

Isabel Aguilera Navarro\*

## RESPUESTAS EMPRESARIALES EN CUANTO AL TAMAÑO DE NUESTRAS PYMES

*La segmentación de nuestro tejido empresarial, sesgada hacia la microempresa, produce un coste de oportunidad en nuestra productividad cifrado en un 14 por 100, si lo comparamos con la distribución por tamaño de las empresas alemanas. Los esfuerzos de la Administración —Reforma Tributaria, Ley del Mercado Único, Ley del Fomento de la Financiación Empresarial, o la Ley de Apoyo a Emprendedores y su Internacionalización—, no parecen ser suficientes y, en ocasiones, consiguen el efecto contrario. La clase empresarial reclama un enfoque integral con la participación coordinada de todas las administraciones, universidades y entidades formativas e instituciones financieras y que, junto a los empresarios, aborde las diferentes causas que producen este desajuste. Se proponen medidas que van desde fomentar una educación empresarial en las distintas etapas educativas hasta favorecer las alianzas y clusters empresariales que se conviertan en ejemplos a seguir. Se trata de crear un conjunto empresarial más completo, con empresas de tamaños diversos, con el tamaño adecuado para competir globalmente, innovar y complementar la oferta en cada sector de actividad, obteniendo como resultado un ecosistema y una economía española más competitivos.*

**Palabras clave:** estructura empresarial, producción, innovación.

**Clasificación JEL:** D21, L1, L11.

### 1. Introducción

Tal y como asegura José M<sup>a</sup> Abad en su artículo «La dimensión empresarial importa»<sup>1</sup> si bien la

densidad de la pyme parece mantenerse constante entre los años 1999 y 2014, se pueden observar cambios en la composición de la radiografía: mientras la densidad de las empresas de tamaño pequeño y mediano se ha reducido, se ha producido a su costa una mayor densidad tanto de micro como de grandes empresas en el tejido empresarial español. Esta carencia es el denominado «vacío intermedio», que otorga

---

\* Consultora Empresarial.

La autora agradece la participación y colaboración para la elaboración de este artículo a: JOSÉ MARÍA ABAD, Subdirector de Estudios y Relaciones Internacionales del ICO; M<sup>a</sup> ELENA ALDANA, Directora de Estudios y Asuntos Europeos de Mercadona; GORKA BRIONES, Socio de Monitor Deloitte; JORDI CANALS, Decano de Escuela de Negocios IESE, Universidad de Navarra; CLEMENTE GONZÁLEZ, Presidente del Grupo Alibérico y ALBERTO TORNERO Director de Empresas de Alto Potencial y Emprendimiento de Pricewaterhouse Coopers (PwC).

---

<sup>1</sup> MARÍN, M. (ed.) (2015). *Los tres desafíos de la empresa española: productividad, dimensión e innovación*. Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES).

a España un perfil de distribución por tamaño de las empresas más propio de economías en desarrollo que de una economía avanzada como la española. Por una parte, tanto la teoría económica como la evidencia empírica sugieren que el tamaño empresarial está directa y positivamente relacionado con la productividad; y la productividad de una empresa determina, a su vez, el nivel salarial de la misma y en consecuencia su capacidad para atraer mano de obra cualificada. Aunque es cierto que existen pymes de alto potencial compitiendo en sectores muy intensivos de conocimiento, la realidad es que la innovación también parece estar directa y positivamente relacionada con el tamaño, por lo que concluiremos que el debate y la propuesta de medidas sobre cómo ayudar a la pyme a aumentar su tamaño, resulta un tema prioritario para la economía española.

Precisamente por este reconocimiento hemos querido preguntar a destacados líderes empresariales, autoridades académicas y representantes de destacados observatorios profesionales su opinión acerca de esta realidad, y así conocer cuáles son los principales obstáculos que detectan para el crecimiento. Y obtener igualmente sus propuestas para saber qué medidas recomendarían para aumentar el tamaño y, por ende, la competitividad de las pymes españolas.

## 2. Relevancia de las pymes en la competitividad de la economía española

Para C. González, presidente del grupo Alibérico, la competitividad viene definida por una fórmula:

Competitividad = productividad x divisa + entorno.

En este sentido, se puede afirmar que:

a) Está claro que la productividad está ligada a una serie de factores de responsabilidad de las empresas y del empresario.

b) El entorno es algo totalmente ajeno a la empresa y que solo depende de la Administración local, autónoma y nacional. En definitiva, es el resultado de las medidas adoptadas por la clase política y los gobernantes.

c) Las empresas españolas en general tienen unas aceptables cifras de productividad en comparación con empresas similares de Europa o Norteamérica, es decir, por nivel tecnológico, facturación por persona o capacidad de innovación. Si bien hay algo que les limita: su tamaño medio es muy bajo.

d) El entorno en el que se tienen que mover no favorece ni apoya la competitividad, especialmente en las áreas y aspectos de fiscalidad, flexibilidad laboral, medioambientales o burocráticos, elementos todos ellos muy definidos y cuantificables, los cuales no han variado ni mejorado en estos últimos años.

e) El Gobierno y las Administraciones públicas deberían ser conscientes de la gran influencia que ese entorno tiene, perjudicando y limitando la competitividad de las empresas españolas, y todo ello no aparece en los programas electorales de los distintos partidos ni en las preocupaciones del Gobierno.

Como reconoce A. Tornero, director de emprendimiento de Pricewaterhouse Coopers (PwC), el apoyo a la creación y desarrollo de proyectos empresariales ha estado y está en la agenda de instituciones, administraciones, empresas y agentes sociales, pero junto con esta primera fase de creación empresarial cree que es clave ahondar en una de las asignaturas pendientes del tejido empresarial español: el tamaño de nuestras pymes.

En este sintético panel todos los participantes estuvieron de acuerdo en que la dimensión actual de las pymes españolas es un hándicap tanto para su propia competitividad como para la economía española, además de añadir interesantes reflexiones y algunos matices.

Así G. Briones, socio de Monitor Deloitte, aseguraba que la dimensión no es *per se* un problema para la competitividad. Incluso apuntaba que el reducido tamaño de la pyme tiene algunas ventajas que a veces no son valoradas, como la mayor tendencia a la innovación y la flexibilidad para adaptarse al entorno. Respecto al total de la economía, el problema no es tanto la dimensión de la pyme sino la falta de una «capa intermedia» nutrida entre las pequeñas y medianas empresas y la gran

corporación (es decir, empresas entre 250 y 1.000 empleados). En España existen grandes corporaciones de referencia con presencia internacional y un tejido importante de pequeña y mediana empresa, pero es necesaria esa empresa grande que pueda competir a nivel internacional; porque el problema es la falta de economías de escala y de alcance que se derivan de una dimensión reducida. En las economías de escala encontramos volúmenes de producción limitados que impiden conseguir costes competitivos y rentabilizar inversiones en automatización, innovación o I+D, entre otras. Por otro lado, en las economías de alcance la producción de un abanico limitado de productos dificulta asimismo las sinergias entre los mismos.

Con igual ponderación se manifiesta J. Canals, decano de IESE: la dimensión es una variable relevante, pero su necesidad real depende de las variables centrales de una empresa para competir: ventajas competitivas, posicionamiento en relación con otras empresas, o localización —más o menos global— de sus clientes. En general, para aquellas empresas que requieren un elevado volumen de inversión en bienes de capital, tecnología, marca e intangibles, u otros activos relevantes, la dimensión es clave para poder afrontar en condiciones ventajosas aquellas inversiones necesarias para su desarrollo a largo plazo.

A. Tornero afirma que «esta situación hace que se estén perdiendo importantes capacidades, tanto de los trabajadores como de las empresas, por no saber encontrar una solución a la baja competitividad. La cuestión del tamaño supone limitaciones relevantes que impactan en la viabilidad de estas empresas, esencialmente en su capacidad para sobrevivir a cambios de paradigma en los mercados en los que se encuentren o en épocas de crisis, responder a entradas de nuevos jugadores internos y externos en su mercado, capacidad de innovar y exportar, etc.; en definitiva, en su competitividad». Desde PwC, continúa, «entendemos que esta cuestión ha de suponer un reto y una oportunidad, tanto a nivel país como para una empresa de servicios profesionales».

Por esta razón, y después de más de 200 reuniones mantenidas con idéntico número de pymes por el área de empresas de alto potencial de PwC en los últimos años, una de las carencias identificadas por los empresarios, más allá de las necesidades concretas de su empresa, el hándicap del tamaño, se manifiesta, entre otros aspectos, en dos efectos concretos: *i)* la sensación de soledad del empresario en su proyecto y *ii)* la falta de acceso y atracción de talento. Esta situación se produce especialmente en proyectos liderados por un número muy reducido de socios —o incluso un único emprendedor—. En esta situación manifiestan que recae sobre ellos todo el peso de la empresa, considerando que en su entorno no tienen con quién compartir las reflexiones sobre estos procesos de crecimiento, y las dificultades que esto entraña.

Se pueden dar diversos motivos que generen esta soledad: desconfianza, percepción de falta de talento, ausencia de políticas que involucren a terceros, confusión entre propiedad y gestión en empresas familiares, etc.

A. Tornero continúa compartiendo su experiencia después de trabajar con más de 30 de esas compañías: ¿qué es, por tanto, lo que palía esta sensación tan limitante, según avanza la empresa, que puede provocar que el emprendedor tire la toalla del crecimiento? La respuesta, a su juicio, no es el número sino el talento.

Es muy común, cuando la compañía ya tiene cierto tamaño, que surjan los conflictos entre la necesidad de determinado tipo de talento y la capacidad de la empresa para pagarlo. Dicho de otro modo, es determinante la capacidad y/o la voluntad del empresario de destinar recursos económicos a determinado tipo de capital humano. Cuando una de estas compañías expone cuál es su proyecto, en muchas ocasiones su foco se centra en el negocio, y posteriormente suele argumentar necesidades de capital para cubrir la contratación de personas que ayudarán a conseguir esos resultados, pero es escasa la reflexión inversa: la necesidad de contar con personas de talento para que ayuden a pensar y desarrollar cómo será el proyecto de crecimiento.

Para el empresario no es fácil «sacar de sí mismo» el proyecto y «cosificarlo», y buscar talentos que le ayuden a proyectarlo. Es decir, no siempre se rodea de equipo para idear y configurar cómo va a ser su crecimiento, sino que el equipo servirá para ejecutar ese proyecto que él ya ha diseñado.

Según la experiencia de PwC, es radical la diferencia de las empresas en las que hay más de dos o tres personas —socios o personas de mucha confianza— que impactan directamente en el rumbo y el objetivo de la compañía frente a aquellas en las que esto recae sobre el empresario. Se demuestra un potencial mayor a la agregación del número cuando su labor suponga aportaciones relacionadas con sus capacidades y talento, y contribuyan a la construcción y ejecución del proyecto. Esto requiere del empresario otro tipo de capacidades, especialmente la de atraer y gestionar el talento. Es cierto que, generalmente, el talento busca retos y proyectos ambiciosos en los que sentirse parte.

Cuestiones como la de hacer partícipes a los directivos en las acciones de la compañía, que se sientan libres de opinar y con objetivos y no solo tareas, son aspectos totalmente aceptados en la gestión de grandes corporaciones, que es imprescindible trasladar a la pequeña y mediana empresa con vocación de crecimiento.

En algunas ocasiones se habla de «profesionalizar» la pyme. En opinión de PwC, el término es «proyectar» la pyme, es decir, pensar en cómo quiere el empresario y su equipo de confianza que sea la compañía, y de qué se tiene que dotar para conseguirlo. Luego serán las limitaciones financieras las que le obliguen a establecer prioridades, pero entendemos que este debe ser el orden y no el inverso.

Es también preciso ser imaginativo en la captación de este talento, y en ocasiones habrá que buscarlo primero fuera para luego incorporarlo. Para ello, hay que tratar de ofrecer y atraer talento y no solo con la capacidad económica para pagarlo —esto solo en fases iniciales—, sino con otro tipo de propuestas: ambición, participación futura, ecuanimidad, fiabilidad, entre otras.

Una de las consecuencias más importantes de un menor y más volátil nivel salarial, que se produce en las pymes, es que reduce la capacidad de las empresas de menor tamaño para captar mano de obra cualificada, situación que redundará en el nexo entre tamaño, productividad e innovación. En este sentido, de acuerdo con los datos de la Central de Balances del Banco de España (CBBE), mientras que los «técnicos y profesionales científicos e intelectuales de apoyo» representaban cerca del 17 por 100 del personal de las grandes empresas en 2013, apenas llegaban en las pymes al 3 por 100, según apunta J.M. Abad en su artículo de reciente publicación en la Fundación FAES.

Por tanto, la soledad que comentábamos anteriormente puede generar un círculo vicioso o virtuoso, según como lo afronte el empresario: si piensa que él es el dueño que sabe dónde ir y contrata para que lo ejecuten, necesitará personas cuyo talento sea para la ejecución, de modo que solo podrá evaluar si cumplieron con sus tareas. Si, por el contrario, trata de rodearse de talento que impacte en dónde y cómo llegar, y es capaz de atraer y gestionar ese talento, la sensación de soledad será mitigada, y por tanto no limitará la potencia de quien al final ha de ser el principal protagonista del crecimiento: el empresario emprendedor.

La cuestión de la creación de empleo por parte de las pymes vista desde el ángulo original de J. M. Abad es el siguiente: si bien es cierto que las empresas más pequeñas crean más empleo durante la fase expansiva del ciclo, también lo destruyen más en la parte contractiva, teniendo un efecto neutro, o incluso negativo, sobre el empleo en términos netos a lo largo del ciclo. Sin embargo, está de acuerdo en que las empresas más pequeñas son, en general, menos productivas, pagan salarios inferiores y más volátiles, innovan menos y están peor diversificadas. Esto sucede tanto por la parte del activo como por la del pasivo; exportan menos, son más frágiles, tienen una mayor tasa de mortalidad y una menor vida media, y, como resultado, una peor calidad crediticia que se traduce en peores condiciones de financiación. Estas características importantes a nivel

micro, pero no necesariamente a nivel macro, cobran, sin embargo, importancia. en la medida en que al ser compartidas por una parte sustancial de nuestro sector empresarial (efecto composición) se convierten en defensoras de nuestra estructura económica.

Según apunta Abad en el artículo de referencia (FAES, 2015), existen otras limitaciones evidentes:

— Por una parte, la limitada capacidad de las empresas de menor tamaño para diversificar su pasivo no se restringe solo al tipo de financiación, sino que también afecta al número de financiadores. Al fin y al cabo, la menor transparencia del prestatario eleva el coste de extracción de la información necesaria que asume el banco, quien, una vez inicie la relación con la pyme, hará todo lo posible por mantenerla como cliente, explotando la ventaja informacional que tiene y evitando el oportunismo (*free-riding*) de sus competidores. No es sorprendente, por tanto, que con datos del Banco de España, un 60 por 100 de las empresas españolas trabaje con un solo banco, un 20 por 100 con dos bancos, y solo el 20 por 100 restante lo haga con tres o más entidades financieras a la vez.

— Por otra parte, la durabilidad: mientras que la edad de las grandes empresas es superior a los diez años en el 90 por 100 de los casos, el 80 por 100 de las pymes tiene una edad inferior a los dos años y, finalmente, existe evidencia comparada de que el tamaño empresarial está negativa e inversamente relacionado con el fraude fiscal.

Tanto la menor rentabilidad como, sobre todo, los mayores niveles de informalidad registrados entre las empresas de menor tamaño, muy especialmente en el caso de los autónomos y de las microempresas, hacen que, pese a representar el 74 por 100 del empleo y el 63 por 100 del valor añadido en España, solo contribuyan con alrededor del 20 por 100 de los pagos fraccionados a cuenta del impuesto de sociedades devengado.

M. E. Aldana, evidenciando la apuesta estratégica de Mercadona por la innovación, añade que el problema de un menor tamaño se manifiesta igualmente en la innovación y en la internacionalización, ya que «para

innovar se necesita músculo económico». La inversión en I+D y la transformación digital son fundamentales para poder estar a la vanguardia empresarial. A España todavía le queda recorrido, pese a que va mejorando poco a poco en este aspecto. Según palabras de Carmen Vela, Secretaria de Estado de I+D+i: en España estamos alcanzando un buen nivel, pero aún hay trabajo por hacer; solo el 52 por 100 de lo dedicado en España a I+D+i es generado por la empresa (*versus* la Unión Europea, con el 66 por 100 o Japón, con el 88 por 100). Según el estudio «Radiografía de la pyme 2014», que publica Sage, Soluciones de Gestión Empresarial, el principal motivo de pérdida de competitividad es la baja inversión en I+D+i.

Por otra parte, acentúa Aldana, el tamaño también es fundamental a la hora de exportar e implantarse en un país extranjero, lo que requiere unos buenos números que permitan hacer frente a los riesgos del comienzo y mantenerse a flote hasta conseguir unos clientes con relaciones duraderas. Aldana añade que las pymes son, por otra parte, imprescindibles en la cadena de valor de las grandes empresas nacionales.

Asimismo J. Canals remarca que en un mundo crecientemente conectado y global en el que las inversiones en intangibles como la marca son decisivas, la dimensión de la empresa es una variable crítica.

A pesar de los obstáculos mencionados derivados de su menor tamaño, también existe una gran coincidencia en confirmar la relevancia del papel que desempeñan las pymes en la economía española. Para J. Canals, el peso de las pyme en la economía española es muy alto en cualquiera de las diversas dimensiones que presentan: volumen de empleo, volumen de facturación o exportaciones. Sin embargo, el peso de las pymes en la I+D de la economía española es menor. El tamaño no les ayuda. Es necesario distinguir, en este caso, aquellas pymes que están integradas en la cadena de valor de sectores globales de gran tamaño —como automoción o química—, y que se benefician de los efectos externos de la innovación en el conjunto de aquella cadena de valor, respecto de las que no lo están.

Diversos estudios empíricos internacionales, continúa Canals, en Alemania y Estados Unidos, muestran dos conclusiones importantes sobre el papel de las pymes en una economía avanzada:

— La primera es que las pymes son el grupo de empresas que más empleo han creado en las últimas décadas, por delante de *startups* —que crean poco empleo por lo general— y de grandes empresas internacionales —que tienden a reducir empleo en sus países de origen debido al estancamiento de los mercados locales—.

— La segunda es que las pymes, en particular en Alemania, han sido las protagonistas —las denominadas *hidden champions*— de la globalización de la empresa alemana durante las últimas tres décadas, mediante sus estrategias muy enfocadas en cuanto a productos y clientes, y claramente de alcance global.

C. González, del Grupo Alibérico, ratifica que las pymes tienen un papel muy importante en la economía española, sin embargo, al estar volcadas fundamentalmente en el sector servicios y especialmente en torno al turismo, son muy sensibles y vulnerables a los cambios de ciclo o crisis económicas.

A. Tornero, directivo de PwC, se pregunta cómo siendo España un país de emprendedores, no logra generar compañías de tamaño mediano o grande. Y continúa con una reflexión interesante al respecto: la existencia del citado porcentaje del 99,88 por 100 de pymes en España, de las cuales el 92,4 por 100 son micropymes y el 6,4 por 100 pequeña empresa, demuestra que la vocación de desarrollar un proyecto empresarial propio está muy presente en la sociedad española. Así, no es extraño encontrar en el entorno personas que han decidido emprender y poner en marcha un nuevo negocio. Incluso en épocas de crisis, la fortaleza de esta voluntad de emprender en España ha seguido vigente, como demuestran las conclusiones del *Global Entrepreneurship Monitor*. Esta vocación emprendedora, impregnada en prácticamente todas las capas de la sociedad, genera dos efectos muy positivos sobre la promoción de la cultura

del emprendimiento: es un ejemplo para otros y muestra a los futuros empresarios experiencias de éxito y fracaso.

En efecto, para desarrollar ecosistemas emprendedores es fundamental tener entornos próximos con referentes en los que fijarse a la hora de comenzar nuevos proyectos, ya que ayudan a mitigar posibles dudas a las incertidumbres propias de estos proyectos. Así, la existencia de otras personas en entornos cercanos, que ya han tenido una experiencia de riesgo y han puesto en marcha su propio proyecto empresarial, es un motor que anima a otros en situaciones de duda a desarrollar su propio proyecto. El hecho de que personas en entornos próximos hayan vivido la experiencia de desarrollar un negocio propio y, por tanto, sepan lo que esto implica en muy diversos aspectos —comerciales, de gestión y de relación con empleados, entre otros—, es otro elemento favorecedor para la puesta en marcha de negocios.

Por lo tanto, la pyme en España, además de su contribución en términos macro a la economía, genera un tejido de experiencias y referentes de proximidad en muchos ámbitos de la sociedad, que impacta en el carácter emprendedor de la sociedad española. Si el gran número de pymes españolas puede ser un motor para promover la cultura del emprendimiento, esto mismo llevaría a otra conclusión: el empresario en España genera empresas de tamaño reducido.

De esta forma no es extraño encontrar ejemplos de negocios propios —comercio, servicios, pequeña industria— pero no es tan común que sean de tamaño superior a una pequeña empresa. El reducido tamaño de las empresas españolas promueve la sensación de que es posible emprender un nuevo negocio, pero este no llegará a ser una empresa mediana o grande, y que el crecimiento, o bien es muy difícil de conseguir por factores propios o ajenos, o bien supone riesgos en la propia viabilidad y supervivencia del proyecto.

Esta experiencia y ejemplos supondrían un impacto en la ambición de crecimiento de los empresarios españoles. Por cuestiones exógenas o endógenas el

empresario en España genera un número muy relevante de compañías, pero la gran mayoría se quedan en fases iniciales, con un tamaño pequeño, siendo por tanto la referencia para quienes desean emprender de nuevo o crecer en su propio proyecto.

Concluye Tornero, desde la experiencia y reflexión alcanzada en PwC, que desde la perspectiva de la promoción de la cultura del emprendimiento, imprescindible para el crecimiento de cualquier proyecto empresarial, la existencia del elevado número de pymes en la economía española tiene un doble efecto positivo y negativo.

### 3. Obstáculos a los que se enfrentan nuestras pymes por su tamaño

Antes de preguntar a nuestros entrevistados sobre las medidas que propondrían para aumentar la competitividad de nuestras pymes, les pedimos identificar los obstáculos más importantes a los que se enfrentan las pymes a la hora de apostar por un mayor tamaño y alcanzar una mayor competitividad.

G. Briones, de Monitor Deloitte, apunta a la crítica de las bonificaciones fiscales o las exenciones de determinadas obligaciones legales, tales como la representación sindical o la necesidad de auditar, en cuanto una de las causas del tamaño limitado de las pymes españolas, alegando que las empresas no crecen más para evitar perder esos beneficios. Una observación detallada de los datos pone de manifiesto que, si bien estas bonificaciones producen distorsiones, estas tienen un impacto real limitado.

Por otra parte, reconoce que el origen de estas medidas no es perjudicar a las empresas que crecen sino favorecer a las pequeñas, eximiéndolas de determinadas obligaciones a las que deberían hacer frente.

Para J. Canals los obstáculos que bloquean el crecimiento de las pymes son de cuatro tipos: el primero, la calidad profesional de las personas y, en particular, la calidad de su equipo directivo; el segundo, el producto, ya que las actividades de innovación, investigación y desarrollo de las empresas deberían tener un

reconocimiento social y un apoyo mucho más efectivo por parte de las administraciones; el tercero, la financiación: la necesidad de reducir la dependencia de la financiación bancaria y la posibilidad de acceder más fácilmente a inversores a largo plazo, con diversos tipos de instrumentos tales como la deuda participativa, los mercados de deuda u otros mecanismos similares; finalmente, la transmisión de la empresa tanto a familiares como a terceros. La transmisión es un mecanismo delicado que tiene unos efectos muy positivos cuando se puede realizar en buenas condiciones, o que puede ser el inicio del declive cuando los compromisos económicos que deben asumir los nuevos accionistas acaban mermando la capacidad de competir de la propia empresa.

M. E. Aldana, directiva de Mercadona, clasifica, sin embargo, estos obstáculos de la siguiente manera:

— El endeudamiento: tras años de desapalancamiento (recurriendo a recursos propios también por el difícil acceso al crédito) parece que la situación comienza a mejorar, pero la deuda privada ha sido un problema durante estos últimos años y aún ha de descender.

— La financiación: las pymes españolas se financian un 35 por 100 más caro que la media de la eurozona y un 77 por 100 más que sus homólogas alemanas. El programa de liquidez del Banco Central Europeo ha sido absorbido por el sector público (por el efecto *crowding out* se reduce el crédito en el sector privado y se incrementa en el sector público). Solo ahora comienza a llegar a las empresas.

— La tributación: el sistema tributario actual desincentiva el crecimiento.

— La burocracia: si bien en los últimos años se han realizado ciertas mejoras, como la creación de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas, el establecimiento de un plan de racionalización normativa o la Ley de Garantía de Unidad de Mercado, entre otras.

— Los costes: los costes de los distintos suministros son más elevados en España que en otros países

de nuestro entorno y, a su vez, son más elevados en la Unión Europea que en Estados Unidos.

— Las deficiencias en innovación y medidas laborales. Por un lado, es necesario fomentar la innovación desde un punto de vista burocrático, tributario y financiero, y por otro, incrementar la productividad del trabajo, no vía moderación salarial sino reduciendo la tributación laboral e implantando sistemas de retribución en base a objetivos y productividad.

G. Briones, añade y refuerza algunos obstáculos más: las restricciones competitivas inherentes al tamaño medio reducido; el acceso a la financiación tanto del inmovilizado como del circulante (este último factor es especialmente importante en el entorno español, donde los usos del comercio requieren inversiones muy elevadas en la operativa diaria del negocio); la capacitación del talento, por el limitado desarrollo de programas de formación dual y la divergencia entre las necesidades de la empresa y los programas formativos actuales que limitan la productividad del talento (la mejora de la productividad entendida como ingreso/coste no se consigue por vía de mayores ingresos por hora trabajada sino por el menor coste de la hora trabajada); la inversión en I+D+i limitada y poco eficiente; la necesidad de profesionalización de la gestión, especialmente en las empresas de tamaño reducido; el reto de mantener el mercado único interior en España ante la profusión de normativa discrepante entre las distintas comunidades autónomas, que permita a las pymes ganar masa crítica antes de afrontar el reto de la internacionalización; y la falta de una cultura de emprendimiento que ofrezca una segunda oportunidad al empresario que haya pasado por una situación de quiebra.

Los obstáculos para las pymes empiezan desde la constitución de la empresa, por la complejidad y variedad regulatoria en las distintas comunidades. Dice C. González que, por el contrario, habría que conseguir que tuvieran ilusión por crecer, ganar tamaño, contratar y ser más competitivas. La realidad actual es totalmente opuesta, ya que con la normativa y legislación actual se desincentiva a las empresas para crecer.

El número de trabajadores no debería ser un problema, y sin embargo todo el mundo tiene presente las limitaciones y problemas para el pasar, laboral y sindicalmente, de 1 a 9 trabajadores, de 10 a 29, de 30 a 49 o de 50 a 100. Todos son problemas y obstáculos para crecer, continúa C. González Soler. En definitiva, concluye que los límites son sindicales, burocráticos, legislativos y de financiación.

Coincide A. Tornero, de PwC, en relación con las trabas administrativas y la complejidad de la regulación, en que existe en nuestro país una hiperregulación por parte de todas las Administraciones públicas (estatal, autonómica y local) que dificulta con un exceso de burocracia el desarrollo económico. Dentro del contexto general económico, continúa, existe una vasta literatura sobre los obstáculos a los que tienen que hacer frente las pymes en España, y podemos a modo de ejemplo citar algunos: falta de financiación y liquidez, alta morosidad, barreras normativas, trabas administrativas y falta de visibilidad, de competidores o de recursos humanos cualificados.

Por otro lado, las altas tasas de morosidad impactan directamente en los balances y estados de liquidez de las empresas que, junto a las dificultades de financiación, pueden ser cruciales para su supervivencia.

Es necesario hacer una mención especial al problema de la financiación, que es a la vez causa y consecuencia, puesto que las reducidas dimensiones de las empresas conllevan a que los operadores financieros endurezcan las condiciones para otorgar créditos. Esta situación se ha agravado con la crisis, tal y como recoge la *Survey on Access to Finance of SME in the Euroarea* del Banco Central Europeo.

Sigamos el análisis centrado en la figura del empresario propuesto por PwC. Con la experiencia de compañías que están enfrentándose a ese crecimiento —y que por tanto se encuentran en la práctica con estos obstáculos— podríamos encuadrar estas limitaciones en dos grupos: las relacionadas con el empresario como emprendedor y gestor, y la ausencia de un

contexto que ayude a disminuir la sensación de riesgo para aventurarse al crecimiento.

a) Obstáculos relacionados con el empresario. En este primer grupo podríamos mencionar dos que, según nuestra experiencia, son muy relevantes: la falta de proyección del proyecto empresarial y la dificultad para el acceso y atracción del talento. En relación con la falta de proyección, es común encontrarse con empresas que ya demuestran voluntad de crecer pero que, a la pregunta de cómo ven a la empresa dentro de tres o cinco años, no son capaces de dar una respuesta.

Incluso cuando se les pregunta cuál es su objetivo como empresarios —en cuanto a crear una compañía en la que desarrollar su actividad profesional por muchos años o hacer crecer su empresa para poder venderla a corto plazo y dedicarse a otras cuestiones— muchos de ellos ni siquiera se han planteado esa reflexión, que es completamente personal. Es cierto que en fases muy iniciales, en las que ni siquiera el modelo está mínimamente testado, este tipo de reflexiones pueden ser algo prematuras, pero en nuestra opinión no estaría de más tener algunas ideas al respecto.

En proyectos ya maduros —pequeñas empresas que quieren dar el salto a medianas, y medianas que pretenden ser grandes— opinamos que es fundamental que el empresario proyecte dónde quiere que esté su empresa en tres o cinco años, dónde se encuentra en este momento y qué pasos habría que dar para que eso ocurriera. No es tanto una cuestión de plan de negocio al uso. Muchas empresas lo tienen, pero en ocasiones el plan ha sido construido desde una situación actual, siguiendo inercias y según se espera que la compañía funcione agregando elementos a lo existente.

En procesos de crecimiento, generalmente lo hecho hasta el momento ha servido para llegar hasta donde se está. Pero si realmente se quiere crecer, es preciso ponerse un objetivo a medio plazo más ligado a la voluntad del empresario que a lo que él cree que puede pasar, porque lo que cree que puede ocurrir se basa

en la experiencia y en previsiones lineales de futuro (aún con crecimientos exponenciales).

En cambio, poner un objetivo más ligado a lo que se quiere que ocurra a medio plazo e ir luego construyendo el camino a la inversa, hace reflexionar sobre qué camino adoptar, y si lo que valió hasta ahora valdrá también para llegar allí.

Si se permite el símil, es la diferencia entre diseñar una carrera a base de metas volantes, sin saber dónde estará la meta final, en lugar de saber dónde está la meta final e ir haciendo etapas.

Esta reflexión plantearía al empresario si tiene o no en su empresa las capacidades necesarias; si quiere que su financiación sea bancaria o con inversores, o si estos tendrán que ser financieros o industriales; si tendrá que luchar por los beneficios o, por el contrario, para ser comprado en el futuro; o buscar otros objetivos según la cuota de mercado, o su marca, entre otros. Todas estas cuestiones serán luego claves a la hora de hacer un plan de negocio que busque la consecución del objetivo final.

Estas reflexiones no son extrañas en grandes corporaciones, de hecho son de gran ayuda, ya que ubican al emprendedor en el sitio a donde quiere llegar y le hacen tomar conciencia de lo que es preciso, y de si determinadas decisiones que tome por el camino van en la línea de lo propuesto o no.

Otra de las barreras mencionadas es el acceso al talento. En el apartado 2 indicábamos cómo este era un hándicap para el crecimiento de la pyme española, si bien en muchas ocasiones respondía a un círculo vicioso: el empresario no puede con todo y busca gente que ejecute lo que piensa que ha de hacerse. Esto no siempre funciona, por lo que prefiere tener un entorno que pueda controlar, ya que los demás no le han dado respuesta. Así, mejor tener el control y no crecer a que la empresa se descontrole.

Creemos que no es necesario traer aquí las virtudes del talento de los entornos profesionales. Pero es cierto que estas cuestiones, muy extendidas en las grandes corporaciones, no se proyectan exactamente en la pyme.

De hecho, el crecimiento de la pyme no es una experiencia demasiado desarrollada en el tejido empresarial español. Y si bien existen capacidades que podrían definir el talento para acometer el crecimiento de una pequeña o mediana empresa, no serían exportables desde una gran compañía. La limitación de recursos económicos y lo reducido del tamaño de las pequeñas y medianas empresas hacen que los modelos de gestión propios de grandes empresas no sean adecuados, por lo que profesionales que han desarrollado allí sus capacidades son reacios a trabajar en una pyme, o su encaje es complejo. Se trataría en primer lugar de definir qué tipo de talento se necesita y luego encontrarlo.

Si se produjera en España un incremento de las empresas con alto crecimiento, este tipo de profesionales tendrían un mercado laboral propio que, por su heterogeneidad y necesidad de ir adaptándose podría ser muy atractivo para determinado tipo de talento.

b) Obstáculos relacionados con el entorno. Muchos pueden ser los elementos que podríamos citar como barreras en el entorno para aventurarse a hacer crecer una pyme: la necesidad de éxito actual, la presión social sobre el fracaso o la seguridad como un valor aceptado, entre otros.

Entre ellos podemos indicar dos que están íntimamente ligados: la falta de un grupo amplio de referentes de éxito en esta fase de crecimiento, y el conocimiento de las lecciones aprendidas en ese camino.

Hemos comentado cómo la existencia de un gran número de pymes en España es una muestra del carácter emprendedor de nuestro país. Pero por las mismas razones el tamaño medio también era un ejemplo —un mal ejemplo—. No existen apenas experiencias de éxito en crecimiento empresarial, por lo tanto los ejemplos a seguir por el empresario son los de la pequeña empresa controlable.

Cuando una compañía se plantea salir de su esfera de confort para crecer, hay un elemento que facilita mucho esa toma de decisión: que otros lo hayan hecho antes. Más aún cuando esta salida, que implica una apuesta por el crecimiento, puede poner en riesgo

la supervivencia de la compañía, tal y como se la conoce hasta entonces.

Así, una de las barreras fundamentales es el desconocimiento de si alguien ha hecho algo parecido, y si ha aprendido de sus propios errores y aciertos. La existencia de referentes ayuda no solo a rebajar la posible ansiedad del empresario que quiere llevar a cabo ese crecimiento, sino que además sirve de elemento de contraste para otras personas que serán necesarias para llevar a cabo ese proyecto de crecimiento.

Conocer cómo lo han hecho otros es fundamental para evitar la sensación de pionero que no sabe a qué se va a enfrentar en el camino hacia el objetivo.

Por lo tanto, es preciso superar estas barreras basadas en la ausencia de referentes —bien porque no existen o son pocos, o bien porque no se conocen— y las experiencias ocultas que otros emprendedores se han encontrado en su camino hacia el crecimiento.

Porque conocer lo que otros han hecho, y las experiencias y lecciones aprendidas, son elementos que generan menor incertidumbre y evitan la sensación de entrar, con su empresa hoy consolidada, en un camino desconocido o sin referentes ni referencias.

#### 4. Sugerencias para aumentar el tamaño de las pymes españolas

A la hora de proponer medidas correctoras y constructivas para que las pymes aumenten su competitividad, las respuestas son razonadas, generosas y acertadas.

Se adelanta M. E. Aldana pidiendo que las pymes se planteen crecer fomentando las fusiones y adquisiciones entre empresas, así como la entrada del capital riesgo, *crowdfunding* y el mecenazgo empresarial para nuevos proyectos emprendedores.

Solo ganando dimensión podrán innovar, exportar, ser más productivas y ganar competitividad.

Canals agrupa sus sugerencias para el impulso de la competitividad de las pymes en tres áreas. La primera, la formación y en particular en aquellas funciones

empresariales imprescindibles para competir a nivel global en el Siglo XXI: competencias digitales, gestión de redes internacionales, diseño y marca. Avanzar en este ámbito, con proyectos de formación profesional dual del máximo nivel, resulta imprescindible. La segunda, el impulso de la inversión y la innovación, mediante incentivos fiscales claros, tanto en la inversión como en los beneficios. En particular cuando las empresas están creando empleo neto. La tercera, el impulso de los *clusters* sectoriales y de las cadenas de valor sectoriales de ámbito global, de modo que las pymes puedan beneficiarse de su integración y cooperación en actividades de las empresas de mayor tamaño y experiencia. Estas tres áreas de acción ayudarían a mejorar el grado de internacionalización, el nivel de innovación y la digitalización de las pymes, y deberían ser los ejes de una política industrial eficaz de carácter horizontal en España.

Briones reconoce que las palancas de actuación de la Administración en este caso son limitadas y añade que desde una perspectiva teórica se podría incrementar el tamaño de las empresas de dos formas:

— Orgánica: tanto nacional como internacionalmente (flexibilización del mercado laboral, soporte a la exportación, potenciación de vías alternativas de financiación y mejora de los programas de I+D+i).

— Inorgánica: introduciendo reformas legales que ayuden a las fusiones de empresas (deducir los gastos producidos en las operaciones de fusiones y adquisiciones, F&A, tratamiento fiscal del fondo de comercio, etc.).

Adicionalmente, coincide con Canals en impulsar estrategias de colaboración entre pymes (*clusters*, servicios compartidos, externalización), así como ayudar a las pymes a plantear estrategias competitivas donde el tamaño sea una ventaja en lugar de un inconveniente (caso de las estrategias de nicho y diferenciación en lugar de estrategias de bajo coste).

Finalmente, la generación de marcos de colaboración entre la universidad y la empresa podría ayudar a la consecución de un doble objetivo. Por un lado,

podría permitir que las necesidades de capacitación del talento de las empresas se vean satisfechas por la universidad y, por otro, ayudar a hacer más eficiente la inversión en I+D a través de la colaboración entre empresas para compartir los resultados de la investigación universitaria.

Mucho más sobre el terreno experiencial, el presidente del Grupo Alibérico, C. González recomienda varias medidas concretas:

— Eliminación de trabas administrativas y burocráticas.

— Flexibilidad laboral para los horarios, contratación y despido de trabajadores.

— Reducción/eliminación de delegados sindicales para empresas de menos de 30 empleados.

— Simplificación para la contratación de estudiantes en prácticas.

— Menor fiscalidad para los beneficios reinvertidos en la propia empresa.

— Igualdad de legislación y mercado único en las 17 comunidades autónomas.

— Que se cumpla a rajatabla la Ley de Morosidad para las grandes empresas y, sobre todo, para las grandes constructoras y para la Administración.

— Acceso sencillo y barato a la formación pública de sus empleados.

— Reducción de cinco a dos de los trámites administrativos para la exportación.

— Acceso más sencillo y barato a la financiación bancaria.

— Simplificación de sus contabilidades e información a las Administraciones.

Estas medidas las complementa Tornero desde una perspectiva macroeconómica, recordando que se han planteado aplicar diversas medidas para contribuir al crecimiento de la pyme española.

Así, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo en su agenda para el fortalecimiento del sector industrial apunta: *i)* desarrollar foros para la identificación de las necesidades de las grandes empresas y el encaje de las pyme; *ii)* aumentar mecanismos para incrementar la participación de las pymes en la ejecución de

grandes contratos; *iii*) medidas que favorezcan el acceso de las pymes a la contratación pública; *iv*) contratos en el exterior a través de G2G; *v*) posibilidad de establecer otros mecanismos de compensación de deudas con las Administraciones públicas; *vi*) favorecer programas e iniciativas de segunda oportunidad.

La Cámara de Comercio de Estados Unidos en España ha desarrollado 25 propuestas que divide en: *i*) entorno país; *ii*) entorno empresarial; *iii*) educación; *iv*) I+D+i. Entre ellas destacamos las siguientes: marco regulatorio empresarial y laboral, instrumentos de colaboración público-privada, inversión productiva, incremento de la base exportadora y acceso de la mujer a la alta dirección.

Por último, desde el ámbito de las asociaciones empresariales, el Círculo de Empresarios ha identificado siete tipos de medidas: *i*) reforma fiscal; *ii*) reformas laborales; *iii*) reformas administrativas; *iv*) acceso a la financiación; *v*) internacionalización; *vi*) innovación; *vii*) agrupación empresarial.

Por seguir en coherencia el análisis del empresario como un eje clave, PwC entiende que serían necesarias, entre otras medidas, aquellas que impacten en aspectos tan diversos como la competitividad, el talento, la capacitación del empresariado, las acciones del sector público y privado, la empleabilidad y la educación. Las medidas que proponemos no están ordenadas por su importancia, sino en función de si entendemos que su aplicación impactará en el corto, medio o largo plazo. Por último, estas medidas no pretenden ser las únicas ni ser pioneras. Lo que buscan es identificar, en función de lo indicado en este trabajo, las necesidades detectadas fruto de nuestra experiencia en el área de Empresas de Alto Potencial de PwC. Como acciones concretas que colaboren en hacer empresarios con ambición de crecimiento se plantea:

A) Identificación de casos de éxito en el crecimiento, con divulgación y transmisión de lecciones aprendidas.

Para impactar en aquellos empresarios que ya están en el proceso de crecer, o bien hayan tomado o estén valorando esa opción, entendemos que saber

quién lo ha logrado en el pasado y las lecciones aprendidas puede ser muy relevante.

Esta medida ha de hacerse teniendo en cuenta dos aspectos: *i*) es preciso identificar referentes y lecciones aprendidas en cada fase —de micropyme a pequeña empresa, de pequeña empresa a mediana, y de mediana a grande— y *ii*) identificar elementos que estén relacionados con la problemática de un empresario que lidera un crecimiento, tratando de aislar cuestiones muy ligadas a la idiosincrasia del caso concreto (sector, composición del accionariado o antigüedad de la compañía, entre otros).

Es decir, el foco de las lecciones aprendidas es el crecimiento, y realizarse en la fase correspondiente.

La fórmula concreta podría variar según objetivos, público, y demás factores, para buscar el cumplimiento de los dos parámetros indicados.

B) Identificación del talento necesario para colaborar con el empresario en el crecimiento.

Sería preciso la identificación de: *i*) las capacidades necesarias, *ii*) dónde captar el talento y *iii*) cómo formarlo.

Para ello, sería muy recomendable la experiencia de empresas que ya hayan llevado a cabo este proceso, siendo muy relevante de nuevo el *faseado*, para evitar sensaciones de lejanía en el proyecto.

C) Dotar a los empresarios de capacidad de proyección de su empresa y gestión del talento.

Ayudar a los empresarios que estén implicados en o planteándose procesos de crecimiento para que se doten de capacidades para visualizar la proyección de sus proyectos, para la identificación *i*) de sus objetivos personales en relación con la empresa y *ii*) de los objetivos de su propia compañía a medio plazo.

Asimismo, será preciso dotar de herramientas de gestión del talento para estos empresarios, que permitan su identificación, atracción y mantenimiento sobre la base de la definición de estas capacidades propias y específicas necesarias para ayudar al crecimiento de la pyme.

D) Programas específicos de crecimiento de compañías.

Generación de programas de crecimiento de compañías con grupos cerrados y objetivos específicos e individualizados para cada empresa.

Programas que deberían estar *faseados*, ya que existen muchas iniciativas públicas e incluso privadas para fases empresariales muy iniciales<sup>2</sup>, pero no son tantas las que se centran en el crecimiento de pequeña a mediana empresa y de mediana a grande.

En nuestra opinión, estos programas deberían tener un componente de experiencia de quienes hayan conseguido esos objetivos relativamente cerca en el tiempo, y dotar a los empresarios de habilidades propias centradas en los problemas y oportunidades ligadas al crecimiento de la compañía.

Además, estos programas pueden servir de puente entre pymes y grandes corporaciones, ya que el desarrollo del tamaño de la pyme impacta en las oportunidades de crecimiento y de negocio de las grandes empresas.

E) Formación en capacidades para el crecimiento de empresas en educación superior y formación profesional.

En muchas ocasiones se hace hincapié en la necesidad de incluir formación para el emprendimiento. En esto estamos completamente de acuerdo, y de hecho va en línea con la próxima medida que planteamos, esencialmente en educación secundaria y bachillerato.

Pero creemos que es interesante, una vez identificadas las capacidades necesarias para colaborar con el empresario, hacer que su proyecto empresarial crezca y que los estudiantes universitarios y de formación profesional puedan adquirir esas capacidades, dado que están en un momento próximo a su salida al mercado laboral.

Esta formación, que debería seleccionar los grados universitarios y los ámbitos de formación profesional

<sup>2</sup> Algunos programas sí se han desarrollado con éxito, como algunos de los llevados a cabo por Barcelona Activa o alguna Diputación Foral, así como proyectos de iniciativa público y privada, como el programa Cre100do.

que pudieran ajustarse más, se llevaría a cabo bajo la estructura académica más conveniente, tratando de impactar en la empleabilidad de estos profesionales, dotando asimismo a los empresarios de talento para estas funciones.

F) Formación en herramientas y habilidades.

Para que existan empresas que crezcan, en primer lugar han de existir emprendedores que las lideren o que ayuden a los empresarios a desarrollar estos proyectos. Para ello, entendemos que es preciso actuar en dos momentos distintos de la educación de nuestros jóvenes: bachillerato y educación secundaria.

En la enseñanza secundaria entendemos que deberían desarrollarse las habilidades necesarias relacionadas con el emprendimiento. Así, la creación de un proyecto empresarial tiene elementos —creatividad, trabajo en equipo, plazos, objetivos, riesgo, etc.— no muy distintos a otros campos como el deporte, que pueden ser perfectamente practicados en la escuela.

En bachillerato, un momento más próximo a la salida al mundo universitario o laboral, sería conveniente dotar de herramientas más relacionadas con la empresa (plan de negocio, terminología básica, etc.) que, con independencia de la posible formación posterior, siempre le podrían ser útiles tanto al alumnado como al futuro empresario y/o trabajador.

Muchas son las propuestas que se están haciendo en esta materia, y creemos que son fundamentales para que, a largo plazo, tanto el número como el tamaño y la calidad de nuestras pymes y grandes empresas sean claves para la competitividad y prosperidad del tejido empresarial español.

## 5. Conclusiones

Como expresa J. M. Abad, subdirector de Estudios y Relaciones Internacionales de ICO, sobre determinadas regulaciones, particularmente en los ámbitos administrativo, tributario, laboral y financiero, no existen incentivos para que las empresas más pequeñas evolucionen hacia segmentos de tamaño superior,

generando ineficiencias notables a nivel microeconómico que, por el efecto composición al que dan lugar, se acaban trasladando al plano macroeconómico. Este efecto disuasorio se complementa por la falta de ejemplos a seguir y determinadas connotaciones de la figura del emprendedor español, como muy bien ha estudiado PwC desde su observatorio de empresas de alto potencial.

El elevado peso de las microempresas en la actividad económica hace que las pymes españolas, además de numerosas sean también más pequeñas que las de las economías de nuestro entorno. Más aún, lejos de ir convergiendo poco a poco con el perfil de las economías avanzadas, los datos de densidad empresarial por tamaño de empresa sugieren cierta involución, por la densidad de las microempresas y el crecimiento de las grandes empresas, mientras que se reducen las pequeñas y medianas.

Como ha quedado patente en las intervenciones de los distintos líderes de opinión, las empresas más pequeñas son menos productivas, menos competitivas y más frágiles, aunque en algunos sectores de alto valor añadido puedan tener determinadas ventajas competitivas, especialmente al ser más flexibles en la adopción de los cambios y disrupciones, sobre todo los tecnológicos.

Según Abad, estas características, importantes a nivel micro pero no necesariamente a nivel macro, cobran sin embargo importancia macroeconómica en la medida en que, al ser compartidas por una parte

sustancial de nuestro sector empresarial, se convierten en definitorias de nuestra estructura económica. Tanto es así que, si manteniendo la misma productividad aparente por el tamaño empresarial que tienen las empresas españolas, aplicáramos la distribución por tamaño de empresa de Alemania, nos encontraríamos con que la productividad española subiría un 14 por 100, lo que nos da una idea de la importancia que tiene la distribución de las empresas por tamaño para la productividad empresarial a nivel agregado.

No es que la empresa grande sea siempre mejor, pero con este debate pretendemos llamar la atención sobre el elevado coste de oportunidad que supone para un país como España tener una distribución de empresas tan sesgada hacia las microempresas.

En definitiva, si queremos mejorar el potencial de crecimiento de nuestra economía, debemos seguir trabajando no solo en la adopción de medidas que permitan mejorar la productividad empresarial por tamaño, que es donde se ha centrado tradicionalmente la política económica, sino también en reformas que permitan incrementar el tamaño medio de nuestras empresas, ya que ello tendrá efectos duraderos sobre la productividad y el crecimiento de nuestra economía para cualquier nivel de productividad empresarial por tamaño. Porque, como bien nos ha recordado J.M. Abad, en contra de lo que habitualmente suele oírse, lo pequeño no solo no es maravilloso, sino que, en palabras de Peter Drucker (1946), es ineficiente e improductivo.