



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

Presentado por Christian Borja Gárate

Tutelado por: Pablo de Frutos Madrazo

Soria, 7 de julio de 2024

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) ha sido analizar cómo la situación económica actual ha afectado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de España. En un contexto internacional marcado por la pandemia de la COVID-19, la Guerra de Ucrania, y la crisis energética, entre otras; las PYMEs españolas han debido hacer frente a numerosos retos y desafíos que han afectado de manera notoria a su viabilidad económica y a su crecimiento empresarial.

Los estudios realizados se han estructurado mediante el empleo de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que se ha complementado gracias a la realización de un análisis CAME (Corregir, Aumentar, Mantener y Explotar), permitiendo localizar y definir no sólo los hechos que afectan de manera negativa a las PYMEs españolas, sino que también se han desarrollado potenciales estrategias que pueden mitigar y reducir al máximo estas repercusiones.

La conclusión final del estudio se basa en un panorama económico incierto que ha repercutido de manera muy negativa a la capacidad operativa y de gestión empresarial a largo plazo de las PYMEs españolas.

PALABRAS CLAVE: PYMEs, economía española, digitalización, financiación, innovación, crisis económica, resiliencia empresarial, Análisis DAFO, Análisis CAME.

ABSTRACT

The main aim of this project has been to analyze how the current economic situation has affected Small and Medium Enterprises (SMEs) in Spain. In an international context marked by the COVID-19 pandemic, the Ukrainian War, and the energy crisis, among others; Spanish SMEs have had to face numerous challenges that have significantly affected their economic viability and business growth.

The studies carried out have been structured through the use of a SWOT Analysis (Weaknesses, Threats, Strengths and Opportunities), which has been complemented by carrying out a CAME Analysis (Correct, Increase, Maintain and Exploit), allowing to locate and define not only the events that negatively affect Spanish SMEs, but also potential strategies that can mitigate and reduce these repercussions as much as possible.

The final conclusion of the study is based on an uncertain economic outlook that has had a very negative impact on the long-term operational and business management capacity of Spanish SMEs.

KEYWORDS: SMEs, Spanish economy, digitalization, financing, innovation, economic crisis, business resilience, SWOT Analysis, CAME Analysis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN:	5
BLOQUE 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS	10
2.1 Concepto y características de las PYMEs.....	10
2.2 Análisis de las PYMEs españolas	13
2.2.1 Por número de empresas	13
2.2.2 Por sectores	15
2.2.3 Por afiliación a la SS	16
2.2.4 Por empleo generado	17
2.3 Fuentes de financiación de las PYMEs	17
2.4 Análisis DAFO.....	21
2.4.1 Debilidades	21
2.4.2 Amenazas.....	24
2.4.3 Fortalezas	28
2.4.4 Oportunidades	32
2.5 Análisis CAME.....	36
2.5.1 Corregir (Debilidades).....	36
2.5.2 Afrontar (Amenazas)	37
2.5.3 Mantener (Fortalezas).....	39
2.5.4 Explotar (Oportunidades)	40
BLOQUE 3: CONCLUSIONES	41
BLOQUE 4: BIBLIOGRAFÍA	42
BLOQUE 5: ANEXOS	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de las PYMEs.....	10
Tabla 2. Comparativa de las diferentes definiciones de PYMEs	12
Tabla 3. Composición del sector empresarial español.....	14
Tabla 4. Clasificación de las empresas por afiliación a la Seguridad Social en España. 16	
Tabla 5. Clasificación de las empresas por empleo generado en España	17

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1. Evolución del número de empresas en España	14
Gráfico 2. Distribución por sectores de las PYMEs en España	15
Gráfico 3: Porcentaje de PYMEs en relación a la financiación empleada.....	20
Gráfico 4: Porcentaje de PYMEs que emplean cada producto financiero	21

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz DAFO.	45
Anexo 2: Matriz CAME.....	45

BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN:

En la actualidad, el mundo entero está pasando por una serie de acontecimientos de diversa índole que dejarán huella en la historia de la humanidad. Toda esta serie de situaciones genera un impacto, no solo a nivel social, demográfico, político o medioambiental, sino que sus secuelas también afectan en gran medida al panorama económico mundial. Estos hechos están provocando consecuencias importantes en todos los países del mundo, sin excepción alguna, debido al alcance y gravedad que presentan los hechos. Estos hechos atienden a antecedentes históricos o detonantes actuales. La información que se conoce sobre estos hechos a veces es muy reducida, o incluso esta información se obtiene a partir del pensamiento crítico de cada persona, dejando un gran margen a la subjetividad que reside en cada uno de nosotros para encontrar las causas que produjeron las diferentes situaciones existentes.

Gracias al estudio de la información más actualizada, se han podido relacionar estos acontecimientos con el conjunto de factores que los han provocado. Estos hechos, como hemos mencionado, han afectado al conjunto de los países del planeta, pero muchos estudios hacen referencia a España como una de las grandes perjudicadas económicamente a nivel internacional, alertando del potente grado de afectación a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del tejido empresarial español. Por todos estos hechos nos preguntamos, ¿Cómo ha afectado la situación económica actual a las PYMES españolas?

Las Pequeñas y Medianas Empresas son consideradas las protagonistas del tejido empresarial español, pues contribuyen de manera significativa al total del valor añadido en términos económicos. Llegados a este apartado, se analizará la importancia de las PYMEs españolas bajo diferentes puntos de análisis, además de la contribución que generan a la economía del país. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) “a 1 de enero de 2023, en España existen un total de 3.270.580 empresas, de las cuales 3.202.717 son consideradas PYMEs”.

En lo que respecta a la **generación de empleo**, las Pequeñas y Medianas Empresas desempeñan un papel esencial en la generación de puestos de trabajo en nuestro país. De acuerdo a un informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, “las PYMEs representan el 99.8% del tejido empresarial español y generan alrededor del 61% del empleo total en el país”. Esto equivale a millones de empleos fundamentales para la estabilidad económica y social de España. En adición, estas empresas ofrecen oportunidades laborales en diversos entornos y territorios. Ofertan una amplia variedad de oficios y trabajos, contribuyendo a la contención del problema estructural español en materia de desempleo, especialmente en áreas rurales donde no existe presencia de grandes corporaciones.

La importancia del tejido empresarial mayoritario en la economía española se refleja también en su **relevante contribución al Producto Interno Bruto (PIB)**. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), “las PYMEs generan más del 60% del PIB español”. Este aporte resulta muy importante, no solo a efectos de crecimiento económico, sino también en términos de sostenibilidad económica a largo plazo. Las PYMEs actúan como motor impulsor del desarrollo económico, favoreciendo un entorno dinámico, competitivo y diversificado.

Estas empresas **ayudan en el proceso diversificador de la economía**, pues son partícipes en una amplia variedad de sectores, desde la agricultura y la manufactura, hasta los servicios y la tecnología.

Esta diversidad en el ejercicio de su actividad económica goza de una gran relevancia, y tiene por objetivo reducir la dependencia económica de España en el sector terciario. Como señalan Hernández y López (2020), "la diversidad de actividades económicas de las PYMEs es un factor clave para la resiliencia económica, permitiendo una distribución más equitativa del riesgo y una mayor estabilidad en tiempos de crisis".

La **capacidad de experimentar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado** impulsa la competitividad y el progreso tecnológico, beneficiando a nuestra economía en su conjunto. Según un estudio del European Commission's Enterprise and Industry Directorate-General, "las PYMEs son responsables de una fracción significativa de las innovaciones en productos y procesos en Europa".

Estas empresas también juegan un papel vital en los **procesos de cohesión social**. Al promover el desarrollo económico en diversas regiones de las áreas rurales, contribuyen de manera directa a la equidad económica, y evitan la concentración empresarial y societaria en los grandes núcleos urbanos. Estudios de García y Martínez (2019) subrayan que "las PYMEs son esenciales para la cohesión territorial, ya que generan empleo y riqueza en localidades que de otra manera podrían sufrir despoblación y estancamiento económico". De esta forma, las PYMES apoyan el desarrollo equilibrado y sostenible de todas las regiones españolas.

Estas empresas gozan de un gran peso en la **generación de una economía de desarrollo sostenible**. Muchas de estas entidades llevan a cabo prácticas empresariales responsables y sostenibles, como la reducción de la huella de carbono, el uso eficiente de recursos naturales y el establecimiento de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según un informe de la Fundación Biodiversidad (2022), "existe un aumento en el número de PYMEs que está implementando estrategias de sostenibilidad en sus operaciones, contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU".

El **fomento de la cultura empresarial y el espíritu emprendedor** no pasa de largo en cuanto a la gran importancia de estas pequeñas corporaciones. La experiencia de trabajar en una PYME puede ser enriquecedora, ya que permite que los empleados se involucren en múltiples aspectos del negocio, desarrollen una mentalidad de identidad y adquieran habilidades. Según la Global Entrepreneurship Monitor (GEM), España (2023), "las PYMEs son un caldo de cultivo para futuros emprendedores, que a menudo forman y desarrollan sus capacidades en estas empresas antes de desarrollar sus propias ideas de negocios".

En este contexto, es crucial analizar cómo los recientes acontecimientos económicos han influido en las PYMEs españolas, y qué medidas están tomando para adaptarse y sobrevivir en este entorno desafiante, debiendo analizar en profundidad las cuestiones políticas, económicas, sociales, medioambientales y tecnológicas que han producido efectos nocivos para las pequeñas empresas de nuestro país.

Por lo tanto, **el objetivo principal del estudio** será conocer de qué manera y en qué medida ha afectado el panorama económico actual a las PYMEs españolas. Esta afectación a la economía española se encuentra estrechamente vinculada al proceso globalizador por el que las economías de todos los países del mundo fueron pasando.

A ello se suman los procesos digitalizadores que han intercomunicado los mercados actuales a un solo clic, dejando de lado las continuas barreras geográficas, políticas y culturales que distancian unas naciones de otras. En base a esta información podemos destacar, tal y como se dijo en el World Economic Forum (2023), que” el proceso de globalización y digitalización ha transformado profundamente los mercados actuales, eliminando muchas de las barreras geográficas, políticas y culturales que tradicionalmente separaban a las naciones. Este proceso ha facilitado la intercomunicación de los mercados, permitiendo a las PYMEs acceder a nuevas oportunidades, pero también exponiéndolas a una mayor competencia y desafíos tecnológicos. la digitalización puede desbloquear el potencial de las PYMEs, mejorando su eficiencia y productividad, pero también requiere superar importantes desafíos como la adopción tecnológica y la escasez de talento”.

A lo sumo, en el análisis que mide el grado de afectación de la situación económica actual a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) españolas aparecen otros objetivos secundarios, dentro de los cuales se encuentran posibles fórmulas y estrategias empresariales que las pequeñas empresas españolas podrían adoptar, con la finalidad de mitigar y reducir al máximo las consecuencias derivadas de la situación en la que se encuentran.

Tras conocer los objetivos principales, es necesario definir cuáles son las **variables** de estudio que repercuten de manera más directa a las PYMEs, y cuáles son las variables desarrolladas para mitigar dicha influencia. Estas variables toman forma en el ámbito económico, social, político, ambiental y tecnológico que estudiaremos a lo largo del presente estudio.

Una vez se conoce la pregunta a la que buscaremos respuesta, los objetivos principales del estudio y las variables que se estudiarán para llegar a dar una respuesta, será necesario establecer una **metodología** para abordar las cuestiones relacionadas al estudio. Dentro de esta, se comenzará detallando una introducción de lo que son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), de qué manera se pueden definir, las características que presenta el conglomerado empresarial, y la contribución a la economía de nuestro país, así como la evolución que han sufrido a lo largo de los últimos años. Posteriormente, se llevará a cabo un Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), donde se recopilará información de diferentes fuentes físicas y digitales, con el objetivo de encontrar información útil sobre las PYMEs españolas que guarde relación con el objetivo de nuestro trabajo. Se expondrán diferentes situaciones para cada uno de los apartados del análisis, es decir, situaciones que se dan y que generan debilidades, Amenazas, fortalezas y oportunidades en las pequeñas empresas de España. La justificación para llevar a cabo este análisis y no otro, es el empleo de una herramienta estratégica muy práctica a nivel empresarial para evaluar la posición, en este caso, de las PYMEs españolas frente a su entorno, tanto a nivel interno, como a nivel externo, y que ayuda en gran medida a encontrar las claves sobre la influencia de las distintas variables de estudio.

La metodología con la que se abordará el análisis tomará la siguiente directriz:

El **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), también conocido como Análisis FODA, consiste en una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Este análisis proporciona una visión completa de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito de una empresa, proyecto o negocio.

El análisis fue desarrollado por Albert Humphrey en la década de 1960 y 1970 en el Instituto de Investigación de Stanford, durante un estudio que buscaba identificar por qué los planes corporativos fallaban. Desde entonces, el análisis DAFO se ha convertido en una herramienta fundamental para la planificación estratégica.

Para realizar un Análisis DAFO se debe estructurar un plan de acción que se puede dividir en varias etapas:

La primer etapa consiste en la recogida de información, tanto a nivel interno, como a nivel externo. En cuanto a la información interna, se recoge esta información y está basada en los recursos y capacidades existentes. Esto incluye el análisis de recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos, entre otros. En lo que respecta a la información externa, se analiza el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad económica, incluyendo factores económicos, sociales, tecnológicos, legales, y de competencia, entre otros.

El siguiente paso será la identificación de las fortalezas y debilidades, partiendo de los datos internos de la empresa. Las fortalezas se refieren a las características internas y los recursos que proporcionan una ventaja competitiva. Algunos ejemplos incluyen la reputación de la marca, la base de fidelidad de los clientes, tecnología avanzada y poder de negociación. Hablando de las debilidades, estas son las características internas que posicionan a la empresa en desventaja frente a la competencia. Algunos ejemplos incluyen la carencia de recursos financieros, deficiencias en la cadena de suministro, y personal insuficiente o poco capacitado.

Como último paso, se llevará a cabo la definición de las oportunidades y las amenazas que afectan a la empresa, empleando para ello la información obtenida de la información externa. Haciendo referencia a las oportunidades, son aquellos factores externos que la organización podría explorar en busca de su propio beneficio. Algunos ejemplos incluyen nuevas tendencias del mercado, cambios en la regulación que favorezcan la industria, y avances tecnológicos. En contraposición, las amenazas son los elementos externos que podrían provocar problemas a la organización. Algunos ejemplos incluyen la entrada de nuevos competidores, cambios desfavorables en la regulación, y crisis económicas.

Gracias al empleo del mencionado análisis, a modo de complementación del estudio, se expondrán los resultados de un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), que servirá para generar una serie de directrices y planes de actuación que podrían implantar las pequeñas empresas de nuestra economía para conseguir disminuir los efectos perjudiciales de la situación económica actual a cada una de las variables de estudio. La manera en la que abordaremos la realización del mencionado estudio tomará la siguiente forma:

El **análisis CAME** (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta estratégica empleada para el diseño de acciones y prácticas determinadas en base a un diagnóstico previo, el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), donde se evalúa a la empresa, tanto a nivel interno, como a nivel externo.

- **Corregir** las Debilidades
- **Afrontar** las Amenazas
- **Mantener** las Fortalezas
- **Explotar** las Oportunidades

El fin de esta metodología es obtener información práctica de las características, cualidades y capacidades de las pequeñas empresas, para buscar y redefinir esa información en estrategias a seguir para mejorar la situación operativa y competitiva de las pequeñas empresas.

Los orígenes del análisis CAME no son conocidos teóricamente, pues nace de manera natural y complementaria del análisis DAFO, proporcionando un marco que convirtiera la información existente en estrategias eficaces en base a los requerimientos de las entidades. El proceso para llevar a cabo un análisis CAME puede dividirse en varias fases y la metodología es similar a la que se debe emplear para realizar el análisis DAFO:

En base al previo análisis DAFO, se recogen datos y cifras referentes al panorama interno, información sobre las fortalezas y debilidades de las empresas. Desde el punto de partida del panorama externo, es preciso identificar oportunidades y amenazas en el entorno macroeconómico, político, tecnológico y competitivo del conjunto empresarial.

Mediante la interiorización de estos aspectos, se evaluará la importancia y el impacto potencial de cada factor identificado al tejido empresarial. Para finalizar, se lleva a cabo el desarrollo de las estrategias CAME, en el que se deben corregir las debilidades, identificando aquellas más críticas y desarrollando estrategias para mitigar o eliminar estos aspectos negativos. Se afrontan las amenazas, implementando estrategias para minimizar o neutralizar los factores externos que se presentan en el entorno. Se mantienen las fortalezas, diseñando planes de acción para preservar y potenciar las fortalezas existentes y; como último desarrollo de estrategias, se explotan las oportunidades, estableciendo planes con el objetivo de aprovechar las oportunidades del entorno.

Este análisis sigue la idea de Porter (2008) el cual sostiene que, "el análisis CAME traduce el diagnóstico DAFO en estrategias accionables, asegurando que la empresa puede responder de manera efectiva a su entorno".

Una vez se conoce todo lo necesario para llevar a cabo el proyecto, debemos explicar la **estructura de este trabajo**. El estudio comienza realizando una pequeña introducción o síntesis de las diferentes acepciones que pueden darse en base al concepto de PYME. Posteriormente, se describirá una lista de características comunes que todas, o la gran mayoría de PYMEs, poseen de manera intrínseca. Continúa la estructura del trabajo analizando las Pequeñas y Medianas Empresas españolas en base a diferentes criterios cuantitativos, como el número de empresas, su distribución por sectores, la afiliación a la Seguridad Social de estas empresas o el empleo que generan al conjunto de la sociedad. Seguidamente, se ofrece un enfoque teórico-práctico en relación a las fuentes de financiación y en qué medida las PYMEs emplean cada una de ellas. El proyecto continúa con la realización de un análisis DAFO, cuyos datos extrapolaremos para conocer en profundidad las variables y los acontecimientos que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas de España, además de conocer el alcance y el grado en que estas han incidido sobre el conglomerado empresarial.

Continuando el trabajo, se llevará a cabo la realización de un análisis CAME, mediante el cual se establecerán una serie de directrices y planes de actuación que sirvan como complementación del análisis previo, buscando en todo momento el objetivo de mejorar la situación competitiva, operativa, financiera y de adaptación de estas empresas. Por último, y como medio de dar finalizado el estudio, se recopilarán una serie de conclusiones objetivas a las que se han llegado por medio de los estudios confeccionados a lo largo del presente documento.

BLOQUE 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

Llegando al segundo bloque del trabajo, se llevará a cabo la explicación de las diferentes acepciones que se encuentran al intentar definir el concepto de PYME. A continuación, se estudiarán datos cuantitativos bajo diferentes puntos de vista sobre la aportación de estas empresas a la economía de nuestro país, y el bloque concluirá definiendo y explicando los diferentes productos financieros que emplean las PYMEs para satisfacer sus necesidades crediticias, además de analizar cuáles son los más empleados en nuestra economía. Siguiendo con el desarrollo del documento, se llevarán a cabo un análisis DAFO y un análisis CAME que ofrezcan resultados objetivos y puedan justificar las conclusiones finales del trabajo.

2.1 Concepto y características de las PYMEs

Se debe aclarar que, para explicar el concepto de lo que es una PYME, hay que tener en cuenta que no existe una única acepción que pueda aplicarse a la totalidad de los casos existentes pues, dependiendo del país u órgano de gobierno al que se haga referencia, este concepto sufre variaciones en cuanto a clasificación y esencia.

En el caso de Europa y, por ende, de España, la definición del concepto PYME se recoge en el *Anexo I del Reglamento (UE) N.º 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014*, en el cual se define la tipología empresarial y fija una metodología para poder incluirse en esta categoría a nivel europeo, debiendo cumplir con los requisitos de número de empleados y la cifra del balance general, o el volumen de negocio alcanzado.

Tabla 1. Caracterización de las PYMEs

Categoría de empresa	Efectivo: Unidades de Trabajo Anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general	
Medianas	<250	<= 50 millones EUR	<- > O	<= 43 millones EUR
Pequeñas	<50	<= 10 millones EUR	<- > O	<= 10 millones EUR
Microempresas	<10	<= 2 millones EUR	<- > O	<= 2 millones EUR

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por IPYME

En el *Anexo I del Reglamento (UE) N°651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014* también se especifica que, para ser considerada una entidad como empresa, debe realizar una actividad económica determinada. Debido a ello, la forma jurídica no va a tener repercusiones para determinar la clasificación de PYME, pudiendo ser una persona autónoma, una sociedad mercantil etc.

Profundizando en el cálculo de los datos mencionados anteriormente, se deben tener en cuenta una serie de aspectos técnicos para realizar dichos cálculos de manera correcta. En primer lugar, los datos a tener en cuenta para calcular los importes financieros y las Unidades de Trabajo Anual (UTA), deben corresponder al último ejercicio contable cerrado por la empresa, siempre en términos anuales. Además de ello, el total del volumen de negocios debe calcularse siempre excluyendo el IVA y los tributos indirectos de la suma anual.

Para calcular la plantilla de trabajadores, debemos tener en cuenta el número de empleados asalariados, empresarios y socios relacionados a la actividad económica de la entidad.

Por otro lado, el volumen de negocio anual se calcula con la suma de los ingresos percibidos a lo largo del ejercicio económico, sin incluir el IVA u otros impuestos indirectos, mientras que, el balance general anual, debe calcularse haciendo referencia al valor de los activos de la empresa. En el caso de sobrepasar los límites estipulados a nivel financiero o de efectivo, en términos anuales, solo le hace perder la calificación de mediana o pequeña empresa, o microempresa si el exceso se produce durante dos ejercicios consecutivos. Hablando de las empresas de nueva creación que no hayan cerrado sus cuentas, los datos se tomarán en base a una serie de estimaciones de carácter fiable realizadas durante el ejercicio financiero.

Con el objetivo de facilitar el acceso y la comprensión de la información relatada, la Comisión Europea ha desarrollado una “Guía del usuario sobre la definición del concepto de PYME”, con información y explicaciones más asequibles para los interesados. La Dirección General de la Industria y de la Pyme (DGIPYME) ha desarrollado una herramienta eficaz para empresas con la que pueden llegar a distinguir si se encuentran en el régimen PYME o no, tomando como base los datos del *Anexo I del Reglamento (UE) N°651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014*.

En definitiva, podremos considerar PYME a todas aquellas sociedades que posean menos de 250 trabajadores, con un volumen de negocios inferior a los 50 millones de euros y un balance general no superior a los 43 millones de euros.

Según la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) (1977), “las PYMEs se pueden definir como: unidades independientes y sin ningún tipo de vinculación con grandes grupos económicos y financieros, cuya gestión y propiedad están unidas en la misma persona y que poseen una alta probabilidad de recibir un crédito por parte de las entidades financieras, ya que las exigencias de recursos propios serán menores”.

La concepción de una PYME puede variar en función de la rama o ámbito en la que se aplique la definición, pudiendo clasificarlas en 3 perspectivas.

En primer lugar, y antes de explicar el enfoque fiscal, debemos matizar que la denominación de PYME en el área fiscal es Empresa de Reducida Dimensión (ERD).

En materia fiscal, la *Ley 27/2014 de 27 de noviembre del Impuesto Sobre Sociedades* considera como Empresa de Reducida Dimensión (ERD) a toda aquella empresa cuya cifra anual de negocios en el periodo medio anterior sea inferior a 10 millones de euros, contando estas entidades con una serie de incentivos fiscales a aplicar con el objetivo de reducir su imposición. En el caso de que la empresa resultase parte de un conjunto empresarial o una unión de varias sociedades en las cuales tuvieran fijado un límite de 5 millones de euros, se tomaría el conjunto de empresas como un ente único de estudio, no como empresa específica. En referencia a las empresas de nueva creación, la cifra de negocio a considerar sería la del primer periodo impositivo.

En segundo lugar, hablaremos de la concepción laboral de las PYMEs. Esta definición se recoge en el *Real Decreto Legislativo 1/1995 del 24 de marzo, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, mediante el cual se podría indicar un baremo, con un mínimo de 10 y un máximo de 249 trabajadores para entender la concepción laboral de la PYME.

Comparando la perspectiva laboral con la fiscal, podemos apreciar como ambas se basan en términos cuantitativos. Especificando, en el baremo de trabajadores de la empresa y la cifra de negocios como variables de análisis respectivamente.

Por último, hablando del enfoque mercantil del concepto, en el Derecho Mercantil y, atendiendo a la *Ley 14/2013, del 27 de septiembre 4, de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización*, deberán darse un mínimo de 2 requisitos cumplidos para pertenecer a este grupo:

- Total de activo inferior a 4 millones de euros.
- Número medio de trabajadores empleados durante el ciclo económico no supere nunca los 50.
- Cifra de negocios anual no supere los 8 millones de euros.

Tabla 2. Comparativa de las diferentes definiciones de PYMEs

DEFINICIÓN FISCAL	DEFINICIÓN LABORAL	DEFINICIÓN MERCANTIL
<p>Empresas que no superen los 10 millones como cifra neta de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas de nueva creación, la cifra de negocio del primer periodo impositivo - Periodos impositivos inferiores a 1 año, extender fiablemente al año - Grupo de sociedades con un límite de 5 millones de euros se toman como ente conjunto 	<p>Empresas con más de 10 trabajadores y menos de 250:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La microempresa tiene 10 o menos trabajadores - Pequeña empresa debe tener más de 10 y menos de 50 trabajadores - Mediana empresa debe tener más de 50 y menos de 250 trabajadores 	<p>Empresas que reúnan 2 de los 3 requisitos descritos a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activo total \leq 4 millones de euros - Número de trabajadores del ejercicio \leq 50 - Cifra neta de negocios \leq 8 millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de IPYME

Como se ha podido apreciar hasta ahora, las PYMEs se definen y clasifican en base a diferentes criterios cuantitativos, atendiendo al número de empleados, la cifra neta de negocios o el volumen de facturación. Paralelamente, también existen una serie de rasgos cualitativos que determinan y caracterizan estas empresas, pues las condiciones que explicaremos a continuación resultan ser rasgos generales compartidos por todas ellas.

Las PYMES constituyen un importante segmento en la **composición empresarial familiar** de España. “Estas empresas son fundadas y gestionadas por una o varias familias, que suelen transmitirse de generación en generación, manteniendo el legado empresarial”. Gersick, (1997). El autor enfatiza la importancia de la cohesión familiar y la transmisión de valores como factores claves para la sostenibilidad de la empresa. Tal y como el Instituto de la Empresa Familiar ha analizado (IEF), “en España, aproximadamente el 89% de las empresas son familiares, y estas generan el 67% del empleo privado y el 57,1% del PIB del sector privado”.

En relación al **tamaño**, podemos asegurar que las PYMEs se caracterizan por su menor tamaño comparándolas con el resto de empresas del tejido empresarial. Este factor atiende a criterios organizativos, de gestión y capacidad productiva. "El tamaño de las PYMES está estrechamente relacionado con su acceso limitado a los recursos financieros y tecnológicos, lo que influye en su capacidad para competir con empresas más grandes", Beck, Demirguc-Kunt, & Levine (2005).

Otra característica esencial de las PYMEs es la **independencia operativa** con la que operan en los mercados, es decir, llevan a cabo su actividad sin pertenecer a grandes agrupaciones o conglomerados empresariales. Se rigen por medio de sus propios criterios y decisiones, sin que otras corporaciones puedan incidir en la forma de gestión de la misma, ni debiendo su actuación a una serie de marcos estratégicos impuestos. Tal y como señalan Deakins y Freel (2009), “la autonomía facilita una respuesta más rápida y efectiva a las oportunidades y desafíos del mercado”.

La **capacidad creativa** de estas empresas viene determinada de forma intrínseca en todas las PYMEs, pues la capacidad creativa e inventiva es la que ayuda a enfocar los esfuerzos generados por la empresa en materia de innovación y capacidad de adaptación, además de la especialización, logrando mantener su presencia en los mercados y, por consiguiente, su supervivencia en el entorno competitivo. Según Drucker (1985), “la capacidad de innovar es crucial para la supervivencia y éxito de las PYMEs en un entorno competitivo y en constante cambio”.

2.2 Análisis de las PYMEs españolas

2.2.1 Por número de empresas

Para llevar a cabo el estudio del siguiente apartado, se han tomado datos suministrados por el Ministerio de industria y Turismo en su página web oficial, siendo los datos tratados correspondientes al mes de abril del año 2024.

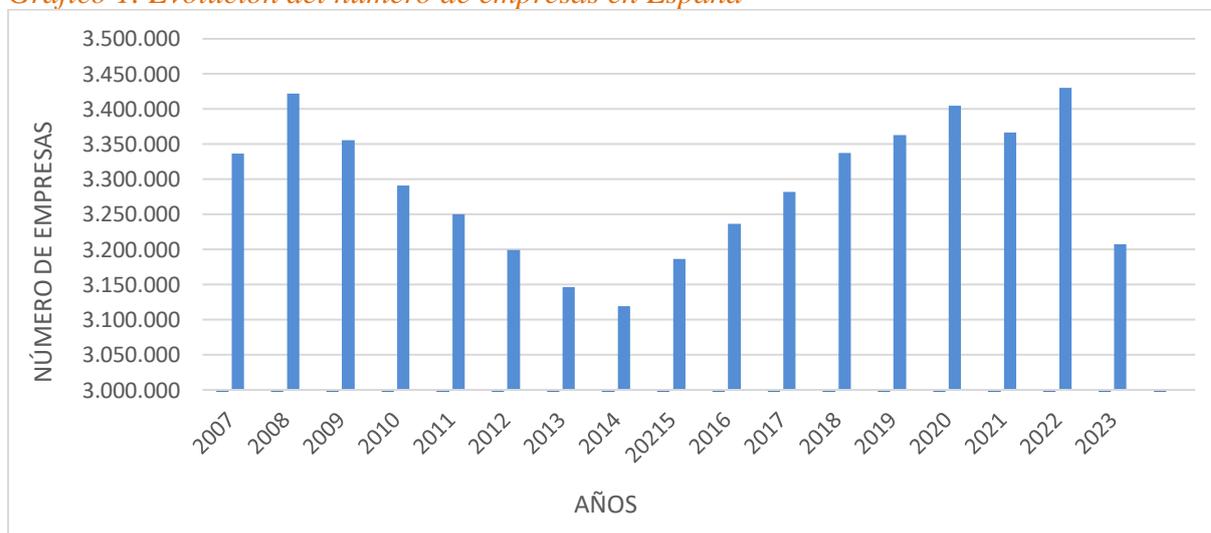
Tabla 3. Composición del sector empresarial español

	Empresas	Empresas por cada 10.000 habitantes	%	Variación interanual %
EMPRESAS POR TAMAÑO				
TOTAL EMPRESAS	3.207.580	667,9	100,0%	-7,0%
PYME (0-249 asalariados)	3.202.717	666,9	99,8%	-7,0%
PYME sin asalariados	1.719.297	358,0	53,6%	-13,0%
PYME con asalariados	1.483.420	308,9	46,2%	0,0%
Microempresas (1-9 asalariados)	1.335.393	278,1	41,6%	-0,4%
Pequeñas (10-49 asalariados)	127.718	26,6	4,0%	3,8%
Medianas (50-249 asalariados)	20.309	4,2	0,6%	1,6%
Grandes (250 o más asalariados)	4.863	1,0	0,2%	2,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Industria y Turismo

Del total de empresas españolas, podemos observar que el 99,80% está formado por las Pequeñas y Medianas Empresas, a diferencia de las grandes empresas, que suponen un peso total del 0,20%. Observando la rama PYME, gozan de mayor importancia las PYMEs sin asalariados, que las que sí tienen personal asalariado, suponiendo el 53,6% y 46,2% del total PYME respectivamente. En cuanto a las PYMEs con asalariados, son las microempresas la composición mayoritaria del grupo, seguidas de las pequeñas empresas y, por último, las medianas empresas.

Gráfico 1. Evolución del número de empresas en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del INE

En base a los datos revisados del Directorio Central de Empresas (DIRCE), el número de empresas que ejercían su actividad llegó a su máximo en 2008, año previo al periodo de recesión económica a nivel internacional, que posteriormente sufriría una fuerte fase de destrucción de empresas, que llevó al cierre de unas 50.000 Pequeñas y Medianas Empresas por año, hasta alcanzar el mínimo de 3.119.310 PYMEs activas en el 2014; cifrando una variación negativa del 2% interanual.

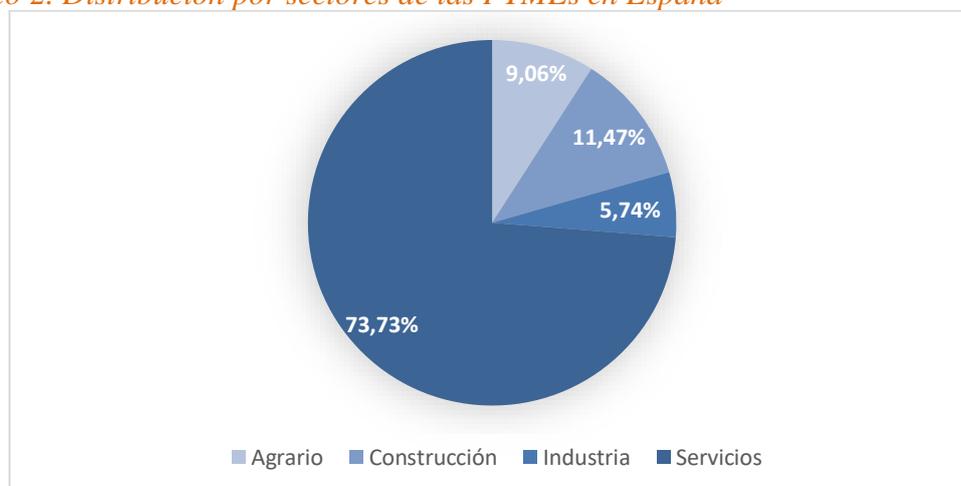
Esta fuerte destrucción de empresas viene definida por la falta de acceso a financiación, mayoritariamente de origen bancario, además de no poseer suficientes recursos económicos para hacer frente a sus deudas y pagos en el corto y medio plazo, es decir, su reducida capacidad de solvencia.

A partir del año 2024, se puede apreciar un crecimiento positivo del tejido PYME, sumando altas continuadas hasta el año 2020, recuperando niveles similares al censo empresarial de los años previos a la crisis del 2008.

Llegados al año 2020, se aprecia otro decrecimiento empresarial, causado por la pandemia de la COVID-19, que sacudió los cimientos de la economía del planeta, provocando el cierre masivo de negocios. Esta pandemia causó estragos a nivel global, aunque en España sus efectos fueran mayores, pues la terciarización de nuestra economía chocó con las restricciones y controles de la movilidad. La reducción del turismo, del comercio, de los transportes y de la hostelería generó un tiempo de gran incertidumbre, necesidades, dificultades, desabastecimiento y un cambio cultural en la mente de todos los ciudadanos. A pesar del crecimiento que se produjo en el año 2022, llegando a las 3.430.663 empresas gracias a las ayudas estatales y europeas, la reducción de tipos impositivos, los créditos a empresas y los avales ICO; continúan las consecuencias de la pandemia en el año 2023, año en el que se genera una fuerte caída de PYMEs, cifrando el número de negocios cesados en algo más de 223.000.

2.2.2 Por sectores

Gráfico 2. Distribución por sectores de las PYMEs en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

El gráfico proporcionado muestra la distribución de las PYMEs españolas en relación al sector en el que se encuentran adheridas, según la actividad económica que llevan a cabo, mostrando la importancia de cada sector en el panorama económico nacional.

La mayor parte de las PYMEs en España se encuentra bajo apartado de servicios, que representa un 73,73% del total. Este sector abarca actividades como la educación, los servicios profesionales y la hostelería o el turismo. El predominio del sector servicios refleja la estructura económica de España, terciarizada, donde el turismo y los servicios profesionales son las bases de la economía. A causa de esta terciarización, la economía de nuestro país se enfrenta a la estacionalidad y escasa digitalización del sector.

El sector de la construcción representa el 11,47% de las PYMEs e incluye las actividades como obras de ingeniería civil y reformas y procesos rehabilitadores de edificios. La construcción es un sector clave para el desarrollo urbano. Este sector es un indicador de la salud económica de un país, ya que suele ser uno de los primeros en verse afectado durante las recesiones, y en recuperarse durante las expansiones económicas. Por ello, también podemos asegurar que este sector es víctima de las fluctuaciones de los mercados y las crisis económicas, además de encontrarse regulado por numerosas leyes en materia ambiental, que provoca una serie de costos superiores.

El sector agrario incluye el 9,06% de las PYMEs y abarca actividades como la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca. Este sector es esencial para el abastecimiento de productos a precios razonables y el desarrollo rural. Contribuye a la sostenibilidad y a la preservación del medio ambiente gracias a la nueva regulación de reducción de emisiones, aunque rebajando la posición competitiva en comparación a productos importados que no aplican la misma normativa.

El sector industrial representa el 5,74% del tejido empresarial mayoritario en España. Este sector incluye actividades manufactureras y de transformación de materias primas. Aunque es el sector menos representativo de los sectores económicos, la industria es crucial para la economía por su capacidad de generar empleo y fomentar la innovación. Este sector se encuentra amenazado constantemente por la deslocalización de los centros productivos hacia países con inferiores costes.

2.2.3 Por afiliación a la SS

Tabla 4. Clasificación de las empresas por afiliación a la Seguridad Social en España

EMPRESAS TAMAÑO, ASALARIADOS Y AFILIACIÓN A LA SS. SS	PERSONA FÍSICA		S. A		S. L		OTRAS FORMAS	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
PYMEs (0-249)	1.831.133	100,00	47.319	96,34	1.056.289	99,80	267.976	99,66
PYME sin asalariados	1.274.598	69,61	9.739	19,83	299.604	28,31	135.356	50,34
PYME con asalariados (0-249)	556.535	30,39	37.580	76,51	756.685	71,49	132.620	49,32
Microempresas (1-9)	550.552	30,07	20.428	41,59	647.968	61,22	116.445	43,30
Pequeñas (10-49)	5.983	0,33	12.462	25,37	96.775	9,14	12.498	4,65
Medianas (50-249)	0	0,00	4.690	9,55	11.942	1,13	3.677	1,37
Grandes (250 o más)	0	0,00	1.796	3,66	2.140	0,20	927	0,34

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DIRCE

A 1 de enero de 2023, la forma jurídica predominante es la persona física, comúnmente denominada autónomo, que es aquel trabajador afiliado a cualquiera de los regímenes por cuenta propia, que no forme parte de sociedades mercantiles, cooperativas u otras entidades societarias. En segundo lugar, se encuentra la sociedad limitada, seguida por “Otras formas Jurídicas”, donde la comunidad de bienes, que representa por mayoría casi absoluta al conjunto, presume del tercer puesto; y la sociedad anónima en cuarto y último lugar. La mencionada forma jurídica sigue perdiendo importancia a favor de la sociedad limitada y la comunidad de bienes, y es probable que esta tendencia continúe debido a los incentivos que se dan a la hora de crear una empresas de menor tamaño, como el proceso de creación menos dificultoso, mayor facilidad en cuanto a la presentación de las cuentas anuales o el mantenimiento del control en la propiedad.

2.2.4 Por empleo generado

Tabla 5. Clasificación de las empresas por empleo generado en España

EMPRESAS POR EMPLEO	EMPLEOS	TASA PORCENTUAL
PYMEs (0-249)	11.337.298	61,82%
PYME sin asalariados	1.603.593	8,74%
PYME con asalariados (0-249)	9.733.705	53,07%
Microempresas (1-9)	3.457.494	18,85%
Pequeñas (10-49)	3.402.551	18,55%
Medianas (50-249)	2.873.660	15,67%
Grandes (250 o más)	7.002.969	38,18%
TOTAL EMPLEOS	18.340.267	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DIRCE

Tal y como se ha explicado anteriormente, las PYMEs son claramente el pilar fundamental de la estructura laboral del país. Un aspecto a mencionar es la elevada tasa de empleo que genera el grupo de PYMEs sin asalariados, reflejando la importancia del autoempleo pues, echando la vista a años anteriores, esta tasa ha aumentado de manera constante en el tiempo, frenando únicamente en los periodos de fuerte recesión económica. Destaca la similitud entre las ramas que conforman la clasificación de PYMEs con asalariados, cifrando sus datos respectivos al empleo en torno al 15-18%. Las grandes empresas, a pesar de resultar inferiores en cuanto a la generación de empleo, siguen siendo un componente esencial para la estabilidad y la oportunidad del mercado laboral de España.

2.3 Fuentes de financiación de las PYMEs

Las Pequeñas y Medianas Empresas pueden acceder a una amplia variedad de fuentes de financiación que pueden clasificarse en 3 grandes grupos atendiendo al origen de los fondos. Estos grupos son la financiación propia, la financiación ajena y las alternativas financieras. A continuación, procederemos a analizar cada una de ellas.

La **financiación ajena**, también llamada financiación externa, se refiere a los recursos financieros que una empresa obtiene de fuentes ajenas a sus propietarios y que no guarden relación con el control de la entidad. Este tipo de financiación implica obtener fondos a través de entidades financieras u otros intermediarios, los cuales esperan recuperar su inversión, junto con el cobro de intereses u otras contraprestaciones. Es fundamental para las empresas, especialmente las PYMEs, que por lo general no cuentan con suficientes recursos propios para cubrir todas sus necesidades financieras. La financiación ajena implica un compromiso de pago futuro, donde la empresa debe reembolsar los fondos solicitados junto con los intereses y en las condiciones acordadas. Esta financiación se realiza en plazos previamente definidos según las capacidades y necesidades financieras de la empresa, pudiendo demandarse a corto, medio o largo plazo. Para mitigar el riesgo de impago, los prestamistas suelen requerir garantías reales, como propiedades, equipos o construcciones de propiedad empresarial, que actúan como respaldo en caso de incumplimiento de los pagos comprometidos.

De entre la gran variedad de servicios financieros que se encuentran bajo este grupo, hemos elegido la financiación bancaria y comercial para analizarlos debido a que son los instrumentos financieros más comunes para las empresas y, principalmente, para las PYMEs.

En primer término, la financiación bancaria es una de las formas más tradicionales de financiación ajena y, generalmente, es la primera opción considerada por las empresas. Incluye varios productos financieros ofrecidos por entidades bancarias y financieras. Los préstamos bancarios, según García-Teruel y Martínez-Solano (2007), “son contratos mediante los cuales una entidad prestamista proporciona capital a una entidad prestataria, que debe ser reembolsado con intereses en un plazo determinado. Estos préstamos suelen utilizarse para adquirir activos, expandir operaciones o refinanciar deudas existentes”. Haciendo referencia a las líneas de crédito, Berger y Udell (1998) explican que, “proporcionan a las empresas acceso a un capital del cual pueden disponer según sus necesidades, pagando intereses solo sobre el monto utilizado. Esta flexibilidad las hace ideales para gestionar las fluctuaciones en el ciclo de caja de las empresas”.

Adentrándonos en los descubiertos bancarios, según Ennew y Binks (1996), “permiten a las empresas gastar más dinero del disponible en sus cuentas hasta un límite acordado. Son útiles para cubrir déficits temporales de efectivo, aunque generalmente implican tasas de interés más altas”. Como forma de finalizar la descripción de la financiación bancaria, Beck et al., (2006) matiza que, “el acceso a la financiación bancaria depende de varios factores, incluyendo el historial crediticio de la empresa, su capacidad para generar ingresos y las garantías que pueda ofrecer”.

En segundo término, la financiación comercial surge de los acuerdos y mediaciones en las gestiones de cobros y pagos que las empresas establecen con sus proveedores y clientes. Haciendo mención al descuento comercial y según Petersen y Rajan (1997), “permite a las empresas adquirir bienes o servicios y pagar por ellos en una fecha posterior a su obtención. Es crucial para gestionar el flujo de caja y mantener operaciones continuas, siendo más accesible que los préstamos bancarios a corto plazo”. El factoring, tal y como explican Mian y Smith (1992), “involucra la cesión de cuentas por cobrar a una empresa especializada que se encarga de gestionar y cobrar las deudas, proporcionando a la empresa cliente un adelanto de efectivo. Es particularmente beneficioso para PYMEs con limitaciones en el acceso a otras formas de crédito, mejorando el flujo de caja y reduciendo el riesgo crediticio”. Diferenciando el término anterior del confirming, López y Rodríguez (2010) hacen mención a que, “el confirming proporciona a las PYMEs la capacidad de mejorar su liquidez al anticipar el cobro de sus facturas pendientes a través de una entidad financiera intermediaria, reduciendo así la presión financiera y facilitando la gestión del flujo de caja”. Puede resultar de gran aprovechamiento para las PYMEs, mejorando su capacidad financiera y la eficiencia en la gestión de sus recursos. En base al leasing, Ross, Westerfield y Jordan (2016) concluyen con la afirmación: “el leasing proporciona a las PYMEs una alternativa flexible para financiar la adquisición de activos, permitiéndoles conservar su capital y mejorar su estructura financiera al evitar grandes desembolsos iniciales”. En consecuencia, el leasing permite a las PYMEs el empleo de activos como equipos y maquinaria sin incurrir en la compra directa, lo cual puede mejorar su liquidez y capacidad para invertir en otras áreas críticas del negocio.

Dejando de lado la financiación ajena o externa, se hace referencia a lo que sería la **financiación propia**, también conocida como autofinanciación. Esta tipología hace referencia a los recursos financieros que una empresa capta de sus propios fondos, sin recurrir a fuentes externas. Esta forma de financiación proviene de las aportaciones de los socios, los beneficios retenidos o las reservas acumuladas.

Es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas, ya que no genera deudas ni compromisos de pago de intereses, fortaleciendo así su estructura financiera. A diferencia de la financiación ajena, la financiación propia no implica la obligación de devolver el capital, lo que proporciona a la empresa independencia estratégica y libertad en la toma de decisiones sobre el uso de dichos fondos. Esto facilita la reinversión en la estructura de la empresa según las necesidades y prioridades del momento, sin ataduras a proyectos específicos.

A continuación, llevaremos a cabo un estudio descriptivo de los 2 tipos de financiación propia más comunes que podemos encontrar en los planes estratégicos de las PYMEs en el mercado.

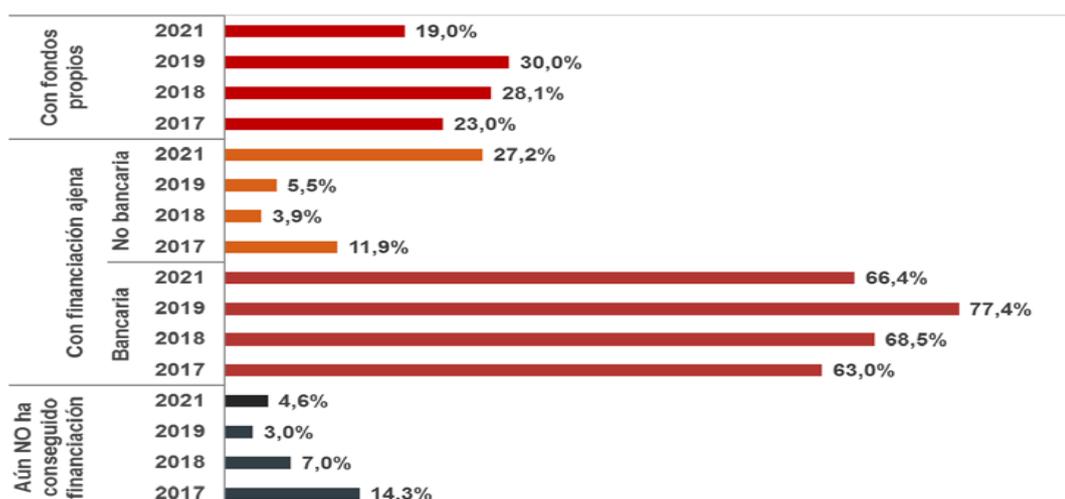
Para dar inicio al análisis de la primera tipología de financiación propia, haremos mención al Capital Social, que es el dinero aportado por los propietarios o accionistas de la empresa para financiar sus operaciones y crecimiento. En esta, los socios o accionistas contribuyen al capital de la empresa mediante la compra de acciones o participaciones. Según Myers (2001), “estas aportaciones son fundamentales para fortalecer la estructura de capital y asegurar la estabilidad financiera de la empresa”.

Para concluir con la segunda tipología financiera propia, hablaremos de las reservas. Son una parte de los beneficios retenidos que, en lugar de ser distribuidos como dividendos, se utilizan para fortalecer la posición financiera y financiar futuras inversiones. De estas reservas, las reservas legales, obligatorias en muchos países, deben ser retenidas para proteger el capital de la empresa. Según La Porta et al. (1998), “proporcionan seguridad financiera y estabilidad adicional a las PYMEs”. El otro tipo de reservas lo constituyen las reservas voluntarias, compuestas por los beneficios que la empresa decide retener para contingencias futuras o proyectos específicos.

Pasando a la última clasificación de la financiación en base a su procedencia, las **alternativas financieras** para las PYMEs son métodos no convencionales de obtención de fondos, que permiten acceder a capital fuera de las fuentes tradicionales, diversificando así sus recursos financieros. Hablaremos entonces sobre el crowdlending, una forma de financiación colectiva donde múltiples inversores individuales financian proyectos empresariales a través de plataformas en línea. Sitios como MyTripleA, LoanBook y October facilitan la conexión entre empresas que necesitan financiación y pequeños inversores interesados en oportunidades de inversión. Según Belleflamme et al. (2014), “el crowdlending democratiza el acceso al capital, permitiendo a las PYMEs obtener fondos de una amplia base de pequeños inversores”.

Una vez finalizada la conceptualización teórica de las principales fuentes de financiación a las que las Pequeñas y Medianas Empresas acuden y los beneficios que reportan a las empresas el empleo de estas fuentes financieras, nos centraremos ahora en dar el enfoque práctico con datos reales sobre las PYMEs de España. A modo de puntualización, debemos aclarar que la información que explicaremos a continuación es la más actualizada a disposición de los usuarios.

Gráfico 3: Porcentaje de PYMEs en relación a la financiación empleada



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de CESGAR. “Encuesta sobre la situación de las pymes en relación con la financiación ajena”.

Tal y como se puede apreciar en la ilustración, a lo largo de los años, la forma en que las PYMEs se han financiado ha sufrido variaciones. En el caso de los fondos propios, tras un aumento desde el 2017 hasta el 2019, se ve como ha oscilado en pequeña medida pero que, llegando al 2021, este porcentaje se ha visto reducido. Sirviendo como explicación para todos los sucesos ocurridos en el 2021, debemos recordar que durante esos años el mundo entero colapsó, pues durante aquel año la Pandemia se encontraba en su momento álgido, provocando el desmoronamiento de los cimientos de las economías a nivel mundial. Aquel fue un año de muchas dificultades que afectaron al conjunto de los ámbitos sociales, económicos, políticos y ambientales.

En el caso de la financiación ajena, se aprecia un claro predominio de la financiación bancaria que, tras su expansión de 2017 a 2019, llegados al 2021 su posición cae en detrimento, cuya reducción da pie a un crecimiento de la financiación no bancaria en el mismo año, pues los años anteriores no habría sufrido fuertes oscilaciones, como si lo hace llegados a ese punto.

En referencia a las PYMEs que no han conseguido financiación, se aprecia como la tendencia a la baja que se produjo durante los años 2017 y 2019 rompe su tendencia decreciente para sufrir un leve aumento de la tasa de empresas que no pudieron acceder a la financiación.

Gráfico 4: Porcentaje de PYMEs que emplean cada producto financiero



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de: CESGAR. "Encuesta sobre la situación de las pymes en relación con la financiación ajena".

En España, las PYMEs recurren principalmente a los créditos comerciales (23.7%) para satisfacer sus necesidades de crédito. Le siguen los préstamos bancarios (22.5%) y los créditos ICO (19.7%), que ofrecen soluciones financieras públicas con menores tipos impositivos, llegando al coste nulo en algunas operaciones, tal como se observó durante la Pandemia. Otras opciones incluyen los créditos y descuentos bancarios (17.8%) y el leasing (12.6%). Los Avalos y otras garantías de las SGR (2.8%), el confirming (2.8%), el factoring (1.7%) y el crowdfunding (0%) tienen menor peso en los productos financieros que emplean las PYMEs en su búsqueda de capital.

2.4 ANÁLISIS DAFO

En este apartado se realizará el análisis DAFO, con el que se definirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que influyen en las decisiones y gestiones de las PYMEs de nuestro país. Véase *Anexo 1: Matriz DAFO* para visualizar el contenido.

2.4.1 Debilidades

Las Pequeñas y Medianas empresas hacen frente a diferentes **limitaciones financieras** y desafíos para acceder a capital externo, lastrando de manera significativa el desarrollo y crecimiento de la entidad. A continuación, describiremos algunas de las limitaciones que mayor impedimento generan a las PYMEs.

La carencia de garantías y avales supone uno de los mayores obstáculos para las PYMEs en cuanto al acceso a financiación externa. Los requerimientos de avalistas y garantías que las entidades financieras exigen para conceder préstamos o líneas de crédito no suelen ser suficientes para cubrir el porcentaje demandado por la entidad financiera. Este problema se acentúa en las empresas de nueva creación y microempresas, pues sus activos e historial crediticio suele ser inferior a otras empresas. Según Hernández et al. (2020), "la ausencia de garantías tangibles reduce la probabilidad de acceso a financiación bancaria para las PYMEs, limitando su capacidad de crecimiento y expansión".

Los elevados costes financieros que asumen las PYMEs resultan ser sensiblemente superiores que los satisfechos por las corporaciones de mayor tamaño. Esta elevada tasa de interés aplicada viene explicada por el mayor riesgo intrínseco que genera la operación para la financiera, además de la menor capacidad de negociación que estas empresas ostentan en sus relaciones con terceros proveedores, sin olvidar la ingente subida de los tipos de interés después de la Pandemia. Mencionando una cita de García y Martínez (2021), "las PYMEs enfrentan un diferencial de tasas de interés más alto debido a su menor capacidad de negociación y el mayor riesgo asociado a su tamaño y estabilidad financiera".

De manera histórica, las PYMEs españolas sufren una gran dependencia de los bancos e instituciones financieras para satisfacer sus necesidades de capital. Este hecho genera una gran problemática durante los periodos de recesión económica o restricción crediticia, provocando un desajuste en la Ley de la Oferta y la Demanda en el mercado financiero. Muchas de las entidades dependen exclusivamente de una única fuente de financiación, arriesgando la estabilidad financiera de la entidad. Tal como Navarro y Santos (2019) hacen referencia, "la fuerte dependencia de las PYMEs del crédito bancario las hace vulnerables a las fluctuaciones en las políticas crediticias y a las crisis financieras, limitando su capacidad de inversión y crecimiento".

Otra de las debilidades a las que las PYMEs hacen frente es a los problemas de liquidez, provenientes de la irregularidad existente entre los flujos de cobro y pago de caja. La inaccesibilidad a capital financiero en el corto plazo dificulta aún más la tarea de gestión, pues la mayoría de las PYMEs españolas ejercen su actividad en sectores donde los cobros distan mucho de la fecha de finalización y, en contraposición, los pagos son recurrentes y en periodos reducidos. Estas situaciones se producen con mayor facilidad en la construcción y el sector agroalimentario. De este modo, Martín y Rodríguez (2020) señalan que "la gestión ineficiente del capital de trabajo y la falta de liquidez inmediata son barreras críticas para la operación diaria de las PYMEs, impactando negativamente en su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras".

Las Pequeñas y Medianas Empresas españolas hacen frente a una gran variedad de **limitaciones en cuanto a capital humano y fuerza laboral**, por lo que esta lucha constante impacta de manera directa a la competitividad y la capacidad de crecimiento de las empresas. En este apartado detallaremos algunas de las limitaciones que mayor impacto generan.

La falta de capacitación y formación goza de una gran relevancia en los problemas con los recursos humanos. El lastre que acompaña a estas empresas a la hora de impartir una formación práctica y de calidad es que, en muchas ocasiones, no disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo una inversión en formación profesional externa. Este hecho muestra sus consecuencias en la existencia de fuerza laboral que no dispone de las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo de forma eficiente su trabajo. Consecuentemente, tampoco disponen de habilidades avanzadas ni conocimientos pioneros sobre su profesión más allá de los que la propia experiencia les ha podido brindar. Según López y Gómez (2021), "la inversión en formación y desarrollo de habilidades en las PYMEs es significativamente menor en comparación con las grandes empresas, lo que limita su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado".

Otro de los factores que limita en gran medida la disponibilidad de capital humano reside en las dificultades con las que se topan las Pequeñas y Medianas Empresas para atraer y retener talento. Las limitaciones en cuanto al salario u otros beneficios que las PYMEs no pueden brindar tan fácilmente como empresas de mayor tamaño, hace que se produzca una fuerte fuga de talento, fomentando esa falta de capital humano. Existe la creencia de que las grandes empresas ofrecen a los trabajadores mayor estabilidad y oportunidades que las PYMEs, por lo que los trabajadores prefieren ser empleados de corporaciones de gran tamaño antes que en empresas de pequeña dimensión. Fernández y Ruiz (2019) señalan que "las PYMEs enfrentan un desafío significativo en la retención de talento, ya que los profesionales suelen migrar a empresas más grandes en busca de mejores condiciones laborales y oportunidades de crecimiento".

Al hilo del punto anterior cabe matizar que la gestión del talento resulta ineficiente, debido a la inexistencia de estructura organizativa con procesos formales implantados en la empresa. Por norma general, estas empresas carecen de un departamento que gestione los recursos humanos, lo que genera dificultades a la hora de implementar políticas efectivas. Según Navarro y Morales (2021), "la ausencia de departamentos de recursos humanos dedicados y la gestión informal del talento en las PYMEs limitan su capacidad para optimizar el rendimiento y el compromiso de los empleados".

La falta de recursos y las restricciones salariales pueden afectar al clima laboral y la motivación de los empleados de la entidad, dos factores fundamentales a la hora de retener y captar talento que, si se ven amenazados por la competencia con otras empresas de mayor tamaño que puedan ofrecer mejores condiciones, se produce una fuga de empleados, provocando una alta rotación del personal y la desmotivación de la plantilla, generando ineficiencias productivas. Rodríguez y Pérez (2019) indican que "un clima laboral negativo y la falta de incentivos adecuados pueden llevar a una disminución de la motivación y el compromiso de los empleados en las PYMEs".

Las PYMEs nacionales se enfrentan a una gran **brecha tecnológica** frente a otros países, pues la mediocre innovación tecnológica limita la competitividad y el crecimiento empresarial. A continuación, detallaremos en mayor profundidad algunas de las causas que provocan esa reactiva innovación tecnológica

Como ya hemos explicado anteriormente, las Pequeñas y Medianas Empresas se encuentran fuertemente dependientes de la financiación bancaria, de la que en muchas ocasiones no pueden beneficiarse debido al incumplimiento de los requisitos básicos que las entidades financieras exigen. Esa falta de capital y acceso a financiación deriva en que la inversión en Investigación Desarrollo e invención (I+D+i) se deje de lado, y que el capital existente sea reinvertido en el proceso productivo, que es lo que permite que la empresa logre sobrevivir en el mercado. Toda esa carencia en I+D+i con las nuevas tecnologías crea una fuerte barrera para el desarrollo de las tecnologías en nuestro país. De esta manera, García y Martínez (2020) señalan que "las restricciones financieras son una barrera significativa para la innovación tecnológica en las PYMEs, ya que la falta de acceso a capital limita su capacidad para invertir en investigación y desarrollo".

Históricamente, las empresas españolas se han mostrado reactivas a los cambios tecnológicos que surgían a lo largo de los años en el mundo. Este hecho cobra especial énfasis en las PYMEs a causa de la falta de interiorización de los beneficios generados por la implantación de nueva tecnología y la cultura organizativa existente en el país.

Estos factores generan una fuerte resistencia al cambio y esta ineficiencia supone un gran obstáculo para la implantación de nuevas tecnologías y procesos. Jiménez y López (2021) estudian que "la resistencia al cambio y la aversión al riesgo son características comunes en las PYMEs, lo que dificulta la adopción de tecnologías innovadoras". A lo sumo, Navarro y Morales (2021) explican que "la cultura organizativa conservadora en muchas PYMEs es un impedimento para la implementación de cambios tecnológicos necesarios".

En lo referente a la infraestructura tecnológica, España es un país dependiente de componentes y maquinarias tecnológicas de otros países pues, en nuestro país, se produce una porción muy pequeña de material tecnológico de última generación. Por ello, las empresas españolas carecen de infraestructura tecnológica básica con la que aprovechar y acceder a nuevas tecnologías. Lo mismo ocurre en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas, siendo esta carencia más fuerte para ellas. La escasez de personal y sistemas especializados para gestionar esta estructura garantizan la continuidad de esas ineficiencias tecnológicas. Hernández y Fernández (2020) afirman que "sin una base tecnológica sólida, las PYMEs no pueden integrar de manera efectiva soluciones avanzadas en sus procesos".

También la falta de información en materia tecnológica contribuye a la carencia de innovación tecnológica en nuestro país. Las PYMEs, en comparación con las grandes empresas, no poseen el mismo grado de acceso a redes de recursos y conocimientos tecnológicos, lo que provoca que sus consecuencias se agraven para el conjunto empresarial. *Rodríguez y Pérez (2019) indican que "la falta de acceso a información actualizada y recursos sobre innovaciones tecnológicas restringe la capacidad de las PYMEs para mantenerse competitivas".*

2.4.2 Amenazas

En el mercado actual, las PYMEs españolas se encuentran en una amenaza constante ante la fuerte competencia, tanto a nivel nacional, como en el plano internacional. Estas amenazas afectan de manera considerable en la capacidad competitiva y su supervivencia a largo plazo en el mercado. Ante este pretexto, pasaremos a realizar un análisis de las principales amenazas existentes para el entorno PYME nacional.

La **fuerte competencia** a la que se enfrentan las PYMEs en el mercado se ha visto reforzada ante el aumento de empresas en el mercado, tal y como se ha analizado en la introducción del trabajo. El aumento de altas empresariales hace que la competencia entre empresas crezca, aumentando la tradicional disputa competitiva con las grandes empresas, debido a la existencia de recursos más numerosos y eficientes de los que disponen las pequeñas empresas. Esta competencia ha provocado la erosión y estrechamiento de los márgenes empresariales, incluso llegando a menguar la participación de las empresas en el mercado. García y Martínez (2020) relatan que "la competencia interna se ha intensificado en numerosos sectores, obligando a las PYMEs a mejorar su eficiencia operativa y a innovar continuamente para mantener su posición en el mercado".

En cuanto al panorama internacional, cabe destacar el importante papel de las empresas multinacionales en la competencia de los mercados. Gracias a su tamaño, son capaces de aprovechar al máximo sus economías de escala, reduciendo costes, además de aumentar su presencia en los mercados globales, repercutiendo de manera negativa a las PYMEs.

Las grandes multinacionales pueden ofrecer precios contenidos y una amplia variedad de productos y servicios, generando ventajas competitivas sobre las pequeñas empresas de España. Tal y como Navarro y Morales (2021) aseguran, "las multinacionales, con sus vastos recursos y capacidades tecnológicas avanzadas, pueden desplazar a las PYMEs del mercado mediante estrategias de precios agresivos y campañas de marketing masivas".

Continuando en la línea internacional, se hace referencia en este caso al grado de globalización actual del mercado. La totalidad de las empresas se enfrenta hoy en día a una competencia severa, pues todas las empresas operan en un mercado globalizado, donde no importan las barreras políticas o geográficas para adquirir bienes o servicios de cualquier otra parte del planeta. Por ello, muchas empresas extranjeras se han hecho hueco en los mercados españoles, pasando a competir directamente con las empresas nacionales y, por ello, con las PYMEs. Esta competencia se desarrolla de manera directa y violenta pues, en su mayoría, estas empresas extranjeras producen en países con menores costes de producción. Por ello, la situación presenta una fuerte ventaja competitiva ante el encarecimiento de la energía y los factores productivos. Jiménez y López (2021) observan que "la globalización ha aumentado significativamente la competencia para las PYMEs, ya que ahora deben competir con empresas extranjeras que pueden operar con menores costos".

Las estrategias de marketing y penetración de mercados son cruciales para obtener mayores cuotas de mercado, mantener la lealtad de los clientes y diferenciarse de la competencia. Las grandes empresas, gracias a sus bastos recursos, pueden invertir significativamente en marketing y promoción a través de canales físicos y digitales, logrando una alta visibilidad y alcance en el mercado. En contraste, las PYMEs, debido a la limitación de recursos, no pueden destinar el mismo grado de inversión, lo que impide aprovechar muchos canales de promoción. Por ello, recurren a estrategias más creativas. Las PYMEs suelen tener una presencia menor en canales digitales, como periódicos digitales, redes sociales y promociones por "influencers", debido a los altos costos y la aversión tecnológica. Según Fernández y Ruiz (2019), "las grandes empresas disponen de amplios presupuestos de marketing que les permiten desarrollar campañas de gran alcance y penetrar mercados internacionales".

A lo largo de los últimos años se ha ejercido una mayor presión al tejido PYME español en diferentes ámbitos, debido principalmente a un conjunto de **cambios regulatorios y políticos a nivel español** que han supuesto un complejo desafío, centrados en la búsqueda de la modernización y mejora de la economía de nuestro país. Algunos de estos aspectos se reflejan en materia fiscal, laboral, medioambiental, tecnológica etc. A continuación, se detallará cómo estas medidas han provocado impactos al tejido empresarial mayoritario.

Las novedosas reformas fiscales han introducido cambios en cuanto a la tributación presente o futura como, por ejemplo, el aumento del Impuesto sobre Sociedades (IS), produciendo el estrechamiento de los márgenes operativos. Ha aumentado la carga administrativa de recaudación y declaración del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), provocando errores y sanciones por el Sistema de Información Inmediata (SII) que se desea implantar. Otras actuaciones que han repercutido a las PYMEs son la reducción de los beneficios fiscales y los nuevos impuestos digitales. De esta manera, Jiménez y García (2023) sostienen que, "las recientes reformas fiscales, incluyendo el aumento del Impuesto sobre Sociedades y las nuevas normativas sobre el IVA, han incrementado la carga tributaria para las PYMEs, dificultando su capacidad de inversión y crecimiento".

Fernández y López (2022) "las PYMEs se ven particularmente afectadas por los cambios fiscales debido a sus limitados recursos para manejar la complejidad administrativa asociada con las nuevas regulaciones".

También las empresas españolas han experimentado una significativa modernización de la legislación laboral, con medidas que han impactado considerablemente en las PYMEs. El aumento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) ha elevado los costes operativos y, en algunos casos, ha sentenciado a la reducción de las plantillas. Las restricciones a los contratos temporales dificultan la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del mercado, afectando a los sectores estacionales. Además, la regulación de las jornadas laborales ha reducido el número de horas semanales permitidas, y el número de horas extraordinarias anuales. Otras medidas incluyen el aumento de las cotizaciones sociales y el establecimiento de controles horarios para los teletrabajadores. Según Navarro y Rodríguez (2023), "las nuevas regulaciones laborales, incluyendo el aumento del salario mínimo y las restricciones en los contratos temporales, han incrementado los costos laborales para las PYMEs, afectando su competitividad". Asimismo, López y Sánchez (2022) señalan que "aunque el aumento del SMI busca mejorar las condiciones de los trabajadores, su implementación sin un análisis sectorial adecuado puede afectar negativamente a las PYMEs, especialmente en sectores con bajos márgenes de beneficio".

Las medidas ambientales implementadas por el Gobierno de España han intensificado los estándares de sostenibilidad y emisiones para las empresas, obligándolas a optimizar operaciones e invertir en energías limpias y la transformación de los sistemas productivos. Estas regulaciones incluyen exigencias en gestión de residuos y reciclaje, imponiendo tasas medioambientales para desincentivar el uso de materiales nocivos. Además, las empresas deben obtener certificados y auditorías medioambientales "ISO 14001" para acceder a financiación y subvenciones. La adopción de tecnologías de bajas emisiones es especialmente costosa para la PYME, que a menudo carecen de acceso a la financiación necesaria. Según Jiménez y Morales (2022), "Las PYMEs enfrentan dificultades para cumplir con las nuevas exigencias de reciclaje, especialmente aquellas en sectores industriales con altos niveles de residuos".

El impulso hacia la digitalización en España ha generado nuevas normativas y políticas que exigen a las PYMEs adoptar tecnologías digitales y mejorar la ciberseguridad. Aunque necesarias, estas medidas implican grandes costes y complicaciones durante su implementación. La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI-CE) establece un marco normativo para actividades comerciales electrónicas, obligando a las PYMEs a contratar asesoramiento legal para cumplir con los nuevos requisitos ante la falta de información actualizada. El programa Kit Digital del Gobierno ofrece subvenciones para la adopción de tecnologías, pero muchos empresarios no pueden cumplir con los requisitos debido a la falta de habilidades en TICs, beneficiando a las empresas con mejor gestión o capacidad para subcontratar. Este hecho fomenta las desigualdades tecnológicas y de competencia, exacerbadas por la burocracia y los requisitos estatales. Hernández y Fernández (2023) indican que "muchas PYMEs carecen de los recursos necesarios para implementar las tecnologías requeridas por las nuevas políticas de digitalización y ciberseguridad, lo que las pone en desventaja competitiva".

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en España, al igual que en otros países de la Unión Europea (UE), deben enfrentarse a un **entorno regulatorio europeo dinámico**.

Estos cambios normativos pueden ofrecer, tanto efectos positivos, como negativos. En el último año, varios cambios en las políticas y regulaciones europeas han planteado desafíos significativos para las PYMEs. A continuación, se analizan estos cambios y su impacto en el tejido empresarial español.

El “Pacto Verde Europeo” es una estrategia de la Unión Europea (UE) para conseguir ser el primer continente climáticamente neutro para 2050. Ofrece oportunidades para una economía resiliente y respetuosa, pero también presenta grandes desafíos para las empresas, especialmente las PYMEs. Estas deben invertir en tecnología sostenible, maquinaria avanzada y gestión eficiente de recursos, lo cual supone un coste significativo que muchas no pueden afrontar. Además, cumplir con la normativa implica un complejo proceso de documentación, auditorías y certificaciones, aumentando los costos y dificultando la competencia frente a grandes empresas que poseen departamentos especializados para estas gestiones. Hernández y Martínez (2022) señalan que "la capacidad de las grandes empresas para adaptarse más fácilmente a las nuevas regulaciones medioambientales puede dejar a las PYMEs en una posición competitiva desfavorable". Rodríguez y Sánchez (2023) destacan que "las barreras administrativas representan un desafío importante para las PYMEs, que a menudo no tienen departamentos específicos para manejar la burocracia relacionada con la sostenibilidad".

El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) ha sido revisado y actualizado para proteger los datos personales y cómo las empresas deben manejar esta información. Aunque el RGPD aporta beneficios, representa un desafío económico y regulatorio para las PYMEs. Estas empresas necesitan invertir en formación y asesoramiento para cumplir con la normativa, lo que a menudo implica contratar consultores externos. Además, deben mantener una documentación detallada del tratamiento de datos, lo cual genera costos adicionales en infraestructura y administración. El incumplimiento del RGPD conlleva multas severas, que pueden alcanzar hasta el 4% de la facturación total de la empresa, lo que puede amenazar la viabilidad económica de las PYMEs. Rodríguez y Sánchez (2023) destacan que "el riesgo de multas significativas por incumplimiento del RGPD es una preocupación constante para las PYMEs, que pueden ver comprometida su viabilidad financiera".

La Directiva sobre la Transparencia Corporativa y Sostenibilidad (CSRD) tiene por objetivo aumentar el grado de transparencia empresarial en materia de sostenibilidad, debiendo divulgar información públicamente sobre el impacto ambiental y social que genera el ejercicio de su actividad económica en sus informes anuales. Esta práctica, que promueve la práctica empresarial responsable y sostenible, genera importantes retos para las Pequeñas y Medianas Empresas. Esta Directiva genera un aumento importante de la carga administrativa, ya que las empresas deben recoger, ordenar y emitir información relacionada con el impacto social y ambiental que generan en el desarrollo de su actividad económica. El incumplimiento de esta normativa genera cuantiosas sanciones, ya sea en forma de multas u otras penalizaciones. Haciendo referencia a Pérez y González (2023), "la CSRD ha aumentado significativamente las obligaciones de reporte para las PYMEs, lo que requiere una recolección de datos más exhaustiva y detallada y, por ende, un mayor uso de recursos".

La normativa europea sobre comercio electrónico, incluyendo el paquete IVA, tiene como objetivo armonizar las regulaciones dentro de la Unión Europea (UE) con el objetivo de facilitar el comercio entre sus países miembros y proteger a los consumidores.

Aunque esta regulación está comenzando a mostrar provecho, también impone una carga administrativa significativa y requiere formación para las PYMEs. Estas medidas se alinean con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que establece la base jurídica para la gestión de datos personales en el comercio electrónico, obligando a las PYMEs a externalizar estos servicios y poder cumplir con las normativas. En adición, la armonización no elimina la necesidad de adaptarse a diferentes normativas fiscales y de consumo entre los países de la UE, lo que genera inestabilidad burocrática y esfuerzos adicionales para las PYMEs. García y Pérez (2023) señalan que "los cambios en las regulaciones de comercio electrónico han impuesto nuevas obligaciones de reporte de IVA y requisitos de cumplimiento que pueden ser difíciles de manejar para las PYMEs". Fernández y Ruiz (2022) añaden que "las PYMEs que operan en el comercio electrónico deben invertir en sistemas de gestión de impuestos y cumplimiento normativo, lo que puede resultar costoso y complicado".

2.4.3 Fortalezas

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) españolas poseen una serie de fortalezas intrínsecas que las diferencian del resto de empresas. De estas, la más destacada es su **flexibilidad y agilidad**, aptitudes que permiten su rápida adaptación a las fluctuaciones que se producen en el mercado y aprovechar las oportunidades que se presentan. A continuación, desarrollaremos algunas de las fortalezas que presentan las pequeñas empresas.

La destacada capacidad de las PYMEs para responder rápidamente a las necesidades y demandas del mercado suponen la ventaja competitiva más fuerte de este conjunto empresarial. Esa agilidad viene explicada por su estructura organizativa más flexible en comparación a empresas de mayor tamaño pues, al estar menos estructurada jerárquicamente, la toma de decisiones es más rápida y menos burocrática al no existir continuos niveles de mando. Consecuentemente, al ser agrupaciones empresariales de menor tamaño, con menos escalas jerárquicas, permite a la empresa implementar los cambios de manera casi inmediata a la toma de la decisión, mitigando riesgos en los momentos clave. Según Teece, Pisano y Shuen (1997), "las capacidades dinámicas, como la flexibilidad organizativa, son esenciales para responder eficazmente a los cambios del entorno".

Gracias al profundo conocimiento que las Pequeñas y Medianas Empresas poseen sobre sus clientes, como explicaremos más en profundidad en siguientes apartados, permite que estas empresas conozcan de primera mano sus necesidades, deseos y gustos, además de obtener información muy útil en cuanto a los cambios o el surgimiento de nuevas necesidades. De esta manera, la pequeña empresa puede buscar los mejores productos o servicios existentes, además de poder modificar la oferta presente, con la única finalidad de satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores. Con ello no sólo se conseguirán satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente y precisa, sino que también esta situación crea un valor añadido al proceso, pues el cliente generará en su mente la idea de exclusividad, cercanía e interés por parte de la entidad, creando una sinergia y una retroalimentación entre empresa y cliente muy valiosa a la hora de buscar clientela fiel a la empresa. Por ello, Navarro y González (2023) mencionan que "la proximidad de las PYMEs a sus clientes les permite adaptarse rápidamente a sus necesidades y ofrecer soluciones personalizadas, lo que fortalece su relación y fidelización".

A causa del reducido tamaño de estas corporaciones, con la información obtenida de la experiencia y el trato con el cliente, las PYMEs llevan a cabo procesos innovadores y creativos en cuanto a cómo son satisfechas las necesidades de los clientes. Gracias a la recopilación de información directa de los consumidores, estas empresas pueden ajustar sus ofertas y mejorar, revisando de manera continua sus productos y servicios, obteniendo experiencia que ayuda a aumentar el “know-how” existente en la empresa. Además de ello, en muchas ocasiones, esta información puede contribuir a encontrar una política de precios eficiente, pudiendo llevar a cabo procesos diferenciadores empleando como variable el factor precio. Según Chesbrough (2003), “la innovación abierta y la interacción constante con el mercado son cruciales para mantenerse competitivo”.

Las pequeñas empresas de nuestro país, en comparación con organizaciones de mayor tamaño, son menos resistentes al cambio pues, gracias a su estructura flexible, la carencia de largos organigramas jerárquicos, la menor burocracia, su rápida capacidad en la toma de decisiones, el menor número de empleados y los procesos decisivos más cortos; son capaces de ir innovando y reinventándose de manera continua, según vayan cambiando las exigencias del mercado y de los consumidores. Es por ello que, ante los cambios que se produzcan en el mercado, son más tendentes a llevar el cambio de manera proactiva y no de manera reactiva, como las empresas de mayor tamaño, tal y como hemos ido explicando a lo largo del documento. Para las asociaciones de mayor tamaño, implementar los cambios es una tarea complicada, que requiere de mucho tiempo, tanto para su aprobación, como para ejecutar las modificaciones y correcciones oportunas. En consecuencia, dichos cambios no se producen en el tiempo y forma requeridos, pudiendo llegar a enfrentar grandes riesgos y sesgos informativos. *García y López (2022)* afirman que “la menor resistencia al cambio en las PYMEs les permite implementar nuevas estrategias y adaptaciones con mayor celeridad y menos conflictos internos”.

Las PYMEs de nuestro país han demostrado poseer una fuerte capacidad y disposición para **focalizarse en nichos de mercados**, es decir, un segmento diferenciado de clientes que comparten comportamientos o necesidades y que son satisfechas en un mercado muy concreto y específico. Se generan ventajas competitivas que, en muchas ocasiones, no están al alcance de empresas de mayor envergadura, pues la entrada en estos mercados para las grandes empresas podría desarrollarse de manera ineficiente y provocando pérdidas económicas, ya que estos mercados requieren de un gran acercamiento, conocimiento y capacidad de reacción para asegurar la posición competitiva y la supervivencia operativa de la entidad.

Hemos ido adelantando la gran fortaleza que ostentan las pequeñas empresas de nuestro tejido empresarial, pudiendo ofrecer una gran variedad de productos y servicios personalizados gracias a la especialización y el conocimiento de las necesidades de primera mano. Por ello, podemos decir que esta capacidad es la que les permite operar en nichos de mercado de manera eficiente y generando una fuerte reputación, a pesar de poder ser demasiado pequeñas o especializadas para atraer la atención de otras empresas. La Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter (1985) destaca que “la especialización permite a las empresas ofrecer un valor único que no está disponible en las opciones más generales del mercado”.

Respecto a la competencia en estos nichos de mercado, las PYMEs son más competitivas de acuerdo a sus características intrínsecas y no existe presencia de grandes empresas en estos mercados.

Es por ello que, gracias a esa especialización y acercamiento a los mercados diferenciados, las PYMEs pueden desarrollar su actividad librándose de la fuerte presión competitiva. Las empresas de mayor tamaño son las principales causantes de dicha competencia en mercados más amplios y diversificados. Si bien, su competencia no es nula, ya que otras empresas realizan sus actividades en los mismos mercados. Recordando la fuerte reputación que las empresas adquieren y el sentimiento de pertenencia a una marca por parte de los clientes, en estos mercados siempre hay empresas pioneras y empresas secundarias, en las que cada grupo ejerce su propia competencia por mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes, por mejorar sus productos y servicios, por ampliar su cuota de mercado o por diferenciar su política de precios. En estos mercados se generan fuertes barreras de entrada en cuanto a otros competidores de acuerdo a las características del propio mercado y de las empresas que participan en él.

La identidad de marca está muy presente en estos mercados y se tienen unos valores y una cultura empresarial muy marcada, relacionada estrechamente con el tipo de cliente y la necesidad que se satisfaga en el mercado seleccionado. Por ello, los consumidores buscan la cercanía con la empresa y la marca. Este comportamiento busca el sentimiento de pertenencia a un colectivo, ideología o movimiento determinado. En base a ello, la conexión y la lealtad gozan de un carácter claramente diferenciador en el mercado pues, manteniendo esas sinergias, los consumidores estarán dispuestos a repetir sus compras, recomendando la marca a otros consumidores, generándose incluso estrategias de marketing directas a coste nulo.

Es posible afirmar que el Valor Añadido que genera la empresa a la hora de ejercer su actividad en el mercado es uno de los principales rasgos que garantiza la lealtad del cliente y la diferenciación del resto de empresas. Según sea mayor o menor el grado de Valor Añadido generado por la empresa, hablaremos de empresas más o menos asentadas en el mercado, con mayores o menores cuotas de mercado. Por ello, generar ese Valor Añadido a la empresa resulta una estrategia fundamental para asegurar su continuidad a largo plazo en el mercado. Este Valor Añadido es generado por medio de experiencias, sentimientos o pensamientos que salen del marco tangible y apelan directamente a los sentimientos de los usuarios. A causa de ello, el Valor Añadido creado por una empresa siempre será diferente del resto de empresas, y entendido de manera diferente para cada cliente, pues cada cliente es único. Son esos sentimientos y sensaciones las que generan el verdadero impacto en los consumidores y usuarios.

La **cercanía a los clientes** por parte de las PYMEs es crucial para el éxito, permitiéndoles entender y satisfacer eficientemente sus necesidades y expectativas. Esta relación genera mayor fidelidad y lealtad para con la empresa. A diferencia de las grandes empresas, las PYMEs pueden adaptarse y ofrecer un servicio más personalizado, obteniendo valiosa retroalimentación e innovando según las necesidades reales.

Las PYMEs tienden a mantener una relación estrecha, directa y personal con sus clientes, lo que les permite entender mejor sus necesidades y preferencias. Esta proximidad facilita una comunicación abierta y cercana, basada en la retroactividad y resolución de problemas, ayudando a construir relaciones de confianza y lealtad a largo plazo. La operación en entornos locales facilita la generación de relaciones interpersonales confiables. Grönroos (1994) señala que “la confianza es un elemento clave en la fidelización del cliente”. Muchas PYMEs operan en el sector terciario, como el comercio en pequeños establecimientos, la hostelería y la restauración.

En estos negocios las relaciones personales son básicas para la diferenciación y creación de valor añadido. En una sociedad caracterizada por la inmediatez, los medios electrónicos y la digitalización, las interacciones humanas se han visto reducidas, y los procesos se han deshumanizado. Sin embargo, los pequeños establecimientos, con su servicio de calidad y atención personalizada, están aumentando su notoriedad en el mercado, en detrimento de los canales electrónicos.

La innovación en productos y servicios que se da en las PYMEs españolas se produce de manera eficiente y en beneficio del cliente, satisfaciendo de forma específica sus necesidades y requerimientos. El cliente es el medio y el objetivo para la innovación de los bienes y servicios. Anteriormente hemos hablado del Valor Añadido, por lo que en este apartado debemos hablar sobre la Co-creación de Valor. Esta estrategia se desarrolla de manera que ya no sólo se crea e innova un bien o servicio por y para el cliente, sino que también el cliente ayuda y participa en el proceso, ofreciendo ideas, su experiencia, y ejerciendo como medio de propaganda al adquirir y utilizar el bien o servicio al que haga referencia. Gracias a esta intervención del cliente en la fase de desarrollo del producto, se crea un valor compartido entre la empresa y el consumidor, que fortalece todavía más la relación existente, pues se sentirá completamente partícipe del producto, servicio o marca con la que colabore. Prahalad y Ramaswamy (2004) argumentan que "la co-creación de valor no es solo una cuestión de personalización, sino una interacción activa y continua con los consumidores, permitiendo a las empresas obtener insights críticos y responder más rápidamente a las necesidades del mercado".

Gracias a la estrategia diferenciadora que llevan a cabo, muchas de las Pequeñas y Medianas Empresas de nuestra economía son capaces de rectificar la presión competitiva que ejercen las grandes empresas sobre ellas. Estas estrategias diferenciadoras atienden a criterios muy diversos, pero todas tienen por finalidad que el cliente perciba a la empresa y a sus valores como auténticas y exclusivas, con gran arraigo a la comunidad local y la región. Este arraigo comparte el sentimiento de pertenencia a un territorio, pensamiento o cultura que otras personas comparten en su día a día. Por ello, las pequeñas empresas pueden llegar a capitalizar su historia y tradición con el objetivo final de idear una marca auténtica y totalmente diferenciada con la que los clientes generen fuertes sinergias al compartir la idea de pertenencia a un sentimiento común. Esta estrategia genera una acción gancho para atraer, mantener y afianzar clientes en dichos establecimientos o productos; explicando la herramienta de marketing más fuerte que se puede desarrollar. El compromiso local y comunitario repercute positivamente en la percepción del cliente, generando un nuevo aspecto diferenciador de la competencia. Holt (2004) sugiere que "una narrativa de marca basada en la autenticidad cultural y la tradición local puede diferenciar significativamente a una marca en un mercado saturado, permitiendo a los consumidores conectarse a nivel personal y cultural".

Las pequeñas empresas de nuestro país gozan de información muy privilegiada, pues dicha información brota directamente del cliente. Por ello, conocen en profundidad el mercado y el entorno local, así como las necesidades que lo mueven. De esta manera, se llevan a cabo diversas estrategias enfocadas en la información existente. Conocen de manera detallada las preferencias del público objetivo local, así como las temporadas y los comportamientos de compra de los consumidores del entorno. Generan una experiencia satisfactoria de compra al personalizar las ofertas y los productos al cliente de manera casi individualizada. También conocen las fluctuaciones que oscilan los mercados, variando la oferta acorde a la temporada, mitigando los efectos negativos.

Prefieren los acuerdos con proveedores locales que relaciones con proveedores externos, buscando la calidad y el entendimiento mutuo a largo plazo. Lechner y Leyronas (2009) sostienen que "el conocimiento del entorno económico local permite a las PYMEs anticipar y mitigar mejor los impactos de fluctuaciones económicas, como recesiones o cambios en la demanda".

2.4.4 Oportunidades

El **crecimiento del comercio online** presenta una serie de oportunidades significativas para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) españolas. La digitalización del mercado y el aumento de las compras en línea ofrecen a estas empresas la posibilidad de expandirse más allá de sus mercados locales y competir a nivel nacional e internacional. A continuación, se describen algunas de las principales oportunidades que el comercio online brinda a las PYMEs españolas.

Gracias a la adopción de las nuevas tecnologías y la introducción en los mercados electrónicos, las Pequeñas y Medianas Empresas pueden acceder de manera sencilla a mercados globales mucho más amplios y con mayores posibilidades de las que jamás podrían alcanzar con un comercio físico a nivel nacional. Llevando las gestiones oportunas, las pequeñas empresas pueden ser capaces de vender, tanto a nivel local, como a nivel nacional e internacional, sin importar las limitaciones o barreras fronterizas entre territorios y naciones diferentes.

Consecuentemente, su público objetivo se ve fuertemente incrementado, ampliando las posibilidades de negocio y ventas que la empresa obtenía empleando los medios tradicionales. Sus productos y servicios son más visibles para los consumidores, que podrán adquirir estos en cualquier momento, lugar o fecha gracias a las facilidades electrónicas y de transportes que existen en los mercados actuales. Las empresas, una vez comienzan a desarrollar el comercio electrónico, abren las puertas a infinidad de mercados, clientes y canales de distribución con los que diversificar el origen de sus ingresos y aumentando sus posibilidades de crecimiento y facturación. Según García y Martínez (2022), "el comercio electrónico ofrece a las PYMEs la oportunidad de expandir su mercado más allá de las limitaciones geográficas, alcanzando una audiencia global".

La implantación de comercios en línea permite a las PYMEs reducir significativamente sus costes operativos. Este ahorro se debe a la disminución o eliminación de los gastos de alquiler y mantenimiento de locales físicos, ya que las operaciones pueden llevarse a cabo completamente en la red. Esto permite a los clientes acceder a los productos desde la comodidad de sus hogares a través de dispositivos electrónicos con conexión a internet. Los gastos asociados a la gestión de almacenes y existencias también se reducen, ya que los inventarios pueden gestionarse de manera más eficiente a través de aplicaciones móviles y sitios web, evitando rupturas de stock y mejorando la gestión contable. Además, operar en línea puede reducir los gastos de personal necesarios para las tiendas físicas, permitiendo a las PYMEs reinvertir ese capital en su propia estructura económica y financiera. La penetración en mercados globales posibilita la generación de economías de escala, optimizando las rutas de entrega y consolidando pedidos, lo que reduce los costes unitarios de envío y fabricación, especialmente si la demanda aumenta significativamente. Jiménez y Fernández (2023) señalan que "las herramientas digitales como chatbots y sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) pueden manejar consultas y ventas de manera eficiente, reduciendo la dependencia del personal humano".

El acceso a los mercados electrónicos permite a las empresas gestionar los grandes volúmenes de datos generados por su comercio en línea o página web, siempre cumpliendo con las normativas legales pertinentes. Esta información proporciona a las empresas insights sobre los patrones de comportamiento y preferencias de compra de sus clientes, basados en factores culturales, de ubicación geográfica, de contexto político, de temporada u otras variables relevantes. Con este conocimiento detallado del mercado y de sus clientes, las empresas pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas, dirigidas específicamente a un público objetivo concreto, adaptándose al producto, la temporada y los precios. Las estrategias de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) permiten reducir costos y mejorar la eficiencia de las campañas de marketing digital, identificando y corrigiendo ineficiencias gracias a los datos proporcionados por las aplicaciones de gestión. Este hecho posibilita el lanzamiento de diversas campañas como el email marketing, publicaciones en redes sociales y anuncios en diferentes plataformas web. Todo este proceso, respaldado por una gestión adecuada, facilita el crecimiento de la empresa con menor inversión y recursos, asegurando su competitividad en el mercado. Incluso las plataformas de comercio electrónico permiten a las PYMEs recopilar datos sobre el comportamiento de los clientes, lo que ayuda a personalizar su oferta de productos. Este enfoque no solo aumenta la satisfacción y lealtad del cliente, sino que también facilita un feedback continuo a través de canales como buzones de sugerencias, pruebas de productos y foros, enriqueciendo de esta manera los servicios postventa y la relación a largo plazo con los clientes.

El comercio en línea no solo ha mejorado las estrategias de marketing y la gestión de inventarios, sino que también ha introducido innovaciones significativas en los modelos de negocio adoptados por las empresas líderes del mercado. Gracias a la abundancia de datos disponibles a través de plataformas electrónicas, han surgido y se han implementado nuevos enfoques de gestión empresarial como las suscripciones temporales, el “dropshipping”, modelos “freemium” y ventas directas al consumidor (D2C). Estos modelos permiten a las empresas gestionar sus operaciones de manera más eficiente y adaptarse mejor a las demandas de los consumidores. Muchos de estos nuevos modelos, como el “dropshipping”, son particularmente atractivos para las PYMEs debido a su facilidad de gestión y la capacidad de alcanzar mercados con millones de clientes potenciales. Además, estos cambios han llevado a una reinención de los modelos de cadena de suministro y logística, utilizando metodologías diseñadas específicamente para conectar a empresas vendedoras, proveedores, transportistas y clientes, facilitando redes y flujos de información robustos y eficientes. Según Gómez y Martínez (2023), "el uso de tecnologías avanzadas en el comercio electrónico facilita una gestión más eficiente de la cadena de suministro y la logística, reduciendo tiempos y costos".

Las oportunidades que brinda la **internacionalización de la actividad económica y productiva** a la empresa repercuten significativamente al tejido empresarial de nuestro país. Abrir y explorar fuera de las fronteras del territorio nacional establece las bases para el crecimiento empresarial en todos sus aspectos.

De modo que, para lograr entender algunas de las muchas oportunidades que generan para las PYMEs la adopción de estrategias de internacionalización, se van a analizar algunas de ellas en los siguientes apartados.

El proceso internacionalizador permite a las pequeñas empresas diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia de los mercados locales.

Esta estrategia no solo estabiliza los ingresos, sino que también abre nuevas oportunidades de ventas y generación de ingresos adicionales al alcanzar consumidores con perfiles de compra y valores culturales distintos. Además, proporciona datos valiosos para la toma de decisiones y la formulación de estrategias empresariales. El proceso de internacionalización se lleva a cabo cuando una empresa alcanza su cuota máxima en su mercado actual, buscando nuevos mercados para obtener mayores beneficios, o cuando se enfrenta a un mercado en fase de maduración o declive. Esta estrategia amplía el "techo de cristal" de la empresa, superando limitaciones en su crecimiento y aprovechando oportunidades en mercados emergentes o con ciclos económicos diferentes. Según Pérez y Fernández (2023), "las PYMEs pueden encontrar oportunidades significativas en mercados emergentes, donde la demanda de productos y servicios europeos está en crecimiento". Por otro lado, García y Sánchez (2023) destacan que "la expansión internacional permite a las PYMEs aprovechar oportunidades en mercados con diferentes ciclos económicos, reduciendo su vulnerabilidad".

Fuera de los procesos internacionalizadores, aumentando la capacidad económica y productiva de la empresa en otros mercados, pudiendo trasladar también su actividad productiva, señalando una estrategia paralela que persigue un objetivo parecido, las "Joint Ventures" (JV). Estas estrategias empresariales se basan en acuerdos entre dos o más entidades que buscan un objetivo común, como impulsar nuevos proyectos, impulsar el crecimiento empresarial o lograr expandir su presencia a nuevos mercados. Sea como fuere, estos objetivos cooperativos se llevan a cabo mediante acuerdos, aunando recursos, esfuerzos y capacidades. La principal característica de esta estrategia es que no se puede dar la fusión o integración de las entidades intervinientes, manteniendo cada una de ellas su independencia jurídica. Esta estrategia de implantación en nuevos mercados con ayuda de otras empresas es muy común en la actualidad, pues el proceso de establecimiento en nuevos mercados es más fácil y llevadero. Habitualmente estos acuerdos se llevan a cabo entre empresas que se complementan, es decir, empresas que precisan de los recursos o capacidades de la otra para lograr llevar a cabo su objeto de negocio. No existe consciencia de la cantidad de Joint Ventures (JV) que están presentes en nuestra sistema económico, pudiendo citar los casos más conocidos como McDonald's-Coca Cola, Hisu-Pfizer o Bosch-Finish. García y Ramírez (2023) explican que "las joint ventures y las alianzas estratégicas permiten a las PYMEs aprovechar la red y el conocimiento local de sus socios, reduciendo así barreras de entrada y costos asociados".

Para apoyar la internacionalización de las empresas españolas, diversas entidades, tanto públicas, como privadas, ofrecen asesoramiento integral. Esto incluye apoyo financiero, asesoramiento estratégico y ayuda en los procesos burocráticos y fiscales. Estos recursos están disponibles para empresas que decidan expandirse a nuevos mercados, facilitando desde el conocimiento inicial hasta el establecimiento y consolidación final de sus operaciones internacionales. Entidades como ICEX España Exportaciones e Inversiones, las Cámaras de Comercio de España y COFIDES Compañía Española de Financiación del Desarrollo, son ejemplos de instituciones y programas que proporcionan este tipo de apoyo. Según Martínez y Gómez (2023), "los programas de apoyo gubernamental y las líneas de financiación especializadas son cruciales para reducir los obstáculos financieros y ofrecer la asesoría necesaria para la internacionalización de las PYMEs".

Una vez las empresas se establecen en los nuevos mercados, diferentes a los previamente explotados, entran en una fase de desarrollo y adaptación de su estrategia empresarial para satisfacer las nuevas demandas de los consumidores.

Recolectan información crucial del entorno para definir nuevas estrategias destinadas a lograr una implantación completa y exitosa sosteniendo sus operaciones. Esta información les permite descubrir procesos productivos más eficientes y adoptar nuevas tecnologías que mejoran la producción y la gestión de la información. Al ingresar a nuevos mercados, las PYMEs tienen la oportunidad de innovar en sus procesos operativos y de gestión, aprendiendo de prácticas existentes para potencialmente introducir mejoras en los mercados donde ya están establecidas. Esto puede conducir a ventajas competitivas como aumentar la capacidad productiva, utilizar eficientemente los recursos disponibles y reducir costos de fabricación. Con una mentalidad proactiva, las pequeñas empresas pueden aprovechar la información clave de los nuevos mercados para transformar significativamente sus operaciones. Según Knight y Cavusgil (2004), "la entrada en mercados globales facilita la transferencia de tecnología y conocimiento, permitiendo a las PYMEs adquirir competencias que son esenciales para su sostenibilidad y éxito en el competitivo entorno global".

En nuestros días, es claro que existe un **constante cambio en los mercados actuales**, no solo a nivel tecnológico o de procesos empresariales, sino también a nivel de los cambios culturales, coyunturales, en las preferencias de los consumidores etc. Por ello, las empresas afrontan esta serie de cambios como una oportunidad de mantener su actividad económica y ser sólidos competidores en los mercados, y no como un lastre o un obstáculo. En virtud de ello, el autor moderno Schumpeter, J. A. (1942) dijo tiempo atrás, "los cambios en las tendencias del mercado representan oportunidades significativas para las empresas innovadoras, especialmente para las pequeñas empresas, que pueden adaptarse rápidamente y aprovechar nuevas demandas". Acercarse a estas nuevas tendencias y pensamientos del consumidor hacen posible que la empresa innove, se diferencie y capte nuevos clientes en el mercado.

Hoy en día existe un creciente enfoque en el que el pensamiento verde, que busca preservar y mejorar el medio ambiente ante desafíos como el calentamiento global, la pérdida de especies y la destrucción de la capa de ozono. Esta sensibilización ha llevado a los consumidores a preferir productos ecológicos, reciclables o reutilizables, y a apoyar a empresas que eviten las pruebas en seres vivos o empleen materiales menos dañinos en sus procesos productivos. Las empresas han debido adaptarse a las nuevas exigencias, innovando a nivel productivo, gestionando insumos de manera sostenible y seleccionando proveedores y materias primas que respeten el medio ambiente. Este compromiso ha generado sinergias entre empresas y consumidores, quienes apoyan activamente estas decisiones al adquirir y promover productos y servicios sostenibles. Según López y Martínez (2022), "la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para los consumidores, y las PYMEs que adopten prácticas sostenibles pueden diferenciarse y captar este creciente segmento de mercado".

La adopción del teletrabajo y la digitalización de procesos ha beneficiado significativamente a las PYMEs a optimizar operaciones y reducir costos. Esta reducción incluye gastos en mantenimiento de instalaciones, infraestructura, equipos electrónicos y espacios de trabajo físicos. Además, el teletrabajo ha eliminado las barreras geográficas en la contratación, permitiendo a las empresas captar talento emergente de diversos países. El enfoque en trabajar por objetivos ha aumentado la productividad, ya que los empleados deben cumplir determinadas metas durante su jornada laboral. Este sistema motiva a los empleados a completar sus objetivos eficientemente, lo que puede resultar más tiempo libre y mayor satisfacción personal.

El teletrabajo se apoya en metodologías ágiles como Monday, Trello, Asana o Slack. Investigaciones como las de Bloom (2015) indican que "los empleados que trabajan desde casa reportan niveles más altos de productividad y satisfacción laboral, lo que puede traducirse en mejores resultados para la empresa". Además, estudios de Gajendran y Harrison (2007) destacan que "las empresas que implementan el teletrabajo pueden ver reducciones significativas en los costos de bienes raíces e infraestructura".

Un cambio cultural se ha cernido sobre todos nosotros, enfocado en el interés por la salud y el bienestar de las personas. Las PYMEs están capitalizando dicha tendencia mediante la producción de alimentos saludables, orgánicos y suplementos dietéticos, productos clave en el sector alimentario actual. "Las PYMEs están adoptando prácticas de comercio justo, respondiendo a la creciente preocupación de los consumidores por la sostenibilidad y la ética en sus elecciones alimenticias", como señalan Peters y Bratanova (2017). Otras empresas se centran en soluciones digitales para la gestión saludable de la alimentación y el entrenamiento, facilitando la adopción de hábitos saludables. "La educación en estos ámbitos también está en alza, ya que más personas buscan carreras relacionadas con el bienestar físico y mental, aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología digital en el desarrollo de aplicaciones y dispositivos de salud", tal como observaron Bates y Gawande (2003).

Los sectores de servicios enfocados al turismo, y complementarios, han experimentado un crecimiento continuo. España, reconocida como un destino turístico internacional importante, ha visto una evolución hacia turismo alternativo como el rural, cultural o de montaña, reemplazando al tradicional turismo de playa. Esta diversificación ha enriquecido la oferta con experiencias únicas y culturalmente enriquecedoras, atrayendo usuarios dispuestos a pagar más por estas vivencias. Este sector genera un valor añadido significativo y está interconectado con diversas actividades económicas, beneficiando ampliamente a la economía en general. Según Cooper et al. (2008), "la industria turística está estrechamente vinculada con múltiples sectores económicos, lo que produce un efecto multiplicador importante en términos de empleo y desarrollo económico".

2.5 ANÁLISIS CAME

En este apartado se desarrollará el análisis CAME, en virtud del cual podremos definir diferentes estrategias y directrices que mitiguen los efectos negativos del entorno en las PYMEs, además de realzar los factores que benefician a estas empresas. Véase *Anexo 2: Matriz CAME* para visualizar el contenido.

2.5.1 Corregir (Debilidades)

Con el objetivo de tomar medidas referentes a las **limitaciones financieras** con las que se encuentran las PYMEs de nuestra economía, algunas de las acciones que podrían valorar estas empresas son el acceso a las nuevas alternativas financieras como el capital riesgo, el crowdlending, o los business-angels; aumentando de esta manera el volumen de capital activo con el que acometer diferentes planes de inversión. Según Gerber (2009), "El capital es esencial para iniciar y sostener un negocio, y la falta de acceso a financiación puede ser una barrera significativa para el crecimiento". Otra estrategia de acción al que las pequeñas empresas se podrían acoger es a la gestión óptima del flujo de caja, implementando softwares de gestión financiera y de control de los gastos e ingresos, reduciendo los costos operativos secundarios no esenciales, optimizando de esta manera los recursos financieros disponibles.

En lo que respecta a la **carencia de personal cualificado y no cualificado** que puedan ofrecer su mano de obra a las distintas empresas del conglomerado empresarial, podrían paliar esta situación implementando programas de formación continua y desarrollo de habilidades técnicas con el que poder formar su propio capital humano, sin necesidad de buscar empleados capacitados por otras empresas, pudiendo adaptar de manera efectiva los conocimientos en base a las necesidades y carencias de la propia empresa. Algunas entidades ya han desarrollado academias y cursos internos de formación mediante alianzas con instituciones educativas públicas, o privadas, que velen por los intereses de formación de las entidades. Lencioni (2002) explica que "el capital humano es el activo más valioso de cualquier organización; la inversión en desarrollo y retención es crucial para el éxito a largo plazo". Otra medida con la que retener el capital humano existente en la empresa es la generación de planes de carrera bien estructurados, donde los empleados puedan continuar ascendiendo en los puestos jerárquicos, previa interiorización de las tareas y conocimientos necesarios, despertando el interés de los trabajadores con expectativas de ascenso en su carrera laboral. También el clima laboral favorable y atractivo resulta de gran importancia en la retención de capital humano, que se consigue por medio de mejoras o complementos salariales, el interés de la empresa por el bienestar de los empleados, la óptima gestión de la turnicidad, los días libres y las horas extraordinarias, si las hubiera.

Como medio de reducir al máximo o, incluso, eliminar la **escasa innovación proactiva** de las pequeñas empresas españolas, alguna de las acciones que se podrían plantear sería dedicar de forma constante una parte de los beneficios económicos de la empresa para la investigación y el desarrollo tecnológico. Esta medida puede ayudar en la lucha contra el aumento de los costes, mejorar las ventajas competitivas existentes de la empresa, aumentar la capacidad productiva o la prueba de nuevos sistemas operativos de producción, mejorando de esta manera la adopción de las nuevas tecnologías en los negocios de menor tamaño. Collins (2001) destaca que "las empresas que lideran en sus industrias son aquellas que abrazan la innovación tecnológica y la utilizan como una ventaja competitiva". Debemos matizar en este punto que, a pesar de que el análisis tome como variables las PYMEs españolas, la carencia de infraestructura tecnológica afecta de manera generalizada al conjunto empresarial español. Para mejorar esta situación de atraso tecnológico, todas las empresas deben llevar a cabo estrategias que fomenten la adopción de las nuevas tecnologías.

Sin los apoyos de unas y otras empresas, los esfuerzos que se tendrán que llevar a cabo de manera individual serían muy superiores a los realizados en caso de fomentar un ambiente tecnológico colectivo.

2.5.2 Afrontar (Amenazas)

En cualquier mercado, exceptuando monopolios y oligopolios, existen empresas que compiten, tanto de manera directa, como de manera indirecta, con el resto de empresas. Una técnica muy útil con la que poder reducir la **presión de la competencia** es analizar al resto de competidores y encontrar sus puntos fuertes y débiles para establecer planes de actuación que mejoren la posición de la empresa, o los bienes y servicios, es llevar a cabo exhaustivos análisis de la competencia. Algunos de las metodologías más prácticas y conocidas son el Análisis DAFO, el Análisis PESTEL, Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, el Benchmarking, el Análisis de la Cadena de Valor, o el Análisis de Perfil Competitivo (CPA).

La consecución de estos estudios brindará la información necesaria a la empresa para lograr diferenciarse de su competencia, o establecer estrategias que mitiguen la fuerza ejercida por sus competidores en el mercado. Harnish (2014) explica que "la competencia es inevitable en cualquier mercado, pero las empresas pueden diferenciarse a través de la innovación constante y la calidad del servicio". Otra de las formas existentes para afrontar la competencia ejercida en los mercados, es el establecimiento de una propuesta de valor, misión y valores únicos para la empresa, que logre captar la atención del público, haciendo que los consumidores se refieran a la empresa a la hora de realizar sus consumos, ya sea en bienes o en servicios. De esta manera, generaremos alicientes para que los consumidores se interesen por nuestra oferta de bienes y servicios, en vez de acudir a la competencia o adquirir productos sustitutivos para satisfacer sus necesidades.

Los **marcos normativos y las legislaciones actuales se encuentran en constante cambio**, debido principalmente a los frecuentes cambios políticos en los Órganos de Gobierno de España. Ante esta situación, las PYMEs deberán mantenerse actualizadas en materia normativa y legal, pudiendo obtener esta información mediante la participación activa en asociaciones sectoriales, como las Cámaras de Comercio, y el seguimiento de la normativa gubernamental publicada. Estos factores pueden decidir el grado de incidencia que los cambios normativos repercuten en ellas. *Ries (2011)* señala que "las empresas deben ser ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios para mantener la conformidad y minimizar los riesgos operativos." Aunque quizás algo más complicado, las entidades podrían establecer o externalizar un equipo de cumplimiento normativo, como gestorías o asesorías, que se dediquen al monitoreo continuo de las actuaciones y al completo cumplimiento de la normativa vigente en cada momento. Aunque pueda ser una alternativa más costosa de implantar, muchas empresas podrían beneficiarse de estos equipos, evitando el pago de multas o sanciones por errores cometidos debido a la desactualización de la información.

La **normativa europea**, de igual manera que la española, modifica las leyes y los marcos normativos en base a las diferentes necesidades y exigencias de la Unión Europea (UE). Las PYMEs españolas, muy afectadas como hemos analizado por los cambios regulatorios europeos, podrían asociarse para participar e influir en las políticas públicas que promueven el entorno empresarial favorable. De esta manera, sus necesidades y requerimientos lograrían llegar al Órgano Superior de Gobierno de la Unión Europea, y se tendrían en cuenta a la hora de derogar e implantar nuevas leyes. Son necesarias las agrupaciones sectoriales que velen por los deseos y las necesidades del conjunto empresarial, ya que dicha implantación legislativa muchas veces se encuentra muy alejada de la realidad y dichas leyes son promovidas por personas sin conocimientos prácticos en las materias que precisan regular. La revisión de los procesos productivos y operativos de las empresas puede ayudar a afrontar los cambios normativos de la política europea. La adopción de prácticas sostenibles y la reducción de la huella de carbono empresarial, atendiendo a los principios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), pueden ser maneras de mantener en constante cumplimiento la normativa europea ambiental y velar por los intereses naturales del planeta, logrando obtener un doble beneficio al disminuir la repercusión de los cambios normativos medioambientales, y la reducción del impacto ambiental originado por la empresa.

2.5.3 Mantener (Fortalezas)

Una de las principales fortalezas que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas españolas son la **flexibilidad y la agilidad operativa**. Como medio de mantener y fortalecer esta característica diferenciadora del conjunto PYME, se podrían adoptar metodologías ágiles como Scrum o Kanvan, con las que mejorar la eficiencia operativa y de gestión. Con ello se lograría unir el trabajo en equipo con la rápida resolución de conflictos para que las empresas logren continuar los requerimientos y trayectorias de los mercados en los que operan. Estas metodologías ahorran tiempo y costes a las empresas que optan por el uso de estas plataformas, además de promover el trabajo colaborativo de manera innovadora. Collins (2001) asegura que "las empresas exitosas mantienen una cultura organizativa que fomenta la flexibilidad y la rápida adaptación a los cambios del mercado". Como medio de fomentar la rápida y efectiva toma de decisiones, estas empresas podrían aplicar técnicas de delegación y empoderamiento a ciertos trabajadores o responsables inferiores que aseguren la toma de decisiones en el momento oportuno, reduciendo riesgos y costes asociados a las ineficiencias que se podrían producir. Otras de las tácticas que las PYMEs podrían poner en práctica con el objetivo de mantener y reforzar su fortaleza en cuanto a flexibilidad y agilidad, es el estudio de nuevos modelos de gestión y procesos operativos que mantengan la mencionada cualidad a largo plazo. Algunos de estos modelos podrían ser la adopción de los modelos de gestión de existencias y almacén Just-in-Time (JIT), o el empleo de técnicas Lean como Kaizen (de mejora continua), reduciendo los desperdicios y los costes operativos no esenciales. Womack & Jones (2003) comentan que, "el enfoque Lean permite a las empresas ser más ágiles al reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia de los procesos".

La realidad de las PYMEs es su **profundo conocimiento de los nichos de mercado** y de las estrategias y actuaciones que llevar a cabo en cada momento para asegurar la posición competitiva en el mercado en el que operen. Como medio de mantener esta realidad, las PYMEs lograrían ampliar sus negocios de manera efectiva continuando los estudios de mercados, con el objetivo prioritario de hallar nuevos nichos de mercado con escasa o nula explotación por parte de otras empresas al que puedan acceder y conseguir altas cuotas de mercado. Es decir, continuar su especialización en nichos de mercado, pero evaluando de manera constante nuevas opciones que se presenten en los mercados actuales. Gerber (2009) comenta que, "las PYMEs pueden encontrar éxito al especializarse en nichos de mercado donde puedan ofrecer un valor único y relevante".

Continuando con los nichos de mercado, las pequeñas empresas podrían continuar su investigación en los nichos, con el objetivo de desarrollar nuevos productos y servicios que puedan ser complementarios a los que ya está comercializando la empresa, productos o servicios que otras empresas no hayan creado y que puedan fortalecer la posición competitiva, la reputación y la cuota de mercado de la entidad. Como ejemplo citaremos a la empresa Tesla, que llevó a cabo un exhaustivo estudio de mercado y divisó la oportunidad de hacerse con el mercado de vehículos eléctricos después de que el grupo "General Motors" dejase de fabricar estos vehículos de no combustión y saliera del mercado. En ese momento, Tesla se introdujo de lleno en el mercado de los vehículos eléctricos que, continuando con sus estudios del nicho de mercado de los automóviles eléctricos, optó por posicionarse como la empresa que satisfacía las necesidades de los amantes de los vehículos de lujo, con las regulaciones ambientales y deseos de preservar el medioambiente por parte de la sociedad.

Hoy en día es la empresa comercializadora de vehículos eléctricos de lujo más fuerte del mundo, ya que en su día aprovechó la adversa situación para convertirse en la empresa rectora del sector.

Otra de las principales fortalezas de las PYMEs de nuestro país es la **atención personalizada a los clientes de manera amable y cercana**, satisfaciendo las necesidades específicas de cada uno de ellos. A modo de mantener y fortalecer esta cualidad, las pequeñas empresas de nuestro país tienen la posibilidad de implementar programas para conocer la opinión o el feedback de los clientes, mediante el conocimiento de sus experiencias, ya sea a título personal del consumidor, o por medio de encuestas de satisfacción basados en los productos y servicios, la atención al cliente, o el grado de satisfacción de la necesidad. Gracias a esas encuestas y entrevistas a los clientes, la empresa lograría captar las opiniones en base a las expectativas de los clientes de manera directa, así como información de mejora para los servicios ofrecidos. Lencioni (2002) explica que "la proximidad al cliente y el entendimiento profundo de sus necesidades son cruciales para construir relaciones sólidas y fomentar la lealtad a la marca". Otro factor muy importante a la hora de fomentar la cercanía y el trato con el cliente es la capacitación en habilidades comunicativas y sociales, como la escucha activa, la empatía, la paciencia o la resiliencia. Un equipo bien formado en estas habilidades es capaz de atraer y fidelizar nuevos clientes, puesto que la experiencia del cliente resulta más satisfactoria en el cómputo general de la operación. Esta capacitación se puede dar a través de cursos externos, o puede llegar a fraguar de manera natural en personal con experiencia en el sector.

2.5.4 Explotar (Oportunidades)

El comercio online, como hemos explicado anteriormente, puede resultar una interesante fuente de ingresos con la que diversificar los mercados y el origen de los fondos para la empresa. Es por ello que el desarrollo de una plataforma comercial, o e-commerce, que sea robusta, intuitiva y rápida de usar y que proporcione una experiencia de compra segura, puede beneficiar en gran medida la atracción de clientes en el mercado electrónico. Las compras, por medios electrónicos, buscan que sean rápidas, seguras, que proporcionen mucha información en relación a los productos y servicios adquiridos, y que el tiempo de espera para su recepción sea el menor posible. Uniendo todos estos factores de manera activa va a incrementar el volumen de ventas, así como la experiencia positiva del cliente. En la actualidad existen gran variedad de plataformas y empresas que facilitan las herramientas más actualizadas y potentes para la creación de sitios web comerciales. Algunos de estos ejemplos son Shopify, Weebly, Mozello o Palbin. Por ello, Ries (2011) sugiere que, "el comercio electrónico ofrece a las empresas una oportunidad única para expandir su alcance y acceder a nuevos mercados de manera eficiente". Otra de las posibles opciones a barajar es la implementación de estrategias de marketing digital para captar grandes fuentes de tráfico que mejoren las tasas de conversión e interés de la plataforma online. Las acciones comerciales que podrían barajarse en este caso son el uso de SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), campañas en redes sociales, el uso de "influencers" que den a conocer los distintos productos o servicios, o mediante anuncios en plataformas de entretenimiento, como YouTube o Spotify.

En este caso, como forma de **explotar los mercados existentes**, la opción más factible es el análisis de los mercados y la competencia en países con mercados potentes, donde la empresa pueda instalarse y obtener cierta participación en las cuotas de mercado.

Este análisis debe tener en cuenta la viabilidad de la empresa en el país, midiendo el grado de relación entre los productos o servicios ofertados, y las necesidades específicas del propio mercado y los consumidores. En caso de que los productos o servicios no satisfagan de manera efectiva las necesidades de los consumidores, habría que ver de qué manera esos productos y servicios pueden adaptarse para cumplir los requerimientos, o si por el contrario no es viable la entrada a dicho mercado debido a las complicaciones derivadas. Harnish (2014) enfatiza que "la internacionalización puede ser una estrategia efectiva para diversificar riesgos y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento en mercados globales".

Finalizando el análisis, pasaremos a explotar las diferentes opciones que se presentan al conjunto empresarial para **entender y ser partícipes de las nuevas tendencias emergentes**. En este caso, podemos hablar del análisis continuo de las tendencias de los mercados mediante tecnología actualizada que facilite el conjunto de las tareas de manera eficiente, con la finalidad de identificar a tiempo las oportunidades que se presenten en un entorno de cambio constante. Para las PYMEs, que se muestran muy cercanas a los clientes, estos análisis resultan menos tediosos y costosos que para las grandes corporaciones ya que, de manera directa, los propios clientes son quienes alertan de los nuevos cambios de tendencia o del surgimiento de las nuevas, ya son los consumidores los que se interesarán por esos nuevos productos o servicios, sirviendo como pista y aliciente para que las PYMEs logren actualizar la gama y amplitud de sus productos y servicios en base a los nuevos deseos de los usuarios y consumidores. Goleman (1998) advierte que "las empresas deben estar atentas a los cambios culturales y tecnológicos para anticiparse y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias".

BLOQUE 3: CONCLUSIONES

Haciendo referencia a la información expuesta a lo largo del presente documento, junto a los análisis realizados para llevar a cabo el estudio, se llega a conocer que las PYMEs se han visto afectadas por los factores explicados de acuerdo a los análisis y las variables analizadas.

Tras un exhaustivo estudio, la **conclusión principal** a la que hemos llegado por medio de las tesis realizadas, es que las PYMEs en España han experimentado una serie de significativos retos y desafíos debido a la inestabilidad económica global, marcada por factores como la pandemia de la COVID-19, la Guerra de Ucrania y la crisis energética. Estos factores han generado un entorno económico marcado por la incertidumbre, que ha impactado negativamente a la capacidad de las PYMEs para operar con normalidad en los mercados y poder planificar su futuro a largo plazo.

A raíz de esta conclusión principal, se han generado una serie de conclusiones secundarias o transversales, pudiendo destacar la **primera conclusión transversal** como el impacto directo que ha sufrido el conglomerado empresarial PYME español. Las Pequeñas y Medianas Empresas españolas han enfrentado una fuerte reducción en la demanda de sus productos y servicios debido a la minoración del poder adquisitivo de los consumidores y la incertidumbre económica generalizada en el panorama internacional. La inflación y el aumento de los costos de producción han menguado los márgenes de beneficio de muchas empresas, afectando perjudicialmente a las Pequeñas y Medianas Empresas. Como **segunda conclusión transversal**, podemos destacar el proceso digitalizador y de adopción de nuevas tecnologías en las pequeñas empresas españolas.

La pandemia sufrida en los años 2020 y 2021 ha acelerado la necesidad de digitalización en el tejido empresarial de España. Aquellas que han adoptado tecnologías digitales y comercio electrónico han demostrado una mayor capacidad innovadora. Sin embargo, la brecha digital aún está presente, y muchas de estas empresas precisan mayor apoyo para introducirse a estas nuevas tecnologías. Como **tercera subconclusión**, queremos hacer referencia al mantenimiento de la dificultad en el acceso a capital externo para las PYMEs. El acceso a capital sigue siendo un potente desafío. A pesar de los esfuerzos del Estado para facilitar préstamos y ayudas a estas empresas, muchas PYMEs encuentran aún dificultades para obtener los recursos necesarios que puedan mantener y expandir sus operaciones en el transcurso de su actividad económica. **Para finalizar con las conclusiones transversales**, citaremos una última, referente a la ayuda de las políticas del Gobierno y el apoyo de las diferentes Instituciones para el mantenimiento de las entidades con mayores dificultades. Las políticas nacionales han desempeñado un papel crítico en la supervivencia de muchas PYMEs, además de otras empresas de mayor tamaño. Sin embargo, es necesario un mayor apoyo en términos de formación, asesoramiento y acceso a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), para que las Pequeñas y Medianas Empresas españolas puedan adaptarse y prosperar en el adverso entorno económico actual.

Como síntesis final, la situación económica actual ha provocado estragos a nivel global, ya no solo en el aspecto económico, sino también a nivel cultural, histórico, social, ambiental, tecnológico y político. Esta serie de hechos han socavado los cimientos del sistema económico en el que la mayoría de países del mundo se encuentran, el capitalismo moderado, un tema sobre el que deberían tomar medidas todos los países afectados para que, si en un futuro incierto ocurren otra serie de acontecimientos que puedan provocar la quiebra del sistema económico, se puedan tomar medidas que no afecten de manera tan severa a largo plazo. El sistema económico precisa una serie de cambios y medidas que velen por la seguridad y el control del modelo, o que al menos, en situaciones críticas, el sistema económico no termine de arrastrar y complicar la situación que se esté dando en dicho momento. Es un hecho que afecta a todo el planeta debido a la interconexión de los mercados existentes.

BLOQUE 4: BIBLIOGRAFÍA

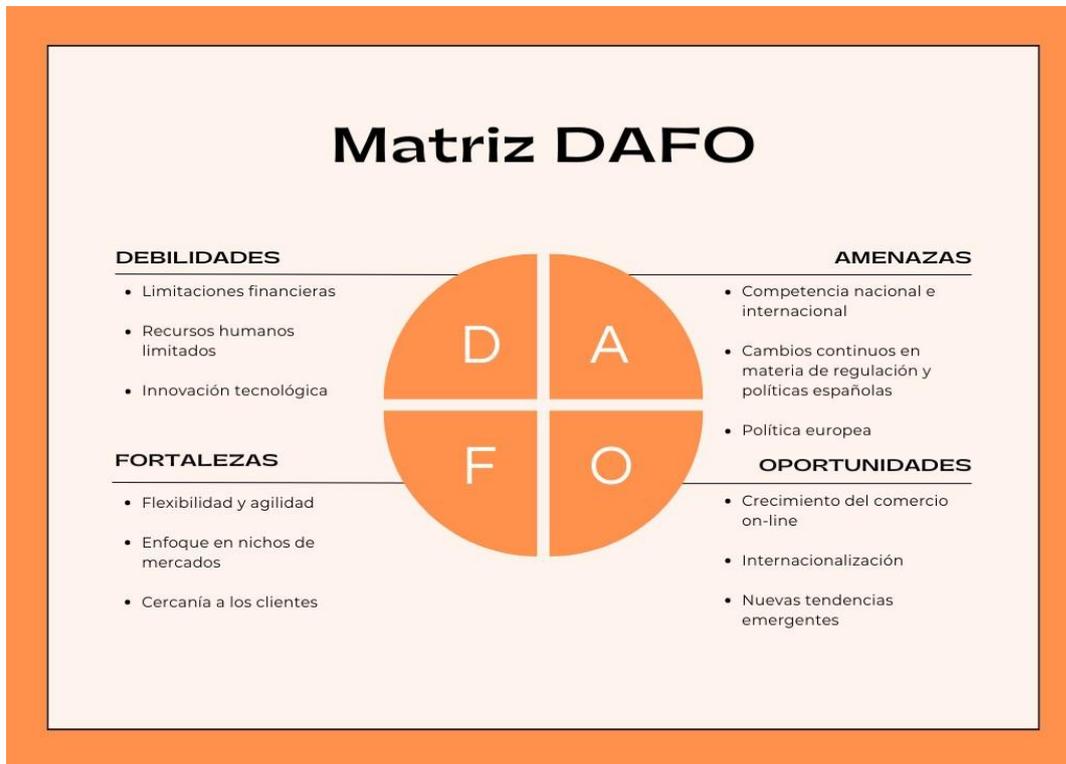
- AECA. (2024). Informe Pyme, Introducción.
- ANIF. (2023). Gran encuestas PYME nacional.
- Astrachan, J.H., & Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). "Small vs. Young Firms Across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth." World Bank Policy Research Working Paper No. 5631.
- Banco de España. (2023). Informe anual sobre el acceso al crédito en PYMEs.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). *SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence*. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2006). "The influence of financial and legal institutions on firm size." *Journal of Banking & Finance*.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). "Crowdfunding: Tapping the right crowd." *Journal of Business Venturing*.
- Berger, A.N., & Udell, G.F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 613-673.

- Carpenter, R.E., & Petersen, B.C. (2002). "Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance?" *Review of Economics and Statistics*, 84(2), 298-309.
- Cesgar. (2021). XI Informe financiación de la PYME.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2013). Like milk or wine: Does firm performance improve with age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173-189.
- Comisión Europea. (2024). Informe anual sobre las PYME europeas.
- Deakins, D., & Freel, M. (2009). *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill Education.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Emery, G. W. (1984). "A pure financial explanation for trade credit." *Journal of Financial and Quantitative Analysis*.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1996). "The provision of finance to small businesses: Does the banking relationship constrain performance?" *Journal of Small Business Finance*.
- Europarl. (2021). La situación de las PYMEs en la UE: debate con la Comisión.
- European Commission's Enterprise and Industry Directorate-General. (2022). *Innovation in SMEs: Report*.
- Fama, E. F., & French, K. R. (2002). "Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt." *Review of Financial Studies*.
- Fernández, P., & López, M. (2022). Eliminación de deducciones fiscales: Efectos en las PYMEs. *Revista de Política Fiscal*, 17(4), 108-123.
- Fernández, P., & Ruiz, E. (2019). Retención de talento en pequeñas y medianas empresas: Desafíos y estrategias. *Journal of Human Resources*, 11(4), 133-147.
- FINCOM. (2024). Pequeñas y medianas empresas: guía completa sobre las PYME.
- Fundación Biodiversidad. (2022). Informe sobre sostenibilidad en PYMEs españolas.
- Fundación ICO. (2020). Transición hacia la economía circular. Guía para PYMEs.
- Gallo, M.A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- García, A., & Martínez, S. (2021). Costos financieros y acceso al crédito para las PYMEs españolas. *Cuadernos de Economía y Empresa*, 29(3), 78-92.
- García, L., & Martínez, S. (2020). Competitividad en el mercado laboral para las PYMEs. *Análisis de Mercado Laboral*, 18(2), 56-72.
- García, R., & Martínez, L. (2019). Cohesión territorial y desarrollo económico local: Impacto de las PYMEs.
- García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2007). "Effects of working capital management on SME profitability." *International Journal of Managerial Finance*.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España. (2023). Informe sobre emprendimiento en España.
- Gompers, P. & Lerner, J. (2001). "The venture capital revolution." *Journal of Economic Perspectives*.
- Hernández, J., & Fernández, R. (2020). Adopción tecnológica en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Innovación Empresarial*, 15(1), 66-81.
- Hernández, J., & López, M. (2020). Diversificación económica y resiliencia: El papel de las PYMEs.
- Hernández, J., García, M., & Martínez, R. (2020). "La financiación de las PYMEs en España: desafíos y oportunidades." *Revista Española de Economía y Finanzas*, 15(2), 45-67.
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2022). Informe sobre la internacionalización de las PYMEs españolas.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023). Informe sobre la situación de la empresa familiar en España.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). Datos económicos y de empleo.
- IPYME (2023). Marco Estratégico en Política de PYME 2030.
- IPYME. (2023). Estructura y dinámica empresarial en España. Datos a 1 de enero de 2023.

- Jensen, M. C. (1986). "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers." *American Economic Review*.
- Jiménez, F., & García, L. (2023). Aumento de cotizaciones a la Seguridad Social: Implicaciones para las PYMEs. *Revista de Economía Laboral*, 22(1), 125-139.
- Jiménez, F., & López, G. (2021). Innovación tecnológica en las PYMEs: Barreras y oportunidades. *Tecnología y Negocios*, 13(2), 88-103.
- Julien, P.A. (1993). Small businesses as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, 5(2), 157-166.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). "Law and finance." *Journal of Political Economy*.
- López, M., & Gómez, J. (2021). La formación y el desarrollo de habilidades en las PYMEs españolas. *Revista de Educación y Empresa*, 14(3), 102-118.
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48.
- Martín, D. & Rodríguez, C. (2020). "Liquidez y gestión del capital de trabajo en las pequeñas y medianas empresas." *Análisis Económico y Financiero*, 27(2), 54-72.
- Martínez, A., & Sánchez, R. (2020). Impacto de la capacitación en la productividad de las PYMEs. *Cuadernos de Desarrollo Empresarial*, 22(1), 75-89.
- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2000). "The size of the informal venture capital market in the United Kingdom." *Small Business Economics*.
- McKinsey & Company. (2021). The resilience of SMEs during the COVID-19 crisis.
- Mian, S. L., & Smith, C. W. (1992). "Accounts receivable management policy: Theory and evidence." *Journal of Finance*.
- Ministerio de Industria y Turismo. (2023). Estadísticas y publicaciones sobre PYME.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). Informe sobre la situación de las PYMEs en España.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment." *American Economic Review*.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment." *American Economic Review*.
- Mollick, E. (2014). "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study." *Journal of Business Venturing*.
- Myers, S. C. & Majluf, N. S. (1984). "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have." *Journal of Financial Economics*.
- Navarro, D., & Morales, H. (2021). Gestión del talento en las PYMEs: Un enfoque práctico. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 27(3), 98-114.
- Navarro, L., & Santos, V. (2019). Dependencia bancaria de las PYMEs y su impacto en tiempos de crisis. *Economía y Finanzas Internacionales*, 21(4), 33-50.
- Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1997). "Trade credit: Theories and evidence." *The Review of Financial Studies*.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.
- Roberts, R., & Henneberry, S. R. (2007). Agricultural producers' adoption of environmentally benign management practices. *Ecological Economics*, 62(3-4), 364-374.
- Rodríguez, C., & Pérez, S. (2019). Clima laboral y su impacto en la motivación en las PYMEs. *Estudios de Psicología Organizacional*, 10(4), 45-60.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). Estadísticas de formación profesional en PYMEs.
- Sian, S., & Roberts, C. (2009). UK small owner-managed businesses: Accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 289-305.
- Smallbone, D., & Welter, F. (2001). "The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies." *Small Business Economics*, 16(4), 249-262.
- Storey, D.J. (1994). "Understanding the Small Business Sector." *Routledge*.
- Westhead, P., & Storey, D. J. (1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal*, 14(4), 13-24.

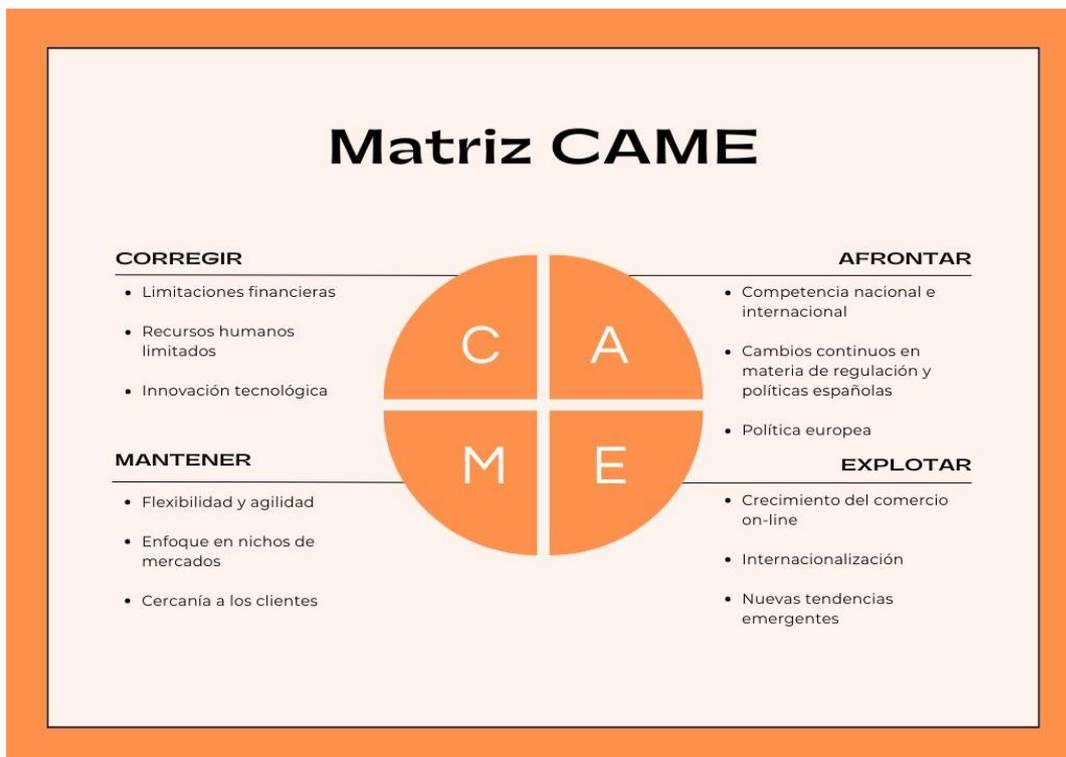
BLOQUE 5: ANEXOS

Anexo 1: Matriz DAFO.



Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones del análisis DAFO.

Anexo 2: Matriz CAME.



Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones del análisis CAME.