



# Análisis Estratégico de la Pyme Extremeña. FAEDPYME 2017



Patrocinan e impulsan:



CONSEJO FAEDPYME EXTREMADURA





# Análisis Estratégico de la Pyme Extremeña. FAEDPYME 2017



## Autores:

Ricardo Hernández Mogollón, Director Ejecutivo.  
Antonio Fernández Portillo, Director Técnico.  
Manuel Almodóvar González.  
Raúl Rodríguez Preciado.  
Ángel Díaz, Aunión.

Patrocinan e impulsan:



CONSEJO FAEDPYME EXTREMADURA





Primera edición, 2018.

El editor no se hace responsable de las opiniones recogidas, comentarios y manifestaciones vertidas por los autores. La presente obra recoge exclusivamente la opinión de sus autores como manifestación de su derecho de libertad de expresión. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

**Director Ejecutivo:** Ricardo Hernández Mogollón

**Coautores:** Antonio Fernández Portillo, Manuel Almodóvar González, Raúl Rodríguez Preciados y Ángel Díaz Aunión.

**Diseño y maquetación:** Antonio Fernández Portillo

**Traducción del Resumen Ejecutivo:** Yanet Rebellado Martínez

**ISSN:** 2605-2385

**Año:** 1º

**Depósito legal:** CC-000208-2018

**Páginas:** 49

**Edita:** Fundación Xavier de Salas. Ediciones La Coria. Colección de Estudios Económicos de Extremadura

<http://www.fundacionxavierdesalas.com>

<http://emturin2020.gemextremadura.es>

**Teléfono:** (0034) 927 321898.

**Impresión digital:** Panorama web **E-mail:** [info@panoramaweb.es](mailto:info@panoramaweb.es) **Web:** [www.panoramaweb.es](http://www.panoramaweb.es)

**Citación:** Hernández-Mogollón, R.; Fernández-Portillo, A.; Almodóvar-González, M.; Rodríguez-Preciado, R. & Díaz-Aunión, M. (2018). Análisis Estratégico de la PYME Extremeña. FAEDPYME 2017. Ediciones La Coria. Trujillo. España.

© FAEDPYME Extremadura, los autores.

Trabajo cofinanciado con la convocatoria del V PRI de la Junta de Extremadura y FEDER. Proyecto ref. IB16174, "Situación de las las TIC en la PYME extremeña".



## Índice

Prólogo del Presidente de la Junta de Extremadura .....	6
Carta del Co-Director General de FAEDPYME España.....	8
Carta del Director Ejecutivo de FAEDPYME Extremadura.....	9
Resumen Ejecutivo .....	12
Executive Report .....	13
Introducción .....	14
1. El Proyecto FAEDPYME .....	15
Objetivos de los Informes FAEDPYME:.....	15
Objetivos del Informe FAEDPYME Extremadura .....	16
2. Metodología .....	17
Estructura de la muestra .....	17
Selección de las variables y diseño del cuestionario.....	18
3. Caracterización de las PYMES Extremeñas .....	19
1. Expectativas y Clima Empresarial.....	22
2. Formación de los empleados .....	25
2.1. La formación en las PYMES Extremeñas .....	25
2.2. El proceso de formación.....	25
2.3. Determinantes en la decisión de realizar formación en la PYME Extremeña .....	26
2.4. Resultados de la formación.....	28
2.5. Importancia de áreas de capacitación .....	30
3. Innovación en la empresa .....	32
3.1. Nivel de innovación en la PYME Extremeña.....	32
3.2. Capacidad percibida para realizar innovaciones.....	34
3.3. Persistencia de la innovación .....	35
4. Evolución de indicadores de rendimiento.....	38
5. Financiación empresarial .....	40
5.1. Acceso a líneas de financiación .....	40
5.2 Condiciones de los créditos.....	42
Conclusiones .....	43
Recomendaciones .....	45
Bibliografía .....	47
Ficha técnica.....	48
Equipo de investigación FAEDPYME EXTREMADURA .....	48
Consejo FAEDPYME de EXTREMADURA.....	49

## Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Promedio de trabajadores de la PYME Extremeña en los años 2015 y 2016. ....	22
Gráfico 2.	Tendencia de las ventas de la PYME Extremeña para 2014 y 2015. ....	22
Gráfico 3.	Valoración del clima empresarial. ....	23
Gráfico 4.	Valoración del clima empresarial. ....	24
Gráfico 5.	Rendimiento de las PYMES Extremeña frente a sus competidores .....	38

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Distribución de la muestra según tamaño y sector.....	18
Tabla 2.	Distribución de la muestra por actividad económica y tamaño. ....	18
Tabla 3.	Distribución de la muestra por Actividad Económica. ....	20
Tabla 4.	Distribución de la muestra por Sector de Actividad.....	20
Tabla 5.	Expectativas de empleo y ventas para 2017, según el tamaño de la PYME. ....	23
Tabla 6.	Evolución del empleo (2015 y 2016), según el tamaño de la PYME. ....	24
Tabla 7.	Proceso de formación en la PYME, según el tamaño de la misma. ....	25
Tabla 8.	Proceso de formación en la PYME, según los estudios del gerente. ....	26
Tabla 9.	Proceso de formación en la PYME, según su sector. ....	26
Tabla 10.	Determinantes en la decisión de formar los empleados en las PYMES, según el tamaño de la PYME Extremeña.....	27
Tabla 11.	Determinantes en la decisión de formar los empleados en las PYMES, según estudios del gerente. ....	28
Tabla 12.	Determinantes en la decisión de formar los empleados en las PYMES, según el sector de actividad.....	28
Tabla 13.	Resultados alcanzados tras la formación, según tamaño de la PYME. ....	29
Tabla 14.	Resultados alcanzados tras la formación, según los estudios del gerente. ....	29
Tabla 15.	Resultados alcanzados tras la formación, según sector de actividad. ....	29
Tabla 16.	Importancia de áreas de capacitación de empleados, según el tamaño de la PYME. ....	30
Tabla 17.	Importancia de áreas de capacitación de empleados, según estudios del gerente. ...	30
Tabla 18.	Importancia de áreas de captación de empleados, según estudios del gerente....	31
Tabla 19.	Innovación. Según el tamaño de la PYME. ....	32
Tabla 20.	Innovación, según estudios del gerente.....	33
Tabla 21.	Innovación, según el sector de actividad .....	33
Tabla 22.	Capacidades para realizar Innovación, según el tamaño de la PYME. ....	34
Tabla 23.	Capacidades para realizar Innovación, según estudios del gerente .....	34
Tabla 24.	Capacidades para realizar Innovación, según el sector de actividad.....	35
Tabla 25.	Persistencia de la innovación, según el tamaño de la PYME. ....	36
Tabla 26.	Persistencia de la innovación, según los estudios del gerente. ....	36
Tabla 27.	Persistencia de la innovación, según el sector de actividad .....	37
Tabla 28.	Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores. ....	38
Tabla 29.	Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores, según el control Familiar. ....	39

Tabla 30. Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores, según los estudios del Gerente.....	39
Tabla 31. Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores, según el sector de actividad.....	39
Tabla 32. Financiación de la PYME Extremeña según el tamaño de la misma.....	40
Tabla 33. Financiación de la PYME Extremeña según el control familiar.....	41
Tabla 34. Financiación de la PYME Extremeña según el sector de actividad.....	41
Tabla 35. Evolución de las condiciones de financiación de la PYME Extremeña según su tamaño.....	42
Tabla 36. Evolución de las condiciones de financiación de la PYME Extremeña según el sector de actividad.....	42

## Prólogo del Presidente de la Junta de Extremadura

Como todos sabemos, Extremadura es una región de PYMES que sostienen la economía y el empleo. El 96,7% del tejido empresarial está dominado por microempresas, que presentan como puntos fuertes una gran flexibilidad y dinamismo, pero tienen carencias en términos de competitividad, de formación y de acceso a mercados de capitales e inversión en I+D+i.

Un conocimiento detallado de su estructura y problemática, como el que se realiza en el estudio que FAEDPYME ha realizado, nos ofrece una imagen de un tejido empresarial que precisa ampliarse y fortalecerse. En nuestra región necesitamos más empresas, empresas más grandes, más competitivas e innovadoras. Esta realidad no nos impide hacer un reconocimiento expreso a la capacidad y determinación de nuestros emprendedores y empresarios que lideran una iniciativa empresarial de tamaño reducido y, en muchas ocasiones, de carácter familiar. Este capital humano es y será clave esencial para el desarrollo económico y social de la región.

La crisis golpeó duramente a las PYMES. Las dificultades les han obligado a adaptarse a nuevos entornos, a ser mejores, a hacer productos que crean mayor valor añadido, a ser más creativas, a exportar y a innovar. Hay que poner en valor la viveza de nuestras PYMES que demuestran su dinamismo y su flexibilidad para reaccionar y adaptarse a las variantes circunstancias del mercado, poniendo de manifiesto que saben competir con calidad y enfrentarse al futuro con garantías.

Cambio continuo es el paradigma que mejor ejemplifica nuestro escenario económico. En los mercados, cada vez más abiertos y exigentes en los que las pymes tienen que participar, son necesarios procesos de anticipación, de planificación estratégica, de mejora de la producción, la gestión y la comercialización. La vocación de la Junta de Extremadura es ayudar a las PYMES a enfrentarse a ese cambio permanente.

Extremadura dispone de una amplia red de apoyos públicos a las PYMES que abarca desde las facilidades de acceso a la contratación pública a un potente sistema de incentivos a la inversión, pasando por programas específicos en ámbitos como la mejora de la financiación, la competitividad, la cooperación, la internacionalización, la prevención del cierre, el relevo generacional o la promoción de la excelencia. Son respuestas concretas a las necesidades que demandan la mayor parte de las empresas extremeñas.

Hay dos áreas en las que tenemos que incidir especialmente. Por un lado, la irrupción de la economía digital que conlleva la necesidad de adaptación de nuestras PYMES a la innovación tecnológica omnipresente en muchos sectores que se están transformando a marchas forzadas. Esta amenaza debe convertirse en una oportunidad y nuestras empresas deben aprovecharse de todas las ventajas que la tecnología puede ofrecerles para hacer más consistente su negocio. Asimismo, la cultura de la investigación y el desarrollo tiene que introducirse de forma decidida en nuestras pymes ofreciendo oportunidades a la innovación.

Y, en segundo lugar, la mejora de la cualificación del capital humano a todos los niveles. La formación constituye la mejor inversión para afrontar los retos del futuro, tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que es el principal componente de avance de la productividad y la competitividad.

Somos conscientes que la Administración siempre debe ser un cauce y nunca un obstáculo para la actividad empresarial. Los empresarios nos trasladan su preocupación por la burocracia y la rigidez en todo lo que afecta a la actividad empresarial. Simplificar es un proceso

tremendamente complicado y en el que los resultados no se perciben de inmediato, pero hay que dejar constancia que estamos dando pasos importantes para la agilización administrativa y la tramitación electrónica en aras de allanar el camino a la iniciativa privada.

Con estudios como el presente conocemos la cara y la cruz de los miles de PYMES que acometen a diario la complicada misión de generar riqueza y empleo y, con ello, contribuyen a la dinamización económica y demográfica de la región. Potenciarlas es sembrar nuestro futuro.

De esta forma, doy la bienvenida a una iniciativa como el presente documento de Análisis Estratégico de la PYME en Extremadura, con el convencimiento que nos servirá, a todos, para comprender mejor las dinámicas del tejido empresarial en el momento presente y futuro de nuestra región.

Guillermo Fernández Vara

Presidente de la Junta de Extremadura



## Carta del Co-Director General de FAEDPYME España

La PYME ha sido en los últimos años, el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico. Hoy en día, debido al fuerte dinamismo de la economía, hace necesario que los agentes económicos y sociales dispongan de información ágil y actual sobre el comportamiento y las estrategias que utilizan las PYME para competir en los mercados al objeto de potenciar su competitividad. La PYME necesita adecuar su estrategia y su estructura organizativa para potenciar su desarrollo y competitividad. La competitividad es vital para la supervivencia de la PYME al constituir una referencia de su capacidad de anticipación y de respuesta a los retos que se enfrenta hoy en día, como son la incertidumbre, la globalización de los mercados y el rápido cambio tecnológico.

Desde la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME) se viene impulsando la elaboración de informes sobre la PYME cuyo objeto principal es suministrar información continuada de las estrategias y expectativas de las empresas para facilitar y apoyar la toma de decisiones principalmente en el ámbito económico y estratégico. FAEDPYME proporciona un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de la PYME, en orden a realizar actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación; así como a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, el asesoramiento mutuo, y el desarrollo de proyectos de interés común que redunden y contribuyan al bienestar de los pueblos. Para el cumplimiento de sus fines, FAEDPYME ha promovido la creación formal de una Red de Universidades, de modo que sus grupos de investigación generen, compartan y difundan el conocimiento sobre la PYME que constituyan un referente a nivel internacional por la calidad e impacto de las actuaciones que se desarrollen.

La Universidad de Extremadura a través del Grupo de Investigación Emturin, Extremadura 2020, dirigido por el Dr. Ricardo Hernández Mogollón, forma parte muy activa de FAEDPYME. Con este trabajo que se presenta se ofrece una radiografía del tejido empresarial de Extremadura, donde se analizan las estrategias y los principales factores competitivos que utilizan las PYME para competir en los mercados, para así poder determinar sus fortalezas y debilidades y, por otra parte, elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la PYME extremeña.

Domingo García Pérez de Lema

Co-Director G. de FAEDPYME

## Carta del Director Ejecutivo de FAEDPYME Extremadura

El lector tiene ante sí el primer Informe FAEDPYME Extremadura, realizado en un ámbito doble: la red FAEDPYME, y la Universidad de Extremadura (UEX)-Grupo de investigación EMTURIN, con el apoyo del Consejo FAEDPYME Extremadura, dentro de la Fundación Xavier de Salas.

Por ello, las primeras ideas-clave de esta nueva andadura, son muy simples: PYMES, Capacidades Competitivas, Red internacional (FAEDPYME), rigor y método que exige el ámbito universitario (UEX-EMTURIN), relación Universidad-Empresa y Extremadura.

### Antecedentes:

- a. En el plano docente, la asignatura de Dirección de PYMES, en la Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo de la Universidad de Extremadura, que creamos y hemos impartido en la citada Facultad, que nos alberga.
- b. En el plano investigador, la línea de investigación abierta por el Grupo de Investigación EMTURIN, de la Universidad de Extremadura, Creación de Empresas.
- c. También hay que citar nuestra participación en la VI Reunión Técnica Internacional Red FAEDPYME desarrollada en la *Universidad Nacional de Ingeniería Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología*, en la ciudad de Managua, Nicaragua, en mayo de 2013, así como la participación del Dr. Domingo García Pérez de Lema, Presidente de FAEDPYME, en el XI Seminario Internacional de Creación de Empresas Profesor José M<sup>º</sup> Veciana en el mes de noviembre de 2013, y la reunión que mantuvimos en la Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo, todo ello en la ciudad de Cáceres.

Siendo, una de las características de la sociedad del conocimiento el networking, FAEDPYME se basa en una red, en crecimiento tanto nacional como internacional, a su vez, conectada a la Red Iberoamericana de investigación en MIPYMES.

Por lo anterior, y concurriendo en este caso varios de los elementos esenciales de la Estrategia del Grupo de Investigación Emturin, de la Universidad de Extremadura, aceptamos en su momento el ofrecimiento que nos hizo la Presidencia de FAEDPYME, básicamente por 3 razones:

- a. El Compromiso con las Relaciones universidad-sociedad.
- b. La posibilidad de trabajar en redes, conectar redes. Cultura de la red y de la conexión. Participar en redes y crear redes.
- c. Participar, colaborar, en el desarrollo y mejora de la competitividad de la PYME, en este caso, de Extremadura.

Cuestiones que están presentes tanto en el proyecto FAEDPYME, como en nuestro grupo de investigación, y que pensamos pueden favorecer a la PYME Extremeña, y, por ende, a la Comunidad Autónoma de Extremadura y la sociedad extremeña.

Por lo anterior, la Universidad de Extremadura es miembro de la Red Iberoamericana de Investigación en MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). Igualmente, y con anterioridad, la UEX forma parte activa de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), a través del grupo de investigación EMTURIN, que me honro en coordinar.

Pero, en esta nueva andadura, sería conveniente definir ¿qué es una PYME? Según la Comisión Europea (2014), es aquella empresa que cumple alguno de los siguientes criterios (impuestos excluidos):

- Mediana: < 250 empleados, 50 m. de € de ventas ó 43 m. de balance.
- Pequeña: < 50 empleados, 10 m. de ventas ó 10 m. de balance.
- Microempresa: < 10 empleados, 2 m. de ventas ó 2 m. de balance.

Hay que remarcar que no es un mero estudio: es un proyecto, un desafío, con el foco puesto en la PYME, en la competitividad, el desarrollo, el crecimiento, de base científica y de alcance internacional, debido a la estructura de red, que quiere estar presente, cada año, con la fotografía de la PYME extremeña, contribuyendo así, desde el conocimiento, a la mejora de su situación.

En el contexto concreto, la Comunidad Autónoma de Extremadura, siendo posible y deseable alcanzar el pleno empleo (Hernández, R. 2018), este reto nunca será posible si no es con más y mejores pymes, innovadoras, con estrategias de crecimiento, incluso internacional, y bien conectadas.

Se trata, el referido a la PYME, de un campo de conocimiento que tiene algunos hitos claros en su desarrollo histórico, como programa de investigación científica. Citaremos alguno de ellos, que son especialmente relevantes desde nuestro punto de vista, y que nos ayudarán a definir algunas cuestiones críticas en el desarrollo de las PYMES:

- Penrose (1959), autora, entre otras del famoso dilema entre la oruga y la mariposa: Las diferencias en la estructura administrativa de las microempresas y las grandes empresas son tan grandes que de muchas formas es difícil establecer que las dos especies tienen los mismos genes. No podemos definir una oruga y, después, usar la misma definición para una mariposa.
- Birch (1979), en los Estados Unidos, demostró que las PYMES eran vitales para la creación de nuevos puestos de trabajo. El crecimiento de las empresas es indudablemente un tema de suma relevancia en el ámbito del emprendimiento ya que puede considerarse como la diferencia entre las organizaciones emprendedoras y las que no lo son (Birch,1987.)
- Storey (1994), las pequeñas empresas han sido identificadas como motores del desarrollo, la innovación y la generación de bienestar.
- Scott & Bruce, 1987, no todos los negocios que sobreviven crecen para convertirse en una empresa grande.
- Smallbone & Wyer, 2000, en cada etapa del ciclo de vida de las empresas hay factores determinantes que generan crisis que obstaculizan su paso de una a otra etapa.

¿Qué nos dice la investigación sobre Estrategia de las PYMES?:

1. Gastan menos recursos en formación que las grandes empresas, cuyos beneficios son a largo plazo.
2. Tienen una proporción menor de activos fijos en sus balances comparativamente con las grandes empresas.

Esto tiene 2 graves consecuencias, en la práctica:

1. En general, se enfocan en estrategias de supervivencia a corto plazo.
2. Error común en las políticas públicas: el contenido debe ser completamente diferente en grandes y pymes.

Pido disculpas al lector si me he explayado de forma poco habitual en este tipo de escritos, pero, siendo fieles a la filosofía y práctica del *Clearing House*, que está en todo lo que hacemos en el grupo de Investigación EMTURIN, pensamos que era pertinente compartir todo lo mucho que hay detrás, hoy y mañana, en el proyecto FAEDPYME EXTREMADURA.

No veremos sus nombres junto a vastas cifras o grandes operaciones, pero las pequeñas y medianas empresas son las que mantienen en pie el tejido empresarial español. De hecho, el

99,9% de las empresas se enmarcan dentro de esta clasificación. Por todo lo anterior, FAEDPYME es un proyecto que merece la pena y desde Extremadura, trabajamos y apostamos por ello. Estamos convencidos que el crecimiento debería ser un área prioritaria para las entidades públicas, y, por tanto, para la investigación.

En síntesis, el crecimiento de las PYMES tiene un papel crucial para la sociedad.

Agradecimientos:

Al Presidente de la Junta de Extremadura, D. Guillermo Fernández Vara, por el prólogo a este primer número de FAEDPYME Extremadura. Al Presidente de la Fundación Xavier de Salas, el catedrático Dr. Jaime de Salas y su equipo humano de la Fundación, que nos apoya y facilita nuestra labor. Al catedrático Dr. Domingo García Pérez de Lema, gracias por invitarnos y aceptarnos en el seno de FAEDPYME y por su Carta del Presidente. Al naciente Consejo FAEDPYME de Extremadura: D. José Luis Navarro, Consejero de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura. D. Miguel Bernal, director general de Avante Extremadura. D<sup>a</sup> Celina Pérez Casado, presidenta de AJE-Asociación de Jóvenes Empresarios de Extremadura y empresaria. D<sup>a</sup> Sabina Hernández presidenta del Ayuntamiento de Almaraz y a D. Javier Díaz, director de la Fundación Universidad Sociedad. A mis compañeros del grupo de investigación Emturin, Dr. Antonio Fernández, director técnico, y a los investigadores profesores Dr. Manuel Almodóvar y D. Raúl Rodríguez. Todos, trabajando colaborativamente, haciendo gala de la filosofía ECE, **Excelencia-Compromiso-Equipo**.

**Ricardo Hernández Mogollón**  
Catedrático de la Universidad de Extremadura

## Resumen Ejecutivo

Con el Resumen Ejecutivo, se ofrece una rápida panorámica sobre la situación y perspectivas de las PYMES extremeñas ya que busca ser de utilidad a las empresas, y a los distintos agentes económicos y sociales. En este sentido los principales resultados obtenidos son:

1. En primer lugar, en cuanto al análisis global de las expectativas y de la percepción del clima empresarial podemos afirmar que se está produciendo un moderado crecimiento, más intenso en el nivel de actividad (ventas) que en la generación de empleo, pero tan sólo una de cada diez ventas se realizan en mercados internacionales. Además, se confirma que la percepción de la situación económica mejora conforme el tamaño empresarial aumenta, de forma que la recuperación de la confianza, que va intrínsecamente unida a la recuperación económica, comenzó por las empresas de mayor tamaño ya en 2016, mientras que se espera que esta tendencia positiva se afiance para las empresas más pequeñas.
2. En segundo lugar, en cuanto la formación de los empleados, las empresas de mayor tamaño son las que cuentan con un proceso más estructurado, realizando una detección de necesidades formativas más sistemática y con un mayor grado de alineación con la estrategia de la empresa. Además, se puede observar cómo en aquellas PYMES que cuentan con un gerente más cualificado, es menos ocasional, y tienden a utilizar formadores externos con un enfoque a la adquisición de habilidades específicas para el puesto de trabajo. Por último, dentro de la formación, debemos remarcar que las áreas que reciben menor importancia son las relativas a la gestión de I+D+i y la gestión del conocimiento.
3. En tercer lugar, en relación a la innovación, la mayoría de las PYMES se pueden calificar como innovadoras, y es más frecuente la innovación en productos, aunque en la innovación en procesos se consideran mejor posicionadas aquellas PYMES que tienen un carácter pionero a la hora de introducir nuevos procesos y además suelen hacerlo de una manera más eficiente que el resto de sus competidores.  
Además, cuando hablamos de la innovación, merece especial mención que:
  - a. Las empresas de pequeño tamaño están mejor posicionadas en la innovación en productos.
  - b. El comportamiento innovador de la PYME supone un factor diferenciador en cuanto a productos y procesos.
  - c. Es necesario remarcar que la PYME extremeña suspende en todos los sectores en términos de gastos en I+D, donde solo se acerca ligeramente al aprobado el sector comercio en la inversión para la creación nuevos productos.
  - d. Las PYMES extremeñas destacan al realizar innovaciones en productos a través del incremento de la variedad de productos y por el reemplazo de productos obsoletos.
  - e. Las empresas que se encuentran gestionadas por directivos con estudios universitarios son más innovadoras en productos y procesos.
4. En quinto lugar, como visión de conjunto respecto a demanda financiera, dos tercios de las pymes extremeñas, no expresan la necesidad de financiarse a través de las entidades de crédito debido a que no están realizando nuevas inversiones, y además, éstas tienen capacidad de autofinanciación.
5. Para finalizar, respecto a la concesión de financiación, las empresas más perjudicadas por las negativas a su solicitud de créditos, son las microempresas frente a las pequeñas y medianas empresas; las no familiares frente a las familiares; y el sector servicios frente al resto de sectores, siendo este último, el grupo más afectado por dichas negativas en todas las comparaciones.



## Executive Report

This Executive Summary gives the reader a quick overview of the situation and prospects of SMEs of Extremadura, on the basis of the report “*FAEDPYME on Extremadura*”, which seeks to be useful both for enterprises and for economic and social stakeholders.

In this respect, the main results obtained are:

1. In the first place, concerning the Global Analysis of expectations and perception of business environment we are seeing a moderate growth, more intensive in sales than in employment generation. Also, this report confirms that the perception of the economic situation improves as the business size increases, so, there is a relation between economic recovery and returning confidence. In fact, the trend that started in 2016 comprised of the bigger companies and this positive trend is expected to continue with smaller companies.
2. In the second place, related to Employees Training, bigger enterprises are provided with a more structured process of training, detecting the employee's training needs more systematically and also more alignment with company strategy. Furthermore, it can be seen that a better qualified manager usually uses external trainers focusing on specific skills of the posts. In addition, training is less occasional. Finally, in this issue, it should be highlighted that less favoured areas are related with knowledge management and I+D+i.
3. Thirdly, relating to innovation, most of SMEs can be classified as innovative in terms of new products. Although pioneering companies in use of processes are better placed and they are more efficient than the rest of its competitors.

About Innovation deserves special attention:

- a) Small companies are better placed in product innovation.
  - b) SMEs' innovation behaviour is a significant differentiating factor in respect of products and processes.
  - c) It is necessary to emphasize that commerce sector stands out for its innovation cost item for new products.
  - d) Companies managed by college graduate managers are more innovatives in products and processes.
4. Fourthly, with respect to Financial Demand, near two-thirds of Extremadura's SMEs do not consider to get a loan from a financial institution because they claim they are not making new investments and they also have self-financing capacity.
  5. At the end, relating to Granting Credits it is worth mentioning that micro-enterprises are more affected compared with small and medium enterprises, no family owned enterprises compared with family firms and the service sector compared to other sectors; the latter being the worst affected for all the comparisons.

## Introducción

La pequeña y mediana empresa (PYME) está en el centro de atención de académicos y Administraciones Públicas, debido fundamentalmente, a que representan la gran mayoría de la demografía empresarial, a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Debido a esto, las PYMES necesitan fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y ayuden al seguimiento de sus estrategias con el objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su estrategia y su gestión, como de políticas públicas, ya sean locales, provinciales, regionales o nacionales, para determinar y fijar los programas de actuación adecuados a las necesidades de éstas y, además, con suficiente tiempo de anticipación.

La existencia de debilidades de carácter estructural de las PYMES afecta a su supervivencia y deteriora su competitividad. Así, la globalización, el continuo cambio y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidas al escaso hábito de gestión del conocimiento y de capacitación de los empleados, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la insuficiente cualificación de empresarios y empleados, o las dificultades para realizar e incorporar innovaciones son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la PYME.

En este punto se hace necesario, reconocer el valor del esfuerzo realizado por las Administraciones Públicas para favorecer el rendimiento de las PYMES, concretado en múltiples programas de financiación, pero aun así, es necesario continuar con el desarrollo de acciones que mejoren su entorno burocrático, su organización interna y productiva, la inversión en intangibles, la capacitación de su capital humano y la innovación, como elementos imprescindibles para responder a los grandes retos a los que se enfrentan las PYME: (i) desarrollo tecnológico e innovación, (ii) globalización e internacionalización y (iii) contar con recursos y capacidades que les permitan ser competitivas en un mercado cada vez más global y competitivo.

En esta línea, hay que tener en cuenta que poner en marcha acciones relativas a la capacitación del capital humano y para la innovación llevan implícito un incremento importante de recursos necesarios, por lo que se presenta necesario asociar con claridad la relación entre las mismas y su rentabilidad para afrontarlas.

Ante este planteamiento, nos debemos cuestionar, por tanto, que si vamos a aconsejar a las PYMES líneas de actuación en diferentes áreas de su gestión, debemos valorar cuáles serán los rendimientos esperados frente a las empresas que adopten una actitud más conservadora o unas prácticas de gestión diferentes.

Con el Informe que lleva por título Análisis Estratégico de la PYME Extremeña, FAEDPYME, que tiene el lector delante, se aporta información sobre situación y perspectivas de las PYMES Extremeñas que busca ser de utilidad a las empresas, y a los distintos agentes económicos y sociales, con el fin de facilitar y apoyar la toma de decisiones principalmente en el ámbito económico y estratégico; y así, facilitar su competitividad.

El conocimiento de factores competitivos como la capacitación del personal y la innovación en la empresa puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecerlas, permitiendo alcanzar una posición competitiva más ventajosa. Actualmente, la

estrategia y la innovación tecnológica son elementos clave para la competitividad de la empresa y representan un elemento determinante del crecimiento económico. La innovación posibilita que la organización pueda responder a los cambios que se presentan en el mercado y, de esta forma, lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, para ello precisa contar con información de primer nivel, que es la que pretende ofrecer el presente Informe.

## 1. El Proyecto FAEDPYME

Las Universidades españolas de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, por medio de sus equipos de investigación especializados en Mipymes, que formaron el Grupo Interuniversitario GAEDPYME, vienen colaborando y desarrollando diversas actividades formativas, de investigación y de transferencia en relación con la pequeña y mediana empresa, y han promovido la constitución de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la PYME (FAEDPYME), en cuyo seno se crea la Red Internacional de Investigadores en Mipymes (REDIPYMES).

FAEDPYME, es una organización privada de naturaleza fundacional sin ánimo de lucro, constituida por las Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena y los Gobiernos de la Región de Murcia y de Cantabria, a través de sus Consejerías de Economía, con el patrocinio de la Fundación UCEIF (Banco de Santander) y la Fundación Caja Murcia. FAEDPYME forma parte de las redes de investigación de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP). FAEDPYME se constituyó en 2010.

La Universidad de Extremadura se incorporó a la Red FAEDPYME como universidad asociada en 2015, siendo el interlocutor el Dr. Ricardo Hernández Mogollón y el Grupo de Investigación Emturin.

En la actualidad, la Red FAEDPYME está formada por 80 universidades de 14 países, y en constante crecimiento.

Con posterioridad, el año 2017, La Universidad de Extremadura, se adhiere a la Red Iberoamericana de Investigación en Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), creada ese mismo año, siendo el interlocutor el Dr. Ricardo Hernández Mogollón y el Grupo de Investigación Emturin.

En la actualidad se producen 3 tipos de informes FAEDPYME:

- Iberoamericano.
- España.
- De Comunidades Autónomas.

### Objetivos de los Informes FAEDPYME:

El fin general de estos informes es conocer con profundidad la problemática de la PYME para determinar sus fortalezas y debilidades, y aportar estrategias y planes de actuación que redunden en una mejora de su competitividad.

Los objetivos son los siguientes:

- Analizar la situación de las PYME, considerando su estrategia y principales factores competitivos; su estructura organizativa y de recursos humanos; indicadores de tecnología, calidad e innovación; grado de utilización de las TIC; y diferentes aspectos contables y financieros.

- Determinar las fortalezas competitivas de la PYME y conocer las principales dificultades para su desarrollo.
- Elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de la PYME.

### Objetivos del Informe FAEDPYME Extremadura

En cuanto a los objetivos que se plantean con la elaboración este informe que lleva por título Análisis estratégico de la PYME extremeña. FAEDPYME, edición primigenia 2017 destacamos los siguientes:

- Determinar las fortalezas competitivas de la PYME y conocer las principales dificultades para su desarrollo.
- Generar datos, información y análisis que permitan, a los diferentes agentes económicos, elaborar propuestas de actuación, para la mejora de la competitividad y el éxito de la PYME Extremeña.
- Particularmente, en esta edición estudiaremos de forma más profunda los procesos de formación del capital humano y de innovación.

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 295 PYMES extremeñas dirigida al gerente de la PYME. En la muestra utilizada no se incluyen empresas de 5 ó menos trabajadores. La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica denominada CATI y el trabajo de campo se realizó durante los meses de marzo de 2017 a abril de 2017

En esta introducción se aborda la metodología de la parte empírica, en la que se trata sobre la estructura y representatividad de la muestra, la selección de variables y el diseño del cuestionario, así como sobre los análisis estadísticos que se realizarán.

Además, se presentan las principales características de las PYME seleccionadas, así como las expectativas de las PYMES en Extremadura, y el clima empresarial, que conforma el capítulo 1.

El capítulo 2 aborda el estudio de la formación de los empleados. Para ello se analiza el proceso de formación, los determinantes de la decisión de formar a los empleados y los resultados de la formación. Se finaliza con la descripción de las que, a juicio de las propias empresas, son y serán las principales áreas de capacitación del personal.

En el capítulo 3, se tratan temas relacionados con la innovación de las PYMES. Se describe y analiza el nivel de innovación, las capacidades para la innovación y la persistencia de dicha orientación innovadora en las empresas.

A continuación, en el capítulo 4, se describen los principales indicadores de rendimiento de las PYMES y, por último, en el capítulo 5, se analiza la financiación, principalmente en el acceso a líneas de financiación y en las condiciones de los créditos.

Se finaliza con la presentación de las principales conclusiones y recomendaciones elaboradas a partir de los datos del presente informe.

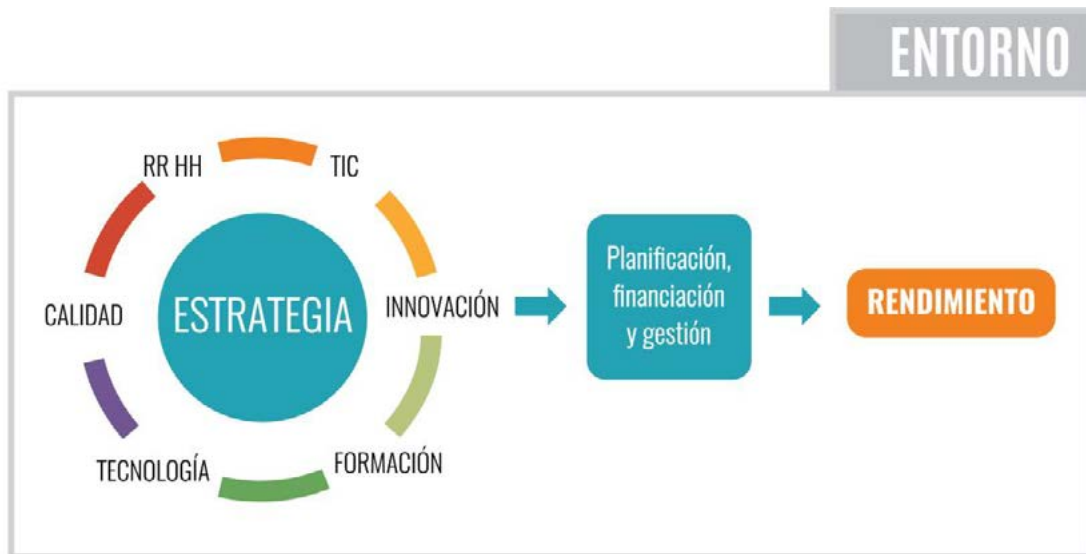
Para terminar, cabe señalar, por un lado, que no es objetivo de este informe juzgar la situación de la PYME sino más bien la de ofrecer una visión integral de estas empresas, que ponga de manifiesto, virtudes o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las virtudes y ajustar los

desequilibrios. Igualmente, reseñar que en el desarrollo de las distintas fases de este estudio se ha respetado, como no podía ser de otra forma, el secreto estadístico de la información utilizada que nos han facilitado las empresas que participantes en el estudio.

## 2. Metodología

En este apartado se exponen las bases y la metodología del trabajo empírico realizado. Una vez fijados los objetivos del estudio, exponemos la estructura de la muestra, resumimos el proceso de selección de las variables para obtener la información sobre los distintos aspectos de la dirección y gestión de la empresa, y, por último, explicamos las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de análisis de la información disponible.

Figura 1. Modelo Conceptual del Informe FAEDPYME



### Estructura de la muestra

El objetivo principal que ha orientado el diseño muestral efectuado, es conseguir una muestra representativa de la estructura empresarial de la PYMES extremeña. Evidentemente, tal objetivo debe enmarcarse dentro de las restricciones, tanto presupuestarias como de tiempo disponible, para efectuar el trabajo de campo.

El criterio inicial para determinar el tamaño de la muestra se estableció de forma que el error máximo (supuesto de mayor incertidumbre  $p=q=0,5$ ), en la estimación de una proporción para el conjunto de la población, fuese inferior a 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 90%. La población de empresas a investigar corresponde a sociedades mercantiles con un tamaño comprendido entre 6 y 249 trabajadores. La distribución de empresas en la población se ha estimado a partir del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE2014). El marco de selección fue la base de datos SABI de la empresa INFORMA.

La afijación de la muestra se realizó mediante la estratificación de la población. Los criterios de estratificación se han establecido de acuerdo a los objetivos del estudio y la información disponible acerca de la estructura poblacional. En concreto, se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios) y tamaños (6 a 9 trabajadores, 10 a 49 trabajadores, y 50 a 249 trabajadores) como se puede observar en la Tabla 1. .



**Tabla 1. Distribución de la muestra según tamaño y sector.**

Sector	%
Industria	19,9
Construcción	5,8
Comercio	32,5
Servicios	41,7
Tamaño de la las PYMES	%
Micro	83,10%
Pequeña	14,90%
Mediana	2,00%

Como criterio de precisión secundario, se estableció que el error máximo (tal y como se ha definido anteriormente) fuese, en cada uno de los sectores y en cada uno de los tamaños, inferior a 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 90%, lo que determina que la afijación no sea exactamente proporcional.

La muestra final que se ha utilizado para el análisis contiene 295 PYMES extremeñas con la distribución según los estratos fijados en el muestreo que se recoge en el Tabla 2.

**Tabla 2. Distribución de la muestra por actividad económica y tamaño.**

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Total %
Productos alimenticios y bebidas	7	0	0	7	2,4
Industria textil de la confección, peletería y cuero	1	0	0	1	0,3
Industria de madera y corcho	1	1	0	2	0,7
Industria del papel, edición, artes gráficas	3	0	0	3	1,0
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1	1	0	2	0,7
Metalurgia, fabricación de productos metálicos	7	4	1	12	4,1
Industria de la construcción de maquinaria	2	0	0	2	0,7
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	2	0	0	2	0,7
Fabricación de vehículos de motor	3	0	0	3	1,0
Fabricación de muebles	7	0	0	7	2,4
Construcción	9	1	0	10	3,4
Comercio al por mayor	16	8	3	27	9,2
Comercio al por menor	38	2	0	40	13,6
Turismo, Hostelería y restaurantes	30	5	0	35	11,9
Transporte terrestre, marítimo y aéreo	9	2	0	11	3,7
Actividades informáticas	3	0	0	3	1,0
Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos	33	2	1	36	12,2
Otros	73	18	1	92	31,2
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>44</b>	<b>6</b>	<b>295</b>	<b>100,0</b>

### Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la PYME. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido al director, dueño o gerente de la empresa. Con esta herramienta se ha buscado recopilar de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha cuidado especialmente la estructuración del mismo, una redacción adecuada, clara y con un contenido breve.

El propósito de este procedimiento es doble: por un lado, que el cuestionario final sea preciso y cubra las necesidades de información, y por otro, que se minimicen los posibles problemas de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario.

La técnica de captación de información fue, como ya se ha indicado, una encuesta telefónica, utilizando como soporte un cuestionario cerrado dirigido al gerente o director de la empresa. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las PYMES, tratando de incorporar las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el cuestionario se ha estructurado en 5 bloques. En el primero, se pregunta a los encuestados sobre datos generales de sus empresas como sector, número de empleados y formación agregada de los mismos, antigüedad, control familiar, edad, género y nivel de formación académica del director general / gerente, tiempo en dicho puesto, expectativa de evolución de las ventas para 2017 y porcentaje de ventas que se destinan a mercados internacionales.

En el segundo de los apartados de la encuesta, se les pide a los encuestados que hagan una valoración del clima empresarial actual, además de que respondan varios ítems relativos con su postura frente al cambio.

En la tercera parte, se introducen diversas cuestiones relativas a la formación de los empleados y al desarrollo del proceso formativo en su empresa, por tanto, se pregunta por el esfuerzo en formación (recursos, número de horas y número de personas formadas), así como por el proceso de formación, condicionantes para la decisión de hacer formación en la empresa, resultados de la formación e importancia que se da a diferentes áreas de formación de cara al futuro en la empresa.

En el bloque cuarto, se estudia de manera detallada la innovación, segundo de los temas monográficos de este Informe. Así, se pregunta por los diferentes tipos de innovación (productos y servicios, procesos, gestión), además de por las capacidades empresariales para la innovación, por las actividades de innovación realizadas y por las que se realizarán en el futuro, tratando de ver la continuidad y persistencia en el tiempo de la innovación.

Se finaliza con un quinto y último bloque en el que se abordan los temas del rendimiento de las PYMES y la financiación de las mismas.

### 3. Caracterización de las PYMES Extremeñas

En este apartado se realiza una descripción global de la muestra de 295 PYMES encuestadas, atendiendo a una serie de variables que se irán comentando de manera sucesiva: sectores de actividad y rasgos distintivos de cada uno de ellos; años de funcionamiento; carácter familiar; edad, género, antigüedad y nivel de estudios del director general o gerente; nivel de estudios de los empleados; y nivel de exportación.

En las Tabla 3. y Tabla 4. se presentan, respectivamente, la distribución de las PYMES según la actividad económica que desarrollan y el sector al que pertenecen.

**Tabla 3. Distribución de la muestra por Actividad Económica.**

Sector	Total	Total %
Productos alimenticios y bebidas	7	2,4
Industria textil de la confección, peletería y cuero	1	0,3
Industria de madera y corcho	2	0,7
Industria del papel, edición, artes gráficas	3	1,0
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	2	0,7
Metalurgia, fabricación de productos metálicos	12	4,1
Industria de la construcción de maquinaria	2	0,7
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	2	0,7
Fabricación de vehículos de motor	3	1,0
Fabricación de muebles	7	2,4
Construcción	10	3,4
Comercio al por mayor	27	9,2
Comercio al por menor	40	13,6
Turismo, Hostelería y restaurantes	35	11,9
Transporte terrestre, marítimo y aéreo	11	3,7
Actividades informáticas	3	1,0
Servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos	36	12,2
Otros	92	31,2
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>100,0</b>

Como se observa en la Tabla 3. , la actividad económica más representada en la muestra es la de comercio al por menor (13,6%), seguida de servicios a empresas, profesionales, científicos y técnicos (12,2%) y del turismo, hostelería y restaurantes (11,9%). Con un menor peso en la muestra de PYMES encuestadas, están las actividades económicas de la industria textil de la confección, peletería y cuero (0,3%). Con relación a los sectores de actividad de forma más agregada, los servicios tienen un 41,7%, el comercio el 32,5%, la industria un 19,9% y la construcción un 5,8%.

**Tabla 4. Distribución de la muestra por Sector de Actividad.**

Sector	%	Nº Empresas
Industria	19,9	59
Construcción	5,8	17
Comercio	32,5	96
Servicios	41,7	123

A continuación, se presentan las principales variables que caracterizan a las PYMES Extremeñas en 2016, atendiendo a los datos de la muestra representativa de las mismas con la que se trabaja en este Informe de la PYME Extremadura 2016.

Así:

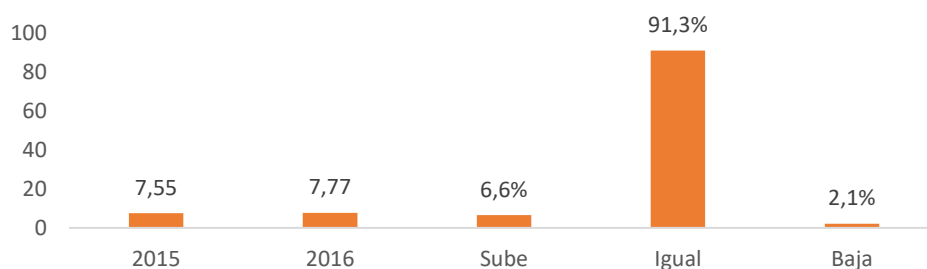
- La antigüedad media de las PYMES es de 23,76 años. - La mayoría son empresas familiares, en concreto el 74,7%.
- Están gestionadas por gerentes que, en su mayoría, son hombres (87%), con una media de edad de 49 años y de 17 años de experiencia al frente de la dirección.
- En el 45,5% de los casos los gerentes cuentan con estudios universitarios, al que hay que agregar un 1% con estudios adicionales de postgrado.
- Respecto al nivel de internacionalización, el 38,3% (aproximadamente un tercio de las empresas) exportaron a lo largo de 2016, destinando tan solo un 11,9% de su volumen de facturación a mercados internacionales.

En cuanto al nivel de estudios de la plantilla de las PYMES, encontramos que, como media, una empresa “tipo” que cuente con una plantilla de 7 empleados, consta con 5 empleados que tienen estudios primarios (básicos), bachiller o formación profesional y con 2 empleados que tienen estudios Universitarios.

## 1. Expectativas y Clima Empresarial

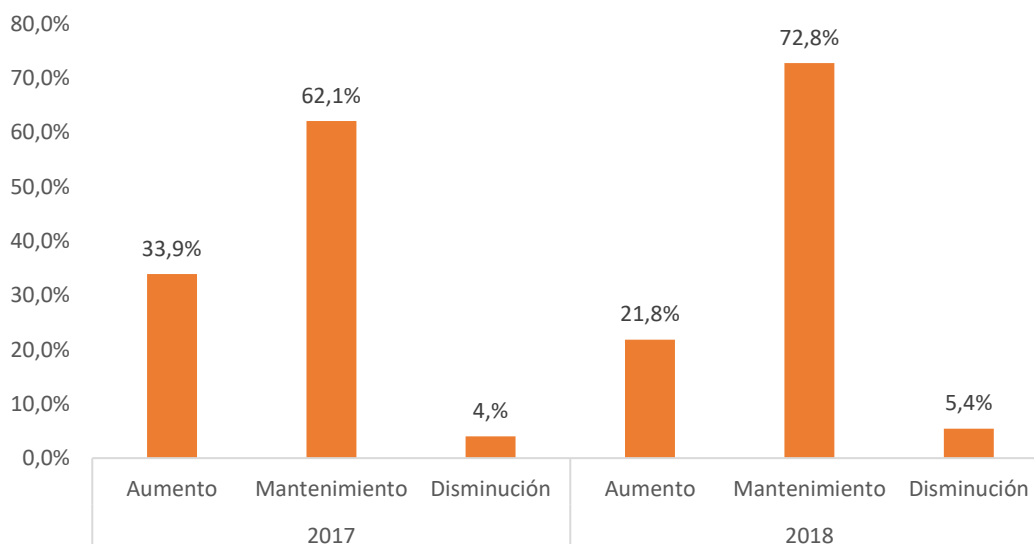
Un análisis global de las expectativas y de la percepción del clima empresarial para 2017 nos permite afirmar que el conjunto de empresas encuestadas considera que el año 2017 va a ser positivo pues estiman un moderado crecimiento, más intenso en el nivel de actividad (ventas) que en la generación de empleo.

**Gráfico 1. Promedio de trabajadores de la PYME Extremeña en los años 2015 y 2016.**



En el Gráfico 1 podemos apreciar como el número medio de empleados de 2015 a 2016 crece de forma poco significativa al pasar de un promedio de 7,55 trabajadores por empresa a 7,77. Para 2015, son mayoría, un 91,3%, los que piensan que el mercado laboral se mantendrá en niveles semejantes a los de 2015 mientras que los optimistas (el 6,6% del total) superan en 4,5 puntos a los pesimistas (2,1%).

**Gráfico 2. Tendencia de las ventas de la PYME Extremeña para 2014 y 2015.**

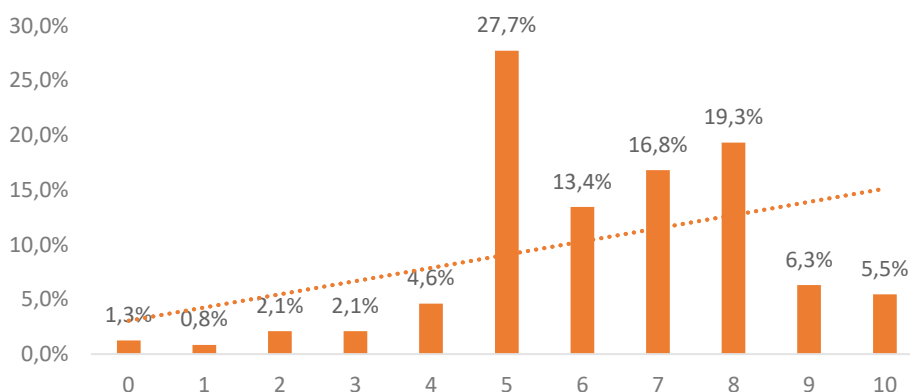


Para las ventas (Gráfico 2) la percepción de mejora es más intensa que para el empleo. Si consideramos, el saldo de expectativas, como diferencia entre los que piensan que las ventas aumentarán (optimistas) y los que estiman que disminuirán (pesimistas) vemos cómo dicho saldo tiene valor de 29,9% en 2017 y 16,4% en 2018 lo que vislumbra un incremento en estos dos ejercicios. Desde luego, las expectativas relativas al crecimiento del volumen de actividad son muy superiores a las expectativas de aumentar el empleo, cuyo saldo sería de sólo 4 ó 5, lo



que denota que siguen manteniéndose factores de desconfianza, que retienen la asunción por la empresa de mayores riesgos que implicasen un crecimiento más importante de las plantillas.

**Gráfico 3. Valoración del clima empresarial.**



Finalmente, para concluir la visión global respecto a la confianza empresarial, podemos centrarnos en la calificación (de 0 a 10) que realizan los gerentes sobre el clima empresarial, entendido como la confianza y expectativas globales del empresario sobre el entorno económico que condiciona la actividad de su empresa (Gráfico 3). La calificación media es de 6,3, esto es un aprobado alto. Este resultado debe ser interpretado como positivo pues siempre resulta difícil otorgar una alta puntuación en este ítem. Si atendemos a la distribución de los encuestados por puntuación, observaremos que un 89% de ellos califican el clima empresarial con 5 o más puntos y un 31% con 8 o más puntos lo que pensamos puede ser interpretado como una visión global optimista del actual entorno económico.

Si consideramos el tamaño de la PYME en relación a las expectativas de empleo y ventas para el año 2017 (ver Tabla 5. ), de forma general se apuesta por el mantenimiento del empleo, pero en el caso de las ventas, se aprecia un moderado crecimiento para las pequeñas y microempresas es clara la estimación de un crecimiento en ventas para las pequeñas y medianas empresas.

**Tabla 5. Expectativas de empleo y ventas para 2017, según el tamaño de la PYME.**

Expectativas de empleo	TAMAÑO			Total
	Micro	Pequeña	Mediana	
Aumento	6,0%	9,1%	0,0%	6,3%
Igual	91,9%	90,9%	100,0%	91,9%
Disminución	2,1%	0,0%	0,0%	1,8%
Expectativas de ventas	TAMAÑO			Total
	Micro	Pequeña	Mediana	
Aumento	29,9%	48,7%	80,0%	33,9%
Igual	65,7%	51,3%	20,0%	62,4%
Disminución	4,5%	0,0%	0,0%	3,7%

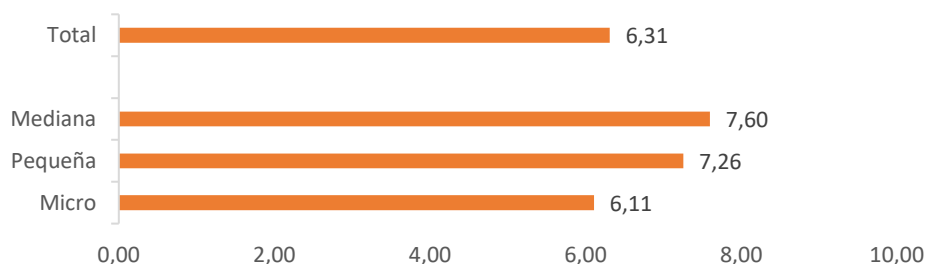
El mejor comportamiento del empleo conforme el tamaño de la empresa aumenta, no sólo se aprecia en las expectativas para 2017, sino también en los datos de su reciente evolución. La diferencia entre el número medio de empleados de 2015 y de 2016, fue estadísticamente distinta de cero y positiva (pasando de 3,73 a 3,58) en las micro; (de 18 a 18,52) en el caso de las pequeñas; y con crecimiento más elevado para las medianas que pasan de un tamaño medio de 93 empleados en 2015 a 100,17 en 2016 (un crecimiento del 7,5%).

**Tabla 6. Evolución del empleo (2015 y 2016), según el tamaño de la PYME.**

Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana
Nº medio de empleados en 2015	3,76	18,00	93,00
Nº medio de empleados en 2016	3,58	18,52	100,17

Por último, en el Gráfico 4 se muestra la valoración global del clima empresarial según tamaño de la empresa.

**Gráfico 4. Valoración del clima empresarial.**



Se confirma que la percepción conjunta de la situación económica mejora conforme el tamaño empresarial aumenta, de forma que la recuperación de la confianza, que va intrínsecamente unida a la recuperación económica, comenzó por las empresas de mayor tamaño en 2016, mientras que se espera que esta tendencia positiva se afiance para las más pequeñas durante el presente ejercicio de 2017.

Una vez analizadas las expectativas de las PYMES Extremeñas y la situación general de éstas, en el siguiente capítulo, vamos a analizar de forma detallada la formación de los empleados.

## 2. Formación de los empleados

### 2.1. La formación en las PYMES Extremeñas

La formación de los empleados es una de las principales herramientas para la mejora de la cualificación profesional de los trabajadores. En este sentido, conocer el esfuerzo que las PYMES Extremeñas realizan para la formación de sus trabajadores es primordial para evaluar la situación actual de los recursos humanos en las mismas, y su capacidad de contribuir al éxito empresarial.

### 2.2. El proceso de formación

Dada la importancia de destinar un mayor esfuerzo a la formación por parte de las empresas para alcanzar los beneficios que se esperan de la misma, tanto a nivel de empresa como a nivel de los trabajadores, el modo en que se plantea y se desarrolle el proceso de formación es fundamental para obtener mejores resultados.

Es interesante observar si existen diferencias en las características de la formación en función del tamaño, la propiedad, el nivel de estudios del gerente, la antigüedad y el sector de actividad de la PYME.

La Tabla 7. muestra las diferencias más significativas que existen en el proceso de formación de las PYMES en función de su tamaño. Se puede observar como las empresas de mayor tamaño son las que cuentan con un proceso de formación más estructurado, realizando una detección de necesidades formativas más sistemática y con un mayor grado de alineación con la estrategia de la empresa.

No existen diferencias significativas en cuanto al lugar en el que se realiza la formación y ésta tiende a realizarse fuera de la jornada laboral conforme aumenta el tamaño de la PYME, y además, suelen ser formadores externos. Los datos también revelan que la formación es más ocasional cuanto mayor es el tamaño.

Sin embargo, no son las que más evalúan la mejora de los empleados en el desempeño de su trabajo tras la formación.

**Tabla 7. Proceso de formación en la PYME, según el tamaño de la misma.**

<b>Proceso de formación de la empresa</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Procedimiento sistemático de necesidades de formación	3,42	3,71	4,17
Alineación con la estrategia empresarial	3,43	3,83	4,17
Orientada a la solución de problemas	3,54	3,88	3,83
Formación ocasional	3,47	3,67	4,33
Formación en habilidades específicas del puesto	3,60	3,86	4,00
Formadores externos	3,43	3,55	3,83
Formación en el puesto de trabajo	3,13	3,48	3,33
Formación fuera de la jornada laboral	3,19	3,29	3,83
Evaluación de mejora en desempeño	3,27	3,64	3,33

Con respecto al nivel de estudios del gerente, la Tabla 8. muestra cómo las diferencias más significativas tienen que ver con la realización de un análisis más sistemático de las necesidades formativas, con la formación ocasional, la formación en habilidades específicas para el puesto de trabajo y con la utilización de personal externo a la empresa. El resto de variables analizadas no muestran diferencias significativas en función del grado de formación del gerente de la empresa: la formación está alineada con la estrategia de la PYME y está, fundamentalmente,

orientada a la solución de problemas. Tiene lugar en el puesto de trabajo y se produce una vez finalizada la jornada laboral.

**Tabla 8. Proceso de formación en la PYME, según los estudios del gerente.**

Proceso de formación de la empresa	No Universitarios	Universitarios
Procedimiento sistemático de necesidades de formación	3,43	3,52
Alineación con la estrategia empresarial	3,48	3,53
Orientada a la solución de problemas	3,57	3,60
Formación ocasional	3,55	3,46
Formación en habilidades específicas del puesto	3,58	3,67
Formadores externos	3,40	3,50
Formación en el puesto de trabajo	3,17	3,17
Formación fuera de la jornada laboral	3,19	3,17
Evaluación de mejora en desempeño	3,33	3,31

Se puede observar cómo en aquellas PYMES que cuentan con un gerente más cualificado la formación es menos ocasional, tienden a utilizar más a formadores externos y esta formación está más enfocada a que se adquieran habilidades específicas para el puesto de trabajo, lo que está en línea con el hecho de que son los que realizan un análisis más sistemático de las necesidades formativas.

**Tabla 9. Proceso de formación en la PYME, según su sector.**

Proceso de formación en la empresa	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Procedimiento sistemático de necesidades de formación	3,19	3,50	3,34	3,60
Alineación con la estrategia empresarial	3,16	3,42	3,36	3,68
Orientada a la solución de problemas	3,43	3,67	3,45	3,79
Formación ocasional	3,32	3,45	3,44	3,56
Formación en habilidades específicas del puesto	3,51	3,64	3,61	3,78
Formadores externos	3,24	3,18	3,46	3,45
Formación en el puesto de trabajo	3,11	3,18	3,16	3,12
Formación fuera de la jornada laboral	3,00	2,82	3,00	3,18
Evaluación de mejora en desempeño	3,05	3,00	3,19	3,37

La Tabla 9. muestra las diferencias en el proceso de formación realizado en los diferentes sectores de actividad. En los resultados no se aprecian diferencias significativas entre los valores obtenidos para el sector servicios y el sector de la construcción, y el sector industrial y el comercio.

Cabe destacar al sector industrial, con un proceso de formación menos estructurado, en el que se realiza una detección de necesidades formativas menos sistemática y con un menor grado de alineación con la estrategia de la empresa y una formación más ocasional. Esto se puede deber a que en la región los otros tres sectores de actividad están más desarrollados que el industrial, y éste aún no dedica los suficientes esfuerzos a la formación del personal en comparación con las PYMES de los otros sectores de actividad.

### 2.3. Determinantes en la decisión de realizar formación en la PYME Extremeña

Con el fin de comprender el proceso de formación que se da en las PYMES extremeñas con mayor profundidad, es necesario atender a las razones que están detrás de la decisión de formar a los trabajadores.

Este apartado analiza los resultados de las preguntas realizadas a las PYMES sobre el grado de influencia que han tenido en su decisión de formar a sus empleados una serie de factores internos y externos. La influencia de estos factores depende del tamaño de la PYMES, del nivel de estudios del gerente y del sector de actividad.

La Tabla 10. muestra las diferencias más significativas que existen en función del tamaño de las PYMES. A medida que éstas aumentan su tamaño, se observa una mayor influencia de factores de tipo institucional como el cumplimiento de la normativa legal y la oferta de formación bonificada, o las recomendaciones que se puedan hacer desde los sindicatos o comités de empresa, que no suelen existir en la micro y pequeña empresa.

En las pequeñas empresas, los factores de tipo económico y mimético presentan una mayor significación a la hora de decidir la formación. Así, atendiendo a razones económicas, la importancia que se da a la mejora en la productividad de los empleados y la estrategia de Recursos Humanos adquieren mayor trascendencia. Por otro lado, la importancia que se da al comportamiento de otras empresas que son líderes y reconocidas en su sector o la obtención de certificaciones que acrediten un determinado estatus, e incluso las recomendaciones de asociaciones empresariales son más determinantes en la toma de decisiones en la pequeña empresa en lo referente a las decisiones formativas.

**Tabla 10. Determinantes en la decisión de formar los empleados en las PYMES, según el tamaño de la PYME Extremeña.**

Determinantes en la decisión	Micro	Pequeña	Mediana
Cumplimiento de la normativa legal	3,44	3,95	4,17
Oferta de formación bonificada	3,25	3,73	4,00
Influencia de sindicatos/comité de empresa	1,89	2,31	3,50
Mejora de productividad de los empleados	3,61	4,00	3,83
Estrategia de RRHH	3,40	3,85	3,67
Asociaciones empresariales	3,34	3,88	3,83
Certificaciones de calidad u otras	3,43	3,88	3,50
Comportamiento de empresas líderes en el sector	3,56	3,93	3,50
Importancia de la formación en el sector	3,51	4,02	3,50

Si se tiene en cuenta el nivel de estudios del gerente (ver Tabla 11. ), no se observan diferencias significativas en ninguno de los factores analizados. Las diferencias más relevantes son las concernientes a la influencia de los factores de tipo institucional, fundamentalmente en la oferta de formación bonificada y en el cumplimiento de la normativa legal. En menor medida, también se observan diferencias significativas en el peso que tienen las empresas con mayor reconocimiento en el sector.

Es llamativo el hecho de que las PYMES con gerentes titulados no universitarios tienen más en cuenta el cumplimiento de la normativa legal en sus decisiones sobre formación, al igual que la posibilidad de obtener bonificaciones en la formación de los empleados.

En el resto de factores analizados no se encuentran diferencias importantes en base al nivel de estudios del gerente, aunque sí es remarcable que el determinante que presenta mayor peso en ambos casos, y por consiguiente se presenta como el más importante para los gerentes de las PYMES, sea la búsqueda de la mejora en la productividad de los empleados a la hora de tomar decisiones formativas. Por el contrario, y con pesos similares también en ambos casos, el factor que menor peso representa para los gerentes a la hora de tomar decisiones relativas a la formación es la influencia de los sindicatos y los comités de empresa.



**Tabla 11. Determinantes en la decisión de formar los empleados en las PYMES, según estudios del gerente.**

Determinantes en la decisión	No Universitarios	Universitarios
Cumplimiento de la normativa legal	3,57	3,44
Oferta de formación bonificada	3,40	3,24
Influencia de sindicatos/comité de empresa	1,95	1,99
Mejora de productividad de los empleados	3,63	3,67
Estrategia de RRHH	3,48	3,46
Asociaciones empresariales	3,41	3,43
Certificaciones de calidad u otras	3,48	3,49
Comportamiento de empresas líderes en el sector	3,55	3,66
Importancia de la formación en el sector	3,54	3,61

Sí se observan los determinantes según el sector de actividad de la empresa (ver Tabla 12. ), no existen diferencias significativas entre los cuatro sectores, y los pesos obtenidos no muestran grandes discrepancias. Se vuelven a obtener los mayores pesos en la búsqueda de una mejora de la productividad de los empleados y en la influencia que tiene la normativa legal. Por el contrario, la influencia de sindicatos y comités de empresa vuelve a presentarse como el factor menos determinante, y especialmente, en el sector de la construcción.

**Tabla 12. Determinantes en la decisión de formar los empleados en las PYMES, según el sector de actividad.**

Determinantes en la decisión	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Cumplimiento de la normativa legal	3,39	3,30	3,40	3,50
Oferta de formación bonificada	3,03	3,18	3,30	3,23
Influencia de sindicatos/comité de empresa	1,84	1,55	2,42	1,82
Mejora de productividad de los empleados	3,58	3,40	3,60	3,77
Estrategia de RRHH	3,22	3,22	3,35	3,48
Asociaciones empresariales	3,24	3,33	3,20	3,40
Certificaciones de calidad u otras	3,32	3,20	3,33	3,52
Comportamiento de empresas líderes en el sector	3,42	3,30	3,45	3,81
Importancia de la formación en el sector	3,42	3,30	3,38	3,76

## 2.4. Resultados de la formación

Con el fin de completar el estudio de la formación en las PYMES, se pretende conocer cuáles son los principales beneficios que las PYMES asocian a la formación de sus trabajadores. Para ello, se les pidió que evaluaran en una escala de 1 a 5 su percepción sobre el grado en que su empresa había mejorado en ciertos aspectos tras haber formado a sus trabajadores.

Al tomar en consideración las variables de clasificación de las PYMES encuestadas, se observan algunas diferencias estadísticamente significativas con relación al tamaño, estudios del gerente y sector de actividad.

En concreto, como puede observarse en la Tabla 13. , con relación al tamaño, existen diferencias significativas, de tal manera que, cuanto más grande es la empresa, mayor es la calidad del trabajo desarrollado, lo que se traduce en mayor productividad, aumenta la polivalencia y el compromiso con la empresa de los trabajadores, la adaptabilidad de la empresa a situaciones y cambios no previstos es mayor, se produce una descenso de los accidentes laborales, del absentismo laboral y de abandono voluntario, y se obtiene un mayor número de innovaciones de producto y procesos.

**Tabla 13. Resultados alcanzados tras la formación, según tamaño de la PYME.**

Resultados alcanzados	Micro	Pequeña	Mediana
Mayor productividad de empleados	3,56	4,02	4,00
Mayor polivalencia de los empleados	3,53	4,05	4,17
Calidad del trabajo	3,57	4,00	4,19
Reducción de accidentes laborales	3,41	3,91	4,15
Adaptabilidad a los cambios	3,52	3,95	4,33
Compromiso organizacional	3,50	3,97	4,00
Reducción de abandono voluntario	3,41	3,88	4,17
Reducción del absentismo laboral	3,41	3,85	4,19
Innovación de productos y procesos	3,42	3,93	3,67

Atendiendo al nivel de estudios del gerente, la Tabla 14. muestra valores en los que se percibe un mayor incremento de resultados en las PYMES que tienen gerentes con estudios universitarios. Se puede observar nuevamente como los resultados obtenidos tras la formación aumentan la calidad del trabajo, la productividad y la polivalencia de los empleados, lo que implica una mejor adaptabilidad de la empresa ante cambios imprevistos.

**Tabla 14. Resultados alcanzados tras la formación, según los estudios del gerente.**

Resultados alcanzados	No Universitarios	Universitarios
Mayor productividad de empleados	3,56	3,68
Mayor polivalencia de los empleados	3,53	3,67
Calidad del trabajo	3,56	3,71
Reducción de accidentes laborales	3,45	3,52
Adaptabilidad a los cambios	3,52	3,67
Compromiso organizacional	3,50	3,62
Reducción de abandono voluntario	3,47	3,50
Reducción del absentismo laboral	3,45	3,51
Innovación de productos y procesos	3,44	3,52

Por lo que respecta a los sectores de actividad (ver Tabla 15. ), en el sector servicios, comercio e industria los resultados alcanzados muestran un aumento en la calidad del trabajo, la productividad, la polivalencia de los empleados y la adaptabilidad de la empresa a los cambios.

**Tabla 15. Resultados alcanzados tras la formación, según sector de actividad.**

Resultados alcanzados	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Mayor productividad de empleados	3,49	3,55	3,55	3,85
Mayor polivalencia de los empleados	3,53	3,45	3,53	3,78
Calidad del trabajo	3,57	3,49	3,56	3,85
Reducción de accidentes laborales	3,35	3,09	3,40	3,58
Adaptabilidad a los cambios	3,51	3,36	3,50	3,74
Compromiso organizacional	3,46	3,27	3,45	3,75
Reducción de abandono voluntario	3,38	3,18	3,43	3,54
Reducción del absentismo laboral	3,39	3,27	3,41	3,52
Innovación de productos y procesos	3,44	3,09	3,31	3,62

El sector de la construcción es el que presenta los valores más bajos, y tras la formación se muestra más aumento en la producción que en la calidad del trabajo. Es el sector en el que los accidentes laborales, el abandono voluntario del trabajo y el absentismo menos se reduce, y el sector en el que las innovaciones alcanzan un menor peso.

## 2.5. Importancia de áreas de capacitación

Para analizar este apartado, se ha preguntado a las PYMES de la muestra acerca del grado de importancia que dan a la formación en diferentes áreas de la empresa.

En general, la importancia es creciente en función del tamaño (ver Tabla 16.) de la empresa, por la disponibilidad de recursos y la complejidad en la gestión; las empresas medianas confieren una mayor importancia a la capacitación en temas relacionados con la formación comercial y el marketing (4,19) o la formación en responsabilidad social corporativa (4,19), mientras las pequeñas empresas están más preocupadas por la formación en dirección y estrategia empresarial (4,00) o recursos humanos (4,00) y las microempresas por los aspectos de la producción (3,67)

Cabe destacar cómo en las PYMES de la región la formación en la gestión del conocimiento y de I+D+i no representa un área importante a la hora de destinar recursos para la capacitación de sus empleados.

**Tabla 16. Importancia de áreas de capacitación de empleados, según el tamaño de la PYME.**

Importancia de áreas de captación de empleados	Micro	Pequeña	Mediana
Producción	3,67	3,90	4,17
Logística	3,62	3,91	4,15
Comercial y marketing	3,64	3,95	4,19
Dirección y/o estrategia empresarial	3,60	4,00	4,00
Responsabilidad social corporativa	3,55	3,95	4,19
Nuevas tecnologías	3,60	3,93	4,17
Contabilidad y finanzas	3,60	3,93	4,15
Recursos humanos	3,43	4,00	3,98
Idiomas	2,65	3,00	2,67
Gestión de I+D+i	1,96	2,33	1,67
Gestión del conocimiento	2,24	2,73	1,65

El hecho de que el gerente tenga o no estudios universitarios no muestra grandes diferencias en cuanto a las áreas en las que se considera más importante enfocar la formación de sus empleados.

**Tabla 17. Importancia de áreas de capacitación de empleados, según estudios del gerente.**

Importancia de áreas de captación de empleados	No Universitarios	Universitarios
Producción	3,67	3,72
Logística	3,59	3,71
Comercial y marketing	3,61	3,76
Dirección y/o estrategia empresarial	3,60	3,68
Responsabilidad social corporativa	3,55	3,65
Nuevas tecnologías	3,57	3,73
Contabilidad y finanzas	3,58	3,70
Recursos humanos	3,44	3,59
Idiomas	2,55	2,84
Gestión de I+D+i	1,85	2,18
Gestión del conocimiento	2,21	2,42

Las áreas, comercial y de marketing, producción, logística, contabilidad y finanzas, dirección y estrategia empresarial o nuevas tecnologías son las que reciben mayor importancia en la

formación de los empleados. Por el contrario, las áreas que reciben menor importancia en la formación son las relativas a la gestión de I+D+i y la gestión del conocimiento (Tabla 17. ).

En cuanto al sector de actividad (ver Tabla 18. ) se observa la mayor demanda de formación en temas de producción (3,76) en el sector industrial, en temas de logística en el sector del comercio (3,72) y la construcción (3,64), y en el área contabilidad y finanzas (3,74) en el sector servicios. Cabe destacar que en el sector industrial la formación en la gestión de I+D+i sea el área menos relevante en la que se demande formación.

**Tabla 18. Importancia de áreas de captación de empleados, según estudios del gerente.**

<b>Importancia de áreas de captación de empleados</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Producción	3,76	3,61	3,69	3,69
Logística	3,71	3,64	3,72	3,61
Comercial y marketing	3,66	3,50	3,67	3,70
Dirección y/o estrategia empresarial	3,63	3,60	3,53	3,69
Responsabilidad social corporativa	3,53	3,50	3,56	3,62
Nuevas tecnologías	3,45	3,40	3,65	3,72
Contabilidad y finanzas	3,49	3,50	3,54	3,74
Recursos humanos	3,18	3,40	3,46	3,64
Idiomas	2,21	2,10	2,72	2,90
Gestión de I+D+i	1,88	1,44	2,11	2,06
Gestión del conocimiento	2,00	1,56	2,38	2,55

Una vez analizada la formación de los empleados en las PYMES de Extremadura, a continuación, en el capítulo 3, vamos a proceder a analizar la innovación desde el punto de vista empresarial.

### 3. Innovación en la empresa

La innovación desde el punto de vista empresarial no se limita a lo referente a nuevas tecnologías de comunicación o informáticas, cuando hablamos de innovación en las empresas nos referimos a la innovación en producto, en procesos, organizacional, etc., a menudo relacionados con el avance tecnológico.

La innovación es un factor clave para la competitividad en las empresas, un factor que desde hace algunos años se ha convertido en un elemento fundamental para poder mantenerse en los diferentes mercados.

Para medir el comportamiento innovador de las PYMES Extremeñas vamos a considerar tres tipos de innovación; innovación de producto, innovación de proceso e innovación de gestión. En el desarrollo de este estudio también se valorará la capacidad para generar innovación y la continuidad o persistencia en el tiempo de una conducta innovadora.

Para la innovación en productos y en procesos se utilizan cuatro ítems que identifican: (1) número de cambios o mejoras; (2) carácter pionero de la empresa para introducir esas innovaciones; (3) rapidez de respuesta y (4) los gastos en I+D. Para la innovación en gestión se considerará, además del número de cambios en sistemas de gestión y del carácter pionero de la empresa en la introducción de nuevos sistemas de gestión, el nivel de actualización de la empresa para implementar sistemas de gestión avanzados y el nivel de información que poseen los directivos sobre los nuevos sistemas de información.

#### 3.1. Nivel de innovación en la PYME Extremeña

En el análisis de la innovación atendiendo al tamaño de la empresa, como se puede apreciar en la Tabla 19. , el tamaño de la empresa tiene efectos significativos en el grado de innovación de la misma. Así, las diferencias significativas en todos los casos se muestran a favor de las empresas pequeñas, que superan en prácticamente todos los parámetros innovadores a las micros y medianas empresas.

**Tabla 19. Innovación. Según el tamaño de la PYME.**

<b>Innovación en productos</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Número de nuevos productos/servicios introducidos	3,56	3,83	3,67
Carácter pionero de la empresa	3,51	3,81	3,5
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos/servicios por parte de competidores	3,48	3,83	3,83
Gasto en I + D para nuevos productos/servicios	2,1	2,58	1,67
<b>Innovación en procesos</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Número de modificaciones en los procesos	3,53	3,85	3,67
Carácter pionero de la empresa	3,46	3,83	3,5
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos por parte de competidores	3,42	3,78	3,5
Gasto en I + D para nuevos procesos	1,96	2,47	1,67
<b>Innovación en gestión</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Número de cambios en sus sistemas de gestión	3,43	3,78	3,83
Nivel de actualización en sistemas de gestión más avanzados	3,52	3,78	3,67
Nivel de formación de los directivos a cerca de los sistemas de gestión de más éxito	3,53	3,8	4
El carácter pionero de su empresa	3,36	3,66	3,83

En la Tabla 20. se muestra que no existen diferencias significativas en el nivel de innovación según los estudios del gerente. Se observa que el valor de algunos ítems es significativamente superior cuando el gerente tiene formación universitaria, siendo este resultado más notable en la innovación en procesos y de gestión.

**Tabla 20. Innovación, según estudios del gerente**

<b>Innovación en productos</b>	<b>No Universitarios</b>	<b>Universitarios</b>
Número de nuevos productos/servicios introducidos	3,57	3,64
Carácter pionero de la empresa	3,52	3,6
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos/servicios v por parte de competidores	3,48	3,61
Gasto en I + D para nuevos productos/servicios	2,1	2,27
<b>Innovación en procesos</b>	<b>No Universitarios</b>	<b>Universitarios</b>
Número de modificaciones en los procesos	3,52	3,64
Carácter pionero de la empresa	3,49	3,56
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos por parte de competidores	3,37	3,6
Gasto en I + D para nuevos procesos	1,87	2,22
<b>Innovación en gestión</b>	<b>No Universitarios</b>	<b>Universitarios</b>
Número de cambios en sus sistemas de gestión	3,44	3,54
Nivel de actualización en sistemas de gestión más avanzados	3,47	3,63
Nivel de formación de los directivos a cerca de los sistemas de gestión de más éxito	3,45	3,7
El carácter pionero de su empresa	3,31	3,5

Por consiguiente, la formación universitaria del gerente explica una mayor propensión de las empresas hacia la innovación.

El análisis según el sector de actividad Tabla 21. en el que trabaje la PYME supone un factor diferenciador en cuanto al nivel de innovación en productos y en procesos, no así en gestión.

Es el sector servicios el que mejor se sitúa en términos de innovación en las tres categorías de innovación, encabezando el ranking en la mayoría de los parámetros analizados, seguido del sector Comercio e Industria.

**Tabla 21. Innovación, según el sector de actividad**

<b>Innovación en productos</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Número de nuevos productos/servicios introducidos	3,56	3,4	3,52	3,56
Carácter pionero de la empresa	3,41	3,3	3,49	3,53
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos/servicios por parte de competidores	3,46	3,3	3,52	3,54
Gasto en I + D para nuevos productos/servicios	2,13	1,5	2,27	2,12
<b>Innovación en procesos</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Número de modificaciones en los procesos	3,45	3,4	3,39	3,65
Carácter pionero de la empresa	3,33	3,4	3,37	3,53
Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos por parte de competidores	3,41	3,1	3,46	3,41
Gasto en I + D para nuevos procesos	1,97	1,5	2,1	2,03
<b>Innovación en gestión</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Número de cambios en sus sistemas de gestión	3,36	3,3	3,37	3,53
Nivel de actualización en sistemas de gestión más avanzados	3,51	3,3	3,42	3,61
Nivel de formación de los directivos a cerca de los sistemas de gestión de más éxito	3,54	3,4	3,46	3,63
El carácter pionero de su empresa	3,23	3,4	3,25	3,5

Sin embargo, es necesario remarcar que el sector de la construcción es el más rezagado en la mayoría de las categorías estudiadas, un sector que ha sido un referente para el desarrollo del empleo a nivel nacional.

### 3.2. Capacidad percibida para realizar innovaciones

La estrategia de innovación en productos puede tener múltiples enfoques. La innovación en productos puede estar dirigida (i) al reemplazo de productos obsoletos, (ii) al incremento de la variedad de productos, (iii) a la mejora del diseño para adaptarse a nuevos nichos de clientes/mercado, (iv) al apoyo de la responsabilidad social de la empresa a través de políticas medioambientales apropiadas o, (v) a la reducción del tiempo de desarrollo de nuevos productos.

**Tabla 22. Capacidades para realizar Innovación, según el tamaño de la PYME.**

<b>Innovación en productos</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Capaz de reemplazar productos obsoletos	3,77	3,98	4,17
Capaz de ampliar la variedad de productos	3,77	3,98	4,17
Capaz de desarrollar productos sostenibles	3,55	3,74	4,17
Capaz de mejorar el diseño de productos	3,65	3,88	4,17
Capaz de reducir tiempo de desarrollo de productos	3,61	3,83	4,17
<b>Innovación en procesos</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Capaz de crear y gestionar portafolio de tecnologías interrelacionadas	3,45	3,79	3,83
Capaz de aplicar y dominar tecnologías críticas	3,5	3,87	3,83
Posee un valioso conocimiento relacionado con la innovación en los procesos	3,53	3,9	4
Posee un valioso conocimiento de mejores procesos y sistemas para la organización del trabajo	3,56	3,85	4,17
Capaz de ofrecer procesos sostenibles	3,49	3,79	4,17
Gestiona la producción de forma eficiente	3,62	3,9	4,17

El análisis de las capacidades para llevar a cabo innovación según el tamaño de la empresa (ver Tabla 22. ), indica que éste es importante y que destacan los valores sobre las posibilidades y capacidades en la empresa de reemplazar productos obsoletos, la capacidad de ampliar la gama de productos y la gestión eficiente de la producción, principalmente.

En todos estos casos las empresas medianas consideran que tienen una mayor capacidad para desarrollar la innovación que las empresas de menor tamaño.

**Tabla 23. Capacidades para realizar Innovación, según estudios del gerente**

<b>Innovación en productos</b>	<b>No Universitarios</b>	<b>Universitarios</b>
Capaz de reemplazar productos obsoletos	3,7	3,92
Capaz de ampliar la variedad de productos	3,71	3,89
Capaz de desarrollar productos sostenibles	3,55	3,63
Capaz de mejorar el diseño de productos	3,58	3,81
Capaz de reducir tiempo de desarrollo de productos	3,57	3,74
<b>Innovación en procesos</b>	<b>No Universitarios</b>	<b>Universitarios</b>
Capaz crear y gestionar portafolio tecnologías interrelacionadas	3,44	3,53
Capaz de aplicar y dominar tecnologías críticas	3,47	3,65
Posee un valioso conocimiento relacionado con la innovación en los procesos	3,5	3,68
Posee un valioso conocimiento de mejores procesos y sistemas para la organización del trabajo	3,48	3,77
Capaz de ofrecer procesos sostenibles	3,53	3,58
Gestiona la producción de forma eficiente	3,61	3,74



La Tabla 23. muestra el análisis de las capacidades para realizar innovación teniendo en cuenta el nivel de estudios del gerente. En este caso, las diferencias en todos los ítems relacionados con la capacidad de innovación en productos y procesos señalan valores superiores cuando el gerente tiene estudios universitarios.

Así, las empresas gestionadas por gerentes con estudios universitarios muestran que tienen una mayor capacidad para reemplazar productos obsoletos, ampliar la variedad de productos y posee un mayor conocimiento para mejorar los procesos y sistemas para la organización del trabajo.

La Tabla 24. revela que existen diferencias significativas en cuanto a la capacidad percibida para realizar innovaciones dependiendo del sector de actividad.

**Tabla 24. Capacidades para realizar Innovación, según el sector de actividad.**

<b>Innovación en productos</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Capaz de reemplazar productos obsoletos	3,93	3,9	3,79	3,77
Capaz de ampliar la variedad de productos	3,93	3,8	3,74	3,82
Capaz de desarrollar productos sostenibles	3,64	3,5	3,5	3,57
Capaz de mejorar el diseño de productos	3,68	3,56	3,63	3,74
Capaz de reducir tiempo de desarrollo de productos	3,65	3,56	3,61	3,65
<b>Innovación en procesos</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Capaz crear y gestionar portafolio tecnologías interrelacionadas	3,51	3,33	3,4	3,41
Capaz de aplicar y dominar tecnologías críticas	3,43	3,44	3,44	3,57
Posee un valioso conocimiento relacionado con la innovación en los procesos	3,54	3,44	3,49	3,54
Posee un valioso conocimiento de mejores procesos y sistemas para la organización del trabajo	3,55	3,44	3,5	3,62
Capaz de ofrecer procesos sostenibles	3,44	3,44	3,49	3,48
Gestiona la producción de forma eficiente	3,57	3,33	3,68	3,71

El sector industrial es el mejor posicionado en cuanto a capacidades relacionadas con la innovación en productos, destacando en la capacidad para reemplazar productos obsoletos y en ampliar la variedad de productos.

En relación a la innovación en procesos se observa que el sector servicios sigue siendo el que mejor posicionado está en términos generales, aunque las diferencias con el resto de sectores no son tan evidentes.

### 3.3. Persistencia de la innovación

La persistencia y continuidad en el proceso de innovación es una característica importante, es decir, se considera un flujo continuo y acumulativo de generación de conocimiento que supone que, la capacidad futura de innovación de la empresa estará de alguna forma condicionada por su trayectoria pasada.

En este epígrafe analizamos cual es el nivel de persistencia de la innovación en la empresa considerando las actuaciones en innovación realizadas por las empresas en el pasado y su intención en el futuro.

La clasificación según el tamaño de la empresa (ver Tabla 25. ) muestra que el tamaño es una variable fundamental en la persistencia de la innovación. De esta forma las empresas de mayor tamaño (medianas) han integrado una estrategia de innovación en la organización como parte clave de su desarrollo empresarial.

En concreto, las empresas medianas consideran la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado como una actividad constante en el tiempo, al igual que el desarrollo de nuevos procesos es una estrategia de largo plazo, estos dos factores son los que obtienen una mayor puntuación en cuanto a la innovación en productos.

**Tabla 25. Persistencia de la innovación, según el tamaño de la PYME.**

Innovación en productos	Micro	Pequeña	Mediana
Introducir nuevos productos/servicios en mercado de actividad constante en el tiempo	3,61	3,88	4,17
Realizar inversiones del I+D+i es una estrategia tanto del pasado como del futuro	2,11	2,5	2,33
Desarrollas o adquirir nuevos procesos productivos es una estrategia a largo plazo	3,44	3,85	4,17
Las actividades de innovación pasadas impulsan actividades de innovación futuras	3,46	3,87	3,83
La formación y la adquisición de conocimiento de los empleados se realiza periódicamente	3,37	3,85	3,67
El proceso de acumulación de conocimiento a lo largo de los años permite que mi empresa acometa innovaciones con éxito	3,6	3,97	3,83
Los éxitos y fracasos pasados en innovación mejoran el resultado de innovaciones presentes y futuras	3,58	3,95	4

En la Tabla 26. se muestran las diferencias obtenidas cuando consideramos la formación del gerente. Además, se puede observar la mejora en todos los ítems de persistencia de la innovación en aquellas empresas que están gestionadas por gerentes con estudios universitarios, mostrando las mayores diferencias en la introducción de nuevos productos en los mercados de una manera constante y en el proceso de acumulación de conocimiento a lo largo de los años, permitiendo acometer innovaciones con una mayor tasa de éxito.

**Tabla 26. Persistencia de la innovación, según los estudios del gerente.**

Innovación en productos	No Universitarios	Universitarios
Introducir nuevos productos/servicios en mercado de actividad constante en el tiempo	3,58	3,74
Realizar inversiones del I+D+i es una estrategia tanto del pasado como del futuro	2,1	2,22
Desarrollas o adquirir nuevos procesos productivos es una estrategia a largo plazo	3,42	3,61
Las actividades de innovación pasadas impulsan actividades de innovación futuras	3,44	3,63
La formación y la adquisición de conocimiento de los empleados se realiza periódicamente	3,33	3,55
El proceso de acumulación de conocimiento a lo largo de los años permite que mi empresa acometa innovaciones con éxito	3,52	3,79
Los éxitos y fracasos pasados en innovación mejoran el resultado de innovaciones presentes y futuras	3,57	3,74

El estudio de la persistencia de la innovación según el sector (Tabla 27. ), apunta a múltiples diferencias significativas que indican que, el sector servicios es el que tiene un mayor nivel de persistencia en su actividad innovadora, mientras que el sector de la construcción es el que está a la cola en términos de persistencia.

**Tabla 27. Persistencia de la innovación, según el sector de actividad**

Innovación en productos	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Introducir nuevos productos/servicios en mercado de actividad constante en el tiempo	3,64	3,6	3,56	3,7
Realizar inversiones del I+D+i es una estrategia tanto del pasado como del futuro	2,1	2,2	2,28	2,29
Desarrollar o adquirir nuevos procesos productivos es una estrategia a largo plazo	3,38	3,4	3,44	3,52
Las actividades de innovación pasadas impulsan actividades de innovación futuras	3,46	3,3	3,41	3,55
La formación y la adquisición de conocimiento de los empleados se realiza periódicamente	3,41	3,3	3,18	3,52
El proceso de acumulación de conocimiento a lo largo de los años permite que mi empresa acometa innovaciones con éxito	3,64	3,5	3,47	3,76
Los éxitos y fracasos pasados en innovación mejoran el resultado de innovaciones presentes y futuras	3,55	3,4	3,54	3,76

Una vez realizado el análisis la situación de las PYMES extremeñas en relación a su innovación, según diferentes indicadores. En el próximo capítulo vamos a proceder a exponer la evolución de diferentes indicadores de rendimiento de estas empresas.

## 4. Evolución de indicadores de rendimiento

En este capítulo vamos a analizar la evolución de los diferentes indicadores de rendimiento planteados. En este sentido los indicadores con mejor valoración (Gráfico 5) son los que indican que, las PYMES extremeñas en 2016 cuentan con los clientes más satisfechos (3,93), están ofreciendo productos de mayor calidad (3,89), consiguiendo una mejor adaptación a los cambios en el mercado (3,85) y tienen empleados más motivados (3,84).

En el lado opuesto encontramos los indicadores que hacen referencia a las mejoras en el crecimiento y en la rentabilidad con valores de 3,72 y 3,73 respectivamente, que son los que menor puntuación obtienen.

**Gráfico 5. Rendimiento de las PYMES Extremeña frente a sus competidores**



Al analizar los mismos indicadores según el tamaño, podemos observar cómo las medianas empresas son las que obtienen mejores indicadores de rendimiento, siendo el más elevado el referente al crecimiento que alcanza un valor de 4,39 sobre una escala de 5 puntos. Para obtener un aprobado en una escala Likert de 5 puntos es necesario obtener puntuaciones superiores a 3 y vemos que todos los indicadores la superan, pero también debemos remarcar que en el caso de las micro empresas, no encontramos ningún indicador que supere el valor 4, y tan solo la satisfacción del cliente se aproxima a este valor (3,90 puntos) (ver Tabla 28. ).

**Tabla 28. Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores.**

Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana
Ofrece productos de mayor calidad	3,85	4,02	4,35
Dispone de procesos internos más eficientes	3,77	4,00	4,33
Cuenta con clientes más satisfechos	3,90	4,02	4,31
Se adapta antes a los cambios en el mercado	3,81	3,98	4,38
Está creciendo más	3,66	3,95	4,39
Es más rentable	3,68	3,95	4,19
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3,79	4,05	4,13
Tiene un menor absentismo laboral	3,76	3,98	4,15

Si el control es familiar, los resultados son peores, particularmente en la satisfacción de los clientes y de los empleados, así como en tener un menor absentismo laboral (Tabla 29. ).

**Tabla 29. Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores, según el control Familiar.**

<b>El control mayoritario de la empresa es familiar</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>
Ofrece productos de mayor calidad	4,01	3,84
Dispone de procesos internos más eficientes	3,90	3,78
Cuenta con clientes más satisfechos	4,13	3,87
Se adapta antes a los cambios en el mercado	3,88	3,83
Está creciendo más	3,71	3,72
Es más rentable	3,75	3,73
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3,88	3,82
Tiene un menor absentismo laboral	3,79	3,81

Cuando los gerentes tienen estudios universitarios los clientes están más satisfechos (4,04), los procesos internos son algo más eficientes (3,93), crecen más (3,29) y son más rentables (3,83) (ver Tabla 30. ).

**Tabla 30. Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores, según los estudios del Gerente.**

<b>Estudios del gerente</b>	<b>No Universitarios</b>	<b>Universitarios</b>
Ofrece productos de mayor calidad	3,83	3,95
Dispone de procesos internos más eficientes	3,71	3,93
Cuenta con clientes más satisfechos	3,84	4,04
Se adapta antes a los cambios en el mercado	3,79	3,91
Está creciendo más	3,63	3,80
Es más rentable	3,64	3,83
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3,74	3,93
Tiene un menor absentismo laboral	3,76	3,84

Si analizamos el sector de actividad, destaca que el sector de la construcción está por debajo del resto en todos los indicadores de rendimiento a excepción de la calidad de sus productos, donde supera al resto (ver Tabla 31. ).

**Tabla 31. Rendimiento de las PYMES Extremeñas frente a sus competidores, según el sector de actividad.**

<b>Sector de actividad</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Ofrece productos de mayor calidad	3,88	3,90	3,82	3,86
Dispone de procesos internos más eficientes	3,78	3,71	3,69	3,77
Cuenta con clientes más satisfechos	3,93	3,82	3,86	3,92
Se adapta antes a los cambios en el mercado	3,78	3,74	3,76	3,83
Está creciendo más	3,51	3,32	3,60	3,72
Es más rentable	3,61	3,43	3,63	3,68
Tiene empleados más satisfechos/motivados	3,83	3,40	3,80	3,79
Tiene un menor absentismo laboral	3,72	3,31	3,72	3,81

Una vez finalizado el análisis de la Innovación en las PYMES extremeñas, en el siguiente capítulo, vamos a proceder a analizar la situación de la percepción de financiación.

## 5. Financiación empresarial

El crecimiento y proyección de las empresas se determina en gran medida por la posibilidad de financiarse a través de las entidades de crédito, por tanto, estudiar este aspecto resulta fundamental para entender el desempeño y la potencialidad del tejido empresarial.

Bajo esta premisa, el presente informe estudia la financiación empresarial desde dos puntos de vista. En primer lugar, la capacidad de acceso a la financiación (apartado 5.1), y por otro, las condiciones en que las empresas obtienen dicha financiación (apartado 5.2).

### 5.1. Acceso a líneas de financiación

El primer paso para acceder a los recursos financieros consiste en solicitarlos, y posteriormente se conceden en función de la decisión de las entidades de crédito. Esta secuencia lógica, es la que analiza en el presente apartado, y así, en primer lugar, se recaba información acerca de si la empresa ha tratado de obtener financiación, y en caso afirmativo, se analiza la respuesta de la entidad de crédito ante esta demanda.

Además, el análisis se efectúa desde una triple perspectiva de la naturaleza empresarial: según el tamaño de la empresa, según se trate de empresas controladas familiarmente (o no controladas familiarmente), y según el sector de actividad al que la empresa se dedique.

Atendiendo al tamaño de la empresa (ver Tabla 32. ), podemos observar cómo son las empresas medianas las que más financiación han solicitado (50% de los casos), mientras las de menor tamaño (micro y pequeña empresa), demandan inferior cantidad de fondos.

**¿Cuál es el motivo de esta situación?** Según las respuestas de los encuestados, los negocios de tamaño más reducido, no solicitan capitales, principalmente, porque no están efectuando inversiones, añadiéndose el argumento, aunque en menor medida, de que tienen capacidad de autofinanciación.

**Tabla 32. Financiación de la PYME Extremeña según el tamaño de la misma.**

<b>Panel A. Solicitud de financiación</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Sí, la empresa ha solicitado financiación	33	25	50
No, porque la empresa no está invirtiendo y no la necesita	55,2	65,6	33,3
No. Porque la empresa se está autofinanciando y no la necesita	10,8	9,4	16,7
No, porque pese a necesitarla la empresa teme no obtenerla	1	0	0
<b>Panel B. Acceso a la financiación</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Se ha concedido la financiación en las mismas condiciones que anteriormente	78,3	100	100
Se ha concedido la financiación en peores condiciones que anteriormente	15,5	0	0
No se ha concedido la financiación	4,3	0	0
La empresa ha rechazado la financiación porque las condiciones han empeorado	1,4	0	0
La solicitud está en trámite	1,4	0	0

Respecto al análisis del control del capital (sea familiar o no), sintetizado en la Tabla 33. , podemos observar que en líneas generales, no se aprecian diferencias significativas respecto al comportamiento financiero de las PYMES. En este sentido, 32,3% de las empresas familiares han solicitado recursos, y este dato es del 31% sobre las empresas no familiares. Del mismo modo, los valores se mantienen parejos respecto a los motivos por los que no se han requerido capitales, que mayoritariamente se justifican por la falta de inversión (56,9% en ambos grupos).

**Tabla 33. Financiación de la PYME Extremeña según el control familiar.**

<b>Panel A. Solicitud de financiación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Si, la empresa ha solicitado financiación	32,3	31
No, porque la empresa no está invirtiendo y no la necesita	56,9	56,9
No. Porque la empresa se está autofinanciando y no la necesita	10,8	8,6
No, porque pese a necesitarla la empresa teme no obtenerla	0	3,4
<b>Panel B. Acceso a la financiación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Se ha concedido la financiación en las mismas condiciones que anteriormente	83,1	70
Se ha concedido la financiación en peores condiciones que anteriormente	11,9	20
No se ha concedido la financiación	1,6	10
La empresa ha rechazado la financiación porque las condiciones han empeorado	1,7	0
La solicitud está en trámite	1,7	0

Por otro lado, sí encontramos una diferencia en lo referido a las condiciones de acceso a la financiación cuando dividimos entre empresas controladas familiarmente o no, ya que el 11,9% de las familiares han recibido financiación en condiciones más adversas que en periodos anteriores, y este dato se agudiza en las no controladas familiarmente, que señalan, en un 20% de los casos, que las condiciones de acceso resultan desfavorables al compararlas con créditos concedidos en otros momentos.

Si enfocamos el análisis a partir de la segmentación de la muestra según el sector de actividad (ver Tabla 34. ), observamos que el sector servicios es el que menos financiación ha demandado (23,4% de las empresas consultadas), y el industrial el que mayores fondos ha solicitado (42,9%). Esta dinámica tiene su respuesta subsecuente en las entidades financieras, puesto que en la industria es donde encontramos que el 93,0% percibe que la financiación se ha concedido en las mismas condiciones que anteriormente, frente al sector servicios que manifiesta, en un 76,5%, que dichas condiciones se han mantenido.

**Tabla 34. Financiación de la PYME Extremeña según el sector de actividad.**

<b>Panel A. Solicitud de financiación</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Si, la empresa ha solicitado financiación	42,9	36,4	33,9	23,4
No, porque la empresa no está invirtiendo y no la necesita	42,8	63,6	44,6	59,4
No, porque la empresa se está autofinanciando y no la necesita	14,3	0	21,4	14,1
No, porque pese a necesitarla la empresa teme no obtenerla	0	0	0,1	3,1
<b>Panel B. Acceso a la financiación</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Se ha concedido la financiación en las mismas condiciones que anteriormente	93,3	100	68,4	76,5
Se ha concedido la financiación en peores condiciones que anteriormente	0	0	26,3	11,8
No se ha concedido la financiación	0	0	0	11,7
La empresa ha rechazado la financiación porque las condiciones han empeorado	0	0	5,3	0
La solicitud está en trámite	6,7	0	0	0

En este punto, cabe mencionar el mayor castigo en la concesión de fondos por parte del sector bancario al sector servicios, ya que, es el único que de forma significativa ha encontrado, en un 11,8% de los casos, han recibido financiación en peores condiciones que en periodos anteriores, y a su vez, es el único grupo que indica que en un 11,7% de los casos, la financiación no ha sido concedida.



## 5.2 Condiciones de los créditos

Una vez expresado el acceso a las líneas de financiación, señalaremos las condiciones en las que ésta ha sido concedida. Para ello, se pide a las empresas que valoren diferentes ítems medidos en una escala de 1 (muy desfavorable) a 5 (muy favorable). Los principales aspectos que pretenden medir, hacen mención al coste y volumen de la línea de financiación, las comisiones y gastos de la operación, las garantías y avales que deben aportarse y el plazo de devolución de los recursos.

En esta parte del estudio, simplificamos la división original de tres grupos, para analizar los resultados según dos categorías: la primera clasificación se corresponde con el tamaño de la empresa, y la segunda se refiere al sector de actividad.

La Tabla 35. , muestra el efecto del tamaño de la empresa en la evolución de las condiciones de financiación. A grandes rasgos, podemos señalar que todos los grupos han manifestado una valoración positiva en todos los ítems estudiados.

**Tabla 35. Evolución de las condiciones de financiación de la PYME Extremeña según su tamaño.**

Sector de actividad	Micro	Pequeñas	Medianas
Volumen de la financiación concedida	3,47	4,04	4,17
Los gastos y comisiones exigidos	3,4	3,96	4,17
Garantías y avales necesarios	3,45	3,93	3,83
El coste de la financiación	3,39	4	4
El tiempo de resolución de la solicitud	3,48	4,07	3,67
El vencimiento de la financiación	3,47	4	4

No obstante, es destacable el grupo representado por las microempresas, que a pesar de arrojar juicios favorables, es la que menos puntuación arroja, aunque, una vez más, insistimos en la valoración positiva sobre las condiciones de financiación obtenidas.

**Tabla 36. Evolución de las condiciones de financiación de la PYME Extremeña según el sector de actividad.**

Sector de actividad	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Volumen de la financiación concedida	3,52	3,1	3,46	3,49
Los gastos y comisiones exigidos	3,48	3,17	3,36	3,45
Garantías y avales necesarios	3,48	3,14	3,39	3,53
El coste de la financiación	3,44	3,11	3,32	3,41
El tiempo de resolución de la solicitud	3,67	3,12	3,41	3,49
El vencimiento de la financiación	3,48	3,2	3,44	3,54

Al repetir el análisis a partir de la segmentación en función del sector de actividad (ver Tabla 36), encontramos resultados en consonancia con los expresados en el párrafo anterior, es decir, una valoración positiva en todas las respuestas y grupos, entendiendo como positiva una puntuación superior a los 2,5 puntos.

En este análisis sectorial, se percibe una mejor evolución de las condiciones de financiación en el sector servicios, y en la cara opuesta, el de la construcción, que ha arrojado las valoraciones más bajas, aunque todas superiores a 3 puntos (recordemos que el valor máximo es de 5 puntos).

## Conclusiones

En este apartado del Informe de Análisis estratégico de la PYME Extremeña, creemos necesario incluir las siguientes conclusiones obtenidas durante la realización de este estudio.

En primer lugar, en cuanto al análisis global de las expectativas y de la percepción del clima empresarial para 2017 nos permite afirmar que el conjunto de empresas encuestadas considera que el año 2017 va a ser positivo pues estiman un moderado crecimiento, más intenso en el nivel de actividad (ventas) que en la generación de empleo. Además, se confirma que la percepción de la situación económica mejora conforme el tamaño empresarial aumenta, de forma que la recuperación de la confianza, que va intrínsecamente unida a la recuperación económica, comenzó por las empresas de mayor tamaño ya en 2016, mientras que se espera que esta tendencia positiva se afiance para las más pequeñas durante el presente ejercicio de 2017.

En segundo lugar, en cuanto la formación de los empleados, las empresas de mayor tamaño son las que cuentan con un proceso de formación más estructurado, realizando una detección de necesidades formativas más sistemática y con un mayor grado de alineación con la estrategia de la empresa. Además, se puede observar cómo en aquellas PYMES que cuentan con un gerente más cualificado, la formación es menos ocasional, y tienden a utilizar formadores externos con un enfoque a la adquisición de habilidades específicas para el puesto de trabajo. Por último, dentro de la formación, debemos remarcar que las áreas que reciben menor importancia son las relativas a la gestión de I+D+i y la gestión del conocimiento.

En tercer lugar, en relación a la innovación, la mayoría de las PYMES se pueden calificar como innovadoras, y están más orientadas hacia la innovación en productos que a la innovación en procesos. En la innovación en productos las PYMES están mejor posicionadas en el desarrollo e introducción de nuevos productos, y en la innovación en procesos se consideran mejor posicionadas aquellas PYMES que tienen un carácter pionero a la hora de introducir nuevos procesos y hacerlo de una manera más eficiente que el resto de sus competidores.

Los factores como el tamaño de la empresa, formación del gerente y el sector de actividad afectan a la actividad innovadora de la PYME, en el siguiente sentido:

- Las empresas de pequeño tamaño están mejor posicionadas en la innovación en productos, al igual que en la innovación de procesos y gestión.
- Las PYMES gestionadas por gerentes con estudios no universitarios tienen un mayor comportamiento innovador.
- El análisis según el sector de actividad también es relevante en el comportamiento innovador de la PYME y supone un factor diferenciador en cuanto al nivel de innovación en productos y en procesos, no así en gestión.

Es necesario remarcar que el sector comercio destaca por su posición en términos de gastos en I+D para nuevos productos. Otro aspecto relevante analizado, es que las PYMES extremeñas son más capaces de realizar innovaciones en productos a través del incremento de la variedad de productos y por el reemplazo de productos obsoletos. Adicionalmente, las empresas que se encuentran gestionadas por directivos con estudios universitarios superan en la innovación en productos y procesos a aquellas gestionadas por aquellos directivos que no los tienen.

En cuarto lugar, como visión de conjunto respecto a demanda financiera de la PYME extremeña, es posible señalar que, en torno a dos tercios de las empresas, no expresan la necesidad de

financiarse a través de las entidades de crédito. El principal motivo para no acudir al sector bancario, es que no se están realizando inversiones, seguido de la capacidad de autofinanciación (este aspecto se pone de manifiesto especialmente cuando se realiza el análisis por sectores).

Respecto a la concesión de financiación, las empresas más perjudicadas por las negativas a su solicitud de créditos, son las microempresas frente a las pequeñas y medianas empresas; las no familiares frente a las familiares; y el sector servicios frente al resto de sectores, siendo este último, el grupo más afectado por dichas negativas en todas las comparaciones.

## Recomendaciones

Para finalizar este estudio, ofrecemos una serie de recomendaciones que pretendemos que sean útiles para las PYMES, y los distintos agentes económicos y sociales de la región de Extremadura. En este sentido recomendamos lo siguiente:

1. En primer lugar, en cuanto al análisis global del clima empresarial es necesario elevar el crecimiento de las ventas, teniendo en cuenta que el mercado potencial está fuera de la región, y debemos tener miras a la internacionalización, situación que les permitiría a las PYMES Extremeñas mejorar la generación de empleo. Además, desde la Administración, se debe facilitar el trabajo a las empresas más pequeñas, para que estas sientan la llegada de la recuperación económica, situación que si están percibiendo las medianas y grandes empresas de la región.
2. En segundo lugar, en cuanto la formación de los empleados, las MicroPYMES, deben tomar nota de las empresas de mayor tamaño, marcando como uno de sus objetivos la realización de procesos de detección de necesidades formativas de forma sistemática, con el objetivo de que sus trabajadores se formen en temas que estén alineados con la estrategia de la empresa, de forma que pueda mejorar el crecimiento de la empresa y del trabajador al unísono. Además, en esta línea, se recomienda a los gerentes, seguir un proceso de formación continua, que les permita, enfocar mejor la formación de sus empleados para que todos en su conjunto adquieran habilidades específicas para el puesto de trabajo que desempeñan. Por último, desde las empresas y desde la administración hay que mejorar de forma destacada la formación relativa a la gestión de I+D+i y la gestión del conocimiento, ya que no podemos olvidar que somos una región con objetivo de financiación de nivel 1 en los Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER), y por ello nuestras empresas, pueden obtener gran cantidad de financiación en I+D+i, que les permitiría mejorar sus niveles de innovación y competitividad en los mercados.
3. En tercer lugar, en relación a la innovación, la mayoría de las PYMES se pueden calificar como innovadoras ya que superan el aprobado, pero en este sentido es necesario remarcar que se consideran mejor posicionadas aquellas PYMES que tienen un carácter pionero, motivo por el cual la administración tiene que hacer un esfuerzo en fomentar este hecho, y quizás una forma de conseguirlo, sería conseguir que la inversión en I+D+i, no se considere un gasto, o una pequeña reducción, sino directamente una reducción total en menores cantidades a pagar del Impuesto de Sociedades en el caso de las empresas mercantiles, o una reducción de las cuotas del IRPF, o del IVA en el caso de los autónomos. Esto, en un principio podría generar una reducción importante de la capacidad de recaudación de la administración, pero esa recaudación se recuperará a medio y largo plazo a través de los impuestos de los trabajadores contratados o de los productos o servicios generados y derivados de estas actividades, en realidad esto se podría considerar por parte de la administración como una inversión a largo plazo.
4. En quinto lugar, como visión de conjunto respecto a demanda financiera, aunque pudiera parecer que es algo positivo que las PYMES en su conjunto tienen capacidad de autofinanciación, en realidad, esto puede ser uno de los motivos, de porque la región no crece y no avanza al igual que otras regiones del territorio nacional, aun estando a tres horas de dos capitales europeas (Madrid y Lisboa), tres aeropuertos internacionales (Madrid, Sevilla y Lisboa) y tres puertos internacionales (Sines, Huelva y Sevilla), y por qué decimos esto, porque resulta preocupante que las PYMES, afirmen en su mayoría, que no están enfrentando nuevos proyectos, o que con sus fondos propios, los pueden afrontar sin

necesidad de más financiación, cuando lo ideal es que el dinero se invierta para generar ganancias futuras. Qué podemos leer entre líneas de esta situación, pues quizás exista en la región una falta ambición para crecer, un exceso de conformismo y autocomplacencia, o peor aún que haya miedo a afrontar nuevos proyectos. Sea por la razón que fuere, desde la administración hay que empujar a que las PYMES a que tomen el timón del crecimiento de la región, y comiencen a tener ganas de crecer, ser grandes e importantes, y convertirse en esas empresas tractoras que generan empleo de calidad y durante todo el año, porque, aunque seamos en nuestra mayor parte sector primario, es posible hacer que el sector primario, rinda los 365 días del año. Además, esto no solo es un toque de atención a la administración, sino también para las PYMES, quienes deben ambición para crecer y apostar por la I+D+i y la internacionalización como llave, del crecimiento de sus empresas, de su riqueza y lo que es más importante de la región.

5. Para finalizar, no debemos olvidar que hay que seguir trabajando en hacer llegar el crédito a las empresas que lo necesitan y no consiguen acceder a él. En definitiva, hay que hacer llegar el crédito a las empresas que lo necesitan y que realmente quieren crecer, quieren generar empleo, independientemente de su tamaño, de la composición de su accionariado, y del sector en el que estén ubicadas.

## Bibliografía

### Bibliografía escrita:

- Aragón, A.; Pérez de Lema, D.; Martínez, F.J. (2015): Análisis Estratégico para el desarrollo de la PYME en España. El papel de la formación y la innovación. Informe PYME España 2015. Ed. Diego Martín Librero-Editor. Murcia. España.
- Birch, D. G. W. (1979): The Job Generation Process. Cambridge, MA. USA.
- Birch, D.G. W. (1987): The Job Creation in America. New York. The Free Press. USA.
- Comisión Europea (2014). Anexo I del Reglamento (UE) Nº 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014. Bruselas.
- Hernández, R. (2018): La Economía. Datos, interpretación y propuestas de futuro. En el libro *A los Extremeños, Qué nos pasa para estar donde estamos... Reflexiones autocríticas mirando al futuro*. Varios autores: Barriga Bravo, J. J. y otros. Ed.: Club Senior de Extremadura. José Castro Serrano Ediciones Beturia. Madrid. España. 2018.
- Penrose, E. (1959): The Theory of growth of the firm. Oxford. Blackwell.
- Smallbone, D. y Wyer, P. (2000). Growth and development in the small firm. Carter, S and Evans, JD (eds.). *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*, Addison Wesley, 409-433.
- Scott, M. y R. Bruce (1987). Five Stages of Growth In Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Storey, D.J. (1994). Understanding the small business sector. Routledge, London.

### Bibliografía Electrónica:

- EMTURIN (2016). Recuperado de: <http://www.emturin2020.gemextremadura.es> . Consultado el 30 de mayo de 2018.
- Extremadura Avante (2018). <https://www.extremaduraavante.es/> Consultado el 5 de Abril de 2018.
- FAEDPYME (2018). <http://www.faedpyme.upct.es/> Consultado el 10 de Junio de 2018.
- Fundación Xavier de Salas (2018). Recuperado de: <http://www.fundacionxavierdesalas.com>. Consultado el 10 de marzo de 2018.

## Ficha técnica

**Universo:** PYMES de diferentes ámbitos de actividad empresarial (1, 2 y 3r sector) en Extremadura.

**Muestra:** 302 PYMES, 144 corresponden a la provincia de Cáceres y 158 a la de Badajoz.

**Tipología del entrevistado:** propietario-gerente, responsable administración y autónomos.

**Metodología:** Encuesta telefónica asistida por ordenador (CATI).

**Nivel de confianza:** 95% con  $P=Q= 50\%$  (2 sigma).

**Error muestral:** +/- 5,64%.

**Realización del trabajo de campo:** Instituto Opinometre.

**Fechas trabajo de campo:** Del 27 marzo al 10 abril de 2017.

## Equipo de investigación FAEDPYME EXTREMADURA

Los datos utilizados para la confección de este Informe han sido recogidos por el equipo FAEDPYME Extremadura. Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de los autores.

Investigadores de la Universidad de Extremadura, pertenecientes a la Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo, asociados a la red FAEDPYME y a la Red Internacional de Investigadores en Mipymes (Redipymes).

- Dr. Ricardo Hernández Mogollón.
- Dr. Antonio Fernández Portillo.
- Dr. Juan Carlos Díaz Casero.
- Dr. Manuel Almodóvar González.
- Dra. Mari Cruz Sánchez Escobedo.
- D. Raúl Rodríguez Preciado.
- D. Ángel Díaz Aunión.



## Consejo FAEDPYME EXTREMADURA





Consejo FAEDPYME EXTREMADURA



Extremadura  
avante

