,2	5,0	4,4	4,1	-
Uso de Planificación estratégica	4,0	5,0	4,1	3,8	-
Acceso y uso de últimas tecnologías (IA...)	3,6	5,0	3,9	3,3	-
Capacidad de innovación	3,9	5,0	4,2	4,0	-
Recursos financieros	3,7	5,0	3,6	3,0	-
Dimensión de la plantilla	3,5	5,0	3,6	3,6	-

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

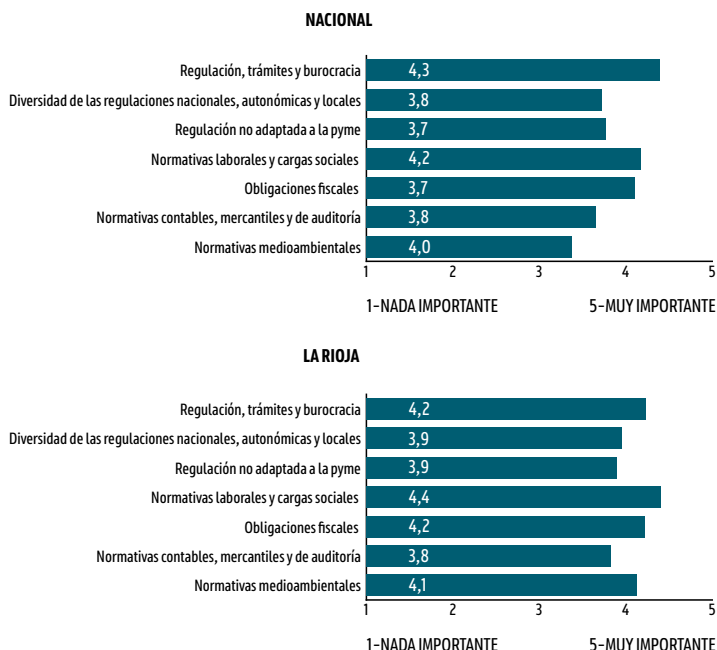
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

7.4. Factores regulatorios

La normativa reguladora es considerada un factor limitativo de muchas iniciativas llevadas a cabo por parte de las pymes (digitalización, sostenibilidad...) En el caso de su efecto sobre el crecimiento, por un lado, cabe suponer que el cumplimiento de la regulación dificulte en estas empresas el desarrollo de estrategias de expansión, al obligarlas a destinar recursos para su cumplimiento. Pero, por otro lado, la normativa puede actuar como un catalizador al proteger a las empresas frente a prácticas ilícitas y proteger sus recursos y capacidades, por ejemplo, a través de los diferentes tipos de propiedad industrial. Tiene sentido, por tanto, analizar la opinión de los directivos de las pymes sobre el que juegan diferentes normativas en el desarrollo de estrategias de crecimiento.

Se ha preguntado a los encuestados su parecer sobre la consideración de diferentes normativas (7 en total) como posible barrera al

Gráfico 7.5_Factores regulatorios como barrera al crecimiento



Cuadro 7.9_Factores regulatorios como barrera al crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Normativas medioambientales	3,3	3,4	3,2	-
Normativas contables, mercantiles y de auditoría	3,7	3,6	3,4	-
Obligaciones fiscales	4,1	4,0	3,8	-
Normativas laborales y cargas sociales	4,1	4,1	4,1	-
Regulación no adaptada a la pyme	3,8	3,8	3,6	-
Diversidad de las regulaciones nacionales, autonómicas y locales	3,6	3,7	3,9	-
Regulación, trámites y burocracia	4,0	3,9	4,1	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Normativas medioambientales	4,3	4,1	3,8	-
Normativas contables, mercantiles y de auditoría	4,3	3,7	3,5	**
Obligaciones fiscales	4,6	4,1	4,0	**
Normativas laborales y cargas sociales	4,7	4,2	4,4	**
Regulación no adaptada a la pyme	4,3	3,7	3,7	*
Diversidad de las regulaciones nacionales, autonómicas y locales	4,3	3,7	4,0	*
Regulación, trámites y burocracia	4,7	4,1	3,9	***

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

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

crecimiento, valorando cada una de ellas en una escala del 1 al 5, representando esta última cifra la máxima consideración de la regulación como inconveniente a la expansión. El Gráfico 7.5 muestra los resultados obtenidos:

La puntuación media alcanzada por las diferentes normas analizadas ha sido de 4,0. Lo elevado de esta cifra permite inferir que los empresarios riojanos consideran la legislación más una rémora que un incentivo para el crecimiento de las pymes. El efecto limitante se extiende a todas las normas, alcanzando su máximo la regulación laboral y de cargas sociales, con una puntuación de 4,1, siendo la normativa contable, mercantil y auditora la que obtiene

una menor (aunque elevada) consideración como barrera, 3,8. No existen demasiadas diferencias entre los resultados obtenidos en la encuesta riojana y la nacional. La calificación promedio en el estudio español ha sido de 3,8 (menos de dos décimas inferior). La mayor diferencia es la consideración de la normativa medioambiental: mientras que en el conjunto de España esta regulación es considerada la menos perniciosa (3,3) en el caso de las pymes riojanas, su efecto negativo sobre el crecimiento recibe una mayor valoración, 4,1, apenas tres décimas menos que la recibida por las normas laborales.

De todos los factores condicionantes del crecimiento, es en los regulatorios donde se encuentra un efecto más significativo del tamaño de la pyme en su consideración (Cuadro 7.9). A excepción de las normativas medioambientales, en todas las restantes la puntuación alcanzada difiere, de forma estadísticamente significativa, en función del tamaño, siendo las microempresas las que tienen una percepción más negativa de las normas, seguidas de las pequeñas y las medianas (a excepción de la falta de adaptación de la regulación a la pyme y de la diversidad de las regulaciones entre los distintos países, donde este orden se invierte). Como ya mostraban los datos globales, las pymes riojanas parecen considerar la normativa como un factor limitador de recursos disponibles para el crecimiento, por lo que es lógico que sean las microempresas, donde esta disponibilidad es menor, las que muestren un mayor apoyo a la consideración de la legislación como freno al crecimiento.

También en esto las pymes riojanas se distinguen de las del conjunto de España. A nivel nacional, el tamaño no tiene efecto estadísticamente significativo alguno sobre la consideración de la regulación como barrera al crecimiento; todas las normativas afectan de manera similar a todas las pymes, independientemente de su tamaño.

El sector de actuación, por el contrario, no se muestra como determinante en la valoración de las diferentes normas como barrera al crecimiento. Aunque se observan diferencias en las puntuaciones asignadas por las distintas ramas de actividad (las empresas industriales y las de construcción otorgan una mayor valoración a las regulaciones, salvo las contables, mercantiles y de auditoría,

que reciben una mayor consideración por las empresas comerciales, y la multiplicidad de legislaciones nacionales, que además de en las empresas constructoras parece tener un impacto negativo mayor en el crecimiento de las empresas de servicios), en ningún caso estas diferencias son estadísticamente determinantes, por lo que puede concluirse que la actividad económica no condiciona la consideración de las diferentes normativas como factores limitadores del crecimiento en las pymes riojanas, al contrario de lo que ocurre con la dimensión.(aunque elevada) consideración como barrera, 3,8. No existen demasiadas diferencias entre los resultados

Cuadro 7.10_ Factores regulatorios como barrera al crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Normativas medioambientales	3,8	3,6	3,6	3,0	***
Normativas contables, mercantiles y de auditoría	3,8	3,8	3,5	3,5	-
Obligaciones fiscales	4,2	4,2	3,9	4,0	-
Normativas laborales y cargas sociales	4,3	4,2	4,0	4,1	-
Regulación no adaptada a la pyme	3,9	3,9	3,6	3,7	-
Diversidad de las regulaciones nacionales, autonómicas y locales	3,8	3,9	3,5	3,7	-
Regulación, trámites y burocracia	4,1	4,0	3,9	4,0	-
La Rioja: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Normativas medioambientales	4,1	4,0	4,1	3,6	-
Normativas contables, mercantiles y de auditoría	3,8	3,0	3,9	2,8	-
Obligaciones fiscales	4,2	5,0	4,1	3,6	-
Normativas laborales y cargas sociales	4,4	5,0	4,2	3,8	-
Regulación no adaptada a la pyme	3,9	5,0	3,9	3,1	-
Diversidad de las regulaciones nacionales, autonómicas y locales	4,0	5,0	3,5	4,3	-
Regulación, trámites y burocracia	4,2	5,0	4,1	4,0	-

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

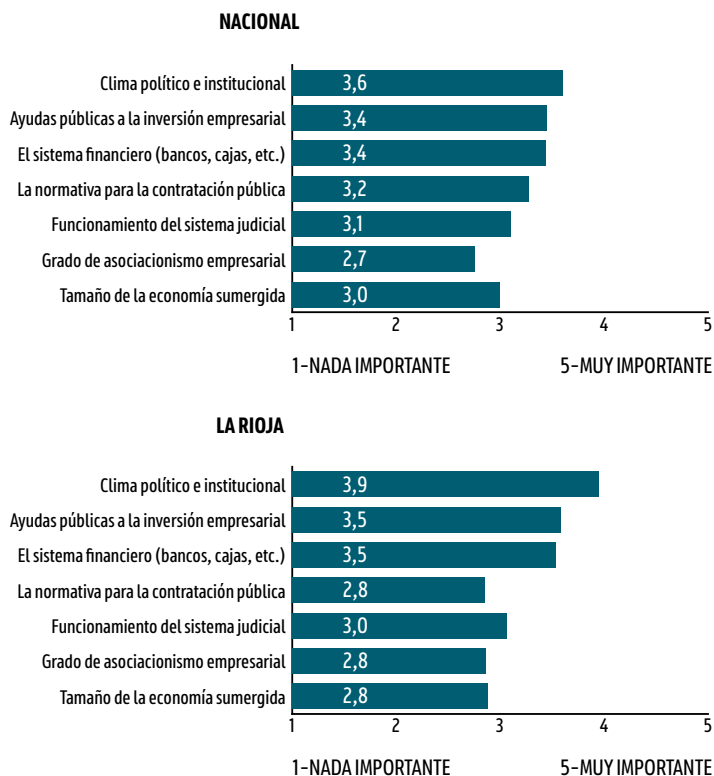
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa

obtenidos en la encuesta riojana y la nacional. La calificación promedio en el estudio español ha sido de 3,8 (menos de dos décimas inferior). La mayor diferencia es la consideración de la normativa medioambiental: mientras que en el conjunto de España esta regulación es considerada la menos perniciosa (3,3) en el caso de las pymes riojanas, su efecto negativo sobre el crecimiento recibe una mayor valoración, 4,1, apenas tres décimas menos que la recibida por las normas laborales.

7.5. Factores institucionales

El término “calidad institucional”, que hace referencia a la manera en que se ejerce el poder en la gestión de los recursos económicos y sociales de un país para el desarrollo, ha emergido en los últimos años en la literatura como factor condicionante de actuaciones de diversa naturaleza en las pymes: innovación, sostenibilidad, digitalización y, también, crecimiento. Por ese motivo se dedica un último apartado en este tema a analizar la opinión de los encuestados respecto al papel jugado por los factores institucionales en el crecimiento de las pymes. Se han contado con un total de 7 factores, preguntando por la consideración de cada uno de ellos como barrera al crecimiento de la pyme, utilizando, como para el resto de factores, una escala del 1 al 5, en la que esta última puntuación corresponde a la máxima estimación del factor como limitador del crecimiento.

El papel que juegan los factores institucionales en el crecimiento de las pymes riojanas es percibido por éstas como moderado. La puntuación media alcanzada por los 7 elementos analizados en el estudio como posibles barreras a la expansión es de 3,24 (prácticamente el mismo que el obtenido en el estudio nacional, 3,23). El clima político e institucional es percibido como el más determinante para el crecimiento (3,9), superando en más de un punto a las normas de contratación pública (2,8), el grado de asociacionismo empresarial (2,86) y el tamaño de la economía sumergida (2,8). También la encuesta nacional destaca como principal barrera potencial al crecimiento el clima político, lo que puede ser reflejo de la actual situación de confrontación política que se vive en nuestra sociedad en la actualidad.

Gráfico 7.6 _Factores institucionales como barrera al crecimiento

El tamaño también resulta determinante en la valoración de los factores institucionales como barreras al crecimiento, al menos en lo relativo a tres aspectos: tamaño de la economía sumergida, grado de asociacionismo empresarial y, especialmente, sistema financiero, factores todos ellos en los que su consideración como obstáculo al crecimiento aumenta, de forma estadísticamente significativa, al disminuir el tamaño de la empresa. Teniendo en cuenta la comentada moderada puntuación asignada a los factores, se llega a la conclusión de que las medianas empresas consideran a las fuerzas institucionales más un motivador que un limitador del crecimiento empresarial; al menos en lo que hace referencia a los tres factores comentados.

Este papel determinante del tamaño no es extensible al sector de actuación. Aunque las empresas industriales son, en general, las que muestran mayores reticencias al papel impulsor de las fuerzas institucionales en el crecimiento (salvo en lo que hace referencia al funcionamiento del sistema judicial y la normativa de la contratación pública, donde son las empresas de servicios quienes asignan la mayor puntuación, y el clima político e institucional, valorado de forma especialmente negativa por las pymes constructoras), las diferencias encontradas son muy escasas (sólo unas décimas entre la máxima y la mínima calificación, excluyendo las del sector de la construcción) y en ningún caso estadísticamente significativas en la percepción del papel jugado por los factores institucionales en el crecimiento.

Cuadro 7.11_ Factores regulatorios como barrera al crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Tamaño de la economía sumergida	3,0	2,9	2,9	-
Grado de asociacionismo empresarial	2,8	2,6	3,0	-
Funcionamiento del sistema judicial	3,2	2,9	3,1	-
La normativa para la contratación pública	3,3	3,2	3,1	-
El sistema financiero (bancos, cajas, etc.)	3,4	3,3	3,6	-
Ayudas públicas a la inversión empresarial	3,4	3,4	3,9	*
Clima político e institucional	3,5	3,5	4,0	-
La Rioja: Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Tamaño de la economía sumergida	3,0	3,0	2,1	**
Grado de asociacionismo empresarial	3,0	2,9	2,3	*
Funcionamiento del sistema judicial	3,1	3,2	2,5	-
La normativa para la contratación pública	2,7	3,0	2,5	-
El sistema financiero (bancos, cajas, etc.)	3,9	3,6	2,8	***
Ayudas públicas a la inversión empresarial	3,5	3,6	3,3	-
Clima político e institucional	4,1	4,0	3,5	-

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

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

Cuadro 7.12_Factores regulatorios como barrera al crecimiento¹

Nacional: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Tamaño de la economía sumergida	3,0	3,3	3,0	2,8	*
Grado de asociacionismo empresarial	2,9	2,9	2,7	2,6	-
Funcionamiento del sistema judicial	3,3	3,4	3,2	2,9	**
La normativa para la contratación pública	3,5	3,5	3,3	3,1	**
El sistema financiero (bancos, cajas, etc.)	3,4	3,7	3,4	3,3	*
Ayudas públicas a la inversión empresarial	3,6	3,6	3,3	3,3	-
Clima político e institucional	3,8	3,7	3,6	3,4	-
La Rioja: Tamaño de la empresa					
	Industria	Constr.	Comercio	Servicios	Sig
Tamaño de la economía sumergida	3,0	2,0	2,5	2,0	-
Grado de asociacionismo empresarial	2,9	1,0	2,8	2,3	-
Funcionamiento del sistema judicial	3,0	3,0	3,1	3,3	-
La normativa para la contratación pública	2,7	3,0	2,9	3,5	-
El sistema financiero (bancos, cajas, etc.)	3,6	3,0	3,3	2,5	-
Ayudas públicas a la inversión empresarial	3,6	3,0	3,2	3,0	-
Clima político e institucional	4,0	5,0	3,8	3,1	-

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

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



8. 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 24,8% son microempresas de 6 a 9 asalariados, el 55,6% son pequeñas (10 a 49) y el 19,6% son medianas (50 a 249). El 76,7% pertenece al sector industrial, el 0,7% al de la construcción, el 18,1% al comercio y el 4,5% a servicios.

El control de la gestión de las empresas es, en su mayoría, de tipo familiar. El 68% de las empresas están regidas en el entorno familiar, sin que existan diferencias relevantes por tamaño (57,7% en medianas y 69,7% en pequeñas) ni por sector, donde comercio, industria y servicios mantienen porcentajes similares (entre el 66% y 68%). Esto confirma que el carácter familiar es un rasgo estructural dominante y homogéneo e las pymes exportadoras.

Las pymes exportadoras riojanas presentan una antigüedad de 43,3 años, con un tejido empresarial maduro, con solo un 2,3 %

de empresas jóvenes (menos de 10 años) y un 47,7% con más de 50 años. Las pymes familiares son más longevas (45,9 años) que las no familiares (42,1 años). El tamaño se asocia positivamente a la longevidad. Por sectores, industria (44,7 años) y comercio (42,7 años) destacan por su estabilidad frente a las pymes de servicios (24 años). Estos resultados reflejan una baja renovación generacional y la necesidad de consolidar mecanismos que favorezcan la continuidad y el relevo empresarial.

Gobierno corporativo

La presencia femenina en la gerencia sigue siendo limitada con tan solo el 14% en las pymes exportadoras riojanas. Este dato aumenta en microempresas (24,2%) y en los sectores de servicios y comercio (16,7). Las empresas familiares presentan más mujeres en cargos directivos (14,3%) que las no familiares (11,9%).

Más de la mitad de los gerentes tiene formación universitaria (63%). La proporción aumenta con el tamaño de la empresa (39,2% es el porcentaje más alto en pequeñas empresas). Esta proporción aumenta en con porcentaje más alto son servicios (83,3% e industria (32,4%). Las pymes familiares muestran un mayor nivel educativo que las no familiares (45,1% frente a 19,1%), lo que sugiere una mayor profesionalización en la gestión.

El tamaño medio del equipo directivo es de 3,3 personas, con una presencia femenina del 26,9%. Sin embargo, casi la mitad de las empresas carece de mujeres en su dirección. Las empresas familiares presentan una mayor presencia femenina en la dirección que las no familiares (5,5 frente a 2,3%), aunque muy lejos de la paridad.

Las pymes muestran una creciente preocupación por la continuidad. Las principales opciones estratégicas para los próximos 2-3 años son la transmisión generacional (52,6%), seguida de la incorporación de directivos externos (29,3%) y de socios (20,3%), lo que refleja el fuerte peso del componente familiar. A continuación, se valora venta (31,6%) y finalmente el cierre (7,5%).

Evolución y expectativas en el empleo, ventas e inversiones

Del análisis de cada una de las variables se ha obtenido que, durante el 2024, el 60,9% de las pymes riojanas mantuvo su plantilla, el 26,3% la incrementó y el 12,8% la redujo, con un saldo de evolución positivo de 13,5 puntos, algo inferior al promedio nacional (17,8). Las pymes medianas son las más dinámicas, ya que son las que muestran un aumento de empleados mayor (34,6 puntos). Las expectativas para 2025 son optimistas: el 71,4% prevé mantener el empleo y un 24,1% aumentarlo, lo que arroja un saldo de 19,6 puntos.

Las ventas aumentaron en el 46,6% de las pymes riojanas en 2024, aunque el 29,3% las redujo, generando un saldo positivo de 17,3 puntos, claramente inferior al nacional (39 puntos). Las expectativas para 2025 son más contenidas: el 46,6% prevé aumentarlas, el 39,1% mantenerlas y el 14,3% reducirlas, lo que sitúa el saldo de expectativas en 0 puntos, indicando una previsión de estancamiento. Por tamaño, las microempresas son las más afectadas (saldo -9,1 puntos), mientras que las pequeñas (23 p.) y medianas (34,6 p.) muestran una evolución más sólida. Para 2025, el optimismo crece: pequeñas (36,5 p.), medianas (30,7 p.) y micro (24,4 p.). Por sector, el comportamiento más favorable en 2024 se dio servicios (66,6 p.), seguidos de industria (13,7 p.) y comercio (16,7 p.). Las expectativas de ventas para 2025 están equilibradas entre comercio y servicios (33,3 p.).

Las inversiones en 2024 presentan un balance positivo: el 42,1% de las pymes riojanas aumentó su inversión, el 49,6% la mantuvo y solo el 8,3% la redujo, con un saldo de evolución de 33,8 puntos (ligeramente inferior al nacional, 35,3). Las expectativas para 2025 son optimistas, con un 41,4% que espera aumentarlas y un 55,6% que prevé mantenerlas, lo que eleva el saldo esperado a 38,4 puntos, superior al nacional (32,8). Por tamaño, las medianas son las pymes más inversoras (42,4 puntos en 2024 y 57,7 en expectativas 2025), seguidas de las pequeñas (31,0 y 40,6), mientras que las microempresas se centran en la consolidación (81,8% prevé mantener su inversión). A nivel sectorial, destacan las inversiones en servicios (66,7 p.), seguidas de comercio (41,6 p.) y de industria

(29,4 p.). Para 2025, las mejores expectativas se concentran en industria (39,1 p.) y comercio (37,5 p.).

Las pymes exportadoras de La Rioja, en 2024, muestran un comportamiento moderadamente positivo en empleo e inversiones, pero con un dinamismo menor en ventas, lo que refleja una fase de estabilidad y consolidación más que de expansión.

En conjunto, las perspectivas para 2025 son positivas, pero a la vez moderadas: las pymes riojanas apuestan por consolidar su actividad, mantener el empleo y sostener la inversión, y son precavidas a la hora de prever las ventas.

Las pymes exportadoras de La Rioja mantienen una notable proyección internacional, con un promedio del 27,6 % de sus ventas dirigidas al exterior y a 11,3 países, cifras superiores a la media nacional (26% y 7,8 países). El análisis por carácter familiar muestra que las pymes no familiares presentan un mayor grado de internacionalización que las familiares, tanto en porcentaje de facturación (29,6% vs. 26,7%) como en el número de países (12,9 vs. 10,9). Esta brecha es más pronunciada a nivel nacional. Por tamaño, las pymes medianas son las más internacionalizadas con un 33,7% de ventas exteriores y presencia en 17 países. Si el análisis se realiza por sectores, son las pymes industriales las que lideran la internacionalización, con el 29,9% de su facturación procedente del exterior y presencia en 12 países, mientras que a nivel nacional es servicios.

El Índice Pyme de Confianza de La Rioja se sitúa en 25,8 puntos en 2025, lo que supone un descenso de 7 puntos respecto a 2024 y evidencia una moderación del optimismo empresarial. Los mejores valores se obtienen en inversiones (36,1) seguidas por la cifra de negocio (24,8) y el empleo (16,5). A diferencia de la media nacional, donde el dinamismo se concentra en la facturación, en La Rioja las empresas muestran mayor confianza en la inversión futura, aunque con menor intensidad que el año anterior. El nivel de confianza crece proporcionalmente con el tamaño de la empresa, lo que indica que las de mayor dimensión tienen una percepción más positiva sobre la evolución de su negocio, su plantilla y sus inversiones. El índice es positivo en todos los sectores,

aunque servicios destaca en la cifra de negocio (58) e inversiones (50), mientras que en la construcción lo hace el empleo.

Los datos reflejan un entorno de cautela, con perspectivas aún positivas pero más prudentes que en ejercicios anteriores.

Indicadores de competitividad

Las pymes riojanas perciben un entorno empresarial moderadamente desfavorable, en línea con la media nacional, aunque con ligero empeoramiento respecto a 2024.

El aspecto mejora valorado continúa siendo la calidad de las infraestructuras (3,0 sobre 5), mientras que los factores más limitantes son la burocracia y las obligaciones legales (2,5) y la inestabilidad política y jurídica (2,6). La situación económica general también se percibe como poco favorable (2,3). En conjunto, cuatro de las cinco variables analizadas presentan valores inferiores a 3, lo que evidencia un entorno poco propicio para la actividad empresarial.

Por tamaño de empresa, no se observan diferencias significativas dentro de La Rioja, a diferencia de lo que ocurre en el conjunto nacional, donde las empresas más pequeñas perciben mayores dificultades. Tampoco se identifican diferencias por sectores: industria, comercio y servicios presentan valoraciones similares y moderadas, lo que indica una percepción homogénea de las dificultades externas.

A pesar del contexto adverso, las pymes riojanas muestran niveles de rendimiento competitivo relativamente positivos, siendo los indicadores más valorados la satisfacción de los clientes (4,1), seguido de la calidad de los productos (4,0), rapidez de adaptación a los cambios (3,7) y la eficiencia de los procesos (3,5). Los menos favorables, aunque aún por encima del punto medio, son la rentabilidad (3,4) y el crecimiento de las ventas (3,3). En comparación con la media nacional, las pymes de La Rioja se sitúan ligeramente por debajo en la mayoría de los indicadores, salvo

en rentabilidad, donde superan el promedio nacional (3,4 vs. 3,2). Por tamaño, solo se detectan diferencias significativas en la satisfacción de los clientes, que disminuye ligeramente a medida que aumenta la dimensión empresarial. Por sectores, las pymes de comercio y construcción destacan por su mayor satisfacción de clientes y mejor rentabilidad, mientras que el sector servicios presenta los valores más bajos en varios indicadores, especialmente en satisfacción de empleados.

El Índice Pyme de Competitividad para La Rioja en 2025 se sitúa en 10 puntos, igual que la media nacional, aunque con una evolución menos favorable respecto a 2024 (descenso de 5 puntos). El índice se compone de Entorno, con un valor de -15 (empeora respecto a -9 en 2024), y Rendimiento, con 34 (ligera mejora desde 39). Esto refleja que la mejora interna de las empresas no compensa las crecientes dificultades externas. Por tamaño, las pequeñas empresas registran el mejor desempeño global (IP 12), mientras que, por sectores, las empresas comerciales lideran la competitividad regional (IP 14), seguidas por las industriales (IP 9).

Con estos resultados se puede concluir que las pymes de La Rioja mantienen un buen desempeño interno y una gestión eficiente, especialmente en calidad, satisfacción del cliente y adaptación al mercado. Sin embargo, la presión del entorno institucional y económico poco favorable sigue limitando su capacidad competitiva. El reto principal para la región es reducir los obstáculos externos (burocracia, incertidumbre política y acceso a recursos) ya que continúan penalizando el potencial competitivo de las empresas.

Innovación

La pyme riojana continúa con la senda de innovación iniciada en 2022. Más del 60% de las empresas de las empresas han realizado innovaciones; especialmente en procesos, bien modificándolos (un 69,9%) o adquiriendo nuevos bienes de equipo (un 68,4%), aunque también en su oferta comercial, cambiando o mejorando sus productos (el 69,2%) e incluso lanzando nuevos bienes y servicios (el 60,2%)

Este impulso a la realización de innovaciones ha sido independiente del tamaño de la empresa y del sector de actuación, excepto las compras de nuevo equipamiento, efectuadas en mayor grado por las pymes de menor dimensión (empresas medianas). Aunque, por lo general, son estas empresas las más innovadoras, este mayor esfuerzo no se considera estadísticamente significativo.

Tampoco lo es el del sector de actuación. En general, las empresas de construcción y servicios han introducido más innovaciones, excepto en estrategia, donde destacan las industriales. Pero estas diferencias no pueden ser consideradas explicativas del efecto de la actividad de la pyme sobre la realización de innovaciones.

Sin embargo, la importancia atribuida a la realización de innovaciones ha experimentado un ligero decrecimiento, a excepción precisamente de la adquisición de bienes de capital, que se ha mantenido en un alto nivel (4,0). Esta consideración no está relacionada ni con el tamaño de la pyme ni con el ámbito de actuación. En cualquier caso, la apreciación de la importancia de las innovaciones sigue siendo elevada, sin que ninguna categoría obtenga una calificación inferior a 3,7.

En resumen, 2024 ha continuado con la tónica de incremento en la realización de actividades innovadoras por parte de las pymes riojanas, al contrario de la tendencia nacional, que ha sido de disminución, sin que el tamaño de la empresa ni el sector de actuación sean factores determinantes en este esfuerzo. Está por ver si el estancamiento de la importancia atribuida a la realización de estas innovaciones, en general independiente de la dimensión y del sector de actuación, se traducirá en un menor esfuerzo innovador en el futuro.

Tamaño y crecimiento

La importancia atribuida al crecimiento de la pyme ha aumentado en 2024. Si el año anterior el interés en el crecimiento ya había recibido una valoración notablemente relevante (7,5 sobre 10), un año

después ha aumentado en más de un punto (8,2%), considerándolo de máxima importancia el 44,4% de los empresarios encuestados.

Los objetivos perseguidos con el crecimiento siguen siendo los mismos que en el año pasado: mejorar la rentabilidad, la eficiencia y la productividad.

El crecimiento orgánico sigue constituyendo la forma más habitual de expansión de la pyme riojana. Crecer de forma interna, con los recursos y capacidades propios, recibe una valoración de 4,2 sobre 5, más del doble de la alcanzada por la siguiente alternativa de crecimiento (alianzas estratégicas con otras empresas)

Los recursos humanos son considerados los de mayor trascendencia en la consecución de los objetivos de crecimiento: habilidades y capacidades del personal, impulso de los propietarios y liderazgo y capacidad del equipo directivo, factores todos ellos con valoraciones superiores a 4,1. Por el contrario, la dimensión de la plantilla es estimado como el elemento menos determinante para crecer (3,5)

No obstante, el tamaño sí que juega un papel importante en la estimación de las barreras al crecimiento. Las microempresas consideran muchos factores regulatorios (trámites administrativos, obligaciones fiscales, normativas laborales y de cargas sociales, normas contables y de auditoría, falta de adaptación de la regulación a la pyme, diversidad de regulaciones en los diferentes países...) como barreras a sus intenciones de expansión. Destaca también en este tipo de pyme un mayor interés en la búsqueda de objetivos de mejora de reputación a través del crecimiento, frente a las empresas pequeñas, que persiguen especialmente mejorar su eficiencia y productividad, acceder a mejor tecnología y aumentar su capacidad financiera.

En el caso de las empresas medianas su característica distintiva es que ven en algunos factores institucionales (sistema financiero, tamaño de la economía sumergida, o grado de asociacionismo empresarial) posibles apoyos para implementar estrategias de crecimiento.

En cuanto al sector de actividad, su importancia en la consideración del crecimiento es residual, limitándose al mayor interés de las empresas industriales en buscar objetivos de mejora de la reputación y acceso a mejor tecnología a través del mismo.

En resumen, los empresarios riojanos son conscientes de la importancia del crecimiento en la mejora de la rentabilidad, la eficiencia y la productividad de sus pymes, considerando la normativa reguladora como principal freno a la expansión.



9. REFERENCIAS

Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance. Does competitive advantage mediate?. *International Journal of Innovation Management*, 22(07).

Arza, V., & López, E. (2021). Obstacles affecting innovation in small and medium enterprises: Quantitative analysis of the Argentinean manufacturing sector. *Research Policy*, 50(9), 104324.

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.

Bruhn, N. C. P., Alcântara, J. N., & Calegário, C. L. L. (2016). Multinational enterprises and spillover effects: A study on the factors associated with the innovation capacity of SMEs in Brazil. *Espacios*, 37(10), 59-73.

Comisión Europea (2023). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y So-*

cial Europeo y al Comité de las Regiones: Un plan industrial del Pacto Verde para la era de cero emisiones netas (COM/2023/62 final). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52023DC0062>

Draghi, M. (2024). The future of European competitiveness. *Bruxelles: Commission européenne, septembre.*

Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-154.

Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20.

Erdogan, A. I. (2023). Drivers of SME growth: quantile regression evidence from developing countries. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231163479.

Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 656-668.

Hay, M., & Kamshad, K. (1994). Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5(3), 49-68.

Instituto Español de Analistas (2024). El reto del tamaño empresarial en España. IX Panel de Seguimiento Financiero de la Economía Española. Doc nº35.

Ipinnaiye, O., Dineen, D., & Lenihan, H. (2017). Drivers of SME performance: a holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48, 883-911.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Prentice hall.

Karlsson, J. (2021). Firm size and growth barriers: a data-driven approach. *Small Business Economics*, 57(3), 1319-1338.

Lafuente, E., Leiva, J. C., Moreno-Gómez, J., & Szerb, L. (2020). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(3), 203-216.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.

Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43, 183-195.

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.

McKinsey & Company (2021). The state of new-business building. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/2021-global-report-the-state-of-new-business-building>.

Mora-Sanguinetti, J. S., Quintana, J., Soler, I., & Spruk, R. (2023). Sector-level economic effects of regulatory complexity: evidence from Spain. Banco de España. Documentos de Trabajo N.º 2312.

Moy, J. W., & Luk, V. W. (2003). The life cycle model as a framework for understanding barriers to SME growth in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 10(2), 199-220.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

O'Regan, N., Ghobadian, A., & Galleary, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30-41.

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.

Rehman, N. U. (2015). Drivers of firms' growth: a case study of software firms in Islamabad/Rawalpindi regions. *Journal of Management Development*, 34(8), 901-921.

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.

Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits. Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, 2ed. Cambridge, MA: Harvard University Press.

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*, 31(5), 4893-4909.

Udriyah, U., Tham, J., and Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters* 9, 1419-1428.

Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176.

Zhang, Man and Hartley, Janet L., "Guanxi, IT Systems, and Innovation Capability: The Moderating Role of Proactiveness" (2018). Management Faculty Publications. 27.

