

# EL CAPITAL DIRECTIVO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

**SARA CAMPO MARTÍNEZ**

**JANO JIMÉNEZ BARRETO**

Universidad Autónoma de Madrid

La inversión en los países más desarrollados se ha trasladado de los activos tangibles a los intangibles, pues se ha demostrado que son factores determinantes del crecimiento y la productividad de las economías. En algunos países como EEUU y Reino Unido se invierte más en términos del PIB en capital intangible que en activos tangibles, mientras que en el otro extremo de las economías desarrolladas se encuentran países de Europa del Sur entre

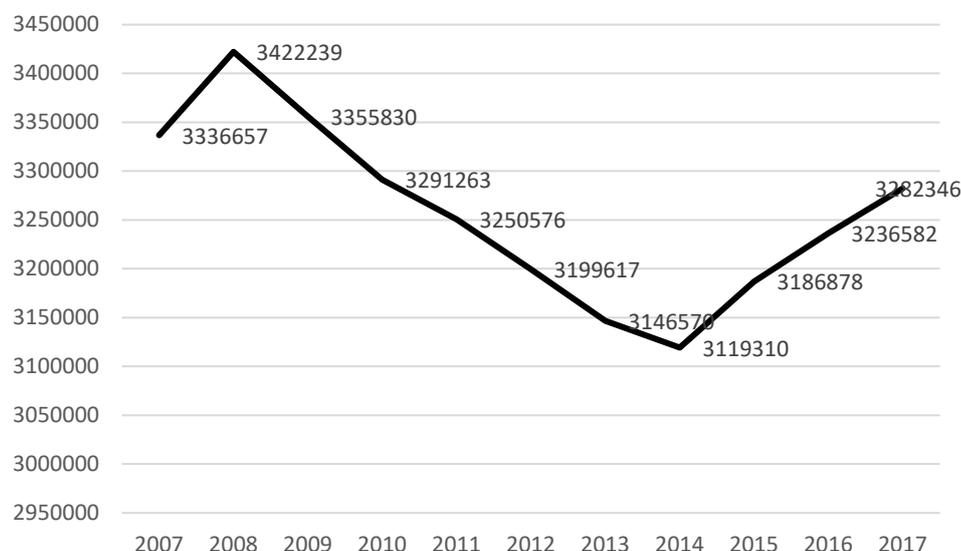
los que se encuentra España (Campo y Yagüe, 2016) con muy baja inversión en activos intangibles versus tangibles.

Por otro lado, el tejido empresarial español se caracteriza por su alto porcentaje de PYMES y, en concreto, de microempresas. Según los datos del INE (DIRCE- 2017), el 82,8% de las empresas españolas tienen dos o menos trabajadores y el 55,5% no tienen asalariados. Estas empresas han sido muy castigadas por la crisis económica cuyos efectos se reflejan a partir del 2008. Entre los años 2008 y 2014 el tejido empresarial pasó de 3.422.239 empresas registradas a 3.119.310 (con una disminución acumulada del 8,85%). No obstante, los datos aportados por el informe DIRCE-2017 revelan que durante los últimos años se observa una evolución positiva en el número de empresas, registrando en 2017, un total de 3.282.346 empresas (ver gráfico 1). Esta evolución positiva pone en manifiesto el gran dinamismo de la empresa española y su relativa juventud, pues el 20,8% aún no había cumplido 2 años

de registro en 2017 y únicamente el 16,3% existía hace 20 años o más (DIRCE-2017). Si nos centramos en las PYMES con asalariados, los datos del DIRCE-2017 revelan que éstas se concentran en el sector servicios: en el sector de la construcción (el 85,9% con 2 o menos asalariados) y en el resto de servicios (84,3%).

El trabajo realizado por Yagüe & Campo (2016) con la base de datos proporcionada por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESSE) (2006-2013) analiza la inversión en intangibles desde el punto de vista del capital directivo y de gestión, y desarrolla un indicador de buenas prácticas empresariales que permite detectar los puntos fuertes y débiles del tejido empresarial español. En dicho trabajo se observa la existencia de diferencias significativas entre el índice de buenas prácticas desarrolladas por las PYMES versus las grandes empresas. El presente trabajo pretende extender la investigación previa desarrollada por Yagüe y Campo (2016) para hacer un análisis global y multisectorial del ac-

GRÁFICO 1  
EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS (2007-2017)



Fuente: DIRCE (2017); Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es

TABLA 1  
EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS (2007-2017)

Países	Total	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Bélgica	100%	94,58%	4,58%	0,68%	0,15%
Dinamarca	100%	89,25%	8,83%	1,62%	0,30%
Alemania	100%	82,19%	14,86%	2,46%	0,49%
Grecia	100%	96,63%	2,95%	0,36%	0,06%
<b>España</b>	<b>100%</b>	<b>94,80%</b>	<b>4,48%</b>	<b>0,60%</b>	<b>0,12%</b>
Francia	100%	95,52%	3,74%	0,61%	0,13%
Italia	100%	94,97%	4,45%	0,50%	0,08%
Luxemburgo	100%	87,32%	10,29%	1,93%	0,45%
Holanda	100%	94,99%	4,05%	0,81%	0,15%
Austria	100%	87,27%	10,78%	1,62%	0,33%
Portugal	100%	95,34%	3,96%	0,60%	0,10%
Finlandia	100%	93,01%	5,76%	1,00%	0,23%
Suecia	100%	94,58%	4,50%	0,77%	0,15%

Fuente: Eurostat (2016).

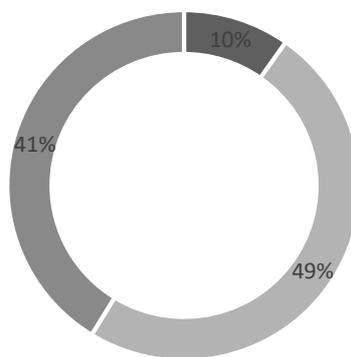
tivo intangible del capital directo y de las políticas empresariales desarrolladas por las PYMES españolas y poder así aportar indicadores que permitan a las empresas tomar mejores decisiones de gestión.

#### LAS PYMES EN EL CONTEXTO EUROPEO ↓

El tejido empresarial en España, al igual que en el resto de países que componen la Unión Europea, se estructura fundamentalmente a través de las PYMES, entendidas éstas como empresas con menos de 250 trabajadores. Sin embargo, a nivel específico de las tipologías consideradas como PYMES (1) (microempresas= hasta 10 trabajadores; pequeñas= entre 10 y 50 trabajadores; y medianas=

entre 50 y 250 trabajadores), España, con respecto a los demás países europeos, se caracteriza por tener un alto porcentaje de microempresas (ver Tabla 1). Sin embargo se sitúa por debajo de países europeos, miembros de las economías más fuertes a nivel mundial en cuanto al nivel de PIB per cápita (2), en el porcentaje de pequeñas y medianas empresas. Las diferencias observadas en la distribución por tipos de PYMES, constituyen una prueba manifiesta de la alta debilidad del tejido empresarial español, en tanto que las economías estructuralmente definidas por una alta presencia de microempresas, están supeditadas a sufrir una mayor facilidad de desaparición de este tipo de empresas (Haltiwanger, Scarpetta & Schweiger, 2014).

GRÁFICO 2  
DISTRIBUCIÓN DE PYMES SEGÚN SU TAMAÑO. AÑO 2013



■ Micro Empresa ■ Empresa pequeña ■ Empresa Mediana

Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

Por otro lado, según los datos elaborados por la comisión europea sobre el rendimiento de la PYMES en los países de la Unión, las PYMES españolas se sitúan, a lo largo del periodo desde 2008-2017, en el grupo de empresas por país europeo con unas tasas acumulativas negativas en cuanto a la creación de valor añadido en el PIB del país (-17.1%) y a la creación de empleo (-4.4%). Lo que evidencia la fragilidad latente de las PYMES españolas en el periodo de la crisis financiera de 2008 y en los años posteriores de recuperación de la estabilidad económica.

## LAS PYMES EN ESPAÑA

Al analizar las características y tipología de las PYMES españolas, el Directorio Central de Empresas (DIRCE 2014), publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y cuyos datos hacen referencia al año 2013, registra en España un total de 3.114.361 empresas de las cuales el 99,9% corresponden con la tipología definida como PYME (3.110.522 empresas).

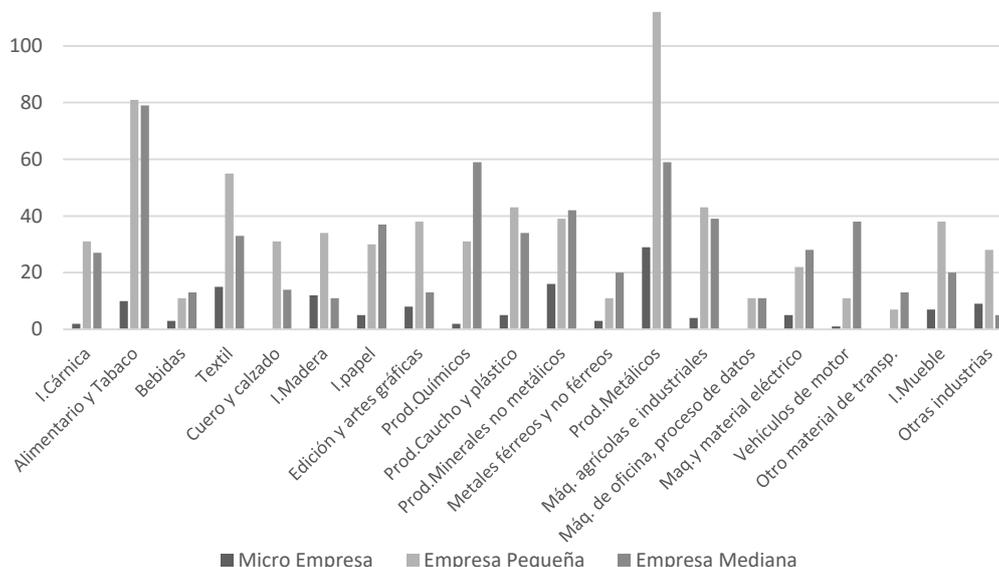
El tamaño medio de las PYMES españolas guarda cierta relación con la actividad económica principal que desarrolla (Martínez-Martín *et al.* 2008), especialmente, según las características del mercado competitivo en el que se encuentren (ej. estructura de la oferta y de la demanda o el grado de apertura del mercado, las inversiones requeridas o la tecnología necesaria). En este sentido, los datos SEPI (2014) revelan la distribución de las empresas españolas según tamaño. La clasificación de PYME se realiza siguiendo el criterio Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión Europea: Micro empresa, con menos de 10 empleados, empresa pequeña (entre 10- 50 empleados) y empresa media (con menos de 250 empleados). El gráfico 2 presenta la distribución de las PYMES según tamaño para el último año disponible (2013). El 10% eran micro empresas, el 49% empresas pequeñas y el 41% empresas medianas (gráfico 2).

A continuación, ver gráfico 3, se incluye la clasificación del tipo de Pyme según tamaño y sector de actividad para el último año disponible (2013). Las Micro empresas se concentran principalmente en los sectores de productos metálicos (21%), minerales no metálicos (11%), textil (11%), alimentación y tabaco (7%). Mientras que la empresa pequeña se concentra en productos metálicos (16%), alimentarios y tabaco (11%), textil (8%). Por último, la empresa mediana se concentra en el sector alimentario y tabaco (13%), productos químicos (10%) y productos metálicos (10%) principalmente.

El análisis por comunidades autónomas, según los datos SEPI (2014), sitúa en 2013 la mayor concentración de PYMES de tamaño mediano en la Comunidad de Madrid (80%), en la Comunidad Foral de Navarra (85%) y en el País Vasco (80%). Por otro lado, la mayor concentración de pequeñas empresas se sitúa en el País Vasco (4,49%), la Comunidad Foral de Navarra (4,40%), y La Rioja (4,18%). En cuanto a las microempresas con asalariados, se concentran más en Cantabria (45,86%), Galicia (44,83%) y Murcia (44,61%). Por último, la mayor proporción de microempresas sin asalariados se localiza en la Comunidad de Madrid (57,65%), Cataluña (55,42%) y Canarias (52,93%).

Tradicionalmente, se ha establecido que las PYMES ejercen un impacto económico y social determinante en los indicadores globales de empleo y producción de un país (ej. PIB o valor actual bruto, VAB) (Birch, 1989). La presencia de un alto porcentaje de PYMES en los sistemas económicos de países en vías desarrollo se ha vinculado con un alto dinamismo económico, derivado del espíritu emprendedor e innovador de sus gestores, así como en una reducción de los indicadores de pobreza (Audretsh, 2003). No obstante, en el caso de España, estudios como el de Huertas y Salas, (2014) manifiestan que la mayor presencia de PYMES en España es más bien el efecto de las graves debilidades estructurales que presenta el país y que limitan

GRÁFICO 3  
CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES POR TAMAÑO Y SECTOR DE ACTIVIDAD. AÑO 2013



Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

el tamaño y la consolidación de las nuevas empresas, mermando en definitiva la productividad de la economía y su capacidad para generar empleo, especialmente de carácter indefinido.

A lo largo de las últimas décadas, los efectos de una mayor liberalización de los mercados internacionales y la tendencia a implementar economías del conocimiento, han propiciado que las PYMES españolas sean adoptadoras de nuevas tecnologías y procesos de gestión más sofisticados, además de tener acceso a un número mayor de mercados internacionales. No obstante, el efecto globalizador de los mercados internacionales también ha dejado al descubierto desventajas competitivas intrínsecas con respecto al tamaño de las PYMES y a las desventajas comparativas nacidas del efecto país y de la coyuntura (Camisón y Juan De Lucio, 2010).

Concretamente, durante la crisis financiera desarrollada a partir de 2008, las PYMES españolas sufrieron fundamentalmente por la contracción del mercado nacional fruto de su dependencia crediticia, la cuál se restringió de manera acusada por el sistema bancario español desde mediados de 2009. Según los análisis del Banco de España sobre la evolución de la disponibilidad de crédito entre 2008-2013, se observa una moderación en el ritmo de decremento que rompe la trayectoria de aceleración de la caída que se venía produciendo desde principios de 2011. Según el informe sobre las PYMES (2014) elaborado por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, el crédito a las empresas no financieras descendió en diciembre de 2013 un 13,9% en tasa interanual, lo que supone un menor ritmo de la caída observada que en los trimestres anteriores (-19,96% en junio y del -19,53% en septiembre). Este

descenso del crédito, que afecta tanto a las familias, como a las empresas, y especialmente a las PYMES, está influido por la situación económica, todavía débil a pesar de las muestras de crecimiento, el necesario des-apalancamiento de las empresas y la elevada fragmentación en el área del euro.

A parte de las dificultades de crédito, al inicio del periodo de crisis, estudios como el de Martínez-Martín *et al.* (2008) indicaban que las PYMES se autoevaluaban negativamente en aspectos competitivos fundamentalmente relacionados con la dificultad de competir en costes de producción y precios con empresas de entornos emergentes. Asimismo, el alto coste percibido de incorporar innovaciones de algún tipo (ej. producto, procesos) provoca que solo un número reducido de PYMES, sobre todo del sector industrial, sean las que actualmente lideren la adopción de inversiones transformadoras de su negocio en términos de I+D. De nuevo, las incorporaciones de innovaciones están correlacionadas con el tamaño de la PYME, cuanto mayor es el tamaño, mayor es la propensión a invertir en algún tipo de innovación. En esta línea, Martínez-Martín *et al.* (2008) obtienen que las PYMES que realizan alguna actividad de innovación están definidas fundamentalmente por ser medianas empresas, seguidas de pequeñas empresas y por último microempresas.

Otro aspecto característico de las PYMES españolas es que no se posicionan de manera proactiva como actoras en mercados internacionales. En 2008, únicamente en torno al 14,8% de las PYMES vendieron sus productos o servicios en el extranjero (Martínez-Martín *et al.* 2008). No obstante, la contracción del mercado interno entre 2009 y 2015 supuso un nuevo marco competitivo en el que el porcentaje de empresas

**CUADRO 1**  
**CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES POR TAMAÑO Y SECTOR DE ACTIVIDAD. AÑO 2013**

Vinculadas con el liderazgo y habilidades directivas (7 indicadores)	Dirección o comité de tecnología (DCT) Plan de actividades de innovación (PAI) Utilización de asesores para informarse sobre tecnología (UAIT) Propietarios y ayudas familiares en dirección y gerencia (PAFDG) Gastos en protección medioambiental (MEDGAS) Inversión en protección medioambiental (MEDINV) Grado de globalización (IGM)
Vinculadas a la gestión de operaciones (procesos, productos y servicios) (14 indicadores)	Estandarización de producto (EP) Normalización y control de la calidad (NYCC) Sistemas de información científica y técnica (SICYT) Innovaciones totales (INT) Innovaciones de producto (INP) Innovaciones de proceso (INPR) Innovaciones de producto y proceso (INPYPR) Adquisición de bienes de equipo para la mejora de los productos (ADBEM) Innovaciones de métodos organizativos (IMO) Innovaciones en la gestión de las relaciones externas (IMOGE) Innovaciones en la comercialización (ICO) Innovaciones de proceso de nuevos equipos (IPRME) Innovaciones de proceso de programas informáticos (IPRPI) Innovaciones de proceso de nuevas técnicas (IPRTM)
Vinculadas a la gestión de alianzas y recursos (6 indicadores)	Acuerdos de cooperación tecnológica (ACT) Colaboración tecnológica con clientes (CTCL) Colaboración tecnológica con competidores (CTCO) Colaboración tecnológica con proveedores (CTPR) Colaboración con universidades y/ centros tecnológicos (CUCT) Programa de investigación de la UE (PIUE)
Vinculadas a la gestión de las personas (7 indicadores)	Acciones formativas (RGEF) 5 indicadores Acciones de contratación de personal con experiencia en sistema público de I+D (REPID) Acciones de contratación de personal con experiencia en I+D (REIID).
Vinculadas a la política y la estrategia digital y tecnológica (7 indicadores)	dominio propio internet (WEBPRO) Página web en servidor de la empresa (WEBEMP) Compras a proveedores por Internet (WEBCOM) Ventas a consumidores finales por Internet (WEBB2C) Ventas a empresas por Internet (WEBB2B) Evaluación de tecnologías alternativas (ETAE) Evaluación perspectivas de cambio tecnológico (EPCT)
Vinculadas a la medición de los resultados (7 indicadores)	Encuestas de mercado (EMYM). Imagen Empresa (IE) Notoriedad marcas (NM) Indicadores resultados de innovación (IRI) Indicador de incidencia en las ventas de Internet (WEBVEN) Identifican posición competitiva en mercado principal (PMPN) Evolución positiva cuota de mercado (EPCM)

Fuente: Campo & Yagüe (2016); Yagüe & Campo (2016).

consideradas PYMES dedicadas a la exportación de bienes y servicios, especialmente pequeñas y medianas empresas, aumentó de manera constante en los años más intensos de la crisis y se mantuvieron una vez el país se estabilizó en el año 2015 (Navarro-Pérez & Gómez-Fernández, 2016). Finalmente, otro aspecto que lastra la capacidad competitiva de las PYMES, de manera comparativa a las PYMES europeas, es la poca aplicación de herramientas de gestión o innovaciones organizativas en su negocio. En este apartado únicamente destaca la gestión por objetivos (Martínez-Martín *et al.* 2008) como la práctica de gestión más popular entre las PYMES, especialmente en las de mediano tamaño. Lo que evidencia una alta carencia de la adopción de sistemas sofisticados de gestión característicos de economías basadas en el conocimiento.

En contraposición a las debilidades más características de las PYMES españolas, entre los aspectos que podrían considerarse como fortalezas destaca,

en primer lugar, que este tipo de organizaciones se compone de estructuras organizacionales simples, con pocos eslabones jerárquicos. Dicha simplicidad organizacional facilita la flexibilidad para adoptar cambios estructurales en el corto plazo. Aspecto que ha definido la recuperación de las PYMES después del periodo de crisis (Camisón y Juan De Lucio, 2010). Por otro lado, los autores Camisón y Juan De Lucio (2010), enfatizan otro tipo de fortaleza que caracteriza a las PYMES españolas. En concreto, estos autores observan una alta capacidad de especialización en la oferta de productos y servicios de las PYMES, basada en una rápida adecuación a las necesidades de los consumidores españoles, derivada de un conocimiento profundo del mercado nacional.

#### BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES ↓

Para la mejora de la productividad y del crecimiento económico de un país, resulta fundamental identificar

las claves de gestión que permitan obtener con mayor probabilidad mejores resultados empresariales. Es la calidad de gestión interna, según Huerta y Salas (2014), la que afecta de forma significativa a la productividad y al crecimiento económico. Sin embargo, la identificación de las claves de gestión que favorecen esos mejores resultados, así como su cuantificación, es un área de investigación poco explotado donde es necesario realizar trabajos empíricos, tanto en el ámbito nacional como internacional, en base a datos reales del mercado y no únicamente en base a estudios de opinión con muestras directivas (ver revisión de la literatura de Rubio *et al.*, 2018). Los trabajos de Bloom y Van Reenen (2007) (ver también Bloom *et al.* 2012; 2014), identifican, en base a encuestas dirigidas a la dirección, 18 buenas prácticas de gestión que permiten clasificar los países y sus economías según su posición relativa. Estas buenas prácticas se pueden clasificar en cuatro grandes dimensiones: a) las prácticas de gestión de operaciones; b) el establecimiento de objetivos; c) la gestión de personas y d) la evaluación de los resultados. En el caso de España, la posición ocupada es la intermedia, junto a sus vecinos de Europa del Sur.

Campo y Yagüe (2016) y Yagüe y Campo (2016) desarrollan un índice de buenas prácticas de gestión de las empresas españolas (IBPD) en base a los modelos teóricos de Bloom y Van Reenen (2007), Bloom *et al.* (2012) y Bestratén *et al.* (2013) e incorporan 6 distintas dimensiones indicadoras de buenas prácticas empresariales medidas a través de datos de empresa disponibles en la base de datos de ESEE (Encuesta sobre estrategias empresariales elaborada por la fundación SEPI en colaboración con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo). Las distintas dimensiones y las variables proxy utilizadas para su medición se resumen en el cuadro 1. Estas son: Buenas prácticas de liderazgo y habilidades directivas (7 ítems); de gestión de operaciones (14 ítems); gestión de alianzas y recursos (6 ítems); gestión de las personas (7 ítems); estrategia digital y tecnológica (7 ítems) y medición de resultados (7 ítems).

Las buenas prácticas relacionadas con el liderazgo y las habilidades directivas tienen que ver con la misión y la capacidad de la empresa de fijar estrategias que les permita una mayor competitividad en el mercado. Campo y Yagüe (2016: 44) cita: «el liderazgo en las empresas excelentes está orientado a una visión global de su interacción con el mundo desde un punto de vista socialmente responsable a través de la comunicación con el entorno y la innovación».

En segundo lugar, la gestión de operaciones por parte de empresas excelentes, tiene que ver con la capacidad de innovación, mejora y control de calidad en procesos, productos y servicios adaptados a las demandas del mercado.

La adecuada gestión de las alianzas constituye la tercera dimensión del IBPD. Se trata de identificar a las empresas excelentes que son capaces de cooperar y llegar a acuerdos de mutuo beneficio tanto con pro-

veedores, como con clientes, competidores y empresas públicas, instituciones de investigación etc. que les permita obtener ventajas competitivas sostenibles.

La cuarta dimensión, relacionada con la gestión de personas, resulta fundamental para las empresas que apuestan por sus activos intangibles. Hoy en día el saber hacer o el «Know-How» es una clave estratégica difícilmente copiable por parte de la competencia que se basa en gran medida en la capacitación del personal. En este indicador se recogen las variables relacionadas con procesos de contratación orientados a la innovación y la inversión en formación realizada por la empresa.

La política digital y tecnológica de la empresa es otra variable clave en la sociedad del conocimiento y de la hiperconexión. En esta dimensión se recoge la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno digital y el uso que realiza de estas tecnologías.

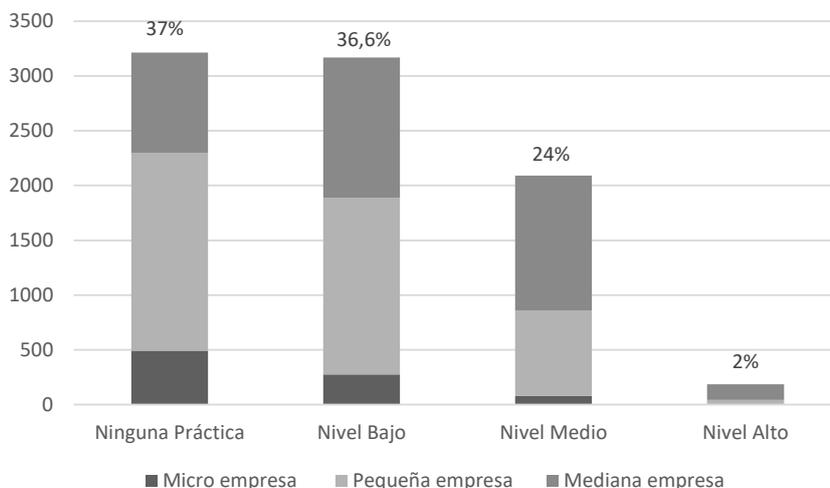
Por último, una estrategia bien diseñada e implementada tiene que ir acompañada de una buena medición de los resultados. En esta dimensión se plasma la medición interna, a través de datos recogidos por la empresa como las ventas, la cuota de mercado o los resultados de innovación, y medición externa a través de información del mercado en base a encuestas de evaluación, imagen de marca y notoriedad.

El análisis de los resultados del IBPD para el último año disponible (Campo y Yagüe, 2016 y Yagüe y Campo, 2016), así como el análisis longitudinal desarrollado por Rubio, *et al.* (2018) ponen de manifiesto que la implantación de buenas prácticas de gestión en las empresas españolas es, de forma general, escaso (9,6 de promedio sobre un máximo de 40 indicadores). Las dimensiones peor representadas son la gestión de alianzas estratégicas, la gestión de operaciones y el liderazgo. Mientras que las dimensiones donde se realizan mayor número de buenas prácticas de gestión son en la digitalización y el control de resultados. Sin embargo, es necesario señalar que se observan importantes diferencias entre sectores de actividad y según la dimensión de la empresa. Son las grandes empresas las que llevan a cabo de forma significativa una política de buenas prácticas empresariales, poniendo a las PYMES es una situación aún más vulnerable. También se obtiene una correlación positiva entre el índice de buenas prácticas y el tamaño de las empresas, de tal forma que, a mayor tamaño, mayor es el índice de buenas prácticas detectado (Campo y Yagüe, 2016 y Yagüe y Campo, 2016).

## BUENAS PRÁCTICAS EN LAS PYMES ESPAÑOLAS

El IBPD desarrollado por Campo y Yagüe (2016) pone en evidencia la necesidad de la industria española de potenciar las acciones dirigidas a conseguir buenas prácticas empresariales. El porcentaje de buenas prácticas detectadas en el conjunto de empresas es apenas un 10,3% del total de indicadores (40 ítems detectados como indicadores de buenas prácticas,

GRÁFICO 4  
IBPD SEGÚN TIPO DE PYME. AÑO 2013



Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

incluidos en el cuadro 1). Sin embargo, si se analiza dicho indicador según dimensión y forma jurídica de la empresa se detecta un menor y significativo grado de actuaciones de IBPD en empresas de pequeña dimensión, PYMES y microempresas, principalmente constituidas como sociedad limitada cuya gestión no favorece altos niveles de productividad laboral. Son, por el contrario, las empresas de gran tamaño, constituidas como sociedades anónimas las que presentan mejores resultados en gran medida derivados de su orientación estratégica hacia el exterior y hacia el mercado y su gasto en formación (Yagüe y Campo, 2016).

El gráfico 4 representa para el último año del registro (2013), según el tamaño de la PYME, el IBPD, clasificado como no adopta ninguna buena práctica de las 40 detectadas; tiene un nivel de adopción bajo (cuando adopta una a dos buenas prácticas de cada dimensión); un nivel medio (cuando adoptan de 3 a 5 buenas prácticas); y un nivel alto (cuando adoptan 6 o más buenas prácticas).

Los resultados indican que el 37% de las PYMES no realizan ninguna de las buenas prácticas de gestión detectadas. Dentro de las microempresas, con menos de 10 empleados, el 58% no lleva a cabo ninguna buena práctica de gestión; el 43% de las empresas pequeña (entre 10- 50 empleados) y el 37% de las empresas medias (con menos de 250 empleados). El 36,6% lleva a cabo una implantación baja (1-2 en cada indicador) de buenas prácticas empresariales, el 24 % un nivel medio (entre 3-5 buenas prácticas) y únicamente el 2% implanta 6 o más buenas prácticas de gestión. Se observa que a medida que la empresa es de mayor tamaño, realiza un mayor número de buenas prácticas de gestión.

Para comprender e impulsar las buenas prácticas en las Pymes españolas, se analiza el IBPD para cada una de las dimensiones:

#### Buenas prácticas de gestión vinculadas con el liderazgo y las habilidades directivas ↓

El IBPD contiene 7 indicadores de la capacidad de organizar y gestionar la estrategia de las empresas por parte de la dirección (ver cuadro 1). La dimensión de la capacidad de liderazgo y las habilidades directivas, se ha clasificado en cuatro niveles, según el grado de adopción de estas buenas prácticas (ver gráfico 5). El 60% de las pymes adoptan 1-2 buenas prácticas vinculadas con el liderazgo, mientras que el 26% entre 3-5 buenas prácticas.

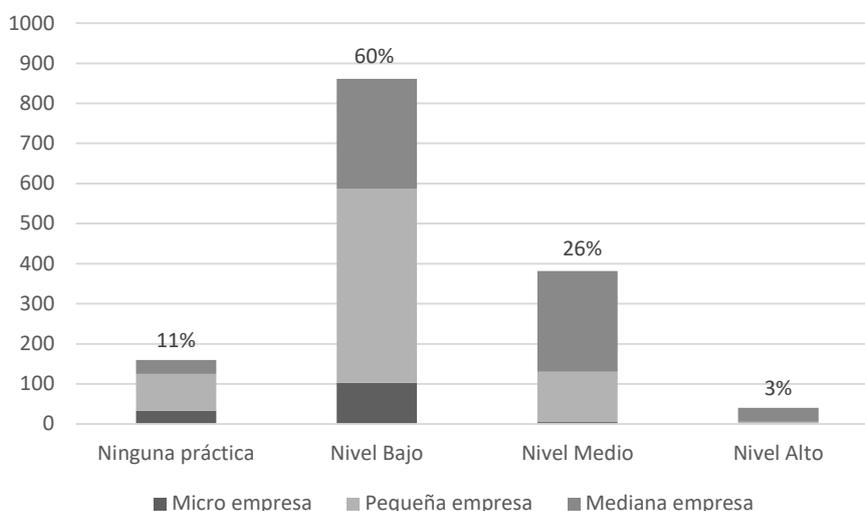
#### Buenas prácticas de gestión vinculadas a la gestión de operaciones ↓

Para medir las buenas prácticas de gestión vinculadas a la gestión de operaciones, el IBPD incluye 14 indicadores que incluyen la capacidad de la empresa de controlar la calidad de sus productos, de obtener eficiencia en la producción y de innovación del producto y del proceso para la mejora continua. Sin embargo, los resultados indican que el 57% de las PYMES no realizan ninguna de estas acciones para la mejora. El nivel de cumplimiento de estas buenas prácticas es bajo, únicamente el 18% realiza entre 1-2 acciones de las 14 detectadas y otro 18% entre 3-5 acciones. Son las microempresas las que menos acciones vinculadas con la gestión de operaciones realizan y se observa un incremento de este tipo de buenas prácticas en empresas medianas (ver gráfico 6).

#### Buenas prácticas de gestión vinculadas a la gestión alianzas y recursos ↓

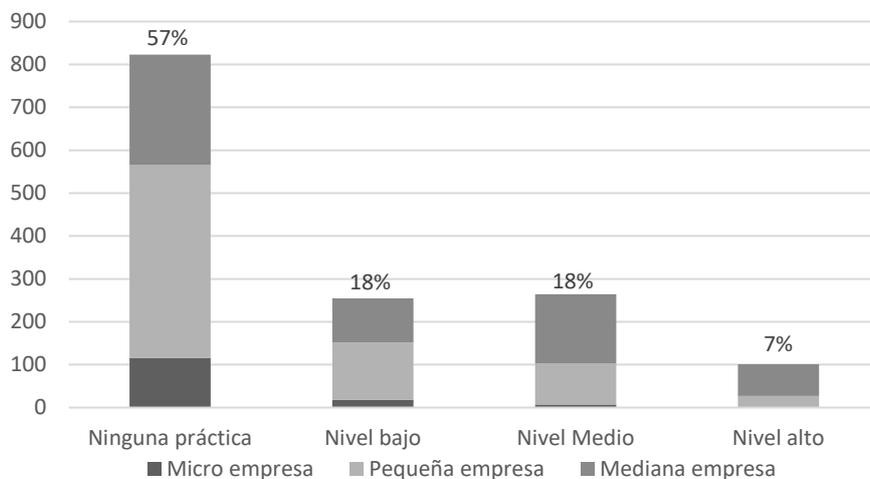
La adecuada gestión de alianzas y recursos permite a las empresas, y en concreto a las PYMES, obtener ventajas competitivas sostenibles. Estas bu-

**GRÁFICO 5**  
**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN VINCULADAS CON EL LIDERAZGO Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN TIPO DE PYME. AÑO 2013**



Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

**GRÁFICO 6**  
**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN VINCULADAS A LA GESTIÓN DE OPERACIONES SEGÚN TIPO DE PYME. AÑO 2013**



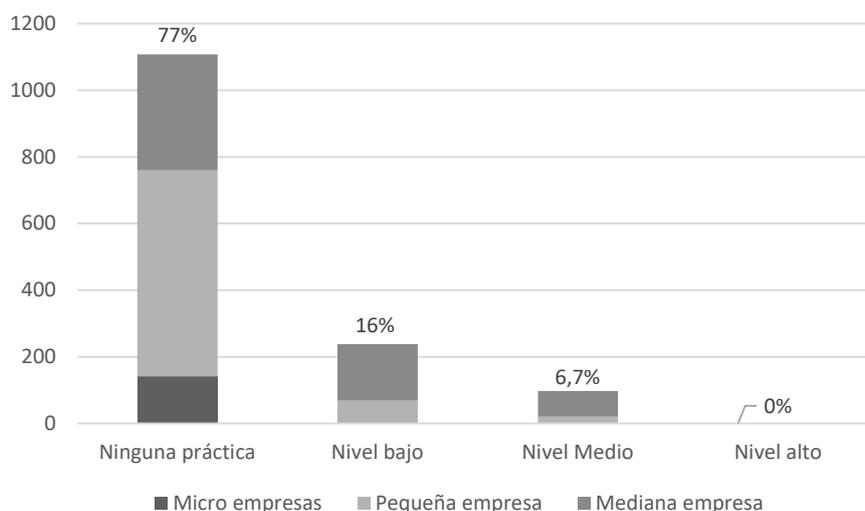
Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

Las prácticas están recogidas en el IBPD a través de 6 indicadores que miden la capacidad de una empresa de orientarse al mercado y ser competitiva. Estos indicadores están relacionados con la capacidad de la empresa de llegar a acuerdos de cooperación y colaboración con los miembros de la cadena de valor, proveedores, competidores, clientes y entidades públicas. El gráfico 7 detecta que el 77% de las Pymes españolas no realizan ninguna buena práctica relacionada con la gestión de alianzas y recursos. Únicamente, un pequeño porcentaje de las empresas medianas españolas realizan algunas buenas prácticas relacionadas con esta dimensión.

### Buenas prácticas de gestión vinculadas a la gestión de personas

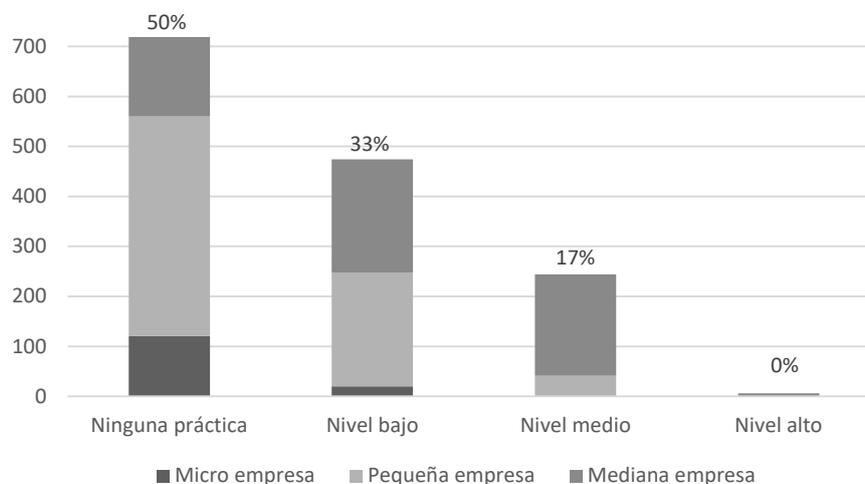
Esta dimensión hace referencia a la capacidad de las empresas de contratar personal cualificado y experto en actividades relacionadas con la investigación y desarrollo en su ámbito de actuación, así como las acciones dirigidas a la formación específica de sus trabajadores. En total se incorporan 5 indicadores sobre formación y dos relacionados con la contratación de personal. El gráfico 8 en este caso también muestra que el 50% de las pymes españolas no realizan ninguna de las 7 buenas prácticas en la gestión de las personas, y que el 33% realizan entre 1 y 2 prácticas de las señaladas.

**GRÁFICO 7**  
**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN VINCULADAS A LA GESTIÓN DE ALIANZAS Y RECURSOS SEGÚN TIPO DE PYME. AÑO 2013**



Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

**GRÁFICO 8**  
**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN VINCULADAS A LA GESTIÓN DE OPERACIONES SEGÚN TIPO DE PYME. AÑO 2013**



Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

En esta dimensión también se observa una mayor aplicación de buenas prácticas vinculadas a la gestión de personas a medida que la Pyme es de mayor tamaño.

**Buenas prácticas de gestión vinculadas a la política y la estrategia digital y tecnológica**

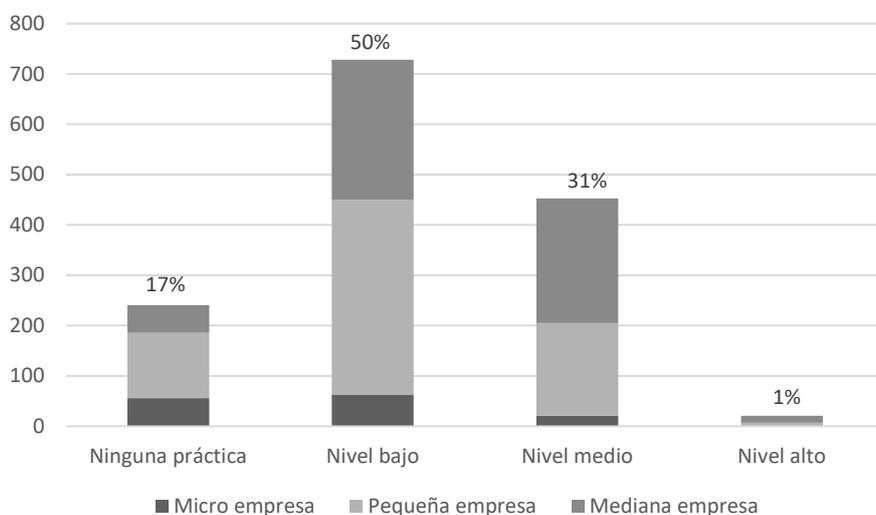
Los cambios tecnológicos de los últimos 20 años han revolucionado la comercialización de los productos y, son las empresas que han logrado adaptarse, las que dispondrán de una mejor posición competitiva. La dimensión del IBPD relacionada con la estrategia digital y tecnológica incluye 7 indicadores de la presencia de la empresa en Internet tanto para los clientes finales

como para sus proveedores, así como la visión que tiene la empresa sobre su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos. En esta dimensión la realización de buenas prácticas por parte de las pymes es superior a las anteriores. Un 50% de las Pymes realiza entre 1-2 buenas prácticas y un 31% entre 3 y 5 buenas prácticas relacionadas con la estrategia digital y tecnológica (gráfico 9).

**Buenas prácticas de gestión vinculadas a la medición de los resultados**

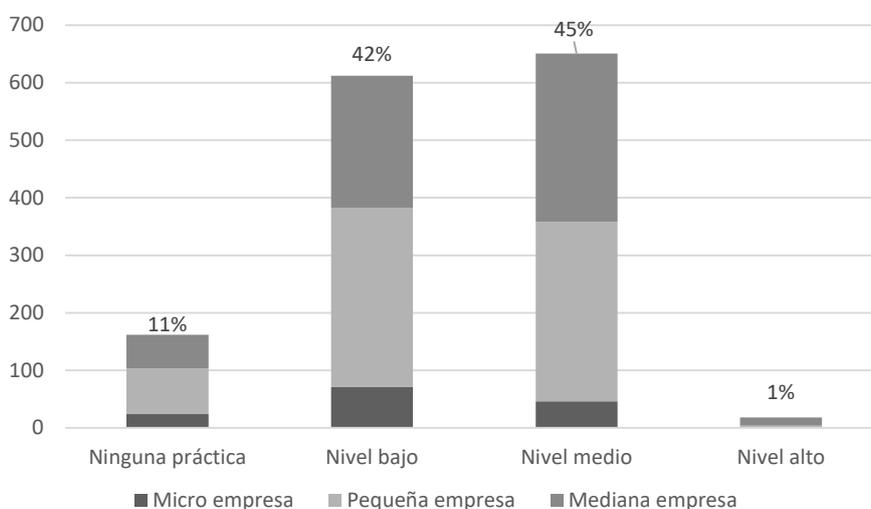
Por último, la dimensión relacionada con la medición de los resultados incluye 7 indicadores de la realiza-

**GRÁFICO 9**  
**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN VINCULADAS A LA POLÍTICA Y LA ESTRATEGIA DIGITAL Y TECNOLÓGICA**  
**SEGÚN TIPO DE PYME. AÑO 2013**



Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

**GRÁFICO 10**  
**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN VINCULADAS A LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS SEGÚN TIPO DE PYME.**  
**AÑO 2013**



Fuente: Fundación SEPI (2014) y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ESEE.

ción, por parte de la empresa, de estudios dirigidos a los clientes (encuestas de mercado, medición de la notoriedad, imagen), dirigido a la competencia (posición competitiva y evolución de la cuenta de mercado), así como registros internos (incidencias de ventas y resultados de la innovación). En este caso, la realización de buenas prácticas por parte de las Pymes es de grado medio. El 45% de las pymes realizan entre 3 y 5 buenas prácticas vinculadas a la medición de los resultados y el 42% entre 1 y 2 buenas prácticas, datos próximos a los registrados por Rubio *et al.* (2018) para el conjunto de las empresas españolas (ver gráfico 10).

#### UNA APUESTA POR REVITALIZAR LAS PYMES ESPAÑOLAS ▼

En relación con el marco legislativo actual sobre las PYMES en España, la legislación estatal, así como las que se establece dentro del marco europeo hacia este tipo de organizaciones, han propiciado un marco flexible donde se ha intentado facilitar su crecimiento económico y supervivencia a lo largo del tiempo. Entre las políticas estatales y europeas dirigidas a las PYMES (3) se pueden destacar, en base a su tipología, cuatro: (1) de tipo fiscal/laboral; (2) contables; (3) financieras; y (4) facilidades en inversión y asesoramiento.

(1). Entre las facilidades fiscales/laborales recogidas en el Impuesto de Sociedades (4), las PYMES españolas pueden aprovecharse de cláusulas especiales que favorecen un bajo tipo impositivo, tanto cuando el mismo se mide en términos de ganancias, como en número de empleados. Mientras el tipo impositivo general es del 30%, este se reduce hasta el 20% para aquellas empresas con menos de 25 trabajadores y cuyos ingresos netos no superen los 5 millones de euros. Cabe destacar que en 2016 se aprobó una reducción del tipo impositivo a las PYMES del 25% y la eliminación del tipo reducido del 20% del que se benefician las pequeñas empresas.

(2). En el caso concreto de España, a nivel contable las PYMES no están obligadas a realizar una auditoría de sus cuentas, lo que facilita su gestión financiera y contable interna. No obstante, dependiendo del nivel que muestren sus cifras de activos y facturación, la Comisión Europea puede fijar un límite para las PYMES, que en nuestro país resulta ser más reducido que nuestro entorno europeo, al situarse en 2,85 millones de euros el total del balance y 5,7 millones de euros el volumen de negocio.

(3). En cuanto a las facilidades para conseguir crédito financiero por parte de las PYMES, destacan las opciones ofrecidas por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) (5) y las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) (6). A través de las líneas ICO, se facilita el acceso a la financiación al establecerse un techo al tipo de interés de la financiación empresarial y asumir, el organismo, el 100% del riesgo de la financiación. Adicionalmente, los trámites y los costes de los mismos son cubiertos por entidades de crédito de carácter privado. Por otro lado, las SGR fueron diseñadas para prestar apoyo financiero a las PYMES, concediéndoles un aval que respalde su posición frente a las entidades crediticias. En concreto, las SGR ayudan a las PYMES a conseguir un crédito a tipos reducidos; analizan la viabilidad del proyecto presentado y ofrecen asesoramiento a las PYMES sobre las ayudas a las que pueden acceder.

(4). Finalmente, y con un carácter de implantación a nivel europeo, las PYMES españolas han podido ser parte de un programa de desarrollo denominado Small Business Act (SBA) (7). Entre los objetivos y medidas principales de esta política de ayuda para el desarrollo competitivo de las PYMES, destacan: la mejora del acceso a la financiación, la modificación y mejora de la legislación, el aprovechamiento del mercado único y el apoyo a las pequeñas empresas para afrontar los retos de la globalización y del cambio climático.

A nivel legislativo, como fruto de las SBA, España ha incorporado varias legislaciones que afectan de manera directa a las PYMES, entre las que se encuentran el Real Decreto-Ley (4/2013 de 22 de febrero) de medidas de apoyo al emprendedor y estímulo al crecimiento y a la creación de empleo, la Ley (14/2013 de 27 septiembre) de apoyo a los emprendedores y su internacionalización y el Real Decreto-Ley 4/2014 de

medidas para hacer frente a la refinanciación y reestructuración de la deuda de las empresas.

Concretamente, La Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización incluye medidas que pretenden reducir la carga administrativa de las empresas a través de la introducción del principio «compensatorio», la simplificación de los procedimientos de creación de empresas y la reducción de requisitos estadísticos y de contabilidad para las PYMES. Por otro lado, las medidas de refinanciación y reestructuración de la deuda de las empresas, propone facilitar estos procedimientos mediante la agilización de los mismos y el aumento de su flexibilidad.

A parte del programa SBA, las PYMES españolas también han podido acceder a otros programas de desarrollo como el Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME), donde, de manera similar al SBA, se estableció un presupuesto para la ayuda a los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas a empezar a operar, acceder a financiación e internacionalizarse, además de apoyar a las autoridades a mejorar el entorno empresarial y facilitar el crecimiento económico de la Unión Europea.

Por último, y dedicado únicamente al desarrollo de acciones I+D+i por parte de las PYMES a nivel europeo, en la actualidad está en marcha el programa Horizonte 2020. Este programa está dedicado a financiar proyectos de investigación e innovación a PYMES, entre otros agentes económicos. Bajo este programa europeo, dentro del período 2014-2020 se busca contribuir a abordar los principales retos sociales, promover el liderazgo industrial en Europa y reforzar la excelencia de su base científica. Cuando los objetivos del proyecto de investigación de la PYME se ajusten a las peticiones específicas del programa, estas empresas podrán recibir un porcentaje único de financiación según el tipo de proyecto mediante reembolso de los costes subvencionables, que incluyen los costes directos y una tasa única del 25% para los costes indirectos, igual para todas las entidades del mismo.

En definitiva, el marco legislativo, tanto estatal como a nivel de la unión europea, ha proporcionado a las PYMES una amplia variedad de ayudas a su desarrollo empresarial y competitivo. Paradójicamente, autores como Martínez-Martín *et al.* (2008) o Camisón y Juan De Lucio (2010) identifican que los gestores de las PYMES desconocen en gran medida las opciones de ayuda estatales y europeas existentes. Lo que pone en evidencia que los empresarios no han recibido la formación necesaria, o no disponen de personal formado específicamente para conocer y poder gestionar con habilidad las peticiones de ayudas estatales y europeas al desarrollo competitivo de sus PYMES.

Además del marco legislativo europeo y estatal en cuanto a la potenciación competitiva de las PYMES, a lo largo de la literatura se siguen detectando posibles mejoras a las políticas actuales. En la tabla 2,

TABLA 2  
PLANES DE MEJORA DESTACADAS EN LA LITERATURA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

Autor (año)	Futuras mejoras para la competitividad de las PYMES destacadas
Camisón & Juan De Lucio, (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de instrumentos que favorezcan la capacidad de la pyme para competir en mercados abiertos, tanto afrontando la creciente competencia internacional en el mercado doméstico, como potenciando su penetración en los mercados exteriores.</li> <li>- Estímulo a la generación de competencias distintivas de no precio, para emigrar desde la competencia basada en los costes hacia la diferenciación y la especialización. Mentalizar de la importancia de la adopción de un posicionamiento competitivo nítido, rehuendo estrategias confusas o indiferenciadas.</li> <li>- Incentivar las competencias de la pyme para elaborar productos de calidad alta y consistente, así como para mejorar su oferta de servicios intangibles ligados al producto, como el diseño, la calidad del servicio o la marca.</li> <li>- Generar bases de datos actualizadas que pongan a disposición de las pymes información y conocimiento sobre los competidores (vigilancia competitiva), las tecnologías (prospectiva tecnológica) y los mercados y productos (vigilancia comercial), allanando las dificultades para la emigración hacia la economía del conocimiento y facilitando la comprensión de la complejidad y la turbulencia del entorno.</li> </ul>
Martínez-Martín <i>et al.</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciar y ajustar las políticas de apoyo a las necesidades concretas de los distintos tramos de tamaño incluidos en el grupo PYME; especialmente significativa es la diferenciación en las mismas de microempresas y medianas empresas.</li> <li>- Creación de medidas de difusión y de animación a la incorporación de mejoras y actualizaciones de las prácticas de calidad, internacionalización y gestión a la dinámica empresarial mediante actuaciones de alcance, que hagan especial énfasis en los tramos de tamaño y sectores más alejados de estas actuaciones.</li> </ul>
Callejón & Segarra (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la fragmentación y descoordinación del actual conjunto de instrumentos públicos.</li> <li>- Mejorar y sofisticar los sistemas de garantías públicas a las Pymes. Tanto los proyectos innovadores como los proyectos de exportación e internacionalización deberían poder ser priorizados.</li> <li>- Asegurar la competencia en el mercado bancario de créditos a Pymes y orientar el crédito bancario hacia actividades avanzadas y con mercados en expansión.</li> <li>- Ayudar a las jóvenes empresas a través de mecanismos de mercado, no con subvenciones que estimulan la búsqueda de rentas y deterioran los incentivos a innovar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

se recogen diversas recomendaciones de actuación, dentro del marco político-legislativo que concierne a las PYMES españolas (Camisón & Juan De Lucio, 2010; Callejón & Segarra, 2012; Martínez-Martín *et al.* 2008), que podrían mejorar a las acciones ya implementadas por la unión europea y el estado español. El conjunto de estas propuestas se pueden describir en función de dos grandes categorías de actuación: (1) Aquellas que promuevan un aumento de la inversión de las instituciones estatales dirigidas en facilitar el acceso a una formación empresarial continua multinivel dirigida a los gestores y demás personal que componen las PYMES (formación en prácticas de gestión empresarial, producción, calidad y de asesoramiento para competir con garantías en mercados internacionales) (Camisón & Juan De Lucio, 2010; Callejón & Segarra, 2012; Martínez-Martín *et al.* 2008); y (2), la idea de unificar recursos informativos sobre cómo acceder a las ayudas, por ejemplo, financieras o de consultoría empresarial disponibles para las PYMES, así como la integración de datos útiles para la optimización de la gestión, donde se recojan datos actualizados de la situación de los mercados específicos donde las PYMES españolas desarrollan su actividad económica, tanto a nivel estatal, como en otros países de la Unión Europea (Camisón & Juan De Lucio, 2010; Callejón & Segarra, 2012).

## CONCLUSIONES ↓

Las PYMES, muy castigadas por la crisis económica iniciada en 2007/8, son el motor de la economía española. Una vez superados los resultados más negativos, se ha iniciado un periodo de recuperación caracterizado por un incremento del número de empresas de pequeño tamaño y alto grado de flexibilidad.

Desde el gobierno nacional y la política europea se trata de ayudar al crecimiento de las PYMES, principalmente a través de facilidades contables, rebajas en el tipo impositivo y mayor acceso a financiación externa, la supervivencia y el crecimiento de las PYMES. No obstante, estas medidas, aunque necesarias, no son suficientes. Por un lado, como afirman Martínez-Martín *et al.* (2008) o Camisón y Juan De Lucio (2010), para que estas medidas sean efectivas es necesaria una mayor difusión de esta información, así como apoyo para su implementación en las PYMES. Por otro lado, estas medidas tampoco permiten solventar algunos problemas estructurales y de gestión de sus intangibles que llevan a las PYMES a competir en inferioridad de condiciones frente a otras empresas de mayor tamaño.

En este trabajo se realiza una fotografía de los activos intangibles de las PYMES españolas en relación al

capital directivo y su capacidad para aplicar buenas prácticas de gestión empresarial. La aplicación de buenas prácticas de gestión está relacionada con una mayor productividad y crecimiento económico. Sin embargo, su aplicación es muy escasa en las PYMES. Únicamente un 26% de ellas, principalmente medias empresas y en menor medida pequeñas empresas, realizan un nivel medio o alto de buenas prácticas de gestión, lo que significa un total de entre 3 y 5 buenas prácticas de un total de 40 indicadores analizados. Este resultado pone en evidencia las claras deficiencias que tienen estas empresas en su gestión interna.

Dentro de las microempresas, con menos de 10 empleados, la situación es aún más grave, pues el 58% de ellas no realiza ninguna buena práctica de gestión. Este tipo de empresas, las cuales representan un alto porcentaje de las PYMES españolas, se encuentran en clara desventaja competitiva. Diferenciar y ajustar las políticas de apoyo para este tipo de empresas como proponen Martínez-Martín *et al.* (2008), sería una medida de revitalización más efectiva que la aplicación de políticas homogéneas para todas las PYMES con independencia de su tamaño.

Al analizar el capital directivo y los distintos tipos de buenas prácticas de gestión, las que más llevan a cabo las PYMES son las relacionadas con la medición de resultados de ventas (el 45% realiza entre 3-5 buenas prácticas y el 42% entre 1 y 2); la gestión digital y tecnológica (el 31% realiza entre 3-5 buenas prácticas y el 50% entre 1 y 2) y las vinculadas con el liderazgo y las habilidades directivas (el 26% realiza entre 3-5 buenas prácticas y el 60% entre 1 y 2). Si bien las PYMES disponen de puntos débiles que hay que revitalizar, estos datos evidencian el inicio de una serie de buenas prácticas que sí llevan a cabo estas empresas, como la recogida y análisis de datos del mercado, de ventas y de la competencia, la presencia en Internet tanto para la venta de los productos como para la gestión con sus proveedores y las habilidades de dirección a través del asesoramiento o la capacidad de globalización. Un apoyo en estas tres dimensiones de buenas prácticas, ayudaría a las PYMES, y en especial a las microempresas, a mejorar sus resultados empresariales.

Por otro lado, se detectan importantes deficiencias en la implantación de buenas prácticas de gestión por parte del capital directivo en las dimensiones de la gestión de personas (el 17% realiza entre 3-5 buenas prácticas y el 33% entre 1 y 2); en la gestión de operaciones (el 18% realiza entre 3-5 buenas prácticas y el 18% entre 1 y 2) y en la gestión de alianzas (el 6,7% realiza entre 3-5 buenas prácticas y el 16% entre 1 y 2). Estos datos evidencian la insuficiente apuesta de las PYMES por la inversión en intangibles, en concreto en la formación de sus empleados, así como por la contratación de personal experto, la baja apuesta por la innovación de sus productos y procesos de producción, y el escaso grado de cooperación con proveedores, competidores e instituciones. Algunas

medidas de mejorar propuestas por Camisón y Juan De Lucio (2010) pueden ampliarse mediante la formación dirigida a PYMES y microempresas, ayudas destinadas a favorecer la innovación y la difusión de convocatorias para la formación de alianzas. Esta última medida permitiría a las PYMES cooperar y unir fuerzas para competir en mercados globalizados.

## NOTAS

- [1] <http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Paginas/DefinicionPYME.aspx>
- [2] <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP-DPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD>
- [3] <http://www.ipyme.org/es-ES/Normativa/Paginas/Normativa.aspx>
- [4] <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-12328-consolidado.pdf>
- [5] <http://www.ico.es/zh/web/ico/empresas-y-emprendedores>
- [6] <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/CrearEmpresa/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SGR&nombre=Sociedad+de+Garant%C3%A1Da+Rec%C3%ADproca&idioma=es-ES>
- [7] <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/SmallBusinessAct.aspx>

## REFERENCIAS

- Audretsch, D.B. (2003). «SMEs in the age of globalization», Cheltenham, Edgard Elgar.
- Annual report on European SMEs (2018). European Commission [Online]. [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en). Consultado en Enero de 2019.
- Bestratén M.; Xavier Poy, X. y Ruiz-Escribano, T. (2013). «Eficacia preventiva y excelencia empresarial (I): buenas prácticas en gestión empresarial», Notas técnicas de prevención 966, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Birch, D. (1989). Change, Innovation, and Job Generation, *Journal of Labor Research*, 10(1), 3-39.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007): «Measuring and explaining management practices across firms and countries», *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1.351-1.408.
- Bloom, N.; Genakos, C.; Sadun, R. y Van Reenen, J. (2012): «Management practices across firms and countries», *The Academy of Management Perspectives*, vol. 26, nº 1, pp. 12-33.
- Bloom, N.; Lemos, R.; Sadun, R.; Scur, D. y Van Reenen, J. (2014): «The new empirical economics of management», DP10013.
- Camisón, C., & Juan De Lucio. (2010). La Competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. Ejemplar dedicado a: La competitividad de las PYMES en la era de la globalización. *Economía Industrial*, 375, 19-40.
- Campo, S. & Yagüe, M.J. (2016): La formación del capital humano y del capital directivo. En Myro, R. (Ed.): Una nueva política industrial para España. Informe final acerca del proyecto XIX Convocatoria del Premio de Investigación del CES. pp.248-356 <http://www.ces.es/documents/10180/4888776/Una-nueva-politica-industrial-para-Espa%C3%B1a.pdf>.
- Callejón, M., & Segarra, A. (2012). Instrumentos públicos de

apoyo a la financiación de la PYME: Hechos, crítica y propuestas. En *Pequeña y Mediana Empresa: Impacto y retos de la crisis en su financiación*, 259-280.

DIRCE (2107); Instituto Nacional de Estadística. [www.ine.es](http://www.ine.es)

Haltiwanger, J.; Scarpetta, S. y Schweiger, H. (2014), Cross country differences in job reallocation: the role of industry, firm size and regulations, *Labour Economics*, 26, 11-25.

Huerta, E. y Salas, V. (2014): «Tamaño de las empresas y productividad de la economía española. Un análisis exploratorio», *Mediterráneo Económico*, nº 25, pp. 167-191.

Informe anual del Banco de España (2012). Evolución Financiera en España. [Online] <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/12/Fich/cap6.pdf>. Accedido en enero de 2019.

Informe sobre la PYME (2014). Colección panorama PYME. Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Madrid.

Martínez-Martín, M<sup>a</sup>.I., Santero-Sánchez, R., Sánchez-Henríquez, L., & Marco-Calvo, M.A. (2008). «Factores de competitivi-

dad de la Pyme española 2008». Colección EOI, EE Empresa. Fundación EOI.

Navarro-Pérez & Gómez Fernández (2016). La internacionalización de la PYME española en la etapa de crisis, recuperación y crecimiento, en *La Evolución de las PYMES en España*, Colegio de Economistas de Madrid, 149, 23-34.

Rubio Benito, N., Villaseñor Román, N. & Yagüe Guillén, M.J. (2018): El valor de los recursos intangibles para las empresas españolas: El capital directivo. En Huerta, E. & Moral, M.J. (Ed.): *Innovación y Competitividad: Desafíos para la industria española*. FUNCAS. Pp. 143-182.

Yagüe, M.J. & Campo, S. (2016): La formación del capital humano y del capital directivo. En Myro, R. (Dir.): *Una nueva política industrial para España*. Consejo Económico y Social España. Departamento de Publicaciones. Colección Estudios, Nº 234, pp. 99-114.