



# LOS FACTORES LIMITANTES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PYME RIOJANA POR LA VÍA DE LA AGREGACIÓN



*La estructura del tejido empresarial desempeña un papel protagonista en el desarrollo de una economía global, productiva y competitiva. Dentro de esta estructura, el tamaño de las empresas se considera uno de los factores clave para el crecimiento.*

*Las microempresas y las pequeñas empresas conforman el modelo empresarial en España, ya que representan el 99,8%. De éstas, el 55% no tiene empleados y el 20% no llega a los dos años de vida. Esta estructura de tamaño las hace más vulnerables al no tener la misma productividad ni capacidad de contratación e inversión en I+D+i que la gran empresa. Existe una gran diferencia entre el tamaño medio de las empresas españolas y el de las regiones más avanzadas de Europa. Las causas de esta desviación pueden encontrarse no solo en factores internos de crecimiento sino también externos a nivel de barreras del entorno.*

*La productividad depende, en gran medida, de la estructura empresarial. El tamaño resulta un factor clave para invertir y afecta de forma importante a la globalización de las empresas en los mercados. Se precisan más sinergias que generen economías de escala para incrementar la intensidad exportadora.*

*La dimensión empresarial, así mismo, está muy relacionada con la longevidad de las empresas, la consolidación de capacidades de producción y la introducción en los mercados.*

*El aumento del tamaño en una empresa se encuentra directamente ligado a mayores tasas de creación y mantenimiento de empleo, lo que contribuye en última instancia al bienestar y progreso social y económico.*

*El objetivo del Gobierno de La Rioja, en el ámbito de la consejería de Desarrollo Económico e Innovación, es reforzar el modelo económico, impulsando la reindustrialización de La Rioja con un sistema productivo más competitivo, que esté configurado por empresas de mayor dimensión, más tecnológicas, más colaborativas y con mayor valor añadido. Un modelo que ayude a crecer y crear empleo y que permita competir en todos los mercados y regenerar el tejido empresarial situando a La Rioja entre las regiones más avanzadas de Europa.*

*En el marco de Estrategia de Especialización Inteligente en Investigación e Innovación (RIS3) y de la política industrial del Gobierno se establecen tres claves:*

- Impulso a la competitividad, especialización inteligente y fortalecimiento empresarial.*
- Apuesta por la sostenibilidad.*
- Fomento y potenciación de las acciones económico-sociales.*

*La Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) pone a disposición de nuestras empresas un programa global que, sobre la base de la innovación y la internacionalización, combina incentivos, financiación y servicios dirigidos hacia sectores y segmentos empresariales con potencial para incrementar su dimensión y ganar, de este modo, en competitividad.*

*LA ADER apoya de forma intensiva a aquellas empresas con capacidad para ganar en dimensión y dinamizar la economía regional, tanto las intensivas en el uso de la tecnología, así como aquellas que aspiran encontrarse fuertemente internacionalizadas. Todo ello, se ha articulado a través de la Agenda para el Fortalecimiento Empresarial de La Rioja.*

*Pero incrementar el tamaño de una empresa no es un proceso directo y sencillo, presenta numerosas dificultades y resistencias que hay que vencer. Por ello, les invito a leer este interesante estudio que analiza, desde muy diferentes puntos de vista, el crecimiento y aumento de dimensión de las empresas de La Rioja, considerando las barreras culturales, económicas, sociales, regulatorias, tributarias, laborales, tecnológicas, financieras... y que afectan en cada momento a las decisiones empresariales.*

**Leonor González Menorca**

Consejera de Desarrollo Económico e Innovación  
Gobierno de La Rioja

*En toda economía competitiva y global, el crecimiento empresarial es uno de los factores claves del éxito. Las expectativas de crecimiento producen actividad, nuevos productos y servicios, inversiones y empleo. Con su crecimiento, las empresas refuerzan sus estructuras y obtienen un mayor tamaño. Este es un objetivo estratégico de nuestra Comunidad Autónoma, en el deseo de consolidar y aumentar nuestras estructuras empresariales hacia una mayor competitividad regional*

*La Federación de Empresarios de La Rioja (FER), gracias a una alianza estratégica con el Gobierno regional, a través de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) ha efectuado un planteamiento muy enriquecedor, que analiza las distintas barreras que tienen nuestras empresas para lograr su redimensionamiento, ganar estructura, especialización y obtener así una mayor profesionalización de sus distintas áreas de gestión.*

*El reto es ilusionante y complicado, pero ponerse a esta tarea es un objetivo prioritario en el que debemos ahondar sin dilación. En ese camino que compartimos, FER y ADER hemos elaborado un Informe sobre los factores limitantes del desarrollo empresarial de nuestras pymes, que nos parece un punto de partida excelente para llevar a cabo las actuaciones que sean necesarias y precisas.*

*Un informe que nace de un intenso debate y análisis efectuado principalmente desde una participación muy activa de las propias empresas riojanas de todos los sectores de actividad y, por otro lado, con la colaboración de especialistas en el ámbito de la consultoría especializada, expertos en relaciones labores y profesionales en el campo jurídico, mercantil y fiscal. Un estudio que cuenta con la participación de las propias empresas*

*Muchas e interesantes conclusiones se advierten en estas páginas tanto en el terreno legal, como en el marco regulatorio de la actividad empresarial, el modelo educativo y formativo, el impulso de las instituciones públicas, el mercado internacional, o la I+D+I, por citar solo algunas de ellas.*

*En toda esta sugerente reflexión, debo subrayar la imprescindible colaboración público privada, tan importante y necesaria para la potenciación del desarrollo empresarial, del progreso social y económico y, por ende, del bienestar de nuestra Comunidad. La Federación de Empresarios de La Rioja (FER) trabaja con esa vocación de servicio, que forma parte de su razón de ser como Organización Empresarial y como interlocutora social y económica.*

*Estoy seguro de que el diagnóstico y las conclusiones de este Informe nos orientarán hacia un presente y un futuro mejor para las empresas riojanas.*

**Jaime García-Calzada Barrena**

Presidente

Federación de Empresarios de La Rioja

## SUMARIO

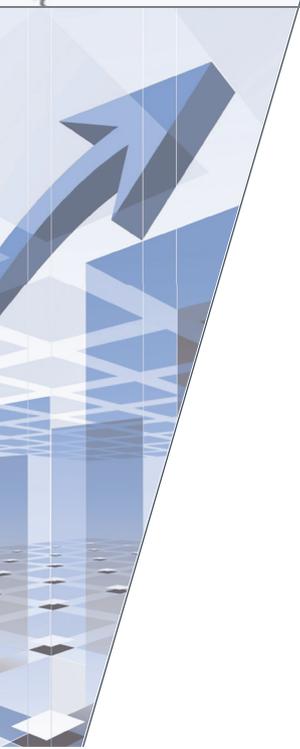
<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Situación actual</b>	<b>9</b>
2.1. Macroentorno	10
2.2. Microentorno	21
<b>3. Decálogo de buenas prácticas</b>	<b>32</b>
<b>4. Panel empresarial</b>	<b>35</b>
4.1. Situación General	39
4.2. Marco Legal	50
4.3. Marco Regulatorio	53
4.4. Sensibilización al empresario respecto a las ventajas de la cooperación empresarial	55
4.5. Profesionalización de las Pymes	61
4.6. Marca Rioja y Marca España	64
4.7. Planificación del desarrollo económico regional	66
4.8. Internacionalización	69
4.9. Modelo Educativo	72
<b>5. La opinión experta de los asesores y consultores riojanos</b>	<b>77</b>
<b>6. Entrevistas en profundidad: la realidad de la pyme riojana</b>	<b>84</b>
6.1. Grupo de trabajo	85
6.2. Entrevistas en profundidad	88
<b>7. Identificación de grandes retos</b>	<b>93</b>
7.1. Cambio Cultural	94
7.2. Profesionalización y Formación	94
7.3. Simplificación administrativa	95
7.4. Flexibilización del mercado de trabajo	95
7.5. Nuevo marco regulatorio	95
7.6. Adaptación de las líneas de ayudas y de los procedimientos de ADER	95
7.7. Fomento de la F.P. Dual	96
7.8. Nuevas políticas de formación avanzada	96
7.9. Creación de instrumentos de innovación compartida	96
7.10. Modernización de infraestructuras industriales	96
7.11. Papel de la FER	97
<b>8. Propuestas de actuación</b>	<b>98</b>
<b>9. Informe Ejecutivo</b>	<b>101</b>



# 1.



## INTRODUCCIÓN



La **Unión Europea** tipifica las empresas en función de varios parámetros o de una combinación de ellos, como son el número de asalariados, el volumen de facturación y el activo total. De acuerdo con estos criterios se definen cuatro tipos de empresas, cuyas principales características se recogen a continuación:

■ **Tabla 1. Categorización de Empresas**

Tipología de empresa	Asalariados	Facturación (millones de €)	Activo total (millones de €)
Microempresa	Menos de 10	Hasta 2 millones	Hasta 2 millones
Empresa pequeña	De 10 a 49	De 2 a 10 millones	De 2 a 10 millones
Empresa mediana	De 50 a 249	De 10 a 50 millones	De 10 a 43 millones
Empresa grande	Más de 250	Más de 50 millones	Más de 43 millones

Fuente: Ministerio de industria, energía y Turismo. Gobierno de España. 2016

La **Agenda de Fortalecimiento Empresarial** del Gobierno de La Rioja, a través de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja, es una de las herramientas clave creadas para avanzar en el crecimiento regional, el fortalecimiento empresarial y la generación de valor añadido, en especial en un segmento de empresas de fuerte capacidad tractoras y ganancia de tamaño por vía orgánica.

Tal y como señala la propia Agenda, “...el tejido empresarial riojano debe tener un papel central en el progreso y la recuperación económica de La Rioja, siendo la mejora de su competitividad y la búsqueda de una mayor dimensión, factores clave para el correcto desempeño de este rol. Esto es debido a que el aumento del tamaño empresarial se encuentra ligado directamente a mayores tasas de productividad, creación y mantenimiento del empleo...”.

Dentro de este escenario, y tras las experiencia acumulada desde la puesta en marcha de la iniciativa, desde el Gobierno de La Rioja se entiende como prioritario **profundizar en el análisis de las principales motivaciones por las cuales el empresariado riojano acometería operaciones de ganancia de tamaño por la vía de la agregación o fusión entre empresas, bien competidoras en sus líneas de negocio o por agregación entre diferentes líneas de negocio.**

Para ello la **Federación de Empresarios de La Rioja** en colaboración con la **Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja**, dentro de la **Agenda de Fortalecimiento Empresarial** realizarán un estudio sobre **“LOS FACTORES LIMITANTES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PYME RIOJANA POR LA VÍA DE LA AGREGACIÓN”**.

El **objetivo** es conocer en profundidad las **limitaciones reales al crecimiento** que pueden tener las **empresas riojanas** con un **tamaño comprendido entre los diez y los cuarenta y nueve trabajadores, en operaciones de ganancia de tamaño por crecimiento orgánico pero, en especial, por vía de agregación.**

Estas barreras pueden ser, entre otras, laborales, fiscales, financieras, jurídicas, legales, de seguridad e higiene, de auditorías de cuentas, de infraestructuras, de gestión empresarial, impositivas o culturales.

El estudio alternará el análisis del estado del arte y de situaciones regionales comparables con el trabajo específico con distintos colectivos directamente afectados en la materia y entrevistas en profundidad con responsables de empresas en situación de acometer procesos de ganancia de tamaño por vía de la agregación, además un resultado de carácter cuantitativo mediante encuestas dirigidas al universo de potenciales empresas generadoras de procesos de crecimiento en los parámetros anteriormente descritos.

Todo ello generará unas recomendaciones aplicables a la realidad riojana a corto, medio y largo plazo que deberían servir como hoja de ruta para que cada institución, dentro de su ámbito de actuación, adopte las medidas que se entiendan como más oportuna para favorecer estos procesos.

El estudio se ha estructurado en las siguientes **fases**:

- **FASE 1 – Análisis de la situación.**

- o Objetivo: conocer la realidad de las barreras para la ganancia de tamaño en empresas de entre diez y cuarenta y nueve trabajadores para poder proponer un plan de acción eficaz.

- **FASE 2 – Estudio cuantitativo.**

- o Objetivo: indagar en la percepción del empresariado riojano respecto a la temática objeto del análisis con una encuesta on line realizada por la FER sobre un panel de 44 empresas de empresas de entre 15 y 40 trabajadores en sectores diana representativos de la realidad riojana.

- **FASE 3 – Estudio cualitativo.**

- o Objetivo: realizar distintas dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad distribuidas de la siguiente manera:

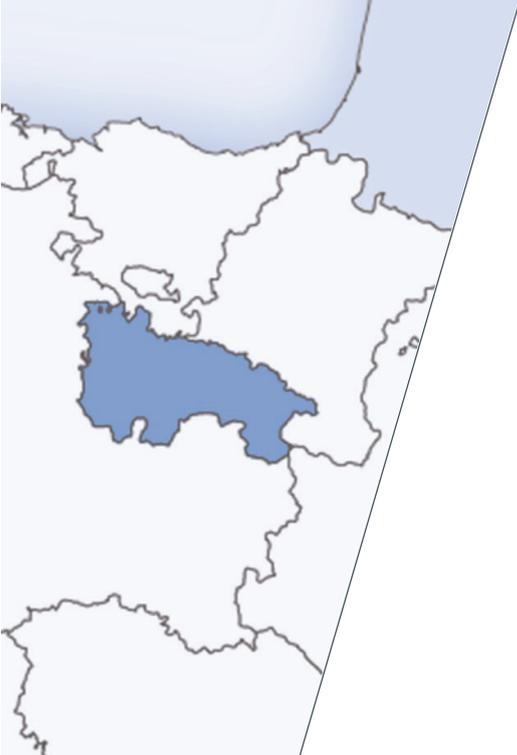
- Entre expertos asesores empresariales de distintas áreas/especialidades (laborales, fiscales, financieras, jurídicas, seguridad e higiene, auditorías de cuentas, infraestructuras, gestión empresarial, etc...), identificando y priorizando los factores limitadores y las consecuencias derivadas del crecimiento.
    - Entre diferentes actores empresariales segmentados por tamaño para conocer sus impresiones sobre los factores que inciden en el crecimiento de sus organizaciones.
    - Entre consultores, prescriptores y planificadores públicos y privados para conocer cual es su visión respecto al marco competitivo idóneo para generar ganancias de tamaño sostenidas y sostenibles.
    - Diez entrevistas en profundidad con empresas que sean consideradas como objetivos prioritarios para liderar procesos de ganancia de tamaño por vía de agregación.

- **FASE 4 – Recomendaciones.**

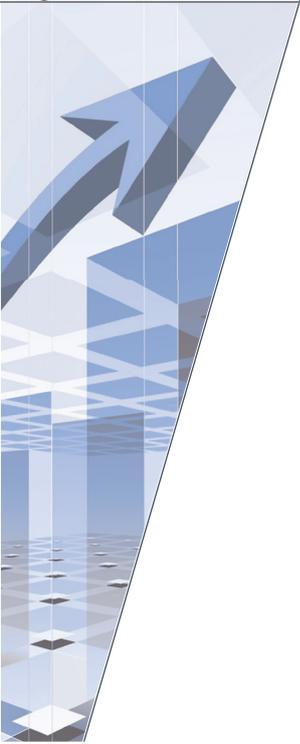
- o Objetivo: proponer planes de acción a corto, medio y largo plazo.



# 2.



## SITUACIÓN ACTUAL



## 2.1. Macroentorno

Comenzando por la situación actual en España según los últimos datos disponibles, y tal y como refleja el informe **“Retrato de las Pymes 2015”** elaborado por la **Subdirección General de Apoyo a la PYME**, dependiente de la Dirección General de Industria y de la PYME de la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España, “según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2015, hay en España 3.182.321 empresas, de las cuales 3.178.408 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

En comparación con la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) en España suponen el 95,9% del total, 3,2 puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2014 (92,7%).

También hay una diferencia significativa en la representatividad de las empresas españolas pequeñas (3,5%), 2,6 puntos por debajo de la estimación para el conjunto de la UE28 (6,1%). Entre 2004 y 2014, el número total de empresas en España ha aumentado en 121.912 unidades lo que supone un incremento acumulado en el dicho periodo del 4%.

### ■ Tabla 2. Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total en España y en la UE28. 2014

	Micro sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
Nº Empresas en España	1.751.964	1.297.861	110.086	18.497	3.178.408	3.913	3.182.321
España %	55,1%	40,8%	3,5%	0,6%	99,9%	0,1%	100
UE-28	92,7%	92,7%	6,1%	1,0%	99,8%	0,2%	100

Fuente: INE, DIRCE 2015 (datos a 1 de enero de 2015), y Comisión Europea 2015 “Small Business Act for Europe. Estimaciones para 2014. \*Corresponde en su mayoría a personas físicas, ver tabla 7

El informe **“Retos a Largo Plazo de la Economía Española: Dimensión Empresarial e Internacionalización”**, realizado en Julio de 2014 por **BBVA Research**, destaca que “la crisis ha puesto de manifiesto las debilidades estructurales de la economía española, que exigen reformas para resolverlas con éxito y converger a aquellos países que lo han hecho mejor en términos de crecimiento, empleo y bienestar social. No hay que limitarse a alcanzar la media de la U.E., sino a converger a largo plazo con los países más avanzados, identificando las causas de la distancia respecto a esos países referentes, aislando los factores que están detrás de menores niveles relativos de empleo, productividad y capital humano y tecnológico, consecuencia de un inadecuado sistema de incentivos económicos, legales e institucionales y poniendo en marcha las reformas necesarias para lograr un crecimiento equilibrado, más resistente a las crisis periódicas y cuyos frutos pueden ser mejor repartidos entre toda la sociedad.

Una parte de la menor productividad del trabajo en España se explica por un efecto composición (el porcentaje de la producción y el empleo de las pequeñas empresas es mayor en España que en otras economías avanzadas). Las empresas grandes alcanzan niveles de productividad más elevados, economías de escala, más capital humano y menor temporalidad, más I+D+i, mayor competencia internacional y mejores condiciones de financiación.

Las reformas estructurales deben servir para eliminar las barreras a la creación y al crecimiento de las empresas, dando facilidades e incentivos para que ganen tamaño, aumenten su productividad y mejoren su competitividad.

La productividad también depende de la forma en que se organizan los factores productivos en las empresas. A nivel agregado se observa una correlación positiva entre el porcentaje de empleo en empresas de más de 250 trabajadores y la productividad. Si España aumentara el tamaño medio de empresas hasta los niveles de Alemania, podría ser un 15% más productiva.

La economía española es un excelente ejemplo de economía dual: empresas grandes pero con un peso excesivo del empleo en empresas pequeñas (61%) frente al 46% de la UE8 y al 37% de EE.UU. La menor dimensión de la empresa española se manifiesta en todos los sectores productivos.

■ **Tabla 3. Distribución del empleo por tamaño de empresa y sector, 2010**

	Industria					Servicios					Construcción				
	1-9	10-19	20-49	50-249	250+	1-9	10-19	20-49	50-249	250+	1-9	10-19	20-49	50-249	250+
<b>España</b>	20,1	10,6	17,0	22,7	29,5	40,6	8,2	9,1	13,0	29,1	50,5	14,2	13,8	11,7	9,8
<b>UE8</b>	11,1	7,1	11,6	25,4	44,8	27,6	8,9	11,4	16,9	35,2	38,2	14,5	16,0	15,5	15,7
<b>EE.UU.</b>	7,7	6,6	17,9	16,9	50,9	10,9	7,6	12,6	16,7	52,2	25,6	15,2	27,3	16,4	15,5

Fuente: OCDE Entrepreneurship at a Glance (2013)

Siguiendo con el informe **“Retrato de las Pymes 2015”**, durante 2015 la PYME española mantiene una particular importancia en su contribución a la generación de empleo empresarial, ocupando al 66% del total de trabajadores, cifra similar a la de la media UE. Sin embargo, respecto a la media de la UE, el porcentaje aportado por las microempresas es claramente superior en España (Tabla 4).

■ **Tabla 4. Empleo empresarial según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España y porcentaje en la UE27, 2015**

	Microempresa 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
Asalariados en España	4.452.423	2.630.534	2.060.848	9.143.805	4.703.439	13.847.244
España %	32,1%	19%	14,9%	66,0%	34%	100%
UE %	29,2%	20,4%	17,4%	67,0%	33,0%	100%

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (datos a 31 de Diciembre de 2015) y Comisión Europea, Eurostat, DiWecon, DIW, London Economics. Estimaciones para 2015

Según el informe **“Retos a Largo Plazo de la Economía Española: Dimensión Empresarial e Internacionalización”**, las empresas grandes en España son más productivas que las pequeñas: 3,3 veces en la industria y 1,7 veces en las de servicios. Las empresas grandes en España son tan productivas como las de Alemania o la UE8.

■ **Tabla 5. Productividad por sector y tamaño de empresa, 2010**  
Miles de dólares de EE.UU. por empleado

Asalariados	1-9	10-19	20-49	50-249	250+
<b>INDUSTRIA</b>					
España	38,3	54,5	64,6	77,6	125,26
Alemania	42,8	51,4	56,4	68,3	104,1
UE8	81,9	70,3	76,0	92,3	141,6
<b>SERVICIOS</b>					
España	35,9	46,6	51,0	56,2	62,1
Alemania	68,1	49,4	53,0	60,3	64,5
UE8	74,8	62,9	71,5	82,5	80,0

Fuente: OCDE Entrepreneurship at a Glance (2013)

Como causas destacadas para esas interferencias en la ganancia de tamaño empresarial se pueden citar el nivel de desarrollo, el tamaño del mercado y la densidad de población, las instituciones regulatorias, en especial en el ámbito laboral y fiscal, el acceso a la financiación externa, el capital humano disponible, la especialización productiva y el funcionamiento y eficiencia del sistema judicial.

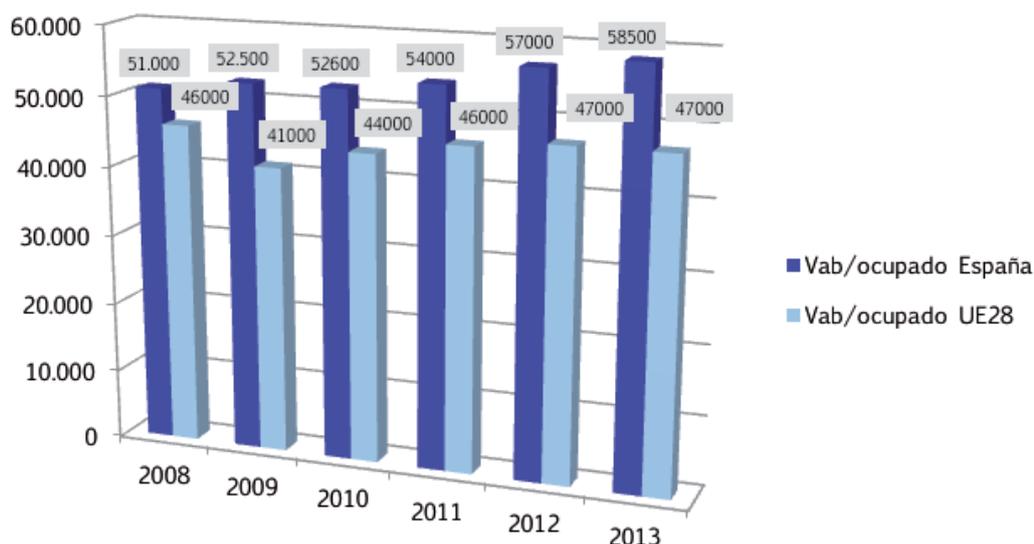
La evidencia en los países de la OCDE muestra que las regulaciones pueden ser una barrera al crecimiento de las empresas y que existen además limitaciones a la competencia en tanto en cuanto las empresas más eficientes no expulsan a las menos productivas. Además los costes regulatorios son más importantes para las empresas más grandes, lo que implica también una fuerte barrera al crecimiento.

A mayor tamaño empresarial, mayor productividad, mayor probabilidad de supervivencia, mayor porcentaje de empleo indefinido, mayor flexibilidad interna, menor volatilidad cíclica del empleo, mayor nivel de capital humano, mejor acceso a la financiación externa, mayor capital tecnológico y capital productivo por empleado y mayor probabilidad para exportar.

En 2014, el valor añadido bruto (VAB) por ocupado de la economía española, de acuerdo con los datos del INE (contabilidad nacional), es de 58.375 euros, lo que representa un -1,4% menos que la productividad de 2013. Sin embargo, continua situándose por encima de la media de la UE-28, estimada por la Comisión Europea en 47.797 euros.

Como puede apreciarse en el gráfico uno, el VAB por ocupado creció hasta 2013 y se ha reducido ligeramente en 2014. Hasta 2013 se produjo una reducción en el número de ocupados proporcionalmente mayor que la disminución en el valor añadido bruto. En 2014 el crecimiento del VAB habría sido menor proporcionalmente al crecimiento del número de ocupados.

– Gráfico 1. Evolución del Valor Añadido Bruto por ocupado, 2008-2014



Fuente: INE y Comisión Europea. Eurostat. DiWecon. DIW. London Economics

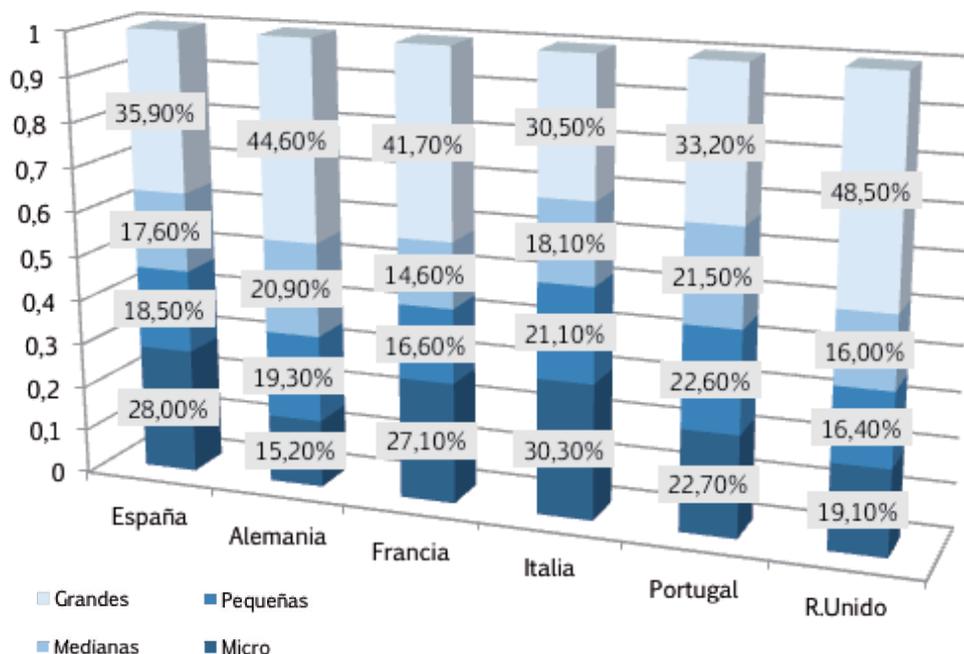
En esta línea, el estudio **“La empresa mediana española: informe 2015”** elaborado por el **Círculo de Empresarios en colaboración con BBVA Research e Informa** concluye que *“la empresa española tiene una dimensión media de 4,6 empleados, prácticamente la mitad que en el Reino Unido o en Alemania”*.

El estudio constata que durante la crisis el tamaño medio de las empresas en España se ha reducido sensiblemente, además de la consabida destrucción de tejido empresarial. Aumenta el peso relativo de las microempresas (las de menos de 10 empleados), que además han reducido su tamaño medio. Al mismo tiempo, las empresas grandes y medianas consiguen incrementar su tamaño pero reducen su peso relativo en el tejido empresarial.

De esta forma se polariza la dualidad del tejido empresarial español: muchas empresas de muy reducida dimensión y pocas grandes y medianas que han mostrado ganancia de tamaño, pero que aún así están por debajo de la media de la U.E.

Estas empresas también aumentan su contribución a la producción (VAB), en 2 puntos porcentuales desde 2009, hasta situarla en el 36% del total en 2015. **La aportación de las empresas medianas españolas se cifra en un 17,6%, superior a la de países como Reino Unido y Francia**, con una mayor presencia de este segmento en su población empresarial. Es un dato positivo respecto a la capacidad competitiva de nuestras empresas y al valor multiplicador que podría originarse con una ganancia de tamaño empresarial tanto en España como en La Rioja.

- Gráfica 2. Aportación al VAB por tamaño empresarial. % sobre total.2015



Fuente: Círculo de Empresarios según Eurostat

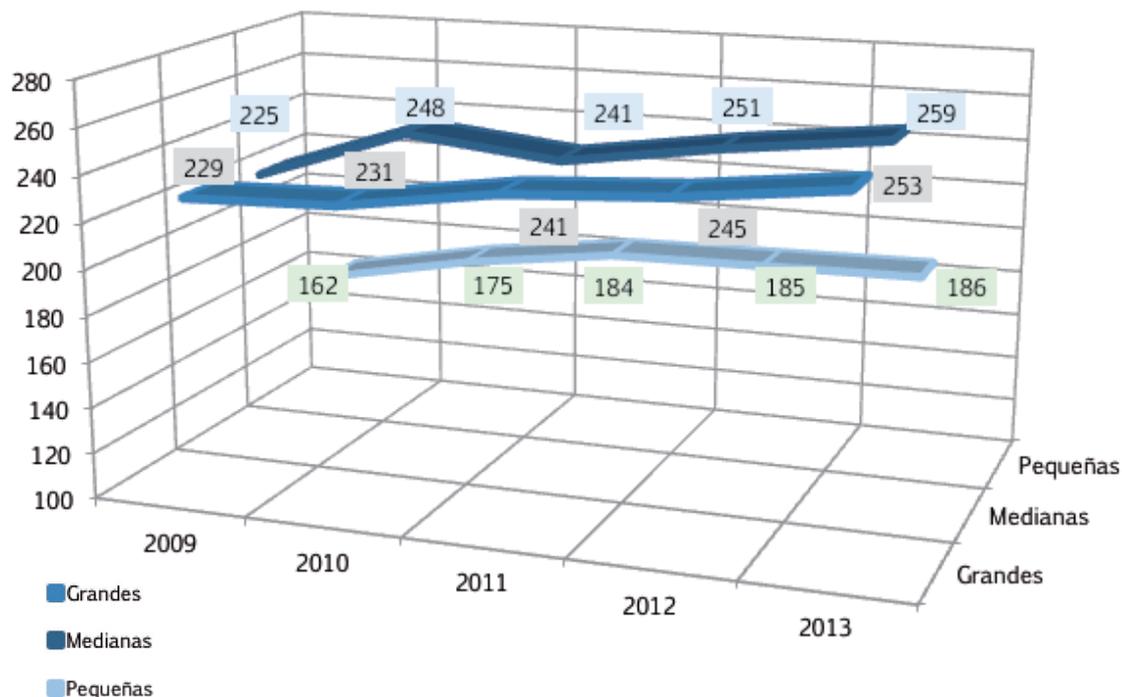
Las diferencias en la productividad agregada entre países se explican sobre todo por el tamaño de sus empresas más que por la especialización sectorial. Por tanto, las ganancias potenciales en la productividad agregada no se encuentran tanto en la reasignación de factores entre sectores (cambio en la composición sectorial) como en el aumento de la dimensión empresarial dentro de cada sector (cambios organizativos intrasectoriales).

De hecho, **el impacto en productividad para el tejido empresarial español sería de un aumento del 13% si tuviera la distribución por tamaño de las empresas alemanas y de un 4,8% si la composición por sectores fuera la misma.**

En las próximas gráficas veremos **más en detalle la evolución** de las **empresas Españolas** por empleado, sector e ingresos.

En el año 2013, el número de PYME aumentó en 67.886 empresas, lo que significa un incremento del 2,2% con respecto a 2013. Sin embargo, la variación con respecto al máximo alcanzado en 2007, es del -6,9%.

- Gráfico 3. Evolución del número de empresas y variación anual (%)



Fuente: INE.DIRCE 2004-2015, (datos a 1 de enero de 2015)

A 1 de enero de 2015, el 81,1% de las empresas españolas ejercen su actividad en el sector servicios y, dentro de éste, un 24% corresponde al comercio.

Atendiendo a la distribución sectorial, se observa cómo varía el tamaño empresarial en función de los sectores económicos a los que pertenecen las empresas. Así, el 85,4% de las empresas industriales son microempresas, y de ellas el 45,9% tienen entre 1 y 9 empleados.

Sin embargo, los sectores construcción y resto de servicios aglutinan el mayor número de empresas (con un 63,6% y un 56,6% respectivamente) en el tramo de microempresas sin asalariados.

En el sector comercio el 51% de total son microempresas sin asalariados y cerca del 46% tienen entre 1 y 9 empleados.

El 11,9% de las empresas del sector industria son pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados), porcentaje muy superior al que suponen las pequeñas empresas sobre el total de empresas (3,5%).

■ **Tabla 6. Distribución sectorial por tamaño de empresa, 2014**

	Mico sin asalariados	Microempresa 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más
Industria	39,5%	45,9%	11,9%	2,2%	99,6%	0,4%
Construcción	63,6%	33,3%	2,9%	0,3%	100%	0%
Comercio	51,0%	45,9%	2,7%	0,4%	99,9%	0,1%
Resto de Servicios	56,6%	39,7%	3,0%	0,6%	99,9%	0,1%
Total	55,1%	40,8%	3,5%	0,6%	99,9%	0,1%

Fuente: INE, DIRCE 2015. (datos a 1 de enero de 2015)

Atendiendo al tamaño de las empresas, el 61,3% de las de más de 250 empleados desarrolla su actividad en el sector resto de servicios, siguiéndole en importancia la industria (21,2%), y el comercio (14,5%). En el caso de las PYME, la mayor representatividad corresponde a las de empresas de resto de servicios (57,1%), y de comercio (24%).

■ **Tabla 7. Distribución del tamaño de empresas por sectores, 2014**

	Industria	Construcción	Comercio	Resto servicios	Total
<b>Total</b>	6,2%	12,8%	24,0%	57,1%	100%
<b>Micro. sin asalariados</b>	4,4%	14,8%	22,2%	58,6%	100%
<b>Microempresas (1-9)</b>	7,0%	10,4%	27,0%	55,6%	100%
<b>Pequeñas (10-49)</b>	21,4%	10,6%	18,6%	49,4%	100%
<b>Medianas (50-249)</b>	23,6%	5,5%	15,1%	55,8%	100%
<b>PYME (0-249)</b>	6,2%	12,8%	<b>24,0%</b>	<b>57,1%</b>	100%
<b>Grandes (250 y más)</b>	<b>21,2%</b>	3,0%	<b>14,5%</b>	<b>61,3%</b>	100%

Fuente: INE, DIRCE 2015. (datos a 1 de enero de 2015 - España)

Un mayor nivel de desglose de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009) muestra que, en 2014, el sector que concentra un mayor porcentaje de PYMES es el de “establecimientos de bebidas” (5,5%), seguido por construcción de edificios (4,8%) y por “Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados” (4,5%).

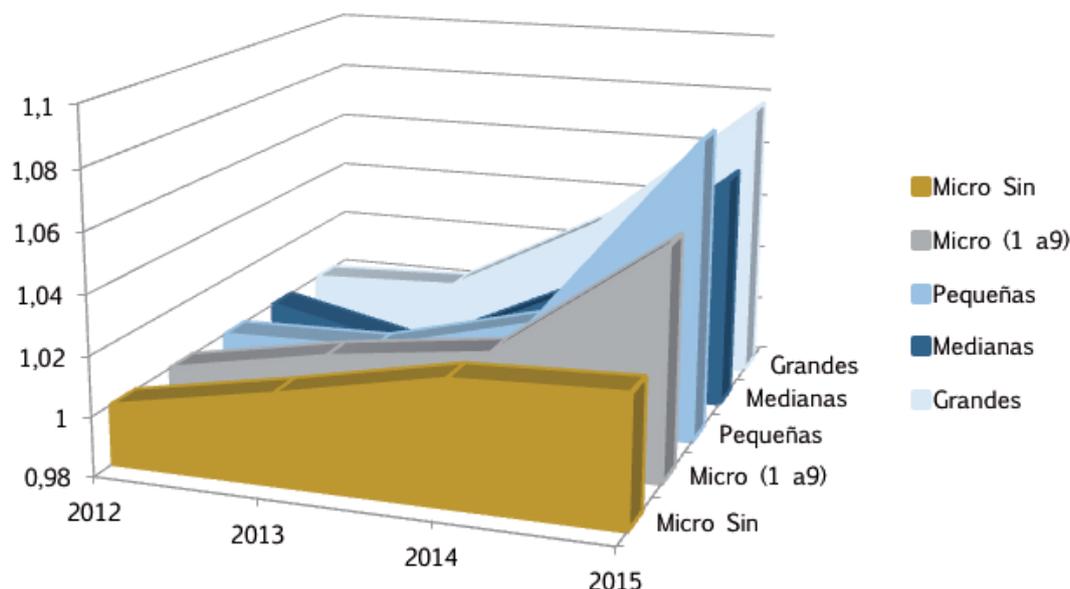
Durante 2015, el crecimiento interanual del número total de empleados en las PYME es de un 4,90%, con un aumento de 355.256 puestos de trabajo, manteniéndose así una variación positiva por tercer año consecutivo. Las pequeñas y las medianas empresas son las que experimentan una mayor tasa de incremento, con un 6,56% y un 4,57% respectivamente.

El empleo en el estrato de las grandes empresas se traduce en un incremento de 188.7633 puestos de trabajo, lo que supone un crecimiento del 4,18%.

En el gráfico seis se observa cómo el empleo en las empresas sin asalariados es el que menos ha crecido (2,25%).

Por el contrario, el empleo en la PYME y en las grandes, experimentan el mayor crecimiento, con una variación del 8,20% y 7,49% respectivamente, durante el periodo 2012-2015.

- Gráfico 4. Evolución del empleo por tamaño de empresa (2012-2015)



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Índice valor: diciembre 2012=1,00

El sector del **“comercio al por menor”**, el de **“servicios de bebidas y comidas”** y el de la **“construcción de edificios”** (con 57.614, 41.879 y 28.154 empresas menos respectivamente) son los sectores con mayor destrucción empresarial en términos absolutos.

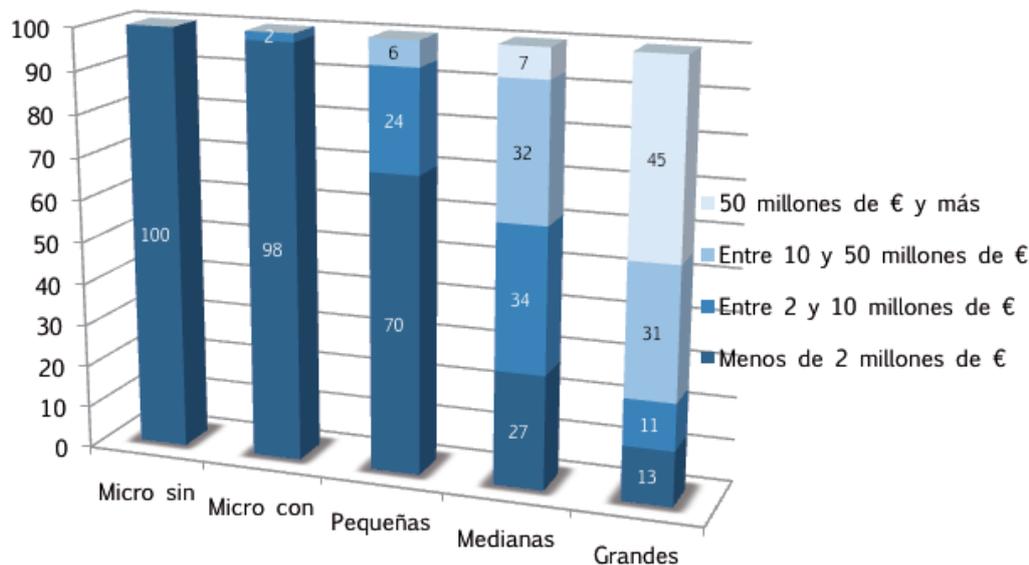
El mayor número de nuevas empresas creadas durante 2014 se enmarcan en el **“comercio al por menor”**, con 60.643 empresas, y en los **“servicios de comidas y bebidas”**, en el que se dieron de alta 41.905 firmas. Las actividades con mayor tasa neta de creación empresas fueron las de **“Extracción de crudo de petróleo y gas natural”**(33,3%), la **“Extracción de minerales metálicos”** (13,6%) y las **“actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas** (11,5%).

Por lo tanto, podemos concluir que el sector **“comercio al por menor”** y **“servicios de bebidas y comidas”**, **ha tenido un crecimiento de 3.029 y 26 empresas respectivamente.**

La tasa neta de creación de empresas en 2014 es del 2,4%, lo que supone una mejora de 0,75 puntos con respecto la tasa de 2013. La actividad que presenta una menor tasa neta de creación de empresas es la correspondiente a **“investigación y desarrollo”**, con una tasa negativa del -11,3 % y la de **“Coquerías y refino de petróleo** con un -11,1%.

Si nos centramos en la distribución del volumen de ingresos por tamaño de empresa, el 97,8% de las empresas ingresaron menos de 2 millones de euros. Un 1,7% ingresan entre 2 y 10 millones. Las que tienen ingresos comprendidos entre 10 y 50 millones representan el 0,5%, y sólo el 0,1% ingresaron más de 50 millones de euros en 2014.

■ **Gráfico 5. Distribución del volumen de ingresos por tamaño de empresa- 2014**



Fuente: INE, DIRCE 2015

A 1 de enero de 2015, la **persona física** (autónomo) es la forma predominante en la constitución de una empresa. La sociedad limitada aparece en segundo lugar, la comunidad de bienes en tercero y la sociedad anónima en cuarto lugar. Esta última forma jurídica está perdiendo protagonismo en favor de la sociedad limitada y la comunidad de bienes, y es previsible que este trasvase se siga produciendo por la mayor idoneidad de la sociedad limitada para la constitución de una empresa de pequeña dimensión.

Atendiendo al tamaño empresarial se observa como las empresas sin asalariados optan por la persona física como forma predominante (lógico al tratarse en su mayoría de trabajadores autónomos), seguida de la Sociedad Limitada. En todos los tramos de PYME con asalariados la Sociedad Limitada es la forma jurídica más representativa, mientras que la Sociedad Anónima es la forma mayoritaria en las grandes empresas.

■ **Tabla 8. Distribución de condición jurídica por tamaño de empresas, 2014**

	Total	Micro sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más
<b>Persona física</b>	51,1%	63,4%	39,4%	4,1%	0,0%	51,2%	0,0%
<b>Sociedad Anónima</b>	2,8%	1,6%	2,6%	17,0%	33,5%	2,7%	42,8%
<b>Sociedad Limitada</b>	35,9%	24,8%	48,1%	67,7%	47,6%	35,9%	38,7%
<b>Otras formas jurídicas</b>	10,2%	10,2%	9,9%	11,2%	18,9%	10,2%	18,5%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: INE, DIRCE 2015

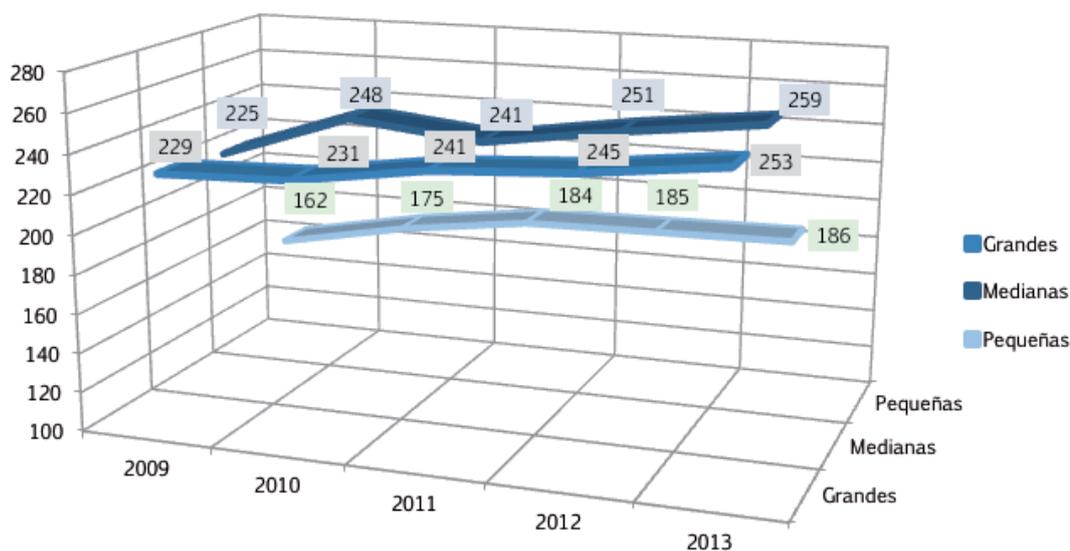
El análisis por comunidades autónomas permite constatar que la distribución de la población empresarial por tamaños es diferente debido, entre otros factores, a la especialización sectorial.

En **Andalucía**, que cuenta con la menor dimensión media empresarial, se concentran el 35,7% de las compañías españolas agrarias, **Cataluña** registra el mayor porcentaje de empresas medianas, con predominio del sector industrial (es sede del 20% del total de empresas industriales) y la **Comunidad de Madrid**, que acapara el mayor porcentaje de empresas grandes, concentra el 15,5% de las empresas dedicadas a prestar servicios.

Durante el período 2009-2013 las empresas medianas incrementan su dimensión tanto en función del número medio de empleados por empresa como, especialmente, del activo medio por empresa.

**La productividad de las empresas medianas, medida como cifra de negocio por empleado, se incrementa a partir del año 2011, llegando a superar en 2013 la de las empresas grandes, lo que podría poner en cuestión aspectos relativos al tamaño mínimo eficiente de cada empresa y sector para abordar ganancias significativas de competitividad.**

■ Gráfica 6. Cifra de ventas por empleado (miles de euros)



Fuente: Círculo de Empresarios según datos INFORMA

Continúa el proceso de desapalancamiento de las empresas, como muestra la reducción del ratio de deuda sobre fondos propios hasta niveles de 50,4% (mínimos desde el inicio de la crisis). La capacidad de pago de las empresas medianas mejora y la ratio de cobertura aumenta hasta máximos del año 2010.

El año 2013 marca un punto de inflexión en los resultados empresariales, de forma que se recuperan los ratios de rentabilidad en todas las empresas, con independencia de su tamaño.

– Tabla 9. Evolución de los principales ratios de Empresas Medianas\*

RR Ratios económicos-financieros	2009	2010	2011	2012	2013
Número medio de empleados por empresa	99,2	99,1	99,6	100	100,1
Activo medio por empresa (millones de euros)	30,3	32,6	33,7	37,9	38,7
Cifra de negocios por empresa (millones de euros)	22,7	24,6	24,0	25,1	25,9
Cifra de negocios por empleado (miles de euros)	228,68	248,03	240,89	251,24	259,33
Coste medio por asalariado (miles euros)	35,29	36,00	36,55	36,98	37,35
Activo circulante/Pasivo circulante (solvencia)	1,31	1,36	1,29	1,18	1,25
Fondos propios/Balance	35,7%	36,2%	33,8%	35,7%	39,7%
Deuda con coste/Fondos propios	73,3%	68,9%	74,2%	62,4%	50,4%
Cobertura del endeudamiento (EBITDA/G. Financieros)	2,05	2,69	3,05	0,96	2,17
Deuda/EBITDA	4,8	4,15	4,66	5,84	3,66
Rentabilidad de recursos propios (EBIT/FP)	5,3%	7,9%	7,0%	-2,5%	6,5%
Rentabilidad económica (EBIT/Activo)	1,9%	2,8%	2,4%	-0,9%	2,6%
Rentabilidad financiera (BN/FP)	4,6%	6,3%	5,0%	-2,4%	5,2%

Fuente: Círculo de Empresarios, según datos INFORMA. \*Excluidos sector inmobiliario y de intermediación financiera

El índice global de barreras a la iniciativa privada en España se sitúa todavía en 2013 muy por encima del correspondiente a los países de nuestro entorno, lo que dificulta a nuestras empresas competir en igualdad de condiciones.

**El principal escollo para las empresas, según los indicadores que elabora la OCDE, es la complejidad regulatoria.**

Se constata empíricamente la existencia de una acumulación anómala de empresas que cuentan con una plantilla muy cercana a los 50 empleados pero que no dan el salto a la categoría de empresa mediana, como consecuencia de un entorno regulatorio que desincentiva el crecimiento empresarial.

En este sentido, el Círculo de Empresarios ha elaborado un informe **sobre una Toma de Posición: Medidas para favorecer el crecimiento de las empresas.**

**“España necesita un tejido empresarial de mayor tamaño medio para generar un entorno económico más competitivo y estable,** y poder así afrontar los retos de la economía global. Actualmente, el 99,3% de nuestras empresas son micro y pequeñas, con menos de 50 empleados, situación que contrasta con la de Alemania, Reino Unido y EEUU”.

La elevada tasa de paro en España, 23,78% (Abril de 2015), y el potencial de las empresas medianas para crear empleo estable y de calidad, justifican la necesidad de fomentar el crecimiento de nuestro tamaño empresarial medio.

De hecho, **si lográramos que España tuviera la misma composición empresarial que Alemania, nuestra productividad agregada sería un 13% superior a la actual, lo que generaría previsiblemente la aparición de 15.000 nuevas empresas (12.000 medianas) y 400.000 nuevos puestos de trabajo”.**

Al mismo tiempo, afianzar y ampliar la internacionalización de nuestra economía requiere de empresas más grandes. El reducido tamaño medio de las empresas condiciona la base exportadora de España: sólo un 30% de las empresas de menos de 50 empleados exportan, frente a un 80% de las medianas y un 90% de las grandes.

Ganar tamaño exige una mayor ambición por crecer por parte de nuestros empresarios, lo que requiere una mayor profesionalización y formación de la estructura organizativa, y en ocasiones, dar entrada a capital de terceros y sopesar su política de endeudamiento.”

Como señala **Juan Ramón Rallo, Director del Instituto Juan de Mariana**, *“la economía española necesita de una mayor cantidad de grandes empresas, no ya para superar exitosamente la actual crisis económica sino, sobre todo, para disfrutar de estándares de vida en sostenida expansión. No se trata de que lo grande sea mejor por el mero hecho de ser grande, sino que dentro de un mercado libre tenderán a emerger grandes empresas como consecuencia de la exitosa reinversión del capital en modelos de negocio superiores: modelos de negocio que generan enormes cantidades de empleo bien remunerado y productivo merced a su superior capacidad innovadora para satisfacer las necesidades de los consumidores.*

*Pero precisamente porque necesitamos grandes empresas dentro del contexto de un mercado libre, la política estatal dirigida a facilitar la aparición de estas compañías de gran tamaño no debería pasar por ahondar en el intervencionismo tributario y regulatorio, sino por eliminarlo. Sólo removiendo los propios obstáculos que el Estado ha colocado para dificultar el crecimiento empresarial —así como los privilegios que, por otro lado, también ha establecido para consolidar el negocio extractivo de determinadas élites empresariales— lograremos un tejido empresarial competitivo y dinámico al servicio del consumidor”.*

## 2.2. Microentorno

La Agenda de Fortalecimiento Empresarial del Gobierno de La Rioja señala, con acertado criterio, que “El comportamiento de las diferentes magnitudes económicas durante la fuerte crisis económica que hemos experimentado en el conjunto de España pone de manifiesto que el impacto de la misma no ha sido homogéneo”.

Las diferencias en la evolución de las variables básicas para la supervivencia de las empresas y su sostenibilidad futura son sustanciales, y su análisis, obligado para sentar unas bases sólidas de apoyo al tejido empresarial que sigue activo, creando riqueza y generando valor añadido en el territorio, máxime teniendo en cuenta los efectos devastadores que la crisis ha tenido en la pequeña empresa española.

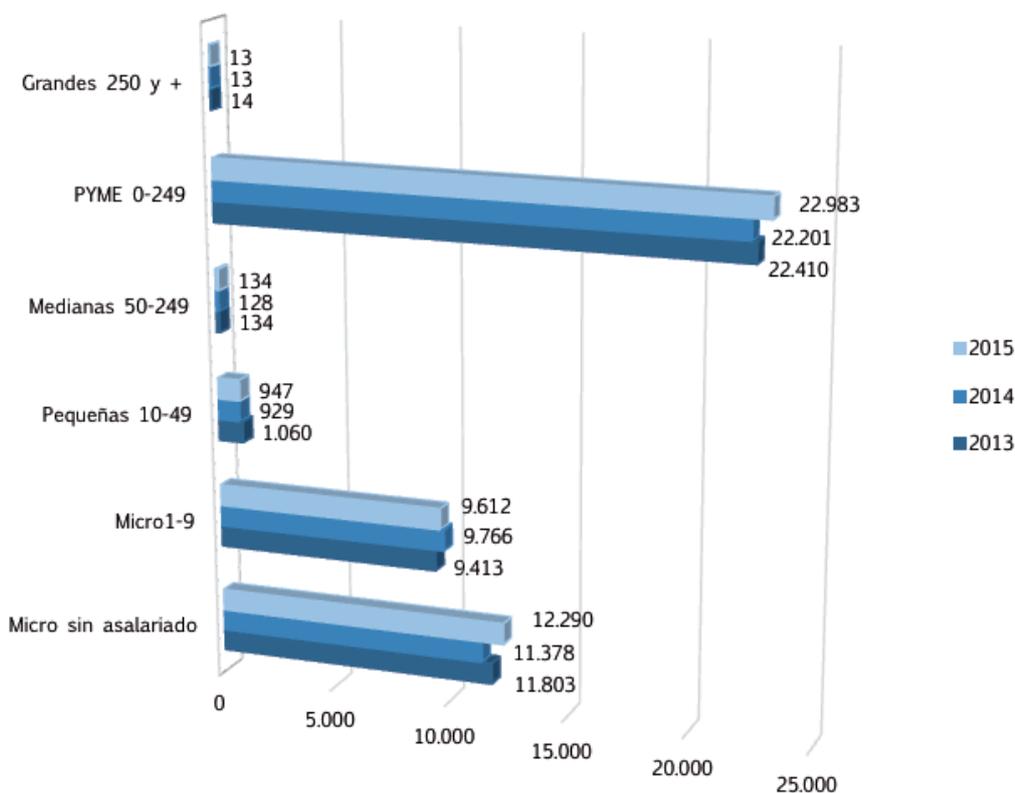
Al igual que en el resto de España, las empresas riojanas se caracterizan por su reducida dimensión, con escasez de medianas empresas y prácticamente ausencia de grandes.

Sin embargo, sus principales sectores de actividad y su carácter marcadamente familiar han proporcionado al universo empresarial una mayor capacidad de adaptación y resistencia en un entorno cambiante, en especial en un ciclo de recesión tan prolongado como el sufrido en los últimos años.

De las 22.996 empresas de la Comunidad Autónoma de La Rioja (1 de enero de 2015), 22.983 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99,94% del total de las empresas de esta comunidad autónoma. El 95,24% son microempresas (0 a 9 asalariados) de las que el 53,44% son empresas sin asalariados.

El número de grandes empresas está muy por debajo de la media nacional: 0,06% frente 0,12%.

**- Gráfica 7. Empresas por número de asalariados (enero de 2013-enero de 2015) La Rioja**



Fuente: Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Ministerio de Industria, energía y turismo. 1 de enero de 2015-2014-2013

La evolución de las empresas españolas entre 2005 y 2014 muestra que en la Comunidad Autónoma de La Rioja ha habido un crecimiento neto de 742 empresas, lo que supone un incremento del 3,33%, crecimiento éste muy superior a la media española (0,54%).

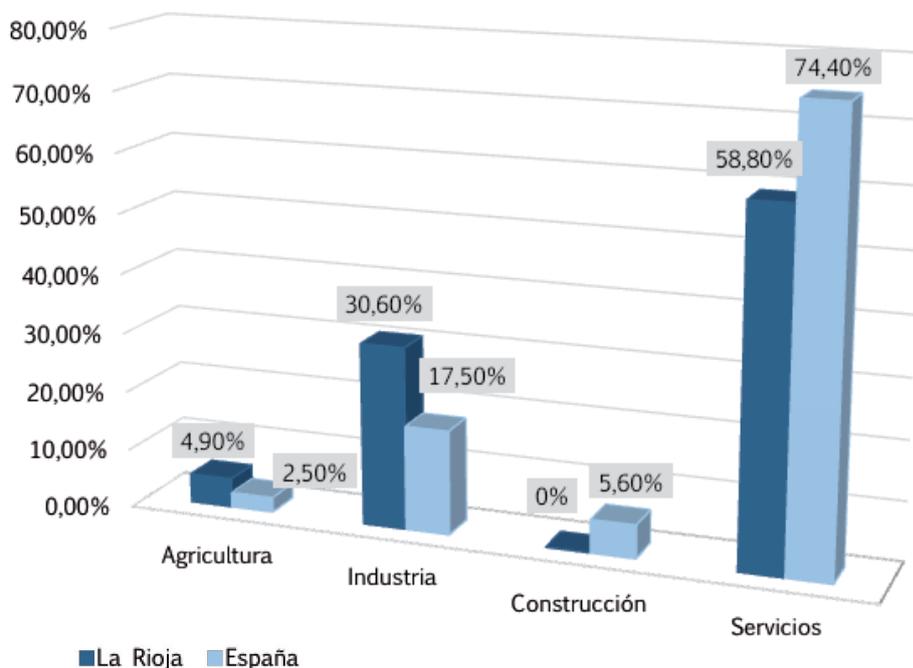
Respecto a la evolución reciente, en la Comunidad Autónoma de La Rioja, entre 2013 y 2014, se ha producido un incremento neto de 782 empresas, todas encuadradas en la tipología de PYME y, dentro de esta categoría, mayoritariamente se trata de empresas sin asalariados, mientras que la única disminución se produce en las empresas de 1 a 9 asalariados, con 154 empresas menos, lo que supone una variación de -1,58%.

Es este un factor que se debe tener en cuenta, y que requeriría de un estudio más detallado para conocer las causas específicas de esta pérdida de tejido empresarial en este segmento concreto.

Sin embargo, si atendemos a la evolución en los últimos 3 años del número de empresas por rango de asalariados encontramos un crecimiento del 3,52% en el rango de empresas clasificadas como PYMES.

El peso de la Industria, que resulta especialmente importante y actualmente se sitúa en el foco de reflexión en la esfera pública (como reindustrializar para ganar competitividad) supone el 30,6% del VAB, más de 10 puntos sobre la media española. Conocida es la peculiar composición del PIB riojano, con un mayor peso del sector industrial que en el conjunto de la media nacional, y con un gran posición del sector agroalimentario.

■ Gráfica 8. % de Participación del VAB por sectores. Año 2014



Fuente: Contabilidad Regional de España (Base 2010) INE

Por sectores de producción, el de resto de servicios es el que más crece (7,45%) con 834 empresas más, seguido del comercio (0,44%). Por el contrario, disminuyen el sector de la industria (-1,65%) y el de la construcción (-1,15%).

El volumen de empresa exportadoras en La Rioja ha experimentado una tendencia creciente a lo largo de los últimos años. **Se exporta más y lo hacen mayor número de empresas.**

El incremento en el período 2011-2014 fue del 20% hasta situarse en el 8,8% del total, 1.665 empresas exportadoras.

El número de empresas que exportan más de 50.000 euros se ha incrementado en los últimos cuatro años en un 31%. Adicionalmente se consolidan las empresas exportadoras regulares (aquellas que mantienen presencia exterior durante al menos cuatro años consecutivos). Mas del 90% de las exportaciones se concentran en este tipo de empresas.

La productividad por persona empleada en La Rioja se ha incrementado en un 58,74% desde el año 2.000. Adicionalmente, en el período de crisis (2008-2012), la productividad por persona empleada en La Rioja se incrementó en un 9,26%.

La plantilla de las pequeñas empresas riojanas (menos de 10 empleados) ha crecido durante los tres últimos años, en cambio la plantilla de las PYMES ( de 10 a 100 empleados) y de las grandes empresas (de 100 a 500 empleados) ha decrecido en ese mismo período.

Esta dinámica es inversa a la seguida a nivel nacional, dadas las diferentes características del PIB regional, con una presencia mayor de empresa familiar, que mejora la resistencia del tejido, y un mayor índice de tejido industrial agroalimentario, que ha contribuido a moderar la crisis por la menor incidencia de ésta en dicho tejido.

Las empresas de La Rioja, que representan el 0,72% del total de empresas españolas, están mayoritariamente inscritas bajo la condición jurídica de persona física (49,35%).

Le siguen en importancia numérica las empresas que ejercen su actividad como sociedad limitada, con un 28,77% y las que lo hacen bajo la denominación de comunidad de bienes, 5,43%.

Respecto a su forma jurídica, el crecimiento más significativo entre 2013 y 2015 se ha producido en la comunidad de bienes, tanto en valores absolutos (450 unidades) como relativos (56,32%).

Le sigue la persona física, con 166 empresas más (1,48%), la sociedad limitada con 67 empresas (1,02%).

Por el contrario, la única forma jurídica que disminuye es la sociedad anónima, que presenta una tasa de variación del -2,35%.

■ **Tabla 10. Distribución Empresas Riojanas condición jurídica (2013-2015)**

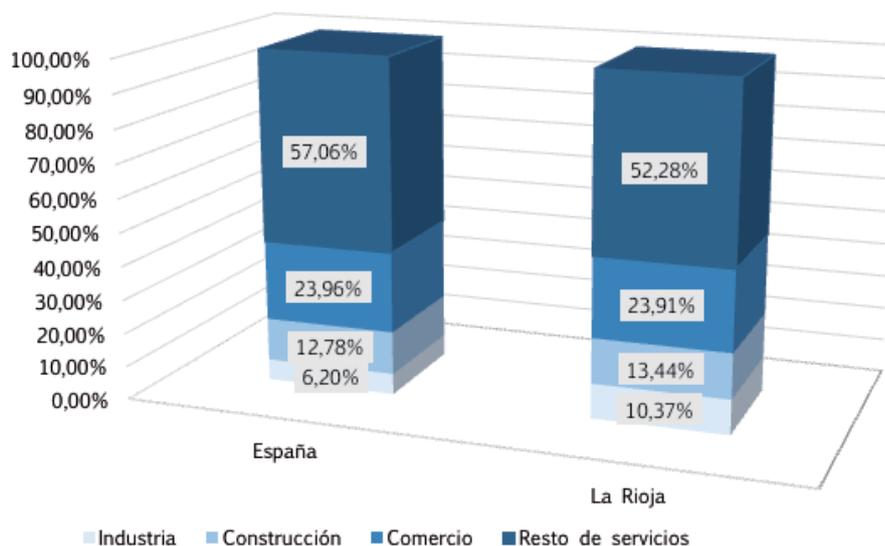
	Persona física	%	Sociedad Anónima	%	Sociedad Limitada	%	Comunidad de bienes	%	Sociedad cooperativa	%
<b>2013</b>	11.279	50,68%	756	3,4%	6.522	29,3%	785	3,53%	161	0,72%
<b>2014</b>	11.182	50,34%	723	3,25%	6.548	29,48%	799	3,6%	159	0,72%
<b>2015</b>	11.348	49,35%	706	3,07%	6.615	28,77%	1.249	5,43%	151	0,66%

Fuente: Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Ministerio de Industria, energía y turismo. 1 de enero de 2013 2014-2015

Si nos centramos por sectores, el 52,28% de las empresas riojanas ejercen la actividad en el sector resto de servicios, el 23,91% en el del comercio, el 13,44% en el de la construcción y el 10,37% restante en el de la industria.

La mayor diferencia con relación a España se produce en el sector del resto de servicios, con 4,78 puntos porcentuales por debajo de la media nacional; y en la industria se encuentra a 4,17 puntos por encima de la media (6,20%).

– Gráfica 9. Distribución de empresas por sectores



Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Ministerio de Industria, energía y turismo. 1 de enero de 2015

Un análisis más detallado de los sectores de producción muestra que, en la composición del sector **resto de servicios**, el mayor porcentaje recae en la hostelería y en los servicios empresariales. El **comercio**, segundo sector más representativo de la economía riojana, es principalmente un comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco. Dentro del sector de la **construcción**, la actividad que concentra mayor número de empresas está incluida en la CNAE-09 como construcción de edificios. Por último, el sector **industrial** es básicamente manufacturero, con un predominio de la elaboración de bebidas, de la fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo, y de la preparación, curtido y acabado del cuero; por este orden de prelación.

Si se observan los indicadores que relacionan el número de empresas con la población general, activa y ocupada del ámbito de referencia, puede apreciarse que en La Rioja el número medio de PYME por cada 100 habitantes es de 7,29. Por cada 100 activos se eleva a 14,92 y por cada 100 ocupados alcanza la cifra de 18,03.

Por todo ello, **los desafíos para los próximos años pasan por:**

- Incrementar el tamaño de las pymes riojanas
- Aumentar el número de empresas riojanas con exportaciones regulares
- Incrementar el número de empresas riojanas que exportan fuera de la UE: incrementar en
- Modificar la composición del mix industrial incrementando el número de empresas del sector de media-alta tecnología.

Pero no es sólo importante lo que está sucediendo en nuestra comunidad, sino también en las comunidades limítrofes, por lo tanto, analizaremos la **Comunidad Foral de Navarra y País Vasco**.

A través del informe **“Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Febrero 2016”** veremos los aspectos más importantes de estas comunidades.

Si se observan los indicadores que relacionan el número de empresas con la población general, activa y ocupada del ámbito de referencia, puede apreciarse que en Navarra el número medio de PYME por cada 100 habitantes es de 6,74.

En cambio, en el País Vasco el número medio de PYME por cada 100 habitantes es mayor (6,82). Por cada 100 activos se eleva a 13,81 y 14,10 y por cada 100 ocupados alcanza la cifra de 16,24 y 16,91, en Navarra y País vasco respectivamente.

■ **Tabla 11. Empresas por habitantes (España, La Rioja, Navarra y País Vasco)**

Empresas/Habitantes	Total	%	Habitantes (2014)	Empresas/Habitantes
España	3.182.321	100%	46.524.943	6,84%
La Rioja	22.996	0,72%	319.002	7,21%
Navarra	42.984	1,35%	640.790	6,71%
País Vasco	148.089	4,65%	2.189.000	6,77%

Fuente: Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Ministerio de Industria, energía y turismo. 1 de enero de 2015

De las 42.984 empresas de la **Comunidad Foral de Navarra**, 42.915 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99,84% del total de las empresas de esta comunidad autónoma. El 94,82% son microempresas (0 a 9 asalariados) de las que el 55,57% son empresas sin asalariados. El número de grandes empresas es relevante, estando muy por encima de la media nacional: 0,16% frente 0,12%.

La evolución de las empresas españolas entre 2005 y 2014 muestra que en la Comunidad Foral de Navarra **ha habido un crecimiento neto de 2.061 empresas**, lo que supone un incremento del 5,04%. Crecimiento éste muy superior a la media española (0,54%).

Respecto a la evolución reciente, en Navarra, entre 2013 y 2014, se produce un incremento de 1.518 empresas, prácticamente todas en el estrato de empresas sin asalariados, con un crecimiento de 1.711 empresas. La mayor reducción absoluta se produce en el tramo de 1 a 9 empleados (-167 empresas), sin embargo, el mayor descenso relativo lo experimenta el tramo de empresas de más de 250 empleados, con una variación del -6,76%.

En el **País Vasco, de las 148.089 empresas**, 147.865 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99,85% del total de las empresas de esta comunidad autónoma. El 94,52% son microempresas (0 a 9 asalariados) de las que el 50,52% son empresas sin asalariados. El número de grandes empresas está por encima de la media nacional: 0,15% frente 0,12%. En este grupo son las provincias de Vizcaya (0,18%) y Álava (0,14%) las que tienen el mayor representatividad.

La evolución de las empresas españolas entre **2005 y 2014** muestra que en el País Vasco ha habido una **disminución neta de 12.233 empresas**, lo que supone una variación del -7,63%, mientras que la media española supone un crecimiento del 0,54%. **Guipúzcoa es la provincia que presenta la mayor variación negativa (-11,97%)**.

En el País Vasco entre **2013 y 2014** se ha producido una **reducción neta de 504 empresas**, todas encuadradas en la tipología **PYME (-506)** y, dentro de esta categoría en la de empresas de 1 a 9 asalariados (-1.159). Las empresas de más de 250 asalariados crecen un 0,90%.

■ **Tabla 12. Distribución por número de asalariados**

Empresas/Habitantes	España	La Rioja	Navarra	País Vasco
Micro sin Asalariados	55,05%	53,44	55,57	50,52
Micro 1-9	40,78%	41,8	39,25	44
Pequeñas 10-49	3,46%	4,12	4,19	4,53
Medianas	0,58%	0,58	0,83	0,81
PYME 0-249	99,88%	99,94	99,84	99,85
Grandes 250 y más	0,12%	0,06	0,16	0,15
TOTAL	3.182.321	22.996	42.984	148.089

Fuente: Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Ministerio de Industria, energía y turismo. 1 de enero de 2015

Las empresas de la Comunidad Foral de Navarra, que representan el 1,35% del total de empresas españolas, en cambio el País Vasco cuenta con un 4,65%. En los dos casos, las empresas mayoritariamente están inscritas bajo la condición jurídica de personas físicas (52,78% Navarra y 57,32% País Vasco).

Si realizamos una comparativa con el año anterior (1 de enero de 2014), en **Navarra** la mayor disminución absoluta la experimenta la comunidad de bienes (-169 empresas), seguida de la sociedad anónima (-77 empresas) y aumentando en la persona física (730). La mayor disminución relativa corresponde también a la comunidad de bienes (-6,72%).

En cambio en el **País Vasco** el panorama es diferente, en cuanto a la condición jurídica, la mayor disminución absoluta la experimenta la sociedad anónima (-278 empresas), seguida de la comunidad de bienes (-243 empresas) y de la persona física (-224 empresas). La sociedad cooperativa crece un 7,41%.

■ **Tabla 13. Distribución por condición jurídica**

	Persona física	%	Sociedad Anónima	%	Sociedad Limitada	%	Comunidad de bienes	%	Sociedad cooperativa	%
<b>España</b>	1.110.399	34,89	27.814	0,87	434.572	13,66	74.457	2,34	6.536	0,2
<b>La Rioja</b>	11.348	49,35	706	3,07	6.615	28,77	1.249	5,43	151	0,66
<b>Navarra</b>	22.689	52,78	1.277	2,97	13.541	31,5	2.182	5,08	391	0,91
<b>País Vasco</b>	84.889	57,32	5.115	3,45	42.970	29,02	6.459	4,36	1.522	1,03

Fuente: Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Ministerio de Industria, energía y turismo. 1 de enero de 2013-2014-2015

El 54,70% de las empresas del País Vasco y el 54,08% en Navarra ejercen la actividad en el sector resto de servicios.

En relación a Navarra la mayor diferencia con relación a España se encuentra en el epígrafe de “Resto de servicios” al igual que en el País Vasco, con 2,98 puntos (Navarra) y 2,36 puntos (País Vasco) inferior a la media nacional.

Por sectores, en **Navarra** los únicos que presentan **valores negativos** son en primer lugar la **construcción** (-113) seguido de **industria** (-17), aumentan sin embargo, en el sector servicios (759) y comercio (78).

En cambio en el **País Vasco, todos presentan una reducción**, siendo el de la construcción el que experimenta la mayor disminución absoluta (-1.809 empresas), seguido del resto de servicios con 1.325 empresas menos. En cuanto a la variación relativa, la construcción (-7,54%) y la industria (-4,91%) son los que experimentan la mayor disminución.

■ **Tabla 14. Distribución por sectores**

	Industria	%	Construcción	%	Comercio	%	Resto de servicios	%	Total
<b>España</b>	197.191	6,2	406.610	12,78	762.631	23,96	1.815.889	57,06	3.182.321
<b>La Rioja</b>	2.385	10,37	3.090	13,44	5.499	23,91	12.022	52,28	22.996
<b>Navarra</b>	3.836	8,92	6.126	14,25	9.775	22,74	23.247	54,08	42.984
<b>País Vasco</b>	11.836	7,99	21.156	14,29	34.085	23,02	81.012	54,7	148.089

Fuente: Estadísticas PYME. Evolución e indicadores. Ministerio de Industria, energía y turismo. 1 de enero de 2015

Un análisis más detallado de los sectores de producción de las **empresas navarras** muestra que, en la composición del sector resto de servicios, el mayor porcentaje recae en, **transporte, almacenamiento y comunicaciones**, y en la **hostelería**. El comercio, segundo sector más representativo de la economía de Navarra, es principalmente un comercio al por menor orientado hacia los establecimientos especializados en la alimentación. El sector de la construcción cuenta con 6.126 empresas. Por último, **el sector industria es básicamente manufacturero**, con un predominio de la fabricación de elementos metálicos, de productos alimenticios y bebidas, y construcción de maquinaria y equipo mecánico.

Las **empresas vascas** que ejercen la actividad en el sector de los servicios, se centran en la **hostelería, y servicios empresariales**. El del comercio, segundo sector más representativo centra sus actividades en un comercio al por menor orientado a los establecimientos de alimentación especializados. En tercer lugar, es el sector de la construcción cuenta con 21.156 empresas. Por último, el sector de la industria es básicamente **manufacturero** al igual que en navarra pero en este caso está centrando sus actividades en la fabricación de productos metálicos, la elaboración de productos alimenticios y bebidas y edición, artes gráficas y reproducción.

El estudio realizado por **Confebask** en colaboración con el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco en 2014 titulado **“Razones para una política de fomento del tamaño empresarial en Euskadi”** fija una serie de beneficios

para las empresas como consecuencia de un mayor tamaño. A saber: “Reduce el coste de la financiación, aumenta la propensión exportadora e internacional de la empresa, favorece la innovación, aumenta la productividad, contribuye a una mayor recaudación en las Comunidades Autónomas y facilita la estabilidad empresarial y el empleo en tiempos de crisis”.

Hemos visto en los apartados anteriores como un mayor tamaño empresarial beneficia la obtención de capacidades que favorecen una **mayor competitividad empresarial**.

Las empresas más grandes disponen de unos costes de financiación menores y por lo tanto una mayor capacidad de inversión que las empresas pequeñas. También hemos comprobado como la mayor dimensión se correlaciona favorablemente con una mayor internacionalización e innovación. Y por último hemos comprobado que a mayor dimensión empresarial mayor productividad.

Por otra parte, **son las empresas de mayor tamaño las que mejor están resistiendo en estos años de crisis**, al sufrir **una pérdida de empresas inferior** a la que experimentan las microempresas y las pequeñas empresas.

Además en el País Vasco, las grandes empresas, son las que presentan **una menor pérdida de empleo** en los años transcurridos de crisis.

También hemos podido comprobar **como las empresas de mayor dimensión contribuyen de forma significativa** a los ingresos públicos, por lo que un fomento del tamaño empresarial también tendría un efecto positivo en **la recaudación de las Administraciones Públicas**.

**Por tanto** si queremos contar con una economía riojana competitiva, con empresas internacionalizadas, con elevada productividad y fuertemente innovadoras, que faciliten empleos estables y recursos públicos crecientes, **es necesario promover y facilitar la existencia de más empresas riojanas con mayor dimensión**.

Conscientes de las ventajas que ofrece una mayor dimensión empresarial para competir globalmente, también recientemente la prestigiosa firma de Consultoría Estratégica, **Boston Consulting Group**, ha propuesto al **Ministerio de Industria, Energía y Turismo**, **aumentar el tamaño y nivel de profesionalización de las pymes españolas** mediante el fomento de agrupaciones y procesos de consolidación, para el fortalecimiento y desarrollo del sector industrial en España”.

Analizando la situación actual en nuestra región, la **Oficina de Asuntos Económicos del Gobierno de La Rioja**, en su **Informe de Enero de 2015**, reflejaba lo siguiente:

La Estrategia La Rioja 2020 se ha revisado transcurridos cuatro años desde su formulación para tomar en consideración el efecto de la crisis y validar la visión formulada en su momento dando un nuevo impulso de la economía riojana.

El **foco estratégico**, en total coherencia con el planteamiento inicial, lo constituyen cuatro retos concretos: desarrollar los sectores económicos con mayor valor añadido como los

servicios avanzados o la industria de alta y media-alta tecnología para evolucionar nuestro modelo productivo; profesionalizar la actividad empresarial en todos los niveles jerárquicos incorporando nuevas actitudes y valores más compatibles con la economía del conocimiento y haciendo énfasis en las capacidades directivas y en el emprendimiento; incrementar la productividad de los trabajadores cualificándoles en el tipo de habilidades que van a precisar en empresas que tienen que incorporar tecnologías de la información, de producción y de gestión de un modo decidido; especializarnos como región en los sectores en los que se ha acumulado experiencia y competitividad de acuerdo con el modelo europeo de especialización regional inteligente modernizándolos en procesos y productos y haciéndolos evolucionar hacia la innovación e internacionalización como factores básicos de competitividad.

El plan de actuación que se propone para alcanzar estos retos es **integral** porque afecta a todos los sectores económicos, es **coordinado** porque cuenta con los agentes públicos y privados para su desarrollo y es **participativo** porque son los propios agentes, a partir de sus iniciativas actuales, los que han propuesto las iniciativas futuras solicitando la colaboración y el apoyo mutuo.

El plan está compuesto por **cuatro ejes de actuación comunes** a todos los retos, **un eje transversal de colaboración y 12 ejes específicos** para cada reto. Los cuatro ejes comunes tienen efecto sobre los cuatro retos aunque se propongan actuaciones concretas para cada reto. Son cuatro vías de actuación multisectoriales.

El eje común de mayor impacto es la **Formación**, y va a seguir siendo importante en el futuro.

Es necesario redoblar los impulsos para que la formación continua, la formación profesional (en especial la dual) y la formación ocupacional sean el requisito imprescindible para la incorporación al mercado de trabajo de los colectivos de difícil inserción. Igualmente es exigible que la formación destinada a empresarios y directivos continúe alcanzando nuevas cotas de eficacia y eficiencia.

También es muy importante la **Financiación** orientada a los objetivos propios de cada reto, en especial a la incorporación de nuevos procesos y productos y de tecnología de gestión. Existe financiación suficiente en aspectos importantes como el desarrollo de capacidades directivas y emprendimiento pero para la evolución del modelo económico la financiación puede ser un factor de primer nivel.

El tercer eje común es el **Asesoramiento**. El tamaño resulta un factor limitante para muchas empresas riojanas sea para el acceso a la tecnología, para tener estructuras propias de innovación, para acceder de modo sistemático a los mercados exteriores o para contar con directivos profesionales.

Este problema de dimensión se puede afrontar de variadas maneras y sin duda el asesoramiento externo es una de ellas. Por este motivo se considera que es un eje de actuación de impacto.

En la actualidad las asociaciones empresariales y los centros tecnológicos están impulsando iniciativas que pueden ser ampliadas en el futuro y coordinadas con otros agentes.

El cuarto eje común es la organización de **Actividades, jornadas y estudios** con la temática propia de cada reto. Este eje es de una prioridad menor pero es necesario.

Las labores de divulgación y de sensibilización constituyen un sustrato imprescindible para dar a conocer a empresarios y trabajadores las oportunidades de mejora de productividad, las tendencias internacionales de productos y procesos, los modelos de negocio de éxito y es a partir de ese conocimiento cuando la formación, la financiación y el asesoramiento pueden obtener resultados de gran impacto en la economía.

Hay un eje de actuación que recorre sectores y agentes económicos buscando su coordinación y mallado, las **redes colaborativas**.

La necesidad de establecer redes parte de la dimensión de la mayoría de las empresas riojanas y encuentra su oportunidad en el tamaño de la región y la accesibilidad de sus agentes.

El plan de actuación que se propone se ha gestado a partir de las solicitudes de apoyo mutuo entre los agentes por lo que la coordinación es una de sus virtudes fundamentales.

Ya existe una tradición de colaboración por medio de clusters y las asociaciones empresariales. Los centros tecnológicos también funcionan como nexo de referencia de sus sectores respectivos. Se trata de continuar con este mallado para hacerlo más tupido y conseguir que la información y la cooperación eficaz permita superar a las empresas las limitaciones de su tamaño.

Cada reto necesitará de su propia red. La evolución del modelo económico necesita tejer una **red de innovación**, las capacidades directivas se sostendrán con una **red de gestión**, la incorporación de la tecnología a las empresas y la cualificación de sus trabajadores puede impulsarse con una **red de productividad**, la modernización de los sectores más competitivos puede favorecer el trasvase de conocimientos de un sector a otro con **redes de especialización**.

Los recursos, financiación, personas a compartir en cada red y los objetivos perseguidos serán distintos pero el método de trabajo será similar: **buscar la coordinación transversal en todas las materias en que sea posible**.

**Como se puede observar, unanimidad en el diagnóstico.**

**Da igual la fuente, el informe, el contexto o el entorno: las empresas españolas y, por ende, las riojanas, deben ganar tamaño sí o sí.**

**Y lo deben hacer de forma planificada, sistemática, analítica y decidida, con un papel de las administraciones públicas que pasa por minimizar barreras, armonizar regulaciones, propiciar escenarios y buscar eficacia y eficiencia en las líneas de ayudas a la mejora de la productividad y la competitividad.**

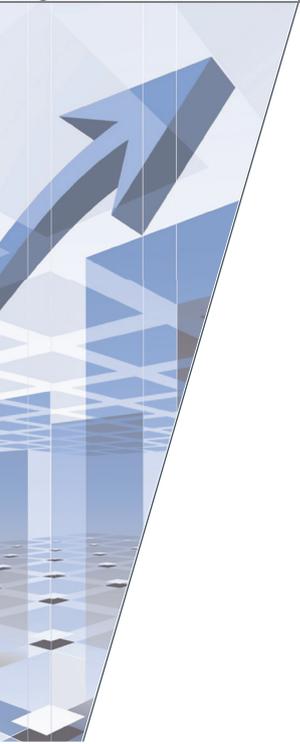
**La pregunta a realizar debería ser ¿porqué no se produce esa ganancia de tamaño empresarial, crítica para el futuro de España, La Rioja, y de sus empresas; cómo podrían acelerarse de forma eficaz y sostenida esos procesos?**



# 3.



## DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS



Del análisis detenido de todo lo anterior y otros informes realizados en los últimos años, en especial del ***Estudio para el Fortalecimiento y Desarrollo del Sector Industrial en España de Boston Consulting Group para el Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España***, se puede extraer un decálogo de buenas prácticas que servirá de base para el posterior desarrollo de esta propuesta.

Este informe resalta una vez más la importancia que la estrategia de reindustrialización tiene para el futuro de nuestro país y lo vital que resulta

Estas iniciativas deben ser desarrolladas de forma conjunta por empresas, administraciones públicas, universidad y agentes económicos y sociales para lograr la máxima efectividad. Y lo hace apoyado en multitud de datos objetivos que señalan que el empleo generado por las empresas industriales es de mayor calidad y más estable que el resto de sectores. De hecho, la retribución media de los empleos industriales es un 20% superior a la de otros sectores, y además dos tercios de los trabajadores industriales permanecen más de 6 años en su empresa.

Además, la industria juega un papel clave en el impulso del I+D+i en España y es el sector que realiza un mayor esfuerzo, el 2,1% frente al 0,5% en servicios o el 0,2% en agricultura o construcción.

Ya el Plan de Medidas para el Crecimiento, la Competitividad y la Eficiencia desarrollado por el Gobierno de España dentro del horizonte temporal 2020 fijaba como líneas de actuación e iniciativas a desarrollar las siguientes:

1. Estimular la demanda de bienes industriales con efecto multiplicador en la economía.
  - a. Refuerzo y optimización de los programas de estímulo de productos con mayor efecto multiplicador.
  - b. Fomento del consumo de productos fabricados en España (Made in Spain).
2. Mejorar la competitividad de los factores productivos clave.
  - a. Establecimiento de medidas de homogeneización y reducción del coste logístico y de transporte.
  - b. Optimización de los costes laborales de las empresas industriales.
  - c. Plan de Industrialización Digital.
3. Asegurar un suministro energético estable, competitivo y sostenible dentro de la UE.
  - a. Mejora de los costes asociados a la energía.
4. Reforzar la estabilidad y uniformidad del marco regulatorio español.
  - a. Refuerzo de la estabilidad del marco regulatorio y garantía de la unidad de mercado.
5. Incrementar la eficiencia y la orientación al mercado y a los retos de la sociedad de la I+D+i.
  - a. Incrementar la eficiencia de la inversión en I+D+i.
  - b. Promoción de las actividades de I+D+i orientadas al mercado y a los retos de la sociedad.

6. Apoyar el crecimiento y la profesionalización de la PYME.
  - a. Creación de un entorno favorable que promueva el aumento de tamaño de las PYME.
  - b. Plan de medidas con incidencia en el crecimiento y profesionalización de las PYME.
  
7. Adaptar el modelo de educativo a las necesidades de las empresas.
  - a. Promover la inserción laboral de estudiantes, profesionales noveles y desempleados.
  
8. Aumentar el peso de la financiación no convencional de las empresas industriales.
  - a. Fomento de mecanismos de financiación no bancaria al crecimiento y consolidación de las PYME.
  
9. Apoyar la internacionalización de las empresas industriales y diversificación de mercados.
  - a. Apoyo a la internacionalización de empresas industriales y diversificación de mercados
  
10. Orientar la capacidad de influencia de España a la defensa de sus intereses industriales.
  - a. Orientar la capacidad de influencia de España a la defensa de sus intereses industriales.

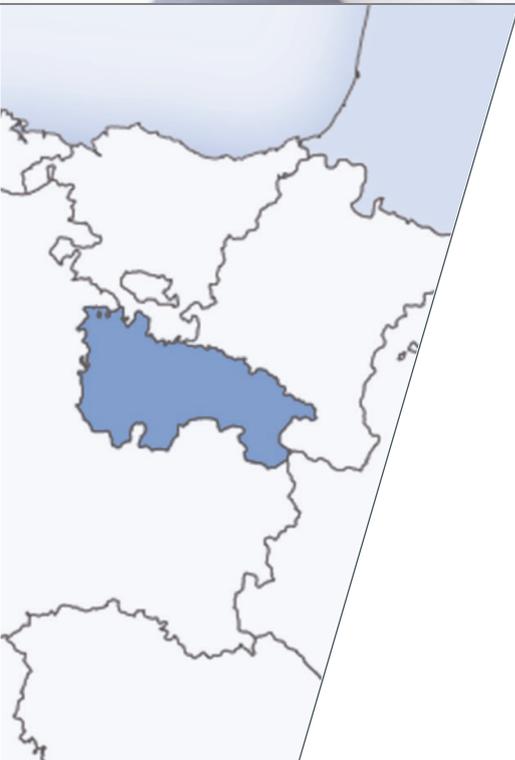
El estudio desgrana más de 100 medidas concretas dentro de esas diez líneas de actuación que marcan el terreno de juego en el que con posterioridad cada Comunidad Autónoma debería personalizar sus planes específicos en función de sus ventajas comparativas presentes y futuras.

Así, serían diez ejes aquellos en los que el Gobierno de La Rioja debería enmarcar sus propuestas concretas para la reindustrialización y la ganancia de tamaño empresarial, dentro de el marco fijado por el Gobierno de España.

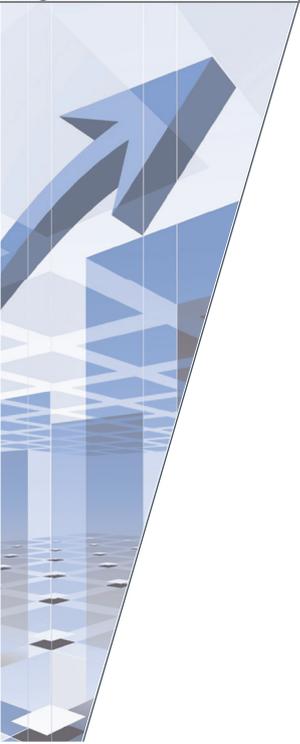
EJE 1	Reorientar el marco legal para eliminar barreras al crecimiento
EJE 2	Reforzar la estabilidad y uniformidad del marco regulatorio
EJE 3	Sensibilizar al empresariado respecto a las ventajas de la cooperación empresarial
EJE 4	Apoyar el crecimiento y la profesionalización de las PYMEs
EJE 5	Orientar la capacidad de influencia de La Rioja y de España en la defensa de los intereses comunes
EJE 6	Reorientar la planificación del desarrollo económico regional
EJE 7	Reforzar las líneas de ayudas públicas y mejorar su eficacia
EJE 8	Reforzar las exportaciones a mercados de alto potencial fuera de la U.E.
EJE 9	Incentivar la eficacia y la orientación comercial de la I+D+i
EJE 10	Adaptar el modelo educativo a las necesidades de las empresas



# 4.



## PANEL EMPRESARIAL



Para comenzar a trabajar sobre los diez ejes antes reflejados y que conforman el decálogo de buenas prácticas, nada mejor que conocer la opinión real y actual del empresariado riojano potencial protagonista de esa tan deseada ganancia de tamaño empresarial.

Para ello se propone colaborar con 87 pequeñas y medianas empresas de La Rioja, representadas por sus máximos niveles de decisión con el objetivo de conocer mediante una encuesta on line y diversos grupos cualitativos y entrevistas en profundidad su opinión real sobre una batería de 39 preguntas, que nos permitirá tener una imagen precisa de las palancas y los frenos inherentes a estos procesos.

En concreto el **cuestionario** con el que se inicia todo el trabajo de campo es el siguiente:

<b>BLOQUE 1 – SITUACIÓN GENERAL</b>
1. ¿Considera que el tamaño de su empresa es un factor decisivo para asegurar su futuro?
2. ¿Cree que se empresa tiene el tamaño adecuado para competir en el mercado regional?
3. ¿Cree que se empresa tiene el tamaño adecuado para competir en el mercado nacional?
4. ¿Cree que se empresa tiene el tamaño adecuado para competir en mercados internacionales?
5. ¿Cree que se empresa tiene el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i?
6. Si su empresa tuviese que crecer en tamaño cree que la mejor fórmula es <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar otra empresa</li> <li>• Ser comprado por otra empresa</li> <li>• Ir a un proceso de fusión con otras empresas</li> <li>• Crear un consorcio para la exportación</li> <li>• Participar en organizaciones que fomenten la cooperación (clusters, aie, asociaciones, etc...)</li> <li>• Ninguna de las anteriores</li> </ul>

<b>BLOQUE 2 – REORIENTAR EL MARCO LEGAL PARA ELIMINAR BARRERAS DE CRECIMIENTO</b>
7. ¿Cree que en España el marco legal estimula la ganancia de tamaño empresarial?
8. ¿Cree que en La Rioja el marco legal estimula la ganancia de tamaño empresarial?
9. ¿Qué aspectos mejoraría. Si fuese necesario, dentro del actual marco legal? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la presión fiscal</li> <li>• Incentivar la colaboración empresarial mediante incentivos fiscales</li> <li>• Flexibilizar el mercado de trabajo</li> <li>• Reordenar las relaciones laborales</li> <li>• Incentivar las inversiones productivas</li> <li>• Mejorar la fiscalidad de la I+D+i</li> <li>• Mejorar las ayudas a la formación de recursos humanos</li> <li>• Incrementar las ayudas a la exportación</li> <li>• Ninguna de las anteriores</li> </ul>

<b>BLOQUE 3 – REFORZAR LA ESTABILIDAD Y LA UNIFORMIDAD DEL MARCO REGULATORIO</b>
10. ¿El actual marco regulatorio genera confianza para acometer nuevas inversiones?
11. ¿Cree que en la estabilidad política es importante en las operaciones de ganancia de tamaño empresarial?
12. ¿Entiende que el efecto frontera dificulta la ganancia de tamaño de las empresas riojanas?
13. ¿Cree importante establecer garantías que permitan rentabilizar las inversiones empresariales frente a cambios regulatorios?

**BLOQUE 4 - SENSIBILIZAR AL EMPRESARIO RESPECTO A LAS VENTAJAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

14. ¿Está informado respecto a las ventajas que supone el mayor tamaño empresarial para su empresa?

15. ¿Ha realizado su empresa en el último año de forma interna estudios para analizar operaciones de crecimiento empresarial?

16. ¿Ha contratado su empresa en el último año servicios de consultoría para analizar operaciones de crecimiento empresarial?

17. ¿Conoce las líneas de ayudas públicas para operaciones de incremento de tamaño empresarial?

- Ayudas de la U.E.
- Ayudas del Gobierno de España
- Ayudas del Gobierno de La Rioja
- Ninguna de las anteriores

18. ¿Ha asistido a alguna jornada o seminario sobre las ventajas y posibilidades de ganar tamaño para su empresa?

**BLOQUE 5 – APOYAR EL CRECIMIENTO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYMES**

19. ¿Considera que su equipo directivo está suficientemente formado para asumir los retos del crecimiento?

20. ¿Cree que su equipo humano está formado para sostener el crecimiento de su empresa?

21. ¿Tiene un plan anual de formación en su empresa?

22. ¿Las líneas públicas de fomento de la profesionalización empresarial son eficaces?

23. ¿Cree que el papel de la FER en la profesionalización empresarial es necesario?

**BLOQUE 6 – ORIENTAR LA CAPACIDAD E INFLUENCIA DE LA RIOJA Y DE ESPAÑA EN LA DEFENSA DE LOS INTERESES EMPRESARIALES**

24. ¿Cree que la Marca España aporta valor a su empresa?

25. ¿Cree que la Marca Rioja aporta valor a su empresa?

26. ¿Cree que es necesario impulsar una marca riojana para destacar la calidad de su sector?

27. ¿Cree importante la labor que puede desarrollar la FER para fortalecer la Marca Rioja en su sector?

**BLOQUE 7 – PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL**

28. Señale las áreas de mejora que cree que son necesarios para ayudar al crecimiento de su empresa

- Infraestructuras de transporte
- Infraestructuras de suelo industrial
- Infraestructuras tecnológicas
- Sostenibilidad
- Simplificación administrativa
- Colaboración institucional
- Financiación empresarial
- Formación
- Sistema Riojano de Innovación
- Papel de las instituciones representativas
- Ayudas a la inversión (plazos, adelanto de la inversión, cuantía, simplificación administrativa?)
- Papel del Universidad
- Ninguna de las anteriores

29. ¿Conoce la Agenda de Fortalecimiento Empresarial?

30. ¿Cree que su empresa estará en disposición en los próximos años de crecer lo suficiente para presentarse a la Agenda de Fortalecimiento Empresarial?

31. ¿Cree que la FER debería tener un mayor papel en el fomento de la ganancia de tamaño empresarial?

**BLOQUE 8 – REFORZAR LAS EXPORTACIONES A MERCADO DE ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO FUERA DE LA U.E**

32. ¿Exporta su empresa de forma regular?

33. ¿Qué necesidades para exportar tiene dificultad en satisfacer?

- Seguridad jurídica
- Financiación de la exportación
- Asesoramiento experto
- Personal cualificado
- Ayudas públicas específicas
- Colaboración empresarial
- Ninguna de las anteriores

34. ¿Estaría interesado en participar en?

- Consorcios para la exportación
- Portfolios compartidos
- Misiones comerciales a otros países
- Asistencia a ferias
- Misiones comerciales inversas
- Ninguna de las anteriores

**BLOQUE 9 – ADAPTAR EL MODELO EDUCATIVO A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS**

35. ¿Elegiría a la universidad como socio para desarrollar proyectos clave para que su empresa gane tamaño?

36. ¿Cree que la Formación Profesional pone en el mercado profesionales preparados para dar respuesta a las necesidades de su empresa?

37. ¿Cree que la F.P. Dual es una herramienta eficaz para la formación de profesionales?

38. ¿Cree que la transferencia de profesionales universidad - empresa es una herramienta eficaz?

**BLOQUE 10 – GENERALES**

39. Mi empresa es del sector

- Industria
- Construcción
- Servicios

Sobre este cuestionario se realizó la encuesta a un total de 44 pequeñas empresas Riojanas de entre, 10 y 49 empleados, y que operan en los sectores Industria, Servicios y Construcción. La ficha técnica del estudio es la siguiente:

<b>FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO</b>	
Universo	Pequeñas empresas entre 10 y 49 empleados en La Rioja, que operan en los sectores Industria, Servicios o Construcción
Ámbito de Estudio	La Rioja
Diseño del cuestionario y Realización del trabajo de campo	Federación de Empresarios de La Rioja
Recogida de información	Cuestionario electrónico
Tamaño Muestral	44 cuestionarios
Fecha del trabajo de campo	Primer Cuatrimestre 2016

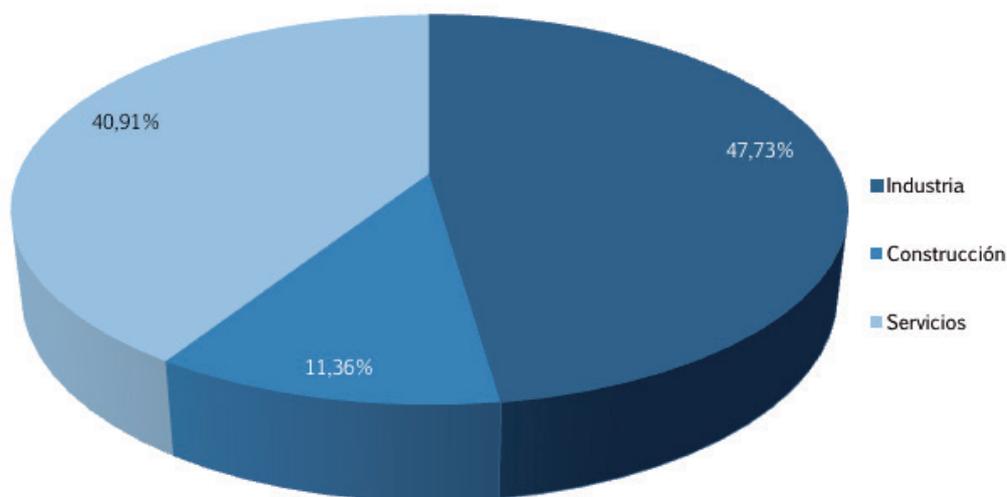
El objetivo específico del estudio, recordemos, es conocer las distintas posibilidades existentes a la hora de **potenciar proyectos que permitan incrementar el tamaño de las empresas riojanas** y **mejorar la competitividad empresarial y regional**, logrando un desarrollo socio económico más sostenido y sostenible con una **generación de empleo más cualificado y adaptado a las necesidades presentes y futuras de nuestras empresas**.

**La economía riojana se caracteriza por la importancia del sector terciario**, sobre una sólida **base industrial**. El modelo económico de La Rioja es singular en el contexto nacional por el peso sobresaliente de la agricultura y, sobre todo, de la industria.

Esta configuración dota al modelo económico de La Rioja de un mayor equilibrio a nuestro tejido productivo y ha favorecido el mayor crecimiento registrado en 2014 y 2015.

Según los datos extraídos, la segmentación de los encuestados por sectores, quedaría de la siguiente forma:

■ **Gráfica 10. Participantes por sectores**

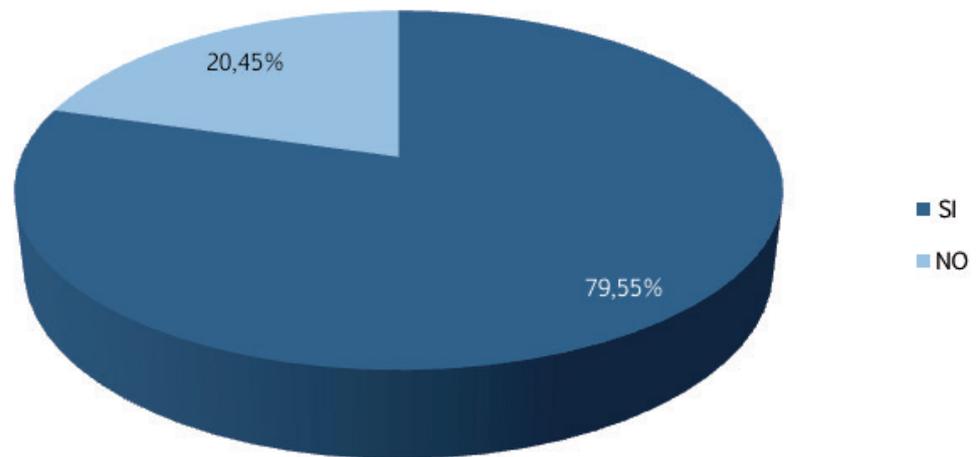


#### 4.1. Situación General

El primer bloque de preguntas está relacionado con el **tamaño de la empresa y su capacidad para competir** en mercados **regionales, nacionales e internacionales**.

El **79,55%** de los encuestados piensan que **el tamaño de su empresa es uno de los factores que aseguran el futuro** de la misma.

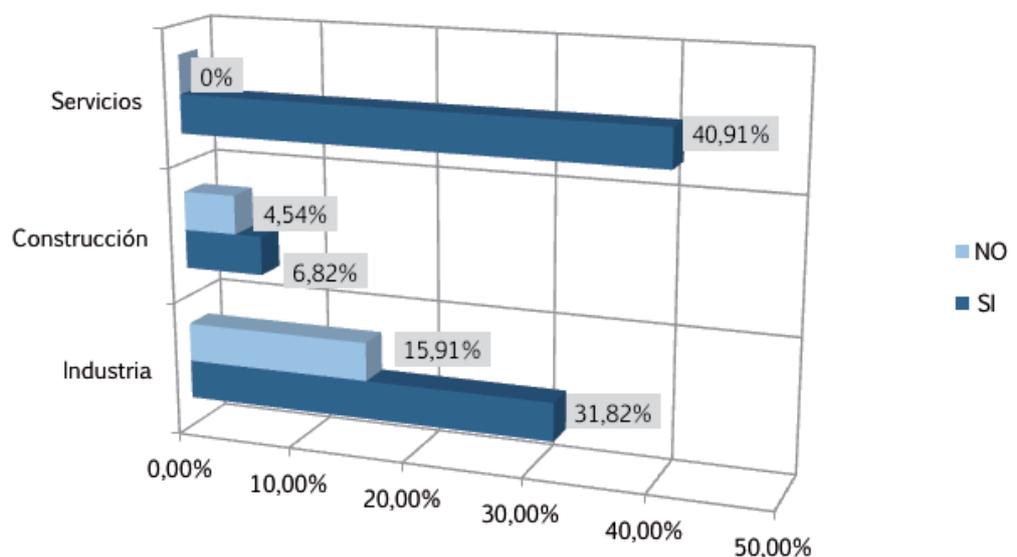
- Gráfica 11. El tamaño de una empresa es un factor decisivo para asegurar el futuro de la misma



Parece una opinión generalizada entre las empresas encuestadas que el tamaño es una cuestión clave para mejorar su competitividad, bien porque permite tener una **mayor cuota de mercado, reducir costes variables o alcanzar economías de escala**, entre otras cuestiones

Sin embargo, para una de cada cinco empresas no es este un factor crítico. Así, se observan **diferencias entre los tres sectores analizados**.

- Gráfica 12. Importancia del tamaño por sectores



En el caso de las empresas de **servicios**, el **100%** considera que el **tamaño es un factor decisivo** para asegurar el futuro de la empresa. Sin embargo, en el sector industrial una tercera parte entiende que no es cuestión principal, y en el sector de construcción un 40% piensa que no es prioritario. Dependiendo del sector de actividad la percepción varía, lo que podría abrir la vía de **planes diferenciados en función de la casuística sectorial**.

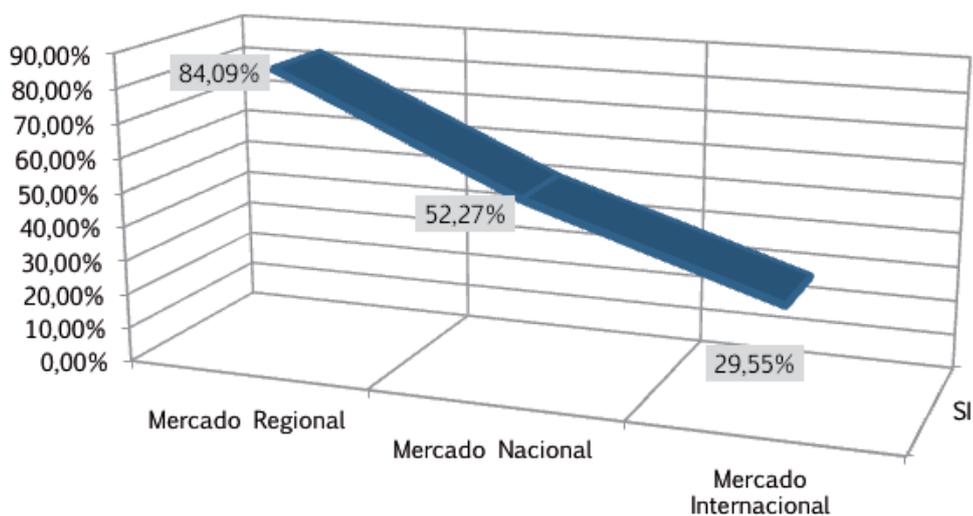
Desde el punto de vista microeconómico, la **competitividad** designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados.

En definitiva, es una forma de expresar la **posición relativa de la empresa en los mercados interior y exterior en relación con sus competidores**.

Para conocer la competitividad de las empresas, existen **diferentes factores: Innovación, financiación, clima de negocios, promoción de exportaciones, capital humano, infraestructura o macroeconomía entre otros** (M. Porter 2001).

Las próximas tres preguntas planteadas en la encuesta, están relacionadas con el **tamaño de la empresa y su capacidad para competir** en los diferentes mercados (regional, nacional e internacional).

– **Gráfica 13. Empresas que creen que tienen el tamaño adecuado para competir en cada mercado**



Se puede apreciar una reducción del número de empresas que creen que tiene un tamaño adecuado para competir a medida que aumenta la expansión a otros mercados, obviamente de mayor tamaño.

Este resultado es lógico, debido a que La Rioja se caracteriza por tener un porcentaje mayor de pequeña y mediana empresa que la media nacional (99,94% La Rioja, 99,90% España según los datos del CIRCE 2015), al igual que presenta un mayor porcentaje de empresa familiar, otro factor que debe ser tenido en cuenta en los procesos de ganancia de tamaño por agregación.

De las 22.256 empresas de la Comunidad Autónoma de La Rioja, 22.241 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99,94% del total. Además, el 94,4% son microempresas (0 a 9 asalariados) y casi la mitad de ellas (50,60%) son empresas sin asalariados.

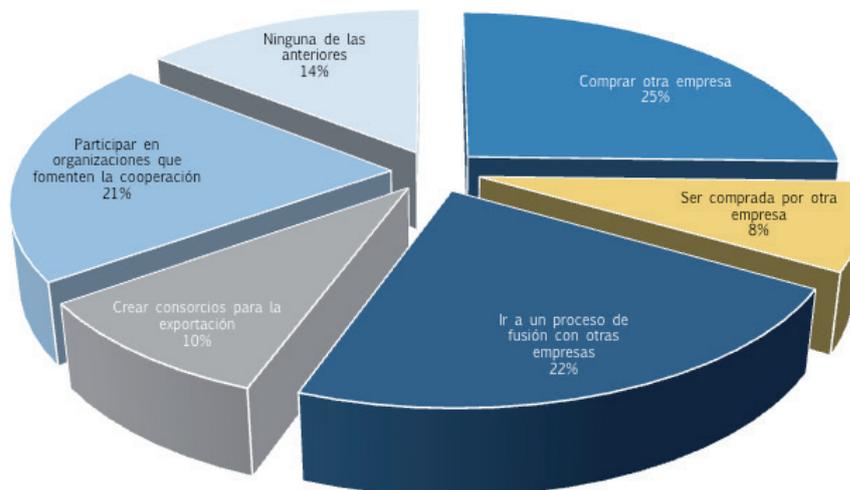
El número de grandes empresas está muy por debajo de la media nacional: 0,057% frente 0,12%, lo que representa un total de **13 empresas**. Resulta por lo tanto lógico que existan **muy pocas empresas que creen que su tamaño es adecuado para competir a nivel internacional**.

Uno de los aspectos que parecen relevantes es determinar, dentro de las distintas posibilidades existentes para que las empresas crezcan de tamaño, cual es más adecuada a cada tipología sectorial. Se han planteado **seis fórmulas diferentes**:

- Comprar otra empresa.
- Ser comprada por otra empresa.
- Ir a un proceso de fusión con otras empresas.
- Crear consorcios para la exportación.
- Participar en organizaciones que fomenten la cooperación.
- Ninguna de las anteriores.

Los resultados arrojan que las fórmulas más destacadas para el crecimiento de tamaño de una empresa son **comprar otra empresa (25,4%)**, **ir a un proceso de fusión con otras empresas (22,22%)** y **crear consorcios para la exportación (20,63%)**.

– Gráfica 14. Principales fórmulas para lograr crecimiento empresarial



Teniendo en cuenta la igualdad entre las tres opciones, decantarse por **“comprar otra empresa”** podría denotar la **capacidad económica** que tienen las empresas para hacer frente a esta inversión.

Esta es una forma de **acelerar su crecimiento y conseguir un cambio en la estructura de la compañía.**

Una **fusión** es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. En este caso, hay dos opciones, que las empresas se fusionen y creen una nueva o que una absorba el patrimonio de las restantes (fusión por absorción).

Esta opción proporciona **mayor posicionamiento en el mercado y diversificación de productos.**

Es un dato positivo que una cuarta parte de las empresas encuestadas se muestren partidarias de este tipo de operaciones, que siempre requieren una mayor flexibilidad y una predisposición a modificar la cultura de la empresa.

La última opción es crear un **consorcio para la exportación**, esto es, una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos/servicios mediante acciones conjuntas.

Entre las ventajas de este tipo de fórmula encontramos la **reducción de riesgo, aumento de la rentabilidad, ventajas de eficiencia y acumulación de conocimientos.**

Es, sin duda, una de las grandes asignaturas pendientes de la empresa riojana.

El número de respuestas es mayor debido a que en la propia encuesta se podían seleccionar más de una opción.

■ **Tabla 15. Fórmulas de ganancia de tamaño empresarial.**

	Industria	Construcción	Servicios	Total
<b>1. Comprar otra empresa</b>	12,70%	1,59%	11,11%	<b>25,4%</b>
<b>2. Ser comprada por otra empresa</b>	6,35%	0%	1,59%	<b>7,94%</b>
<b>3. Ir a un proceso de fusión con otras empresas</b>	11,11%	6,35%	4,76%	<b>22,22%</b>
<b>4. Crear consorcios para la exportación</b>	6,35%	0%	3,17%	<b>9,52%</b>
<b>5. Participar en organizaciones que fomenten la cooperación (clusters, aie, asociaciones, etc.)</b>	11,11%	0%	9,52%	<b>20,63%</b>
<b>6. Ninguna de las anteriores</b>	6,35%	1,59%	6,35%	<b>14,29%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>53,97%</b>	<b>9,52%</b>	<b>36,51%</b>	<b>100%</b>

Las empresas del sector de construcción entienden que los procesos de fusión son necesarios, pero tal y como hemos comprobado antes, no por una ganancia de tamaño. Pueden existir otros motivos (financieros, de cuota de mercado, de gestión de activos) que influyan en esta

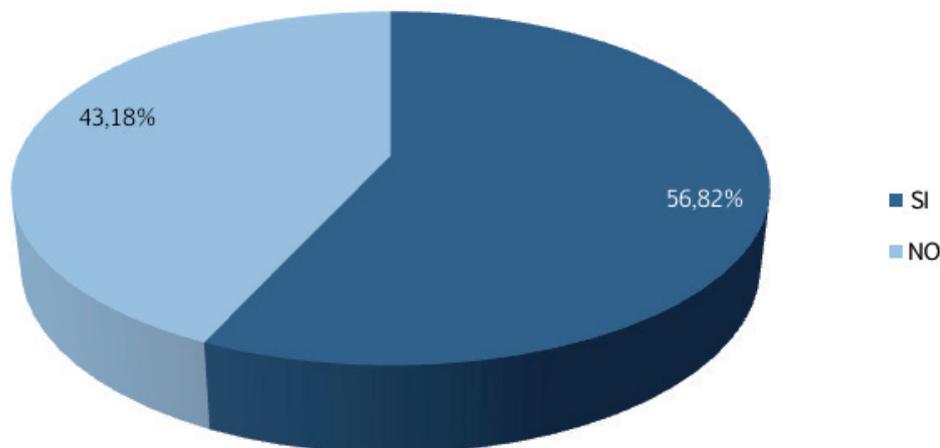
posición. Sin embargo, no aportan valor a la participación en organizaciones que fomenten la cooperación, algo que contrasta con el sector industrial y el de servicios.

El sector industrial se muestra más abierto a la tipología de posibles fórmulas para la ganancia de tamaño, mientras que el de servicios se centra más en la compra de empresas.

De todas las posibles combinaciones de respuestas la que obtiene mayor porcentaje es aquella que apuesta por crear consorcios para la exportación y participar en organizaciones que fomenten la cooperación, es decir, las que suponen menor distorsión en el accionariado de las empresas. A continuación se sitúan aquellas empresas que, indistintamente, están dispuestas a comprar, ser compradas o ir a procesos de fusión.

Otro de los aspectos claves a conocer, más allá de las fórmulas más idóneas para ganar tamaño, hacía referencia a si con el tamaño que tienen las empresas riojanas es posible desarrollar **proyectos de I+D+i**. Conviene recordar que la innovación se ha convertido en la principal palanca de mejora competitiva para la actividad empresarial (también para las gestión de lo público), y que es posible hacerlo en todas las áreas de la empresa, tanto con base tecnológica como con una adecuada gestión de personas y de su conocimiento.

– **Gráfica 15. Tamaño adecuado de la empresa para desarrollar proyectos de I+D+i**



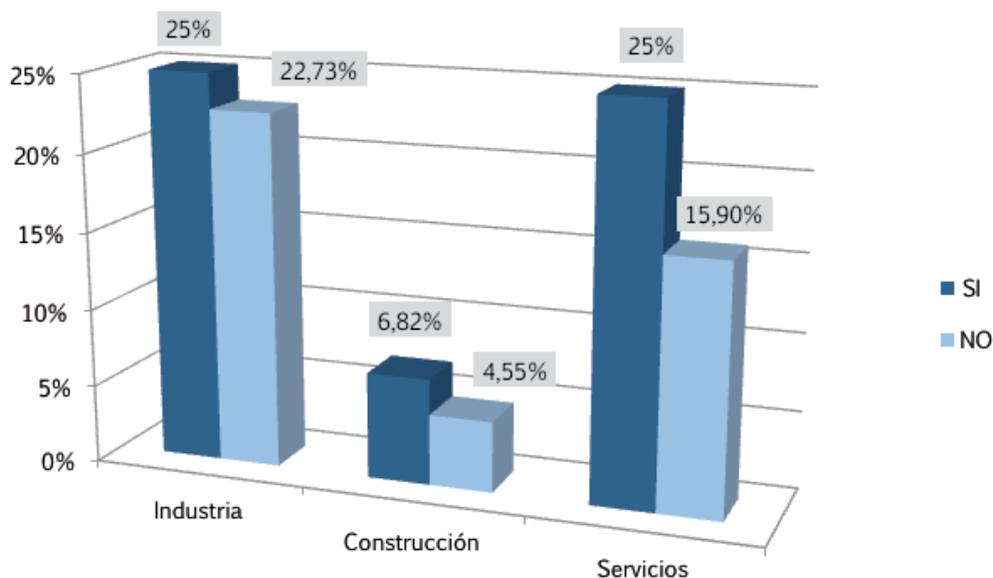
**El 56,82% de los encuestados sí creen que el tamaño de su empresa es apropiado para desarrollar proyectos de I+D+i.**

**Los tres sectores están equilibrados**, pero en el de servicios hay más empresas (66,10%) que sí creen que tienen un tamaño adecuado para desarrollar proyectos de este tipo.

Es una cuestión a valorar con mayor profundidad, posiblemente en otros estudios como el InnoBarómetro desarrollado por la Federación de Empresarios de La Rioja y la Fundación Riojana para la Innovación.

Si el tamaño no es percibido como un problema capital para abordar proyectos de I+D+i de capacidad transformadora, hay que conocer que está inhibiendo a las empresas en esta temática, continuando con los frenos y palancas identificados en la publicación anteriormente mencionada y que debería tener una nueva edición en 2016.

■ **Gráfica 16. Tamaño adecuado de la empresa para desarrollar proyectos de I+D+i por sectores**



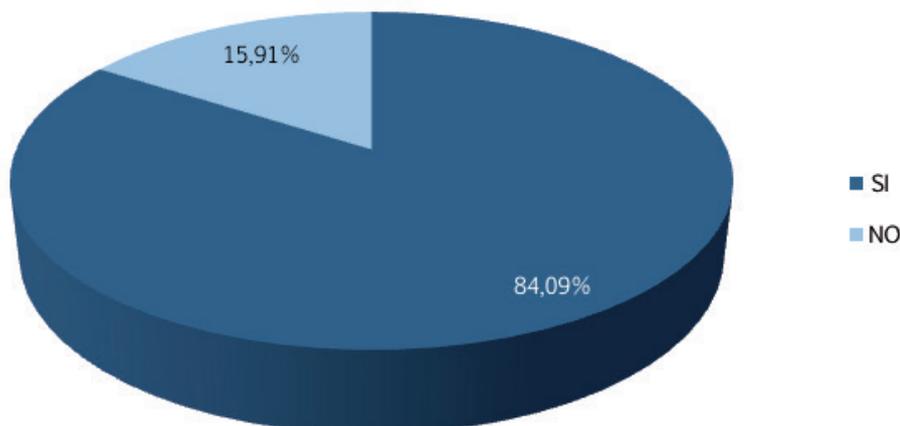
Si enlazamos la pregunta cinco (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i?) con la seis (Si su empresa tuviese que crecer en tamaño cree que la mejor fórmula es...), viendo las empresas que **no creen** que su tamaño es adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i (19 empresas), vemos que la fórmula que más utilizarían para crecer en tamaño y por lo tanto, desarrollar proyectos de I+D+i es **“Comprar otra empresa”** e **“Ir a un proceso de fusión con otra empresa”**. Recordar que las empresas podían seleccionar varias respuestas.

■ **Tabla 16. Fórmulas de ganancia de tamaño empresarial por sectores**

	Industria	Construcción	Servicios	Total
1. Comprar otra empresa	12,5%	0%	16,67%	29,17%
2. Ser comprada por otra empresa	8,33%	0%	4,17%	12,5%
3. Ir a un proceso de fusión con otras empresas	12,5%	8,33%	4,17%	25%
4. Crear consorcios para la exportación	0%	0%	4,17%	4,17%
5. Participar en organizaciones que fomenten la cooperación (clusters, aie, asociaciones, etc.)	8,33%	0%	4,17%	12,5%
6. Ninguna de las anteriores	12,5%	0%	4,17%	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>	<b>8,33%</b>	<b>37,5%</b>	<b>100%</b>

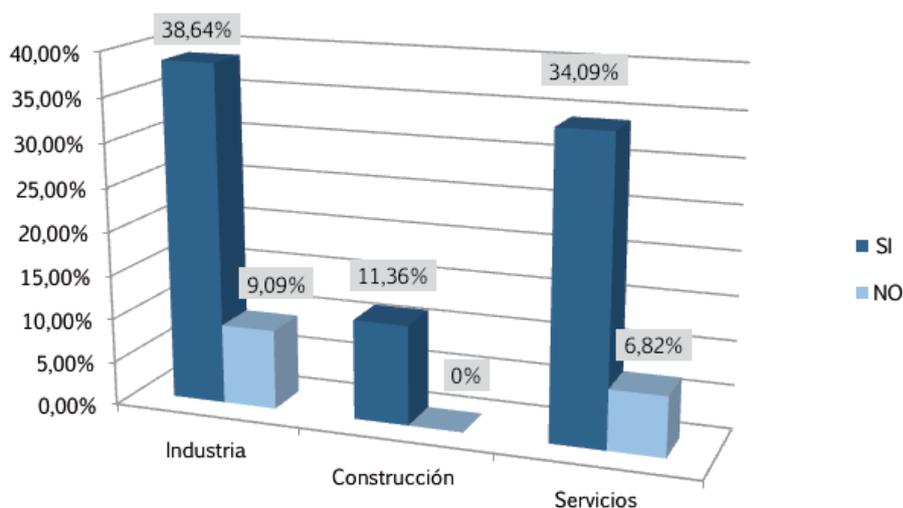
Pasando a analizar de forma detallada la opinión de las empresas sobre su tamaño en el **mercado regional** el **84,09%** de las empresas creen que **si tienen un tamaño adecuado** para competir en este ámbito.

- **Gráfica 17. Tamaño adecuado para competir a nivel nacional**



De las 21 empresas del **sector Industria**, el **80,95%** piensan que tiene un tamaño adecuado. En el caso de la **construcción** es el **100%** y del sector **servicios** el **83,33%**.

- **Gráfica 18. Tamaño adecuado de la empresa para desarrollar proyectos de I+D+i por sectores**



En relación a las empresas que **no tienen el tamaño** adecuado para competir a nivel regional, existen dos grupos: aquellas que **no tienen el tamaño** adecuado para competir a **nivel regional, nacional e internacional** (9,09% empresas) y aquellas que **piensan que no tienen el tamaño** adecuado para competir a **nivel regional pero si a nivel nacional e internacional**.

Esto puede ser debido a que su tamaño es mayor y el mercado regional se les queda pequeño para desarrollar su actividad (6,82% Empresas). **La región no es capaz de absorber la oferta de la empresa y por tanto deben expandir su mercado a otro nivel.**

**El 100% de las empresas que no tienen el tamaño adecuado, también consideran que el tamaño de su empresa es un factor decisivo para asegurar su futuro.** Si tuvieran que crecer en tamaño para competir en los mercados, la **fórmula** que utilizarían sería **ir a un proceso de fusión con otras empresas, comprar otra empresa o ninguna de las anteriores.** Con relación a la respuesta de ninguna de las anteriores, las empresas no seleccionarían ninguna de las opciones planteadas para aumentar su tamaño empresarial.

De las empresas que han dicho que no tienen el tamaño apropiado para competir a nivel regional, nacional e internacional (9,09% empresas), el **75%** procede del sector **industria** y el **25%** restante al sector **servicios.**

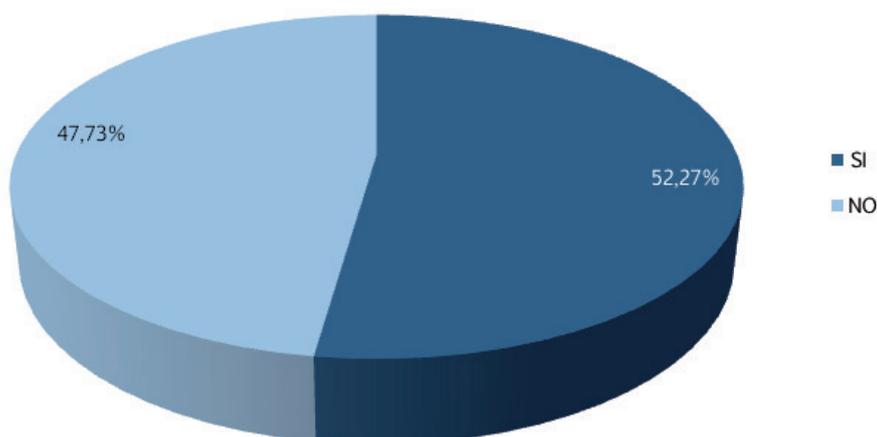
**Uniendo la pregunta dos** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para competir en el mercado regional?) **con la cinco** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i?) vemos que el **75% contestaron que tampoco tendrían el tamaño para desarrollar proyectos de I+D+i** (Todas ellas del sector Industrial).

En cuanto a las empresas que tienen un tamaño mayor que el necesario para el mercado regional el **66,66%** son del **sector servicios y el resto del industrial.** Dos terceras partes de ellas creen que pueden competir a nivel nacional pero no a nivel internacional.

No obstante todas ellas consideran que **el tamaño de su empresa es un factor decisivo para asegurar su futuro.** En un futuro, si las empresas tuvieran que crecer de tamaño, la fórmula que usarían sería: Crear un consorcio para la exportación.

En segundo lugar analizando el **mercado nacional**, los datos extraídos de la encuesta nos dicen que el **52,27% de las empresas si** creen que tiene un tamaño adecuado para competir a este nivel.

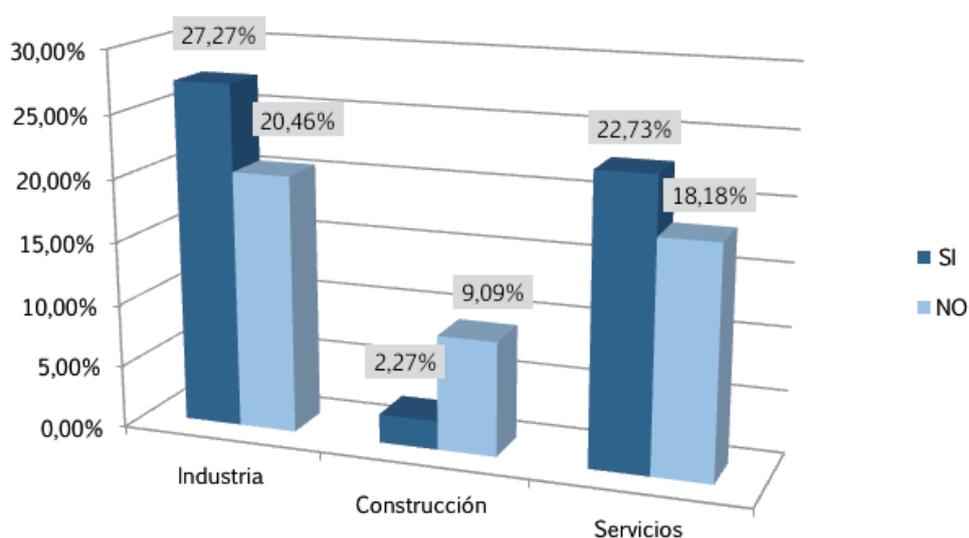
■ Gráfica 19. Tamaño adecuado para competir a nivel nacional



De las empresas que creen que tienen un tamaño adecuado para **competir a nivel regional**, el **45,96% entienden que aún no lo tienen para el nivel nacional**.

El sector de la **construcción** se ha visto **muy perjudicado a la hora de expandir su mercado al nacional** y los otros dos sectores empiezan a perder presencia a nivel nacional pero por el momento tienen más peso las empresas que sí creen que tienen el tamaño adecuado para competir a nivel nacional que las que no.

**Gráfica 20. Tamaño adecuado para competir a nivel nacional por sectores**



En cuanto a las empresas que entienden que **su tamaño no es el adecuado para competir en mercados nacionales e internacionales**, los resultados nos indican que el **82,35%** de las empresas consideran que **el tamaño de su empresa si es un factor decisivo para asegurar su futuro** (50% servicios, 35,71% industria y 14,28% construcción). Si tuvieran que crecer en tamaño lo harían con las siguientes fórmulas: **“Ir a un proceso de fusión con otras empresas” o “Comprar otra empresa”**.

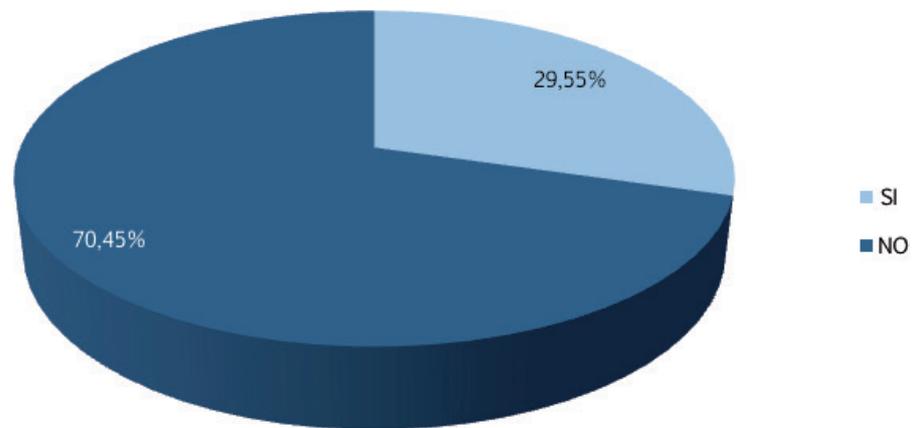
Una de las **dificultades** que ven las empresas de la **construcción** a la hora de la expansión al mercado nacional es que sus productos/servicios se realizan en una ubicación concreta (construcción de una vivienda/carreteras) y los costes de realizar estas acciones en otras comunidades supondrían **una mayor inversión para la empresa** que no están en condiciones de abordar. Este sector, si tuviera que expandir su mercado, lo haría a través de un **“Proceso de fusión con otras empresas”**.

**Uniendo la pregunta tres** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para competir en el mercado nacional?) **con la cinco** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i?) vemos que el **52,94% de las empresas contestaron que tampoco tendrían el tamaño para desarrollar proyectos de I+D+i**. (44,44% industria, 33,33% servicios y 22,22% construcción). Estas empresas utilizarían las mismas fórmulas para aumentar su crecimiento que las anteriores.

En el otro extremo, están las empresas que no creen que compitan a nivel nacional por su tamaño pero que sí tendrían el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i (25% construcción, 25% industria y 50% servicios).

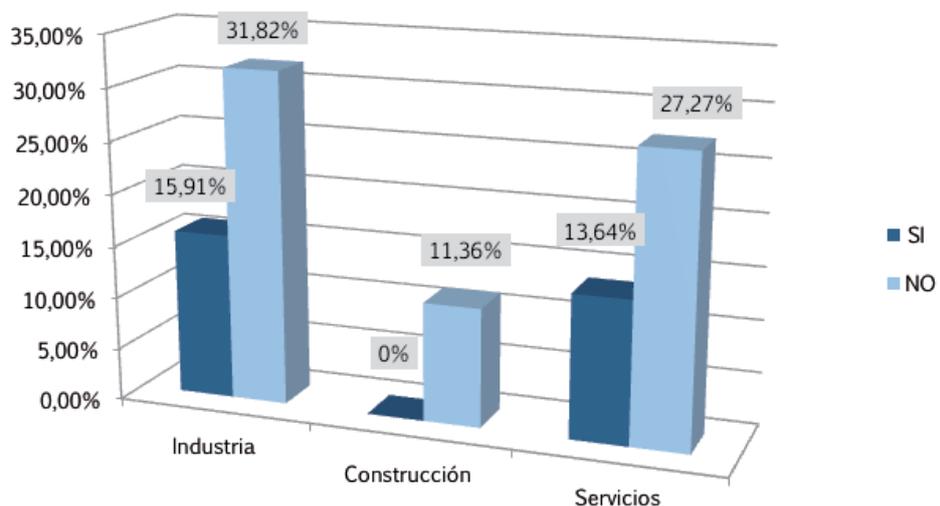
Por último, analizaremos el **mercado internacional**, como ya hemos visto anteriormente hay pocas empresas que pueden hacer frente a este mercado por el tamaño de la misma. Los datos extraídos de la encuesta nos dicen que el **29,55% de las empresas sí** creen que tiene un tamaño adecuado para competir a este nivel.

- **Gráfica 21. Tamaño adecuado para competir a nivel internacional**



Era previsible que el **sector de la construcción desapareciese** del mercado internacional y de las empresas del sector servicios e industrial tan sólo **una tercera parte sí creen que tienen el tamaño suficiente como para competir a nivel internacional**.

- **Gráfica 22. Tamaño adecuado para competir a nivel internacional por sectores**



El **100%** de las empresas que no tienen el tamaño adecuado para competir en mercados internacionales **consideran que este es un factor decisivo para asegurar su futuro** (37,5% servicios, 50% industria y 12,5% construcción). Si tuvieran que crecer en tamaño lo harían con la siguiente fórmula: **“Comprar otra empresa”**

**Uniendo la pregunta cuatro (respuestas negativas)** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para competir en el mercado internacional?) **con la cinco** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i?) vemos que el **62,5%** de las empresas **contestaron que tampoco tendrían el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i.** (60% industria y 40% servicios). La fórmula de crecimiento para desarrollar estos proyectos también sería a través de **la compra de otra empresa.**

En el otro extremo, están las empresas que no creen que compitan a nivel internacional por su tamaño pero que si tendrían el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i (33,33% construcción, 33,33% industria y 33,33% servicios).

En cuanto a las empresas que entienden que **si cuentan con un tamaño apropiado** para competir en los tres mercados, el **58,33%** pertenecen al sector de la industria y el resto al sector servicios. De ellas el **50%** consideran que el tamaño de su empresa es un factor decisivo para asegurar su futuro (83,33% servicios y 16,67% industria). El otro 50% de las empresas creen que el tamaño no es un factor decisivo para asegurar el futuro de la empresa, perteneciendo todas al sector de la Industria.

Si nos centramos en las empresas que creen que su organización **sí** tienen un tamaño apropiado para competir a nivel internacional, si tuvieran que crecer en tamaño lo harían con las siguientes fórmulas: **“Participar en organizaciones que fomenten la cooperación”** (16,67% industria y 22,22% servicios).

Si analizamos las respuestas de cada una de las empresas, vemos que hay un conjunto de fórmulas que se repite en todos los sectores, **crear consorcios para la exportación + participar en organizaciones que fomenten la cooperación (organizaciones patronales, clusters, AIE, etc...)**

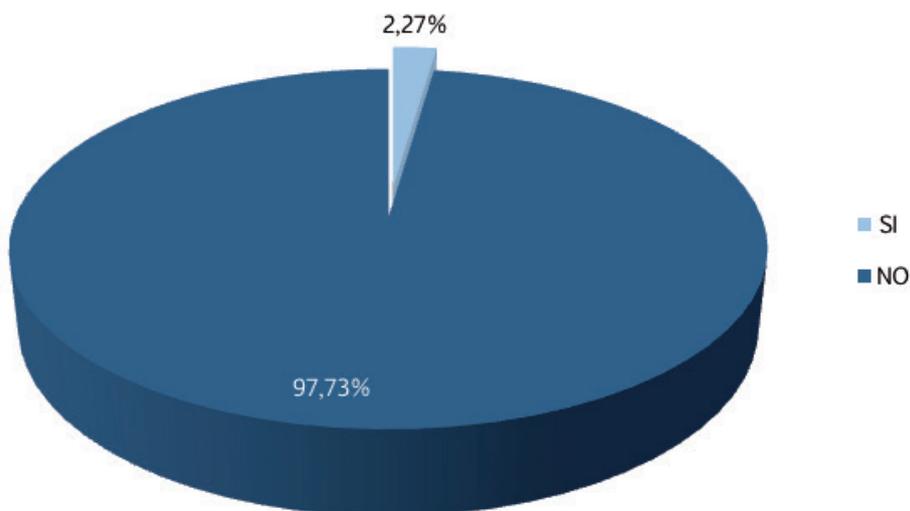
**Uniendo la pregunta cuatro (respuestas afirmativas)** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para competir en el mercado internacional?) **con la cinco** (¿Cree que su empresa tiene el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i?) vemos que el **91,67%** contestaron que también tendrían el tamaño adecuado para desarrollar proyectos de I+D+i. (63,64% industria y 36,36% servicios).

## 4.2. Marco Legal

Entramos ahora en otro bloque dentro del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, que tiene como objetivo conocer la **repercusión que provoca el marco legal y el regulatorio en el crecimiento empresarial.**

Dentro del marco legal encontramos diferentes áreas de trabajo que repercuten en el crecimiento de las empresas: **legislación mercantil, legislación fiscal (y legislación laboral).** Todas estas áreas repercuten en el **desarrollo de las fuerzas de mercado. El 97,72% de los encuestados no creen que el marco legal en España estimule la ganancia de tamaño empresarial.**

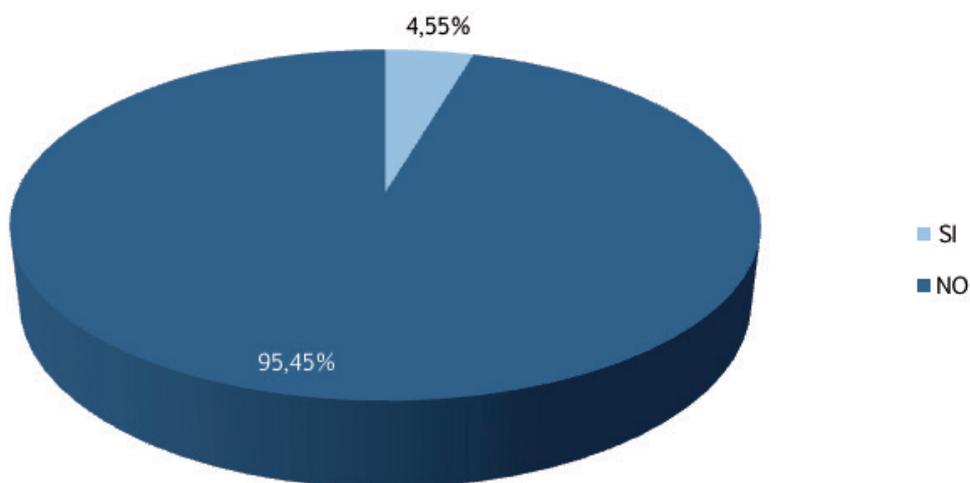
- Gráfica 23. El marco legal en España estimula la ganancia de tamaño



Es indudable que para esta tipología de empresas riojanas **el marco legal no favorece la mejora de la competitividad y la ganancia de tamaño empresarial.**

En relación al **marco legal en La Rioja** ocurre lo mismo: el **95,45%** también creen que este marco legal no estimula las operaciones destinadas a la ganancia de tamaño empresarial.

- Gráfica 24. El marco legal de La Rioja estimula la ganancia de tamaño

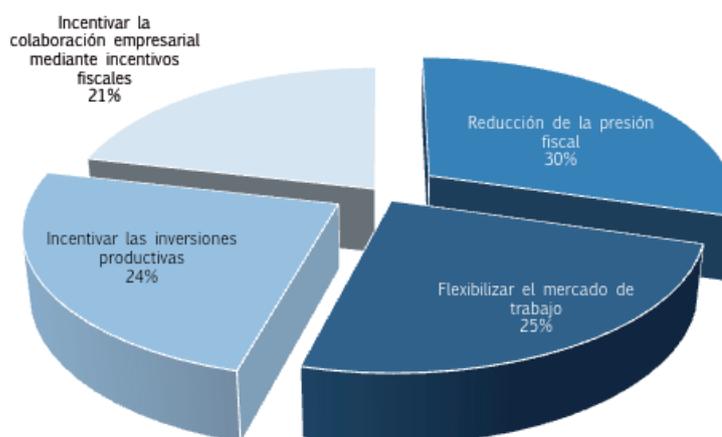


Para conocer con mayor detalle qué piensan las empresas sobre el marco legal y en especial que aspectos ven que deben mejorarse para incrementar el tamaño empresarial y la competitividad, se ha planteado la siguiente pregunta: **¿Qué aspectos mejoraría, si fuera necesario, dentro del actual marco legal?**

Los encuestados podían seleccionar entre diferentes respuestas (con la posibilidad de marcar varias):

- Reducir la presión fiscal.
- Incentivar la colaboración empresarial mediante incentivos fiscales.
- Flexibilizar el mercado de trabajo.
- Reordenar las relaciones laborales.
- Incentivar las inversiones productivas.
- Mejorar la fiscalidad de la I+D+i.
- Mejorar las ayudas a la formación del recurso humano.
- Incrementar las ayudas a la exportación.
- Ninguna de las anteriores.

= **Gráfica 25. ¿Qué aspectos mejoraría, si fuera necesario, dentro del actual marco legal?**



En el caso del sector de la **Industria**, los tres aspectos que mejorarían dentro del actual marco legal son: **“Reducir la presión fiscal”, “Incentivar las inversiones productivas” y “Flexibilizar el mercado de trabajo”**.

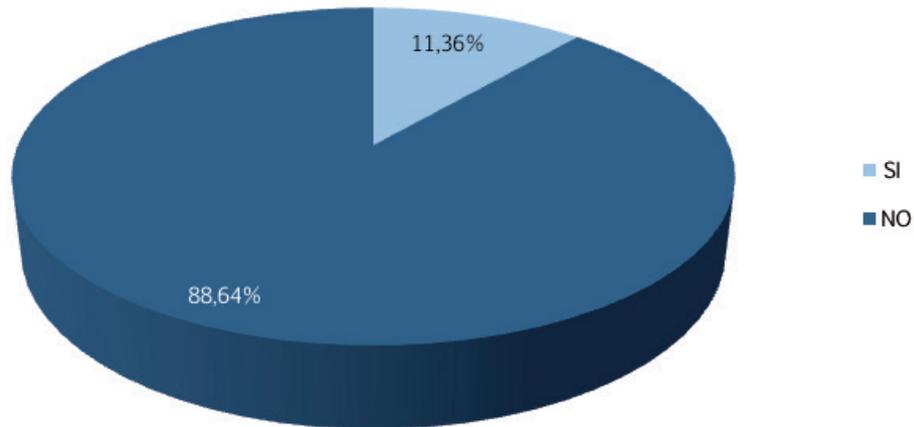
En el mercado de la **Construcción**, la opción más seleccionada es: **“Reducir la presión fiscal”**. Esta opción ha sido elegida por el total de los encuestados de este sector.

Y por último el sector **Servicios**, las tres opciones más elegidas son: **“Flexibilizar el mercado de trabajo”, “Reducir la presión fiscal” e “Incentivar la colaboración empresarial mediante incentivos fiscales”**.

Si hacemos referencia ahora al **marco regulatorio** nos encontramos con la misma situación que el marco legal, pero con menos peso de la respuesta no.

El **88,64%** de los encuestados ha respondido que el marco regulatorio no genera confianza para acometer nuevas inversiones. Las empresas que han dicho que sí corresponden al sector industrial.

– **Gráfica 26. El marco regulatorio genera confianza para acometer nuevas inversiones**

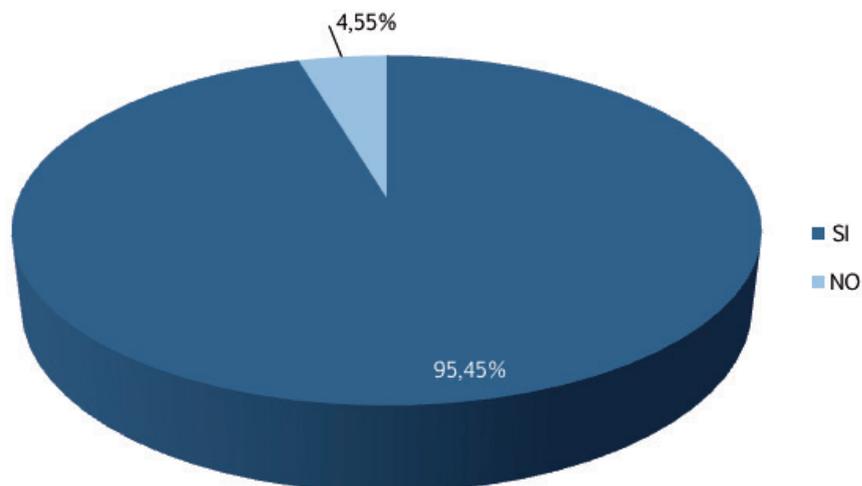


### 4.3. Marco Regulatorio

La inestabilidad política y social tiene efecto negativo sobre el crecimiento económico, en especial en aquello que hace referencia a la creación de un ambiente propicio para la inversión, la creación de empleo, el ahorro y la mejora de la productividad.

Las normas políticas forman parte del marco regulatorio. Por lo tanto, la **estabilidad política es un factor clave** para acometer operaciones de ganancia de tamaño empresarial.

– **Gráfica 27. La estabilidad política es importante en las operaciones de ganancia de tamaño empresarial**



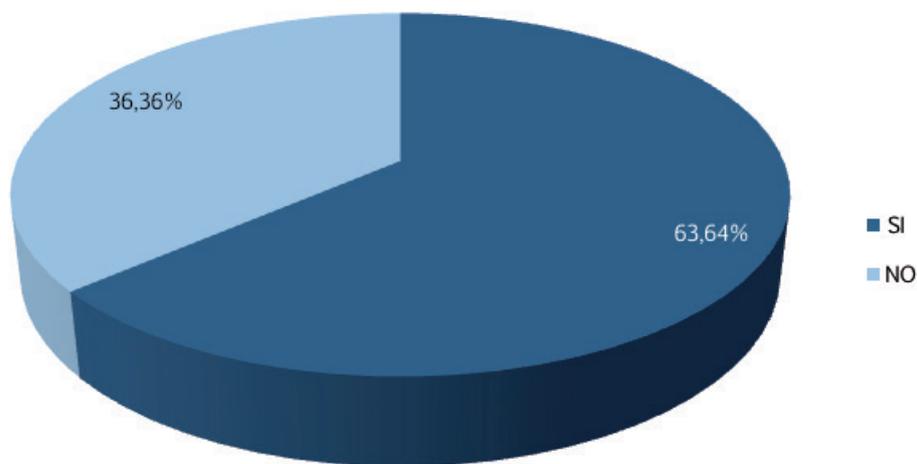
Uno de los asuntos que más preocupa en La Rioja es la forma de compensar el “efecto frontera” que sufre por su situación junto a las dos regiones con régimen foral: **País Vasco y Navarra** (con régimen fiscal especial).

Esta especial casuística, recogida en el artículo 46 del Estatuto de Autonomía de La Rioja, sigue siendo un aspecto destacado que afecta de forma importante al tejido empresarial riojano.

En este sentido, un **63,64% de los encuestados creen que el “efecto frontera” dificulta la ganancia de tamaño de las empresas riojanas.**

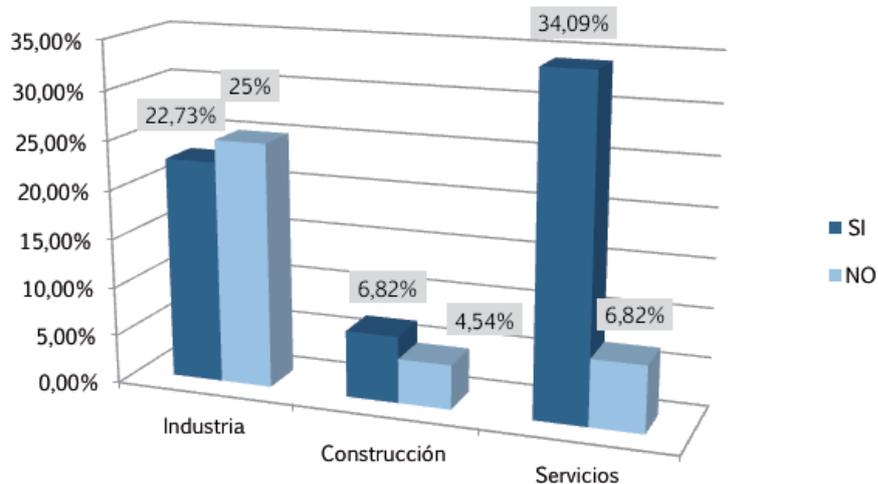
Si una empresa riojana quiere expandir su mercado hacia otras comunidades limítrofes (País Vasco y Navarra), se encuentra con trabas administrativas y burocráticas o con diferentes regímenes fiscales, lo que provoca que tengan que realizar una mayor inversión para adaptarse a la normativa de la comunidad o que no puedan abordar la entrada en ese mercado. Estos problemas son causados por la falta de una normativa unificada para toda España y a las desigualdades entre territorios, patentes en La Rioja por el Efecto Frontera analizado más delante en este estudio.

■ **Gráfica 28. El efecto frontera dificulta la ganancia de tamaño empresarial**



Se pueden observar **diferencias significativas entre los tres sectores, siendo especialmente preocupante en el de servicios**, principal afectado por las barreras normativas a la competencia y el que más dificultades encuentra para poner en marcha soluciones.

– Gráfica 29. El efecto frontera dificulta la ganancia de tamaño empresarial por sectores



Respecto a la pregunta 13, ¿Cree importante establecer garantías que permitan rentabilizar las inversiones empresariales frente a cambios regulatorios?, el 100% de los encuestados han respondido que **sí creen** que es importante establecer garantías que permitan rentabilizar las inversiones empresariales frente a cambios regulatorios. Conviene resaltar que todas las empresas ven **imprescindible tener seguridad jurídica** cuando realizan una inversión. **No es necesario mayor comentario.**

#### 4.4. Sensibilización al empresario respecto a las ventajas de la cooperación empresarial

En el cuarto bloque (Sensibilizar al empresario respecto de la cooperación empresarial), las preguntas se centran en las ventajas en sí mismas, en la realización de estudios para planificar este tipo de procesos y en las líneas de ayudas públicas existentes para el fomento del crecimiento empresarial y su efectividad.

Conviene recordar que todos los actores institucionales, académicos o privados coinciden en la importancia de la colaboración para el desarrollo empresarial y, en especial, para alcanzar un tamaño mínimo eficiente para competir tanto en mercados nacionales como internacionalizados en especial en proyectos innovadores.

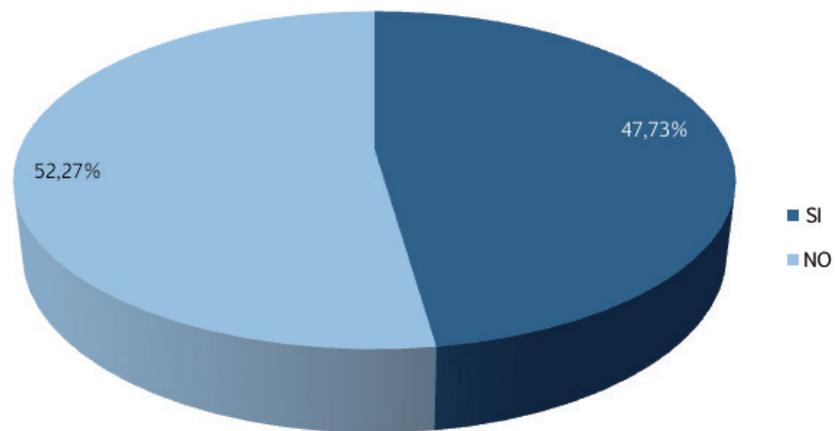
Sin ir más lejos, diferentes estudios realizados por y para el Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España en los últimos años sobre los Modelos de Cooperación Empresarial resumen las ventajas de la cooperación empresarial en:

- Incremento de las capacidades y competencias de las empresas.
- Mejora en el acceso a nuevos mercados, tanto en extensión como en penetración.
- Facilita la reducción de costes en el desarrollo conjunto de nuevos productos complementarios o alternativos.

- Permite un mejor posicionamiento sobre la competencia.
- Acelera los procesos de aprendizaje, y la transferencia de “saber hacer y hacer saber”.
- Permite aprovechar las economías de escala.

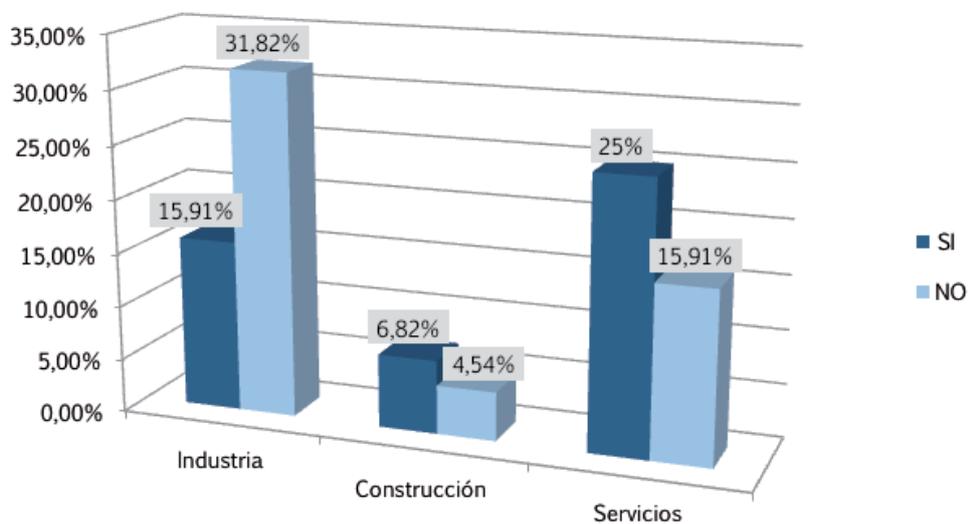
Por todo ello, la primera de las preguntas de este bloque se centra en las ventajas que aporta tener un mayor tamaño empresarial: el **52,27%** de las empresas no las conocen.

– **Gráfica 30. ¿Está informado de las ventajas que aporta una mayor tamaño empresarial?**



Se aprecia en la gráfica que el **sector industrial** es el **menos informado** en este tipo de ventajas.

– **Gráfica 31. ¿Está informado de las ventajas que aporta una mayor tamaño empresarial? Por sectores.**



Es evidente la necesidad de poner en marcha un plan de comunicación y sensibilización específico para que las empresas conozcan las ventajas que aporta tener un mayor tamaño empresarial y las herramientas que tienen a su disposición para lograrlos, así como el papel del sector de servicios avanzados en esta cuestión y su aportación de valor, indispensable sobre todo en empresas de la dimensión de las protagonistas de este estudio.

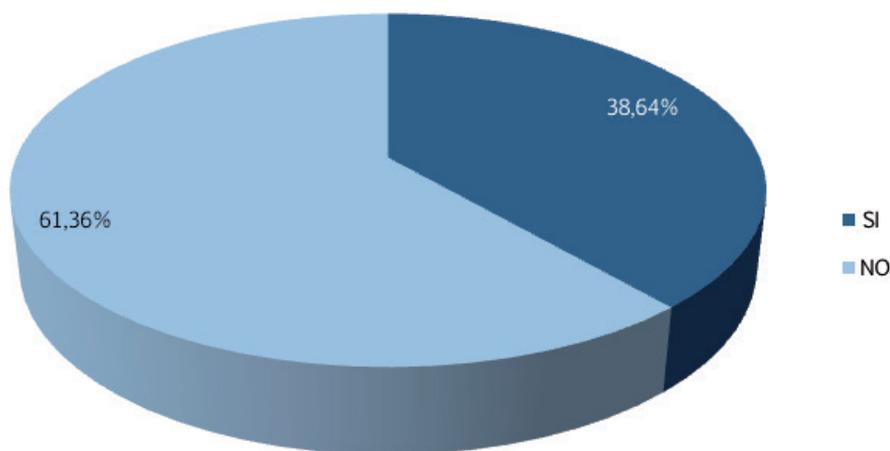
Si **unimos esta conclusión a la pregunta 18** (¿Ha asistido a alguna jornada o seminario sobre las ventajas y posibilidades de ganar tamaño para su empresa?), podemos comprobar que **el 93,18% no han asistido a una jornada de este tipo**. Las únicas empresas que han asistido son del sector de los servicios.

Sin duda en este ámbito, el relacionado con la sensibilización empresarial y la formación directiva, la Federación de Empresarios de La Rioja debe de jugar un papel, tal y como demandan varias empresas participantes en este estudio, desplegando los recursos necesarios para minimizar las posibles barreras existentes para la ganancia de tamaño empresarial relacionadas con esta cuestión.

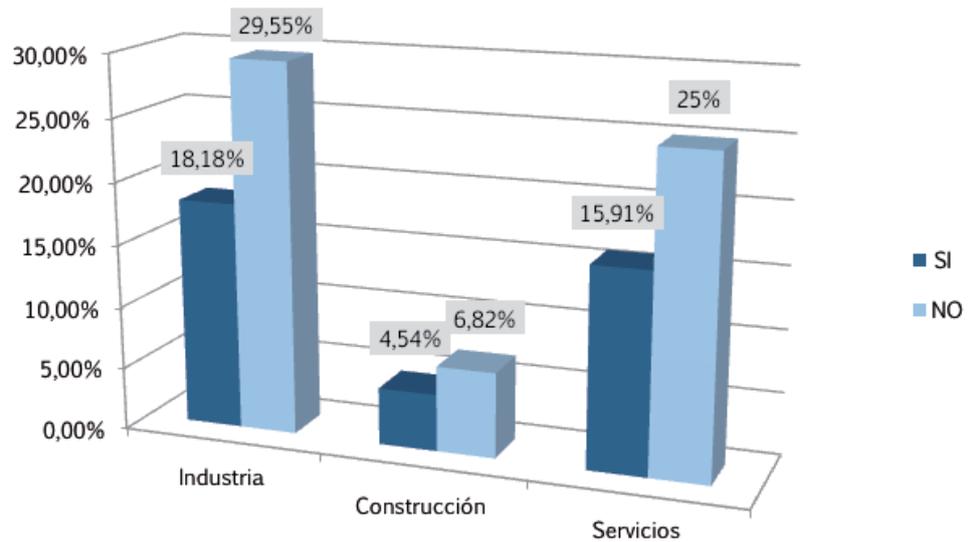
Las dos próximas preguntas van muy unidas. Una se refiere al **análisis interno** sobre operaciones de crecimiento empresarial y la otra, a la contratación de **consultoría externa** para desarrollar esta actividad por parte de las empresas implicadas en el estudio.

El **61,36%** de los encuestados **no ha realizado** en el último año **estudios con recursos internos** para analizar operaciones de crecimiento empresarial, con independencia del sector en el que nos encontremos. Como veremos un poco más adelante, no porque se haya contratado consultoría externa, sino porque normalmente no se planifica a medio y largo plazo, con el riesgo estratégico que ello conlleva y con la consiguiente pérdida de competitividad empresarial y también regional, complicando procesos tan complejos como la captación de nuevas inversiones en sectores estratégicos.

– **Gráfica 32. ¿Ha realizado estudios de forma interna para analizar operaciones de crecimiento empresarial?**



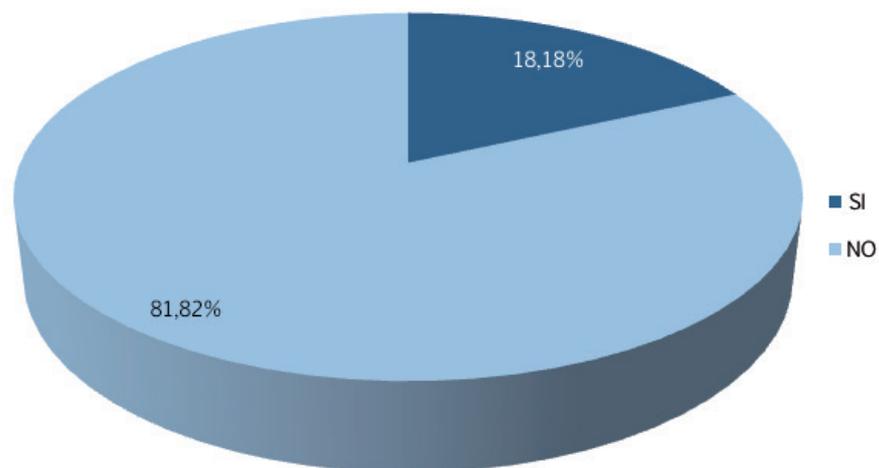
- Gráfica 33. ¿Ha realizado estudios de forma interna para analizar operaciones de crecimiento empresarial? Por sectores.



La segunda pregunta está **relacionada con el estudio de operaciones de crecimiento empresarial a través de una consultoría externa en las empresas riojanas.**

Sorprende que el **81,82% de las empresas no externalizan servicios de consultoría** para realizar estudios que determinen con exactitud las posibilidades de crecimiento de su empresa.

- Gráfica 34. ¿Ha realizado estudios a través de una consultoría para analizar operaciones de crecimiento empresarial?



Esta situación es más compleja en el ámbito de los servicios avanzados, los que mayor valor añadido aportan, los que más inversión representan, los que empleo más cualificado y mayor atracción de talento pueden originar y los que requieren una mayor grado de sofisticación por parte del accionariado o del equipo directivo.

Tan sólo **el 18,18% empresas han realizado estudios** de este tipo **a través de una consultoría externa.**

Si unificamos las dos preguntas, vemos **tres diferencias claras:**

- Por un, lado **las empresas que han realizado un estudio de forma interna, pero no a través de una consultoría.** En este caso podemos encontrar **dos tipos de perfiles:**

- Las empresas que han realizado el estudio de forma interna puesto que **tienen medios suficientes y personal cualificado para desarrollarlo.**
- La empresa que **piensa que es capaz de hacerlo de forma interna y no quiere externalizar este servicio porque es costoso y aportará poco a la empresa.** Es difícil que alcance su objetivo si no cuenta con los medios/conocimientos suficientes para desarrollarlo.

- Por otra lado, encontramos un 18,18% de empresas que **han realizado los dos tipos de estudios.** Algunas empresas aunque tengan los medios suficientes y desarrollen un estudio de forma interna, creen que la opción de externalizar permite obtener una visión externa, imparcial y comparativa.

- Las empresas que **no han realizado estudios de planificación por ninguna de las fórmulas que tienen a su alcance.** En un porcentaje excesivamente alto, que podría reflejar una serie de patologías organizacionales comunes a la tipología de empresas objeto de este estudio:

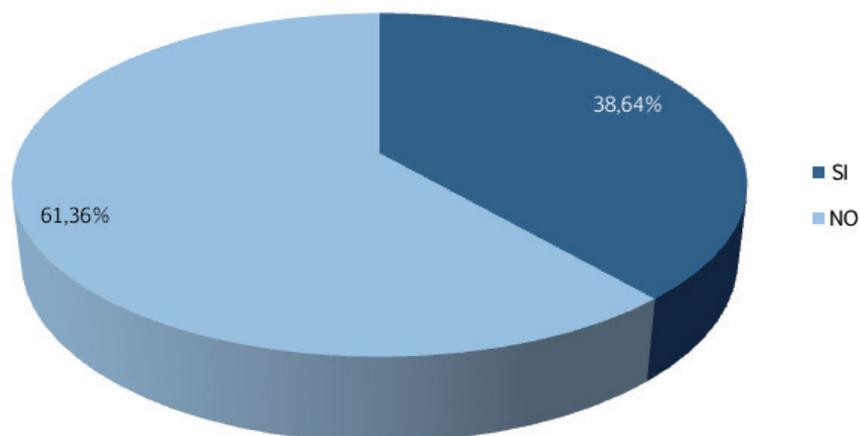
- Que la empresa piensa que no necesitan crecer.
- Que entiende que para hacerlo no es necesario aplicar técnicas de planificación.
- Que desconoce cuáles son las herramientas a utilizar y el perfil de los profesionales que deben ejecutarlas.
- Que está inhibida por malas experiencias en el pasado.

La última pregunta de este bloque está relacionada por lo tanto con el **conocimiento de las diferentes ayudas** para operaciones de incremento de tamaño empresarial.

Los encuestados podían seleccionar entre diferentes respuestas (con la posibilidad de marcar varias). Las respuestas a seleccionar son las siguientes:

- Ayudas de la U.E
- Ayudas del Gobierno de España
- Ayudas del Gobierno de La Rioja
- Ninguna de las anteriores

■ **Gráfica 35. ¿Tienen conocimiento de las diferentes ayudas para operaciones de crecimiento empresarial?**



Vemos que **más del 60% de los encuestados no tienen conocimiento de estas ayudas**, sin diferencias sectoriales. Es necesario reforzar los los esfuerzos de comunicación que se vienen realizando para establecer canales de comunicación efectivos y estables con el empresariado riojano.

Si nos centramos en aquellos que **sí conocen** las diferentes ayudas para las empresas, las **del Gobierno de La Rioja** son las que **mayor resultado han obtenido (25,93%)**. En cambio, las ayudas del Gobierno de España y ayudas de la U.E son conocidas por pocos usuarios.

■ **Tabla 17. Conocimiento del mapa de ayudas por sectores.**

	Industria	Construcción	Servicios	Total
1. Ayudas de la U.E	1,85%	0%	9,26%	11,11%
2. Ayudas del Gobierno de España	3,70%	0%	9,26%	12,96%
3. Ayudas del Gobierno de La Rioja	12,96%	3,70	9,26%	25,92%
4. Ninguna de las anteriores	24,07%	5,56%	20,37%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>42,59%</b>	<b>9,26%</b>	<b>48,15%</b>	<b>100%</b>

**El no conocer este tipo de ayudas** y, sobre todo, las ventajas que aporta cada uno, supone un **desventaja para la empresa** que no las esté utilizando.

Se vuelve a detectar **la necesidad de reincidir en el esfuerzo de comunicación ligada tanto a las ayudas para el crecimiento empresarial como las ayudas y subvenciones regionales, nacionales y europeas.**

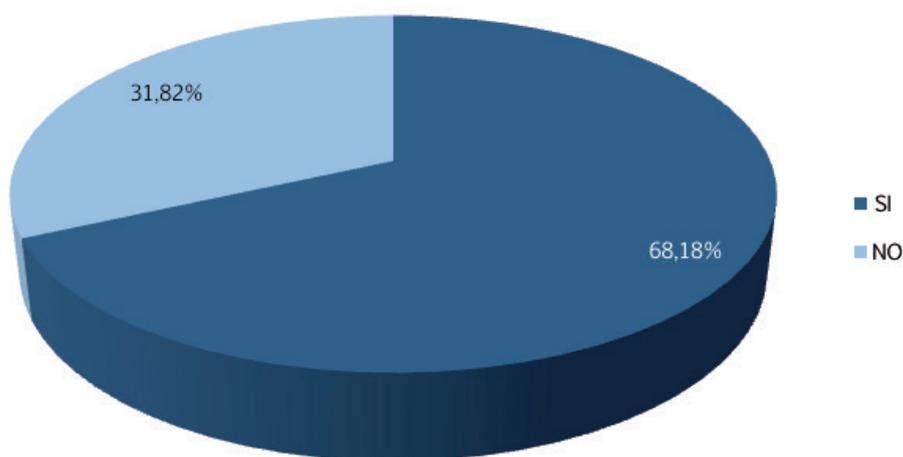
**Y en esta cuestión, también la Federación de Empresarios de La Rioja puede, según las empresas participantes en el estudio, contribuir por su capacidad de llegada y cercanía al empresariado riojano.**

#### 4.5. Profesionalización de las Pymes

Otra de las cuestiones que también afectan a las empresas a la hora de tomar decisiones relacionadas con la ganancia de tamaño empresarial es si su **equipo humano y directivo tiene o no las capacidades/actitudes suficientes para hacer frente al cambio**. Por ello empezaremos preguntando sobre la capacidad y la preparación formativa que tienen los **directivos de estas empresas**.

El **68,18%** de los encuestados creen que sus directivos están bien preparados.

■ **Gráfica 36. Equipo directivo preparado para asumir un crecimiento empresarial**



Siempre es una cuestión debatida la relativa a las habilidades directivas y de gestión de las cúpulas de nuestras empresas, y se redoblan los esfuerzos para poder mejorar este aspecto crucial para la competitividad de cada operador económico y para la consolidación de ventajas comparativas regionales.

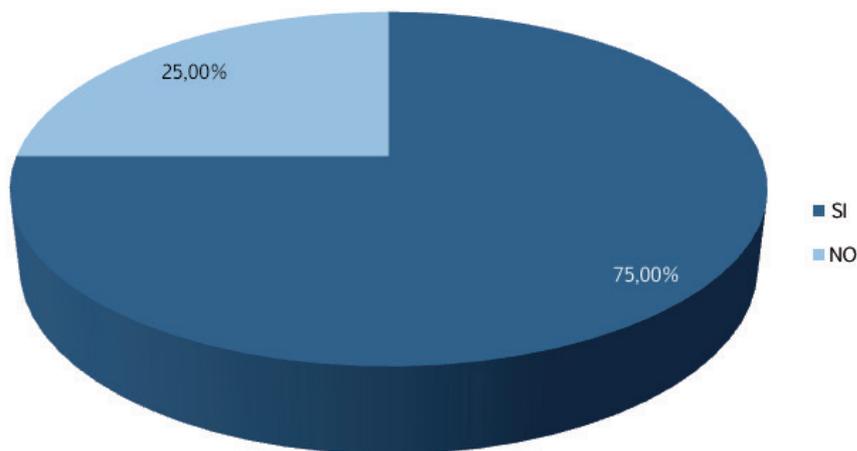
Es dato destaca frente a otros estudios disponibles, es más, respecto a los datos obtenidos con posterioridad en los grupos cualitativos y en las entrevistas en profundidad.

Quizá pueda obedecer a ciertas carencias en el análisis interno de las organizaciones, o una dinámica ligada a las carencias de planificación o, simple y llanamente, a que han sido los propios directivos evaluados los que han cumplimentado esta encuesta.

Si analizamos por sectores, el sector mejor preparado es el de **Construcción (80%)**, le sigue **Servicios (77,77%)** y por último **Industria (57,14%)**.

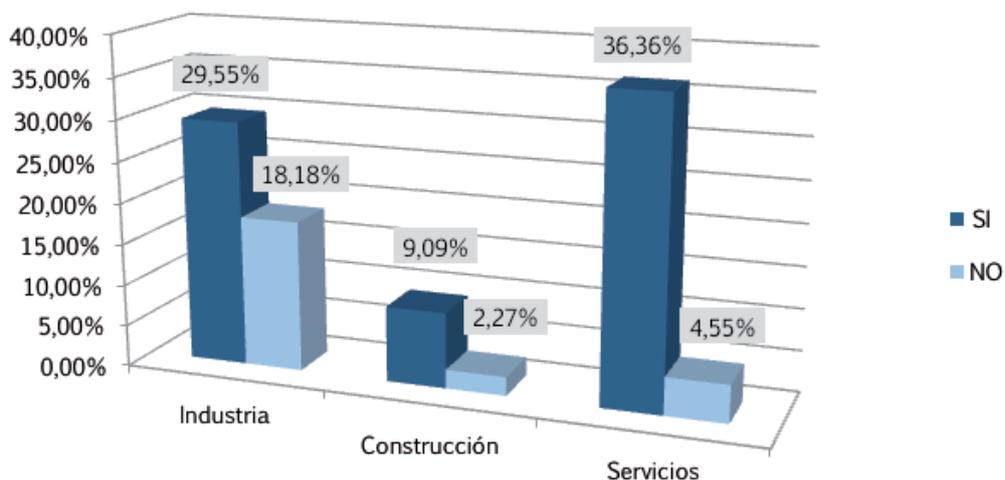
El segundo pilar fundamental en una empresa es el propio **equipo humano** y el **75% de las empresas encuestadas si lo tienen en estos momentos para acometer proyectos de crecimiento**.

- Gráfica 37. Equipo humano preparado para asumir un crecimiento empresarial



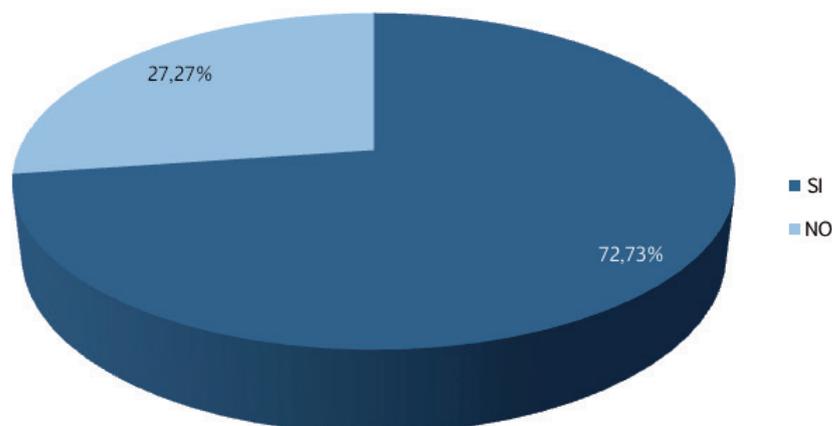
Si se realiza el análisis por sectores, los que mejores resultados obtienen son servicios y construcción. En el **sector industrial el equipo humano está preparado en el 61,9% de las empresas.**

- Gráfica 38. Equipo humano preparado para asumir un crecimiento empresarial por



No obstante esto, las cuestiones relacionadas con la formación continua y la actualización de técnicas y conocimientos en los equipos humanos es una de las cuestiones que recurrentemente aparecen como áreas de mejora empresarial. De ahí la necesidad de conocer si las empresas cuentan con un plan de **formación anual**. El **27,27%** de los encuestados **no tienen un plan anual de formación** para su empresa.

■ Gráfica 39. Plan Anual de Formación



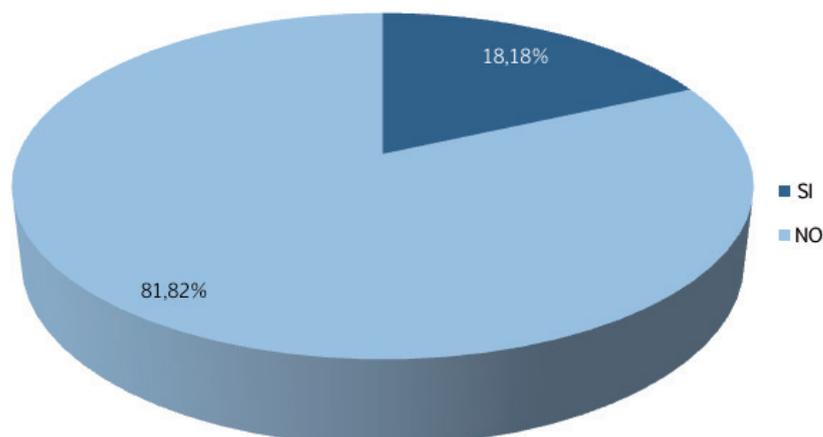
Del **27,27%** empresas que no cuentan con un plan de formación, el **50%** considera que su equipo directivo y humano no está suficientemente formado como para asumir/sostener el crecimiento de la empresa.

Respecto a las **empresas que sí cuentan con un plan de formación en su empresa**, podemos apreciar que el **54,55%** de las empresas cuentan con un equipo (directivo y humano) formado.

Existen distintas alternativas a la hora de abordar procesos de profesionalización de equipos internos, como las **líneas públicas de fomento de la profesionalización empresarial**. El Gobierno de La Rioja a través de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja pone a disposición de la empresas distintas opciones en esta materia.

Si preguntamos a las empresas podemos ver que el **81,82%** de los encuestados creen que las líneas públicas de fomento de la profesionalización empresarial no son lo eficaces que deben de ser, bien puede ser porque no se conocen como se ha visto antes.

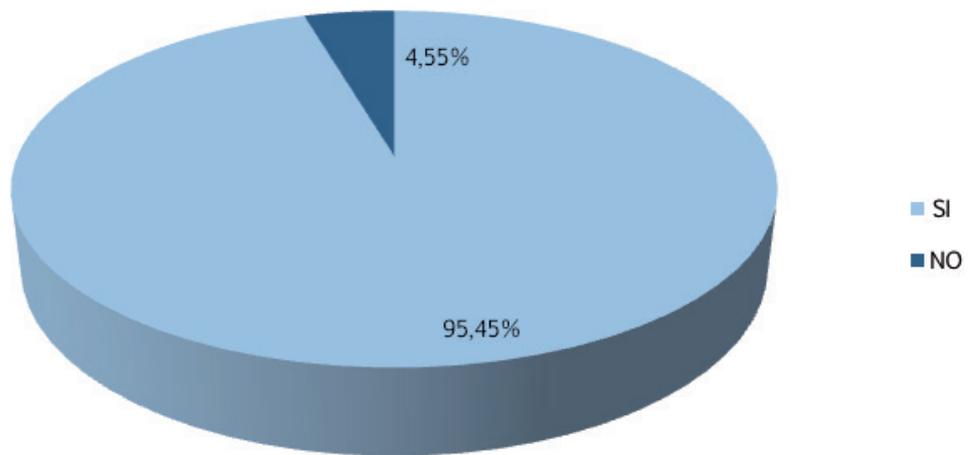
■ Gráfica 40. ¿Las líneas públicas de fomento de la profesionalización empresarial son eficaces?



Esta percepción es especialmente acusada en el sector servicios, lo que hace que las empresas de este sector tengan una carencia importante de cara a afrontar su crecimiento futuro, ya que no dispone de personal adecuadamente preparado.

**En este aspecto, los empresarios creen que la FER debe de tener un papel, esto es lo que piensan el 95,45% de los encuestados.**

– Gráfica 41. ¿Cree que el papel de la FER en la profesionalización empresarial es necesario?



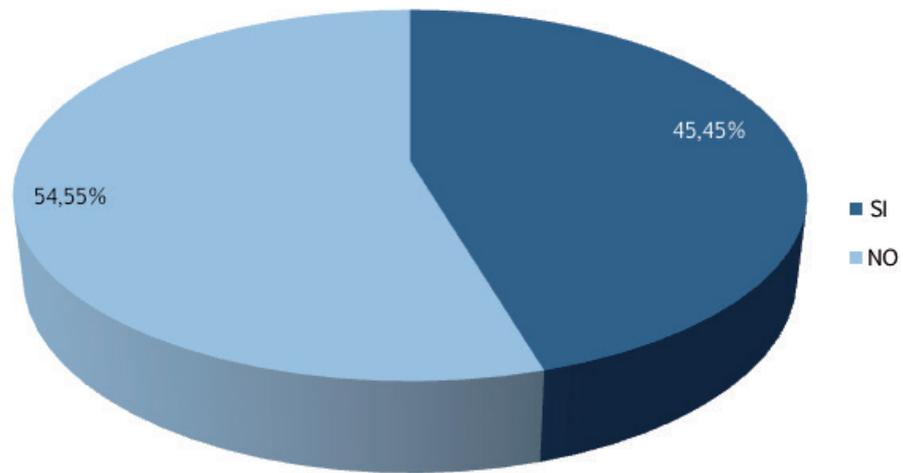
En general, el tejido empresarial no está satisfecho con la formación para empresarios y directivos realizada hasta la fecha, por lo que es necesario crear un mapa claro de necesidades formativas y de actores implicados en la misma.

#### 4.6. Marca Rioja y Marca España

Entrando ahora en otro bloque de preguntas cuyo objetivo es conocer la influencia y la capacidad que tiene la marca España y La Rioja en los mercados internacionales y nacionales respectivamente, observamos que el **45,45% creen que la marca España aporta valor a la empresa para vender sus productos/servicios en los mercados internacionales.**

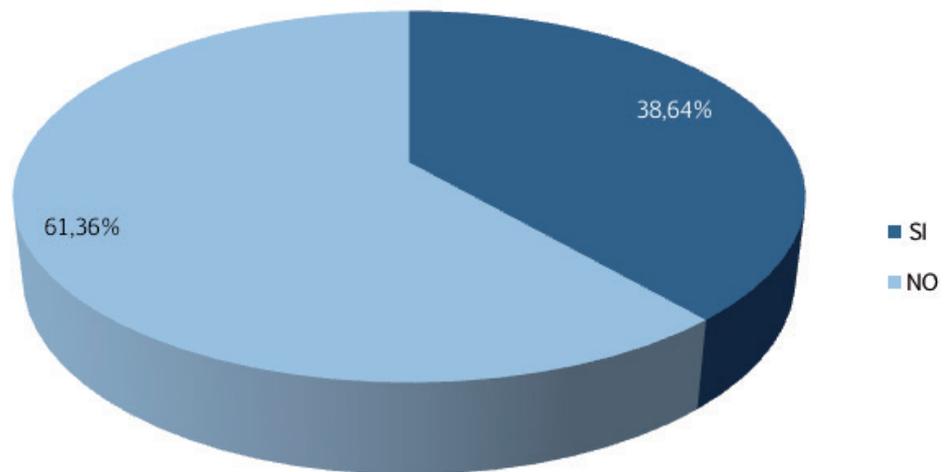
De los usuarios que dicen que la marca España aporta un valor a su empresa, el **35% creen que tienen un tamaño adecuado para competir en el mercado internacional (57,14% industrial y 42,86% servicios).**

- Gráfica 42. ¿La marca España aporta valor a su empresa?



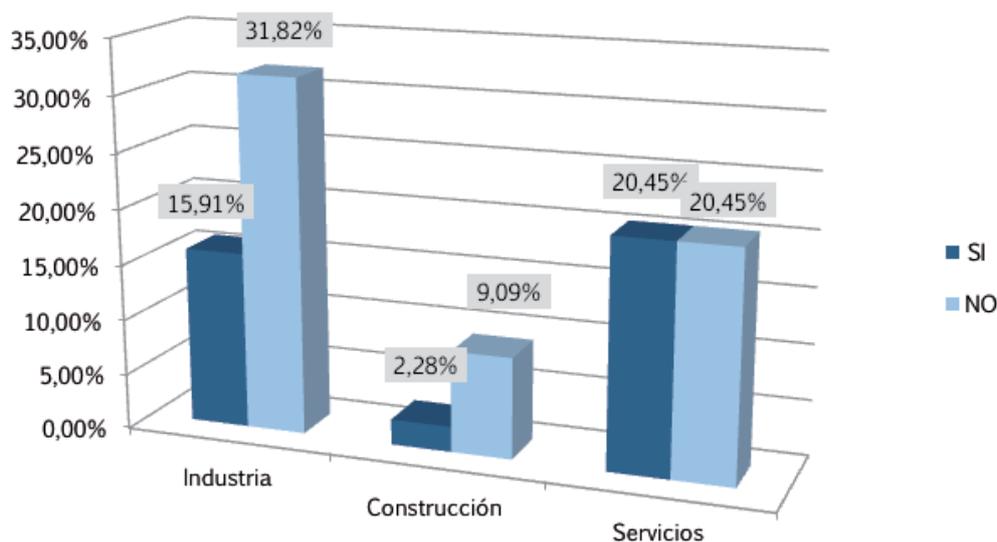
Si nos centramos en la Marca Rioja, el porcentaje de empresas que piensan que aporta valor a su empresa es menor (38,64%). Depende en este caso del sector en el que operen.

- Gráfica 43. ¿La marca Rioja aporta valor a su empresa?



El sector que menos valora la marca La Rioja es Industria (31,82%), seguido de servicios (20,45%) y construcción (9,09%).

- Gráfica 44. ¿La marca Rioja aporta valor a su empresa? Por sectores



Del total de las empresas que creen que la Marca Rioja aporta valor, **el 41,18% tienen el tamaño adecuado para competir en el mercado nacional** y algo más de un tercio de también a nivel internacional (tres servicios y uno industria).

Como ya hemos comentado anteriormente, la marca España o La Rioja para determinados subsectores no aporta valor. Esto puede ser causado porque no están bien posicionados en los mercados y **necesitan una marca estrella para que sus productos empiecen a tener valor.**

La siguiente pregunta nos dará las claves para conocer con mayor exactitud si se necesita impulsar una marca riojana para destacar la calidad de los subsectores. **El 47,73% de las empresas creen que es necesario impulsar una marca riojana.**

Visto de otra forma, **el 43,18% de los encuestados no creen que la marca La Rioja aporte valor y tampoco creen necesario impulsar una marca riojana para destacar la calidad de su sector.** Esto podría indicar que la marca La Rioja no es importante para ellos y que hay otros factores más relevantes que aportan valor añadido a la empresa.

Para impulsar una marca riojana, las dos terceras partes **de los encuestados creen que es importante la labor que puede desarrollar la FER.**

#### 4.7. Planificación del desarrollo económico regional

El siguiente bloque se centraría en la planificación del desarrollo económico regional. El objetivo es conocer **las áreas en las cuales las empresas creen que son necesarias mejoras para el crecimiento de sus proyectos.**

Para la pregunta 28 las respuestas planteadas son:

- Infraestructuras de transporte.
- Infraestructuras de suelo industrial.
- Infraestructuras tecnológicas.
- Sostenibilidad.
- Simplificación administrativa.
- Colaboración institución.
- Financiación empresarial.
- Formación.
- Sistema educativo.
- Sistema Riojana de innovación.
- Papel de las instituciones representativas.
- Ayudas a la inversión (plazos, adelanto de la inversión, cuantía, simplificación administrativa).
- Papel de la Universidad.
- Ninguna de las anteriores.

En la siguiente tabla, se observan la agrupación de respuestas de los diferentes encuestados.

■ **Tabla 18. Principales áreas de mejora por sectores**

	Industria	Construcción	Servicios	Total
1. Infraestructuras de transporte	2%	0,5%	5%	7,5%
2. Infraestructuras de suelo industrial	1,5%	0%	2,5%	4%
3. Infraestructuras tecnológicas	3,5%	1,5%	5%	10%
4. Sostenibilidad	3%	0,5%	2%	5,5%
5. Simplificación administrativa	6,5%	1%	4,5%	12%
6. Colaboración institución	4%	1%	4%	9%
7. Financiación empresarial	3,5%	1%	6%	10,5%
8. Formación	3,5%	1%	3,5%	8%
9. Sistema educativo	3,5%	0%	3%	6,5%
10. Sistema Riojana de innovación	3%	0%	2%	5%
11. Papel de las instituciones representativas	1%	0%	1,5%	2,5%
12. Ayudas a la inversión (plazos, adelanto de la inversión, cuantía, simplificación administrativa)	7,5%	1%	5%	13,5%
13. Papel de la Universidad	2%	0,5%	3%	5,5%
14. Ninguna de las anteriores	0%	0%	0,5%	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>44,5%</b>	<b>8%</b>	<b>47,5%</b>	<b>100%</b>

El principal área de mejora hace referencia a las **Ayudas a la inversión** (plazos, adelanto de la inversión, cuantía, simplificación administrativa) con un **13,5% de los resultados obtenidos**. Se observa también que, además, las áreas de mejora más destacadas están relacionadas con la **simplificación administrativa, la financiación empresarial y las infraestructuras tecnológicas**.

Por sectores, en el industrial las prioridades son los instrumentos de financiación y la simplificación administrativa: más y mejores recursos, más accesibles y más eficaces y eficientes. En el de construcción son sin embargo las infraestructuras tecnológicas de todo

tipo las prioridades, y en el de servicios vuelva a ser la financiación empresarial de todo tipo y su accesibilidad la prioridad.

Ya se ha presentado con anterioridad en este estudio la **Agenda de Fortalecimiento Empresarial**, un conjunto de planes que **combinan** ayudas directas, mejora de la financiación y servicios y que suponen, además, una mayor proactividad tanto por parte de las empresas como de la propia ADER.

Recordemos que sus objetivos son incorporar actividades de mayor valor añadido, elevar el ratio de media y alta tecnología, trabajar en la adquisición de valores y formación adecuada a la actividad empresarial, afianzar las ganancias en productividad en aspectos tecnológicos y de cualificación, y avanzar hacia una mayor especialización en nuestro modelo productivo.

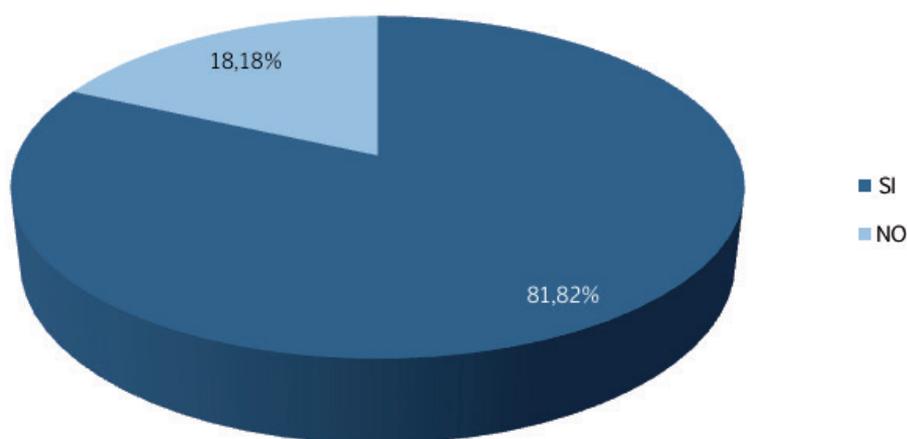
Pero, **¿Es conocida por las empresas riojanas? El 75% de las empresas no conocen la Agenda de Fortalecimiento Empresarial.** Es necesaria una mejor comunicación al tejido empresarial sobre la Agencia de Fortalecimiento Empresarial.

En la pregunta 30 se plantea a las empresas si creen que estarán en disposición, en los dos próximos años, de crecer lo suficiente para presentarse a la **Agenda de Fortalecimiento Empresarial.**

Analizaremos sólo esta pregunta con las **respuestas positivas obtenidas en la anterior.** El 50% está en disposición en los dos próximos años de crecer lo suficiente como para presentarse a la agenda de fortalecimiento empresarial. El otro 50% no.

La última pregunta de este bloque, está relacionada con el papel que tiene la **FER** para el fomento de ganancia de tamaño empresarial. **El 80% de las empresas encuestadas creen que la FER debería tener una participación más activa.**

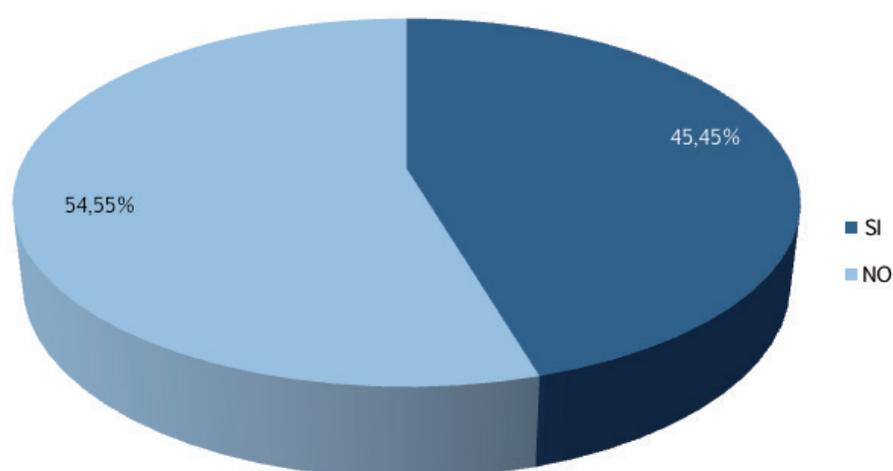
– Gráfica 45. La FER debería tener un mayor papel en el fomento de la ganancia de tamaño empresarial



#### 4.8. Internacionalización

Una de las cuestiones capitales para incrementar el tamaño de nuestras empresas es su capacidad para acceder de forma regular a mercados exteriores, conociendo las barreras existentes para que lo hagan o para que aumenten su cuota de exportación según los datos desprendidos de la encuesta, el 45,45% de las **empresas exportan de forma regular**.

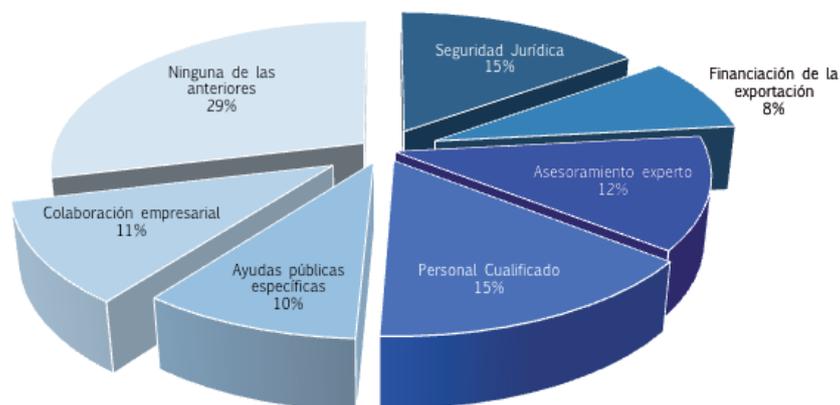
■ Gráfica 46. ¿Exporta su empresa de forma regular?



A continuación se preguntaba las empresas participantes por los frenos que encontraban a la hora de abordar los procesos de exportación. Los encuestados podían seleccionar entre diferentes respuestas (con la posibilidad de marcar varias) en la **pregunta 33 (¿Qué necesidades para exportar tiene dificultad en satisfacer?)**:

- Seguridad jurídica: 15,07%.
- Financiación de la exportación: 8,22%.
- Asesoramiento experto: 12,33%.
- Personal Cualificado: 15,07%.
- Ayudas públicas específicas: 9,59%.
- Colaboración empresarial: 10,95%.
- Ninguna de las anteriores: 28,77%.

– Gráfica 46. ¿Exporta su empresa de forma regular?

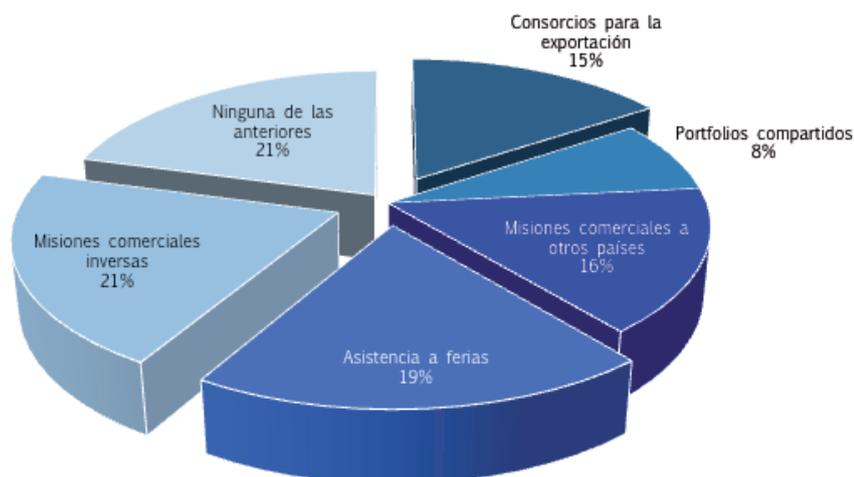


Si descartamos la respuesta “Ninguna de las anteriores”, los mayores frenos para la exportación son la seguridad jurídica, el personal cualificado y el asesoramiento experto, cuestiones coherentes con lo visto hasta ahora.

Entre las respuestas que podían elegir los encuestados en la pregunta pregunta 34, que trataba de identificar las principales herramientas para consolidar la exportación en las empresas (¿Está dispuesto a participar en...?), las respuestas obtenidas fueron:

- Consorcios para la exportación 15,58%.
- Portfolio compartidos 7,80%.
- Misiones comerciales a otros países 15,58%.
- Asistencia a ferias 19,48%.
- Misiones comerciales inversas 20,78%.
- Ninguna de las anteriores 20,78%.

– Gráfica 46. ¿Está dispuesto a participar en...?



Al igual que en la anterior pregunta, si eliminamos la respuesta “Ninguna de las anteriores”, las empresas estarían dispuestas a participar en **“Misiones Comerciales inversas” y “Asistencia a ferias” y se muestran renuentes a desarrollar “Portfolios compartidos”**.

A continuación analizaremos las empresas que **no exportan**, para saber qué necesidades tiene para afrontar en el futuro estos procesos.

**El 33,33% de las empresas del sector industrial no exportan y de estas el 85,71% tampoco tienen el tamaño adecuado para competir en mercados internacionales.**

**Si fusionamos esta pregunta con la número cuatro obtenemos dos perfiles muy diferentes:**

- Las empresas que **no tienen un tamaño adecuado para afrontar procesos de exportación** necesitan **“ayudas públicas específicas”** y estarían dispuestos a participar en **“consorcios para la exportación”, “portfolios compartidos” y “asistencia a ferias”**.
- Las empresas que **sí tienen un tamaño adecuado**, requieren **seguridad jurídica y la colaboración empresarial**. Estarían dispuestas a participar en **“Consorcios para la exportación”, “misiones comerciales a otros países” y “misiones comerciales inversas”**.

En términos generales las empresas que **no exportan en el sector de la industria**, necesitan mejorar en la **“seguridad jurídica” y en la “colaboración empresarial”**. Estas empresas estarán dispuestas a participar en **“Consorcios para la exportación”**.

Del 100% de las empresas encuestadas del sector de la construcción ninguna tiene el tamaño adecuado para competir en mercados internacionales y tampoco exportan.

El 66,66% de las **empresas del sector servicios no exportan** y de éstas, **el 75% tampoco tienen el tamaño adecuado para competir en mercados internacionales.**

De las empresas que **no tienen un tamaño adecuado** sus principales demandas son la **“seguridad jurídica” y el “personal cualificado”** y estarían dispuestas a **“asistir a ferias”**.

En términos generales (**sector industria, construcción y servicios**) las empresas, para exportar, necesitan contar con un **“personal cualificado”** y están dispuestas a **“asistir en ferias” y “misiones comerciales inversas”**.

**En cuanto a las empresas que sí exportan, el 66,66% de las empresas del sector industrial lo hacen y de éstas, el 42,86% también tienen el tamaño adecuado para competir en mercados internacionales.**

Para las empresas que **sí tienen un tamaño adecuado** el **“asesoramiento de expertos”** y **“las ayudas públicas específicas”** son prioritarias, y **todas ellas** estarían dispuestas a participar en **“Misiones comerciales inversas”**.

En el caso de las empresas que **no tienen un tamaño adecuado** las prioridades son la **“financiación de la exportación”, “asesoramiento de expertos” y “personal cualificado”**. Estas empresas estarían también dispuestas a participar en **“misiones comerciales inversas”**.

Del total de empresas del sector servicios que exportan y de estas seis, el 50% tienen el tamaño adecuado para competir en mercados internacionales. Para ellas su principal necesidad es la **“colaboración empresarial”**. Sin embargo, para el otro 50%, las empresas que no tienen un tamaño adecuado, lo prioritario es la **“seguridad jurídica”**. Parece una barrera previa a cualquier planteamiento inicial, casi un miedo ancestral a enfrentarse a un entorno que pueden considerar hostil y desconocido, por lo que buscan el mayor nivel posible de certidumbre en su futura operación.

■ **Tabla 19. Necesidades según actitud para la internacionalización**

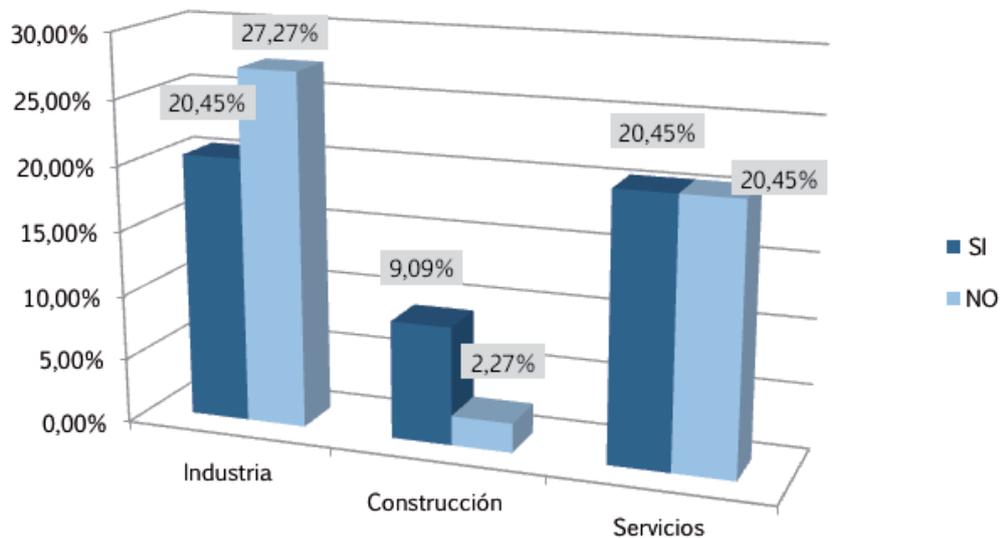
	<b>Necesidades para exportar</b>	<b>Estaría dispuesto a participar en</b>
<b>SI TAMAÑO ADECUADO - SI EXPORTA</b>	Seguridad jurídica Asesoramiento experto Personal Cualificado Ayudas específicas Colaboración empresarial	Misiones comerciales inversas
<b>SI TAMAÑO ADECUADO - NO EXPORTA</b>	Seguridad jurídica Colaboración empresarial	Misiones comerciales a otros países Misiones comerciales inversas
<b>NO TAMAÑO ADECUADO - NO EXPORTA</b>	Seguridad Jurídica	Asistencia a Ferias
<b>NO TAMAÑO ADECUADO - SI EXPORTA</b>	Personal Cualificado	Consortios para la exportación Misiones comerciales inversas

#### 4.9. Modelo Educativo

El último bloque de preguntas de este estudio persigue conocer si el **modelo educativo está adaptado a las necesidades de las empresas**.

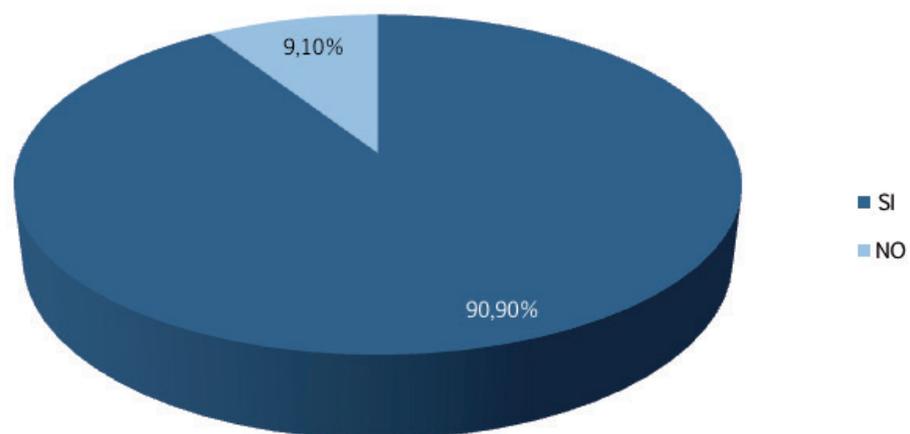
Lo primero es conocer si las empresas creen que la formación profesional pone en el mercado profesionales preparados para dar respuesta a las necesidades de la empresa. En este sentido, **el 50% de las empresas creen que no** (27,27% del sector industrial, 2,27% del sector de la construcción y 20,45% del sector servicios).

- Gráfica 47. ¿La Formación Profesional pone en el mercado profesionales preparados?



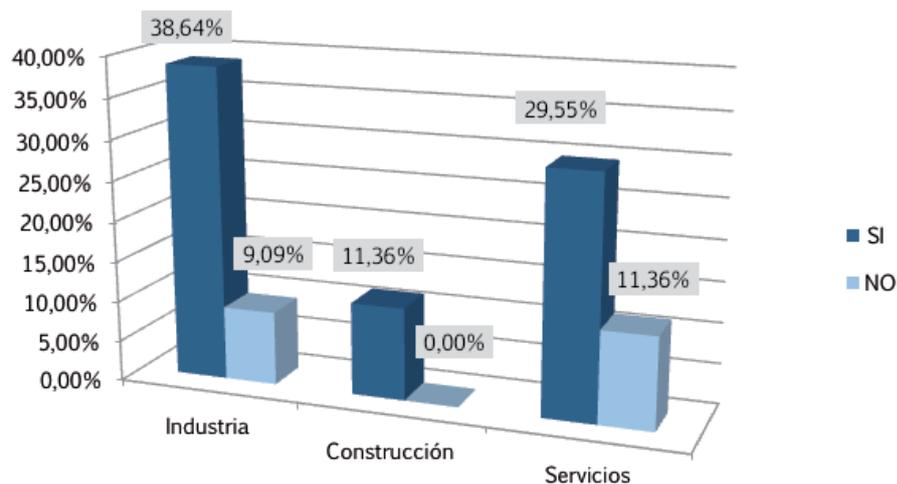
El modelo **Dual de Formación Profesional** se aplica tanto a los ciclos formativos de Grado Medio como de Grado Superior y combina la **formación** teórica en los centros del enseñanza con la **formación** práctica en la empresa con objeto de: Adecuar la **Formación Profesional** a la realidad actual del mercado de trabajo.

- Gráfica 48. ¿La Formación Dual es una herramienta eficaz para la formación de profesionales?



El **90,90%** de los encuestados creen que la **formación profesional dual es una herramienta eficaz para la formación de profesionales**. La transferencia de profesionales universidad-empresa es otra de las herramientas por las que se pregunta en la encuesta, y en este sentido el **20,45%** de las empresas creen que la transferencia no es una herramienta eficaz.

– Gráfica 49. ¿La Formación Dual es una herramienta eficaz para la formación de profesionales? Por sectores



Por último, tenemos una pregunta clave para conocer la unificación y trabajo colaborativo entre empresa-universidad. Esta es otra de las formas del crecimiento empresarial. El **61,36%** de los encuestados **elegirían a la universidad como socio para desarrollar proyectos clave para que su empresa gane tamaño.**

### Conclusiones

Con el objetivo de conocer las distintas posibilidades existentes a la hora de **potenciar proyectos que permitan incrementar el tamaño de las empresas riojanas, mejorar la competitividad empresarial y regional**, lograr un desarrollo socio-económico más sostenido y sostenible con una generación de empleo más cualificado y adaptado a las necesidades presentes y futuras de nuestras empresas, se han planteado una serie de cuestiones que han sido respondidas mediante un cuestionario on line por **empresas de entre, 10 y 49 trabajadores de todos los sectores de la economía riojana.**

Son siete los bloques de preguntas sobre los que se ha articulado la mencionada encuesta:

- Uno sobre situación general en estos momentos.
- Un segundo, sobre como reorientar el marco legal para eliminar barreras al crecimiento.
- Un tercero, que analiza las posibilidades para reforzar la estabilidad y uniformidad del marco regulatorio.
- Un cuarto, sobre las distintas opciones para sensibilizar al empresariado respecto a las ventajas de la cooperación empresarial.
- Un quinto para ver medidas destinadas a orientar la capacidad de influencia de La rioja y de España en la defensa de los intereses empresariales.
- Un sexto, para valorar la planificación de la economía regional.
- Un octavo, para ver caminos que refuercen las exportaciones a mercados de alto potencial fuera de la U.E.
- Un noveno y último para adaptar el modelo educativo a las necesidades de las empresas.

La primera conclusión es la **relación directa** existente entre el tamaño de la empresa y el mercado. A medida que aumentaba el mercado (del regional, al nacional o al internacional), el número de empresas que creen que tienen un tamaño adecuado para competir disminuye.

El número de empresas que sí creen que tengan un tamaño adecuado para competir evolucionaría como sigue: **84,09% (mercado regional), 50,27% (mercado nacional) y 29,55% (mercado internacional).**

En términos generales para todos los encuestados y para todos los mercados, si las empresas tuvieran que crecer de tamaño utilizarían las siguientes fórmulas: **“comprar otra empresa”, “ir a un proceso de fusión con otras empresas” y “crear consorcios para la exportación”.**

El 6,82% de las empresas compiten a nivel nacional y/o internacional pero que a **nivel regional** no lo hacen. Esto es debido a que la **región no es capaz de absorber la oferta de la empresa y por tanto deben expandir su mercado a otro nivel. Estas empresas si en un futuro tuvieran que crecer lo harían mediante la “Creación de un consorcio para la exportación”.**

En relación a los mercados, el 29,55% de las empresas creen que su tamaño es adecuado para competir a nivel **internacional.**

Las empresas que no tienen un tamaño apropiado para competir a este nivel, en un futuro si tuvieran que crecer, lo harían a través de las siguientes fórmulas: **“ir a un proceso de fusión con otras empresas” o “comprar otra empresa”.**

Las empresas que ya ven dificultades para competir a nivel nacional, cuando se les pregunta por el nivel internacional, se quejan de que a las complicaciones mencionadas se añaden otros hándicaps como son: barreras de cultura, idioma, moneda, arancelarias, políticas, administrativos, legales...

Las empresas que no compiten a nivel internacional, la fórmula a utilizar es “Comprar otra empresa”, en cambio, las que sí compiten lo harían a través de la “Participar en organizaciones que fomenten la cooperación”.

El objetivo del segundo bloque es conocer la repercusión que provoca el marco legal y el regulatorio al crecimiento empresarial tanto en La Rioja como en España.

El **marco legal** de España como de La Rioja **no estimulan la ganancia de tamaño empresarial** ni es favorable a la competitividad.

Las áreas que mejorarían dentro del marco legal son: **Reducción de la presión fiscal, Flexibilizar el mercado de trabajo, incentivar las inversiones productivas e incentivar la colaboración empresarial mediante incentivos fiscales.**

El **marco regulatorio**, entendido como el conjunto de Normas Jurídicas, Políticas, Procedimientos y Mecanismos de aplicación tanto por el sector público como el sector

privado que conlleven a crear y promover un clima de negocios apropiado para el desarrollo competitivo de las empresas, tiene una gran importancia, en especial en los que hace referencia a las ganancias de **competitividad** de cara a su internacionalización.

Las normas políticas forman parte del marco regulatorio. Por lo tanto, la **estabilidad política es un factor clave para acometer** operaciones de ganancia de tamaño empresarial.

Además es importante resaltar que todas las empresas ven **imprescindible tener una seguridad** cuando realizan una inversión en su empresa, y de las cuestiones más penalizadas son aquellas que se refieren a cambios imprevistos en el marco regulatorio, con apelaciones continuas al sector de las energías renovables. **Las empresas, como es obvio, valoran con unanimidad de forma positiva la seguridad jurídica.**

El **“efecto frontera”** sigue lastrando a nuestra Comunidad con las últimas fugas de empresas situadas en La Rioja hacia Navarra por las ventajas fiscales.

Otra conclusión es la necesidad de **mejorar la estrategia de comunicación** diseñada en estas cuestiones y, de otro **la exigencia continua de una mayor sensibilización y formación de empresarios y directivos** respecto a todos los temas relativos a la ganancia de tamaño en sus empresas, en un sentido amplio.

Se sigue apreciando que las empresas son **reticentes en contratar a asesores externos**, en la mayoría de los casos por problemas en la **percepción del valor**.

**El 61,36% de las empresas no han desarrollado ningún estudio para analizar operaciones de crecimiento empresarial.** Puede ser por dos motivos: no necesitan crecer empresarialmente y por lo tanto, no han tenido que hacerlo y por otro lado por la falta de conocimiento sobre el valor que aporta realizar este tipo de estudios.

Es más; el crecimiento acelerado del sector de servicios avanzados en la Rioja es una cuestión importante para que la senda de crecimiento, fortalecimiento empresarial y generación de valor añadido que se engloba en la **Agenda de Fortalecimiento Empresarial** sea una realidad.

Porque no se puede olvidar que objetivos son, entre otros, incorporar actividades de mayor valor añadido, elevar el ratio de media y alta tecnología, trabajar en la adquisición de valores y formación adecuada a la actividad empresarial, afianzar las ganancias en productividad en aspectos tecnológicos y de cualificación, y avanzar hacia una mayor especialización en nuestro modelo productivo.

**Es necesario mejorar la comunicación**, y profundizar tanto en la mejora de la sensibilización empresarial, como en las relacionadas con la formación de empresarios y directivos, y con el conocimiento de las ayudas públicas de todos los ámbitos.

**En este escenario para el 95,45% de los encuestados la FER es un elemento importante para la profesionalización empresarial.**

En otro orden de cosas la marca España o la marca La Rioja para determinados subsectores no aporta ningún tipo de valor. Esto puede ser causado porque no están bien posicionados en los mercados o no operan en sectores donde se ha trabajado la marca, especialmente el agroalimentario. Los encuestados no creen que la marca La Rioja aporte valor y tampoco ven **necesitaría una marca estrella para que sus productos empiecen a tener valor.**

Se observan que las áreas de mejora más destacadas para el crecimiento de la empresa están relacionadas con la **financiación y la simplificación administrativa**. Un aspecto importante a analizar es la necesidad de **infraestructuras tecnológicas**.

A parte de conocer las capacidades de la empresa para crecer empresarialmente, también es importante saber si las empresas exportan y las empresas que no exportan cuáles son sus necesidades para exportar.

Las necesidades principales para exportar son: Seguridad jurídica, Personal cualificado y Colaboración empresarial. Si las empresas tuvieran que participar en algún elemento para exportar utilizarían: **misiones comerciales inversas**.

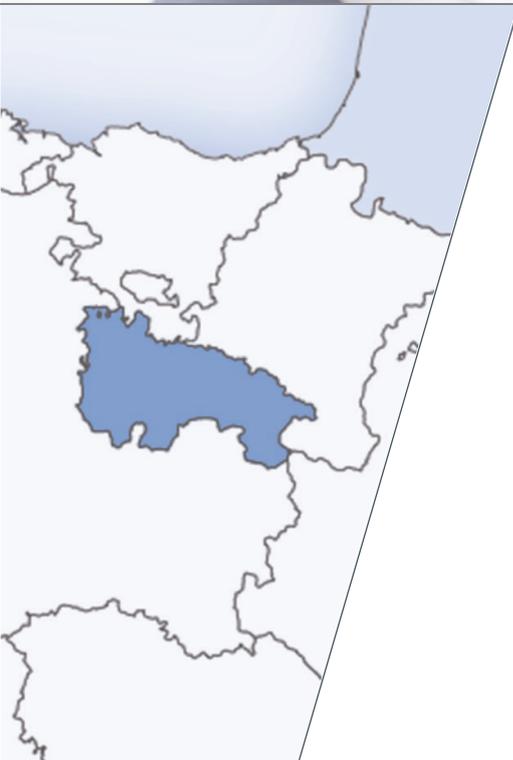
Por último destacaremos la importancia del modelo educativo actual y si éste está adaptado a las necesidades de las empresas.

El modelo **Dual de Formación Profesional es una herramienta eficaz para la formación profesional** y se aplica tanto a los ciclos formativos de Grado Medio como de Grado Superior y combina la **formación** teórica en los centros del enseñanza con la formación práctica en la empresa con objeto de: Adecuar la **Formación Profesional** a la realidad actual del mercado de trabajo.

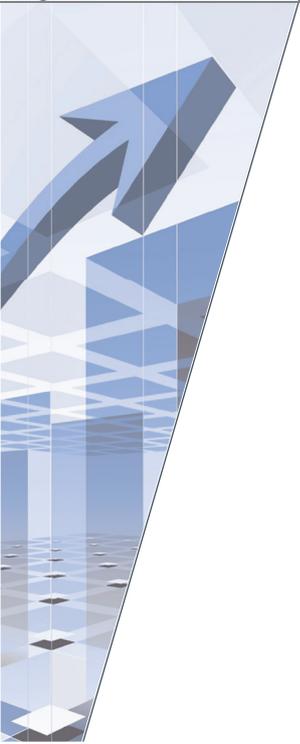
Los encuestados **elegirían a la universidad como socio para desarrollar proyectos clave para que su empresa gane tamaño.**



# 5.



## LA OPINIÓN EXPERTA DE LOS ASESORES Y CONSULTORES RIOJANOS



Una vez obtenidos los resultados del panel empresarial, la dinámica del estudio continúa con distintos grupos de trabajo con expertos en asesoramiento y consultoría empresarial para poder conocer su posición respecto a cuestiones señaladas como claves para la ganancia de tamaño empresarial por vía de agregación en La Rioja.

Los asesores y consultores de referencia en el ámbito empresarial riojano cuentan con una visión privilegiada sobre la realidad de la PYME y su problemática y su opinión experta, puesto que esta es sumamente cualificada.

Es más; muchos de ellas son empresas inmersas a su vez en los mismos procesos de crecimiento empresarial y, como se ha visto anteriormente en la encuesta realizada, son muchas las carencias en planificación, programación y profesionalización de la PYME riojana que no son ajenas al propio sector de servicios avanzados.

En cambio, destacan su resistencia a contar con colaboradores externos para suplir esta carencia, lo que complica su propio crecimiento y el del sector de servicios avanzados, indicador que válida el grado de competitividad y mejora permanente de las empresas objetivo de este estudio.

Para ello se han realizado **tres grupos de trabajo**, con **entre seis y doce expertos en cuatro grandes áreas** de los servicios avanzados a empresas: **laboral, mercantil, fiscal y consultoría** (estrategia, marketing, recursos humanos, finanzas, operaciones, innovación, internacionalización y comunicación).

En cada uno la dinámica seguida ha sido la siguiente

<b>OBJETIVO 1</b>	Conocer la opinión experta sobre la situación actual de la empresa riojana
<b>OBJETIVO 2</b>	Valorar las principales barreras para la ganancia de tamaño empresarial en España y en La Rioja
<b>OBJETIVO 3</b>	Proponer líneas de actuación para dinamizar esta cuestión
<b>OBJETIVO 4</b>	Fijar acciones específicas dentro de cada línea
<b>OBJETIVO 5</b>	Establecer el papel de asesores y consultores en esta materia

La participación en cada uno de los grupos ha estado conformada por una muestra representativa de los principales operadores en cada uno de los tres sectores, teniendo en cuenta de forma especial su trayectoria y su capacidad de prescripción sobre sus clientes.

Sector	Número de componentes
EXPERTOS ASESORES LABORALES	7
EXPERTOS ASESORES FISCALES Y MERCANTILES	7
EXPERTOS EN CONSULTORÍA	10

Con **carácter general**, los expertos consultados coinciden en señalar que el contexto en el que se realiza este estudio, presidido por la volatilidad del escenario político y la lentitud en la salida de la prolongada crisis económica, no favorece la toma de decisiones y que son dos factores que, por sí mismos, inhiben los procesos de ganancia de tamaño empresarial.

Además, las cada vez más acusadas diferencias territoriales, la inseguridad jurídica generada en los últimos años, una fiscalidad que no incentiva las inversiones, las dificultades en ajustar el mercado de trabajo combinando garantías y flexibilidad o los continuos cambios en los marcos legales y regulatorios son circunstancias que pesan en los empresarios a la hora de tomar decisiones y en sus asesores y consultores en realizar sus recomendaciones.

En las tablas adjuntas se recogen de forma específica las principales cuestiones planteadas en cada uno de los grupos de trabajo, y en las que se puede observar la coincidencia en una serie de cuestiones que nos permiten identificar líneas de actuación específicas sobre las que plantear planes de acción concreto en cada materia.

Son tres las tablas y se corresponden con cada grupo de trabajo.

#### **GRUPO DE EXPERTOS ASESORES LABORALES**

- Volatilidad e incertidumbre política
- Relación con comunidades autónomas vecinas
- Efecto frontera
- Papel de la política y responsabilidad de los gobiernos
- Barreras al crecimiento en la empresa familiar
- Apuesta por la contratación temporal
- Mayor estabilidad del marco legal laboral
- Contratos más flexibles como freno a la temporalidad
- Carencias de formación
- Consecuencias complejas en la ganancia de tamaño
- Problemática en la negociación colectiva
- Limitaciones intrínsecas del tamaño
- Inexistencia de procesos de fusión
- Complejidad de los procesos de crecimiento por agregación
- Factores limitantes del artículo 44 del estatuto de los Trabajadores
- Ayudas a la antigüedad y a la permanencia de equipos humanos maduros
- Barrera cultural en La Rioja a empresas de más de 50 trabajadores
- Miedo a perder el control
- Problemas para profesionalizar la gestión y las operaciones
- El papel de FER en el crecimiento empresarial
- Deslindar el control del fraude con el acoso público al empresario
- Presunción de culpabilidad del empresario en el ámbito laboral
- Coordinación de ayudas de administraciones públicas
- Reducción de la burocracia

#### **GRUPO DE EXPERTOS ASESORES FISCALES Y MERCANTILES**

- Personalismo dentro de la empresa
- No hay procesos de fusión ni concentración empresarial
- Dificultades por la volatilidad del marco legal
- Exceso de burocracia
- Problemas con el Registro Mercantil
- Problemática en la negociación colectiva
- Ineficiencias en el sistema judicial español
- Deficiencias en la organización administrativa interna de las empresas
- Barreras culturales
- Falta de profesionalización en empresarios y directivos
- La falta de formación produce miedo al tamaño
- Formación empresarial en habilidades blandas y directivas
- La sensibilización, gratuita; la formación, de pago
- Importancia de centralizar operaciones y consorciar
- No hay problemas de financiación, hay problemas de proyectos
- Deficiencias en la financiación bancaria
- La fiscalidad no es una barrera en estos momentos
- La falta de manejo de idiomas es un freno para la empresa riojana
- Son necesarios análisis previos antes de entrar en itinerarios de exportación
- Mayor flexibilidad en el mercado de trabajo
- Redefinir el papel de la UR
- El papel de la FER en la profesionalización de directivos

#### **GRUPO DE EXPERTOS CONSULTORES DE SERVICIOS AVANZADOS**

- Problemas culturales y reticencias a la pérdida de control
- Problemas financieros asociados al crecimiento
- Necesidad del fomento de la carrera profesional
- Importancia del papel del consultor
- Carencias graves en la planificación empresarial, apoyo de entidades como FER
- Escasa cultura de compra de consultoría
- Actuaciones presididas por el día a día
- Diferencias de profesionalización entre territorios que perjudican a La Rioja
- Carencias de habilidades directivas
- Miedo a la pérdida de control empresarial ante el crecimiento
- La mayoría de problemáticas internas de las empresas, no externas
- Adaptación de las ayudas públicas a las necesidades de la pyme
- Papel de la ADER en el desarrollo de la consultoría y la planificación estratégica en las empresas
- Problemas recurrentes para consorciar
- Carencia de políticas de compra pública innovadora en La Rioja
- Cortoplacismo en las decisiones empresariales
- Problemas para el aprovechamiento del tiempo
- Carencias en los estilos de dirección y de liderazgo
- Falta cultura de la colaboración

Tras todo ello, y teniendo en cuenta las dinámicas realizadas y todas las reflexiones y propuestas analizadas, se ha procedido a agruparlas en **cinco grandes líneas de trabajo**:

LÍNEA 1	Cambio cultural
LÍNEA 2	Profesionalización y formación
LÍNEA 3	Simplificación administrativa
LÍNEA 4	Nuevo marco regulatorio
LÍNEA 5	Nuevo papel de la FER

Según el sector de actividad del que se trate estas cuestiones presentan más o menos relevancia.

En el sector agroalimentario el marco normativo comunitario es principal, mientras que en el sector de promoción inmobiliaria y construcción es el marco autonómico y nacional el más relevante.

Pero sin duda los aspectos más importantes a la hora de analizar las barreras para los procesos de ganancia de tamaño empresarial por vía de agregación son los relacionados con la **cultura empresarial, la profesionalización de empresarios y directivos y el papel de las administraciones públicas** en esta materia.

Respecto al primero de los asuntos, la **cultura empresarial**, los expertos la sitúan como el principal freno para acometer estos procesos, unida al carácter familiar de las empresas.

Para un empresario medio partícipe mayoritario de una sociedad con una plantilla de entre 15 y 40 trabajadores es un reto el abordar procesos de este tipo, en el que a las limitaciones profesionales se suman riesgos de pérdida de control, inseguridad en cuanto a contar con los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios y una cierta falta de necesidad que no se ve compensada por los necesarios rudimentos de análisis y planificación estratégica.

Es más; muchos de los empresarios que estarían en disposición de acometer estos procesos no se realizan planteamientos de futuro porque su capacidad para asumir nuevos riesgos no se ve incentivada ni por el entorno institucional y social ni por su propio entorno familiar, por lo tanto, prefieren la estabilidad al crecimiento.

Sin embargo los expertos no entienden que la dificultad de acceso a la financiación sea un factor paralizante. Muy al contrario, y a pesar de falta de empatía de las entidades financieras, los recursos financieros están disponibles a la espera de proyectos atractivos. Otra cuestión sería las posibilidades de capitalización.

La necesidad de evolución en la cultura empresarial se pone de manifiesto otra de las carencias detectadas: la lentitud en la conformación de un mercado real de consultoría y asesoría en servicios avanzados.

Esta es una condición indispensable para que se den los procesos de crecimiento orgánico o por agregación teniendo en cuenta el tamaño de las empresas implicados, y en el que las administraciones públicas deben jugar un papel distinto, más centrado en el estímulo de la

contratación de este tipo de servicios pertenecientes a la industria del conocimiento y que requieren de personal altamente cualificado, puesto que son garantía imprescindible para que los procesos de crecimiento lleguen a buen puerto logrando así que el conjunto de recursos tanto públicos como privados puesto a disposición de los mismos tengan el retorno esperado.

En relación al segundo de ellos, la **profesionalización de empresarios y directivos**, los expertos consideran que la actual propuesta que tanto administraciones públicas como organismos intermedios y sector privado ofrecen en el mercado no se adapta ni a las necesidades reales ni a la forma y manera en la que empresas de este segmento estarían interesadas en consumir, por lo que es necesario redefinir esta cuestión de forma urgente.

Es más; estiman que las necesidades no son tanto de habilidades técnicas sino de habilidades blandas y habilidades directivas y que la gratuidad de la prestación es consecuencia de una falta de percepción del valor sobre la que es necesario incidir.

Aquí se pone de manifiesto otra problemática, común a todos los actores: la percepción del valor de la formación ejecutiva y la formación técnica especializada es muy escasa, primando el concepto de gratuidad frente al de calidad y continuidad, lo que hace que tampoco exista como tal un sector de formación avanzada propiamente dicho en La Rioja.

En cuanto al tercero, **el papel de las administraciones públicas**, los expertos entienden que es necesario activar nuevos procesos de planificación estratégica, así como consolidar el despliegue de los que están en vigor, consolidar el proyecto de región y la aportación de valor de la Marca Rioja, reorientando las ayudas públicas primando la eficacia, la eficiencia, los resultados reales, la ganancia de tamaño empresarial, la colaboración empresarial y la creación de empleo y propiciando una mayor coordinación entre administración, una nueva simplificación administrativa y un régimen laboral y fiscal incentivador de la actividad empresarial, compensando la apuesta por el emprendimiento y la empleabilidad de los jóvenes con el mantenimiento de proyectos maduros con plantillas maduras en pleno pico de productividad.

Además se demanda de forma continuada, por un lado, un **marco regulatorio** que elimine la volatilidad, que otorgue certidumbre y seguridad jurídica y que prime la actividad empresarial y la figura del empresario como generador de riqueza, proponiendo los compromisos necesarios a través de nuevas estrategias de responsabilidad social corporativa.

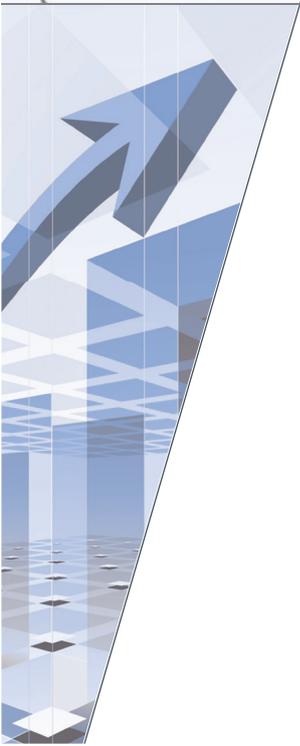
De la misma forma se reclama por parte del **gobierno regional** nuevos procesos de planificación de políticas públicas adaptados a la nueva realidad empresarial post-crisis, al igual que una evaluación del grado de cumplimiento de los existentes, todo ello dentro de una mayor colaboración público-privada actuando como verdadero motor del desarrollo económico.



# 6.



## **ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: LA REALIDAD DE LA PYME RIOJANA**



Una vez analizada toda la información anterior se ha procedido a mantener entrevistas en profundidad con las empresas target de este estudio: **empresas riojanas de entre 15 y 40 trabajadores potenciales impulsoras de procesos de crecimiento por vía de agregación**. Esta fase se ha dividido en **dos etapas**:

- **Un grupo de trabajo con ocho** de estas empresas para analizar de forma grupal las principales cuestiones que afectan al crecimiento de sus empresas en particular y de todas en general.
- **Visitas personalizadas a otras diez empresas**, para la realización de entrevistas en profundidad con cada una de ellas con el objetivo de conocer su opinión sobre los procesos de crecimiento en su sector y sobre los proyectos específicos en cada una de sus iniciativas.

### 6.1. Grupo de trabajo

El grupo de trabajo contó con participantes de diferentes sectores económicos (químico, gráficas, vino, alimentación, TICs, cárnicas, etc.). Los **objetivos específicos** de este grupo de trabajo, diferentes a los desarrollados con asesores y consultores, eran los siguientes:

<b>OBJETIVO 1</b>	Conocer la opinión de la propia empresa riojana sobre la importancia de ganar tamaño por vía de agregación
<b>OBJETIVO 2</b>	Valorar las principales barreras para la ganancia de tamaño empresarial en España y en la Rioja
<b>OBJETIVO 3</b>	Proponer líneas de actuación para dinamizar esta cuestión
<b>OBJETIVO 4</b>	Fijar acciones específicas dentro de cada línea

Con carácter general, y teniendo en cuenta las dinámicas que se generan dentro de un grupo amplio, si bien las empresas que presentan voluntad de continuar por políticas de crecimiento por vías orgánicas **no muestran disposición a acometer procesos de ganancia de tamaño por vía de agregación**. Ni es una prioridad ni está dentro de sus planes futuros.

En la tabla adjunta se recogen las reflexiones de carácter general realizadas en el grupo de trabajo.

#### GRUPO DE EMPRESAS EN FASE DE CRECIMIENTO

- Necesidad de mayor profesionalización en la empresas
- Mayor conocimiento e información para crecer
- Simplificación de los requisitos para optar a las líneas de ayudas
- Problemas con la cultura empresarial para crecer
- Nueva orientación de las ayudas a la exportación
- Crecer por la eficiencia y no por el número de empleados
- Problemas con las infraestructuras de transporte
- Mejoras en la formación profesional
- Validez de la FP dual
- El tamaño es una variable clave en el crecimiento empresarial
- Falta de sensación de pertenencia de muchas empresas a La Rioja
- Excesivo peso del factor familiar en las empresas
- Trazabilidad como traba burocrática a la exportación
- Es necesario un esfuerzo de reflexión como consecuencia de la crisis
- Importancia capital del análisis y la planificación
- Importante mantener el valor añadido
- Importancia de la organización para la ganancia de tamaño
- Es necesaria la profesionalización acudiendo a ayuda externa
- Son necesarios planes sectoriales especiales
- Necesaria flexibilización del mercado de trabajo
- Son necesarios recursos humanos mejor formados
- Es necesario preparar el relevo laboral. Hay mucho recurso humano envejecido y sin habilidades consolidadas para afrontar las nuevas tecnologías
- El tamaño favorece la gestión
- Importancia del efecto frontera
- Problemas con la legislación del concurso de acreedores
- Deficiencias de la colaboración empresarial
- Exceso normativo como traba al crecimiento
- Nuevas necesidades en el ámbito de exportación para la PYME
- Efecto frontera y diferencias en la gestión fiscal
- Incentivar al que cumple dentro de la legislación de pagos
- Competencia desleal en procesos de crisis
- Concentración de la compra pública
- Necesidad de fomento de la compra pública innovadora
- Mayor información en fórmulas de colaboración
- Mayor información sobre consorcios
- Adaptación de las ayudas públicas a la nueva realidad empresarial (facilidad en su gestión, financiación anticipada)
- Mayor necesidad de información especializada para la exportación
- Importancia del asesoramiento externo

Tras todo ello, y teniendo en cuenta las dinámicas realizadas y todas las reflexiones y propuestas analizadas, se ha procedido a agruparlas en **cinco grandes líneas de trabajo**:

LÍNEA 1	Cambio cultural
LÍNEA 2	Profesionalización y formación
LÍNEA 3	Simplificación administrativa
LÍNEA 4	Flexibilización del mercado de trabajo

Su opinión respecto a la situación actual y a las potenciales barreras para estos procesos es coincidente con lo mostrado en los grupos desarrollados con expertos asesores y consultores, pero presentan una casuística específica: la necesidad de **incidir en el reconocimiento de la figura del empresario**, tanto por parte de la sociedad en general como de sus propios trabajadores y de las administraciones públicas.

Es difícil que la ciudadanía entienda las enormes dificultades que presenta la actividad empresarial, máxime en el contexto de profunda crisis económica vivida en los últimos años.

Los empresarios reconocen las **dificultades** que presenta **cambiar de mentalidad** en lo referente a las operaciones de crecimiento por vía de agregación.

Estas dificultades obedecen a una hipotética pérdida de control, agravada en el caso de empresas familiares, a limitaciones en cuanto a las habilidades directivas desarrolladas y por un cierto hartazgo producido por la incesante lucha en los últimos años. De hecho prácticamente ninguno de los empresarios participantes mostraban interés por comprar otros operadores en su mercado y sí por, ante una hipotética propuesta, abordar operaciones de venta de sus empresas.

Estos impedimentos se ven incrementados por una **cierta distancia** entre la empresa y el estamento político por un lado, y la función pública por otro. En este sentido es necesario trabajar en profundizar en dinámicas de colaboración público-privada y en una mayor planificación conjunta de las medidas que sean más efectivas para la reactivación económica, en especial en el plano microeconómico y en el plano regional.

En el caso específico de la **ADER** los empresarios reconocen su labor y su utilidad desde su creación.

Los empresarios también entienden necesario que haya una simplificación administrativa dentro de lo posible en la gestión de las ayudas públicas a todos los niveles, desde el europeo hasta el local, y una adaptación de estas líneas de ayudas a las necesidades de las empresas, siempre cambiantes, trabajando en forma de “traje a medida” y con la colaboración de asesores y consultores de servicios avanzados.

En cuanto al papel de la propia **FER** los empresarios depositan en ella su confianza y la otorgan el papel de interlocutor para la defensa de los intereses empresariales, el cambio de la cultura empresarial, la flexibilización del mercado de trabajo, la internacionalización, innovación, formación y la profesionalización empresarial, en un contexto en el que el exceso de organismos intermedios actúan como freno para la defensa conjunta de los intereses empresarial, reclamándose medidas en este sentido.

Además, los empresarios reunidos reconocen las evidentes **necesidades de profesionalización** de ellos mismos, de sus directivos y de sus mandos intermedios, y como la actual configuración del mercado no se adapta a las necesidades existentes, planteando que se desarrollen nuevas propuestas en esta materia.

Dentro de este tipo de reflexiones se siguen poniendo de manifiesto las **dificultades para encontrar profesionales** debidamente formados y motivados en diversas áreas y lo **complejo que resulta atraer talento** hacia La Rioja. A ello contribuye, entre otras cuestiones, las evidentes **deficiencias** que en materia de **infraestructuras de transportes** presenta la región. A esto hay que sumar la importancia que para ellos tiene el **efecto frontera** y las desigualdades de partida de las empresas riojanas respecto a las vascas y las navarras, al mismo tiempo que ponen de manifiesto una cierta desafección respecto al hecho de ser y sentirse empresario riojano.

Y otra reflexión conjunta destaca de entre todas las realizadas: la **necesidad de flexibilizar y simplificar el mercado de trabajo y la importancia de innovar en las relaciones laborales**. Las actuales fórmulas están agotadas, no aportan valor y suponen un freno real para los procesos de crecimiento.

## 6.2. Entrevistas en profundidad

Como última fase de la dinámica generada para conocer la situación actual y las perspectivas de futuro de las empresas riojanas que se encuentran en situación potencial de afrontar procesos de crecimiento, bien por vía orgánica, bien por vía de agregación, se han mantenido **entrevistas en profundidad**, con los máximos responsables de **10 empresas**, pertenecientes a los **principales sectores productivos riojanos** (cárnico, construcción, automoción, comercio, TICs, alimentación, vino, calzado, metalurgia, máquina herramienta) con el objetivo de poder conocer con detenimiento la situación actual de su sector, la suya propia, sus planes de futuro y las barreras que encuentran para acometer los procesos objeto de este estudio.

La estructura de las entrevistas perseguía tener información real sobre la casuística empresarial e intentar obtener pautas de mejora para los principales actores implicados en la creación de un ecosistema empresarial favorecedor del crecimiento.

<b>OBJETIVO 1</b>	Conocer la opinión de la empresa sobre la situación general y la sectorial
<b>OBJETIVO 2</b>	Conocer su disposición actual a abordar nuevos proyectos de crecimiento
<b>OBJETIVO 3</b>	Identificar las principales barreras a las que se enfrentan
<b>OBJETIVO 4</b>	Obtener propuestas específicas de mejora para propiciar nuevos procesos de crecimiento

Con carácter general en todas las entrevistas en profundidad realizadas se pone de manifiesto que hay **empresas inmersas de forma decidida en proyectos de crecimiento por vía de**

**agregación**, pero aquellas que no los han abordado en época de crisis no tienen previsto hacerlo en un corto o medio plazo, ni de los más complejos como operaciones corporativas hasta los más simples, como portfolios compartidos.

Esto proporcionaría **dos tipologías de empresas** dentro del estudio:

- **aquellas que han entendido que los procesos de planificación y crecimiento son vitales para su ganancia de competitividad, la mejora de su productividad y para garantizar su viabilidad futura, y**
- **las que como consecuencia de la crisis han quedado inhibidas y necesitan redimensionar sus proyectos comenzando por aspectos muy básicos, puesto que están centradas en el día a día y en cuestiones meramente operativas.**

Sus vías de crecimiento vienen por circunstancias orgánicas, pero en la mayoría de los casos los **proyectos de inversión** asociados a nuevas vías de crecimiento están bastante **ralentizados**.

El **clima político** general no ayuda para abordar nuevas iniciativas y el **marco normativo** es considerado como volátil, generando bastante inseguridad jurídica.

A partir de ahí se observa una **casuística particular en cada sector** con **problemáticas específicas**, lo que podría llevar a la necesidad de planificaciones sectoriales y de trajes a medida.

Y por supuesto, **cada empresa vive su propia realidad**, con una panoplia de necesidades que requieren de un esfuerzo continuo por parte de sus equipos gestores en algo consustancial con la aventura empresarial.

Otro factor a tener en cuenta es el **carácter familiar de las empresas** entrevistadas, rango predominante en las que son objeto de este estudio (aproximadamente de entre 10 y 49 empleados).

Esto hace que los altos niveles directivos estén ocupados por miembros del accionariado, con los rasgos prototípicos en la toma de decisiones que esto implica. En aquellas en los que los puestos directivos estaban ocupados por profesionales externos se observaban rudimentos de planificación estratégica más avanzados.

La mayoría de empresas entrevistadas están inmersas en su **proyectos de crecimiento por vía orgánica**, con planificaciones a corto plazo, en un contexto presidido por las fluctuaciones de los mercados, la lenta recuperación del consumo interno, la necesidad de capacitar de forma continua a sus equipos humanos y de innovar en la gestión de las relaciones laborales y con limitaciones internas y externas para planificar el crecimiento.

Son **muy escasas aquellas que se enfrentan a escenarios de crecimiento por agregación soportados por operaciones corporativas**. Estas operaciones son críticas para la ganancia de tamaño, la consecución de economías de escala para abordar grandes proyectos de

innovación e internacionalización y la creación de campeones regionales que permitan la creación de empleo estable, de calidad y tecnificado, además de la compensación de procesos de deslocalización de grandes multinacionales.

Prácticamente la mayoría de empresas entrevistadas son **usuarias de servicios ADER**, y presentan un **elevado nivel de satisfacción**. En otro orden de cosas, se dan cuenta de que en los últimos años, la complejidad en la gestión y requisitos necesarios en las líneas de ayudas públicas a todos los niveles ha aumentado por la normativa cada vez más exigente proveniente de Europa, con lo que a veces desanima a las empresas a presentar solicitudes. Por ello, se sugiere intentar en la medida de lo posible facilitar y simplificar la gestión de los diferentes tipos de ayudas y adaptarlas a las necesidades actuales de las empresas.

También, con carácter general, **no se perciben dificultades coyunturales para acceder a la financiación, pero sí estructurales** en tanto en cuanto la brecha entre entidades financieras y comunidad empresarial es profunda y la crisis ha puesto en crisis el modelo de relación. Por ello se reclaman más y mejores instrumentos de financiación a la administraciones públicas, y un papel de mediación más activo.

El **papel de la FER** es considerado como esencial, en especial a varios ejes prioritarios. A saber:

- la representación de los intereses empresariales y la defensa de la figura del empresario
- la formación de directivos y la profesionalización de los estamentos empresariales,
- la participación en los procesos de planificación de la política regional,
- un importante papel prescriptor en el rediseño de las políticas de ayudas a la actividad empresarial,
- liderazgo en el apoyo a los procesos de innovación e internacionalización,
- el fomento del espíritu emprendedor,
- la defensa de una plan de infraestructuras de transporte que posibilite el desarrollo socio económico de La Rioja

El **mercado de servicios avanzados está por desarrollar**. La mayoría de las empresas entrevistadas no contratan servicios externos en esta materia y, si lo hacen, es dentro del ámbito de la asesoría (servicios permanentes) o de la consultoría normativa (calidad, medio ambiente).

Es algo entendible si se analizan los datos disponibles: si no existen proyectos de crecimiento por vía de agregación y no se realizan planificaciones a medio y largo plazo, es complejo que se acuda al mercado a contratar servicios avanzados.

Y si además, las empresas por su dimensión y su grado de desarrollo, no cuentan con estos departamentos de forma interna, es fácilmente comprensible la problemática detectada.

Aquellas **empresas que son proveedores de las administraciones públicas** se enfrentan de forma recurrente a problemáticas ligadas a las plataformas de compras centralizadas y a la necesidad de contar con determinada solvencia técnica o clasificación administrativa.

Esto dificulta el crecimiento empresarial, inhibe la inversión y supone una barrera real a la competencia, además de crear barreras regulatorias entre distintas regiones españolas e impedir el desarrollo de campeones regionales.

Específicamente se entiende que la **inexistencia de un parque empresarial tecnológico** supone un freno para la consolidación del pujante sector de las tecnologías de la información y la comunicación y de la investigación, desarrollo e innovación en La Rioja, e impide el desarrollo de “campeones regionales”.

A este hecho debe sumarse, como ya se ha reflejado con anterioridad, que las líneas de ayudas de la ADER van enfocadas a potenciar variables competitivas en la base empresarial y no se conoce tanto cómo las líneas de ayudas pueden favorecer el desarrollo de fuertes conglomerados empresariales líderes en sus sectores de actividad.

Además los proyectos de innovación disruptiva en el ámbito digital son siempre una alternativa viable a las tradicionales propuestas de reindustrialización de base convencional.

Otra cuestión que preocupa a las empresas entrevistadas es la referente a los **equipos humanos** dentro de sus empresas. Y lo es en varias direcciones, conexas entre sí como:

- lo referente a la gestión de estos equipos (motivación, compromiso, habilidades blandas, habilidades técnicas, idiomas),
- la necesaria potenciación de la formación profesional dual,
- la innovación constante en las relaciones laborales, en especial en la negociación de los convenios colectivos,
- la flexibilización del mercado de trabajo con las necesarias garantías para los trabajadores o
- en la profesionalización constante de empresarios y directivos.

También aparecen de forma recurrente menciones a cuál debería ser el **papel de la universidad pública**, y a su aportación de valor tanto al mundo empresarial como a la sociedad.

Se demanda mayor comunicación, más transferencia de conocimiento, mayor componente práctica en los planes de estudio, más participación empresarial en su diseño o mayor participación en los programas de I+D+i.

Y en lo referente a las dos principales **variables de mejora de la competitividad empresarial (innovación e internacionalización)**, y más allá de todo lo recogido hasta ahora, las principales demandas se centran en la creación de instrumentos colaborativos que fomenten la I+D+i y en la modernización de infraestructuras industriales como elemento necesario para acometer nuevos proyectos.

Recopilando las diferentes **líneas de trabajo** surgidas de las entrevistas en profundidad mantenidas con las diez empresas en cuestión, el resultado es el siguiente:

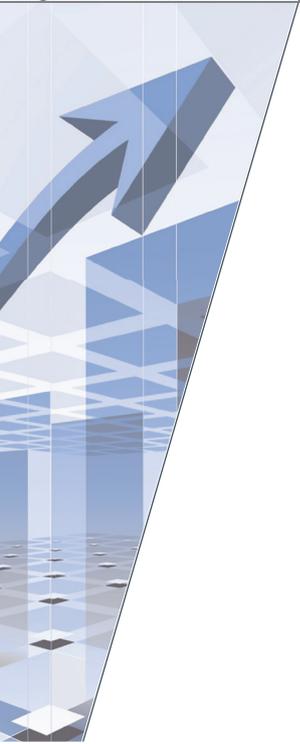
LÍNEA 1	Adaptación de las líneas de ayudas públicas (simplificación administrativa, adelanto de financiación, etc).
LÍNEA 2	Flexibilización del mercado de trabajo
LÍNEA 3	Fomento de la FP Dual
LÍNEA 4	Simplificación de la administración pública y reducción de la burocracia
LÍNEA 5	Eliminación de barreos competitivas y colaboración público-privada
LÍNEA 6	Nueva planificación del desarrollo regional
LÍNEA 7	Nuevas políticas de formación avanzada
LÍNEA 8	Creación de instrumentos de innovación compartida
LÍNEA 9	Colaboración institucional
LÍNEA 10	Modernización de infraestructuras industriales



# 7.



## IDENTIFICACIÓN DE GRANDES RETOS



Tras los distintos análisis realizados, estaríamos en disposición de dar forma a los grandes retos a los que se enfrenta La Rioja y sus empresas para poder acelerar los procesos de ganancia de tamaño empresarial, bien por vía orgánica y/o bien por vía de agregación. Estos serían:



### 7.1. Cambio Cultural

Se identifican carencias en el grado de desarrollo de la cultura empresarial en el empresariado riojano, y por ende, en el papel que desempeña en la sociedad, por lo que es necesario poner en marcha un conjunto de programas destinados a posibilitar una evolución de los actuales paradigmas culturales, dentro de un proyecto global de gestión del cambio, con especial incidencia en la empresa familiar, para lo cual es importante el papel de la Federación de Empresarios de La Rioja. Además, se demandan estrategias continuadas de fortalecimiento de la figura del empresario y del liderazgo informal que ejerce dentro de la sociedad.

### 7.2. Profesionalización y Formación

Se ponen de manifiesto carencias en las habilidades directivas y las habilidades blandas de los empresarios y directivos de las empresas riojanas, que limitan sus posibilidades de enfrentarse a procesos de crecimiento tanto por vía orgánica como por agregación.

Por ello se plantean nuevas propuestas de actuación ligadas a la creación, desarrollo y consolidación de nuevas alternativas para la formación ejecutiva y técnica especializada que permitan retener talento y atraer nuevos profesionales hacia La Rioja, reordenando los criterios de aplicación de los recursos públicos aplicados a esta materia.

### **7.3. Simplificación administrativa**

Se reclama un nuevo entorno administrativo más flexible y adaptado a las necesidades presentes y futuras de las empresas, igual de garantista pero menos burocratizado. Estas deben hacer posible la minimización de barreras de entrada legales existentes en nuestro país y que se ven agravadas por la hiper normativización en la U.E. y los diecisiete marcos legales, cada vez menos armonizados, que tenemos en España por el sistema de Comunidades Autónomas. Esta falta de armonización produce graves distorsiones en la competencia, agravadas en el caso de La Rioja por el efecto frontera y que exige además una coordinación real entre el gobierno regional, el Ayuntamiento de Logroño y las cabeceras de comarca.

### **7.4. Flexibilización del mercado de trabajo**

Se propone desplegar una estrategia de innovación en el marco de las relaciones laborales para adaptarla a las necesidades actuales en un entorno globalizado y volátil, haciendo de la negociación colectiva un espacio de encuentro y acuerdo entre empresa y recursos humanos, evitando arcaísmos y contemplando nuevas realidades como el tele-trabajo, los desplazamientos y estancias cortas y medias en el extranjero, las fuerzas laborales de mucha antigüedad y edad o el uso de las nuevas tecnologías, además de reducir la tipología de contratos buscando mayor flexibilidad sin que ello suponga una pérdida de derechos para los trabajadores.

### **7.5. Nuevo marco regulatorio**

Se plantean, dentro de la capacidad normativa de La Rioja, ajustes y modificaciones legales tendentes a minimizar barreras detectadas que inhiben los procesos de crecimiento en La Rioja y que harían de la región un destino preferente para nuevas inversiones, compensando las evidentes desigualdades existentes con otras regiones limítrofes.

Además se incluye la gestión eficaz de la legislación de contratación pública, la supresión de clasificaciones arcaicas y lejanas a las posibilidades de las empresas riojanas, la aplicación de los máximos criterios de transparencia en la compra de servicios y la obligación de tener presente unos compromisos estable en materia de compra pública innovadora.

### **7.6. Adaptación y mejora de las líneas de ayudas públicas**

Se demanda una adaptación y mejora de las líneas de ayudas públicas de todas las administraciones, europea, nacional, regional y local. Los últimos desarrollos regulatorios han dificultado la gestión y justificación de las mismas.

En cuanto a ADER, este organismo es muy valorado por el empresariado riojano y considerado como un valioso instrumento para el desarrollo económico de La Rioja, pero se demanda una adaptación de las líneas de ayudas a las nuevas necesidades empresariales.

Por otro lado se considera muy importante simplificar la gestión derivada de la solicitud de ayudas, así como reducir lo máximo posible los plazos de pago y proponer medidas como anticipos parciales de subvención.

### **7.7. Fomento de la F.P. Dual**

Se reconoce como uno de los instrumentos puestos en marcha en los últimos años y se valora positivamente cualquier planteamiento que conlleve su generalización en todos los ámbitos de la actividad empresarial, es más, fijando a La Rioja como destino preferente para la atracción de talento en determinados perfiles que en la actualidad son demandados por nuestras empresas y no pueden satisfacerse con la demanda generada en la región.

Se identifica además, que es importante colaborar en el desarrollo de la FP dual con las empresas tanto en contenidos de los ciclos para adaptarlos a sus necesidades reales, estudios de necesidades formativas y el establecimiento o cierre de programas y ciclos formativos.

En esta área es clave la labor que pueden hacer de intermediarios entre las empresas y los centros educativos entidades como la FER o sus asociaciones sectoriales, como ya se ha visto en varios casos de proyectos de FP dual ya puestos en marcha.

### **7.8. Nuevas políticas de formación avanzada**

Se detecta la necesidad de actuar en todo el mapa formativo riojano, detectando anomalías e ineficacias para proponer un nuevo marco de actuación que consagre el valor de la formación, que cuente con estabilidad y seguridad jurídica, financiación adecuada, transparencia en los criterios de desarrollo, reglas del juego claras para el propio sector público, la universidad (demanda unánime sobre la necesidad de redibujar su papel y su aportación de valor a la sociedad), los organismos intermedios y el sector privado y prioridad por la formación avanzada de base tecnológica, aquella que mayor poder de transformación va a proporcionar a nuestras empresas.

### **7.9. Creación de instrumentos de innovación compartida**

Se dialoga sobre la necesidad de crear instrumentos específicos destinados a la potenciación de la innovación en la pequeña empresa mediante estructuras compartidas que hagan posible compartir recursos humanos, técnicos, materiales, económicos y relacionales con el fin de incorporar a rutinas institucionalizadas a multitud de empresas en sectores clave que en estos momentos no se pueden plantear acometer estos procesos indispensables para la mejora de su competitividad y para la consolidación de su crecimiento.

### **7.10. Modernización de infraestructuras industriales**

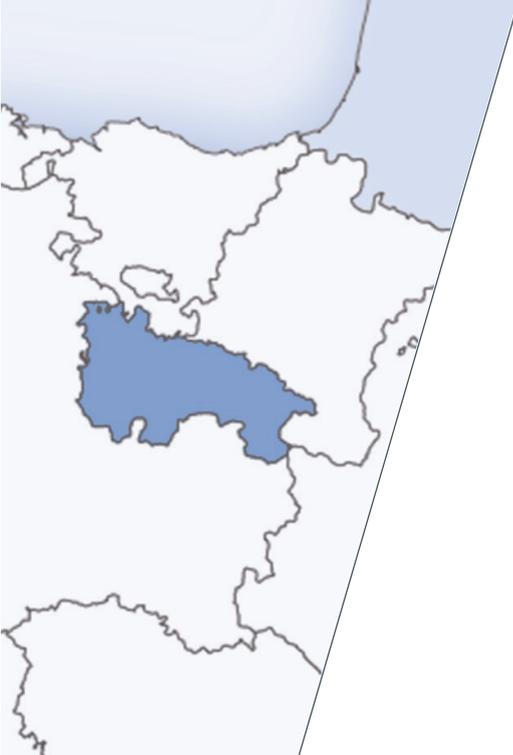
Se comprueban determinadas deficiencias estructurales, de equipamiento y de mantenimiento en muchos espacios industriales en La Rioja que requieren tanto de actuaciones urgentes como de un plan de modernización integral que permita recuperar competitividad y los convierta en verdaderos polos de atracción de nuevas inversiones, eliminando carencias básicas en temas de accesos, suministros básicos, señalización, mantenimiento, conectividad, telefonía o gestión de utilities.

### **7.11. Colaboración institucional**

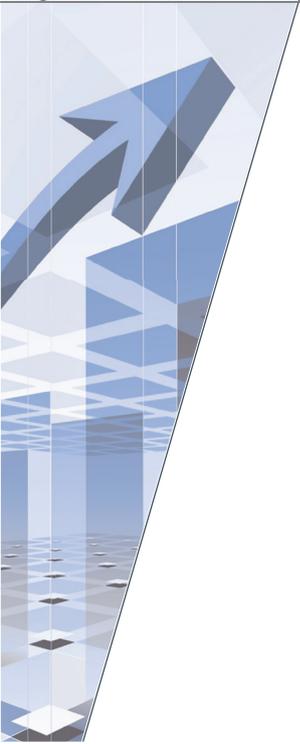
Las empresas reconocen en FER su organismo representativo de los intereses empresariales, ejerciendo como socio colaborador de las administraciones públicas en los procesos de diseño y planificación de las políticas regionales de desarrollo socio económico y en especial, de las relativas a las líneas de ayudas y subvenciones a la actividad empresarial, ejerciendo además un papel dinamizador de la profesionalización de las empresas, de la formación de empresarios y directivos y de la capacitación profesional continua de los equipos humanos, apoyando los procesos de innovación e internacionalización y fomentando del espíritu emprendedor.



# 8.



## PROPUESTAS DE ACTUACIÓN



En función de los retos prioritarios obtenidos, y teniendo en cuenta las distintas valoraciones obtenidas tanto en las encuestas realizadas a empresas riojanas como en los grupos de trabajo con expertos como en las distintas sesiones de trabajo con empresarios, se pueden trazar unos primeros planes de acción concretos, que englobarían a su vez distintas acciones enlazadas con los procesos de planificación vigentes en La Rioja.

Es la visión conjunta de 26 expertos y 18 empresarios, con el valor añadido de otros 44 empresarios que participaron en el panel empresarial. 88 personas relevantes en el panorama empresarial riojano, muchas de ellas protagonistas directas de los procesos de crecimiento empresarial por vía orgánica y por vía de agregación.

Esos 11 retos prioritarios dan lugar a 33 planes de acción específicos, que se recogen en la tabla adjunta. Cada uno de esos 33 planes de acción debería ser desglosado en un número de medidas concretas para su correcto despliegue, con el objetivo de estimular los procesos de ganancia de tamaño empresarial en La Rioja.

<b>1. Cambio cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Plan de sensibilización para la modernización empresarial</li> <li>1.2 Plan para la gestión del cambio en la empresa riojana</li> <li>1.3 Plan de liderazgo para la PYME</li> </ul>
<b>2. Profesionalización y formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Nuevo mapa de necesidades y propuestas formativas</li> <li>2.2 Píldoras formativas directivas para el desarrollo de habilidades blandas. Formación de calidad en áreas estratégicas de la empresa</li> <li>2.3 Itinerario formativo para acceder al nuevo proyecto de ayudas</li> </ul>
<b>3. Simplificación administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Plan de coordinación administrativa. Reducción de la burocracia.</li> <li>3.2 Papel del Registro Mercantil</li> <li>3.3 Oficina de inversiones</li> </ul>
<b>4. Flexibilización del mercado de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Plan de ayudas para plantillas de gran antigüedad</li> <li>4.2 Armonización de tipologías contractuales</li> <li>4.3 Plan de innovación en las relaciones laborales</li> </ul>
<b>5. Nuevo marco regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Plan contra el Efecto Frontera</li> <li>5.2 Nuevos criterios para la contratación pública que faciliten el acceso de las PYMES.</li> <li>5.3 Plan para la compra pública innovadora</li> </ul>
<b>6. Adaptación y mejora de las líneas de ayudas públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Plan estratégico de subvenciones</li> <li>6.2 Medidas de simplificación administrativa</li> <li>6.3 Disminución de plazo de pago. Financiación anticipada.</li> </ul>
<b>7. Fomento de la FP Dual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Impulso a la F.P. Dual dentro del mapa educativo</li> <li>7.2 Compromiso de la FER y las empresas tractoras regionales</li> <li>7.3 Especialización de la F.P. Dual en La Rioja</li> </ul>
<b>8. Nuevas políticas de formación avanzada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.1 Papel clave de la FER como organismo tractor.</li> <li>8.2 Nuevo plan de yacimientos de empleo</li> <li>8.3 Desarrollo de políticas de colaboración público-privada</li> </ul>
<b>9. Creación de instrumentos de innovación compartida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9.1 Revisión del papel de los centros tecnológicos</li> <li>9.2 Impulso a los clusters</li> <li>9.3 Nueva política de innovación abierta</li> </ul>

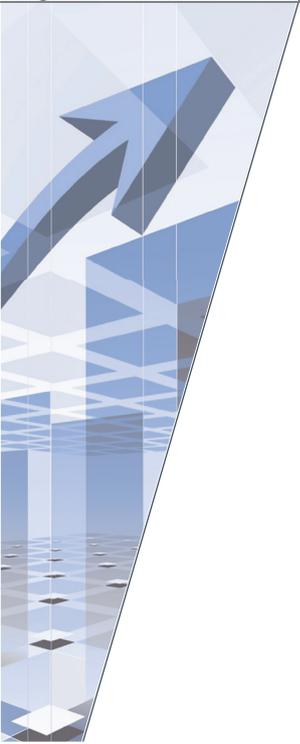
<b>10. Modernización de infraestructuras industriales</b>	<p>10.1 Nuevo mapa de espacios industriales en La Rioja</p> <p>10.2 Desarrollo de un polo de industria del conocimiento</p> <p>10.3 Plan de choque para la adecuación de espacios industriales</p>
<b>11. Colaboración institucional</b>	<p>11.1 Presencia de la FER en los procesos de planificación de políticas públicas</p> <p>11.2 Papel asesor de la FER en el desarrollo de líneas de ayudas y subvenciones</p> <p>11.3 Liderazgo de la FER en la formación de empresarios y directivos y en los procesos de innovación e internacionalización.</p>



# 9.



## INFORME EJECUTIVO





El Gobierno de La Rioja, por mediación de la **Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja** y en colaboración con la **Federación de Empresarios de La Rioja**, ha entendido como prioritaria la realización de este **estudio**, que tiene como objetivo **conocer los factores limitantes del desarrollo empresarial de la PYME riojana por la vía de la agregación**, sin dejar de lado las posibilidades de crecimiento que de manera orgánica sean capaces de propiciar las PYMES de nuestra región.

Así, empresas riojanas de un **tamaño comprendido entre diez y cuarenta y nueve trabajadores** han sido las protagonistas de este estudio, que parte de una premisa inicial: todos los estudios, todos los expertos y todas las instituciones empresariales y financieras señalan como crítica la ganancia de competitividad de nuestras empresas, sensiblemente más baja que el de otros países de nuestro entorno o el de otras potencias mundiales, lo que incide directamente en algunas cuestiones esenciales para el futuro de nuestras empresas, como son los procesos de internacionalización o los proyectos de innovación, impidiendo además la generación de empleo cualificado.

Para poder identificar esos factores limitantes y poder realizar un conjunto de propuestas que permitan minimizar su impacto, este estudio ha seguido una **secuencia lógica**, con las siguientes **fases**:

#### **FASE 1 – Análisis de la situación.**

Datos de conjunto en el ámbito autonómico, nacional y europeo, fijando 10 ejes de actuación.

#### **FASE 2 – Estudio Cuantitativo.**

Encuesta on line con la participación de cuarenta y cuatro pequeñas empresas riojanas de entre diez y cuarenta y nueve trabajadores que responden a treinta y nueve preguntas sobre el tema en cuestión.

#### **FASE 3 – Estudio Cualitativo.**

Distintos grupos de trabajo con expertos consultores en el ámbito laboral, fiscal, mercantil y empresarial. Grupo de trabajo en profundidad con empresas dentro del rango objeto de este estudio. Entrevistas en profundidad con empresas del mismo perfil y distintos sectores.

#### **FASE 4 – Recomendaciones y despliegue de una propuesta de plan de acción.**

La gran conclusión que se pueden extraer de la **FASE 1**, con independencia de la fuente, el informe, el contexto o el entorno es que **las empresas españolas y, por ende, las riojanas, deben ganar tamaño**. Y lo deben hacer **de forma planificada, sistemática, analítica y decidida**, con un nuevo papel de las administraciones públicas que pasa por minimizar barreras, armonizar regulaciones, propiciar escenarios y buscar eficacia y eficiencia en las líneas de ayudas para la mejora de la productividad y la competitividad.

La gran pregunta a responder sería: **¿Porqué siendo de todo punto necesario y en muchos casos, urgente, no se produce esa ganancia de tamaño empresarial, crítica para el futuro de España, La Rioja y de sus empresas?**

Y **¿Cómo se podría acelerar de forma sostenida y eficaz esos procesos?**

Para avanzar en este camino el Gobierno de España fija diez ejes sobre los que articular un conjunto de medidas destinadas a fomentar estos procesos de ganancia empresarial.

- Reorientar el marco legal para minimizar barreras al crecimiento.
- Reforzar la estabilidad y uniformidad del marco regulatorio.
- Sensibilizar al empresariado respecto a las ventajas de la cooperación empresarial.

- Apoyar el crecimiento y la profesionalización de las PYMES.
- Orientar la capacidad de influencia de La Rioja y de España en la defensa de los intereses comunes.
- Reorientar la planificación del desarrollo económico regional.
- Reforzar las líneas de ayudas públicas y mejorar su eficacia.
- Reforzar las exportaciones a mercados de alto potencial fuera de la U.E.
- Incentivar la eficacia y la orientación comercial de la I+D+I.
- Adaptar el modelo educativo a las necesidades de las empresas.

En la **FASE2**, hasta cuarenta y cuatro empresas riojanas de entre diez y cuarenta y nueve trabajadores contestaron a un **cuestionario de treinta y nueve preguntas** que despliega los diez ejes mencionados anteriormente, proporcionando una información muy valiosa para que las administraciones públicas y los organismos intermedios puedan evolucionar sus propuestas de valor para fomentar estos procesos de ganancia de tamaño empresarial.

Son siete los **bloques de preguntas** sobre los que se ha articulado la mencionada encuesta:

- Uno sobre situación general en estos momentos.
- Un segundo, sobre cómo reorientar el marco legal para eliminar barreras al crecimiento.
- Un tercero, que analiza las posibilidades para reforzar la estabilidad y uniformidad del marco regulatorio.

- Un cuarto, sobre las distintas opciones para sensibilizar al empresariado respecto a las ventajas de la cooperación empresarial.
- Un quinto, sobre cómo apoyar el crecimiento y la profesionalización de las pymes.
- Un sexto, para ver medidas destinadas a orientar la capacidad de influencia de La Rioja y de España en la defensa de los intereses empresariales.
- Un séptimo, para valorar la planificación de la economía regional.
- Un octavo, para ver caminos que refuercen las exportaciones a mercados de alto potencial fuera de la U.E.
- Un noveno y último para adaptar el modelo educativo a las necesidades de las empresas.

La primera conclusión es la relación directa existente entre el tamaño de la empresa y el mercado. A medida que aumentaba el mercado (del regional, al nacional o al internacional), el número de empresas que creen que tienen un tamaño adecuado para competir disminuye.

El número de empresas que sí creen que tengan un tamaño adecuado para competir evolucionaría como sigue: 84,09% (mercado regional), 50,27% (mercado nacional) y 29,55% (mercado internacional).

En términos generales para todos los encuestados y para todos los mercados, si las empresas tuvieran que crecer de tamaño utilizarían las siguientes fórmulas: “comprar otra empresa”, “ir a un proceso de fusión con otras empresas” y “crear consorcios para la exportación”.



El 6,82% de las empresas compiten a nivel nacional y/o internacional pero que a nivel regional no lo hacen. Esto es debido a que la región no es capaz de absorber la oferta de la empresa y por tanto deben expandir su mercado a otro nivel.

Estas empresas, si en un futuro tuvieran que crecer, lo harían mediante la “Creación de un consorcio para la exportación”.

En relación a los mercados, el 29,55% de las empresas creen que su tamaño es adecuado para competir a nivel internacional.

Las empresas que no tienen un tamaño apropiado para competir a este nivel, en un futuro si tuvieran que crecer, lo harían a través de las siguientes fórmulas: “ir a un proceso de fusión con otras empresas” o “comprar otra empresa”.

Las empresas que ya ven dificultades para competir a nivel nacional, cuando se les pregunta por el nivel internacional, transmiten que a las complicaciones mencionadas se añaden otros hándicaps como son: barreras de cultura, idioma, moneda, arancelarias, políticas, administrativos, legales...

Las empresas que no compiten a nivel internacional, la fórmula a utilizar es “Comprar otra empresa”, en cambio, las que sí compiten lo harían a través de “Participar en organizaciones que fomenten la cooperación”.

El objetivo del segundo bloque es conocer la repercusión que provoca el marco legal y el regulatorio al crecimiento empresarial tanto en La Rioja como en España.

El marco legal de España como de La Rioja no estimulan la ganancia de tamaño empresarial ni es favorable a la competitividad.

Las áreas que mejorarían dentro del marco legal son: Reducción de la presión fiscal, Flexibilizar el mercado de trabajo, incentivar las inversiones productivas e incentivar la colaboración empresarial mediante incentivos fiscales.

El marco regulatorio, entendido como el conjunto de Normas Jurídicas, Políticas, Procedimientos y Mecanismos de aplicación tanto por el sector público como el sector privado que conlleven a crear y promover un clima de negocios apropiado para el desarrollo competitivo de las empresas, tiene una gran importancia, en especial en los que hace referencia a las ganancias de competitividad de cara a su internacionalización.

Las normas políticas forman parte del marco regulatorio. Por lo tanto, la estabilidad política es un factor clave para acometer operaciones de ganancia de tamaño empresarial.

Además es importante resaltar que todas las empresas ven imprescindible tener una seguridad cuando realizan una inversión en su empresa, y de las cuestiones más penalizadas son aquellas que se refieren a cambios imprevistos en el marco regulatorio, con apelaciones continuas al sector de las energías renovables. Las empresas, como es obvio, valoran con unanimidad de forma positiva la seguridad jurídica.

El “efecto frontera” sigue lastrando a nuestra Comunidad por las ventajas fiscales que tienen otros territorios en materia empresarial.

Otra conclusión clara es, por un lado, la necesidad de redefinir el enfoque de la estrategia de comunicación diseñada en estas cuestiones y, de otro la exigencia continua de una mayor sensibilización y formación de empresarios y directivos respecto a todos los temas relativos a la ganancia de tamaño en sus empresas, en un sentido amplio.



Por ello, la conclusión unánime es que la FER está llamada a ocupar una posición relevante en todo aquello que tenga que ver con la relación con empresarios y directivos y con su formación continua, tanto en habilidades blandas como en las específicamente técnicas.

Se sigue apreciando que las empresas son reticentes en contratar a asesores externos, en la mayoría de los casos por problemas en la percepción del valor.

El 61,36% de las empresas no han desarrollado ningún estudio para analizar operaciones de crecimiento empresarial. Puede ser por dos motivos: no necesitan crecer empresarialmente y por lo tanto, no han tenido que hacerlo y por otro lado por la falta de conocimiento sobre el valor que aporta realizar este tipo de estudios.

Es más; el crecimiento acelerado del sector de servicios avanzados en la Rioja es cuestión relevante para que la senda de crecimiento, fortalecimiento empresarial y generación de valor añadido que se engloba en la **Agenda de Fortalecimiento Empresarial** tenga los mejores resultados.

Porque no se puede olvidar que objetivos son, entre otros, incorporar actividades de mayor valor añadido, elevar el ratio de media y alta tecnología, trabajar en la adquisición de valores y formación adecuada en la actividad empresarial, afianzar las ganancias en productividad en aspectos tecnológicos y de cualificación, y avanzar hacia una mayor especialización en nuestro modelo productivo.

Es necesario mejorar la comunicación, y profundizar tanto en la mejora de la sensibilización empresarial, como en las relacionadas con la formación de empresarios y directivos, y con el conocimiento de las ayudas ofertadas por ADER. En este sentido, las empresas creen que FER debe tener un mayor papel en el fomento de la ganancia de tamaño.

En otro orden de cosas la marca España o la marca La Rioja para determinados subsectores no aporta ningún tipo de valor. Esto puede ser causado porque no están bien posicionados en los mercados o no operan en sectores donde se ha trabajado la marca, especialmente el agroalimentario. Los encuestados, en su mayoría, no creen que la marca La Rioja aporte valor y tampoco ven que necesitarían una marca estrella para que sus productos empiecen a tener valor.

Se observan que las áreas de mejora más destacadas para el crecimiento de la empresa están relacionadas con la financiación y la simplificación administrativa. Un aspecto importante a analizar es la necesidad de infraestructuras tecnológicas.

A parte de conocer las capacidades de la empresa para crecer empresarialmente, también es importante saber si las empresas exportan y las empresas que no exportan cuáles son sus necesidades para exportar.

Las necesidades principales para exportar son: Seguridad jurídica, Personal cualificado y Colaboración empresarial. Si las empresas tuvieran que participar en algún elemento para exportar utilizarían: misiones comerciales inversas.



Por último destacaremos la importancia del modelo educativo actual y si éste está adaptado a las necesidades de las empresas.

El modelo Dual de Formación Profesional es una herramienta eficaz para la formación profesional y se aplica tanto a los ciclos formativos de Grado Medio como de Grado Superior y combina la formación teórica en los centros de enseñanza con la formación práctica en la empresa con objeto de: Adecuar la Formación Profesional a la realidad actual del mercado de trabajo.

Los encuestados consideran que la universidad es un buen socio para desarrollar proyectos clave para que su empresa gane tamaño.

La **FASE 3** se ha centrado en conocer de primera mano la **opinión experta de los principales grupos de prescriptores** respecto a las cuestiones generales antes mencionadas y en relación a las principales conclusiones obtenidas en el estudio cuantitativo.

Para ello se han realizado **tres grupos de trabajo**, con entre seis y doce expertos en cuatro grandes áreas de los servicios avanzados a empresas: laboral, mercantil, fiscal y consultoría (estrategia, marketing, recursos humanos, finanzas, operaciones, innovación, internacionalización y comunicación).

Para ello se ha seguido una **dinámica**, en la que han participado veinticuatro **expertos** y que buscaba maximizar la información de valor añadido en cada grupo:

- Conocer la opinión experta sobre la situación actual de la empresa riojana.

- Valorar las principales barreras para la ganancia de tamaño empresarial en España y en La Rioja.

- Proponer líneas de actuación para dinamizar esta cuestión.

- Fijar acciones específicas dentro de cada línea.

- Establecer el papel de asesores y consultores en esta materia.

Como conclusiones generales podemos destacar que los aspectos más importantes a la hora de analizar las barreras para los procesos de ganancia de tamaño empresarial por vía de agregación son los relacionados con la cultura empresarial, la profesionalización de empresarios y directivos y el papel de las administraciones públicas en esta materia.

Respecto al primero de los asuntos, la cultura empresarial, los expertos la sitúan como el principal freno para acometer estos procesos, unida al carácter familiar de las empresas.

Para un empresario medio participe mayoritario de una sociedad con una plantilla de entre 15 y 40 trabajadores, es un reto el abordar procesos de este tipo, en el que a las limitaciones profesionales se suman riesgos de pérdida de control, inseguridad en cuanto a contar con los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios y una cierta falta de necesidad que no se ve compensada por los necesarios rudimentos de análisis y planificación estratégica.

Es más; muchos de los empresarios que estarían en disposición de acometer estos procesos no se realizan planteamientos de futuro porque su capacidad para asumir nuevos riesgos no se ve incentivada ni por el



entorno institucional y social ni por su propio entorno familiar, por lo tanto, prefieren la estabilidad al crecimiento.

Sin embargo los expertos no entienden que la dificultad de acceso a la financiación sea un factor paralizante. Muy al contrario, y a pesar de falta de empatía de las entidades financieras, los recursos financieros están disponibles a la espera de proyectos atractivos. Otra cuestión sería las posibilidades de capitalización.

La necesidad de evolución en la cultura empresarial se pone de manifiesto otra de las carencias detectadas: la lentitud en la conformación de un mercado real de consultoría y asesoría en servicios avanzados.

Esta es una condición conveniente para que se den los procesos de crecimiento orgánico o por agregación teniendo en cuenta el tamaño de las empresas implicadas, y en el que las administraciones públicas deben jugar un papel distinto, más centrado en el estímulo de la contratación de este tipo de servicios pertenecientes a la industria del conocimiento y que requieren de personal altamente cualificado, puesto que son garantía imprescindible para que los procesos de crecimiento lleguen a buen puerto logrando así que el conjunto de recursos tanto públicos como privados puesto a disposición de los mismos tengan el retorno esperado.

En relación al segundo de ellos, la profesionalización de empresarios y directivos, los expertos consideran que la actual propuesta que tanto administraciones públicas como organismos intermedios y sector privado ofrecen en el mercado no se adapta ni a las necesidades reales ni a la forma y manera en la que empresas de este segmento estarían interesadas en consumir, por lo que es necesario redefinir esta cuestión. Los asesores y consultores estiman que las necesidades son tanto de habilidades técnicas como de habilidades blandas y

habilidades directivas y que la gratuidad de la prestación es consecuencia de una falta de percepción del valor sobre la que es necesario incidir.

Aquí se pone de manifiesto otra problemática, común a todos los actores: la percepción del valor de la formación ejecutiva y la formación técnica especializada es muy escasa, primando el concepto de gratuidad frente al de calidad y continuidad, lo que hace que tampoco exista como tal un sector de formación avanzada propiamente dicho en La Rioja.

En cuanto al tercero, el papel de las administraciones públicas, los expertos entienden que es necesario activar nuevos procesos de planificación estratégica, así como consolidar el despliegue de los que están en vigor, consolidar el proyecto de región y la aportación de valor de la Marca Rioja, reorientando las ayudas públicas primando la eficacia, la eficiencia, los resultados reales, la ganancia de tamaño empresarial, la colaboración empresarial y la creación de empleo y propiciando una mayor coordinación entre administración, una nueva simplificación administrativa y un régimen laboral y fiscal incentivador de la actividad empresarial, compensando la apuesta por el emprendimiento y la empleabilidad de los jóvenes con el mantenimiento de proyectos maduros con plantillas maduras en pleno pico de productividad.

Además se demanda de forma continuada, por un lado, un marco regulatorio que elimine la volatilidad, que otorgue certidumbre y seguridad jurídica y que prime la actividad empresarial y la figura del empresario como generador de riqueza, proponiendo los compromisos necesarios a través de nuevas estrategias de responsabilidad social corporativa.



De la misma forma, se reclama que por parte del gobierno regional haya nuevos procesos de planificación de políticas públicas más acordes con el período post-crisis que vivimos, al igual que una evaluación de los existentes, todo ello dentro de una mayor colaboración público-privada actuando como verdadero motor del desarrollo económico.

De igual forma se realizó un **grupo de trabajo con 8 empresas** de entre 10 y 49 trabajadores, potenciales protagonistas de procesos de ganancia de tamaño empresarial por vía de agregación. La dinámica seguida en este grupo fue la siguiente:

- Conocer la opinión de la propia empresa riojana sobre la importancia de ganar tamaño por vía de agregación.
- Valorar las principales barreras para la ganancia de tamaño empresarial en España y en La Rioja.
- Proponer líneas de actuación para dinamizar esta cuestión.
- Fijar acciones específicas dentro de cada línea.

Su opinión respecto a la situación actual y a las potenciales barreras para estos procesos es coincidente con lo mostrado en los grupos desarrollados con expertos asesores y consultores, pero presentan una casuística específica: la necesidad de incidir en el reconocimiento de la figura del empresario, tanto por parte de la sociedad en general como de sus propios trabajadores y de las administraciones públicas. Es difícil que la ciudadanía entienda las enormes dificultades que presenta la actividad empresarial, máxime en el contexto de profunda crisis económica vivida en los últimos años.

Los empresarios reconocen las dificultades que presenta cambiar de mentalidad en lo referente a las operaciones de crecimiento por vía de agregación.

Estas dificultades obedecen a una hipotética pérdida de control, agravada en el caso de empresas familiares, a limitaciones en cuanto a las habilidades directivas desarrolladas y por un cierto hartazgo producido por la incesante lucha en los últimos años de crisis económica. De hecho, prácticamente ninguno de los empresarios participantes mostraban interés por comprar otros operadores en su mercado.

Estos impedimentos se ven incrementados por una cierta distancia entre la empresa y el estamento político por un lado, y la función pública por otro. En este sentido es necesario trabajar en profundizar en dinámicas de colaboración público-privada y en una mayor planificación conjunta de las medidas que sean más efectivas para la reactivación económica, en especial en el plano microeconómico y en el plano regional.

En el caso específico de la ADER los empresarios reconocen su labor y su utilidad, pero entienden como necesaria una cierta simplificación administrativa, y una adaptación permanente a las necesidades de las empresas.

En cuanto a la FER los empresarios depositan en ella su confianza y la otorgan el papel de interlocutor clave para la defensa de los intereses empresariales.



Además, los empresarios reunidos reconocen las evidentes necesidades de profesionalización de ellos mismos, de sus directivos y de sus mandos intermedios, y como la actual configuración del mercado no se adapta a las necesidades existentes, planteando que se desarrollen nuevas propuestas en esta materia.

Dentro de este tipo de reflexiones se siguen poniendo de manifiesto las dificultades para encontrar profesionales debidamente formados y motivados en diversas áreas y lo complejo que resulta atraer talento hacia La Rioja. A ello contribuye, en entre otras cuestiones, las deficiencias que en materia de infraestructuras de transportes presenta la región. A esto hay que sumar la importancia que para ellos tiene el efecto frontera y las desigualdades de partida de las empresas riojanas respecto a las vascas y las navarras.

Y otra reflexión conjunta destaca de entre todas las realizadas: la necesidad de flexibilizar y simplificar el mercado de trabajo y la importancia de innovar en las relaciones laborales.

Para finalizar esta fase se realizaron **diez entrevistas en profundidad** con empresas de entre diez y cuarenta y nueve trabajadores, de distintos sectores, que también podrían ser protagonistas de procesos de ganancia de tamaño empresarial por vía de agregación. La dinámica seguida tenía algunos matices respecto a las anteriores:

- Conocer la opinión de la empresa sobre la situación general y la sectorial.
- Conocer su disposición actual a abordar nuevos proyectos de crecimiento.
- Identificar las principales barreras a las que se enfrentan.
- Obtener propuestas específicas de mejora para propiciar nuevos procesos de crecimiento.

Con carácter general en todas las entrevistas en profundidad realizadas se pone de manifiesto que hay empresas inmersas de forma decidida en proyectos de crecimiento por vía de agregación, pero aquellas que no los han abordado en época de crisis no tienen previsto hacerlo en un corto o medio plazo, ni de los más complejos como operaciones corporativas hasta los más simples, como portfolios compartidos.

Esto proporcionaría dos tipologías de empresas dentro del estudio:

aquellas que han entendido que los procesos de planificación y crecimiento son vitales para su ganancia de competitividad, la mejora de su productividad y para garantizar su viabilidad futura, y

las que como consecuencia de la crisis han quedado inhibidas y necesitan redimensionar sus proyectos comenzando por aspectos muy básicos, puesto que están centradas en el día a día y en cuestiones meramente operativas.

Sus vías de crecimiento vienen por circunstancias orgánicas, pero en la mayoría de los casos los proyectos de inversión asociados a nuevas vías de crecimiento están bastante ralentizados.

El clima político general no ayuda para abordar nuevas iniciativas y el marco normativo es considerado como volátil, generando bastante inseguridad jurídica.

A partir de ahí se observa una casuística particular en cada sector con problemáticas específicas, lo que podría llevar a la necesidad de planificaciones sectoriales y de trajes a medida según sea cada realidad empresarial.

Otro factor a tener en cuenta es el carácter familiar de las empresas entrevistadas, rango predominante en las que son objeto de este estudio (aproximadamente de entre 10 y 49 empleados). Esto hace que los altos niveles



directivos estén ocupados por miembros del accionariado, con los rasgos prototípicos en la toma de decisiones que esto implica.

La mayoría de empresas entrevistadas están inmersas en sus proyectos de crecimiento por vía orgánica, con planificaciones a corto plazo, en un contexto presidido por la fluctuaciones de los mercados, la lenta recuperación del consumo interno, la necesidad de capacitar de forma continua a sus equipos humanos y de innovar en la gestión de las relaciones laborales y con limitaciones internas y externas para planificar el crecimiento.

Son muy escasas aquellas que se enfrentan a escenarios de crecimiento por agregación soportados por operaciones corporativas. Estas operaciones son críticas para la ganancia de tamaño, la consecución de economías de escala para abordar grandes proyectos de innovación e internacionalización y la creación de campeones regionales que permitan la creación de empleo estable y tecnificado, además de la compensación de procesos de deslocalización de grandes multinacionales.

La mayoría de empresas entrevistadas son **usuarias de servicios ADER**, y presentan un **elevado nivel de satisfacción**. Perciben limitaciones en un incremento de la burocracia y una pérdida de la flexibilidad en línea con los mayores desarrollos regulatorios.

También, con carácter general, no se perciben dificultades coyunturales para acceder a la financiación, pero sí estructurales en tanto en cuanto la brecha entre entidades financieras y comunidad empresarial es profunda y la crisis ha puesto en crisis el modelo de relación. Por ello se reclaman más y mejores instrumentos de financiación a la administraciones públicas, y un papel de mediación más activo.

El papel de la FER es considerado como esencial, en especial a varios ejes que se entienden como prioritarios. A saber:

- La representación de los intereses empresariales y la defensa de la figura del empresario en todos los niveles.
- La formación de directivos y la profesionalización de los estamentos empresariales.
- La participación en los procesos de planificación de la política regional.
- Un importante papel prescriptor en el rediseño de las políticas de ayudas a la actividad empresarial.
- Liderazgo en el apoyo a los procesos de innovación e internacionalización.
- El fomento del espíritu emprendedor.
- La defensa de una plan de infraestructuras de transporte que posibilite el desarrollo socio económico de La Rioja.

El mercado de servicios avanzados está por desarrollar. La mayoría de las empresas entrevistadas no contratan servicios externos en esta materia y, si lo hacen, es dentro del ámbito de la asesoría (servicios permanentes) o de la consultoría normativa (calidad, medio ambiente).

Es algo entendible si se analizan los datos disponibles: si no existen proyectos de crecimiento por vía de agregación y no se realizan planificaciones a medio y largo plazo, es complejo que se acuda al mercado a contratar servicios avanzados. Y si además las empresas, por su dimensión y su grado de desarrollo, no cuentan con estos departamentos de forma interna, es



fácilmente comprensible la problemática detectada.

Obviamente, esta dinámica no va alineada con varios proyectos estratégicos para los actores institucionales y representativos, como la propia Agenda de Fortalecimiento Empresarial.

Aquellas empresas que son proveedores de las administraciones públicas se enfrentan de forma recurrente a problemáticas ligadas a las plataformas de compras centralizadas y a la necesidad de contar con determinada solvencia técnica o clasificación administrativa. Esto dificulta el crecimiento empresarial, inhibe la inversión y supone una barrera real a la competencia, además de crear barreras regulatorias entre distintas regiones españolas e impedir el desarrollo de campeones regionales.

Otra cuestión que preocupa a las empresas entrevistadas es la referente a los equipos humanos dentro de sus empresas. Y lo es en varias direcciones, conexas entre sí como:

- Lo referente a la gestión de estos equipos (motivación, compromiso, habilidades blandas, habilidades técnicas, idiomas).
- La necesaria potenciación de la formación profesional dual.
- La innovación constante en las relaciones laborales.
- La flexibilización del mercado de trabajo con las necesarias garantías para los trabajadores.
- La profesionalización constante de empresarios y directivos.

También aparecen de forma recurrente menciones a cuál debería ser el papel de la universidad pública, y a su aportación de valor tanto al mundo empresarial como a la sociedad.

Se demanda mayor comunicación, más transferencia de conocimiento, mayor componente práctica en los planes de estudio, más participación empresarial en su diseño o mayor participación en los programas de I+D+i.

Y en lo referente a las dos principales variables de mejora de la competitividad empresarial (innovación e internacionalización), y más allá de todo lo recogido hasta ahora, las principales demandas se centran en la creación de instrumentos colaborativos que fomenten la I+D+i y en la modernización de infraestructuras industriales como elemento necesario para acometer nuevos proyectos.

Tras todo lo anterior, se inicia la **FASE 4**, identificando los **11 grandes retos** sobre los que desarrollar distintos planes de acción para favorecer la ganancia de tamaño empresarial en nuestras empresas. Estas son:

- Cambio Cultural.
- Profesionalización y formación.
- Simplificación administrativa.
- Flexibilización del mercado de trabajo.
- Nuevo marco regulatorio.
- Adaptación y mejora de las líneas de ayudas públicas.
- Fomento de la FP Dual.
- Nuevas políticas de formación avanzada.
- Creación de instrumentos de innovación compartida.
- Modernización de infraestructuras industriales.
- Colaboración institucional.

### **Cambio Cultural**

Se identifican carencias en el grado de desarrollo de la cultura empresarial en el empresariado riojano, y por ende, en el papel que desempeña en la sociedad, por lo que es necesario poner en marcha un proyecto global de gestión del cambio, con especial incidencia en la empresa familiar.

Además, se demandan estrategias continuadas de fortalecimiento de la figura del empresario y del liderazgo informal que ejerce dentro de la sociedad.

### **Profesionalización y Formación**

Se ponen de manifiesto carencias en las habilidades directivas y las habilidades blandas de los empresarios y directivos de las empresas riojanas, que limitan sus posibilidades de enfrentarse a procesos de crecimiento tanto por vía orgánica como por agregación.

Por ello se plantean nuevas propuestas de actuación ligadas a la creación, desarrollo y consolidación de nuevas alternativas para la formación ejecutiva y técnica especializada que permitan retener talento y atraer nuevos profesionales hacia La Rioja.

### **Simplificación Administrativa**

Se reclama un nuevo entorno administrativo más flexible y adaptado a las necesidades presentes y futuras de las empresas, igual de garantista pero menos burocratizado. Estas deben hacer posible la minimización de barreras de entrada legales existentes en nuestro país y que se ven agravadas por la hiper normativización en la U.E. y los diecisiete marcos legales, cada vez menos armonizados, que tenemos en España por el sistema de Comunidades Autónomas.

Esta falta de armonización produce graves distorsiones en la competencia, agravadas en el caso de La Rioja por el efecto frontera y que exige además una coordinación real entre el gobierno regional, el Ayuntamiento de Logroño y las cabeceras de comarca.

### **Flexibilización del mercado de trabajo**

Se propone desplegar una estrategia de innovación en el marco de las relaciones laborales para adaptarla a las necesidades actuales en un entorno globalizado y volátil, haciendo de la negociación colectiva un espacio de encuentro y acuerdo entre empresa y recursos humanos, evitando arcaísmos y contemplando nuevas realidades como el tele-trabajo, los desplazamientos y estancias cortas y medias en el extranjero, las fuerzas laborales de mucha antigüedad y edad o el uso de las nuevas tecnologías, además de reducir la tipología de contratos buscando mayor flexibilidad sin que ello suponga una pérdida de derechos para los trabajadores.

### **Nuevo marco regulatorio**

Se plantean, dentro de la capacidad normativa de La Rioja, ajustes y modificaciones legales tendentes a minimizar barreras detectadas que inhiben los procesos de crecimiento en La Rioja y que harían de la región un destino preferente para nuevas inversiones, compensando las desigualdades existentes con otras regiones limítrofes.

Además se incluye la gestión eficaz de la legislación de contratación pública, la supresión de clasificaciones arcaicas y lejanas a las posibilidades de las pymes, la aplicación de los máximos criterios de transparencia en la compra de servicios y la obligación de tener presente unos compromisos estables en materia de compra pública innovadora.



### **Adaptación y mejora de las líneas de ayudas públicas**

ADER es valorado por el empresariado riojano y considerado como un valioso instrumento para el desarrollo económico de La Rioja que debe estar permanentemente adaptado a las necesidades empresariales.

Por otro lado se considera muy importante minimizar la burocracia vinculada a la obtención de ayudas, así como reducir sensiblemente los plazos de pago y proponer medidas como anticipos parciales de subvención.

### **Fomento de la F.P. Dual**

Se reconoce como uno de los instrumentos puestos en marcha en los últimos años y se valora positivamente cualquier planteamiento que conlleve su generalización en todos los ámbitos de la actividad empresarial, es más, fijando a La Rioja como destino preferente para la atracción de talento en determinados perfiles que en la actualidad son demandados por nuestras empresas y no pueden satisfacerse con la demanda generada en la región.

Se identifica además, que es importante colaborar en el desarrollo de la FP dual con las empresas tanto en contenidos de los ciclos para adaptarlos a sus necesidades reales, estudios de necesidades formativas y el establecimiento o cierre de programas y ciclos formativos.

En este área es clave la labor que pueden hacer de intermediarios entre las empresas y los centros educativos, la FER y sus asociaciones sectoriales, como ya se ha visto en varios casos de proyectos de FP dual ya puestos en marcha.

### **Nuevas políticas de formación avanzada**

Se detecta la necesidad de actuar en todo el mapa formativo riojano, detectando anomalías e ineficacias para proponer un nuevo marco de actuación que consagre el valor de la formación, que cuente con estabilidad y seguridad jurídica, financiación adecuada, transparencia en los criterios de desarrollo, reglas del juego claras para el propio sector público, la universidad (demanda unánime sobre la necesidad de redibujar su papel y su aportación de valor a la sociedad), los organismos intermedios y el sector privado y prioridad por la formación avanzada de base tecnológica, aquella que mayor poder de transformación va a proporcionar a nuestras empresas.

### **Creación de instrumentos de innovación compartida**

Se dialoga sobre la necesidad de crear instrumentos específicos destinados a la potenciación de la innovación en la pequeña empresa mediante estructuras compartidas que hagan posible compartir recursos humanos, técnicos, materiales, económicos y relacionales con el fin de incorporar a rutinas institucionalizadas a multitud de empresas en sectores clave que en estos momentos no se pueden plantear acometer estos procesos indispensables para la mejora de su competitividad y para la consolidación de su crecimiento.

### **Modernización de infraestructuras industriales**

Se comprueban determinadas necesidades de equipamiento y de mantenimiento en muchos espacios industriales en La Rioja que requieren tanto de actuaciones urgentes como de un plan de modernización integral que permita recuperar competitividad y los convierta en verdaderos polos de atracción de nuevas inversiones, eliminando carencias básicas en temas de accesos, suministros básicos, señalización, mantenimiento, conectividad, telefonía o gestión de utilities.

## Colaboración institucional

La FER, organismo representativo de los intereses empresariales, ejerce como socio colaborador de las administraciones públicas en los procesos de diseño y planificación de las políticas regionales de desarrollo socio económico así como en las relativas a las líneas de ayudas y subvenciones a la actividad empresarial, ejerciendo además un papel dinamizador de la profesionalización de las empresas, de la formación de empresarios y directivos y de la capacitación profesional continua de los equipos humanos, liderando los procesos de innovación e internacionalización del tejido empresarial y fomentando del espíritu emprendedor.

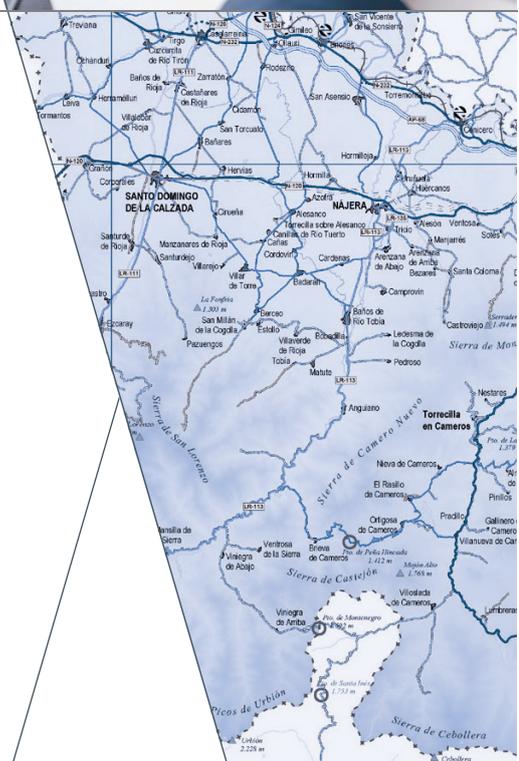
Esta visión conjunta de veintiséis expertos y dieciocho empresarios, con el valor añadido de otros cuarenta y cuatro empresarios que participaron en el panel empresarial. Ochenta y ocho personas relevantes en el panorama empresarial riojano, muchas de ellas protagonistas directas de los procesos de crecimiento empresarial por vía orgánica y por vía de agregación.

Esos once retos prioritarios dan lugar a **treinta y tres planes de acción** específicos, que se recogen en la tabla adjunta. Cada uno de esos planes de acción debería ser desglosado en un número de medidas concretas para su correcto despliegue, con el objetivo de estimular los procesos de ganancia de tamaño empresarial en La Rioja.

<b>1. Cambio cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Plan de sensibilización para la modernización empresarial</li> <li>1.2 Plan para la gestión del cambio en la empresa riojana</li> <li>1.3 Plan de liderazgo para la PYME</li> </ul>
<b>2. Profesionalización y formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Nuevo mapa de necesidades y propuestas formativas</li> <li>2.2 Píldoras formativas directivas para el desarrollo de habilidades blandas. Formación de calidad en áreas estratégicas de la empresa</li> <li>2.3 Itinerario formativo para acceder al nuevo proyecto de ayudas</li> </ul>
<b>3. Simplificación administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Plan de coordinación administrativa. Reducción de la burocracia.</li> <li>3.2 Papel del Registro Mercantil</li> <li>3.3 Oficina de inversiones</li> </ul>
<b>4. Flexibilización del mercado de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Plan de ayudas para plantillas de gran antigüedad</li> <li>4.2 Armonización de tipologías contractuales</li> <li>4.3 Plan de innovación en las relaciones laborales</li> </ul>
<b>5. Nuevo marco regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Plan contra el Efecto Frontera</li> <li>5.2 Nuevos criterios para la contratación pública que faciliten el acceso de las PYMES.</li> <li>5.3 Plan para la compra pública innovadora</li> </ul>
<b>6. Adaptación y mejora de las líneas de ayudas públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Plan estratégico de subvenciones</li> <li>6.2 Medidas de simplificación administrativa</li> <li>6.3 Disminución de plazo de pago. Financiación anticipada.</li> </ul>
<b>7. Fomento de la FP Dual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Impulso a la F.P. Dual dentro del mapa educativo</li> <li>7.2 Compromiso de la FER y las empresas tractoras regionales</li> <li>7.3 Especialización de la F.P. Dual en La Rioja</li> </ul>
<b>8. Nuevas políticas de formación avanzada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.1 Papel clave de la FER como organismo tractor.</li> <li>8.2 Nuevo plan de yacimientos de empleo</li> <li>8.3 Desarrollo de políticas de colaboración público-privada</li> </ul>
<b>9. Creación de instrumentos de innovación compartida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9.1 Revisión del papel de los centros tecnológicos</li> <li>9.2 Impulso a los clusters</li> <li>9.3 Nueva política de innovación abierta</li> </ul>



<b>10. Modernización de infraestructuras industriales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>10.1 Nuevo mapa de espacios industriales en La Rioja</li><li>10.2 Desarrollo de un polo de industria del conocimiento</li><li>10.3 Plan de choque para la adecuación de espacios industriales</li></ul>
<b>11. Colaboración institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>11.1 Presencia de la FER en los procesos de planificación de políticas públicas</li><li>11.2 Papel asesor de la FER en el desarrollo de líneas de ayudas y subvenciones</li><li>11.3 Liderazgo de la FER en la formación de empresarios y directivos y en los procesos de innovación e internacionalización.</li></ul>



 **ader**  
Agencia de Desarrollo  
Económico de La Rioja

 **fer** federación  
de empresarios  
de la rioja

